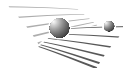
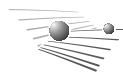


Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos



Marcos Fava Neves
Luciano Thomé e Castro
(Organizadores)

Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos



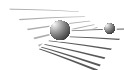
Autores

Samuel Ribeiro Giordano
Dirceu Tornavoi de Carvalho
Rosane Lúcia C. Alcântara
Paulo Furquim de Azevedo
Cláudio Pinheiro Machado Filho
Eduardo Eugênio Spers
Vivian Lara dos Santos Silva
Roberto Fava Scare
Ana Paula de Oliveira Souza
Ricardo Messias Rossi
Matheus Alberto Cònsoli
Frederico Fonseca Lopes
Paulo Eduardo Carlim
Vinícius Vitti
Cristiane Lopes Oliveira
Rodrigo Teixeira Bombig
Tiago Agapito Pavan
André Gustavo Alves Silva
Carla Cristina Martoni Pereira Gomes
Rodrigo Agustini Orati
Mônica Teles Martins

Prefácio

Antonio Duarte Nogueira Junior

Sumário



Nota sobre o PENSA, 13

Nota sobre os colaboradores, 19

Prefácio, 25

- 1 INTRODUÇÃO AO MARKETING, NETWORKS E AGRONEGÓCIOS (*Marcos Fava Neves*), 29
 - Objetivos do aprendizado, 29
 - 1 Introdução, 29
 - 2 Marketing e rede da empresa (*network*), 32
 - 3 Utilidade do marketing na visão dos sistemas agroalimentares e na rede da empresa, 34
 - 4 Informações no sistema agroindustrial, 35
 - 5 Entendendo para quem se vende: análise do comportamento do consumidor final e do consumidor industrial (intermediário), 37
 - 6 Olhando para frente no sistema e identificando segmentos, selecionando mercados-alvo, diferenciando a oferta e outras estratégias, 38
 - 7 Diferenciação de produtos e serviços, 39
 - 8 Gerando e adaptando produtos, serviços, marcas e embalagens, 40
 - 9 Comunicando a oferta da empresa no sistema agroalimentar, 43
 - 10 Estabelecendo a estratégia de preços, 44
 - 11 Distribuindo adequadamente produtos e serviços, 45

- 12 Inter-relação das variáveis em marketing, 47
 - 13 Marketing precisa da inovação, 48
 - 14 Formação e carreira em marketing e estratégia no setor de alimentos, 50
 - Resumo*, 51
 - Questões para debate*, 51
 - Referências bibliográficas*, 52
- 2 PESQUISA DE MARKETING EM ALIMENTOS (*Eduardo Eugênio Spers*), 53
- Objetivos do aprendizado*, 53
- 1 Quando e por que realizar uma pesquisa de marketing?, 53
 - 2 Problema e objetivos da pesquisa, 55
 - 3 Revisão sobre os fundamentos de marketing, 57
 - 4 População e processo de determinação da amostra, 58
 - 5 Coleta de informações, 59
 - 6 Tratamento e análise dos dados, 64
 - 7 Apresentando os resultados e sugerindo decisões, 66
 - 8 Pesquisa de mercado, 66
- Resumo*, 67
- Questões para debate*, 68
- Referências bibliográficas*, 70
- 3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E NOVO CONSUMIDOR DE ALIMENTOS (*Marcos Fava Neves e Luciano Thomé e Castro*), 73
- Objetivos do aprendizado*, 73
- 1 Introdução, 73
 - 2 O consumidor mundial de alimentos, 74
 - 3 Dados socioeconômicos do consumidor brasileiro, 75
 - 4 Entendendo o processo de decisão de compra do consumidor, 78
 - 5 ABC do consumidor, 82
- Resumo*, 85
- Questões para debate*, 86
- Referências bibliográficas*, 86
- 4 COMPORTAMENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL: PROCESSO DE COMPRA DAS GRANDES REDES VAREJISTAS (*Marcos Fava Neves, Tiago Agapito Pavan, Dirceu Tornavoi de Carvalho e Luciano Thomé e Castro*), 88
- Objetivos do aprendizado*, 88
- 1 Introdução, 89
 - 2 Ferramentas de trabalho do comprador varejista – o ECR, 94

- 3 Caso do processo de compra do suco de laranja, 95
Resumo, 101
Questões para debate, 102
Referências bibliográficas, 102
- 5 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE EM AGRONEGÓCIOS COM O ENFOQUE DE REDES (*Marcos Fava Neves, Cláudio Pinheiro Machado Filho, Luciano Thomé e Castro, Dirceu Tornavoi de Carvalho e Rodrigo Agustini Orati*), 104
Objetivos do aprendizado, 104
1 Introdução, 105
2 Análise do macroambiente em marketing, 105
3 Pecuária de corte em 2010: análise do macroambiente, 111
4 Como se preparar para este cenário? As redes em operação em 2010, 118
Resumo, 120
Questões para debate, 121
Referências bibliográficas, 121
- 6 DECISÕES DE PRODUTOS, DE MARCAS E MARCAS PRÓPRIAS (DOS DISTRIBUIDORES) (*Marcos Fava Neves, Luciano Thomé e Castro e Carla Cristina Martoni Pereira Gomes*), 125
Objetivos do aprendizado, 125
1 Introdução, 125
2 Principais decisões com respeito a produtos em marketing, 126
3 Lançamento de novos produtos e inovação em marketing (pesquisa e desenvolvimento), 129
4 Marcas, 132
5 Principais decisões com respeito a marcas, 133
6 Marcas próprias: possíveis vantagens para a indústria e varejistas, 137
Resumo, 139
Questões para debate, 140
Referências bibliográficas, 143
- 7 EMBALAGENS PARA ALIMENTOS COM ENFOQUE EM MARKETING: PROJETOS E TENDÊNCIAS (*Cristiane Lopes Oliveira, Marcos Fava Neves e Roberto Fava Scare*), 146
Objetivos do aprendizado, 146
1 Introdução, 146
2 Influência da embalagem na decisão de compra, 148
3 Embalagens como ferramentas de marketing, 149
4 Embalagem como sistema, 150
5 Embalagem no *mix* do produto e na logística e distribuição, 151

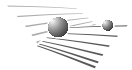
- 6 Importância do *design*, 152
 - 7 Decisão de lançar uma nova embalagem, 154
 - 8 Etapas para o desenvolvimento de embalagens para alimentos, 155
- Resumo*, 159
- Questões para debate*, 160
- Referências bibliográficas*, 160
-
- 8 SERVIÇOS E MARKETING EM EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO (*Marcos Fava Neves, Luciano Thomé e Castro e Matheus Alberto Cônsoli*), 162
- Objetivos do aprendizado*, 162
- 1 Introdução, 162
 - 2 Marketing de serviços, 163
 - 3 Serviços de alimentação, 167
 - 4 Painel dos serviços de alimentação no mundo, 169
 - 5 Serviços de alimentação no Brasil, 170
 - 6 *Catering* Brasil, 172
 - 7 Desafios para o setor de serviços de alimentação, 174
 - 8 Mudanças que impactam o setor, 175
 - 9 Oportunidades para o setor de serviços de alimentação, 176
- Resumo*, 178
- Questões para debate*, 179
- Referências bibliográficas*, 180
-
- 9 COMUNICAÇÃO NO SETOR AGROALIMENTAR (*Vinícius Vitti, Roberto Fava Scare, Marcos Fava Neves e Paulo Eduardo Carlim*), 182
- Objetivos do aprendizado*, 182
- 1 Introdução, 182
 - 2 Comunicação de marketing, 183
 - 3 Decisões estratégicas em comunicação, 185
 - 4 Decisões sobre o composto de comunicação, 185
 - 5 Propaganda, 187
 - 6 Promoção de vendas, 190
 - 7 Relações públicas e publicidade, 196
 - 8 Marketing direto, 198
 - 9 Como fazer um plano integrado de comunicações, 200
- Resumo*, 202
- Questões para debate*, 202
- Referências bibliográficas*, 203

- 10 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS: MUDANÇAS NO AMBIENTE DE VENDAS DE INSUMOS AGROPECUÁRIOS (*Marcos Fava Neves, Luciano Thomé e Castro, Rodrigo Teixeira Bombig e Ricardo Messias Rossi*), 205
- Objetivos do aprendizado*, 205
- 1 Introdução, 205
 - 2 Um modelo para planejamento e administração de força de vendas, 206
 - 3 Situação atual dos insumos agrícolas no Brasil, 210
 - 4 Como a atividade de vendas se encaixa na distribuição de insumos, 212
 - 5 Principais mudanças na produção rural, 215
 - 6 Principais mudanças no papel da revenda, 215
 - 7 Principais mudanças na indústria de insumos, 216
 - 8 Principais mudanças nas agroindústrias receptoras (originadores), 217
 - 9 Análise externa e interna para a área de vendas de insumos agropecuários, 217
 - 10 Conclusões, 221
- Resumo*, 221
- Questões para debate*, 222
- Referências bibliográficas*, 222
- 11 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO AGRONEGÓCIO: CONCEITOS BÁSICOS (*Marcos Fava Neves*), 223
- Objetivos do aprendizado*, 223
- 1 Introdução, 223
 - 2 Canais de distribuição: definições, 224
 - 3 Evolução dos canais de distribuição no tempo, 226
 - 4 Por que existem canais de distribuição?, 228
 - 5 Funções dos canais de distribuição, 230
 - 6 Empresas facilitadoras de canal, 232
 - 7 Canais de distribuição e logística dentro do processo de gestão estratégica de marketing, 233
 - 8 Níveis de canais de distribuição: a estrutura do canal, 233
 - 9 Relações entre os membros do canal, 237
 - 10 Formas de coordenação (governança) dos canais de distribuição, 239
 - 11 Integração vertical no canal de distribuição, 243
- Resumo*, 243
- Questões para debate*, 244
- Referências bibliográficas*, 247

- 12 ATACADO E VAREJO (*Marcos Fava Neves, Frederico Fonseca Lopes e Matheus Alberto Cònsoli*), 250
Objetivos do aprendizado, 250
- 1 Introdução, 250
 - 2 Atacado: tipos e funções do atacado, 251
 - 3 Varejo, suas funções e tendências, 261
- Resumo*, 269
Questões para debate, 270
Referências bibliográficas, 270
- 13 FRANQUIAS DE ALIMENTOS (*Paulo Furquim de Azevedo, Vivian Lara dos Santos Silva e André Gustavo Alves Silva*), 272
Objetivos do aprendizado, 272
- 1 Franquias: um modo de comercializar alimentos, 272
 - 2 Vantagens e desafios do *franchising*, 273
 - 3 Evolução do *franchising*, 275
 - 4 Franquias de alimentos no Brasil, 282
 - 5 Na Internet, 287
- Resumo*, 287
Questões para debate, 288
Referências bibliográficas, 288
- 14 COMO ELABORAR CONTRATOS EM MARKETING E NETWORKS (*Marcos Fava Neves*), 290
Objetivos do aprendizado, 290
- 1 Introdução, 290
 - 2 Contratos, 291
 - 3 Método para análise de contratos em *networks*, 292
 - 4 Alguns resultados dos casos estudados, 303
- Resumo*, 304
Questões para debate, 305
Referências bibliográficas, 306
Anexo A – Origem de poder no canal (sistemas), a que se referem e exemplos, 309
- 15 MARKETING E MEIO AMBIENTE (*Samuel Ribeiro Giordano*), 311
Objetivos do aprendizado, 311
- 1 Introdução, 311
 - 2 Antes do marketing, a sustentabilidade e a globalização, 312
 - 3 Meio ambiente e Brasil, 314
 - 4 Marketing ambiental, 316

- 5 Consumo verde, 317
 - 6 Características do consumidor verde, 319
 - 7 Uma segmentação do mercado verde nos EUA, 322
 - 8 Experiências brasileiras e internacionais de produtos verdes, 323
 - 9 Oportunidades para o marketing verde, 325
 - Resumo*, 329
 - Questões para debate*, 329
 - Referências bibliográficas*, 329
- 16 ALIMENTOS ORGÂNICOS: ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO MERCADO (*Ana Paula de Oliveira Souza e Rosane Lúcia C. Alcântara*), 332
- Objetivos do aprendizado*, 332
 - 1 Agricultura orgânica, 332
 - 2 Comercialização: o grande desafio, 338
 - 3 Panorama atual de comercialização de hortícolas orgânicas no Estado de São Paulo, 343
 - Resumo*, 346
 - Questões para debate*, 346
 - Referências bibliográficas*, 346
- 17 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING SOB A ABORDAGEM DE REDES (*Marcos Fava Neves*), 348
- Objetivos do aprendizado*, 348
 - 1 Introdução: um espaço para ajustamento nas seqüências do planejamento de marketing, 349
 - 2 Modelos de planejamento e controle de marketing, 349
 - 3 Enfoque de redes em marketing, 351
 - 4 Passos para o planejamento estratégico e controle de marketing sob um enfoque de redes, 353
 - Resumo*, 360
 - Questões para debate*, 361
 - Referências bibliográficas*, 362

Nota Sobre o PENSA



Apresentação

O PENSA é uma organização que integra os departamentos de Economia e Administração da FEA-USP, São Paulo e Ribeirão Preto. Foi criado pelos Profs. Decio Zylbersztajn e Elizabeth Farina e instalado pelo Reitor da Universidade de São Paulo em 17 de junho de 1990. Sua finalidade é promover estudos sobre o *agribusiness* brasileiro.

Missão

Criar um espaço interativo entre alunos, professores e lideranças do *agribusiness* nacional, por meio da pesquisa, ensino e extensão.

Objetivos

Estudar a dinâmica do sistema agroindustrial, fornecendo subsídios à tomada de decisão e ao planejamento estratégico de organizações privadas e públicas.

Identificar e analisar as principais tendências dos negócios agroindustriais visando, sobretudo, à inserção competitiva do Brasil no *agribusiness* internacional.

Formar e capacitar recursos humanos para a gestão do sistema agroindustrial brasileiro.

Metodologia

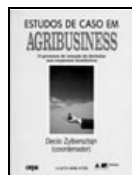
A metodologia de trabalho do PENSA fundamenta-se na análise sistêmica dos negócios agroindustriais, aportada pelo programa no Brasil desde 1991, focalizando especialmente as interfaces e redes criadas, entre os diversos setores (insumos, agropecuária, indústria, distribuição). Essa abordagem reconhece a dinâmica própria de cada um dos setores e as limitações impostas por suas inter-relações tecnológicas e econômicas.

A metodologia é complementada ainda por dois princípios: a análise das questões que circunscrevem o processo decisório das organizações e a preocupação em aproximar a Universidade do meio empresarial.

Publicações

As atividades de pesquisa e extensão realizadas geram uma série de publicações que tem por objetivo divulgar o conhecimento adquirido na análise dos sistemas agroindustriais. A base de publicações do PENSA é composta de livros, *working papers*, *papers* apresentados em congressos, *papers* publicados em revistas com *referee*, teses e dissertações, relatórios de projetos, além dos estudos de caso.

LIVROS PUBLICADOS



Estudos de caso em agribusiness

ZYLBERSZTAJN, D. (Ed.). Porto Alegre: Ortiz, 1993. 229 p.



O sistema agroindustrial do café

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q.; SANTOS, R. C. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 277 p.



Agribusiness europeu

MACHADO, C. A. P.; SPERS, E. E.; CHADDAD, F. R.; NEVES, M. F. São Paulo: Pioneira, 1996. 132 p.



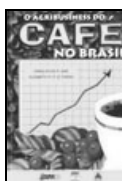
Estudos de caso em agribusiness II

FARINA, E. M. M. Q. (Ed.). São Paulo: Pioneira, 1997.



Competitividade: mercado, estado e organizações

FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M.; AZEVEDO, P. F. São Paulo: Pioneira, 1997. 286 p.



O agribusiness do café no Brasil

FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M. São Paulo: IPEA: PENSA: FIA, 1999. 218 p.



Economia e gestão dos negócios agroalimentares

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). São Paulo: Pioneira, 2000. 428 p.



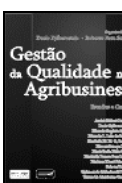
Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios

NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. São Paulo: Pioneira, 2000.



Marketing & exportação

NEVES, M. F.; SCARE, R. F. (Org.). São Paulo: Atlas, 2001. 316 p.



Gestão da qualidade no agribusiness: estudos e casos

ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R. F. (Org.). São Paulo: Atlas, 2003.

Estudos de Casos

Estudos de casos são importantes instrumentos para análise acadêmica e educacional de problemas decisórios reais. Utilizados em todos os países do mundo, nos mais diversos ambientes educacionais, o PENSA especializou-se na produção de casos nos diversos setores do *agribusiness*.

Nossos casos são apresentados em seminários de um dia, com a presença do empresário, para um debate franco entre os participantes e os representantes da empresa. Uma vez apresentados, nossos casos tornam-se valioso instrumento de análise empresarial e acadêmica.

Com mais de 50 casos publicados, o PENSA segue sua tradição e aumenta ano a ano seu acervo. Estes são os estudos realizados desde 1998.

Estudos de Caso PENSA 2002

Illy CAFFÈ e os desafios do crescimento no Brasil. Prof. Marcos Fava Neves, Prof^a Maria Sylvia Macchione Saes e Christiane Leles Rezende.

Fast&Food. Prof^a Elizabeth M. M. Q. Farina, Carolina Torres Graça e Sílvia Fagá.

Selecta: diferenciação e coordenação de redes. Prof. Decio Zylbersztajn, Matheus Kfourri Marino e Roberto Fava Scare.

Pool Leite ABC: inovando na comercialização de leite. André Meloni Nassar, Antonio Carlos Lima Nogueira e Tatiana Farina.

Comigo: network e desenvolvimento. Prof. Sigismundo Bialoskorski Neto, Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho e Daniel Marchi.

Estudos de Caso PENSA 2000

Genetic ID: identificação genética para produtos de exportação. Prof. Paulo Furquim de Azevedo, Carolina Torres Graça, Fabiana Cunha Viana Leonelli e Vivian Lara dos Santos Silva.

Irmãos Fontenele: liderança na exportação de castanha de caju. André Meloni Nassar, Matheus Kfourri Marino e Lucas Leite.

Ypióca: introduzindo uma bebida genuinamente brasileira no mercado global. Prof. Dante P. Martinelli, Eduardo Eugênio Spers e Aline Figueirôa Costa.

Coteminas: o desafio da inserção no mercado externo. Isadora Herrmann e André Meloni Nassar.

Estudos de Caso PENSA 1999

Dugullin estate: certificação de qualidade na agricultura australiana. Prof. Eduardo Eugênio Spers e Prof. Decio Zylbersztajn.

Nestlé-socôco: certificação privada na gestão da qualidade. Prof^a Elizabeth M. M. Q. Farina, Tereza M. Marsicano Guedes e Matheus Kfouri Marino.

Conap: uma pequena cooperativa com grande excelência em qualidade. Prof. Sigismundo Bialoskorski Neto e Maria Stella Melo Saab.

Sancor: estratégia de qualidade para conquistar mercados. André Meloni Nassar, Maristela Franco Paes Leme e Prof. Marcos Sawaya Jank.

Terra preservada: coordenando ações para garantir a qualidade. Prof. Rubens Nunes e Eduardo L. Leão de Sousa.

Estudos de Caso PENSA 1998

Fundação MT: um caso de ação coletiva no agribusiness. André Meloni Nassar e Karina Kikudome.

O caso empresa: competição e cidadania. Cláudio A. Pinheiro Machado Filho e Sílvia Moraes.

Saskatchewan wheat pool: as novas bases contratuais em uma cooperativa. Prof. Sigismundo Bialoskorski Neto.

Caso Carol: o desafio da globalização. Isadora Hermmman.

Perspectivas da aplicação da biotecnologia no sistema agroindustrial brasileiro: o exemplo da soja Roundup Ready. Prof. Decio Zylbersztajn, Sérgio Giovanetti Lazzarini e Claudio A. Pinheiro Machado Filho.

Abic: ações conjuntas e novos desafios frente à reestruturação de mercado. Prof^a Maria Sílvia Macchione Saes, Prof^a Elizabeth M. M. Q. Farina, Rodrigo Lanna Franco Silveira e Douglas Nakazoneo.

A produção do PENSA pode ser encontrada na web

<www.fia.com.br/pensa>

ENSINO

O PENSA tem ampla experiência no ensino dos agronegócios. Os diferenciais de qualidade dos cursos do PENSA são respaldados em uma bagagem muito consistente de experiências reais vividas por seus membros. Essas experiências vão desde contatos estreitos com as empresas dos agronegócios, na confecção de projetos estratégicos e setoriais, até a elaboração de estudos de caso com amplo uso didático.

Com uma mescla de professores acadêmicos, pesquisadores e profissionais com ampla experiência de campo, os cursos do PENSA procuram atender às necessidades das empresas, cooperativas e instituições. A área de educação conti-

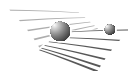
nuada atua em quatro frentes: Curso PENSA de Agribusiness, Cursos MBA *in house* para Empresas e Cooperativas, Universidade Corporativa e Seminários PENSA de Agronegócios.

ATIVIDADES DE EXTENSÃO E CONSULTORIA

A característica básica das atividades de consultoria do PENSA é integrar os conceitos teóricos que fundamentam o trabalho acadêmico à realidade da prática empresarial vivenciada pelas organizações. Em essência, a competência básica é o desenvolvimento de metodologias para aplicação nos negócios agroindustriais, incluindo estratégias privadas e políticas públicas. As principais linhas de atividades do PENSA junto a empresas e organizações do *agribusiness* são: Coordenação de Sistemas Agroindustriais; Governança Corporativa; Gestão Estratégica em Empresas Agroindustriais; Competitividade no *Agribusiness*; Planejamento e Gestão de Marketing; Análise e Planejamento de Canais de Distribuição; Gestão Estratégica em Cooperativas; Assessoria em Marketing; Reestruturação de Associações de Interesse Privado e Estudos Setoriais.

Entre os principais clientes do PENSA nestes 12 anos encontram-se Associação Brasileira da Indústria Torrefadora do Café (ABIC), International Finance Corporation (IFC), Grupo Orsa (papel e celulose), Monsanto (defensivos), Boehringer Ingelheim (veterinários), Tigre (tubos e conexões), Netafim (irrigação, multinacional israelense), Batavo (alimentos), Aurora (alimentos), Lagoa da Serra/Holland Genetics (genética), Roche (vitaminas) Lloyds Bank (análises setoriais), Algar (agroindústria), Vallée (produtos veterinários), Crystalsev (sucro-alcooleiro), Supermercados Big/Real (varejo), Arby's (food service), Sanavita (alimentos funcionais), Fundecitrus/Abecitrus (exportadores de citros), Illycafé (café expresso – multinacional italiana), Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (Abiove), Sindicato da Indústria do Frio no Estado de São Paulo (Sindifrio), Japan Trade Organization (Jetro), Ministério das Relações Exteriores da Holanda, Cooperativa Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí/MG (Cooperrita), SEBRAE/SP, Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar), Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (Ocesp), Cooperativa dos Cafeicultores de Guaxupé (Cooxupé) Coopercentral (Frigorífico Aurora), Refinadora de Óleos Brasil, Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas (Ipea), Caccor, Febec/Abecafé, Nestlé, Instituto Nacional do Plástico (INP), Gerência de Planejamento do Estado do Maranhão (Geplan), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), Jari Celulosa, JMacedo Alimentos e Basf.

Nota Sobre os Colaboradores



> **Samuel Ribeiro Giordano**

- Pesquisador, Professor e Coordenador de Educação Continuada do PENSA.
- Doutor em Geografia Econômica pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.
- Pós-graduado em Engenharia de Fontes Renováveis de Energia pela Università di Urbino, Itália, e em Administração de Empresas pela FGV.
- Engenheiro Agrônomo pela Esalq-USP.

> **Dirceu Tornavoi de Carvalho**

- Professor de Marketing do Departamento de Administração da FEA-USP, *campus* de Ribeirão Preto.
- Mestre e Doutor em Administração e Marketing pela FEA-USP.
- Pós-graduado em Comércio Eletrônico e Satisfação do Consumidor pela Vanderbilt University, EUA, e pela Inholland University, Holanda.
- Coordenador do MBA Marketing da FUNDACE.
- Organizador do livro *Marketing na nova economia*, Editora Atlas.

> **Rosane Lúcia C. Alcântara**

- Engenheira de Produção Química pela Universidade Federal de São Carlos.
- Doutora e Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV).

- Professora Adjunta do Departamento de Engenharia de Produção, do Programa da Pós-graduação em Gestão da Produção da Universidade Federal de São Carlos e dos Cursos de Especialização em Gestão da Produção.
- Autora de artigos em revistas científicas nacionais e seminários nacionais e internacionais nas áreas de Marketing e Gestão de Canais de Distribuição em Sistemas Agroalimentares.

➤ **Paulo Furquim de Azevedo**

- Professor do Departamento de Economia da FEARP-USP e Coordenador Acadêmico do Pró-Franchising.
- Mestre e Doutor em Economia pela FEA-USP.
- Coordenador do programa de pós-graduação em Economia da FEARP-USP.
- Professor do DEP-UFSCar e dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Fipe-USP, FIA-USP, Fipecafi-USP, PENSA, Peasa-PB, FGV-SP e FGV-RJ.
- Autor de diversos artigos e capítulos de livros sobre os seguintes temas: competitividade da agroindústria, franquias, coordenação de sistemas agroindustriais, padrões de concorrência e capacitação tecnológica.

➤ **Cláudio Pinheiro Machado Filho**

- Engenheiro Agrônomo pela Esalq-USP.
- Mestre e Doutor em Administração pela FEA-USP.
- Coordenador Executivo de projetos do PENSA.
- Atua em pesquisa nas áreas de Implementação de Projetos de Gestão Estratégica, Governança Corporativa e Responsabilidade Social.

➤ **Eduardo Eugênio Spers**

- Engenheiro Agrônomo pela Unesp-Botucatu.
- Mestre em Economia Aplicada pela Esalq-USP.
- Doutor em Administração pela FEA-USP.
- Consultor nas áreas de Marketing e Estratégia.
- Co-autor dos livros *Gestão da qualidade no agribusiness* (Atlas, 2003), *Marketing e exportação* (Atlas, 2001), *Economia e gestão do sistema agroalimentar* (Pioneira, 2000) e *Agribusiness europeu* (Pioneira, 1996).
- Professor dos cursos de graduação e pós-graduação da UNIMEP (campus Piracicaba).

➤ **Vivian Lara dos Santos Silva**

- Formada em Engenharia de Produção Agroindustrial pela UFSCar.
- Coordenadora Executiva do Pró-Franchising.
- Mestre e Doutoranda em Engenharia de Produção pela UFSCar.
- Pesquisadora visitante na Sorbonne (Universidade de Paris 1), junto ao Centro Análise Teórica das Organizações e dos Mercados (Atom), tendo sido também professora do DEP-UFSCar.
- Autora de diversos artigos sobre franquias e cadeias produtivas.

➤ **Roberto Fava Scare**

- Formado em Comunicação Social, ênfase em Marketing, pela ESPM.
- Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito do Largo São Francisco da USP.
- Mestre em Administração pela FEA-USP.
- Diretor Acadêmico da Associação de Ex-alunos da ESPM.
- Pesquisador do PENSA desde 1999.
- Co-organizador dos livros *Marketing e exportação* (Atlas, 2001) e *Gestão da qualidade no agribusiness* (Atlas, 2003).
- Professor das Faculdades COC (Ribeirão Preto, SP).

➤ **Ana Paula de Oliveira Souza**

- Engenheira Agrônoma pela UNESP – Jaboticabal.
- Especialista em Economia pela UNESP – Araraquara.
- Mestre em Engenharia de Produção.
- Membro do Grupo de Estudo e Pesquisa em Agroindústrias (Gepai) – Departamento de Engenharia de Produção (UFSCar).
- Consultora em Comercialização de Produtos Orgânicos.

➤ **Ricardo Messias Rossi**

- Agrônomo pela UNESP – Jaboticabal.
- Mestrando em Administração com ênfase em Marketing na FEARP – USP.
- Especialista em Administração de Empresas pela FUNDACE (MBA em Administração).
- Especialista em Mensuração de Valor de Cadeias Agroalimentares.
- Trabalho na área de Marketing e Vendas da Compo/Grupo Basf.
- Professor da FAJAB (Jaboticabal, SP).

➤ **Matheus Alberto Cônsoli**

- Administrador de Empresas pela FEARP-USP
- Mestrando em Marketing na FEARP-USP.
- Especialista em Marketing e Estratégia.
- Trabalha na área de Marketing e Vendas da Danone.

➤ **Frederico Fonseca Lopes**

- Formado em Administração Rural pela Universidade Federal de Lavras.
- Especialista em Finanças Empresariais pela FGV.
- Especialista em Administração de Empresas pela FUNDACE (MBA em Administração).
- Gestor de Negócios de Produção em Empresas Citrícolas (1993-2002).
- Mestrando em Administração com ênfase em Marketing na FEARP-USP.

➤ **Paulo Eduardo Carlim**

- Formado em Comunicação Social pela UNIMEP (Piracicaba, SP).
- Profissional de Comunicação Social.
- Mestrando em Administração com ênfase em Marketing na FEARP-USP.
- Apresentador e jornalista da EPTV/Globo Ribeirão Preto.
- Professor das faculdades COC e Barão de Mauá (Ribeirão Preto, SP).

➤ **Vinícius Vitti**

- Administrador de Empresas pela FEARP-USP.
- Trabalha na área de Marketing da Dabi Atlante.

➤ **Cristiane Lopes Oliveira**

- Química Industrial pela Escola Superior de Química Oswaldo Cruz.
- Especialista em Administração de Empresas pela FUNDACE (MBA em Administração).
- Trabalhou na Companhia Müller de Bebidas, Heublein do Brasil, Bragoco Perfumes e Aromas e atualmente trabalha no setor de embalagens da Bunge Alimentos.

➤ **Rodrigo Teixeira Bombig**

- Administrador de Empresas pela FEARP-USP.
- Trabalha na Usina Alta Mogiana (São Joaquim da Barra, SP).

➤ **Tiago Agapito Pavan**

- Administrador de Empresas pela FEARP-USP.
- Trabalha como Consultor na Softfácil (Ribeirão Preto, SP).

➤ **André Gustavo Alves Silva**

- Engenheiro de Produção Agroindustrial pela UFSCar.
- Membro do Pró-Franchising.
- Mestrando em Engenharia de Produção pela UFSCar.

➤ **Carla Cristina Martoni Pereira Gomes**

- Graduada em Administração de Empresas pela FEARP-USP.
- Pesquisadora do PENSA-RP na área de Estratégias de Marketing para Exportação de Café.
- Trabalha na área de Marketing do Consórcio de Exportação Brazilian Health Products (BHP).

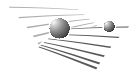
➤ **Rodrigo Agustini Orati**

- Graduando em Administração de Empresas pela FEARP-USP.

➤ **Mônica Teles Martins**

- Graduanda em Administração de Empresas pela FEARP-USP.
- Pesquisadora do PENSA-RP na área de Leite.

Prefácio



Quando o Prof. Marcos Fava Neves convidou-me para escrever este prefácio, imaginei o que poderia colocar como contribuição à obra que reúne verdadeiras autoridades sobre estratégias de marketing para os agronegócios.

Creio que, envolvido na atividade pública e também como engenheiro agrônomo, seja oportuno destacar os desafios que o setor público enfrenta para promover o agronegócio. Nos últimos tempos, temos visto pelos grandes veículos de comunicação os sucessivos resultados positivos da balança comercial brasileira graças ao desempenho do setor. É muito curioso o fato de o assunto ser tratado como a descoberta da pólvora.

Vejo, porém, alguma explicação para isso. Demorou para o Brasil incorporar e aceitar a idéia de que é um país essencialmente agrícola, como se isso fosse para nós, brasileiros, uma posição vexatória ou que nos condenasse à caipirice. Ou, então, creio que seja essa a razão mais provável, nós não sabemos, e quando digo isso refiro-me também aos setores públicos, utilizar o marketing para promover o agronegócio.

São inegáveis a importância do agronegócio, o quanto avançamos e a potencialidade que temos pela frente. Não são essas conclusões baírristas, mas o que expressou relatório da Conferência da Organização das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad), em julho de 2003: em 12 anos, o Brasil tem todas as condições para se tornar o maior produtor agrícola mundial. Ainda segundo o relatório, o país conta com 90 milhões de hectares de terras potencialmente cultiváveis, além de “vantagens naturais imbatíveis” no setor de carnes e as aberturas que vem encontrando no mercado externo.

É evidente que esse é o resultado de um processo que conjuga desenvolvimento tecnológico, capacidade gerencial e a contribuição da pesquisa. Há 20 anos eram necessários três anos para a formação de pastagens. Um feito relativamente simples, o de misturar a semente do capim ao fertilizante, reduziu esse intervalo a 60 dias. O plantio direto também aumentou a produtividade da terra suprimindo etapas do processo de preparo do solo. Hoje é possível saber a distância, com auxílio de satélites, o tamanho exato do terreno agriculturável, a diversidade da composição do solo para otimizar a semeadura.

Na pesquisa, o Brasil já deu grandes exemplos para a comunidade internacional, como o seqüenciamento da *Xylela fastidiosa*, bactéria causadora da praga do amarelinho que ameaçava os laranjais brasileiros, e a produção de álcool combustível da cana-de-açúcar. Além disso, a contribuição da pesquisa também está nas variedades do café, da cana-de-açúcar, da laranja, na soja tropical, no novilho precoce, todos componentes de peso para os agronegócios paulista e brasileiro.

No campo gerencial, os produtores já perceberam a redução de custo e a otimização da produção possíveis quando organizados nos arranjos produtivos locais, os *clusters*. O raciocínio é bastante simples: uma empresa pequena ou um pequeno produtor teria dificuldades para colocar seu produto no mercado, mas se 50 deles se juntarem as chances serão maiores e mais fáceis. Aos poucos o conceito de agronegócio, com a presença e a interdependência entre todos os elos da cadeia de produção, vai sendo incorporado.

Os resultados dessa conjugação de fatores são práticos. Em São Paulo, por exemplo, a maior plataforma agrícola do país, nas últimas três décadas houve pequena variação quanto à área cultivada, cerca de 19,6 milhões de hectares, mas a produção cresceu espetacularmente.

Vejamos a produção de grãos. A área plantada em 1989 era de 2.851,47 hectares, que produziram 5.138,30 toneladas. Já na safra 2001/2002, a área destinada foi de 2.063,87 hectares (redução de 25%), com uma produção de 6.942,56 toneladas (aumento de 35%). No Brasil, prevê-se em 2003 uma produção recorde de 120,2 milhões de toneladas de grãos.

Também é notória, nesses casos, a participação dos setores públicos no fomento ao agronegócio, seja a partir do crédito rural ou de programas de incentivo à compra de equipamentos, insumos, ações que privilegiem o desenvolvimento levando-se em conta as vocações e necessidades de cada região.

Ultimamente tem-se colocado a agricultura familiar também como a descoberta da pólvora, quando, na realidade, é um dos setores que recebem grande parte dos investimentos públicos por um motivo bastante claro: grande parte das unidades de produção agropecuária do Brasil é considerada de pequeno porte. E são exatamente essas as que mais precisam da interferência do setor

público para reduzir as distâncias que as separam dos recursos para investimentos, do acesso a novas tecnologias e às pesquisas disponíveis.

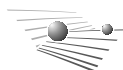
Para finalizar, acredito, seja pela experiência vivida no setor público, seja pelo contato que temos com a iniciativa privada e com os produtores, que os desafios são grandes para o desenvolvimento dos agronegócios como até então têm sido os resultados alcançados pelo setor, mas ainda carecemos da capacidade de fazer bom uso dessa arte e ciência de entender necessidades do mercado consumidor, organizar estratégias para atuar nos mercados e divulgar informações com o claro objetivo de “vender” os bens por nós produzidos. É preciso aprender a fazer estratégia e marketing do nosso agronegócio e tenho certeza de que esta obra é um passo importante nessa direção.

Antonio Duarte Nogueira Junior
 Secretário de Estado da Agricultura e
 Abastecimento – São Paulo

1

Introdução ao Marketing, *Networks* e Agronegócios¹

Marcos Fava Neves



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

O objetivo deste primeiro capítulo é dar ao leitor uma visão geral e introdutória de conceitos e ferramentas fundamentais de marketing e *networks*, usando exemplos dos sistemas agroalimentares e convidando o leitor a se aprofundar em temas específicos de marketing que são tratados nos capítulos seguintes do livro, bem como na literatura indicada ao final de cada capítulo.

O setor de alimentos é tratado neste livro como o Sistema Agroalimentar. O SAG (como será abreviado aqui) é responsável pela produção e distribuição de alimentos até o consumidor final. Dessa forma, empresas de insumos, produtores rurais, agroindústrias, indústrias de alimentos, varejistas e atacadistas são todos praticantes de marketing, cada um com seu consumidor imediato, mas todos participantes de um sistema maior responsável por satisfazer às demandas do consumidor de alimentos.²

1 INTRODUÇÃO

Para deixar o leitor preocupado com o papel do marketing hoje nas organizações, seguem algumas frases e números apresentados no Congresso Mundial de Agronegócios (México, 2003).³

1 Partes deste texto foram publicadas no *Journal of Chain and Network Science* e no Brasil como artigos nos jornais *O Estado de S. Paulo* e *Gazeta Mercantil*.

2 Para aprofundar esse tema, consultar ZYLBERZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Coord.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. 428 p.

3 International Agribusiness Management Association (Iama) é a associação mundial de administração no *agribusiness*, que realiza congressos anuais onde grandes tendências e questões do setor são discutidas. Para mais informações, acesse o site <www.ifama.org>.

- hoje a definição de indústria está mudando, e temos que pensar na dinâmica da estratégia. Vejam como diminuiu o tempo que se leva para vender 30 milhões de unidades de TV (17 anos), VCR (13 anos), celular (12 anos), PC (10 anos), CD (8 anos) e DVD (5 anos);
- em 2020, três quartos das 500 maiores empresas da Standard & Poor (S&P) serão empresas que não existem hoje;
- 82% das ações das empresas trocam de mãos todos os anos. Maior volatilidade dos acionistas das empresas, daí a crescente importância de uma ótima comunicação com os acionistas. O médio investidor, hoje, fica com ações 8 meses, enquanto há 5 anos eram 2 anos em média;
- pesquisa indica que 45% dos Presidentes de 476 empresas globais estavam na empresa há menos de 3 anos, ou seja, alta rotatividade.

Marketing foi definido como *“um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros.”*⁴ Ou seja, trata-se de um processo que visa satisfazer a necessidades das partes através das trocas. Os sistemas agroindustriais são compostos de grande número de empresas envolvidas num fluxo de transações através das quais se dão as trocas dos produtos e serviços, até o consumidor final. Num enfoque individual, veja também como cada empresa monta uma rede, ou faz parte de uma rede onde o que existe é um conjunto de contratos.

McCarthy e Perrault (1997) dizem que, se a maioria das pessoas, inclusive gerentes, fosse forçada a definir marketing, elas diriam que significa “vendas” ou “propaganda”. Essa resposta não é totalmente verdadeira, vendas e propaganda fazem parte do que é conhecido como marketing, que inclui diversas outras atividades, como será visto aqui.

Marketing é usado para entender quais são essas necessidades dos consumidores finais e intermediários (indústrias, distribuidores), através do processo de pesquisa, analisando o comportamento desses consumidores, o mercado, facilitando ver quais segmentos de consumidores podem ser satisfeitos, quais serão alvo de atuação da empresa, que tipo de diferenciação pode ser oferecida, como gerar e adaptar produtos, marcas e embalagens, as estratégias corretas de precificação para esses produtos, como colocá-los à disposição dos consumidores através de canais de distribuição e como comunicar melhor através da propaganda, da publicidade e de outras ferramentas.

Segundo Webster Jr. (1998) e Kotler (1972), o marketing nos EUA, originalmente, era visto como um braço da economia aplicada, para estudos de canais de distribuição. Épocas de escassez de produtos, no pós-guerra, e a domi-

4 Kotler (1997, p. 9).

nante orientação para a produção, na qual tudo o que se produzia era avidamente demandado, fizeram com que a demanda fosse maior que a oferta. Por isso, até a metade dos anos 50, marketing foi considerado como uma disciplina administrativa destinada à atividade de vendas.

Já na década de 60, com o amadurecimento da economia americana, muitas empresas ofertantes surgiram, com inúmeras ofertas e marcas e maior concorrência. O marketing passou a ser considerado uma disciplina aplicada da ciência comportamental, preocupada em entender os sistemas entre compradores e vendedores envolvidos nas transações de produtos e serviços. Uma nova orientação que visava satisfazer plenamente a determinado grupo de consumidores, oferecendo o que estes desejavam, de maneira melhor que os concorrentes.

Ou seja, uma inversão do processo. Ao invés de se produzir o que se sabia, num ambiente de pouca competição, e depois deixar que o pessoal de vendas cuidasse de criar e estimular a demanda, estocando os canais de distribuição e empurrando os produtos aos consumidores, as empresas, através de pesquisas, passaram a perceber o que os consumidores estavam demandando e a lançar produtos visando a sua completa satisfação. Esse é o pensamento em marketing. Um pensamento invertido.

De forma semelhante, Czinkota et al. (2001) destacam na evolução do marketing a *era da produção*, quando a filosofia do negócio se concentrava na eficiência da fabricação; *era das vendas*, em que a filosofia do negócio se concentrava nas vendas de produtos existentes; e *era do marketing*, na qual a filosofia dos negócios se concentra nas necessidades e nos desejos dos clientes. A empresa oferece valores aos clientes.

Esses valores são oferecidos principalmente através da *configuração* (ato de “desenhar” o objeto – o produto), da *valoração* (estabelecendo termos de troca para o objeto – o preço), da *simbolização* (associação a determinados significados através da propaganda) e finalmente através da *facilitação* (alterando a acessibilidade do objeto – o ponto-de-venda).

O *mercado-alvo* das atividades de marketing é composto pelos consumidores finais, consumidores industriais (em qualquer lugar do mundo), governos, fornecedores, empregados, agentes, competidores e outros. A organização é vista como uma unidade de conversão de recursos de acionistas, diretores, funcionários e fornecedores, em produtos que vão aos consumidores direta ou indiretamente, através de agentes. O governo, competidores e outros públicos assistem a essa atividade com poder de sancionar ou restringir. Todos esses públicos são alvos para o marketing da organização, pelo impacto que trazem na eficiência dessa conversão de recursos.

2 MARKETING E REDE DA EMPRESA (*NETWORK*)

O marketing hoje passa a ser visto cada vez mais como um facilitador para que as transações ocorram entre as empresas. As empresas também estão cada vez mais relacionadas entre si e interdependentes, formando verdadeiras redes, e é essa a visão que eu gostaria de passar. Sempre que qualquer empresa é analisada, seja para fazer uma pesquisa, para trabalhar segmentação, diferenciação, produto, preços, canais de distribuição e comunicações, sua rede deve ser montada.

Define-se aqui o modelo teórico de *rede da empresa (network da empresa)* como o conjunto de empresas fornecedoras e distribuidoras da empresa que está sendo analisada (no caso individual) ou da aliança analisada (no caso de conjuntos de empresas que gerenciam uma mesma marca). Essas empresas desempenham o fluxo de produtos, serviços, comunicações, informações, pedidos e pagamentos necessários para ligar desde os fornecedores de insumos utilizados na produção até os consumidores finais de seus produtos ou de produtos processados a partir deles.

O conceito de redes varia de acordo com a amplitude do recorte usado. Neste texto é trabalhada uma abordagem de recorte por empresa analisada, ou seja, a “rede da empresa”. Neste sentido, o processo é analisar uma empresa e seu conjunto de fornecedores e distribuidores, as relações existentes entre estes e a relação com o ambiente. É na essência uma *abordagem de interação e relacionamentos*. Esse conceito é muito usado pelo International Marketing and Purchasing Group (IMP), que já passa a ser uma abordagem conhecida como método ou abordagem IMP (GEMUNDEN et al, 1997; BRIDGEWATER e EGAN, 2002; FORD, 1998; HAKANSSON e SNEHOTA, 1998; GADDE e HAKANSSON, 2001).

A rede da empresa analisada permite adicionar empresas *facilitadoras* (que não têm direitos de propriedade sobre o produto, como transportadoras, seguradoras, certificadoras, estocadores, operadores logísticos e outros), as interfaces com outras redes, seja em obtenção de insumos ou subprodutos, a *reversão* da rede (comum nos casos em que existe reciclagem de produtos ou retorno de produtos via *recall*, que exigem participação dos distribuidores) e os *impactos* trazidos pelas variáveis incontrolláveis (ambientes político-legal-institucional, econômico, sociocultural e tecnológico).

Fora isso, a presença dos concorrentes colocados na rede da empresa permite também que se pense nas ações coletivas que empresas podem estar fazendo em termos de marketing (exemplos vão desde a participação numa associação setorial até a montagem de uma *joint-venture* exportadora entre concorrentes). A título de ilustração, o desenho da rede de uma empresa (no caso, uma indústria agroalimentar – frigorífico produtor de carnes) é mostrado na Figura 1.1.

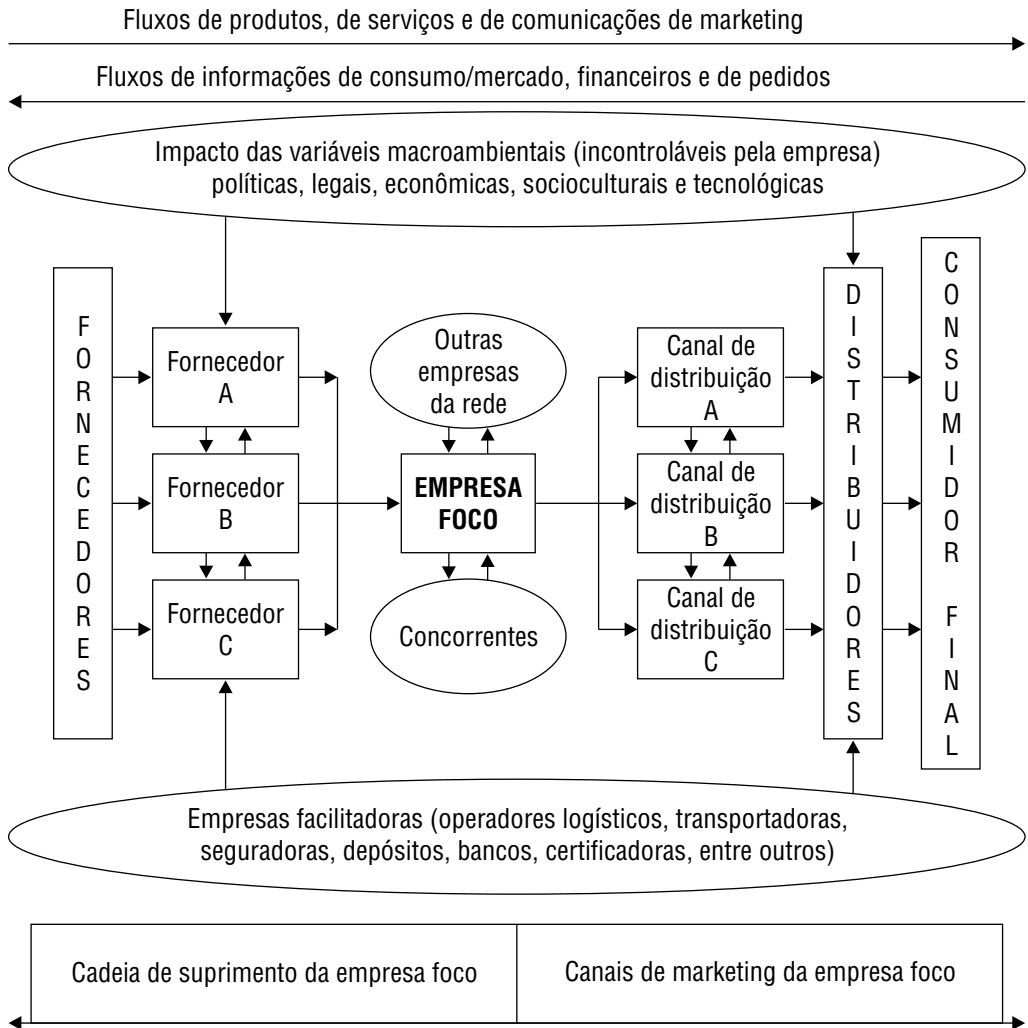


Figura 1.1 Modelo teórico "Rede da Empresa".

Observando a Figura 1.1, para desenhar a rede da empresa foco e estabelecer estratégias, dois referenciais de apoio, entre outros, consolidam vertentes teóricas importantes para sua coordenação: os canais de distribuição, definidos por Stern et al (1996) como "um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso" (Stern, 1996, p. 1), e a cadeia de suprimentos da empresa (*supply chain management*), que é o inverso, ou seja, as organizações envolvidas para que a empresa obtenha todos os suprimentos de que precisa para realizar sua produção e vender.

Ainda que o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos seja definido por Ballou (1999) como a gestão de toda a cadeia, desde os insumos até

os clientes finais, considera-se que dessa maneira existe sobreposição com outras vertentes teóricas já consolidadas desde os anos 60, como, por exemplo, a de canais de distribuição. Prefere-se considerar a *gestão da rede da empresa* como o processo de gerenciamento feito pela empresa foco (na Figura 1.1) de toda sua rede. Essa gestão é composta de duas partes: gestão de seus canais de distribuição e gestão de sua cadeia de suprimentos.

Então podemos dizer que marketing, e por conseqüência este livro, cuida da parte que vai da empresa até o mercado. Lógico que aspectos de qualidade de insumos, escassez, marcas dos fornecedores e outros aspectos ligados à cadeia de suprimentos da empresa têm enorme impacto em marketing, e precisam ser monitorados de perto. Mas também outras áreas da empresa, tais como recursos humanos, finanças, produção, administração, têm impacto em marketing.

Então, qual seria a diferença entre a rede da empresa e o sistema agroindustrial ou cadeia agroindustrial, aqui usados como sinônimos?⁵

Entendemos que um sistema agroindustrial, como definido por Ray Goldberg em 1968, enfoca o conjunto de empresas responsáveis pelo fluxo de um produto do agronegócio, como soja, laranja, cana, café, entre outros. Ou seja, envolve os fornecedores de insumos, as fazendas, a indústria processadora, a distribuição e as empresas de suporte que visam atender ao consumidor final. O recorte, então, é por produto, considerando todo o conjunto de empresas.

No caso da rede, o recorte é individual, ou seja, estamos falando de uma empresa específica, a empresa foco, que monta sua rede, seja nos suprimentos, seja nos canais de distribuição, bem como em suas relações com outras empresas. Dessa forma, podemos dizer que um sistema agroindustrial de um produto qualquer (ou cadeia agroindustrial) é composto de diversas redes de empresas.

3 UTILIDADE DO MARKETING NA VISÃO DOS SISTEMAS AGROALIMENTARES E NA REDE DA EMPRESA

Dentro de qualquer sistema agroindustrial/agroalimentar tradicional, o ofertante envia ao recebedor, através das transações (T), produtos, serviços e

5 Para mais informações sobre as diferenças existentes entre os conceitos de sistemas e cadeias, consulte a tese de livre-docência de Decio Zylbersztajn (1995 – FEA/USP), o livro *Agribusiness europeu* (Machado Filho et al., Pioneira, 1996) ou o livro *Gestão agroindustrial* (Batalha et al., Atlas, 1997).

comunicações (“avisar da disponibilidade do produto/serviço”), recebendo em troca recursos, informações e pedidos de mais produtos, basicamente. Essa é a troca fundamental do marketing, e seu papel é o de facilitar esse processo de troca. Como o marketing o facilita, na visão sistêmica do *agribusiness*?

4 INFORMAÇÕES NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL

É papel do marketing ajudar no fluxo de informações no sistema agroalimentar, bem como auxiliar a empresa a monitorar o macroambiente onde opera. No novo ambiente as empresas expandem suas fronteiras, necessitando de rápidas informações, além de lidarem com grande volume delas, necessitando organizá-las. Reduzindo desperdícios e custos de obtenção de informações, reduzem-se custos de transação nos sistemas agroindustriais. Como organizar o processo dentro da empresa?

O estabelecimento de um *sistema de informações* que seja rápido e traga-as na forma mais adequada de utilização é uma vantagem. Kotler (1997) define sistema de informações como pessoas, equipamentos e procedimentos que coletam, selecionam, analisam, avaliam e distribuem a informação necessária em tempo e na forma apropriada para o tomador de decisões.

Esse sistema é composto de três componentes principais: o *sistema de registros internos*: relatórios, pedidos, dados de vendas, dados de estoques e outros documentos internos; o *sistema de inteligência de marketing*, composto pelos procedimentos não estruturados que a gestão usa para obter informações no dia-a-dia, como leituras, conversas informais com consumidores, a prática de consumir, conversar com distribuidores e outros; e a chamada *pesquisa de marketing*. Malhotra (1996) define a pesquisa de marketing como a identificação, coleta, análise e disseminação sistemática e objetiva de informações com o propósito de melhorar o processo de decisão relacionado à identificação e solução de problemas e oportunidades em marketing.

Boxe 1 Que tipos de pesquisas de marketing podem ser feitos nos sistemas agroindustriais?

- todas as empresas devem saber quais são as necessidades dos elos seguintes nos sistemas agroindustriais. Para isso precisam escutá-los;
- uma cooperativa como a Cooxupé pode desejar saber como é o comportamento do comprador rural, em termos de preferências, atitudes, satisfação, conhecimento dos produtos e outros. Como se dá seu processo de decisão de compra, e qual o papel da revenda, ou do agrônomo, nesse processo?
- a Basf pode querer saber características e tendências do mercado em que opera a empresa, ou do mercado onde a empresa deseja entrar;
- a *Sadia*, por exemplo, pode comprar pesquisas de participação de mercado (*market share*), feitas pela Nielsen;
- a *Sanavita*, por exemplo, pode realizar pesquisas de desenvolvimento e teste de produtos, de novos produtos, e até modificações de produtos, com base no retorno dado pelos consumidores;
- a *Boehringer*, por exemplo, pode realizar análises competitivas de preços e estudos de produtos concorrentes;
- a *Ouro Fino*, por exemplo, pode realizar estudos para geração de marcas para seus produtos veterinários e estudos de embalagens para os produtos;
- a *Monsanto*, por exemplo, pode desejar realizar estudos de necessidades e de desempenho dos canais de distribuição, cobertura de canais de distribuição, entre outros.

No Capítulo 2, o tema de pesquisa de marketing é tratado de forma específica com caso prático no mercado de alimentos.

Gerenciar adequadamente as informações e transferi-las rapidamente no sistema agroalimentar é fator de competitividade. Com o advento do código de barras e da troca eletrônica de informações, hoje uma indústria de alimentos consegue saber em tempo real suas vendas em determinada loja varejista, o que possibilita mapear/segmentar o consumidor, gestão conjunta de estoques, redução do papelório e outras vantagens. Esse modelo vem sendo chamado de *efficient consumer response* (resposta eficiente ao consumidor), muito parecido ao que se deseja para sistemas agroindustriais bem coordenados. Esse processo já apresenta desenvolvimento grande entre indústrias de alimentos e bebidas, atacadistas e varejistas. É um desafio ainda a integração maior com a agroindústria, com a produção rural e com o setor de insumos e seus canais de distribuição.

5 ENTENDENDO PARA QUEM SE VENDE: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR FINAL E DO CONSUMIDOR INDUSTRIAL (INTERMEDIÁRIO)

5.1 Consumidor final: última etapa dos sistemas agroindustriais e da rede da empresa

Os consumidores são variados e seu comportamento de compra também. O estudo do comportamento do consumidor é fundamental para satisfazer a suas necessidades. Refere-se a como ele compra, usa e disponibiliza os produtos. Destacam-se quatro categorias de fatores que moldam seu comportamento: fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos (Kotler 1997; Engel, 2000; Kanuk, 2000).

Dentre os **fatores culturais**, destacam-se a cultura do consumidor, os valores (individualismo, sucesso pessoal, eficiência, companheirismo, entre outros) a que é submetido pela sociedade onde vive (moldando seu comportamento), a subcultura, ou seja, menores grupos que compõem a cultura geral (nacionalidades, grupos raciais) e as classes sociais às quais as pessoas pertencem, pois tendem a comportar-se segundo os padrões dessas classes, seja vestimentas, alimentação, automóveis, moradias, preferências de mídia, viagens e outros.

Os **fatores sociais** são os grupos de referência que exercem influência sobre o consumidor, tais como a família (muito influenciadora), amigos, associações esportivas, culturais, religiosas, profissionais e outros. Os **fatores pessoais** mais importantes são a idade e o ciclo de vida da família (casais com bebê recém-nascido e outras categorias), a profissão (ocupação), circunstâncias econômicas (renda mensal) e o estilo de vida (jovem, esportista, otimista e outros). Finalmente, **os fatores psicológicos**, como a motivação, a percepção, o processo de aprendizado, crenças e atitudes.

Outro ponto importante é analisar seu **processo de decisão de compra**, para entender e dar subsídios à atuação da empresa visando influenciar esse processo. Normalmente tem-se o iniciador da idéia de compra do produto ou do serviço, o influenciador, o decisor, o comprador e o usuário. Em muitas compras, podem ser pessoas diferentes que estarão atuando em cada uma dessas ações.

No Capítulo 3, o comportamento de compra do novo consumidor de alimentos é discutido com maior profundidade, inclusive a aplicação desses conceitos nas atividades de marketing das empresas do setor agroalimentar.

6 OLHANDO PARA FRENTE NO SISTEMA E IDENTIFICANDO SEGMENTOS, SELECIONANDO MERCADOS-ALVO, DIFERENCIANDO A OFERTA E OUTRAS ESTRATÉGIAS

O processo de segmentação de mercados parte da premissa de que as empresas nos sistemas agroindustriais expostas à competição global não conseguem atingir de maneira eficiente todo o mercado, composto de consumidores diferentes entre si em relação a preferências, motivos para compra, gostos, razões e outras características. Então focam segmentos do mercado, menores e mais homogêneos, de consumidores finais ou industriais (etapas intermediárias nos SAGS) com necessidades e/ou respostas a ofertas de marketing semelhantes. Nichos são grupos ainda menores dentro dos segmentos de mercado identificados, atraindo um número de competidores bem menor.

A segmentação facilita o entendimento do mercado, estudos de posicionamento, forma como consumidores pensam, identificam, posicionam o produto em suas mentes, introdução de novos produtos e auxílio às decisões de preço; dá mais eficácia ao processo de comunicações, facilita entender o processo de decisões de compra e facilita decisões de distribuição. A tecnologia possibilita o processo, permitindo variações em produtos e comunicações para uma quase “individualização em massa”. Como dizia o Dr. Ney Bittencourt de Araújo (ex-presidente da Agrocere e criador da Associação Brasileira de Agribusiness – Abag): *“Estamos voltando aos tempos dos alfaiates, só que agora em grande escala.”*⁶

Para que o processo seja eficaz, os segmentos devem ser passíveis de mensuração, ter tamanhos suficientes para que compensem a execução de uma ação mais focada da empresa e comportar-se efetivamente de maneira semelhante. Deve ser possível à empresa atingir os segmentos de mercado. *E como esses indivíduos (ou empresas) são agrupados em segmentos?*

O agrupamento se dá através das bases para segmentação de mercados, tiradas das características geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais dos indivíduos (Kotler, 1997).

- *características geográficas*: região, tamanho do município, concentração da população, clima da região segmentada e outras;
- *características demográficas*: idade, sexo, crescimento populacional, tamanho da família, ciclo de vida da família, ocupação, renda, escolaridade, religião e raça (variações étnicas);

6 Para conhecer a Associação Brasileira de Agribusiness entre no site <www.abagbrasil.com.br>.

- *características psicográficas*: classe social, estilo de vida e personalidade;
- *características comportamentais*: (com base em seu conhecimento e atitude com relação ao produto) ocasião de uso do produto, benefícios procurados, condições do usuário (se já usou, se não conhece, entre outras), taxa de uso (de usa pouco até usa muito) e grau de lealdade.

Ou seja, algumas dessas características são agrupadas para caracterizar um segmento de mercado, onde compense a empresa tomar atitudes direcionadas a ele. Como exemplo, toma-se o caso de uma grande empresa de defensivos agrícolas, como a Basf, que deseja ter uma ação de vendas diretas para um segmento caracterizado por produtores da Região Centro-oeste, grandes e com elevada renda, escolaridade, profissionalizados, da cultura de soja, que já conheçam os produtos, que sejam leais à empresa e interessados em novidades. Este seria o perfil desse segmento. Ou o Habibs (*fast-food*), que deseja, por exemplo, abrir lojas em cidades com mais de 300 mil habitantes, destinadas a um público jovem, ou a famílias com crianças, com estilo de vida prático e que busquem conveniência e rapidez. Exemplo interessante de segmentação em serviços foi o leilão *Mulheres de Raça* que aconteceu pela primeira vez em 2003, em Barra do Garças (MT), visando ao público feminino.

7 DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Determinados os segmentos, o objetivo passa a ser o desenvolvimento de estratégias que visam tornar sua oferta percebida como distinta da oferta de seus concorrentes, ou seja, aumentar a especificidade da oferta. Este é o conceito de **diferenciação de produtos e serviços**. A diferenciação é uma estratégia mercadológica que pode ser atingida através de **atributos do produto**, tais como aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, teor de ingredientes, desempenho, durabilidade, estilo; através dos **serviços** oferecidos, tais como frequência de entrega (que permite regularidade e diminuição de estoques) ou formato de entrega (produto já limpo, pronto para exposição em gôndola, para processamento ou para uso específico do cliente), instalação, treinamento do consumidor, serviços de manutenção; e, finalmente, através do **atendimento** e da relação próxima com o cliente industrial, competência, educação, credibilidade, reputação; e através da **marca**, que simboliza a imagem da empresa no mercado.

Vale tentar estabelecer uma estratégia de diferenciação quando se oferece um benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores, quando este não é oferecido pelos concorrentes nem facilmente copiável, quando a diferença é superior a outras maneiras de obter o mesmo benefício, quando é comunicável e visível, quando é rentável introduzir a diferença (análise valor \times custo) e quando o comprador dispõe de recursos financeiros para pagar pela diferença.

Ou seja, desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes, para posicionar a oferta da empresa nas mentes dos consumidores. Esse é o conceito de posicionamento, trazido por Ries e Trout (1982). Então, uma empresa no SAG pode posicionar-se como o fornecedor de qualidade, o fornecedor mais tradicional, o fornecedor que entrega mais rápido, entre outros.

Vale dizer que, para estabelecer essas estratégias, sempre é necessário primeiramente pesquisar o mercado, para poder encontrar os segmentos existentes em termos de atributos valorizados, serviços que podem ser oferecidos e outros. É um processo de melhoria contínua dentro dos sistemas agroindustriais. Sempre há espaço para melhorar e diferenciar, por mais simples que sejam as ações.

8 GERANDO E ADAPTANDO PRODUTOS, SERVIÇOS, MARCAS E EMBALAGENS

Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, para satisfazer a um desejo ou necessidade. Ou seja, um produto não é somente o café, ou o suco, ou a cana. São considerados produtos os bens físicos (automóveis, torradeiras, calçados, sanduíches, laranja, cana, café, açúcar), os serviços (cortes de cabelo, consultoria, funilaria), as pessoas (candidatos políticos, artistas, jogadores), os locais (Cancún, Salvador, Natal), as organizações (Ação da Cidadania contra a Fome, Cruz Vermelha, ONU, Igrejas), as idéias (dirigir cautelosamente, usar cinto de segurança, prevenir-se contra doenças), entre outros. Podem ser duráveis ou não duráveis, tangíveis ou intangíveis (KOTLER, 1997).

O produto surge com o principal objetivo de satisfazer a uma necessidade nos seres humanos. As necessidades existem e são inerentes aos indivíduos (necessidade de alimentação, de ingestão de líquidos, de proteção, de auto-estima, de fazer o bem, entre outras). O marketing tenta transformar necessidades em desejos. Por exemplo, estar com sede (necessidade) e ter o desejo de um suco de laranja.

Há outras maneiras de satisfazer a necessidade, tais como beber água, refrigerante, cerveja, mas o desejo é pelo suco, e esse desejo foi criado através do lançamento de um produto que agradou os consumidores, que ficaram sabendo de sua existência (comunicações), que está no ponto-de-venda (distribuição) a um preço aceitável. Esse é o trabalho do marketing dentro dos sistemas agroindustriais: transformar necessidade em desejo.

O caminho seguinte é ter demanda para satisfazer ao desejo da forma escolhida. Fazem parte da demanda em marketing apenas as pessoas que podem adquirir tal produto ou serviço. Apenas para exemplificar, as pessoas têm neces-

sidade de transporte, podem *desejar* satisfazê-la através de uma Ferrari, porém muito poucos fazem parte dessa *demand*a.

Uma vez que empresas normalmente têm mais de um produto, as análises de linhas de produtos, tais como vendas e lucros, amplitude da linha, decisões de extensão ou redução de linhas de produtos, são sempre realizadas. Uma empresa como a *Sadia*,⁷ por exemplo, tem diversas linhas de produtos, inclusive a linha de marinados, também composta de diversos produtos.

Um conceito interessante é a análise do ciclo de vida dos produtos. Os produtos normalmente são lançados, apresentam um período de crescimento, posteriormente a maturidade, para entrarem na fase chamada de declínio (DAY, 1975, em ENIS e COX, 1991). Os ciclos de vida variam bastante conforme os produtos, havendo desde produtos que há várias décadas estão no mercado, como a *Coca-Cola*, a produtos que fracassam já no lançamento e nem chegam a atingir todas as etapas.

Ou seja, existe uma reformulação da estratégia de marketing durante a vida, os produtos normalmente têm vida limitada, as vendas passam por estágios distintos, os lucros crescem e diminuem nesses diferentes estágios. O exemplo do ciclo de vida dos carros é interessante para se entender o processo. Há carros cujo ciclo de vida foi maior que 20 anos, como o Opala, e carros que duraram menos de 5 anos, tais como o Apollo e o Logus.

8.1 Lançando novos produtos e serviços

Três pontos fazem parte da agenda dos executivos segundo o *New York Times*: cortar custos, investimentos em tecnologia de segurança de informação e, finalmente, inovação com criação de valor à empresa. Novos produtos e serviços são fundamentais para o sucesso de longo prazo de uma empresa. Mas o processo não é fácil. Basta dizer que, nos EUA, 2 em cada 3 produtos lançados falham, e são lançados por ano 9.700 na categoria de alimentos. A capacidade de inovação é fator de diferenciação junto aos consumidores. A importância do marketing no lançamento de novos produtos e serviços é grande. Primeiramente, por saber o que os consumidores estão desejando, para que os produtos já nasçam com grande chance de sucesso.

8.2 Estratégias de marcas e embalagens

Marca é um nome, uma designação, um sinal, símbolo ou combinação com o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor e de diferenciá-los

⁷ Fundada em 1944, a Sadia é líder nacional em diversas atividades ligadas ao setor alimentício, está posicionada entre as maiores empresas de alimentos da América Latina. Mais informações: <www.sadia.com.br>.

dos concorrentes. A marca passa informações, atributos, imagem, benefícios e valores aos consumidores. Devido a essa função, a marca tem valor, e é medida por sua aceitação, pela consciência e lealdade das pessoas com relação a ela (índices de lembrança). Funções das marcas são as de identificar o produto ou serviço, facilitar o processo de contabilidade, fornecer uma proteção legal, garantir lealdade, lucratividade e segmentação e fortalecer a imagem da corporação. Posicionar uma marca com sucesso no mercado é um dos principais desafios do marketing. O preço desse processo muitas vezes é conhecido, ficando, dependendo do mercado, na casa dos milhões de dólares (para o mercado norte-americano, segundo Kotler, 1997, esse valor é de US\$ 50 a 100 milhões).

É uma grande alternativa a empresas do *agribusiness* fornecer produtos genéricos para serem vendidos através das marcas próprias dos varejistas (Carrefour, Wal-Mart) e dos atacadistas (caso da marca *Maitá*, da empresa *Martins*, de Uberlândia, *Coselli*, em Ribeirão Preto, e outras). O Capítulo 6 trata do tema de produtos e discute o tema específico de marcas próprias analisando as vantagens tanto para distribuidores quanto para indústria em estabelecerem um relacionamento de marca própria.

Finalmente, outro aspecto importante no tema produto é a **embalagem**. Ela caracteriza-se por ser um recipiente ou envoltório para um produto. Alguns produtos, tais como perfume, chegam a ter três embalagens, o plástico, a caixa de papelão e o vidro. Cada qual com sua função.

É cada vez mais uma ferramenta de marketing, devido ao serviço prestado por ela. A embalagem atrativa é um *mini-outdoor* do produto, que disputa, na gôndola, a atenção do consumidor com inúmeros outros. Portanto, a embalagem deve ajudar a vender. Ela presta serviço ao consumidor, que muitas vezes está disposto a pagar mais para tê-la. O caso de produtos de conveniência ilustra bem seu papel (purê de batata pronto da *Nutritional*, tutu de feijão da *Arisco* e arroz pronto da *Josapar*, entre outros).

Desenvolvimento e lançamento de novas embalagens é um grande desafio, e é necessário primeiro ter em mente a função que se deseja da embalagem para o produto, os materiais que serão usados, o formato, a cor, testes com consumidores, para ver a aprovação, com distribuidores, para também avaliar aprovação e possibilidades de manuseio e resistência. A análise de embalagem não é só para o consumidor final. Grandes ganhos para o SAG podem ser obtidos através de novas embalagens, como os observados para o transporte de açúcar, suco de laranja e outros.

Como exemplo de empresa atuante nesse setor, vale destacar o trabalho da *Orsa*, que fornece embalagens cartonadas usadas em praticamente todos os produtos que compramos, quando chegamos ao supermercado. Cada tipo de indústria que compra da Orsa tem necessidades distintas, sejam empresas de cosméticos, frigoríficos, alimentos, brinquedos (onde a pintura da caixa já é feita e

a embalagem é final), sendo que suporte técnico aos clientes é fundamental. Outro aspecto interessante neste caso é que, vislumbrando a oportunidade de ser fornecedor de embalagens da maior planta de abate de suínos e de frangos do hemisfério sul, instalada pela Perdigão em Rio Verde (GO), a Orsa instalou sua unidade mais nova e mais moderna exatamente ao lado da Perdigão.

Também é necessário observar a questão da rotulagem e normas, que variam conforme os países, além de duas crescentes preocupações: a questão da rastreabilidade dos produtos, uma vez que consumidores desejam cada vez mais informações na embalagem sobre os SAGs que os produziram, e também com o retorno das mesmas (reciclagem). O Capítulo 7 trata mais detalhadamente do assunto embalagens.

9 COMUNICANDO A OFERTA DA EMPRESA NO SISTEMA AGROALIMENTAR

Na Figura 1.1, no início do capítulo, percebe-se o fluxo de comunicações na rede da empresa. Fornecedores comunicam-se com compradores e vice-versa, e os consumidores no final do SAG recebem um sem-número de mensagens sobre produtos e serviços. Quase todos acham que marketing é sinônimo de propaganda e vendas, mas, como pôde ser percebido até aqui, essa é uma visão muito simplificada do verdadeiro papel do marketing no sistema agroindustrial. Comunicação é um deles. Esse assunto é de tão grande importância que no Capítulo 9 são trazidas novas idéias e exemplos da comunicação no *agribusiness*.

Ou seja, não basta pesquisar o consumidor (final ou industrial), lançar produtos e serviços, precificá-los e colocá-los no ponto-de-venda. É preciso comunicar ao mercado consumidor que o produto está disponível.

O processo de comunicação é composto de um emissor e um receptor de uma mensagem que é codificada pelo primeiro e decodificada pelo segundo. O papel do emissor é transferir a mensagem ao receptor, porém o processo não é simples, pois estima-se que as pessoas recebam cerca de 1.600 mensagens comerciais por dia, das quais apenas 80 são conscientemente notadas e cerca de 12 provocam alguma reação (KOTLER, 1997). Ou seja, os consumidores selecionam o que querem ver, distorcem o que escutam da mensagem e guardam uma parte muito pequena do que vêem.

É uma grande oportunidade ter um trabalho cada vez mais integrado de comunicações no SAG, através de planejamentos sistêmicos de comunicação, tanto para recuperar o consumo de produtos genéricos (ovos, por exemplo), como para sistemas estritamente coordenados fazerem as atividades em comum, tais

como promoção e inserção da marca *Sadia* nos cardápios de restaurantes diferenciados, do *Café de Colombia*⁸ nos aviões da *KLM*, *Air France* e *American Airlines* e demais atividades integradas. Destaca-se, nesse caso, o papel das associações de classe, tais como a Abiove, Unica, Abif (carnes) como importantes órgãos coordenadores dessas ações institucionais que visam fortaceler um SAG.

10 ESTABELECENDO A ESTRATÉGIA DE PREÇOS

Outra decisão das empresas nos sistemas agroindustriais é sua política de preços. Dentre as variáveis ligadas às decisões de marketing (os chamados 4 Ps), o preço é a valoração do produto ao mercado. Os outros elementos, produto, comunicações e canais de distribuição, produzem custos. Preço produz lucros.

As decisões relativas a preços mais importantes são as de colocar preços em novos produtos, adaptar preços com as mudanças macroambientais e também da concorrência. Segundo Kotler (1997), uma política de precificação é composta de seis etapas principais.

A primeira é o **estabelecimento dos objetivos da precificação**, em que a empresa pode, por exemplo, ter objetivos de sobreviver, ter o maior lucro possível, ter o maior crescimento em vendas possível, explorar ao máximo o mercado, entre outros. Cada um desses objetivos apresenta vantagens e desvantagens no curto, médio e longo prazos que devem ser consideradas.

Após o estabelecimento dos objetivos, a empresa deve realizar estudos visando **determinar a demanda**. Ou seja, as quantidades que deverão ser vendidas a cada preço, os fatores que afetam a sensibilidade dos consumidores a preços, a elasticidade-preço da demanda, **determinar claramente seus custos** fixos e variáveis, **analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes**, com colaboração de seus sistemas de informação e de pesquisa de mercado.

Após essa etapa, a empresa deve **selecionar um sistema de precificação**, em que se destacam os de *mark-up* (porcentagem fixa adicionada ao custo do produto), o de *retorno desejado sobre o investimento feito* (exemplo: deseja ter 15% de retorno sobre o investimento em ativos e outros feitos, calculando, a partir daí, os preços), o baseado nas percepções de valor pelos consumidores (consumidor, e não mais o custo, determina o preço, através do valor percebido da oferta da empresa), o de seguidor do concorrente, entre outros.

8 Para mais informações sobre a estratégia promocional internacional do Café de Colombia, ver o site <www.cafedecolombia.com> ou ainda <www.juanvaldez.com>.

A última etapa da metodologia de precificação é a de **selecionar o preço final**, em que devem ser considerados os fatores psicológicos (tais como associação de preço com qualidade) e a influência e o impacto das outras variáveis, tais como comunicação e distribuição, visando tentar acertar o nível correto de preço com a maior probabilidade. Muitas vezes o preço não é único, e sim varia conforme a geografia da demanda e outros custos (veja, por exemplo, como variam os preços dos carros mundiais em seus diversos mercados), aspectos de segmentação, de velocidade de entregas, de outros serviços, descontos e promoções.

As empresas também constantemente passam por situações nas quais precisam rever e alterar preços, quer por mudanças nas condições macroambientais, redução de vendas, capacidade ociosa, aumento de custos no sistema. Diversas formas podem ser escolhidas, tais como aumentos menores e graduais, redução na quantidade do produto sem alterar preço, uso de componentes mais baratos e outras. Monitorar constantemente a concorrência é fator fundamental.

11 **DISTRIBUINDO ADEQUADAMENTE PRODUTOS E SERVIÇOS**

“Existem 2 milhões de lojas que estocam produtos da Coca-Cola, 450 mil restaurantes e 1,4 milhão de máquinas de vendas no mundo – *Wall Street Journal*, 8-11-1997.”

Vantagem competitiva sustentável é uma vantagem que não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes. Segundo Rosebloom (1999), nos últimos anos está cada vez mais difícil para empresas conseguirem essas vantagens através do produto, preço e comunicação. No *produto*, a rápida transferência de tecnologia entre empresas e a competição global tornou mais fácil empresas competidoras conseguirem igualdade de condições em *design*, atributos e qualidade. Em *preços*, a habilidade de empresas operarem em todos os lugares do mundo cria condições de oferta aos menores preços possíveis. Nas *comunicações* (promoção), a massiva exposição das pessoas criou certa barreira que reduz o impacto das mensagens.

Segundo Rosebloom (1999), os canais de distribuição, a quarta variável do composto mercadológico, oferecem a construção de vantagens competitivas sustentáveis, por suas características de longo prazo tanto no planejamento como na implementação, por requererem estrutura de organizações consistentes e por serem baseados em pessoas e relacionamentos.

Os canais de distribuição que mais se destacam no SAG são dois conjuntos de agentes. Primeiramente, mais localizados na parte final do SAG, são os agen-

tes que compram os produtos da indústria de alimentos e bebidas no caminho até chegar ao consumidor final, destacando-se os diversos tipos de **atacadistas**,⁹ que vendem majoritariamente para o comprador organizacional, leia-se varejo (de balcão, atacadistas-distribuidores e outros, por exemplo o *Martins, Peixoto, Coselli*), os **varejistas**,¹⁰ que vendem seus produtos aos consumidores finais, tais como os hipermercados, os supermercados (*Carrefour, Pão-de-Açúcar, Sendas, Cia. Real de Distribuição*), as padarias, os açougues, os varejões e sacolões, as lojas de conveniência, entre outros, e o setor de **serviços de alimentação**, destacando-se os restaurantes, o *fast-food*, cozinhas industriais, empresas de refeições coletivas, entre outros.

O segundo conjunto, que se localiza mais nas partes iniciais do SAG, é composto dos agentes que compram os insumos (tratores, herbicidas, sementes, implementos) e os levam até os produtores rurais, tais como as **revendas agropecuárias**, as **cooperativas**, entre outros. Tomando como exemplo a Coopercitrus, no interior de São Paulo, pode-se perceber sua importância na distribuição de insumos. Compra das grandes empresas multinacionais os defensivos, fertilizantes, e, com o apoio da Credicitrus (cooperativa de crédito), facilita o processo de venda aos produtores. É um agente de fundamental importância para o equilíbrio de poder nas cadeias produtivas. Esses agentes são tratados no Capítulo 10 deste livro.

Segundo Rosebloon (1999), a variável distribuição engloba o componente de estratégia de canais e o de **gestão logística**. São proximamente relacionados, porém a estratégia de canais é um componente bem mais amplo, uma vez que é todo o processo de estabelecer e operar uma organização contratual que é responsável por atingir os objetivos da empresa de fazer seus produtos chegarem ao consumidor.

A gestão da logística é mais focada em fornecer a disponibilidade do produto nas horas e locais apropriados. A estratégia de canal precisa já estar estabelecida muito antes de a análise logística ser considerada. A **logística** trata do fluxo físico dos produtos, apenas um dos fluxos existentes no canal.

Agentes podem ser eliminados ou substituídos dos canais, porém, as funções que eles desempenham não podem ser eliminadas. Quando participantes são eliminados, suas funções são repassadas para frente ou para trás no sistema, assumidas por outros participantes. Com a troca eletrônica de informações, grandes mudanças de funções estão ocorrendo nos canais.

9 Para mais informações, acessar o *site* da Associação Brasileira dos Distribuidores Atacadistas: <www.abad.com.br>.

10 Para mais informações, acessar o *site* da Associação Brasileira de Supermercados <www.abrasnet.com.br>.

12 INTER-RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS EM MARKETING

Muitas das decisões referentes às outras variáveis de marketing têm grande influência dos canais de distribuição. A seguir, são consideradas, de forma resumida, algumas questões colocadas principalmente por Stern et al. (1996), Berman (1996), Rosembloon (1999), Corey et al. (1989) e Pelton et al. (1997). Tais questões são referentes:

- a) ao planejamento de produtos:
 - novos lançamentos podem ser disponibilizados nos atuais canais de distribuição?
 - os participantes do canal estão sendo usados como fonte geradora de novas idéias?
 - como os elementos do canal responderão face a uma estratégia de lançamento de marca própria, seja do atacadista, seja do varejista?
 - como se pode ter a colaboração dos canais de distribuição em casos de *recall*?
 - como os canais podem colaborar no retorno de embalagens?
 - como os canais se comportarão com relação ao espaço para novos produtos?
 - como a empresa pode implementar uma estratégia para prover produtos especializados para pequenos mercados?
 - em que condições deve a empresa suspender a entrega de produtos ao canal?

- b) à gestão de preços:
 - como estão se comportando as margens para atacadistas e varejistas?
 - como responderão à redução no preço para promover determinado produto?
 - que diferenciais de preços deveriam ser dados a pequenos e grandes distribuidores?
 - como lidar com distribuidores não autorizados que revendem os produtos a preços não coerentes com a estratégia da empresa?
 - como controlar as promoções de preços de varejistas?
 - quais descontos podem ser dados para estimular compras fora da sazonalidade do produto?

c) à gestão de comunicações:

- quanto do orçamento de comunicação deve ser alocado para promoções no ponto-de-venda (estratégia *push*)?
- quanto do orçamento da comunicação deve ser alocado para propaganda?
- qual o melhor *mix* de comunicação para o intermediário?
- qual o melhor *mix* de comunicação para o consumidor final?
- como os intermediários podem auxiliar no processo de comunicações?
- que tipos de concurso de vendas podem ser feitos para estimulá-los?

13 MARKETING PRECISA DA INOVAÇÃO

Sabe-se que, hoje, o sucesso na estratégia e a dinâmica da vantagem competitiva dependem de idéias (tecnologia, campanha, novo produto, novo serviço). As empresas devem, sempre que possível, começar o desenvolvimento da nova vantagem, desenvolver novas iniciativas antes que precisem delas. Porém, lançar uma iniciativa custa caro, daí a necessária valorização do aspecto financeiro da inovação. Empresas também devem interromper inovações que não estão dando certo, o que sempre é difícil, e ter uma disciplina apropriada para tecnologia. Será visto no Capítulo 6 que as vantagens da inovação de entregar lucros acima do normal vão-se erodindo, pois os concorrentes estão aí. O problema é que a erosão está ficando mais rápida.

O papel dos líderes hoje na inovação está em:¹¹

- dizer às pessoas que empresa está interessante para inovar e que empresa não está;
- ter clareza sobre os novos negócios da empresa;
- criar o compromisso;
- criar um clima para empreendedorismo (disciplina e confiança);
- parar onde precisar, e não ter dó em fazer isso, pois parar coisas é tão importante como começar coisas;
- definir onde iremos competir e onde não iremos competir;
- alocar as melhores pessoas;
- alocar o tempo correto à inovação e os recursos necessários.
- administrar os riscos para as pessoas criarem.

11 McGrath, no Congresso Mundial de Agribusiness – Iama 2003, México.

O comportamento empreendedor pode ser aprendido e melhorado. Segundo McGrath, a inovação em 2020 é algo que será como o tema da qualidade hoje. Algo já dado, que todos terão que ter.

Finalmente, neste capítulo, gostaria de chamar a atenção, cruzando assuntos de inovação, empreendedorismo, marketing, estratégia, cidadania e, mais do que isso, de vínculo com a sociedade brasileira, das ações de *responsabilidade social* das empresas, que têm crescido de maneira sustentada. Devemos cada vez mais colocar em nossas ações do dia-a-dia. Este capítulo termina convidando o leitor a conhecer a Fundação Orsa, exemplo de ação empresarial, bem como a Fundação Rezende Barbosa, do Grupo Nova América.

Boxe 2 – Fundação ORSA, um compromisso com a sociedade

“A Fundação Orsa foi criada em 1994, como um compromisso do Grupo Orsa com a sociedade brasileira e com a luta pela redução da desigualdade e da injustiça social no país. A missão da Fundação é promover a formação integral da criança e do adolescente em situação de risco pessoal e social.

Para cumprir essa missão, a Fundação recebe, no mínimo, 1% do faturamento anual bruto de todas as empresas do Grupo Orsa, a título de investimento social. Atua através de ações próprias ou parcerias com instituições de referência, universidades, órgãos governamentais e entidades privadas, nas áreas de educação, saúde, promoção social e voluntariado. No ano de 2002, a Fundação Orsa investiu R\$ 10.271.000,00 e realizou 1.020 milhão de atendimentos.

A Fundação Orsa está sempre em sintonia com novos métodos gerenciais e tecnologias que busquem o aprimoramento e a maior eficácia na ação social. É considerada uma empresa de vanguarda no Terceiro Setor pela administração moderna e pela atuação multidisciplinar, focada no atendimento integral de seu público-alvo.”

Fonte: Site da Fundação <<http://www.fundacaoorsa.org.br>>.

Boxe 3 – Fundação Rezende Barbosa, do Grupo Nova América

A Nova América, além dos investimentos realizados para melhoria contínua de seus processos internos e produtos, também tem consciência de seu papel social junto à sociedade da qual faz parte. Por isso, desde a década de 80 desenvolve trabalhos que envolvem crianças e jovens, preparando-os para se tornarem cidadãos conscientes e ativos dentro da comunidade à qual pertencem. Esse trabalho, denominado *Projeto Futuro*, visa ao desenvolvimento da sociedade envolvida através de atividades sociais, culturais e de formação profissional. Envolve em torno de 250 crianças e jovens, entre 7 e 18 anos, filhos de colaboradores e membros da comunidade.

Maiores informações: <www.novamerica.com.br>.

14 **FORMAÇÃO E CARREIRA EM MARKETING E ESTRATÉGIA NO SETOR DE ALIMENTOS**

Conforme pode ser visto neste capítulo, o marketing é de grande utilidade para as empresas e, por consequência, para os sistemas agroalimentares, por ser um redutor de custos de transação e por ser um ferramental de grande utilidade para melhorar o fluxo de informações e comunicações, os produtos, serviços, visando satisfazer às necessidades no SAG. O uso dos ferramentais de marketing facilita a coordenação dos sistemas agroindustriais, facilita a montagem de subsistemas estritamente coordenados e outras estruturas.

Lamentavelmente, o *agribusiness* brasileiro tem uma lacuna nesta área, por ter sempre sido fortemente voltado à produção. Como diz o Ministro Roberto Rodrigues, “o brasileiro não sabe vender”. É raro encontrar determinada marca de produto ou empresa brasileira de sucesso no mercado internacional. As exportações do Brasil nesse setor são basicamente de produtos *in natura* ou produtos nos primeiros níveis de processamento. Ou seja, o Brasil faz o *hard* e deixa o *soft* para ser feito fora. É um grande desafio incorporar o marketing nos sistemas agroindustriais brasileiros, ou nas etapas dos SAGS feitas no Brasil.

Normalmente, a preparação nos conceitos de marketing envolve mais fortemente profissionais da área de Administração de Empresas, Publicidade e Propaganda. Porém, cada vez mais, num processo de fundamental importância, disciplinas com conteúdo de marketing estão entrando nos currículos dos cursos de Engenharia Agrônômica, Engenharia de Alimentos, Zootecnia, Medicina Veterinária, Farmácia, Engenharia da Produção Agroindustrial, entre outros, para os quais também se destina esta obra.

Com isso, além da formação básica, pode-se ampliar o mercado de trabalho a esses profissionais com forte formação agrária para áreas de gestão, não só em empresas do setor de insumos e agropecuárias, tradicionais agentes empregadores, mas também em agroindústrias, em empresas de alimentos e bebidas (sucos), e em agentes de distribuição (atacadistas, varejistas e empresas de serviços de alimentação), bem como em todas as empresas facilitadoras do SAG (transportadoras, agências de propaganda, financeiras e outras). Pode-se não só ampliar o leque de opções quantitativamente, mas também qualitativamente, através de posições com maiores possibilidades de crescimento dentro das corporações.

Finalmente, o líder de marketing (segundo a American Marketing Association, 2003) é um profissional com as seguintes características: direto no assunto, mostra mais do que fala, sabe a estratégia de tudo e não o operacional, entende de embalagens, de adição de valor em serviços, sabe educar e formar, sabe encontrar a informação essencial, entender e adaptar rápido, focar a distribuição e os planos integrados de marketing, algo que será visto no último capítulo deste livro.

RESUMO

Marketing foi definido como “um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros”.

O Sistema Agroalimentar é responsável pela produção e distribuição de alimentos até o consumidor final. Empresas de insumos, produtores rurais, agroindústrias, indústrias de alimentos, varejistas e atacadistas são todos praticantes de marketing, cada um com seu consumidor imediato, mas todos participantes de um sistema maior responsável por satisfazer às demandas do consumidor de alimentos.

O uso fundamental de marketing é entender as necessidades e os desejos dos segmentos de consumidores, através da utilização de um eficiente Sistema de Informações de Marketing e da entrega de uma oferta de valor para o consumidor.

Dentre os conceitos de comportamento do consumidor, é importante entender os fatores de influência em sua decisão de compra, bem como o processo de decisão de compra.

Dentre as ferramentas de marketing, são fundamentais os conceitos de segmentação de mercados, identificando variáveis para “dividir” o mercado consumidor, analisar a atratividade dos segmentos resultantes, a definição dos mercados-alvos, o estabelecimento das variáveis de diferenciação e o posicionamento de oferta feita através de uma comunicação integrada.

Finalmente, o capítulo destaca quatro principais grupos de decisões de marketing (I) Produtos, Serviços, Marcas e Embalagens, (II) Comunicação da oferta ao Sistema Agroalimentar, (III) Disponibilização deste produto através das decisões de Distribuição e (IV) os aspectos referentes a preço.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. Desenhe o SAG que mais conhecer, com todos os fluxos, e escolha um dos integrantes do sistema. A partir daí, analise quais as atividades de marketing que podem ser feitas por este para melhorar sua competitividade dentro do sistema agroindustrial.
2. Visitando um supermercado, analise a segmentação de produtos de uma grande empresa, listando todos os produtos dessa empresa que encontrou e tente visualizar quais bases de segmentação usou para sua linha de produtos, quais produtos estão destinados a quais mercados, e com quais concorrem diretamente (ofertas de outras empresas).
3. Proponha idéias criativas de como uma usina de açúcar e álcool poderia diferenciar sua oferta de açúcar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDERSON, W.; HALBERT, M. *Homens, motivos e mercados*. São Paulo: Atlas, 1971. 135 p.

BERMAN, B. *Marketing channels*. New York: John Willey, 1996. 663 p.

BROWN, L. *Marketing and distribution research*. New York: The Ronald Press, 1955. 561 p.

CAMPOMAR, M. C. Pesquisa de marketing: um auxílio à decisão. *Revista Briefing*, n^o 43, p. 20-22, abr. 1982.

———. O sistema de marketing. *Marketing*, ano 18, n^o 131, p. 43-45.

CZINKOTA, M. et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookmon, 2001.

ENIS, B. M.; COX, K. K. *Marketing classics: a selection of influential articles*. 7. ed. Boston: Allyn & Bacon, 1991. 578 p.

KOTLER, P.; LEVY S. J. Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, v. 33, p. 10-15, Jan. 1969.

———. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 8. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall; São Paulo: Atlas, 1998.

MACHADO FILHO, C. A. P. et al. *Agribusiness europeu*. São Paulo: Pioneira, 1996. 132 p.

MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 890 p.

MCCARTHY, E. J. *Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., W. *Marketing essencial*. São Paulo: Atlas, 1997. 397 p.

RIES, A.; TROUT, J. *Positioning: the battle for your mind*. New York: Warner Books, 1990. 154 p.

ROSEBLOON, B. *Marketing channels*. 6. ed. New York: Dryden Press, 1999. 688 p.

STERN, L.; EL ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. *Marketing channels*. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. 576 p.

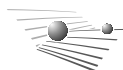
WEBSTER JR., F. E. The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, p. 29-39, May/June 1998.

———; WIND, Y. A general model for understanding organizational buying behaviour. *Marketing Management*, v. 4, n^o 4, p. 52-57, Winter/Spring 1996.

2

Pesquisa de Marketing em Alimentos

Eduardo Eugênio Spers



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

- apresentar e conceituar os elementos básicos utilizados em pesquisa de marketing;
- compreender o processo de elaboração de um plano de pesquisa;
- ter uma visão crítica dos usos e das limitações da pesquisa de marketing;
- conhecer as principais técnicas de coleta e análise de dados.

Este capítulo não esgota todo o conteúdo sobre esta ferramenta utilizada para compreender o ambiente mercadológico e prever as conseqüências das decisões relacionadas ao marketing. A seqüência dos itens acompanha a elaboração de um plano de pesquisa, ou seja, desde a definição do problema até a apresentação dos resultados, além de aplicações e exemplos no segmento de alimentos.

1 QUANDO E POR QUE REALIZAR UMA PESQUISA DE MARKETING?

Pode uma pesquisa adicionar **valor**¹ a uma decisão ou organização? Dada a complexidade do mercado, para cumprir seu papel de gestor de marketing, é

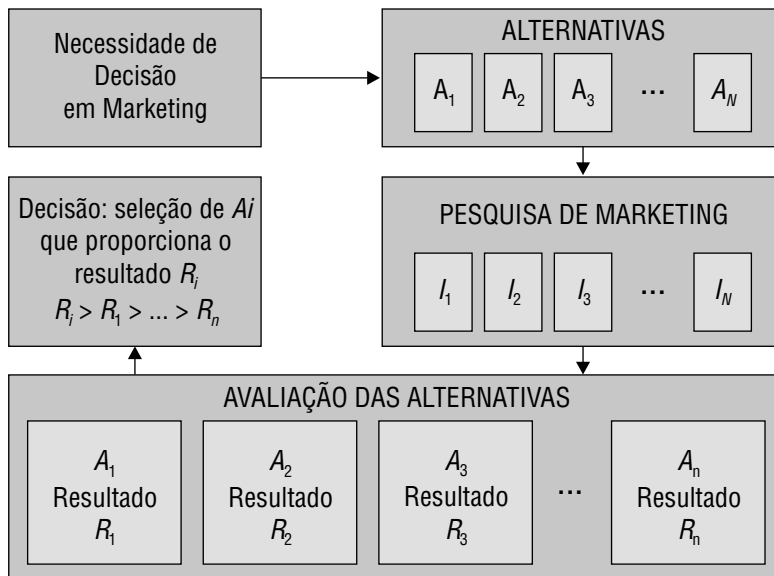
¹ A pesquisa deve gerar um resultado positivo, ou seja, seu benefício deve ser maior que seu custo, sendo que esse benefício nem sempre é de fácil mensuração e dependerá dos resultados da análise dos dados obtidos na pesquisa de campo.

preciso, constantemente, escolher, selecionar ou tomar a melhor **decisão**, ou seja, entre um conjunto de alternativas A_j ($A_1...A_n$) deve-se optar pela que tem a maior probabilidade ou chance de proporcionar o resultado R_i (sendo $R_i > R_1...R_n$) desejado pela organização. Essa decisão pode ser subsidiada por **informações e dados** ($I_i...I_n$) confiáveis adquiridos por meio de uma pesquisa de marketing (Figura 2.1).

As decisões, em uma organização, estão relacionadas entre si e são sistêmicas. É preciso entender o papel e os benefícios que a pesquisa de marketing desempenhará nos objetivos da área funcional ou plano de marketing e, numa visão mais ampla, nos objetivos da organização ou planejamento estratégico.

Podemos definir a pesquisa realizada na área de marketing como

“uma ferramenta que liga a organização com o seu mercado por meio da obtenção da informação. Essa informação permite a identificação e a definição das oportunidades e problemas advindos do mercado. A informação permite a geração, o re-direcionamento e a avaliação das ações de marketing. Ela permite o monitoramento da *performance* de marketing e a melhor compreensão do marketing enquanto um processo de negócio”.²



Fonte: Adaptada de Beuren (1998, p. 19).

Figura 2.1 Modelo de pesquisa e decisão em marketing.

2 HAIR JR., Joseph F. (et al.). *Marketing research information and technology*. p. 4, 2003.

Para refletir! *“A disponibilidade e o acesso a uma maior quantidade de informações significa que uma melhor decisão será tomada.”* Discuta a sua opinião a respeito dessa afirmação. Que tipo de características uma informação coletada a partir de uma pesquisa de marketing deve possuir para auxiliar uma decisão? Como mensurar o benefício de uma pesquisa de marketing?

Com base nesses conceitos, iremos, agora, discutir o plano de pesquisa que compreende as seguintes etapas: (1) definição do problema e objetivos; (2) revisão dos fundamentos de marketing envolvidos; (3) metodologia; e (4) análise.

2 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

Para facilitar, podemos definir um **problema** ou uma **oportunidade** a ser pesquisada por meio de perguntas. Qual o nível de satisfação de meu cliente? Quais os atributos mais importantes na escolha de determinado alimento pelo consumidor? Qual o potencial de mercado para um novo alimento? Que segmento de mercado é mais atrativo? Qual o posicionamento e a imagem de minha marca? Que canais de distribuição utilizar? Que política de preços deve ser praticada? Esses são exemplos de questões a que uma pesquisa pode “tentar” responder para auxiliar as decisões e ações de marketing. Para responder a essas questões, é preciso transformar dados brutos em informações. A Figura 2.2 ilustra que os elementos considerados centrais da pesquisa de marketing (os 4Ps e o cliente) e os complementares (serviços, vendas, ferramentas³ e estratégias)⁴ estão interligados. Portanto, definir bem qual é o **objeto** da pesquisa é fundamental. Um ou mais desses objetos podem ser estudados, simultaneamente, em determinado problema de marketing.

O papel da pesquisa não é, somente, o de constatar e explicar fenômenos, mas também o de desenvolver uma relação prática entre o problema e a realidade à qual esteja vinculado.

O **objetivo geral** é o escopo da ação que será desenvolvida em relação a determinado problema de pesquisa, e os **objetivos específicos** caracterizam e definem as atividades a serem desenvolvidas para que esse objetivo geral seja alcançado. As pesquisas podem ser classificadas como **exploratórias**, quando o objetivo é classificar o problema ou oportunidade sem extrair conclusões definitivas (por exemplo, uma entrevista com possíveis consumidores para avaliar a

3 Alguns exemplos: *Customer Relationship Management* (CRM), Benchmarking, Endomarketing, Sistema de Inteligência de Marketing, entre outros.

4 Alguns exemplos: estratégias de posicionamento, segmentação, diversificação e crescimento.

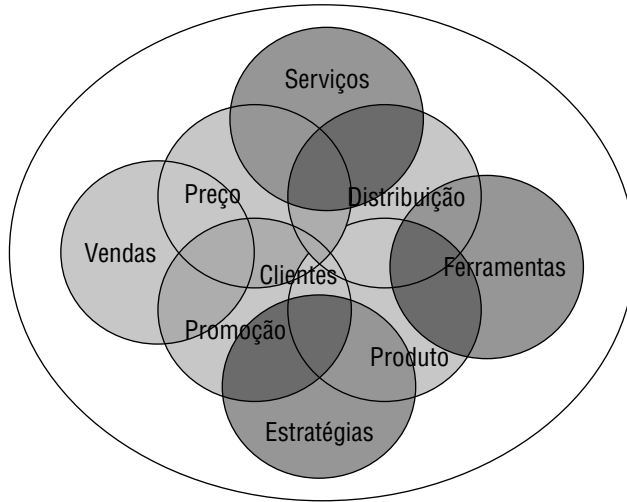


Figura 2.2 *Escopo e objetos de estudo na pesquisa de marketing.*

aceitação de um novo produto); **descritivas**, quando o objetivo é descrever determinadas características, por exemplo, atitudes, preferências, comportamento de compra, *mix* de marketing; e **causais**, quando o objetivo é descrever as causas e os efeitos entre duas ou mais variáveis mercadológicas (por exemplo, relação entre determinada ação de marketing com o aumento nas vendas).

É com base na **justificativa** que indagamos a respeito da importância e dos motivos que levam à realização da pesquisa. As informações podem ser coletadas? As informações geradas na pesquisa podem evidenciar aspectos que o gestor de marketing desconhece? A pesquisa poderá gerar importantes idéias e alternativas sobre o assunto? Quais os reais benefícios das informações geradas pela pesquisa?

Exemplo (parte I)

Problema de pesquisa: nossos clientes estão satisfeitos em relação aos serviços prestados pelo restaurante?

Objetivo geral: mensurar o nível de satisfação do cliente em relação aos serviços oferecidos pelo restaurante.

Objetivos específicos: identificar quais são os itens que contribuem para a satisfação do cliente (atenção, cordialidade e rapidez do garçom, por exemplo), mensurar a expectativa do cliente em relação a esses itens e avaliar se existem diferenças em relação à satisfação dos serviços prestados.

Relação com o objetivo da organização: a missão do restaurante é oferecer a seus clientes os melhores serviços.

Tipo de pesquisa: pesquisa descritiva.

Justificativa: propor ações para melhorar a qualidade e a satisfação em relação aos serviços prestados pelo restaurante.

3 REVISÃO SOBRE OS FUNDAMENTOS DE MARKETING

Embora nem sempre necessário, o uso do **método científico** pode aumentar a credibilidade da pesquisa devido a seu rigor formal. Uma revisão sobre os fundamentos mercadológicos que estão envolvidos com o problema pode auxiliar em seu entendimento, melhorar a qualidade da pesquisa e aumentar sua credibilidade. Além disso, uma revisão sobre o que já foi realizado possibilita conhecer previamente o assunto, evitar erros cometidos e propor melhorias na condução da pesquisa.

Em geral, nas ciências sociais, a realidade que desejamos pesquisar é dinâmica e sujeita a influência de inúmeras variáveis. Portanto, é preciso **modelar**, ou seja, simplificar uma realidade complexa, ou, no caso, definir a maneira e a estrutura na qual o problema real de marketing será estudado. O modelo-estímulo-resposta⁵ para estudar o comportamento do consumidor e o modelo de hierarquia das respostas para estudar a eficiência de uma propaganda⁶ são dois exemplos.

Exemplo (parte II). Parasuraman, Zeithaml e Berry⁷ (1988) modelaram a percepção sobre a qualidade percebida em relação aos serviços prestados por intermédio de cinco lacunas (SERVQUAL): (1) lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da empresa: nem sempre a empresa percebe corretamente o que os clientes querem; (2) lacuna entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço: a percepção a respeito do que os clientes querem é correta; no entanto, ela não adota um padrão de desempenho específico; (3) lacuna entre as especificações da qualidade do serviço e sua execução: funcionários sobrecarregados ou mal treinados, impossibilitados ou indispostos para atender com um padrão mínimo de qualidade; (4) lacuna entre a execução do serviço e suas comunicações externas porque as expectativas dos consumidores são afetadas por declarações de representantes da empresa e propaganda; e (5) lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado: diferentes formas de avaliar o serviço.

Definido o problema, os objetivos e os fundamentos de marketing relacionados, o desafio, agora, é propor uma metodologia para a coleta e a análise dos dados. Assim como muitas das funções de marketing, é preciso utilizar-se de conhecimento e criatividade para responder às seguintes questões: de quem e de

5 Ver alguns modelos em: SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do cliente*. São Paulo: Atlas, 2001. 795 p.

6 LAVIDGE, Robert J.; STEINER, Gary A. A model for predictive measurement of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*, Out. 1961.

7 PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie; BERRY, Leonard L. Servqual: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, p. 12-40, 1988.

quantos devo obter as informações? Quais são as mais importantes? Quando e como obtê-las? Em qual quantidade e em que formato? Como mensurá-las e analisá-las?

4 POPULAÇÃO E PROCESSO DE DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA

Para tentar responder à questão proposta e aos objetivos traçados pela pesquisa é preciso definir de quem, de quantos(as) e de onde serão extraídas as informações e os dados. O **universo** ou **população** corresponde a todos os elementos a serem pesquisados. No caso de pesquisas com funcionários⁸ e vendedores, direcionadas ao aprimoramento da força de vendas e *endomarketing* (satisfação do cliente interno), concorrentes,⁹ ou mesmo quando há um número reduzido e conhecido de clientes, muito comum em estudos de marketing industrial (B2B – *business to business*), é possível pesquisar toda a população.

Na prática, temos limitações para coletar os dados de todo o universo, quando a amostra é significativamente numerosa ou desconhecida, como no caso de consumidores atuais, novos ou ex-clientes. Pesquisar todos os clientes ou consumidores de determinada empresa ou setor, por exemplo, é difícil pela escassez de tempo e recursos disponíveis para a realização da coleta de dados. O **tempo** destinado à pesquisa é, em geral, curto, porque as decisões, baseadas nos resultados da pesquisa, devem ser rápidas. Além disso, o **custo** pode-se tornar elevado e o **acesso** a alguns elementos da população, impraticável.

Torna-se, portanto, necessária uma quantificação e uma seleção de um conjunto menor de elementos da população, que irá constituir a **amostra**. Essa amostra permitirá viabilizar a pesquisa e, em alguns casos, inferir ou extrapolar alguns resultados obtidos para toda a população.

Como sabemos quantos elementos da população devem ser escolhidos? Esse número vai depender do conhecimento que temos da variabilidade da população em análise (σ), do grau de precisão em estimar a característica da po-

8 Se o número de funcionários for pequeno o suficiente e acessível, o pesquisador irá trabalhar com a população. Caso contrário, pode-se obter uma amostra por nível hierárquico, função, departamento ou setor.

9 Na abertura de um novo negócio, ou mesmo para estudar e compreender melhor o mercado, é importante conhecer seus concorrentes ou empresas que atuam no mesmo segmento. Caso elas sejam poucas e acessíveis, a população seria composta por todas as organizações desse setor.

pulação (ϵ) e do nível de confiança desejado (95% ou 99%). Dadas as limitações de custo e recursos, as amostras, em geral, são não probabilísticas.¹⁰

“A determinação do tamanho de uma amostra é um problema de grande importância, porque amostras desnecessariamente grandes acarretam desperdício de tempo e de dinheiro; e amostras demasiadamente pequenas podem levar a resultados não-confiáveis.”

Dependendo de como foram coletadas, as amostras podem ser **aleatórias, estratificadas, sistemáticas**, por **conglomerado** ou por **conveniência**.¹¹

5 COLETA DE INFORMAÇÕES

É preciso verificar se o tempo destinado à coleta e à interpretação dos dados é condizente com a realidade e com os objetivos propostos. As informações e os dados necessários podem ser secundários ou primários.

5.1 Dados e informações secundários

É possível obter informações já existentes mais baratas, porém nem sempre na maneira desejada em termos de propósito, exatidão, consistência e credibilidade. Informações e dados disponíveis na própria empresa, denominados **registros internos**, permitem avaliar e correlacionar os custos, o comportamento dos pedidos, o faturamento e as vendas com as ações de marketing. Com a implantação de ferramentas como o *data mining* e CRM (*Customer Relationship Management*), é possível encontrar dados úteis para realização de ações de marketing e de relacionamento com o cliente.

Informações e dados sobre o mercado e o ambiente **externo** à organização podem ser úteis ao propiciar uma **inteligência de marketing** em relação aos concorrentes. São diversas as fontes de informações disponíveis, principalmente na Internet. Associações de varejistas de alimentos, refeições coletivas e entidades de classe, além de institutos de pesquisa, publicam e comercializam dados e informações relevantes para uma pesquisa de marketing.

10 Mesmo que uma amostra seja aleatória, não significa que ela é probabilística. O que determina se uma amostra é probabilística é o número de indivíduos selecionados, seu desvio-padrão e sua adequação ao teorema do limite central. Existem métodos estatísticos para determinar quantos indivíduos devem compor uma amostra quando a população é conhecida ou não.

11 Para maior aprofundamento, TRIOLA, Mario F. *Introdução à estatística*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, ver 1999. p. 143-169. Cap. 6 (Estimativas e Tamanho de Amostras).

5.2 Instrumentos e métodos de coleta de dados primários

A coleta de dados primários¹² é importante, pois são informações específicas e estruturadas aos objetivos da pesquisa. É preciso descrever precisamente a forma como os dados serão coletados, tomando-se o cuidado para não ocorrer qualquer influência do pesquisador ou entrevistador. O fato de, por exemplo, na aplicação de um questionário, esse ser respondido pelo próprio entrevistado na presença ou não do pesquisador pode influenciar os resultados da pesquisa. Outros fatores importantes, que também podem influenciar, devem ser observados: os meios de contato (telefone, pessoal, carta e *e-mail*) e a época em que a coleta é realizada (verão *versus* inverno, manhã *versus* noite, safra *versus* entressafra, por exemplo).

As técnicas e os instrumentos de pesquisa decorrem de decisões que são tomadas no início da investigação, com a formulação da questão de pesquisa. Um ou mais instrumentos e métodos podem ser utilizados e são apresentados a seguir.

5.3 Questionário

O questionário é o instrumento mais comum e mais utilizado na pesquisa de marketing. Não existe um modelo ideal. Vai depender, exclusivamente, dos objetivos propostos pelo estudo e da criatividade do pesquisador. Algumas observações importantes:

- listar todos os aspectos importantes e verificar se todas as perguntas formuladas estão voltadas aos objetivos do projeto;
- simular as possíveis respostas para cada pergunta para verificar se não há, nos enunciados, ambigüidades ou falta de alternativas;
- realizar um pré-teste, ou seja, aplicar o questionário antes de submetê-lo à amostra, a fim de verificar, por exemplo, incongruências e falta de clareza nas questões;
- respeitar a linguagem e a cultura do entrevistado. Por exemplo, o modelo de questionário direcionado aos funcionários em nível operacional deve ser simples e de fácil interpretação, levando em conta o grau de instrução;
- em geral, o questionário é composto de duas partes. Na primeira, caracteriza-se o respondente, por exemplo: sexo, nome da organização, ida-

12 Refere-se a números e informações que descrevem alguma característica oriunda da própria pesquisa.

de, renda, e, na segunda, as questões que atendam aos objetivos propostos pela pesquisa;

- existem vários tipos de questões: fechadas, abertas, semi-abertas, dicotômicas, encadeadas, com matriz-resposta, com ordem de preferência, com escala ordinal de preferência, ordinal de *ranking*, lembrança de marca, diferencial semântico (Osgood), Likert,¹³ itemizada e de intenção de compra.

<p><i>Escala Osgood</i></p> <p>Assinale seu grau de percepção em relação ao sabor do alimento.</p> <p>Forte 3 2 1 0 1 2 3 Suave</p> <p>Amargo 3 2 1 0 1 2 3 Doce</p> <p>Natural 3 2 1 0 1 2 3 Artificial</p>	<p><i>Escala Likert</i></p> <p>Assinale seu grau de satisfação em relação aos produtos oferecidos pela empresa X.</p> <p>() Muito Insatisfeito () Insatisfeito</p> <p>() Satisfeito () Muito Satisfeito</p>
--	---

Exemplo (parte III). Tendo como base a lacuna 5, descrita na parte II, é apresentado o instrumento de coleta proposto por Parasuraman.

Esta pesquisa lida com sua opinião a respeito do serviço _____ (identificar aqui o serviço). Por favor, mostre até que ponto você pensa que as empresas que oferecem o serviço _____ devem possuir a característica descrita em cada afirmação. Faça isso escolhendo um dos sete números próximos a cada característica. Se você fortemente concorda que essas empresas devem possuir tal característica, circule o 7. Se você fortemente discorda que essas empresas devam possuir tal característica, circule o 1. Se seu sentimento não é forte, circule um dos números intermediários. Não há respostas certas ou erradas. Tudo o que nos interessa é o número que melhor mostre sua expectativa/percepção sobre as empresas que oferecem _____ serviço.

1. Elas devem possuir os mais avançados equipamentos? 1 2 3 4 5 6 7
2. Suas características físicas devem ser visualizadas? 1 2 3 4 5 6 7
3. Seus empregados devem estar bem vestidos e limpos? 1 2 3 4 5 6 7
4. A aparência das facilidades físicas dessas empresas deve ser mantida com o tipo de serviço oferecido? 1 2 3 4 5 6 7

Fonte: Adaptado de Parasuraman. Op. cit.

Observação: Essas quatro questões referem-se ao item tangibilidade. Outras questões devem ser feitas para os itens que determinam a qualidade em serviços: confiabilidade, responsabilidade, garantia e empatia.

¹³ Para uma relação detalhada e ampliada das escalas utilizadas em marketing, veja: BEARDEN, William O.; NETEMEYER, Richard G. *Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research*. 2. ed. Califórnia: Sage, 1999. 535 p.

5.4 Telefone e Internet

Se, por um lado, a maior disponibilidade dos cadastros de consumidores e o maior acesso da população a esses instrumentos de comunicação facilitam seu uso e permitem acesso rápido e fácil, a eficácia no retorno das informações pode ser reduzida, devido à dificuldade em se realizar a abordagem do entrevistado. Leis mais severas tendem a regular o direito de privacidade.¹⁴ O desafio é prender a atenção do consumidor e convencê-lo a responder às questões da pesquisa.

5.5 Entrevista

Quando aplicamos um questionário, limitamos os resultados às questões previamente elaboradas. No caso de novos negócios, ou quando há pouca informação prévia sobre determinado assunto, a aplicação de um roteiro de entrevista torna-se interessante. É importante lembrar que, devido ao elevado tempo despendido em uma entrevista, há limitações quanto ao número de elementos da amostra.

Existem dois tipos de entrevista: a estruturada e a não estruturada. Quando desejamos realizar comparações entre as respostas obtidas, o instrumento a ser utilizado é a entrevista estruturada na qual, por meio de um roteiro, os mesmos itens são abordados em cada entrevista. Quando o conhecimento sobre o assunto é nulo, ou pretendemos obter informações abrangentes de cada entrevistado, utilizamos a entrevista não estruturada, em que a participação do pesquisador restringe-se à auscultação.

5.6 Observação e pesquisa-ação

Etnografia ou antropologia descritiva é o estudo do comportamento do consumidor, observando-se e analisando-se como ele responde a produtos ou serviços em seu próprio ambiente, baseado em seus valores culturais e relacionamentos.¹⁵

Na **observação**, sabemos o que o consumidor faz, mas não o que ele pensa. Avaliar por meio da observação determinado fenômeno, como a reação dos possíveis clientes a um novo produto ou serviço, é um exemplo. Na observação participante ou **pesquisa-ação**, o pesquisador participa de determinado

14 GODIN, Seth. *Marketing de permissão*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 218 p.

15 ABRAMS, Bill. *The observational research handbook: understanding how consumers live with your product*, p. xxiii.

evento.¹⁶ Por exemplo, participar da execução de um plano de marketing e observar e avaliar as dificuldades em sua implementação.

5.7 **Focus Group**

É um instrumento de coleta em que participantes, organizados em um grupo previamente escolhido, discutem detalhes de um produto, marca, pessoa ou campanha. Esse instrumento permite, por exemplo, identificar as necessidades e as atitudes do consumidor antes de investir no produto.¹⁷

Por exemplo, um grupo de consumidores devidamente selecionados em termos de suas características demográficas e psicográficas discute sobre os atributos de um alimento em uma reunião dentro de uma cozinha. As novas tecnologias interativas (telefone, Internet e teleconferência) permitem que essas informações possam ser coletadas rapidamente¹⁸ e em diversas regiões.¹⁹

Outro exemplo é a denominada “casa do consumidor”, utilizada pelas indústrias de alimentos como fonte de informações para o lançamento e a avaliação de seus alimentos. Consumidores são convidados a visitar, participar de degustações e sugerir inovações, novas receitas²⁰ e mudanças nos produtos e embalagens.²¹

5.8 **Outros instrumentos**

Outros instrumentos não tão comuns podem ser utilizados. Imagens de satélite e mapas de municípios são exemplos de informações, para verificar a oportunidade de investimentos em regiões que, geograficamente, não possuem determinado estabelecimento comercial, como açougues e padarias.²² Instrumentos mecânicos podem ser utilizados para analisar a resposta do consumidor a estímulos sensoriais como o sabor de um alimento.

16 THIOLENT, Michel. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997. 164 p.

17 EDMUNDIS, Holly. *The focus group research handbook*, p. 3.

18 MS Interactive. *Institucional*. Disponível em: <<http://www.perceptionanalyzer.com/>>. Acesso em fev. 2003.

19 ActiveGroup. *Institucional*. Disponível em: <<http://www.activegroup.net/>>. Acesso em fev. 2003.

20 Nestlé. *Cozinha Nestlé*. Disponível em: <<http://www.nestle.com.br/cozinha/Matrix-Container/Default.aspx>>. Acesso em fev. 2003.

21 Sadia. *Casa do consumidor*. Disponível em: <<http://www.sadia.com.br/br/receitas/>>. Acesso em fev. 2003.

22 Imagem. *Institucional*. Disponível em: <<http://www.img.com.br/imagem/>>. Acesso em fev. 2003.

6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

É preciso definir, antes mesmo de coletar os dados, a maneira como eles serão analisados. Esse procedimento é importante porque a análise está intimamente ligada à forma como coletamos esses dados.

Ao analisar os dados, estamos pensando em algum tipo de medição. As escalas básicas de medição são a nominal, a ordinal, a intervalar e a de razão. A **nominal** descreve categorias como o nome, o sexo e o bairro onde reside o entrevistado, por exemplo. Na escala **ordinal** de mensuração, as categorias são ordenadas, como, por exemplo, a ordem de preferência por determinados produtos. Já a escala **intervalar** permite determinar diferenças entre valores, como, por exemplo, a faixa de renda e idade. Por fim, a escala de **razão** permite o quociente entre dois números.

6.1 Análise de dados quantitativos

O desenvolvimento tecnológico dos *hardwares* e *softwares*²³ permite uma análise rápida e precisa dos dados coletados. Eles podem ser analisados de forma **descritiva** e inferencial. A análise descritiva sumariza os dados em relação ao total amostral. Nela são avaliadas **medidas de posição**, como a moda, a mediana e a média, e **medidas de dispersão**, como a amplitude, o desvio-padrão e o coeficiente de variação. Na análise **inferencial**, assumimos, dependendo da quantidade de elementos e da maneira como foram extraídos os dados, que a amostra permite tirar conclusões sobre a população. Nesse caso, testes de hipóteses, como o *z*, *t* e Chi Quadrado, podem ser utilizados.²⁴

Dependendo do número de variáveis que são analisadas simultaneamente, a técnica será *univariada*, *bivariada* ou *multivariada*. As técnicas **multivariadas** são utilizadas quando duas ou mais mensurações sobre cada elemento da amostra e as variáveis são analisadas simultaneamente.²⁵

23 As páginas dos *softwares* estatísticos disponíveis na Internet também são uma boa fonte de consulta para eventuais dúvidas estatísticas: SPSS <<http://www.spss.com.br/>>; SAS <<http://www.sas.com/>>; MATLAB <<http://www.mathworks.com/products/statistics/>>; SPHINX <<http://www.sphinxbr.com.br/>>; STATA <<http://www.stata.com/>>; STATISTICA <<http://www.statsoft.com.br/>>; e XTSTAT compatível com a planilha eletrônica Excel, <http://www.xtstat.com/>>.

24 É preciso verificar as situações em que cada teste pode ser utilizado.

25 Para maior aprofundamento, ver GRIMM, Laurence G.; YARNOLD, Paul R. *Reading and understanding multivariate statistics*. 17. ed. Washington DC: American Psychological Association, 2001. 371 p.

6.2 Análise de dados qualitativos

As perguntas abertas em questionários, a entrevista, a observação e a pesquisa-ação permitem uma análise qualitativa sobre determinado evento. O cuidado com a imparcialidade na interpretação dos resultados deve ser respeitado, já que a subjetividade é característica desse tipo de análise. Em outras palavras, é preciso evitar ao máximo a interferência do pesquisador.

São várias as metodologias que exploram os dados qualitativos.²⁶ Análise léxica e de conteúdo, por exemplo, pode ser realizada por programas computacionais.²⁷

A Figura 2.3 mostra um resumo do processo de elaboração da metodologia de pesquisa.

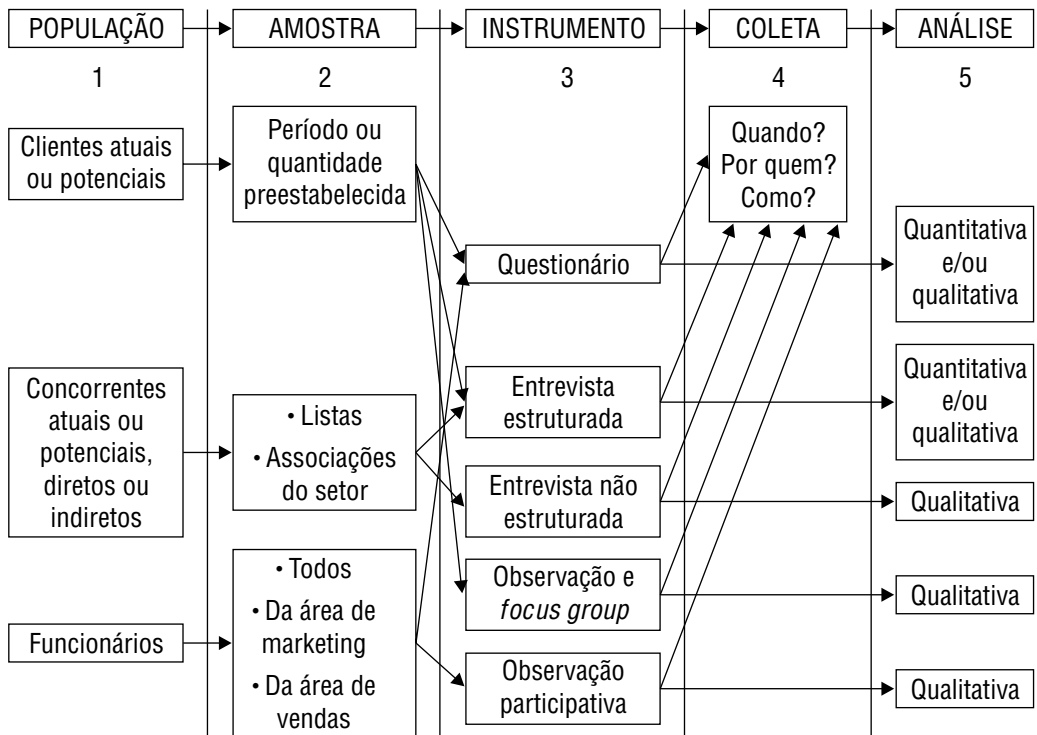


Figura 2.3 Esquematização do processo de pesquisa de marketing.

26 Para maior aprofundamento, ver: PEREIRA, Júlio Cesar R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. São Paulo: Edusp, 1999. 157 p.

27 FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. *Análise léxica e análise de conteúdo*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000. 176 p. Disponível em: <<http://www.sphinxbr.com.br>>.

6.3 Limites da pesquisa e qualidade da análise

Independentemente do tipo de análise, é preciso estar atento aos tipos de erros possíveis de ser cometidos. Podem ser: erros na metodologia de abordagem adotada, no ambiente de pesquisa, de processamento, de análise, no instrumento de coleta de dados, nas declarações dos respondentes, dos entrevistados, de não-resposta, de escalas, experimental, de sistema de referência, na definição da população da pesquisa, de substituição de informação, de medida, entre outros.

A **validade** de uma medição é a exatidão com que um instrumento de medir, efetivamente, mede uma grandeza. Refere-se a quanto o processo de medição está isento, simultaneamente, de erros amostrais e não amostrais. A **confiabilidade** refere-se a quanto o processo está isento apenas dos erros amostrais. Quanto mais exata uma medida, menor o erro total existente.

7 APRESENTANDO OS RESULTADOS E SUGERINDO DECISÕES

Finalizados os procedimentos da pesquisa, deverá ser redigido um documento que contém a descrição do problema, os objetivos, a metodologia, os principais resultados e conclusões e, se possível, algumas sugestões em termos de ações de marketing.

Ao redigir o relatório de pesquisa, podemos voltar à pergunta inicial deste capítulo. A pesquisa agregou valor ao tomador de decisão de marketing? De que maneira?

8 PESQUISA DE MERCADO

Como a competência de obter informações é específica, existem diversas empresas que participam em diversos segmentos da pesquisa de mercado. Assim como qualquer pesquisa, essa ferramenta não possui regras ou normas a serem seguidas, mas alguns métodos através dos quais se podem obter melhores resultados. A pesquisa de mercado começou a ter importância quando a oferta de produtos passou a superar sua demanda. Por meio dela é possível conhecer as novas tendências, os gostos dos consumidores, os produtos que estão em falta no mercado, os produtos que não deram ou darão bons resultados.

Antes de analisar o mercado, é preciso defini-lo em termos de espaço (região, município, Estado ou país, por exemplo), produto (categoria ou linha),

tempo (vendas passadas, atuais ou futuras) e tipo: (1) mercado potencial (conjunto de consumidores que professa um nível suficiente de interesse por uma oferta de mercado definida); (2) mercado disponível (conjunto de consumidores que tem interesse, renda e acesso a uma oferta específica de mercado); (3) mercado disponível qualificado (conjunto de consumidores que tem interesse, renda, acesso e qualificações para uma oferta específica de mercado); (4) mercado atendido (parte do mercado disponível qualificado de que a empresa decide ir atrás); e (5) mercado penetrado (conjunto de consumidores que já comprou o produto).

Podemos pesquisar a demanda de um mercado em função do que dizem, fizeram ou fazem. Em termos do que dizem, pesquisar as intenções dos compradores (escala de probabilidade), a composição de opiniões da força de vendas ou revendedores e a opinião de especialistas (técnica Delphi). Pesquisar o que fizeram, como a análise de vendas passadas. Nesse caso, podemos utilizar procedimentos econométricos para calcular tendências e comportamentos futuros. Por fim, o que fazem por meio do método de teste de mercado.

A projeção da demanda é fundamental porque dimensiona o faturamento futuro. Como em qualquer previsão, ela é baseada no conhecimento atual e sujeita a erros. Por isso, é conveniente que cenários alternativos sejam projetados (provável, pessimista e otimista).²⁸ A previsão não depende somente do ambiente, mas, também, dos gastos que as empresas de um setor pretendem realizar no estímulo dessa demanda. A empresa pode, por exemplo, pesquisar a **elasticidade da demanda** por intermédio da definição de diferentes tipos de preço em um mercado.

RESUMO

Alguns cuidados, como separar uma porcentagem da amostra para checar os dados coletados, são formas de evitar erros e aumentar a credibilidade da pesquisa.

Os códigos de ética da pesquisa de marketing precisam ser respeitados. O Código Internacional de Pesquisa Social e de Pesquisa de Mercado foi elaborado, no ano de 1977, pela Câmara Internacional de Comércio (CIC) e pela Sociedade Européia de Pesquisa de Opinião Pública e de Mercado (Esomar).²⁹ No

28 Alguns *softwares*, como o Excel ou @Risk <<http://www.palisade.com>>, podem ser utilizados para construir planilhas para realizar simulações de mercado com base em diferentes distribuições de probabilidades atribuídas a variáveis como preço, vendas totais e entrada ou não de novos concorrentes.

29 Esomar. *Código de ética*. Disponível em: <http://www.esomar.com/guidelines/ICC_ESOMARcode.htm#ICC/ESOMARInternationalCodeofMarketingandSocialResearchPractice>. Acesso em fev. 2003.

Brasil, está representado pela Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisa de Mercado (Abipeme)³⁰ e Sociedade Brasileira de Pesquisa de Mercado (SBPM).³¹

Diferentemente das ciências exatas e biológicas, as ciências sociais possuem uma dificuldade no que tange à capacidade de prever fatos e comportamentos futuros. *A probabilidade é a crença de um mundo estável. Uma inferência probabilística é uma previsão feita, hoje, baseada em frequências e informações passadas. Como saber se os fatores não mudaram ou mudarão?* Assim como toda ferramenta de gestão, a pesquisa deve ser conduzida de forma correta, compreendendo seus benefícios, usos e limitações.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. Identifique uma decisão relacionada a marketing: vendas, consumidor, concorrência, mercado, produto ou serviços. Como essa decisão pode-se relacionar com a estratégia da empresa? Que informações ou dados você julga que são necessários para tomar essa decisão? Qual a diferença entre dados e informação?
2. Aponte, em forma de questões, um problema real em marketing que pode ser objeto de pesquisa no segmento agroalimentar. Indique, pelo menos, dois objetivos e, respectivamente, duas justificativas para o problema proposto.
3. Acesse um dos seguintes endereços eletrônicos: Fundação Sistema de Análise de Dados – Seade <<http://www.seade.gov.br/>>; Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística – Ibope <<http://www.ibope.com.br/>>; Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – Ipeadata <<http://www.ipeadata.gov.br/>>; United States Department of Commerce <<http://www.census.gov/>>; Food Marketing Institut – FMI <<http://www.fmi.org/>>; Food and Nutrition Information Center <<http://www.nal.usda.gov/fnic/index.html>>; Food Processors Canadá <<http://foodnet.fic.ca/>>; e Câmara Argentina de Supermercados. Comente sobre as informações que estão disponíveis. Para quais decisões de marketing essas informações podem ser úteis?
4. O Valls é um sistema que identifica oportunidades de segmentação de mercado com base na personalidade³² que guia o consumidor. Acesse o site:

30 Abipeme. *Código de ética*. Disponível em: <<http://www.abipeme.org.br/CodigoEtica.htm>>. Acesso em: fev. 2003.

31 SBPM. Disponível em: <<http://www.sbpm.org.br/>>. Acesso em: fev. 2003.

32 KAMAKURA, A.; WEDEL, M. Lifestyle segmentation with tailored interviewing. *Journal of Marketing Research*, v. 32, n° 3, p. 308-317, Aug. 1995.

- <<http://www.sric-bi.com/VALS/>> e responda ao questionário. Discuta, em grupo, sobre a adequação de seu tipo de Valls e sobre a escala utilizada. Você proporia alguma modificação no caso de pesquisar o consumidor brasileiro?
5. *Parte I:* Entreviste uma pessoa que tenha comprado um alimento, recentemente, e caracterize seu processo de compra. O que motivou a compra? Que tipo de necessidade foi satisfeito? Quais informações foram utilizadas para avaliar as alternativas? Como ele(a) se decidiu pela compra? Qual seu nível de satisfação em relação ao produto? *Parte II:* Observe, agora, o hábito de compra dos clientes em um supermercado. Verifique, entre outros aspectos, como eles observam as embalagens, manuseiam o produto e reagem às propagandas (cartazes, folhetos ou ofertas anunciadas pelo sistema de som). Quais as diferenças entre os procedimentos adotados nas Partes I e II?
 6. A ACNielsen³³ analisa e publica o *market-share* de marcas de produtos por intermédio da coleta de informações em uma amostra de estabelecimentos de varejo a cada dois meses. Pelo índice calculado pela empresa é medida a participação da marca em relação às vendas, ao consumo, compras do varejo, estoque disponível e exposição na loja. Outros dados também são fornecidos, como o índice de preços e a participação na distribuição e no estoque em termos numérico e ponderado. Essas informações permitem analisar, por exemplo, a evolução da marca no mercado e as conseqüências das ações de marketing realizadas pela empresa e seus concorrentes. No endereço <<http://www.acnielsen.com.br/estudantes/dadosdemercado.htm>>, são disponibilizados, mensalmente, dados e informações sobre dez categorias de produtos. Com base nos dados disponíveis, analise e discuta a evolução e as conseqüências da participação do produto em função dos canais de distribuição.

Boxe 1 – Os Alimentos Funcionais

“A tendência é global, mas, no Brasil, vem surpreendendo e ganhando características próprias. O aumento de consumo de produtos saudáveis mobiliza as indústrias de alimentos e o varejo, que precisam ter agilidade para acompanhar a explosão de consumo e se adaptar aos desejos dos consumidores. Ao contrário dos Estados Unidos, onde os chamados alimentos funcionais precisam ser identificados claramente como benéficos para a saúde, o Brasil parece trilhar uma linha mais européia: o consumidor quer produtos ligados à prevenção, prazer e estilo saudável de vida, mas rejeita alimentos com cara de remédio.”

Fonte: *Alimentos*. Aumento do consumo surpreende e mobiliza indústrias. Brasil adere à onda dos produtos saudáveis. *Valor Econômico*, 8 maio 2003, p. B1.

Com base no texto, formule um problema e elabore um plano de pesquisa de marketing completo.

33 ACNielsen. Institucional. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br>>.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001. 745 p.

ABRAMS, Bill. *The observational research handbook: understanding how consumers live with your product*. American Marketing Association. Chicago: NTC, 2000. 277 p.

ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. *Quantitative methods for business*. 8. ed. Ohio: South-Western, 2001. 758 p.

BEARDEN, Willian O.; NETEMEYER, Richard G. *Handbook of marketing: scales multi-item measures for marketing and consumer behavior research*. 2. ed. Califórnia: Sage, 1999. 535 p.

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. 104 p.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2001. 640 p.

DAVIS, Joel J. *Advertising research: theory and practice*. New Jersey: Prentice Hall, 1997. 695 p.

EDMUNDIS, Holly. *The focus group research handbook*. American Marketing Association, Chicago: NTC, 1999. 276 p.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. *Curso de estatística*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982. 286 p.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. *Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000. 176 p.

_____; MOSCAROLA, Jean. *Análise de dados quantitativos & qualitativos: casos aplicados usando o sphinx*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000. 176 p.

FRIGSTAD, David B. *Know your market: how to do low-cost market research*. Grants Pass: Oasis, 1995. 177 p.

GRIFFITHS, William E.; HILL, R. Carter; JUDGE, George G. *Learning practicing econometrics*. New York: John Wiley, 1993. 866 p.

HAIR JR., Joseph F. et al. *Marketing research information and technology*. 2. ed. Irwin: McGraw-Hill, 2003. 720 p. Disponível em: <<http://www.mhhe.com/business/marketing/hair2e/>>. Acesso em: mar. 2003.

HAIR JR., Joseph F. *Multivariate data analysis with readings*. Canadá: Prentice Hall, 1995. 745 p.

HILL, R. Carter. *Learning SAS: a computer handbook for econometrics*. New York: John Wiley, 1993. 399 p.

JARBOE, Glen R. *Marketing research: project manual*. 4. ed. Ohio: South-western, 1999. 235 p.

KOTLER, Philip. Gathering information and measuring market demand. *Marketing management*. 11. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003. p. 122-157.

LOPES, Paulo Afonso. *Probabilidades & estatística: conceitos, modelos e aplicações em Excel*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 1999. 174 p.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001. 719 p.

MARTINES, Wendy L.; MARTINEZ, Algel R. *Computational statistics handbook with matlab*. Londres: Chapman & Hall, 2002. 591 p.

MATSUMOTO, Élia Y. *Matlab 6.5: fundamentos para programação*. São Paulo: Érica, 2002. 342 p.

MAZZON, José Afonso; GUAGLIARDI, José Augusto; FONSECA, Jairo Simon da (Org.). *Marketing: aplicações de métodos quantitativos*. São Paulo: Atlas, 1983. 295 p.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003. 562 p.

MCQUARRIE, Edward F. *The market research toolbox: a concise guide for beginners*. Califórnia: Sage, 1996. 154 p.

MORIN, Edgar. *A cabeça bem-feita: repensar a forma, reformar o pensamento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. 128 p.

NORUSIS, Marija J. *SPSS® 10.0 Guide to data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall, 2000. 577 p.

PEREIRA, Júlio Cesar R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. São Paulo: Edusp, 1999. 157 p.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997. 220 p.

THIOLLENT, Michel. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997. 164 p.

TRIOLA, Mário F. *Introdução à estatística*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. 410 p.

TRUJILLO, Victor. *Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa*. São Paulo: Scortecci, 2001. 103 p.

VENKATARAMAN, T. *Applied optimization with matlab programing*. New York: Wiley-Interscience, 2002. 398 p.

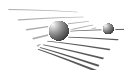
WEDEL, Michel; KAMAKURA, Wagner. *Market segmentation: conceptual and methodological foundations*. 2. ed. Massachusetts: KAP, 1999. 382 p.

YIN, Robert. *Case study research: design and methods*. 2. ed. Califórnia: Sage, 1994. 171 p.

3

Comportamento do Consumidor e Novo Consumidor de Alimentos¹

Marcos Fava Neves
Luciano Thomé e Castro



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

Este capítulo tem como objetivos trazer alguns dados quantitativos do consumidor no Brasil e no mundo e elencar mudanças nos desejos do consumidor de alimentos, mostrando aos leitores alguns dos atributos que podem ser úteis nos processos de lançamento de novos produtos e nas comunicações (propaganda, promoção de vendas) das empresas de alimentos e bebidas. Há, ao final, a tentativa da realização de dois quadros. Um quadro-resumo chamado de “ABC do Consumidor”, em que as mudanças nas preferências de consumo de alimentos são abordadas resumidamente, e um segundo quadro, em que as etapas do “Processo de Compra do Consumidor” são exploradas levantando questões e oportunidades que podem ser de interesse para a agenda de trabalho das empresas do agronegócio.

1 INTRODUÇÃO

As empresas do setor de alimentos e bebidas passam hoje por grandes transformações, que partem de seu elemento-chave, que é o consumidor final.

¹ Este texto foi composto a partir de artigos publicados pelos autores sob o título *Food consumer: some insights* no *Journal for the Fruit Processing (Fruit Processing/Flussiges Obst)*, Schönborn, Alemanha, e texto publicado no *Italian Food Technology*. No Brasil, a partir de publicações feitas em *O Biológico, Jornal do Café* e *Gazeta Mercantil*.

Entender as mudanças nos desejos desse novo consumidor, que altera gradativamente seu hábito alimentar, é fundamental para compreender como as empresas ao longo das cadeias agroalimentares devem trabalhar para ter sucesso. Os supermercados, o setor de serviços de alimentação (*food service*), os distribuidores-atacadistas, a indústria de alimentos, a agroindústria, a produção agropecuária e as empresas de insumos nunca precisaram tanto do fluxo eficiente de informações ao longo da rede produtiva para compreender o que este “maestro consumidor” demonstra em termos de preferência alimentar e, conseqüentemente, como e o que irá comprar, em virtude de um ambiente externo mais competitivo.

O comportamento de compra do consumidor resulta de seus esforços para satisfazer a suas necessidades e desejos (MCCARTHY e PERREAULT, 1994). De acordo com Czinkota et al. (2001), comportamento do consumidor é a atividade mental e física realizada por consumidores domésticos e comerciais que resulta em decisões e ações de pagar, comprar e usar os produtos. Neste capítulo, o consumidor final de alimentos é discutido.

2 O CONSUMIDOR MUNDIAL DE ALIMENTOS

Antes de discutir o consumidor brasileiro de alimentos, vale destacar algumas tendências que vêm sendo discutidas no mundo com relação ao consumo de alimentos. Na ocasião do 13º Congresso da Iama² em 2003 no México, a empresa de pesquisa de marketing *Envionics* fez interessante apresentação de uma pesquisa realizada em 2002 a respeito do consumidor mundial de alimentos. Foram pesquisados 11 países: Brasil, Canadá, EUA, México, Reino Unido, Alemanha, França, Itália, China, Japão e Austrália e sendo mais de 1.000 consumidores entrevistados.

Os fatores mais importantes para a escolha do consumidor de alimentos, ou seja, o que ele considera por ordem de importância para sua compra, foram frescor, nutrição, sabor, segurança, preço e conveniência. Ou seja, os atributos dos produtos aparecem primeiro do que fatores como preço e conveniência, quando comparados, mas todos estes são fundamentais para a escolha, já que são os mais importantes.

Quando os consumidores foram perguntados sobre questões atuais importantes em relação a alimentos, os aspectos que eles levantaram foram seguran-

2 International Agribusiness Management Association (Iama) é a associação mundial de administração no *agribusiness*, que possui um congresso anual em que grandes tendências e questões do setor são discutidas. Para mais informações sobre a pesquisa e a Iama, acesse o site <www.ifama.org>.

ça dos alimentos, seguido do valor nutricional, preço, potencial de falta de alimentos, o sabor e a aparência. De novo isso retrata uma preocupação adicional com segurança e qualidade do que é consumido.

A pesquisa mostrou ainda um aspecto importante, que é a preocupação adicional do consumidor de alimentos com segurança quando o alimento é importado. Sobretudo para o Brasil, que é um importante exportador de alimentos e cada vez mais tem trabalhado para expandir seu mercado de atuação, essa noção é fundamental. Dos consumidores preocupados com segurança, essa preocupação na grande maioria das vezes aumentava substancialmente quando era mencionado que era de origem estrangeira.

A pesquisa ainda buscou identificar alguns fatores de saúde que mais afetam o consumo de alimentos. Os índices estão acima de 50% para um “forte impacto” e alcançam até 80% quando considerado “algum impacto” para alguns aspectos de saúde, como problemas cardiovasculares, câncer, excesso de peso, diabetes e osteoporose. Ou seja, o consumo de alimentos está sujeito a diversas mudanças, conforme a população adquire problemas de saúde, seja por envelhecimento ou não, como vai ser discutido adiante neste capítulo, e acreditam que sua alimentação deve mudar a partir disso.

Por último, os fatores que os consumidores colocaram para comprar alimentos orgânicos, que serão profundamente discutidos no Capítulo 16, foram o fato de serem livres de químicos, mais seguros, melhores para o meio ambiente, ter melhor sabor.

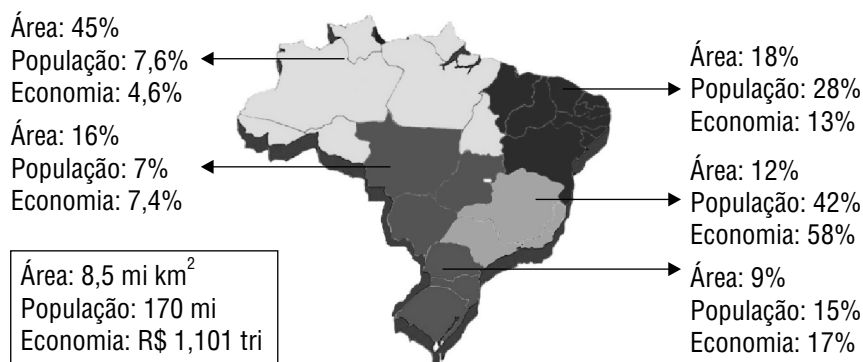
3 DADOS SOCIOECONÔMICOS DO CONSUMIDOR BRASILEIRO³

Para a análise do comportamento do consumidor brasileiro é importante mostrar alguns dados macroeconômicos e demográficos brasileiros (Figura 3.1).

Os dados da Figura 3.1 mostram as regiões do Brasil em termos de área, de participação na população e de participação na economia. Apenas o Sudeste e o Centro-Oeste apresentam participação na economia superior à participação na população.

O interessante nos dados trazidos pelo IBGE, Ibope e Target é poder quantificar um pouco mais o que é o mercado brasileiro. Pode-se tentar caracterizar

3 Para obter dados completos sobre as características demográficas da população brasileira, acessar o *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: <www.ibge.gov.br>.



Fonte: IBGE/2003.

Figura 3.1 Brasil – regiões geográficas.

quatro grandes segmentos na população, com base no critério de segmentação de mercados renda. São estes as classes A, B, C e D/E. Apesar de as mudanças do comportamento do consumidor, que serão debatidas, estarem presentes nos segmentos que se comportam de maneira similar à dos consumidores dos países industrializados, segmentos A e B, existem os grandes segmentos que consomem produtos básicos, pouco elaborados, e ainda o segmento carente de alimentação (NEVES et al., 2000). A classe econômica D representa 46% da população brasileira e a C, mais 31%, totalizando 77% da população, que é uma quantidade muito relevante.

As classes A e B juntas representam 23% da população brasileira. Essa parcela, apesar de minoria na realidade brasileira, corresponde a cerca de 37 milhões de indivíduos, o que equivale a um país como Espanha ou ainda Holanda, Bélgica e Dinamarca juntos. Quanto a valores, o poder de consumo das classes A e B alcançava cerca de US\$ 200 bilhões em 1999, e das demais (classes C, D e E) cerca de US\$ 170 bilhões (Tabela 3.1).

Tabela 3.1 Consumo das classes econômicas.

	Classe A	Classe B	Classe C	Classes D/E
Consumo das classes econômicas (em bilhões) 1999	US\$ 72,6	US\$ 131,5	US\$ 100,8	US\$ 67,7

Fontes: Target/Simonsen Associados.

Boxe 1 – O Barateiro e a Agência Popular

Com um foco nas classes sociais de menor renda, a rede de varejo Barateiro e a agência de publicidade Popular deram um ótimo exemplo das particularidades do mercado brasileiro e a possibilidade de usar a criatividade, uma vez que se estuda o poder de compra e o comportamento de consumo desses segmentos de mercado.

A rede tem uso de marcas próprias com preços reduzidos e faz campanhas promocionais em que o consumidor escolhe pela TV o produto que está colocado em promoção no próximo dia com preços baixíssimos. Além disso, a rede tenta oferecer serviços diferenciados, como entrega rápida, cartão fidelidade, pagamento de contas domésticas no caixa do supermercado entre outros, como açougue e ofertas especiais de domingo.

Fontes: Palestra Agência Popular e *website* da rede <www.supermercadobarateiro.com.br>.

O crescimento populacional brasileiro está estabilizado em cerca de 2 milhões de nascimentos ao ano a partir de 1990, o que significa que a taxa de crescimento populacional vem caindo (Tabela 3.2).

Tabela 3.2 *Crescimento populacional brasileiro.*

	1980	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2005*
Crescimento populacional	119 milhões	145 milhões	156 milhões	158 milhões	160 milhões	162 milhões	164 milhões	175 milhões

* Estimativa.

Fonte: IBOPE – NPD.

Como consequência da menor taxa de crescimento populacional, o maior aumento relativo esperado dentre as faixas etárias mostradas na Tabela 3.2 é naquela com mais de 65 anos, 31%.

Em segundo lugar, seguindo o mesmo raciocínio, é na faixa etária dos 25 até os 64 anos (os adultos), com um aumento de 25%. A faixa de 10 a 24 anos aumenta apenas 4%. Ou seja, a proporção de idosos é a que aumenta mais, apesar de em termos absolutos essa fatia da população ainda não ser muito representativa, com cerca de 8 milhões de pessoas.

Tabela 3.3 *Dados populacionais brasileiros.*

	1995	2005	Crescimento (%)
População total	155	175	12,9%
Força de trabalho	72	90	25%
Faixa etária			
10 a 24 anos	47,8	49,8	4%
25 a 64 anos	66,3	83,2	25%
Mais de 65 anos	7,7	10,1	31%

Fonte: PNDA/IBGE/IPEA.

4 ENTENDENDO O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR

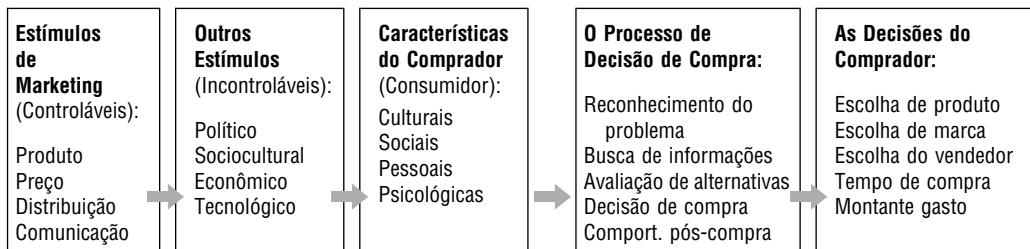
Existe uma falha na introdução de novos produtos, principalmente devido ao não-acompanhamento do consumidor. Pesquisa realizada nos EUA com 11.000 produtos lançados por 77 empresas descobriu que 56% estavam no mercado depois de cinco anos. Da mesma forma, empresas que atendem mal colocam o consumidor onde querem, não se preocupam com o tempo do consumidor, não se preocupam com o conforto do consumidor, com a sua segurança, negligenciam o valor da vida, não têm o mínimo de interesse em informações que o consumidor traz, estão fora da nova realidade de concorrência acirrada. Se elas ainda existem, isso é devido simplesmente por se tratar de única opção. Entender as necessidades dos consumidores e, mais, seu comportamento, passa a ser fundamental. Mas o que é, afinal, entender o comportamento do consumidor?

De acordo com Engel et al. (2000), é poder prever com maior chance de acerto seu comportamento e descobrir os relacionamentos de causa e efeito que gerenciam a persuasão para a compra de produtos e compreender como é a educação desse consumidor ao longo do relacionamento dele com a empresa. Conforme McCarthy e Perreault (1994), assumir que todos se comportam como você, como sua família e amigos pode levar a grandes erros de marketing.

Começa-se, então, pela análise do *modelo de comportamento de compra*. O que influenciará o Processo de Decisão de Compra do Consumidor são os estímulos de marketing introduzidos pelas empresas através das características do

produto, preço, comunicações (promoção, propaganda) e estratégia de distribuição, mais os estímulos do ambiente que são os fatores econômicos, tecnológicos, políticos e culturais e, ainda, as características culturais, sociais, pessoais e psicológicas desse comprador (ENGEL, 2000; KANUK et al., 1997). Esses três fatores, influenciando o processo de decisão de compra, irão resultar nas decisões do comprador (Figura 3.2).

De acordo com McCarthy e Perreault (1994), um modelo de comportamento de compra ajuda a interpretar e a integrar as descobertas atuais sobre os consumidores através de processos de pesquisa de marketing. Esse modelo pode fornecer idéias e teorias que o gerente de marketing deve mesclar com a intuição e julgamento para desenvolver as estratégias de marketing.



Fonte: Adaptada de Kotler, 2000.

Figura 3.2 *Modelo de comportamento de compra.*

O *Processo de Decisão de Compra do Consumidor* que compõe o modelo apresentado acima pode ser analisado com mais detalhes. Ao mesmo tempo em que as etapas do processo são explicadas, procura-se mostrar como essas ferramentas podem ser usadas pelas empresas do setor de alimentos e, além disso, quais as perguntas que elas devem fazer aos consumidores, em forma de pesquisa e mesmo no dia-a-dia, para identificar suas preferências e entregar a melhor oferta possível. O modelo pode ser visto na Tabela 3.4.

Tabela 3.4 *O processo de decisão de compra dos consumidores.*

Etapa do processo	Como se dá?	Como usar?	Quais perguntas devem ser feitas aos consumidores?
Reconhecimento da necessidade de compra	Valores e necessidades pessoais associados a influências externas, principalmente advindas da interação social, fazem com que o estado atual do consumidor seja diferente do desejado, surgindo assim uma necessidade.	<ul style="list-style-type: none"> • aplicar os estímulos mais freqüentes e mais eficientes para estimular essa necessidade como, por exemplo, propagandas mostrando benefícios de alimentos saudáveis, ou simplesmente saborosos. A embalagem deve comunicar esses valores, agindo como um “miniout-door”. 	<ul style="list-style-type: none"> • qual necessidade é sanada ao consumir por este produto? • essas necessidades são evidentes? • quanto estão os consumidores-alvo envolvidos com o produto?
Busca de informações	A busca é feita através de fontes internas (memória, conhecimento) e fontes externas (mercado e contatos pessoais).	<ul style="list-style-type: none"> • identificar o quanto o consumidor pesquisa por informações e as fontes que mais ele consulta. Isso ajuda a empresa a ajustar melhor o preço do produto, sua estratégia de distribuição e principalmente o plano de comunicações/propaganda. Precisa trabalhar as fontes que mais influenciam o consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • qual produto ou marca o consumidor tem na memória? • o consumidor está motivado para procurar fontes externas e quais são elas? • quais são os atributos de produto mais pesquisados?
Avaliação das alternativas	O consumidor irá escolher a alternativa que for mais forte nos critérios que ele mais valoriza.	<ul style="list-style-type: none"> • a empresa deve, através de pesquisa, identificar o que o consumidor valoriza (atributos) e estar competitiva nesses atributos. Reposicionar-se em atributos de análise, reposicionar concorrentes, mudar pesos dos critérios de análise do consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • o consumidor avalia e compara as alternativas? • quais são as alternativas e critérios de escolha? Dá para alterá-los? • qual o resultado da avaliação das alternativas? • são verdadeiramente diferentes? Dá para comprovar?

Etapa do processo	Como se dá?	Como usar?	Quais perguntas devem ser feitas aos consumidores?
Decisão de compra	São agora tomadas decisões da compra propriamente ditas: onde comprar, quando comprar, o que comprar e como pagar.	<ul style="list-style-type: none"> • forte trabalho deve ser feito no ponto-de-venda (na compra de alimentos, 2/3 das decisões são tomadas aí); • atentar para o crescimento de compra por correio, correio eletrônico, telefone e catálogos. 	<ul style="list-style-type: none"> • o consumidor gastará tempo e energia até que a melhor alternativa seja encontrada? • onde prefere comprar o produto (canal) e em que momento de seu dia?
Comportamento pós-compra	É a comparação das expectativas sobre o produto e seu desempenho. As consequências vão desde a extrema satisfação como boca-a-boca positivo até tomar atitudes judiciais contra a empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • manter um 0800 ou <i>e-mail</i> funcionando adequadamente e com agilidade; • fazer pesquisas para monitorar a satisfação do consumidor. Alimentos representam o quinto lugar no <i>ranking</i> de reclamações no Procon, com 7%; • lembrar que apenas 5% dos consumidores insatisfeitos reclamam. Os demais simplesmente deixam de comprar. 	<ul style="list-style-type: none"> • o consumidor está satisfeito com o produto ou serviço? • quais são as razões da satisfação/ insatisfação? Ele comenta isso com outras pessoas? • existe a intenção de repetir a compra? Por quê?

Fonte: Autores (etapas do processo de decisão de compra são de Engel et al. 2000).

Boxe 2 – Cartão Mais do Pão de Açúcar: um exemplo de uso dos conceitos de comportamento do consumidor

A rede Pão de Açúcar oferece alguns descontos em produtos para ter acesso aos dados de compras de um grupo preferencial de clientes que possuem o cartão *Mais*. Nos primeiros dois anos, a Rede ficou muito preocupada em analisar os dados de compra desses consumidores e esqueceu dos benefícios que o cartão poderia oferecer. Atualmente, são 5 milhões de clientes que possuem o cartão e respondem por 50% do faturamento da rede Pão de Açúcar. Pesquisa feita pela empresa identificou que muitos não identificavam benefício em estar usando o cartão. Dessa forma, o Pão de Açúcar começou a investir em parcerias para aumentar a gama e dar mais funcionalidade aos benefícios aos clientes e dividir custos das iniciativas de marketing.

Fonte: *Valor Econômico*, 21 out. 2002. p. B3.

5 ABC DO CONSUMIDOR

De posse dos dados demográficos trabalhados no início do texto, de observações e de resultados de pesquisas, algumas observações podem ser feitas, direta ou indiretamente, a respeito das mudanças nos desejos do consumidor. Vale ressaltar que são resultado de observações, e devem ser usadas apenas com o propósito de levantar idéias e aspectos de discussão, e não conclusivas.

Outros fatores, resultado da dinâmica da vida moderna, afetam o consumo de alimentos, como mostrado na Tabela 3.4: aspectos como aumento do número de divórcios, estilos de vida cada vez mais variados, maior necessidade de diversão, cultura, entretenimento, exotismo, valorização da tradição, menor tempo disponível e outros que são melhor explorados nos textos sobre comportamento do consumidor (ENGEL et al., 1995; KANUK et al., 1997). Dessa forma chega-se à Tabela 3.5 *O ABC do consumidor*. A tabela deve ser lida no sentido do que o consumidor (alguns segmentos) quer e quais as oportunidades que surgem decorrentes dessas preferências. Esses novos desejos de satisfazer às necessidades mudam o hábito alimentar, definem o novo consumidor de alimentos. Alguns caracteres (em algumas letras) até têm dois ou mais atributos/tendências colocados.

Tabela 3.5 *ABC do consumidor.*⁴

ABC DO CONSUMIDOR: Atributos	As oportunidades para as empresas
A – Autenticidade	Ousar no lançamento de produtos, seguindo as necessidades do mercado-alvo. Ser autêntica, assumindo erros com honestidade. Respeitar o consumidor.
B – Beleza	Preocupar-se com a aparência dos alimentos. Trabalhar fortemente o ponto-de-venda. Embalagens.
C – Conveniência Cidadania – Comunitário (Vínculo)	Produtos de fácil manuseio, com embalagens práticas. Os canais de distribuição devem ser escolhidos para favorecer a compra rápida. Ação de cidadania, de vínculo comunitário da empresa.
D – Diversidade/Diversão	Opções diversas dentro de cada linha de alimentos e o leque de alternativas dentro da marca. Atrair o público infantil, quando este compuser o mercado-alvo, com produtos coloridos, diferentes, divertidos e principalmente educativos. Consumidores querem diversão e conhecimento na hora da alimentação.
E – Exótico Emprego Envelhecimento	Alimentos de diferentes origens (países, regiões do Brasil etc.) com características exóticas. Produtos que veiculem a geração de empregos. Marcas e selos para pequenos produtores de alimentos. Produtos com menor teor de açúcar ou níveis de colesterol, produtos saudáveis, embalagens claras para leitura e com facilidade de abrir e de explicações de uso.
F – Funcional	Adicionar aos alimentos propriedades funcionais como fortificantes e redutores de peso. O alimento será o remédio.
G – Garantia	Honrar os compromissos assumidos com o consumidor, seja em retorno de produtos, seja em qualidade e segurança.
H – Harmonia	Equilíbrio na atuação em comunicação, em preços, em produtos e em uso dos canais/pontos-de-venda.
I – Inovação Individualização	Intensificar o lançamento de novos produtos, produtos inovadores que realmente representem novas soluções. Pensar em produtos individuais, embalagens menores, para as pessoas que vivem sozinhas.

⁴ Para maiores informações sobre qualidade, rastreabilidade e certificação, consulte o livro: *Gestão da qualidade no agribusiness*. Zylbersztajn e Scare (Org.). Atlas, 2003.

O ABC DO CONSUMIDOR: Atributos	As oportunidades para as empresas
J – Juventude	Pessoas querem ser sempre jovens, espaço para produtos nesta linha, na linha da forma física, exercícios.
L – Legal Limpo	Transmitir limpeza, higiene, com embalagens claras e transparentes.
M – Meio Ambiente	Gradual valorização do meio ambiente, criando espaço para ação de sustentabilidade. Produtos com selo de garantia de preservação ao meio ambiente (Ex.: ISO 14000).
N – Nostalgia	Oferecer produtos que resgatem momentos especiais de uma geração que compõe o mercado-alvo.
O – Orgânico	Produtos orgânicos. Produtos que remetam a um ambiente limpo.
P – Praticidade Preço	Produtos práticos para o dia-a-dia, com rapidez no preparo. Variável preço é fundamental no momento da decisão.
Q – Qualidade	Requisito básico para operar em qualquer mercado.
R – Rastreabilidade	Rastrear toda a história do produto, desde a produção agrícola até o consumidor final e comunicar esta ação.
S – Saúde Sustentável Solitário	Oferecer produtos saudáveis com selos que dêem credibilidade (Ex.: Certificado da Associação Brasileira de Cardiologia). Atenção ao consumidor solitário e ao preocupado com sustentabilidade.
T – Tradição	A empresa deve manter em sua linha produtos tradicionais. Usar argumentos de idade e tempo de atuação em mercados, passando confiança.
U – Uniformidade	Consumidor não está disposto a aceitar variações em produtos, principalmente os que afirmam ser padronizados.
V – Valor	Agregar valor ao alimento, ao menor custo, trazendo o conceito de “melhor valor da categoria” (<i>best value</i>), muito usado nos EUA.
X – Xenofobia	Presente em alguns países, ligados à questão da valorização do emprego local.
Z – Zzzzz... Velocidade	Não ser lenta. Velocidade é fundamental. Visitar <i>web pages</i> , copiar, ter idéias, estar atenta a novas oportunidades, estar à frente dos concorrentes, surpreendendo-os e os consumidores.

Fonte: Elaborada pelos autores.

5.1 Como usar o ABC do consumidor?

Conforme dito na introdução, a elaboração deste quadro é apenas uma tentativa de resumir grandes tendências e elencar oportunidades. Ao vê-lo, empresas poderiam ter uma agenda de trabalho que envolvesse as seguintes questões:

- que oportunidades a empresa vislumbra ao ver a Tabela 3.5?
- a empresa tem claro entendimento dos segmentos de mercado onde atua? Está focada e dirigindo esforços específicos para estes? Que argumentos destes colocados na Tabela 3.5 os produtos da empresa possuem?
- como usar positivamente esses argumentos?
- como, com base nesses argumentos, reposicionar concorrentes?
- o consumidor valoriza esse argumento no processo de decisão de compra?
- em quais desses é possível uma adaptação?

Em síntese, procurou-se com este texto chamar a atenção para a importância de se conhecer o consumidor e seu processo de decisão de compra e fornecer idéias para que empresas de alimentos e bebidas possam oferecer produtos que sejam valorizados e mais aceitos.

RESUMO

Para compreender as necessidades e desejos do consumidor, é preciso entender como ele escolhe, consome e descarta os produtos. A área de marketing que estuda isso é a de Comportamento do Consumidor.

O Processo de Decisão de Compra do Consumidor é composto de cinco etapas: identificação da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas, compra e comportamento pós-compra. Esse processo é influenciado pelos estímulos de marketing introduzidos pelas empresas através das características do produto, preço, comunicações (promoção, propaganda) e estratégia de distribuição, somados aos estímulos do ambiente que são os fatores econômicos, tecnológicos, políticos e culturais e, ainda, as características culturais, sociais, pessoais e psicológicas desse comprador. Esses três fatores, influenciando o processo de decisão de compra, irão resultar nas decisões do consumidor.

Foi visto o poder de compra significativo das classes sociais brasileiras abrindo oportunidades para trabalho nos diversos segmentos, bem como a mudança do perfil etário da população nacional, em que a população de adultos e

velhos passa a crescer significativamente, o que trará no futuro impactos no consumo de alimentos.

Essa mudança de perfil que é acompanhada também por alterações de renda, padrão educacional e comportamento definem o novo consumidor de alimentos como é destacado na Tabela 3.5 *ABC do Consumidor*, gerando diversas oportunidades para empresas.

A compreensão do Processo de Decisão de Compra é muito útil para as empresas para que possam aperfeiçoar as estratégias de marketing, fazendo as perguntas certas e sabendo como utilizar as informações obtidas através das respostas nas pesquisas com consumidores.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. Escolha um produto do setor de alimentos e bebidas de sua preferência e, usando a Tabela 3.4, descreva como se dá cada etapa do processo de decisão de compra.
2. Para o mesmo exemplo da questão anterior responda de forma objetiva as “questões que devem ser feitas aos consumidores” que estão colocadas na última coluna da Tabela 3.4.
3. Sobre o mesmo produto escolhido nas questões anteriores, reflita sobre os atributos sugeridos no *ABC do Consumidor* (Tabela 3.5) e sugira quatro modificações ou iniciativas.
4. Encontre exemplos, em supermercados, das tendências colocadas na Tabela 3.5, *ABC do Consumidor*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECH-LARSEN, T. *The haven of the self-service store: a study of the fruit and vegetable department's influence on customer attitudes towards food chain stores*. Working Paper nº 70, The Aarhus School of Business, Dinamarca, 2000. 12 p.

CZINKOTA, M. et al. *Marketing: as melhores práticas*. São Paulo: Bookman, 2001. 559 p.

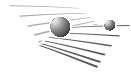
ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D; MINIARD, P. W. *Consumer behaviour*. New York: Dryden, 1995. 789 p.

- IACOBUCCI, D. (Org.). *Os desafios do marketing*. São Paulo: Futura, 2001. 461 p.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2000. 764 p.
- MEARTHY, F. *Marketing essencial*. São Paulo: Atlas, 1997.
- NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. *Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios*. São Paulo: Pioneira, 2000. 129 p.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. *Consumer behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1997.
- ZYLBERSZTAJN D.; NEVES, M. F. (Coord.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. 367 p.

4

Comportamento de Compra Organizacional: Processo de Compra das Grandes Redes Varejistas¹

Marcos Fava Neves
Tiago Agapito Pavan
Dirceu Tornavoi de Carvalho
Luciano Thomé e Castro



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

Este capítulo tem como objetivos descrever o processo de compra organizacional, explorando um caso real, baseado em pesquisa dos autores, sobre o processo de compras de redes varejistas de sucos de laranja prontos para beber.

Neste capítulo, são identificadas as principais etapas e as características do processo de compra realizado pelo varejo supermercadista. São também avaliadas as novas tecnologias de integração da gestão de suprimentos reunidas em torno do conceito de resposta eficiente ao consumidor (ECR). São identificadas diferenças tanto no processo de compras quanto na extensão de uso de ferramentas de gestão de suprimento entre diferentes supermercados e, por fim, é mostrada a evolução das atividades de compra e como elas vêm modificando os contratos de compra varejista. No caso prático, são discutidos os fatores que influenciam o comportamento do comprador varejista de suco de laranja pronto para beber.

Dessa forma, este capítulo trata do tema de comportamento de compra organizacional que foi introduzido no Capítulo 1 deste livro e aprofunda-se no estudo da compra feita pelo varejista, um importante agente no agronegócio.

¹ Este artigo foi originalmente publicado na *Revista Laranja*, revista técnico-científica de citricultura, publicada pelo Centro Avançado de Pesquisa Tecnológica do Agronegócio de Citros Sylvio Moreira, órgão da Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, v. 23, nº 1, p. 1-18, 2002. ISSN 0102-1907, Cordeirópolis-SP. Também foi publicado no Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural (Sober), 2001.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Mercados organizacionais e comportamento do comprador empresarial

O modo como o varejo organiza sua função de compras pode ser descrito, segundo Kotler (2000), em razão da *formalidade* (organizações com setor de compras formais mantêm pessoal especializado, ao contrário daquelas com compras informais, em que as pessoas exercem diferentes funções), da *centralização* (o comprador compra todos os produtos para todas as lojas). A compra pode ser organizada em função do produto e da localização geográfica, das compras internas, externas e cooperativas (em organizações com compras internas, o especialista em compras é funcionário da empresa; já nas organizações com compras externas, o especialista é terceirizado, enquanto nas organizações com compras cooperativas, varejistas não competidores dividem a responsabilidade e os custos de compras) e, finalmente, da *regularidade* (fazem ou não pedidos freqüentemente de seus produtos).

A relação de compra efetuada pelo varejista da indústria é conhecida como o mercado de negócios (*business to business*), que é definido por Czinkota et al. (2001) como todas as organizações que compram bens e serviços para uso na produção de outros produtos, ou para a revenda. Neste capítulo, o tipo estudado de mercado de negócios são as compras varejistas da indústria de alimentos.

De acordo com Kotler (2000), as diferenças do comprador organizacional para o comprador final são as seguintes:

- **menos compradores:** por se tratar de organizações e não indivíduos, há um menor número de compradores;
- **compradores de maior porte:** os compradores organizacionais compram produtos para revender, no caso em que são revendedores, ou como insumos para a fabricação de produtos; em ambos os casos, a compra é feita em maior volume na maior parte das vezes;
- **relacionamento estreito entre fornecedor e cliente:** por existirem em menor número e comprarem em grande quantidade, passa a surgir a oportunidade de desenvolvimento de um trabalho de maior relacionamento entre fornecedor e cliente, podendo evoluir para um estado de parceria, mas não obrigatoriamente. Um caso interessante é o da IllyCafé no Brasil, que desenvolve parceria com seus fornecedores;²

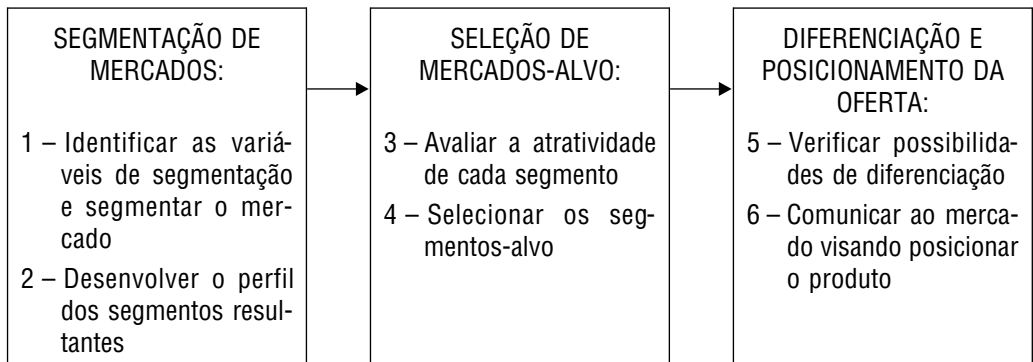
2 É interessante acessar o *site* da <www.unilly.com.br> que é a Universidade Corporativa da Illy Café no Brasil, onde ela desenvolve esse relacionamento com os cafeicultores (fornecedores de cafés selecionados para a empresa).

- **concentração geográfica de compradores:** é comum clientes de determinado setor se concentrarem em determinadas regiões geográficas. De forma geral, o Brasil tem na região Sudeste a grande concentração industrial, mas existem áreas de concentração de empresas como a Zona Franca de Manaus (AM), Pólo de Camaçari (BA), Região Sul e os Frigoríficos de Aves, as Usinas de Açúcar e Álcool e a Produção de Suco de Laranja no Nordeste Paulista;
- **demanda derivada:** mesmo lidando com um consumidor intermediário, a demanda que uma organização possui é derivada de um aumento da venda de um cliente a jusante, e assim sucessivamente até o consumidor final, em uma cadeia produtiva. Dessa forma, tudo depende da demanda da ponta da cadeia, onde está o consumidor final;
- **demanda inelástica especialmente no curto prazo:** as empresas têm sua demanda de forma mais inelástica do que as empresas que lidam com consumidores finais, ou seja, um aumento de preços não restringe o consumo de forma muito acentuada se comparado como o dos consumidores finais, isso porque uma empresa tem seu planejamento, seus clientes, obrigações e isso fará com que ela ou precise de tempo para aumentar sua capacidade (numa queda de preços de insumos) ou para procurar fornecedores alternativos;
- **demanda oscilante – efeito acelerador:** um aumento no consumo de produtos finais muitas vezes pode levar a aumento de consumo industrial maior relativamente em função de se usarem mais insumos para a confecção do bem final;
- **compra profissional:** as empresas, por terem em sua função de compras um departamento estratégico, lidam diretamente com a rentabilidade do negócio e com a qualidade do produto e possuem compradores profissionais especializados;
- **vários contatos de vendas:** para se consolidar uma compra, muitas vezes são necessários diversos contatos entre os departamentos de vendas e compras das empresas. Na maioria das vezes, é imprescindível o estabelecimento da confiança e credibilidade entre as empresas.

Segundo Robinson (1967), citado em Kotler (2000), existem três tipos de situação de compra para os compradores varejistas: a *recompra direta* (departamento de compras volta a comprar os produtos de uma empresa); a *recompra modificada* (compradores desejam renegociar as especificações da compra, ou do produto) e a *compra nova* (compra de produtos ou serviços pela primeira vez). O comportamento do comprador organizacional (no caso do varejista) manifesta-se ao longo de um processo estruturado de decisão.

McCarthy e Perreault (1997) destacam algumas características para a compra de um varejista. A primeira é que novos pedidos são geralmente recompras diretas, também que os compradores observam atentamente os dados computadorizados gerados por seus sistemas de informação internos que organizam os dados vindos dos caixas dos supermercados; eles ainda podem não estar “abertos à compra” devido ao uso total do orçamento de compra de determinada área do varejista, depois que compra e venda estão intimamente relacionadas, de forma que o comprador fica em constante contato com os vendedores industriais e com os consumidores finais para checar suas percepções e receptividade dos produtos. Finalmente, o que destaca a área de compras de um varejista é a impessoalidade. Isso devido ao excesso de vendedores que querem comercializar seus produtos com a cadeia varejista, sendo novos lançamentos de empresas existentes ou novas empresas, extensões de marca, extensões de linhas de produto, o que torna o comprador muito procurado, e por isso estes compradores tendem a limitar o acesso pessoal a eles.

No caso de *mercados industriais*, o processo de segmentação do mercado segue a mesma lógica, porém as variáveis utilizadas são um pouco diferentes.



Fonte: Adaptada de Kotler, 2000. p. 249.

Figura 4.1 *Etapas para a segmentação de mercados, seleção de mercados-alvo e posicionamento da oferta.*

Segundo Bonoma e Shapiro (1983), em Kotler, são as seguintes as variáveis utilizadas:

- variáveis *demográficas*: tipo de indústria (conjunto de empresas que operam em determinado mercado) a ser servida, tamanho das empresas dentro das indústrias e localização geográfica;
- variáveis *operacionais*: tecnologia utilizada, grau de uso (usuário ou não usuário), capacidade financeira do comprador;

- variáveis de *abordagens de compra*: forma como se dá a operação de compra nas empresas compradoras, estrutura interna de poder nestas, natureza do relacionamento existente, políticas e critérios de compra (qualidade, preço, entrega, entre outras);
- variáveis *ligadas a fatores situacionais*: pedidos de urgência, pedidos para aplicações específicas, tamanhos de pedidos;
- variáveis ligadas a *características pessoais*: similaridade entre comprador e vendedor, atitudes perante risco, lealdade.

A *Crystalsev*,³ que vende açúcar para diversos tipos de compradores industriais, pode visualizar segmentos para ações diferenciadas, como o composto pelas grandes indústrias de refrigerantes e bebidas de primeira linha, de determinada região e que possuam estrutura de compra semelhante, ou empresas de bolachas e doces e decidir-se por vendas diretas em alguns segmentos, serviços diferenciais de atendimento e entrega a outros, e optar por usar representantes em outros segmentos.

Descrito por Kotler (2000) e por Rosenberg (1976) de forma muito semelhante, o processo de compra organizacional é dividido em oito etapas:

1. **antecipação ou reconhecimento do problema**: fase em que se percebe a necessidade de compra de um item;
2. **determinação das características e quantidade dos itens necessários**: tarefas de conhecer os produtos e verificar a demanda para saber quanto se deve comprar, entre outras atividades;
3. **descrição das características e quantidade dos itens necessários**: conhecimento maior dos produtos a serem comprados, itens que demandam maior conhecimento técnico;
4. **procura por fornecedores e qualificação destes**: fase em que serão cadastrados os potenciais fornecedores que podem influenciar no processo de compras;
5. **aquisição e análise das propostas**: a empresa deve mandar o pedido de compras e esperar pelas propostas dos fornecedores qualificados e com confiabilidade;
6. **avaliação das propostas e seleção dos fornecedores**: as propostas são analisadas por diferentes critérios, como o produto, prazos, quantidades, negociação de preços, entre outros;

3 A *Crystalsev* é uma *joint venture* criada para comercializar a produção de oito usinas de açúcar e álcool na região de Ribeirão Preto/SP. Para mais informações, acesse o site: <www.crystalsev.com.br>.

7. **seleção de uma ordem de rotina – fase das rotinas “físicas”**: recebimento, tempo de entrega, fluxo de produtos do fornecedor para o comprador, responsabilidades e outras;
8. **avaliação da performance e feedback**: a fase final serve para reavaliar todo o processo em busca de melhorias ou falhas a serem corrigidas. Um fornecedor que não atendeu ao contrato de venda pode ser até eliminado.

Conforme colocado por McCarthy e Perreault (1997), a maioria dos compradores tenta rotinizar a compra para economizar esforços e dinheiro, traduzindo esse processo numa simples requisição de compra que se torna um pedido. Logicamente, esses mesmos autores destacam o uso do computador facilitando esse processo.

A Starbucks compra produtos de diversos fornecedores ao redor do mundo e tem um interessante método para gerenciar essa complexidade.⁴

Conforme colocado no Capítulo 3, referente ao comportamento de compra do consumidor de alimentos, é importante estudar as características da parte compradora e, nesse caso, estamos colocando a questão da empresa de alimentos para entender seu Processo de Decisão de Compra.

No caso organizacional, quatro fatores são importantes para análise organizacional. Primeiro considera-se o ambiente em que a empresa está inserida, novamente trazendo os aspectos político-legal, econômico natural, sociocultural e tecnológico, além do quadro competitivo. Depois, a empresa, seus objetivos, políticas, procedimentos e estruturas, as características interpessoais do comprador da empresa e, por fim, suas características individuais como detalhadas na Figura 4.2.

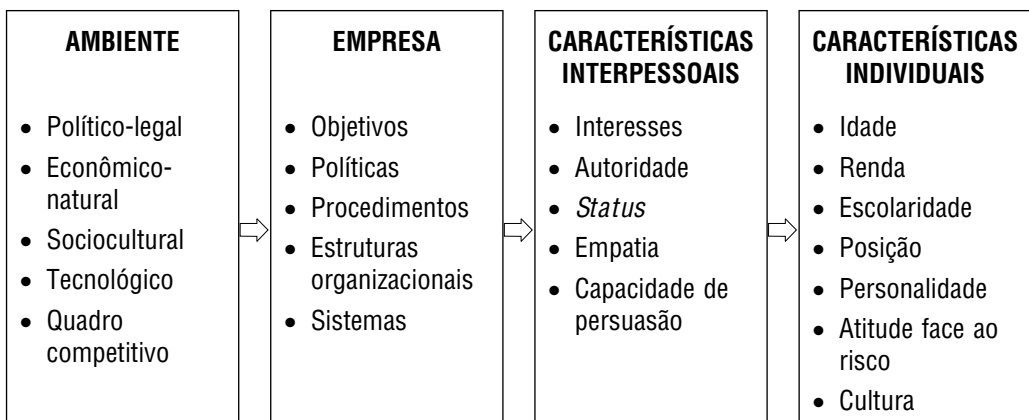


Figura 4.2 *Fatores que influenciam na compra organizacional.*

4 Para mais informações sobre a Starbucks, acesse o site <www.starbucks.com>.

É difícil separar o indivíduo (neste caso comprador) da organização que compra, tendo, portanto, muito do comportamento individual nessa análise; no entanto, o contexto de compra, objetivos, os influenciadores, usuários e decisões são diferentes.

2 FERRAMENTAS DE TRABALHO DO COMPRADOR VAREJISTA – O ECR

O *Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR), desenvolvido nos Estados Unidos no início da década de 90, é uma estratégia genérica de gestão integrada da cadeia de suprimentos supermercadista. Segundo Cramer et al. (1999), trata-se de uma estratégia pela qual os membros de uma cadeia de suprimentos compartilham informações sobre negócios de venda e cooperam entre si para administrar a cadeia de suprimentos. A preocupação da estratégia é a de primeiramente redesenhar os processos comerciais a fim de torná-los eficientes e, após, automatizá-los ao menor custo possível, buscando a redução do desperdício de tempo e dinheiro. Essas estratégias são descritas a seguir:

- sortimento eficiente de loja (*efficient assortment*): otimizar a produtividade dos estoques e do espaço da loja na interface com o consumidor;
- reposição eficiente (*efficient replenishment*): otimizar tempo e custo no sistema de reposição;
- promoção eficiente (*efficient promotion*): maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção para cliente e consumidor final;
- introdução eficiente de produto (*new item introduction*): maximizar a eficácia do desenvolvimento e introdução de novos produtos.

Na prática, o ECR é composto de diversas ferramentas com diferentes níveis de difusão e adoção em cada país. As ferramentas são adotadas e adaptadas de forma que se ligam umas às outras, formando padrões de trabalho adequados à estratégia específica de cada supermercado. A seguir, estão descritas, de acordo com a *Joint Industry Project on Efficient Consumer Response*, as definições e utilização das principais ferramentas do ECR:

- **category management** (Gerência por Categorias de Produtos): a CM é um processo colaborativo entre o fabricante e o distribuidor para gerenciar categorias de produtos como se fossem unidades estratégicas de negócios. São claras as responsabilidades pelos produtos e pelas operações comerciais e, como consequência, são produzidos melhores resultados para os parceiros comerciais e para o consumidor final. O responsá-

vel pela CM tem responsabilidade integral por decisões sobre o *mix* de produtos, níveis de estoques, alocação de espaços em loja, promoções e compras. O *Category Manager*, responsável pela CM, tem visão mais abrangente da cadeia de distribuição, da inter-relação fornecedor *versus* distribuidor e daquilo que podem fazer juntos para melhorar os resultados e melhor trabalhar em promoção no ponto-de-venda;

- **distribuição física:** compreende as funções de faturamento, preparação dos pedidos, programação dos transportes, transporte dos produtos até os clientes, gerência de centros de distribuição. Tem responsabilidades diretas nos processos de *Computer Assisted Ordering* (CAO), *Continuous Replenishment Program* (CRP), *Direct Store Delivery* (DSD) e *Cross-Docking* (CD), que serão descritos a seguir;
- **CRP** – *Continuous Replenishment Program* (Programa de Reposição Contínua): CRP é o trabalho conjunto dos parceiros comerciais, operando a partir de informações sobre as vendas reais comparadas com a previsão de demanda previamente acordada entre os parceiros. Em sua forma mais comum, é da responsabilidade do fornecedor, que, baseado em informações diárias sobre vendas e estoques do distribuidor, repõe automaticamente as quantidades negociadas;
- **CAO** – *Computer Assisted Ordering* (Pedidos Automáticos): CAO é um sistema do distribuidor que gera o pedido de reposição quando as vendas causam diminuição num nível de estoque predeterminado;
- **Controles:** a função Controle receberá do EDI uma grande ajuda para diminuir a carga administrativa e de documentos. Faturas, avisos de débito e de crédito, transferência eletrônica de fundos, contabilização automática serão ajudados pelo Intercâmbio Eletrônico de Documentos;
- **embalagens:** produtos, caixas e *pallets*, codificação de produtos (código de barras) e cadastro de produtos são fatores importantes que fazem parte do contexto global do ECR.

De forma a verificar e analisar como é feita a aplicação de todos os conceitos desenvolvidos na revisão da literatura na prática, foi feito um estudo de campo exploratório com um conjunto selecionado de supermercados.

3 CASO DO PROCESSO DE COMPRA DO SUCO DE LARANJA

O estudo aqui apresentado toma como foco a relação entre o varejo supermercadista e os produtores de sucos de laranja prontos para beber sob a ótica

do primeiro, o comprador. A escolha do produto deve-se ao potencial de crescimento das vendas.

Vale dizer que na Alemanha consomem-se cerca de 45 litros de suco de laranja por habitante por ano, enquanto no Brasil esse número é de 9 litros, sendo apenas cerca de 1 litro do pronto para beber (Abecitrus).⁵

Para chegar até o cliente final, o suco passa por redes de distribuição, as quais, do ponto de vista dos produtores, são de canais de vendas e, do ponto de vista do varejo, formam a rede de suprimentos. Para a indústria de bebidas que produz sucos, entender o processo de compra do varejo é fundamental no delineamento de suas estratégias. A função de compras numa empresa supermercadista é bastante diversificada. Varia de procedimentos de acordo com o tipo de produto comprado e vem passando por modificações recentes, principalmente devido a influências externas, tais como aumento da concorrência, globalização da oferta, avanços tecnológicos e mudança nos hábitos alimentares dos consumidores. A função suprimentos é cada vez mais estratégica para as empresas varejistas, motivo pelo qual foi escolhida como escopo principal do presente trabalho.

Através das entrevistas feitas, pode-se traçar o perfil das principais características que regem as relações entre os varejistas e os fabricantes de sucos. A maior parte das informações sobre como ocorre a compra dos produtos é semelhante ao processo de compras da maioria dos produtos comercializados pelas redes varejistas. O que difere os processos de compras são características peculiares, mesmo assim em número reduzido, relacionadas ao tipo de produto, a sua marca ou ao tamanho do fornecedor. Dessa forma, o estudo torna-se bem relevante para ser apresentado neste capítulo do livro.

Os sucos prontos para beber são refrigerados e perecíveis, com prazos de validade reduzidos e necessitam ser entregues diretamente nas lojas.

As características do processo de compras que, segundo os entrevistados, são as mais importantes e devem ser contempladas nos contratos de fornecimento são: escolha de fornecedores; negociação de preços; condições e prazos de pagamento; negociação de quantidades; responsabilidades por devoluções; definição de responsabilidades de entrega; armazenamento; critérios de exposição em gôndola; tempo de negociação; *mix* de produtos; negociação de novas marcas; estabelecimento de bonificações sobre vendas; promoções; inclusão dos produtos em “folhetos” e jornais próprios dos varejistas.

A negociação de compra pelos supermercados e hipermercados possui muitas semelhanças com os modelos descritos na literatura, mas, como era de se esperar, apresenta algumas diferenças relativas principalmente ao tamanho das

5 Para obter maiores detalhes, acesse o *site* da Associação Brasileira dos Exportadores de Citrus (Abecitrus) <www.abecitrus.com.br>.

redes e à necessidade de descentralização das decisões. Em todos os varejistas, percebe-se uma divisão dos compradores de acordo com o tipo de produto. A divisão mais usada é a de produtos refrigerados e perecíveis, onde se encontra a categoria dos sucos prontos para beber, produtos de mercearia (latas e cereais), hortifrutis (legumes, verduras e frutas), açougue, bazar (produtos não alimentares) e padaria. A seguir será descrito o processo de negociação entre indústria produtora de sucos e varejo, com base em diversos aspectos de marketing.

Novos produtos: o processo de compra inicia-se sempre na matriz, tanto dos hipermercados como dos supermercados. Nos hipermercados, os produtos fabricados por fornecedores regionais devem ser cadastrados no cadastro geral na matriz da rede. Esse processo de cadastramento já se inicia com uma negociação, que é diferenciada de acordo com o fornecedor e os tipos de produtos. Se o fornecedor já possui produtos comercializados pela rede, leva vantagem em relação aos novos fornecedores, principalmente se esses produtos forem líderes de mercado. Produtos nacionais também têm vantagens em relação aos regionais, a não ser que o preço e a margem de lucro sejam atrativos. Os hipermercados geralmente trabalham com uma quantidade reduzida de produtos regionais. Dois fatores que justificam essa política são a falta de lugar para exposição dos produtos nas prateleiras e a pressão dos grandes fornecedores para aumentar o *mix* de produtos.

Para se cadastrar os produtos na matriz e assim gerar a possibilidade de compra, os fornecedores têm que pagar uma taxa, que também é variável seguindo os critérios descritos acima. Isso demonstra uma das dificuldades encontradas para os pequenos fornecedores regionais de sucos, que, além de competir com as grandes indústrias pelo gosto do consumidor, também encontram barreiras de entrada nos varejistas.

Nos supermercados regionais, o processo de compra de novos produtos não é diferente. Mesmo os grandes fornecedores com alto poder de barganha também devem pagar para terem seus produtos comercializados, não geralmente no cadastro de produtos, mas em outras etapas do processo de comercialização, como nas bonificações sobre o faturamento.

Recompra de produtos: a negociação de produtos já comercializados também depende da iniciativa do fornecedor que procura o varejista. O contrato de fornecimento geralmente tem prazo de três meses a um ano para os hipermercados e supermercados, com a união das duas partes para discutir um novo contrato ou o prolongamento do atual. Essa negociação é feita geralmente na matriz, tanto dos hipermercados como dos supermercados. A renegociação recebe algumas influências, como o desempenho de vendas durante o período anterior, preços praticados pela concorrência, características de entrega, prazos e outras condições não cumpridas. Mesmo durante o período de vigência do contrato, o varejista pode suspender a compra de produtos ou da linha de pro-

duto de determinado fornecedor que não cumprir o especificado, ou que ofereceu condições muito diferenciadas, possibilitando vantagens nas vendas dos concorrentes para os consumidores. Para os hipermercados e supermercados, pode-se separar o processo de compras em duas etapas:

1. a primeira etapa ocorre na matriz dos varejistas, onde são negociados os preços, prazos de pagamento, condições e locais de entrega, responsabilidades por troca, exposições e reposições de gôndola, promoções, bonificações, participações em folhetos e *mix* de produtos;
2. a segunda fase é realizada nas lojas, onde há a negociação das quantidades, promoções, folhetos, bonificações e possíveis reduções de preços.

Preços: com relação aos preços, em alguns contratos, principalmente de supermercados regionais, é especificado que eles devem ser compatíveis com os praticados com outros varejistas, mas a definição do que é compatível não é especificada claramente. A negociação de preços – como também todas as características da negociação de compras – é realizada com base em alguns critérios que aumentam ou diminuem o poder de barganha dos compradores varejistas, alguns deles bastante subjetivos e que demonstram a importância da habilidade de negociação dos compradores.

Geralmente os preços são negociados para um conjunto de produtos, uma família ou a linha, já que a negociação de produto por produto, individualmente, é inviável pela quantidade de itens em um estabelecimento varejista. Para o fechamento de um preço é necessário que os compradores considerem: previsões de demanda futura baseada em vendas passadas; quantidade de propaganda na mídia; participação de mercado do produto; conhecimento da marca do fornecedor; *mix* de produtos do fornecedor. Além de os preços serem estabelecidos na matriz, para os hipermercados pode haver uma negociação de promoções para que seja pedida uma quantidade maior de produtos, ou maior quantidade de produtos de uma linha. O período de vigência da tabela de preços para os supermercados é aproximadamente quinzenal, e dentro desse período ocorre outra negociação de preços.

Condições de pagamento: o prazo de pagamento para as duas categorias de varejistas descritas é de aproximadamente um mês, começando a ser contado da entrega do produto ou da geração do pedido. Esse prazo para todos os supermercados e hipermercados pesquisados é a variável mais inflexível.

Quantidades e entregas: as quantidades pedidas são feitas loja a loja. Os funcionários das lojas têm o conhecimento dos hábitos de seus consumidores e também dados históricos de venda que são mais facilmente controlados pelos gerentes ou responsável pelo setor na loja. Esses responsáveis sabem as quantidades consumidas e que devem ser pedidas todos os dias, devido a programas de entrada e saída do estoque ligados ao caixa registrador na hora da

venda. Como se trata de sucos prontos para beber, que são produtos refrigerados e perecíveis, eles necessitam ser entregues diretamente nas lojas, e com estoques bastante reduzidos pela capacidade das gôndolas ou das câmaras frigoríficas. As entregas nos supermercados são feitas com hora marcada, mas na prática isso constantemente não é cumprido. Ocorrem muitos atrasos pela falta de tempos-padrão de operações e também são usados critérios como a ordem de chegada de caminhões.

Gestão dos produtos na gôndola e devoluções: a negociação da gestão da gôndola também envolve vários critérios. Primeiramente, a gestão corresponde ao espaço ocupado pelo fornecedor, à apresentação dos produtos e à reposição necessária quase diariamente, além da verificação dos prazos de validade, o que pode demandar um esforço concentrado de venda ou a devolução e posterior troca dos produtos, e, por fim, ao trabalho de promoção no ponto-de-venda. Em todos os casos estudados, a reposição, a devolução e a promoção de produtos ficam a cargo dos fornecedores, sem exceção. Essa é uma preocupação dos varejistas e também dos fornecedores, pois a falta de produtos ocasiona a perda da venda e suas conseqüências. Especificamente para os fornecedores, essas características geram a necessidade de manter pessoas disponíveis para todas as lojas pelo menos duas vezes por semana para a realização desse trabalho.

O espaço na prateleira é uma constante fonte de conflitos nas negociações. São vários os critérios utilizados para dividir o espaço entre os fornecedores, variando de empresa para empresa. Uma semelhança entre todos os varejos é que essa determinação é bastante flexível, novamente feita sob critérios específicos e critérios subjetivos, a maior parte das vezes misturados.

Outro ponto parecido para todos é o aluguel cobrado pelo espaço, em que mesmo os pequenos fornecedores podem obter mais espaço que os líderes mediante pagamentos mais altos, geralmente em dinheiro. Os critérios mais utilizados são: participação de mercado segundo classificação da ACNielsen⁶ (empresa de pesquisa de mercado); relação custo do produto e margem de lucro; promoções; bonificações sobre o faturamento; linha de produtos; validade de produtos; embalagens e potencial de venda do produto. Mesmo com o contrato e critérios descritos, quando um concorrente obtém condições mais vantajosas de venda ao cliente final, ocorre o caso de os varejistas sentirem-se lesados, retirando os produtos desse fornecedor da gôndola até que seu preço seja equiparado, ou mesmo a interrupção da compra por determinado período, como já foi descrito.

Marcas e embalagens: os supermercados trabalham com menor número de marcas. Segundo os participantes do estudo, procura-se balancear o *mix*

⁶ Para mais informações sobre os métodos de pesquisa da ACNielsen, acesse o *site* <www.acnielsen.com.br>.

com duas marcas líderes, duas intermediárias e duas pequenas marcas que podem ser regionais. Outro critério é se o fornecedor possui outros tipos de suco, não só o de laranja para satisfazer à preferência de um número maior de consumidores. Além disso, devem ser considerados preços finais praticados ao consumidor e a margem de lucro. Nesse ponto, as marcas regionais ganham preferência dos varejistas, pois possuem preços mais baixos em relação às marcas líderes, o que faz o giro da mercadoria ser maior. É também maior a margem de lucro aplicada sobre elas, em relação às marcas dos grandes fornecedores como Danone, Nestlé e Parmalat.

Aspecto importante no varejo, que causa enorme impacto nas indústrias de alimentos e bebidas, são as vendas por impulso (vendas não planejadas). Isso demonstra para empresas de alimentos e bebidas e para o varejo o papel fundamental da promoção no ponto-de-venda dentro do *mix* de comunicações. Também é crescente a importância das embalagens como fator estimulador de venda dos produtos. Com relação a embalagens, é unânime a preferência do consumidor, e, conseqüentemente, a do comprador varejista, pela praticidade que as embalagens Tetra Pak com tampa oferecem. A única restrição de consumo ainda é a diferença de preços com relação às embalagens de garrafa plástica.

Bonificações: ocorrem tanto em hipermercados como em supermercados. Podem ser em dinheiro ou em produtos, que são pagos sobre o montante das vendas. A bonificação sobre produtos ocorre quando certa quantidade deles é dada de graça dentro de um pedido. Isso faz com que o preço unitário saia mais barato do que o apresentado na nota, dificultando aos varejistas concorrentes saber o verdadeiro preço de custo dos produtos. Já a bonificação em dinheiro é paga geralmente pelos representantes regionais dos grandes fornecedores diretamente nas lojas, e gira em torno de 2,5% do faturamento sobre os produtos. Os fornecedores, em troca dessas bonificações, recebem alguns benefícios resultantes da negociação, como a isenção da taxa de cadastramento de novos produtos nos supermercados e, também, se pagarem um pouco a mais de bônus, podem transferir as responsabilidades por trocas para os varejistas, por exemplo.

Promoção e folhetos: são os únicos itens da negociação em que o varejo procura o fornecedor para a realização do material. Geralmente consta nos contratos de fornecimento com grandes empresas de sucos, mas a colocação do produto nos folhetos envolve aumento de quantidades de fornecimento e diminuição de preços para aumento do giro. Segundo um comprador varejista, as grandes indústrias fazem mais promoções no ponto-de-venda que as pequenas. Entre as razões para isso, estão as disponibilidades maiores de promotores exclusivos para as lojas e fatores relacionados a características dos produtos.

A princípio, nos supermercados o próprio conceito de ECR está restrito na visão dos compradores. O conceito é entendido apenas como compras pela Internet, parte do intercâmbio eletrônico de dados (EDI), bem diferente do con-

ceito global demonstrado anteriormente. Quando os compradores possuem um conceito mais amplo, ou seja, das relações integradas de fornecimento entre a indústria e o varejista, não sabem como funciona o processo na prática. Outra visão é de que o ECR é apenas praticado pelos hipermercados, e que mesmo assim não está proporcionando os resultados esperados. Uma evidência dos pontos que corroboram essa conclusão é a quantidade de visitas que os vendedores das indústrias ainda necessitam fazer, mesmo com os hipermercados já realizando alguns pedidos eletronicamente.

Com relação aos contratos, percebe-se que não é dada a devida atenção para sua realização ou para todos os itens que eles poderiam conter, principalmente no pequeno e médio varejo. Através do contrato, as partes deveriam sentir-se protegidas mediante a definição de seus deveres e direitos. Sobre a ECR, a estratégia ainda é pouco utilizada, e as empresas que possuem programas-piloto são os hipermercados, e mesmo assim com poucos produtos. O que justifica essa condição são os investimentos necessários e o volume de compras para baixar a relação custo/benefício. É necessário que as pessoas dos pequenos e médios varejos tomem consciência do amplo conceito da ECR, para que algumas barreiras sejam quebradas e sejam dados os primeiros passos para sua utilização.

RESUMO

Os objetivos de um sistema de distribuição são conveniência espacial, fracionamento de lotes, redução de tempo de espera, aumento do sortimento e variedade. O modo como o varejo organiza sua função de compras depende da formalidade, da centralização da função de compras e da regularidade.

As etapas do processo de decisão de compra organizacional são antecipação ou reconhecimento do problema, determinação das características e quantidade dos itens necessários, descrição das características e quantidade dos itens necessários, procura por fornecedores e qualificação destes, aquisição e análise das propostas, avaliação das propostas e seleção dos fornecedores, seleção de uma ordem de rotina – fase das rotinas “físicas”, avaliação da *performance* e *feedback*.

A preocupação da estratégia de ECR é a de redesenhar os processos comerciais a fim de torná-los eficientes e, após, automatizá-los ao menor custo possível. As estratégias são sortimento eficiente, reposição eficiente, promoção eficiente e introdução eficiente.

Sobre o caso apresentado, as características mais importantes do processo de compras são: escolha de fornecedores; negociação de preços; condições e prazos de pagamento; negociação de quantidades; responsabilidades por devo-

luções; definição de responsabilidades de entrega; armazenamento; critérios de exposição em gôndola; tempo de negociação; *mix* de produtos; negociação de novas marcas; estabelecimento de bonificações sobre vendas; promoções; inclusão dos produtos em “folhetos” e jornais próprios dos varejistas.

Ainda sobre o caso prático, pode ser visto que a maior preocupação na negociação é com relação aos preços, pois é o principal critério que diferencia um varejista de outro no caso de suco de laranja. Na busca pelo melhor preço e melhor margem de lucro, os compradores estão deixando de lado conceitos importantes e chegando, no caso de alguns hipermercados, e grandes redes de supermercados, a cobrar altas taxas da indústria de sucos. Ao invés de as indústrias passarem informações de pesquisas sobre os hábitos de consumo para os varejistas, e eles passarem informações para as indústrias sobre os hábitos de compra do consumidor para chegarem a uma promoção mais eficiente, ou características de embalagens mais chamativas, essas informações servem como arma para barganha nas negociações.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. O capítulo trouxe um caso prático no mercado de sucos de laranja prontos para beber, mostrando o processo de decisão de compra do varejo. Faça uma entrevista em qualquer outra empresa e descreva seu processo de decisão de compra e as influências existentes.
2. Em quais condições o principal fator na negociação entre uma indústria de alimentos e o varejista pode passar a não ser preço somente, mas também outros fatores?
3. Tal como discutido no capítulo referente ao comportamento do consumidor final “o ABC do Consumidor”, reflita sobre possíveis ações que as empresas podem fazer para cada uma das etapas do comportamento de compra organizacional, colocado na introdução deste capítulo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; DAY G. *Marketing research*. 2. ed. New York: John Wiley, 1983.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). *web page*: <www.ama.org>.

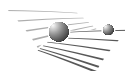
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). *web page*: <www.abras.com.br>.

- BERMAN, B. *Marketing channels*. New York: John Willey, 1996. 663 p.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisa para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, nº 3, p. 95-97, 1995.
- CHURCHILL JR., G. A. *Marketing research: methodological foundations*. Fort Worth: The Dryden Press, 1991.
- CRAMER, S.; THOMAS, A. *The productivity loop and ECR*. New York: McGraw-Hill, 1999. 245 p.
- CZINKOTA, M. et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p.
- ECR EUROPE (Associação Européia de ECR). Diversas publicações e informações da *web page* <www.ecr-europe.com>.
- FOOD MARKETING INSTITUTE (FMI). *web page* <www.fmi.org>.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson: Prentice Hall, 2000. 676 p.
- MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996. 890 p.
- MCCARTHY, E.; PERREAULT, W. *Marketing essencial*. São Paulo: Atlas, 1997. 397 p.
- ROSENBERG, Larry J. *Marketing management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1976. 684 p.
- STERN, L. et al. *Marketing channels*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. 670 p.

5

Análise do Macroambiente em Agronegócios com o Enfoque de Redes¹

Marcos Fava Neves
Cláudio Pinheiro Machado Filho
Luciano Thomé e Castro
Dirceu Tornavoi de Carvalho
Rodrigo Agustini Orati



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

Este capítulo tem como objetivo trabalhar na questão da análise do macroambiente em agronegócios. Os livros tradicionais de marketing mostram como deve ser feito esse processo, monitorando as variáveis do macroambiente, sendo elas do ambiente político-legal, econômico e natural, sociocultural e, por fim, a questão tecnológica para identificar ameaças que devem ser evitadas pelas empresas através de ações de neutralização, ou ainda identificar oportunidades que, por sua vez, devem ser exploradas. Neste capítulo, a mesma abordagem é utilizada, só que aplicada ao contexto do mercado de carne bovina no Brasil e no mundo, um mercado que foi escolhido por sua problemática atual e um alto número de variáveis externas que são fundamentais para o sucesso do negócio, sobretudo o exportador de carnes. Ademais, é utilizado o enfoque de redes na análise do macroambiente, um enfoque necessário para o entendimento mais amplo dessas ameaças e oportunidades.

1 Publicado originalmente com o título Building networks in the global beef market. In: EUROPEAN MARKETING ACADEMY (EMAC) CONFERENCE MARKETING IN A CHANGING WORLD: SCOPE, OPPORTUNITIES AND CHALLENGES, 31., 2002, Braga. *Proceedings...* Braga: Universidade do Minho, Faculdade de Economia e Administração de Braga, 28 a 31 de maio de 2002. p. 113.

1 INTRODUÇÃO

Conforme Czinkota et al. (2001),

“em geral, o ambiente de uma empresa é composto de seis componentes. Primeiro o ambiente de marketing interno da firma (o microambiente) consiste nos próprios objetivos e recursos dela. O ambiente externo (o macroambiente) consiste nos ambientes competitivo, legal e político, sociocultural, econômico e tecnológico”.

Neste capítulo, serão enfocados os ambientes legal e político, sociocultural e demográfico, econômico e tecnológico.

2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE EM MARKETING

Uma interessante maneira de analisar as mudanças ambientais no marketing (chamadas de variáveis incontroláveis para as empresas) é uma ferramenta chamada de análise “PEST”, que aglomera diversos conjuntos de variáveis que produzem modificações no ambiente, e, conseqüentemente, nos arranjos entre as empresas. Essas modificações, segundo Williamson (1985), são as não antecipadas em circunstâncias que envolvem um processo de troca.

A análise “PEST” avalia os fatores político-legais (institucionais), econômico-naturais, socioculturais e tecnológicos. Essa análise é bem descrita na literatura (JOHNSON e SCHOLLES, 1997; MINTZBERG, 1994; STERN et al., 1996; ROSEMBLOON, 1999; BERMAN, 1996) como uma das importantes ferramentas de processos de planejamento. Deve-se construir uma “matriz ambiental” para cada um dos quatro conjuntos de fatores. Para facilitar o processo, alguns aspectos importantes relativos a direcionadores e implicações são retratados nas matrizes, valendo ressaltar, como sugestão, que existem diversos outros que as completam.

2.1 Ambiente econômico natural

Tabela 5.1 *Possíveis impactos do ambiente econômico-natural.*

Direcionadores (fatores de mudança)	Implicações advindas da mudança	Probabilidade de ocorrência	Impacto para a empresa
Mudanças na renda	Quais as implicações advindas de mudança na renda?	Alta, média ou baixa	Positivo (+), negativo (-), e de 0 a 5 (magnitude)
Taxas de juros			
Nível de educação/profissional			
Níveis de emprego			
Taxas de câmbio			
Integração econômica			
Concentração de fornecedores			
Concentração de compradores			
Ciclos de vida do negócio			
Tendências do PIB			
Disponibilidade de capital e financiamento			
Inflação			
Disponibilidade de energia			
Restrições de insumos do ambiente natural (água, ar)			
Gastos com turismo			
Outros			

Fonte: Autor, usando contribuições de Johnson e Scholes (1997); Stern et al. (1996); Rosembloom (1999); Berman (1996); Achrol e Stern (1988) e outras, levantadas nas entrevistas.


2.2 Ambiente político-legal

Tabela 5.2 *Possíveis impactos do ambiente político-legal nos canais.*

Direcionadores (fatores de mudança)	Implicações advindas da mudança	Probabilidade de ocorrência	Impacto para a empresa
Acesso a mercados fechados (protecionismo)	Quais as implicações advindas de acesso a mercados fechados?	Alta, média ou baixa	Positivo (+), negativo (-) e de 0 a 5 (magnitude)
Leis de reciclagem de embalagens			
Política antitruste			
Integração econômica (blocos comerciais)			
Exigências de rotulagem			
Restrições de empacotamento			
Restrições a tipos de comunicação			
Barreiras tarifárias			
Políticas tributárias			
Leis trabalhistas			
Estabilidade de governo			
Política de subsídios			
Certificação de produtos e/ou processos			
Outros			

Fonte: Autor, usando contribuições de Johnson e Scholes (1997); Stern et al. (1996); Rosembloom (1999); Berman (1996); Achrol e Stern (1988) e outras, levantadas nas entrevistas.

2.3 Ambiente tecnológico

Tabela 5.3  Possíveis impactos do ambiente tecnológico.

Direcionadores (fatores de mudança)	Implicações advindas da mudança	Probabilidade de ocorrência	Impacto para a empresa
Novas soluções tecnológicas	Quais as implicações advindas de novas soluções tecnológicas?	Alta, média ou baixa	Positivo (+), negativo (-) e de 0 a 5 (magnitude)
Vendas por correio			
Vendas por telefone			
Vendas pela Internet			
<i>Scanners</i>			
Estoque computadorizado			
Entregas <i>just in time</i>			
Troca eletrônica de dados (EDI)			
Dados de ponto-de-venda			
Transferência de fundos eletrônica			
Pedidos automatizados			
Transferência tecnológica			
ECR			
Telefone celular			
Outros			

Fonte: Autor, usando contribuições de Johnson e Scholes (1997); Stern et al. (1996); Rosembloom (1999); Berman (1996); Achrol e Stern (1988) e outras, levantadas nas entrevistas.

2.4 Ambiente sociocultural

Tabela 5.4 *Possíveis impactos do ambiente sociocultural.*

Direcionadores (fatores de mudança)	Implicações advindas da mudança	Probabilidade de ocorrência	Impacto para a empresa
Mulher no mercado de trabalho	Quais as implicações advindas da mulher no mercado de trabalho?	Alta, média ou baixa	Positivo (+), negativo (-) e de 0 a 5 (magnitude)
Concentração da população em grandes cidades			
Demografia (distribuição etária)			
Raças/Etnia			
Escassez de tempo			
Envelhecimento da população			
Individualidade das pessoas			
Ida da família às compras			
Busca por segurança			
Conveniência			
Lazer			
Mobilidade social			
Distribuição de renda			
Atitudes no trabalho			
Mudanças de estilo de vida			
Segurança dos alimentos			
Tamanho das famílias			
Outros			

Fonte: Autor, usando contribuições de Johnson e Scholes (1997); Stern et al.; Rosembloom (1999); Berman (1996); Achrol e Stern (1988) e outras, levantadas nas entrevistas.

Que ações devem ser tomadas se esses fatores listados acontecerem? As seguintes tabelas podem ser preenchidas para proporcionar uma perspectiva do processo, oferecendo a vantagem de forçar os executivos da empresa a ter algumas idéias sobre planos alternativos para lidar com mudanças ambientais.

Tabela 5.5 *Matriz de impactos e reações.*

Lista de todos os grandes impactos/ameaças	Ações de prevenção ou de reação a essas ameaças

Fonte: Autor.

Tabela 5.6 *Matriz de oportunidades.*

Lista de todas as grandes oportunidades	Ações para aproveitar as oportunidades

Fonte: Autor.

Vale destacar que, no agronegócio brasileiro, essencialmente exportador, a quantidade de barreiras existentes para atingir os mercados internacionais é assustadora. Cabe entendê-las e estudá-las. Para isso convidamos o leitor a visitar o *site* do Instituto de Estudos do Comércio e Negociações Internacionais (<<http://www.iconebrasil.org.br/>>), coordenado pelo Prof. Marcos Sawaya Jank. Nesse *site*, podem-se encontrar informações institucionais, notícias recentes sobre política comercial agrícola, publicações e uma seção que traz um glosário de termos técnicos e respostas sucintas para as perguntas mais frequentes sobre negociações internacionais.

3 PECUÁRIA DE CORTE EM 2010: ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

A seguir, está mostrada uma rede de um frigorífico foco, com sua cadeia de suprimentos e canais de distribuição. O objetivo é mostrar como realizar essa análise do ambiente para as empresas do agronegócio. Primeiramente, foram levantadas as tendências de consumo de carne bovina em uma pesquisa bibliográfica internacional. Depois, foram preenchidas as matrizes da Pest para o setor de carnes como um todo, com ênfase na posição de um frigorífico. Finalmente, foram visualizados quatro grandes segmentos que estarão em operação, num exercício de previsão, em 2010, com mensagens às empresas envolvidas nesse setor.

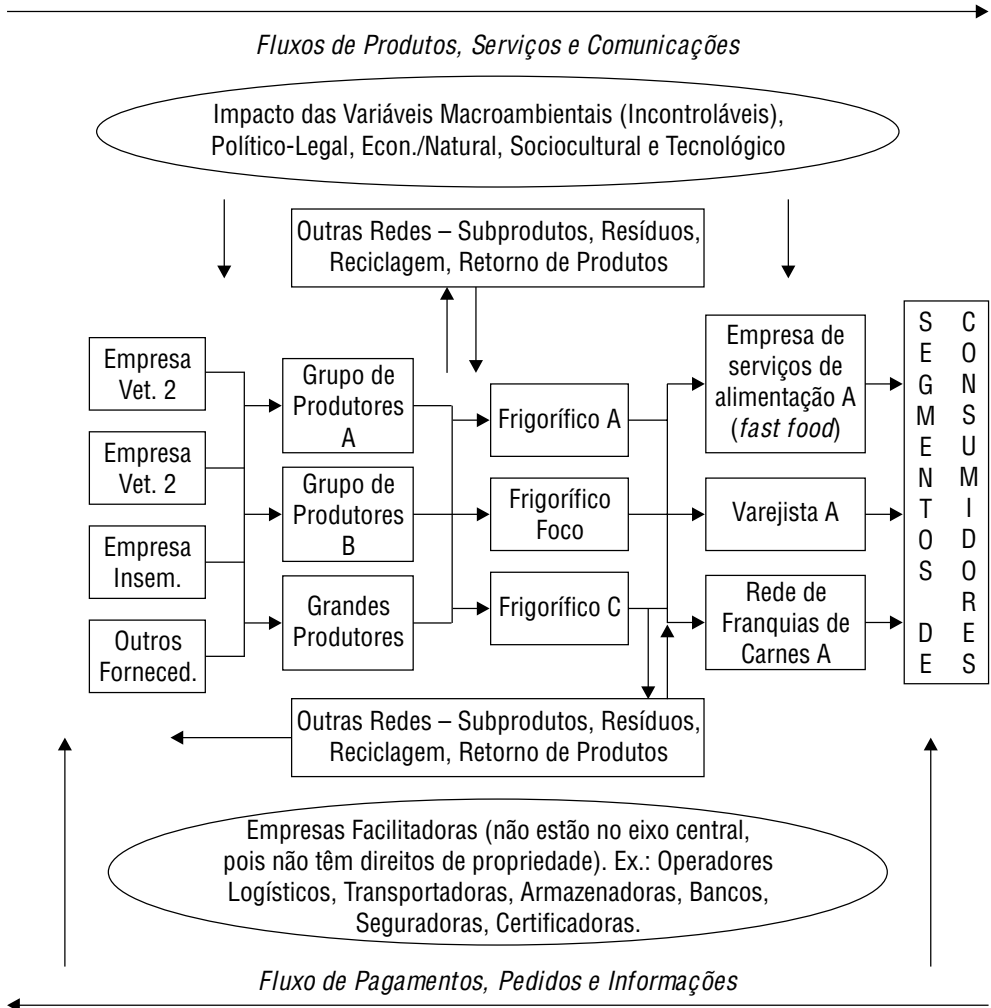


Figura 5.1 Rede elaborada por Pensa.

3.1 Sinais dos consumidores finais²

Umberger et al. (2000) analisaram se consumidores norte-americanos percebem diferenças em sabor nas carnes e se estariam dispostos a pagar um preço *premium* por essa diferença. Numa amostra de 250 consumidores, seus resultados mostraram que os consumidores percebem diferenças de marmorização e sabor diferenciado e que estão dispostos a pagar por essa diferença. Os autores ressaltam que seus resultados são interessantes para empresas do *agribusiness* dispostas a criar marca, e que existem segmentos de consumidores dispostos a pagar por essa diferença.

Cocoran et al. (2000), trazendo resultados do projeto “*European Red Meat Quality*”, ressaltam que os seguintes aspectos apareceram em ordem de preferência, quando os consumidores foram perguntados sobre quais deles são importantes na compra de carne: satisfação, nutrição/saúde, preço, conveniência/tecnologia. Quando perguntados sobre quais fatores seriam importantes para garantir qualidade na carne, o aspecto origem da carne foi um dos destaques na pesquisa, seguido por condições de armazenagem, bem-estar e nutrição dos animais. Finalmente, quando perguntados sobre que aspectos da embalagem são importantes para indicar a qualidade, novamente a origem aparece em primeiro, seguido por nome do corte, informações nutricionais, rastreabilidade, instruções para o preparo da carne, entre outros. Ressaltam também a confiança em varejistas e em suas marcas.

Latvala e Kola (2000) entrevistaram 1.620 finlandeses e verificaram que as informações mais relevantes eram as datas de validade e embalagem/cor e, na seqüência, a identificação “produzido na Finlândia”. O preço apareceu como 4^a variável de compra mais importante. Sessenta por cento (60%) dos entrevistados desejavam mais informações sobre os atributos da qualidade nas carnes. Os consumidores declararam ter confiança muito maior nas agências fiscalizadoras de seu país comparativamente às dos produtos importados.

Kularatne e Storey (2000) analisaram a coordenação vertical da cadeia de carnes no Canadá, com uma amostra de mais de 800 produtores. Ressaltam que nesse país o consumo *per capita* de carne bovina caiu de 41 para 31 kg por habitante/ano. Pecuaristas, tradicionalmente, são avessos à coordenação vertical da cadeia, preferindo o sistema de leilões, que, segundo os autores, pode ser uma das causas desse declínio.

2 Vale destacar a partir de agora a importante presença do Sistema de Informações da Carne (SIC) com a missão de informar ao consumidor as características, qualidades e benefícios da carne bovina no Brasil. Para mais informações, acesse o site <www.sic.org.br>.

Quando perguntados sobre a queda no consumo, produtores canadenses listaram os seguintes fatores, em ordem de importância: conscientização da saúde, maiores preços da carne bovina, não-entrega da qualidade desejada pelos consumidores, ausência de produtos prontos para consumo, ausência de propaganda e promoções. Entre seus principais resultados, indicam que as seguintes ações, em ordem de importância, devem ser feitas: precificação individual (com base em cada animal), rastreabilidade, mudanças no sistema de distribuição para melhor refletir a qualidade, incorporação de padrões de qualidade na produção e processamento, desenvolvimento de produtos prontos para consumo, aumento dos gastos em comunicação e educação dos consumidores. Em geral, o aumento na cooperação e coordenação são as saídas para a rede produtiva de carnes no Canadá.

Verbeke e Viaene (2000) ressaltam em seu estudo o crescimento da necessidade de informações de carne por parte dos consumidores europeus. Os fatores que geram essa necessidade são o uso crescente de hormônios, antibióticos preventivos e as crises da “vaca louca” na Inglaterra e dioxina na Bélgica. A rastreabilidade permite, além de garantir ao consumidor informações sobre a origem e a sanidade da carne, identificar a fonte de produtos contaminados ou com qualidade inferior, controlar doenças e monitorar resíduos, verificar medidas de suporte e, finalmente, satisfazer às necessidades de regulamentação para o desenvolvimento de marcas e também maior segurança aos pecuaristas com relação a vendas, redução de custos de transação, abertura de mercados e outros.

Brester e Smith (2000) comentam sobre a proposta que estava em tramitação no Congresso Norte-Americano de identificar o país de origem das carnes e os impactos que essa medida, já tomada pelo Japão em 1997, pode trazer. Segundo os autores, 76% dos americanos são favoráveis à identificação do país de origem e 90% iriam preferir a carne de origem local. Isso denota que são necessárias marcas conhecidas nas redes mundiais para que se possa entrar em países conseguindo superar essa objeção pelo fato de o produto não ser local. Os custos de identificação fazem com que os canais de distribuição sejam mais onerosos, e os autores comentam que algumas das unidades industriais seriam direcionadas apenas ao processamento de produtos exportados. Os custos da identificação iriam crescer mais se a obrigatoriedade de identificação do país de origem chegasse ao setor de restaurantes e hotéis, responsáveis por 40% do consumo de carnes nos EUA.

Vinholis (2000), Perosa (1999), entre outros, já apontam para as alianças como importantes alternativas de coordenação na produção de carnes, com necessidade de incentivos equilibrados entre os participantes, entre diversas outras ações para implementação de melhorias no sistema. Saab (1998), em pesquisa realizada no Brasil, trouxe o fator preço como preponderante na hora da

escolha pelo consumidor. Destaca-se ainda a baixa exigência do consumidor nacional em relação à qualidade da carne. A maioria dos consumidores ainda trata a carne como um produto *commodity*, e não está disposta a pagar mais por produtos com maior grau de diferenciação. Entretanto, essa postura do consumidor já está mudando, surgindo alguns segmentos de consumidores mais exigentes tanto no que se refere a aspectos de qualidade/sanidade do produto quanto em relação a seus atributos intrínsecos (maciez, conformação, sabor).

O que esses artigos recentes nos dizem? Acabam por trazer um importante conceito de marketing que deve ser revisado aqui, já comentado neste livro. O conceito que vale ser trazido é o do fim da generalização e o início da necessidade do uso intensivo das técnicas de segmentação de mercados, diferenciação e posicionamento da oferta. As mudanças no comportamento dos compradores estão fazendo com que cada vez mais empresas comecem a praticar as estratégias de marketing denominadas de segmentação de mercados, seleção de mercados-alvo e diferenciação de oferta.

Uma vez visualizados os segmentos-alvo, as empresas desenvolvem estratégias visando tornar sua oferta percebida como distinta da oferta de seus concorrentes (diferenciação), ou seja, aumentar a especificidade da oferta. A **diferenciação** é uma estratégia mercadológica que pode ser atingida através de *atributos do produto*, tais como aparência, origem, higiene, qualidade, sabor, teor de ingredientes, desempenho, durabilidade, estilo, método de produção, inexistência de modificações genéticas, entre outros. Pode ser atingida, também, através dos *serviços* oferecidos, tais como frequência de entrega (permitindo regularidade e diminuição de estoques), ou formato de entrega (produto já limpo, pronto para exposição em gôndola, para processamento ou uso específico do cliente). Uma terceira fonte de diferenciação seria através do *atendimento*, como a relação próxima com o cliente industrial, competência, educação, credibilidade e reputação, por exemplo. Finalmente, a quarta forma seria através da *marca*, que simboliza a imagem da empresa no mercado (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000).

Se esses são sinais atuais dos consumidores, o que podemos esperar num futuro próximo, e, mais do que isso, quais são os arranjos organizacionais que poderão atuar?

3.2 Mudanças das variáveis macroambientais

O Quadro 5.1 condensa todas as prováveis mudanças do ambiente e as implicações que terão na pecuária em 2010.

Quadro 5.1 *Direcionadores principais de mudanças para 2010 e as prováveis implicações destas mudanças, trazendo ameaças e, principalmente, oportunidades aos agentes.*

Direcionadores (fatores de mudança)	Implicações dessa mudança – ameaças e oportunidades
Ambiente econômico/natural	
Redução na taxa de juros e disponibilidade de capital e financiamento. Estabilização da inflação.	Presença maciça de novos investimentos e novos grupos empresariais no Brasil e fortes investimentos em tecnologia. O setor de frigoríficos deve concentrar-se fortemente no Brasil, com alguns grupos nacionais e multinacionais atuando com carnes, que serão líderes das redes globais de carnes.
Crescimento no nível de educação e formação profissional.	Trará maior renda e maior consumo, bem como maior competitividade da mão-de-obra. No entanto, pesquisas indicam que maior grau de educação, por outro lado, traz menor consumo de carne bovina, situação que precisa ser revertida com o uso de tecnologia e marketing.
Integração econômica maior entre os países.	Possibilitará aos países mais competitivos, sobretudo o Brasil, atingir mais segmentos de mercado internacionais. Servirá como atrativo ainda maior para que as redes mundiais tenham forte presença aqui.
Concentração de fornecedores e concentração de compradores.	As redes terão menor número de agentes, com presença e atuação global (transnacionais) nos principais segmentos de mercado. Grande concentração é esperada, em todos os níveis.
Insumos do ambiente natural – poucas áreas no mundo estarão disponíveis para criação extensiva.	Oportunidade ao Brasil, onde há abundância dessas áreas. Isso habilita o país a atuar em quase todos os segmentos de mercado. Em face também da diversidade climática, o Brasil pode ter diversas raças bovinas que atuem em diversos segmentos de consumo.
Aumento na exigência de educação da força de trabalho para competitividade.	Será o grande propulsor do crescimento dos países. Traz criatividade, competitividade do recurso humano, diferenciação e, além disso, um consumidor mais exigente e informado.
Taxas de câmbio mais estáveis, devido a maior transparência e equilíbrio mundiais, com mecanismos mais rigorosos e eficientes de socorro aos países com problemas econômicos.	Maior estabilidade mundial, diminuindo oportunidades devido aos desajustes rápidos das taxas de câmbio. Criam maior espaço para vantagem competitiva, para que investimentos possam ser mais bem planejados e recursos internacionais possam ser atraídos, entre outros fatores.

Direcionadores (fatores de mudança)	Implicações dessa mudança – ameaças e oportunidades
Ambiente político-legal	Implicações dessa mudança
Maior abertura comercial e integração econômica (blocos comerciais).	Enormes oportunidades para produção com custos mais competitivos, desde que satisfaçam às crescentes exigências dos mercados-alvo internacionais. Blocos comerciais representarão grandes oportunidades. Camargo Neto (2000) sugere que a ação mais forte e mais focada deve ser contra os subsídios à exportação dados pelos países desenvolvidos, notadamente EUA e os da Europa. Em 2010, não deverão mais existir.
Políticas antitruste (anticoncentração).	Mais rigorosas, evitarão concentração em alguns mercados, podendo afetar as estratégias das redes globais. Por outro lado, o mundo mais interconectado poderá mudar o que essas agências governamentais consideram como fronteiras do mercado.
Leis ambientais mais rigorosas.	Trarão restrições a diversas práticas agrícolas, ao uso total de áreas, necessitando de ajustes, que trarão custos.
Maiores exigências de rotulagem.	Trarão maior transparência às redes produtivas, aumentando custos, mas trazendo a informação desejada pelos consumidores.
Leis trabalhistas mais rigorosas que tentem equalizar condições de trabalho/salário no mundo.	Trarão também impactos demandando ajustes para atingir os mercados mais exigentes. Serão uma barreira não tarifária que poderá ser levantada.
Estabilidade de governos.	Governos mais estáveis no mundo e a consolidação do processo democrático, trazendo maior previsibilidade.
Política de subsídios.	Deverão cair sensivelmente com o maior relacionamento entre os países. Será uma prática cada vez mais questionável.
Normas de certificação de produtos e/ou processos.	Será cada vez maior a exigência dessas normas, principalmente para atender aos segmentos <i>premium</i> . Haverá oportunidade para selos e marcas e possibilidade de que esses certificados possam tornar-se barreiras não tarifárias.

Direcionadores (fatores de mudança)	Implicações dessa mudança – ameaças e oportunidades
Ambiente tecnológico	Implicações dessa mudança
Aprimoramento genético de raças adaptadas e com maiores especificidades, tais como precocidade, tamanho do animal, proporções de tipos de carnes e épocas de produção.	Permitirá sintonia quase perfeita entre a oferta e a exigência do consumidor final ou intermediário (frigorífico). Planejamento genético nos produtores da rede.
Vendas pela Internet ao consumidor final e páginas eletrônicas de comercialização.	Compras pela Internet irão reduzir fortemente os custos de transação, possibilitando encontrar insumos, animais, frigoríficos e distribuidores nacionais e internacionais de maneira simples e eficiente.
Estoque computadorizado.	Redes produtivas aplicarão os conceitos de <i>just in time</i> .
Eletronic Data Exchange – Troca Eletrônica de Dados (EDI).	Será a ferramenta utilizada pela rede, desde fornecedores de insumos a pecuaristas até o distribuidor final (supermercado). Pedidos serão todos automatizados. Haverá identificação do perfil dos vários segmentos de consumidores, permitindo dimensionar e alcançar segmentos-alvo de estratégias diferenciadas de marketing.
Dados de ponto-de-venda.	Poderão estar disponíveis a todos os participantes da rede produtiva.
Produtos geneticamente modificados.	Estarão em uso pelas redes, sendo fatores diferenciais o uso ou o não-uso. Grandes progressos deverão ocorrer nessa área.
Tecnologia da nutrição animal.	Contribuirá fortemente para a especificidade dos animais, influenciando nos teores de nutrientes desejados nas carnes.
Tecnologia de processamento.	Permitirá pratos prontos e com sabor/maciez fortemente baseados em carnes, com os mais diversos conteúdos, com conveniência e qualidade.
Ambiente sociocultural	Implicações desta mudança
Maior participação da mulher no mercado de trabalho, concentração da população em grandes e médias cidades e escassez de tempo, além de diminuição dos indivíduos das famílias.	Crescimento dos serviços de alimentação (alimentação fora de casa), necessidades de produtos pré-prontos, embalagens individualizadas.

Direcionadores (fatores de mudança)	Implicações dessa mudança – ameaças e oportunidades
Envelhecimento da população.	Mudanças na composição dos alimentos são esperadas para atender a esse mercado. Carnes específicas terão que ser desenvolvidas para não ocorrer perda de vendas.
Melhoria na distribuição de renda.	Trará grande ganho ao mercado de carnes no Brasil.
Mudanças de estilo de vida e exigência por segurança dos alimentos.	Para o segmento saudável, as redes de carnes deverão oferecer produtos específicos, fazendo uso da tecnologia para monitoração da qualidade. A segurança será uma obrigação para boa parte dos segmentos de consumo, com maior rigor legal e de fiscalização.

Fonte: Vários autores. Agradecemos às contribuições da 1ª Turma do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Agroalimentares do PENSA realizado em Bebedouro, bem como do acadêmico Roberto R. Santos (FEA/USP).

Observação: Recomendamos a visita ao excelente *site* <beefpoint.com.br>, que traz muitas informações do setor.

4 **COMO SE PREPARAR PARA ESSE CENÁRIO? AS REDES EM OPERAÇÃO EM 2010**

Como será então esse negócio no futuro? Acredita-se que boa parte do mercado se encaixará no cenário de quatro diferentes tipos de redes de empresas, que estão detalhadas na Figura 5.2.

C R E S C E O V A L O R P E R C E B I D O	Redes que atuam em segmentos de mercado mais definidos	Redes que entregam carnes com alto valor percebido	
	Características da rede: Altíssima qualidade <i>premium</i> . Tradicional/artesanal. Mercados fragmentados. Pouca escala. Custos e preços elevados. Baixa elasticidade-preço da demanda. Canais de distribuição sofisticados (butiques). Comunicação dirigida. Coordenada por “ <i>pools</i> de produtores” e/ou frigoríficos. Certificação comprovada e com credibilidade do atributo. Competição por nichos/comunidades definidos por valores e crenças dos consumidores.	Características da rede: Forte presença de marcas. Forte presença de tecnologia de embalagens. Caráter multinacional. Forte adoção tecnológica. Produtos prontos e semi-prontos. Marcas tipo A e B dos mercados. Necessidade de escala e altos volumes de vendas. Marcas próprias do varejo <i>premium</i> (modelo inglês). Forte orientação para o mercado. Elevados gastos em comunicação (propaganda). Diferenciação em produtos, serviços, imagem. Maior uso das técnicas de segmentação, com marcas, A, B e C, pela mesma rede. Elevado grau de inovação e lançamento de novos produtos. Coordenadas pelas multinacionais. Planejamento conjunto da rede, com grande integração entre as empresas. Distribuição extensiva em supermercados de muitos países.	
	Redes informais – baixo valor percebido	Redes líderes em custos com segurança garantida	
	Características da rede: Sobrevivem da evasão fiscal. Canais de distribuição alternativos, antiquados. Abastecem mercados/países com poucos controles. Produtos sem identificação de origem. Foco em segmentos negligenciados. Insumos sem controle de uso e procedência. Relações (transações) de curto prazo. Menor capacitação de mão-de-obra e gerencial.	Características da rede: Podem ser coordenadas pelos varejistas globais. Marcas próprias dos varejistas ou coordenadas por multinacionais. Marcas C, D e E dos mercados. Uso intensivo de tecnologia para redução de custos de produção e de transação. Uso intensivo de logística integrada, baixas margens. Menores gastos em comunicação, comparados às redes de alto valor percebido. Foco total em custos. Qualidade e segurança – certificações. Produto de combate às outras carnes mais baratas. Presença de grupos de compras globais (centrais dos varejistas, no caso de liderança por frigoríficos). Enorme necessidade de escala e poder financeiro. Presença de linhas de produtos com sinergia. Coordenadas por redes de <i>fast food</i> ou de refeições coletivas, com produtos mais granelizados. Produtos próximos à rede de alto valor percebido, porém não inovadores. Competição dada pela melhor oferta em custos e o que for possível adicionar de serviços.	
	→ CRESCER O TAMANHO DO MERCADO		

Figura 5.2 As quatro principais redes globais (empresas de diversos países) que estarão operando em 2010.

Diversas oportunidades surgem de uma análise como esta:

- como as empresas envolvidas devem posicionar-se?
- alguns agentes das redes podem encaixar-se em mais de um dos quadrantes?

À medida que as mudanças previstas no ambiente sociocultural e político se fortalecerem, existirá a tendência de perda de espaço das redes informais e o crescimento das redes líderes em custo com segurança garantida. Outro aspecto a ser considerado é que as redes de mercado definido, na verdade, são “nichos” dentro da rede com alto valor percebido. Critérios muito eficientes de coordenação deverão ser implantados para que essas redes possam operar adequadamente.

RESUMO

O capítulo traz um importante ferramental de apoio para levantamento de oportunidades e ameaças a empresas, que é a análise “PEST”. Para facilitar o entendimento, foram levantados pontos importantes para o debate do futuro do negócio de carnes bovinas. Em decorrência dessa análise, apresentaram-se diversas estruturas que poderão estar organizadas no futuro. Destacam-se quatro delas: a das redes informais (baixo valor percebido), a de liderança em custos com segurança, a de redes com alto valor percebido e a de segmentos de mercado mais definidos. Todas representam oportunidades.

Como conclusões com relação à análise feita para o mercado de carne bovina, cabe às empresas que fazem parte do negócio carne, seja no setor de insumos, seja no de produção pecuária, de industrialização, de distribuição e de suporte, trabalhar conjuntamente para que possam galgar a posição de fornecedores mundiais de carnes ainda antes da data desse cenário, o que é perfeitamente possível. Para isso, é fundamental o conceito de redes (*networks*), potencializando as ações coletivas que tragam ganhos a todos os envolvidos, o aporte cada vez maior de tecnologia nas empresas de suporte (pesquisa, embalagens, transporte, estocagem, comunicação, seguros, financeiras e outras), o uso do setor público como facilitador, promotor do processo e fiscalizador (com poder punitivo) e, finalmente, o exaustivo uso das ferramentas de marketing citadas.

A análise ambiental pode ser usada para todo e qualquer mercado e as matrizes fornecidas neste capítulo podem servir de material de apoio para discussão.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. Quais as vantagens de usar o enfoque de redes para fazer análises macroambientais?
2. Escolha uma empresa e faça uma análise do macroambiente para a mesma, destacando oportunidades e ameaças advindas de mudanças no ambiente político-legal, econômico natural, sociocultural e demográfico e tecnológico, seguindo o exemplo feito para a carne bovina.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHROL, R. S.; STUART, L. W. Environmental determinants of decision making uncertainty. *Marketing Channels Journal of Marketing Research*, v. 25, p. 36-50, 1988.

ANUALPEC 2000 – FNP CONSULTORIA E COMÉRCIO.

BERMAN, B. *Marketing channels*. New York: John Wiley, 1996. 663 p.

BONOMA, T. V.; SHAPIRO, B. P. *Segmenting the industrial market*. Massachusetts: Lexington Books, 1983. 279 p.

BRESTER, G. W.; SMITH, V. H. Here's the beef: choices. *Second Quarter*, New York, p. 28-32.

CAMARGO NETO, P. A commentary on the success of the seattle round WTO negotiations: a developing country perspective. In: IPC OPEN SEMINAR, Chicago, Illinois, 27 June 2000.

CORCORAN, K.; BERNUÉS, A.; BAINES, R. *Marketing Scottish beef and the problem of the changing consumer*. In: WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS CONGRESS OF THE INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION – IAMA, 10., 2000. Chicago. *Anais...* Chicago: Iama, 24-28 June 2000. 10 p.

CZINROTA, M. et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. et al. *Competitividade no agribusiness brasileiro*. Relatório elaborado pelo Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas – IPEA/PENSA/USP, 1998. Disponível em: <www.fea.usp.br/fia/pensa>.

JANK, M. S. *Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema carnes*. 1996. 195 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade São Paulo, São Paulo.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, G. *Exploring corporate strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1997.

KETELHÖHN, W.; ALLEN, B. *Competitividad en la industria de la carne en America Latina*. São José: Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (Incae), 1999. 166 p.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2000. 764 p.

KULARATNE, H. D.; STOREY G. G. Vertical coordination in the beef industry: Canadian case study. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 4., 2000, Netherlands. *Anais....* Netherlands: Wageningen University, May 2000.

LATVALA, T.; KOLA, J. Consumers' willingness to pay for information about food safety and quality: case beef. In: WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS CONGRESS OF THE INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION – IAMA, 10., 2000, Chicago. *Anais...* Chicago: IAMA, 24-28 June 2000.

LAZZARINI NETO, S.; LAZZARINI, S. G.; PISMEL, F. S. *Pecuária de corte: a nova realidade e perspectivas no agribusiness*. São Paulo: SDF, fev. 1996.

MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994. 458 p.

NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. *Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios*. São Paulo: Pioneira, 2000. 123 p.

PEETZ, V. et al. *Repensando a agricultura paulista: cadeia produtiva da carne bovina*. São Paulo: Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, 1996. 53 p.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. *Marketing channels: a relationship management approach*. New York: Times Mirror Books, 1997. 728 p.

PEROSA, J. M. Y. *Coordenação no sistema agroalimentar da carne bovina*. 1999. 190 p. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual Paulista, Araraquara.

———. *O papel da coordenação em alianças de mercado: análise de experiência no Sag Carne Bovina*. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999. Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: FEA/USP, 1999. p. 69-80.

PINEDA, N. Influência do Nelore na produção de carne no Brasil. In: SIMPÓSIO NELORE ASSOCIAÇÃO DOS CRIADORES DE NELORE DO BRASIL. *Anais...* Ribeirão Preto: Hotel JP, 8 e 9 ago. 2000. p. 3-13.

PINHEIRO MACHADO, C. A. Leilões de animais no Brasil. *Revista de Administração USP*, São Paulo: USP, 29(1):76-82, jan./mar. 1994.

_____. *O mercado de animais no Brasil e a evolução do sistema de leilões*. 1997. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____; NEVES, M. F. Conseqüências da abertura de mercado externo ao produtor. In: SIMPÓSIO NELORE – ASSOCIAÇÃO DOS CRIADORES DE NELORE DO BRASIL. *Anais...* Ribeirão Preto: Hotel JP, 8 e 9 ago. 2000. p. 14-16.

ROSEMBLOON, B. *Marketing channels*. 6. ed. Hinsdale: The Dryden Press, 1999. 688 p.

SAAB, M. S. *A diferenciação de produto como um agente de mudança nas relações contratuais: um exemplo no SAG da carne bovina no Brasil*. 1998. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SCHIEFER, G. Environmental management and life-cycle assessment in supply chains management: the case of the meat chain. In: WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS CONGRESS OF THE INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION – IAMA, 10., 2000, Chicago: Iama. *Anais...* Chicago: IAMA, 24-28, June 2000. 11 p.

SILVA, C. A.; BATALHA, M. (Coord.). *Estudo sobre a eficiência econômica e a competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil*. Relatório final feito pelo Consórcio Funarbe – Universidade Federal de Viçosa e Universidade Federal de São Carlos, para o CNPq, 1999. 552 p.

STERN, L.; EL ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. *Marketing channels*. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. 576 p.

UMBERGER, W. J.; FEUZ, D. M.; CALKINS C. R.; KILLINGER K. M. Consumer preference and willingness to pay for flavor in beef steaks. In: WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS CONGRESS OF THE INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION – IAMA, 10., 2000, Chicago. *Anais...* Chicago: Iama, 24-28 June 2000. 17 p.

USDA. Foreign agricultural service: gain report. *Global Agriculture Information Network*. Report # BR0617, 23 p. 2000.

VEGRO, C. *Trajectoria e demandas tecnológicas nas cadeias agroalimentares do Mercosul ampliado – carnes: bovina, suína, aviar – proyecto global*. Uruguai: Procisur, 1999.

VERBEKE, W.; VIAENE, J. Demand-oriented meat chain management: the emerging role of traceability and information flows. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 4., 2000, Netherlands. *Anais...* Netherlands: Wageningen University, May 2000. p. 391-401.

VINHOLIS, M. M. B. Vertical coordination in the Brazilian beef agribusiness system. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 4., 2000, Netherlands. *Anais...* Netherlands: Wageningen University, May 2000. p. 349-357.

WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 1-17, 1992.

WILLIAMSON, O. E. The economics institutions of capitalism. *The Free Press*, 445 p. 1985.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Coord.) *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. 367 p.

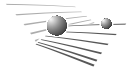
_____; FARINA, E. M. M. Q. Strictly coordinated food systems: exploring the limits of the coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(2):249-265, 2000.

_____; MACHADO FILHO, C. A. Competitiveness of meat agribusiness chain in Brazil and extensions for Latin America. In: GLOBALIZATION, PRODUCTION, SITING AND COMPETITIVENESS OF LIVESTOCK PRODUCTION. Braunschweig, Alemanha, Sept. 2000, 14 p. Mesa redonda.

6

Decisões de Produtos, de Marcas e Marcas Próprias (dos Distribuidores)¹

Marcos Fava Neves
Luciano Thomé e Castro
Carla Cristina Martoni Pereira Gomes



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

Este capítulo trabalha sobre as decisões da variável produto em marketing, que contempla o conceito básico do que vem a ser um produto, as decisões referentes a linhas de produto, desenvolvimento de novos produtos, o ciclo de desenvolvimento de produtos e estratégia de marca numa empresa. Dentro da estratégia de marca, marca própria é atualmente um dos aspectos mais discutidos e de maior impacto nas estratégias comerciais dos distribuidores, sobretudo de alimentos, e por isso é especialmente discutida neste capítulo. Ela é uma importante ferramenta para o distribuidor num setor cada vez mais competitivo e tem diferentes papéis para a indústria de alimentos e de outros segmentos.

1 INTRODUÇÃO

Talvez um dos assuntos mais fascinantes em marketing é o que está tratado neste capítulo. Lançar produtos vencedores, criar nomes de sucesso, embala-

¹ Texto publicado originalmente com o título *Lançar produtos via marcas próprias* na revista *Marketeer, Marketing, Comunicação e Vendas* (Portugal, nov. 2002). Publicado também no *Jornal do Café* e no Congresso da Sober. Uma versão adaptada ao caso do suco de laranja foi publicada na *Revista Laranja* e no periódico alemão *Fruit Processing*, 2002.

Os autores agradecem à participação de Rodrigo Pires neste capítulo.

gens estão entre os principais desafios existentes. A agenda dessa área em marketing envolve:

- análise de produtos e linhas de produtos;
- linhas de produtos complementares – decisões de expansão;
- lançamento de novos produtos através da inovação;
- análise de decisões de marcas;
- análise de decisões de embalagens;
- análise de marcas dos distribuidores.

2 PRINCIPAIS DECISÕES COM RESPEITO A PRODUTOS EM MARKETING

Segundo Czinkota et al. (2001), “produtos são o conjunto de atributos (maneira pela qual os benefícios são prestados aos clientes, fornecendo a solução para seus problemas), funções e benefícios que os clientes compram”.

Produto significa a oferta de uma empresa que satisfaça a uma necessidade (MCCARTHY e PERREAULT, 1997; KOTLER, 2000). Bens, serviços e idéias podem formar um produto.

Os produtos podem ser definidos quanto a sua categoria. Existem duas, a de consumo, que é comprada para uso doméstico, e a industrial, comprada por organizações para ser usada na produção de outros produtos (KOTLER, 2000; ETZEL et al., 2001).

De acordo com os autores citados, os produtos de consumo podem ser divididos em diversas categorias:

- produtos de conveniência: itens baratos que os consumidores compram com pouco esforço e são amplamente distribuídos (ex.: leite, creme dental);
- produtos de compra comparada: mais caros que os de conveniência e a decisão de compra é mais importante (ex.: móveis, perfumes, roupas);
- produtos de especialidade: os consumidores desejam marca particular;
- produtos não procurados: são desconhecidos ou não, mas não são ativamente procurados, até que se necessite deles (ex.: túmulos de cemitério), sendo as vendas personalizadas.

Os alimentos são classificados em sua maioria como produtos de conveniência (pense nas ofertas nos serviços de alimentação e lojas de conveniência, que vendem uma variedade imensa de produtos), produtos de compra comparada, que são produtos de maior valor e são encontrados principalmente nos supermercados, e os produtos de especialidades, que são os encontrados em casas especiais, como butiques de carnes, casas de vinhos e queijos, entre outros.

Os industriais podem ser divididos em:

- produtos para instalações: bens de capital principais, customizados, caros e adquiridos eventualmente (ex.: prédios);
- acessórios: têm duração menor que as instalações (ex.: impressoras);
- matérias-primas: produtos não processados que se tornam parte dos produtos finalizados de uma empresa;
- materiais e partes componentes: produtos que já foram processados ou necessitam de pouco processamento para estarem prontos e serem incluídos no produto acabado (ex.: pneus);
- suprimentos: utilizados na sustentação das operações dos negócios, mas não são parte do produto acabado, considerados baratos (ex.: canetas, papel).

Nesse caso, os alimentos vendidos de forma industrial são as matérias-primas da indústria de alimentos como açúcar, sal, farinhas, chocolate, temperos, enzimas, entre diversos outros.

Todos os produtos que uma empresa comercializa podem ser considerados seu composto de produtos, ou *mix de produtos*. A amplitude, ou abrangência, do composto do produto é a série de diferentes linhas de produtos; a extensão é o número de produtos (diferentes marcas) dentro de uma linha e a profundidade da linha são os tipos de produtos dentro de cada marca (ETZEL et al., 2001; KOTLER, 2000).

A seguir algumas linhas da Nestlé² são mostradas (somente algumas, pois a empresa possui diversas outras no Brasil) e as decisões de abrangência, extensão e profundidade são mostradas. Kotler (2000) ainda traz a questão também da consistência das linhas, levantando a discussão de quanto as diferentes linhas da empresa estão relacionadas de alguma forma, podendo ser necessidades dos clientes, canais de distribuição, forma de produção, entre outros aspectos.

2 Para mais informações sobre as linhas de produtos e extensões da Nestlé acesse o *site* da empresa <www.nestle.com.br>.

Água	Chocolates	Lácteos	Cafés
<i>Pure Life</i>	Barras Recheadas Bombons Confeitos Culinários Tabletes	Creme de Leite Doce de Leite Moça Leite Condensado Moça Moça Fiesta	Nescafé Original Nescafé com Leite Nescafé Capuccino Nescafé Matinal

Fonte: Preparada pelos autores com base em informações da empresa.

Figura 6.1 *Abrangência, extensão, profundidade e consistência da linha de produtos.*

As empresas que oferecem múltiplas linhas de produtos gozam de benefícios numerosos, como, por exemplo, a proteção contra a concorrência e possível maior participação de mercado; no entanto, com certeza essa estratégia envolve um aumento de custos de produção, propaganda, canais de distribuição entre diversos outros, levando-a a reduzir sua extensão, quando os custos estão exageradamente altos. Os exemplos da Lacta/Kraft Foods e da Danone mostram casos de ampliação da extensão e descontinuidade, respectivamente, decorrentes de movimentos estratégicos.

A Kraft Foods reformulou sua marca Lacta para enfrentar a fusão entre a Nestlé e a Garoto, tradicional fabricante de chocolates no Brasil. Isso foi feito por meio de versões inovadoras de seus chocolates tradicionais, como o BIS Laranja e o Sonho de Valsa Branco, e de um aumento de 12% nas verbas de comunicação. O investimento inclui campanhas publicitárias, com direito a degustação nos pontos-de-venda e comerciais na TV. A logomarca Lacta foi modernizada e ganhou destaque em todas as embalagens, complementando os lançamentos e a reformulação visual da linha de chocolate.³

Ao contrário a Danone, uma das maiores empresas do mercado brasileiro lácteo, cortou em 2003 seu portfólio de produtos no Brasil em 5%, na tentativa de driblar a queda do poder de compra da população. A empresa vem perdendo espaço em vários segmentos e para reverter esse quadro decidiu descontinuar itens de baixa lucratividade e aumentar a propaganda. Além disso, a Danone também reorganiza suas fábricas. Com essas mudanças, a empresa busca manter a rentabilidade de suas linhas de produto.⁴

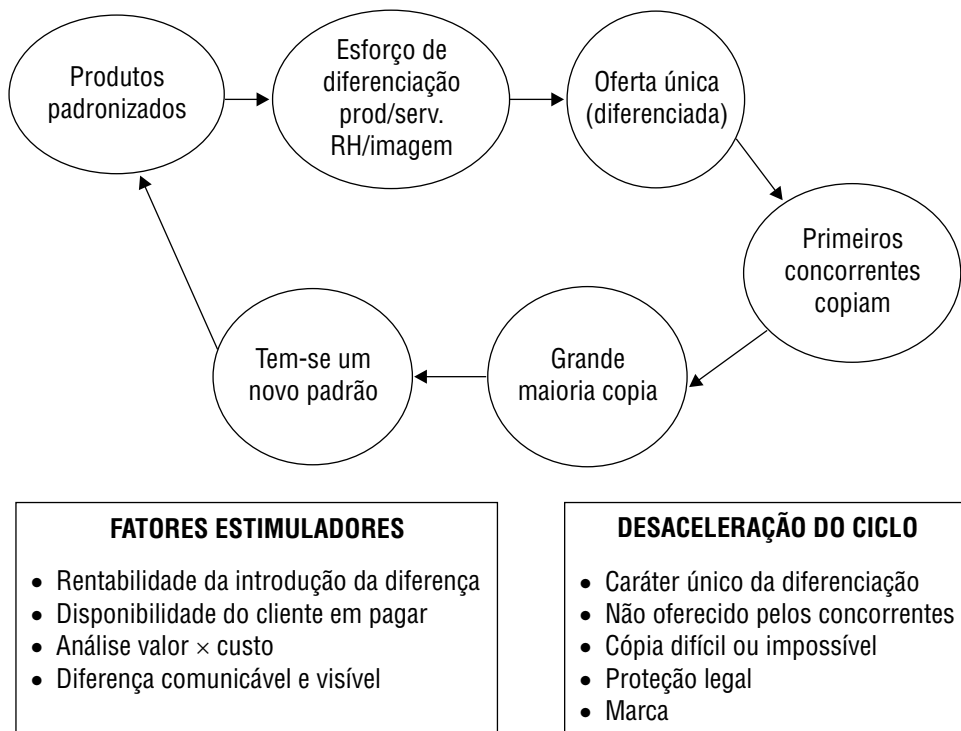
³ Elaborado a partir de LACTA prepara versões ousadas de seus chocolates clássicos. *Valor Econômico*, São Paulo, 3 jul. 2003. Caderno Empresas, p. B5. Para mais informações sobre a empresa, acesse o site <www.kraftfoods.com.br>.

⁴ Elaborado a partir de DANONE reorganiza portfólio no Brasil. *Valor Econômico*, São Paulo, 30 jul. 2003. Caderno Empresas, p. B2. Para mais informações sobre a empresa, acesse o site <www.danone.com.br>.

3 LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS E INOVAÇÃO EM MARKETING (PESQUISA E DESENVOLVIMENTO)

Também é fundamental em marketing o processo de inovação que leva ao lançamento de novos produtos.

Na verdade, com o lançamento de novos produtos busca-se a diferenciação, estratégia mercadológica que pode ser atingida através de *atributos do produto*, tais como aparência, origem, higiene, qualidade, sabor, teor de ingredientes, desempenho, durabilidade, estilo, método de produção orgânico, não ser geneticamente modificado, entre outros. Também através dos *serviços* oferecidos, tais como frequência de entrega (permitindo regularidade e diminuição de estoques), ou formato de entrega (produto já limpo, pronto para exposição em gôndola, para processamento ou para uso específico do cliente), instalação, treinamento do consumidor e serviços de manutenção. Uma terceira fonte de diferenciação seria através do *atendimento*, como, por exemplo, a relação próxima com o cliente industrial, competência, educação, credibilidade e reputação, entre outros. Finalmente, a quarta forma seria através da *marca*, que simboliza a imagem da empresa no mercado (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000).



Fonte: Neves, 2000.

Figura 6.2 Ciclo da inovação, diferenciação e padronização.

O processo não é estático e as vantagens (diferenciações) conquistadas têm rápida comunicação no mercado e despertam concorrentes para a cópia do atributo (e até a melhoria do atributo), ou a inserção de novo atributo/serviço, trazendo nova padronização e um ciclo sem fim. A Figura 6.2 é uma tentativa de mostrar esse ciclo.

Maiores vantagens nesse processo, que podem traduzir-se em retardamento parcial (desaceleração) ou até total nesse ciclo (podendo ter como resultado margens melhores), terão as empresas que tiverem atributos únicos, ou seja, conseguirem um benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores, não oferecido nem facilmente copiável, superior a outras maneiras de se obter o mesmo benefício, comunicável e visível e rentável (análise valor \times custo). Vale destacar aqui uma inovação muito interessante que é o Guatchup, um molho agridoce feito da Goiaba, visando substituir o Ketchup. É produzido pela Goiabrás, que vem fazendo um importante trabalho de coordenação de produtores de goiaba no Brasil.⁵

Sobre o ciclo da inovação, vale destacar o leite longa vida, lançado no Brasil em 1972 e que só começou a fazer sucesso na década de 90. Desde então, as vendas cresceram 27% ao ano, o que aumentou drasticamente a concorrência, fazendo com que o produto se tornasse padronizado. Assim, houve uma disputa em preços, a qual teve seu ápice em 2001, fazendo com que pequenos laticínios fechassem e que companhias como Itambé e Vigor se voltassem para produtos mais rentáveis. Isso permitiu que o preço subisse no início de 2003, mas esse ajuste não ressuscitou o mercado. Só ficaram na atividade as empresas que se especializaram e têm escala de produção. Dessa forma, o leite longa vida, vendido a 31 anos no país, está fechando seu ciclo.⁶

5 Para maiores informações, visite o site <www.goiabras.org.br> onde, além do Guatchup, podem-se conhecer os diferenciais que levaram a Goiaba a ser escolhida nos EUA como a fruta mais completa do mundo.

6 Elaborado a partir de FIM do “boom” nas vendas de longa vida. *Valor Econômico*, São Paulo, 11 jul. 2003. Caderno Empresas – Agronegócio, p. B8.

Boxe 1 – Processo de Lançamento de Novos Produtos (KOTLER, 2000)

Para se lançar um novo produto, as seguintes etapas são necessárias:

A. Geração de Idéias

- idéias são dadas por consumidores: cartas, discussões, testes, levantamentos, descrição dos problemas, sugestões de resolução e propostas de melhorias pelos quais estariam dispostos a pagar;
- idéias são dadas por concorrentes: através de fornecedores, distribuidores e vendedores e *benchmarking*;
- idéias são geradas pelo processo de pesquisa e desenvolvimento nas áreas de inovação das empresas;
- devem-se estimular funcionários, fornecedores, distribuidores e consumidores.

B. Triagem de Idéias

- objetivo de reduzir o número de idéias a algumas atraentes e praticáveis;
- deve-se avaliar a idéia conforme as exigências para o sucesso do produto (reputação, marca, P&D, RH, marketing, produção etc.), o peso relativo dado a cada um desses itens e o nível de competência da empresa nesse assunto.

C. Desenvolvimento e Teste de Conceito (elaboração de idéia)

Elaborar um parágrafo em que as respostas às seguintes questões estão listadas:

- quem deve usar o produto?
- quais os principais benefícios?
- qual será a ocasião?
- que necessidades estarão sendo satisfeitas?

D. Desenvolvendo a Estratégia de Marketing e Análise Comercial

- tamanho, estrutura e comportamento do mercado-alvo;
- posicionamento planejado do produto;
- previsão de preço para o produto;
- estratégia de distribuição;
- orçamento de marketing;
- metas de vendas e lucros a longo prazo;
- estimativas de custos e lucros (Demonstrativos de Fluxo de Caixa).

E. Desenvolvimento de Produto

- desenvolvimento físico do produto;
- testes de funcionalidade;
- testes junto a consumidores/domiciliares.

F. Teste de Mercado

- saber como os consumidores e revendedores reagem;
- teste de mercado para bens de consumo com base em mercado-teste (quantas cidades, quais cidades, quanto tempo, tipos de informação e quais ações a serem tomadas).

G. Comercialização

- quando? (Escolha do momento);
- onde? (Estratégia geográfica);
- para quem? (Mercados-alvo);
- como? (Estratégia de penetração de mercado).

4 MARCAS

As marcas são uma das peças mais fundamentais de informação que os clientes utilizam para simplificar as escolhas e reduzir os riscos da aquisição (dispostos a pagar mais pela qualidade e garantia). Estabelecem crenças sobre os atributos e a imagem geral do produto entre os clientes. Os fabricantes tornam-se cada vez mais interessados em comercializar novos produtos sob a proteção de nomes de marca bem estabelecidos, que já são familiares aos clientes (aceitabilidade) (IACOBUCCI et al., 2001).

O rótulo também tem papel fundamental, devendo sempre: identificar o fabricante, o país de origem e os ingredientes que compõem o produto; registrar o prazo de validade e a classificação do conteúdo com base em padrões prescritos pelo governo; explicar como usar o produto; advertir sobre os usos errados potenciais; fornecer instruções sobre os cuidados, de uma maneira de fácil entendimento; servir como uma ligação de comunicação importante entre usuários, compradores eventuais e empresa. Além disso, o rótulo também deve ser adaptado ao segmento de mercado (ex.: os idosos necessitam de rótulos com letras maiores). Em alimentos esses aspectos se tornam ainda mais fundamentais.

Marca própria é atualmente um dos aspectos mais discutidos nas atividades dos varejistas, sendo uma importante ferramenta para o distribuidor num setor cada vez mais competitivo. Ademais, tem diferentes papéis para a indústria de alimentos e de outros segmentos relevantes.

As marcas próprias são desenvolvidas e gerenciadas por distribuidores (varejistas, atacadistas e o setor de serviços) que colocam suas estampas nos produtos e os vendem aos consumidores finais (MACHADO FILHO et al., 1996; TOLEDO et al., 1997).

Um produto com marca própria possui alta especificidade (investimento na marca e imagem) (COLLINS, 2002; JOHANSON, 2001), que motiva a interdependência entre as partes – no caso varejistas e indústria de alimentos (WILLIAMSON, 1985; LASSAR e KERR, 1996). Ou seja, existe um relacionamento mais próximo entre uma indústria de alimentos e um varejista quando eles entram num acordo para a produção de marca própria do que uma simples distribuição de um produto que será revendido.

Como colocado por Collins (2002), o valor e a integridade de uma marca própria são parcialmente determinados pelas atividades da indústria envolvida na produção desses produtos, estando, porém, previamente regulados por meio de contrato.

Nos países europeus, por exemplo, produtos com marcas próprias faturaram US\$ 250 bilhões em 1997 e cerca de US\$ 305 bilhões em 2000, esboçando crescimento anual de 7% na região desde 1990. O mesmo acontece nos Estados Unidos, onde algumas cadeias varejistas possuem 30% de seu *mix* de pro-

duto composto de marcas próprias (LAZZARINI, 1999; LAAKSONEN, 1994; WINNINGHAN, 1999).

Em alguns países, por exemplo a Suíça, a participação das marcas próprias no varejo alcança mais de 50% do total das vendas, seguida pela Inglaterra com 37%, Canadá, Holanda e Estados Unidos com 25%, 23% e 15%, respectivamente. Países latino-americanos têm em média 5% do total das vendas representado por produtos de marcas próprias, revelando potencial para crescimento desse segmento (LAZZARINI, 1999). A porcentagem de vendas de marcas próprias por categoria de produtos é mais alta em alimentos e bebidas do que em outras categorias. Em termos de total de venda de alimentos no mundo, as marcas próprias representam aproximadamente 16% (MALTA, 1999; MORITA, 1998; GONZALIS, 1998; HÁFEZ, 2000; KIDERMAN et al., 1997; STERNQUIST, 1998).

No Brasil, esta estratégia é cada vez mais usada. Acredita-se que em algumas redes já chegue a 10% o volume vendido na marca própria. As estratégias são distintas. O Carrefour usa seu nome nos produtos. O Wal-Mart tem duas marcas: a Great Value (preço intermediário) e a Mais por Menos (mais barato). O Pão de Açúcar tem uma marca com seu nome e outra de nome Good Light, diferenciada para o segmento mais preocupado com a saúde.

5 PRINCIPAIS DECISÕES COM RESPEITO A MARCAS

A idéia desta seção é identificar a decisão sobre a produção com marca própria dentro das decisões relativas a marcas. Também são colocadas algumas definições tentando mostrar o impacto que uma política referente à marca pode ter na estratégia geral de marketing da indústria de alimentos e mesmo para o distribuidor. Deve-se compreender o papel e o poder da marca para que possa ser compreendido seu valor, quando se trata de uma marca própria (RAFIQ et al., 1999).

Uma marca, de acordo com a *American Marketing Association* (AMA), é um nome, termo, símbolo/signo ou uma combinação de todos, que está associado a diferentes produtos ou serviços de uma empresa em particular. Essencialmente, uma marca significa a promessa de entrega de um produto ou um “pacote” particular de características, benefícios e serviços para os consumidores. Muitos autores de marketing podem ser referências para esse assunto (ETZEL et al., 1997; BERMAN, 1996). Ela tem o papel de reduzir o custo de transação para o consumidor, facilitando o processo de identificar o produto e suas características, reduzindo incertezas (FARINA et al., 1997).

As marcas têm um papel muito importante para os consumidores, pois proporcionam a eles funcionalidades, imagens e experiência e, conseqüentemente, são importantes para a empresa. Com a evolução do mercado para um cenário mais competitivo, a qualidade dos produtos ficou mais uniforme e com isso as marcas evoluíram para oferecer um valor diferenciado a seus clientes. A marca

tornou-se base imediata para a escolha de uma determinada mercadoria, e com isso se traduz em lucros para a empresa, sendo responsável muitas vezes pela metade de todo o seu valor do mercado de capital realizado (IACOBUCCI et al., 2001).

Segundo Iacobucci et al. (2001),

“marca é um nome, símbolo ou estampa associado a um produto a ao qual os compradores associam sensações psicológicas. O número de associações que podem ser vinculadas a um produto para criar uma marca é infinito. A marca pode ser representada por uma rede de pensamentos ou por associações feitas apenas nas cabeças dos consumidores”.

A marca tem valor quando associações feitas a ela são parte da vida dos compradores. O patrimônio da marca deve ficar na mente do consumidor. Kotler (2000) diz que uma marca é um símbolo complexo. Comunica os atributos e benefícios do produto, valores e cultura do fabricante e ainda pode estar completamente combinada com as características e personalidade de determinado segmento de consumidores, de forma a tornar possível a descrição do perfil dos clientes de determinada marca.

O grande desafio para uma marca é desenvolver um arranjo de idéias associadas a seu símbolo, não sendo apenas um nome, mas também um conjunto de significados. Ainda, para uma marca ser bem-sucedida, ela precisa dispor de um produto, de um preço e de um canal de distribuição que suporte a imagem veiculada no mercado pela propaganda (IACOBUCCI et al., 2001).

A construção de uma marca é orientada por uma visão de posicionamento desejado e implementada pelas decisões relacionadas ao *mix* de marketing. Segundo Iacobucci et al. (2001), as marcas podem ser divididas em três tipos: funcionais, imagem e com base na experiência.

As marcas funcionais são compradas por consumidores que querem satisfazer a suas necessidades funcionais. As associações a esses produtos dizem respeito às características físicas e a funções básicas do produto. Os produtos funcionais podem diferenciar-se dos concorrentes através de dois pontos: desempenho e economicidade superiores. A economicidade superior pode ser dada por economia de tempo, atendimento ou dinheiro. As marcas funcionais ajudam os consumidores a atingir os objetivos básicos e relacionados às atividades físicas, como alimentação, moradia, saúde e segurança.

Outro tipo de marca é a marca de imagem; seu desenvolvimento de valor ocorre por meio da projeção de uma imagem para o consumidor, distinguindo-se dos concorrentes, não pelo produto físico, mas pela associação de imagens que ele faz com a marca. A imagem de uma marca pode ser criada de diversas formas:

- com base em características: uso de características específicas do produto para desenvolver imagens de produtos famosos;
- imagens de usuários famosos: criam imagens focalizando as pessoas que as usam. As características dos usuários representam o valor da marca na mente dos compradores;
- propaganda: a propaganda é o meio mais clássico de criar uma imagem, ela consegue criar associações vívidas com pouca participação das características do produto ou de usuários célebres.

As marcas de imagem são bem-sucedidas quando atingem os consumidores emocionalmente, apelam para o desejo dos consumidores de serem apreciados por outras pessoas ou um grupo social e sua própria personalidade. A propaganda e outros meios de comunicação são muito importantes para esse tipo de marca, pois a interpretação do produto é bem mais importante que a própria característica do produto.

As marcas com base na experiência diferem das marcas com base na imagem em termos de ênfase. As marcas de imagem se preocupam com o que o produto representa e as com base na experiência com como os consumidores se sentem ao interagir com a marca.

As marcas com base na experiência estão ligadas ao desejo dos consumidores de focalizar suas experiências. Devido a isso, um dos grandes desafios do profissional de marketing é ter capacidade de criar a experiência da marca de maneira consistente, exigindo uma intensa relação e ter um potencial de proporcionar satisfação aos clientes de modo que a experiência obtida com o produto seja positiva.

As principais decisões de marca de acordo com Kotler (2000) são 5, que são apresentadas em resumo na Tabela 6.1.

Tabela 6.1 *Principais decisões de marca.*

Decisões referentes a marca	Explicação
<p>O uso da marca</p> <p>Uma marca deve ser criada para o produto?</p>	<p>Uma marca pode não existir e o produto seria genérico, geralmente mais barato. Ao contrário, criar uma marca significa investir em embalagem, em sua promoção, no registro, comunicação e também estar exposto a um risco de imagem. Contudo, as vantagens para a empresa são: facilidade de identificação do produto, proteção legal, oportunidade para fidelidade e lucros, possibilidade para segmentação de mercado, e, finalmente, a oportunidade para uma boa imagem no mercado.</p>
<p>Patrocínio da marca</p> <p>Quem deve patrocinar a marca?</p>	<p>Esse é o principal objetivo deste capítulo e é discutido na próxima seção.</p>
<p>O Nome Utilizado</p> <p>Qual nome (marca) deve estar estampado no produto?</p>	<p>Uma marca individual significa um produto independente sem risco de imagem em caso de fracasso, mas, por outro lado, o produto não se beneficia de uma boa imagem corporativa da empresa, se ela existir.</p> <p>Uma marca global permite que os custos de desenvolvimento e de promoção sejam menores e deve ser usada principalmente quando a linha de produto não é muito diversificada. Uma marca família pode ser usada quando existem produtos com diferentes padrões de qualidade ou que estejam posicionados da mesma forma. Finalmente, a empresa pode associar sua marca a uma marca individual de um produto independente, explorando a boa imagem e criando um apelo significativo.</p>
<p>A Estratégia da Marca</p> <p>Qual a estratégia que deverá ser usada?</p>	<p>Extensão de linha de produto: quando a empresa introduz diferentes versões (com novos atributos como gosto, cor, tamanho) dentro da mesma categoria com a mesma marca.</p> <p>Extensão da marca: significa usar a mesma marca para outra categoria de produto, explorando a imagem da marca adquirida com a categoria original do produto.</p> <p>Multimarcas: lançar novas marcas na mesma categoria para explorar diferentes segmentos e combater os concorrentes.</p> <p>Novas marcas: quando uma empresa quer entrar em um novo negócio e identifica que a atual marca não é apropriada para o novo negócio ou produto.</p> <p>Combinação de marcas: duas ou mais marcas podem ser combinadas no mesmo produto numa oferta especial.</p>
<p>Reposicionamento da Marca</p>	<p>Reposicionamento significa criar outros significados na mente do consumidor, o que diferencia o produto de um concorrente que tenha lançado um novo produto proximamente à oferta da empresa.</p>

Fonte: Adaptada de Kotler (2000).

A Tabela 6.1 demonstra a diversidade de opções estratégicas referentes ao tópico Marcas. É interessante para compreender Marcas não como simplesmen-

te algo intrínseco a um produto, mas sim como uma ferramenta estratégica com diversas opções e implicações para os negócios. Copersucar e Danone trazem importantes ações relacionadas a isso.

A Copersucar, uma das maiores cooperativas de açúcar do mundo, está diversificando sua produção, aumentando seu portfólio na área de alimentos, com o uso de extensão de marca. A cooperativa possui 32 usinas de açúcar e álcool, um faturamento bruto de R\$ 4,3 bilhões (2002/03) e uma produção de 54 mil toneladas de açúcar. Foram lançadas barras de cereais, e agora serão lançadas barras *diet*, com a marca União. A Copersucar vai aproveitar o poder de sua marca União, a qual é líder em açúcar no varejo, para comercializar outros alimentos.⁷

Como exemplo de estratégia de marca e reposicionamento discutidos na Tabela 6.1, a Danone comprou a Paulista, tradicional empresa de laticínios, em 2000 e posicionou os produtos da marca Paulista em segmentos inferiores (considerando preço) sob o *slogan* “a força do leite” que não a diferenciava da concorrência. No fim do primeiro semestre de 2003, a empresa reposicionou a marca Paulista trazendo diferenciais na embalagem e *slogan* e a retomada de uma tradicional “vaquinha” usada pela Paulista como ícone, além de estender a marca para novos produtos. O objetivo da empresa era aproveitar a migração de clientes para produtos mais baratos ocasionada pela queda de renda da população nesse período.⁸

6 MARCAS PRÓPRIAS: POSSÍVEIS VANTAGENS PARA A INDÚSTRIA E VAREJISTAS

Um produto, para ser usado como marca própria de um varejista, pode representar diversas vantagens para os lados envolvidos nesse relacionamento, que, como discutido na introdução, é alterado.

A Tabela 6.2 é um resumo das discussões/*workshops* com executivos da indústria e varejistas, em que se procuraram identificar as possíveis vantagens (aspectos a serem analisados) que as marcas próprias poderiam trazer para as empresas. Os autores também enriqueceram a tabela com considerações de literatura especializada referenciadas ao final do texto e também com projetos particulares desenvolvidos.

7 Elaborado a partir de COPERSUCAR diversificará produção. *Valor Econômico*. São Paulo, 4 ago. 2003. Caderno Empresas e Agronegócios, p. B8.

8 Elaborado com base em DANONE reposiciona marca Paulista com um novo *design* da vaquinha. *Valor Econômico*. São Paulo, 20 jul. 2003. Caderno Empresas, p. B2. Para mais informações sobre a empresa acesse o site <www.danone.com.br>.

Tabela 6.2 *Pontos de possíveis vantagens para a indústria e varejistas no relacionamento de marcas próprias.*

Possíveis vantagens para a indústria de alimentos para estabelecer este relacionamento	Possíveis vantagens para o varejista para estabelecer este relacionamento
<ul style="list-style-type: none"> ● comunicação é feita pelo varejista: menores custos de comunicação para a indústria (propaganda/promoção do produto); ● possibilidade de aumentar vendas e obter ganhos de escala: maior ocupação dos fatores de produção e maior eficiência no processo de compras, inclusive com aumento de poder de barganha com fornecedores, uma vez que os volumes comprados aumentam; ● maior espaço ocupado nas prateleiras dos varejistas (isso acontece quando existem duas marcas da mesma fábrica – a marca da empresa original e a marca própria); ● possibilidade de vender produtos em consignação (um pedido usualmente feito pelos varejistas para a indústria de alimentos); ● pode ser mais fácil obter crédito e financiamentos pelos bancos, visto que futuras vendas estão garantidas pelos contratos de fornecimento de marcas próprias; ● <i>mix</i> de produto: há possibilidades de linhas alternativas de produtos com diferentes preços e posicionamento; ● normalmente esses são produtos sem inovação tecnológica. Dificilmente novos produtos são lançados como marcas próprias; ● possível melhora na relação com o varejista, recebendo melhores espaços nas prateleiras, sem pagar diversas taxas normalmente exigidas; ● consumidores e distribuidores reconhecem a qualidade da empresa, que recebe uma espécie de “certificação” do varejista que trabalha com programas de qualidade; ● uma possível diminuição nos custos de distribuição física do produto; ● agentes de vendas não são necessários nos pontos-de-venda; ● uma possível diminuição da participação de mercado para a principal marca da empresa, mas um aumento na participação de mercado para o fabricante (visto que agora tem duas marcas nas prateleiras dos varejistas); ● a indústria ganha experiência, e mais, pode fornecer para outros varejistas, e mesmo para outras indústrias; ● como o setor de varejo está cada vez mais global, existe a oportunidade de se tornar o fornecedor global para determinada categoria de produto; ● uma razão final e prática para estudar essa proposta é que, se a empresa não ocupar esse espaço, um concorrente certamente o ocupará. 	<ul style="list-style-type: none"> ● primeiro, necessitamos entender os vários formatos atuais: (1) marca com o nome da cadeia varejista, (2) marca do varejista, mas com nome diferente do nome da loja, e (3) marca do varejo em um produto com marca. Cada uma dessas formas mostrará vantagens e desvantagens, que não serão discutidas aqui; ● aumenta a coordenação vertical da cadeia produtiva – o varejo passa a produzir sem possuir os ativos produtivos; ● possível redução de estoques, visto que esses produtos serão gerenciados pelas indústrias. ● maior poder de barganha para negociar com outros fornecedores obtido pela flexibilidade maior de posicionamento de preço das marcas próprias; ● possibilidade para desenvolver lealdade ou fidelidade à loja (identificação na mente do consumidor, uma vez que ele estará sempre vendo a marca em casa ou outro lugar); ● possível aumento nas margens de lucro; ● consegue-se um aumento na pressão pela disputa de espaços nas prateleiras, uma vez que uma parcela delas estará ocupada com marcas próprias, que reduzem espaços para outros produtos (fornecedores); ● <i>mix</i> de produtos oferecidos pelo varejista aumenta; ● cuidado no monitoramento de qualidade porque a imagem da marca (o nome do varejista) pode ser prejudicada em caso de problemas.

Boxe 2 – Wal-Mart

Um recente acordo foi firmado entre a *trade* Coimex e o Wal-Mart para o fornecimento de café torrado e moído às lojas dessa rede de supermercados situada nos Estados Unidos. A transação alcançou 350 mil sacas de café torrado e moído. Esse montante, isoladamente, melhora substancialmente o *ranking* do Brasil no comércio internacional desse produto, liderado pela Alemanha. Em comparação com 2001, o Brasil exportou cerca de 19 mil sacas de café torrado e moído.

Essa negociação também é importante do ponto de vista do mito que se criou em torno da validade ou não da venda de marcas próprias. A negociação entre a *trade* e o grupo varejista mostra que processar para a comercialização, através da marca própria, agrega valor, sim. É um caminho que merece ser explorado, quer pela sua capacidade de gerar empregos, renda e tributos no país, quer pelas vantagens econômicas importantes para o fornecedor.

Fonte: *O Estado de S. Paulo* (2002).

RESUMO

Produtos são definidos como aquilo que sana uma necessidade ou desejo. Eles podem ser classificados como bens de consumo ou bens industriais. Um *mix* de produto abrangente significa uma empresa com diferentes linhas de produto. Uma linha de produtos extensa e profunda significa linhas de produto com diversas marcas e tipos, diferentes versões. A consistência é relacionada ao nível de sinergia relacionado à produção, aos tipos de clientes, aos mesmos canais utilizados em relação ao conjunto de linhas de produtos.

O processo de lançamento de novos produtos possui as etapas de geração de idéias, triagem de idéias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing e análise comercial, desenvolvimento de produto, teste de mercado e comercialização.

Para o consumidor a marca facilita o processo de decisão de compra, indicando a qualidade do produto e reduzindo incertezas. Como varejistas são reconhecidos e em alguns casos muito admirados pelos consumidores, estão desenvolvendo e estendendo suas marcas próprias.

Marcas próprias aumentam a competição entre as indústrias e melhoram o poder de barganha dos varejistas. Líderes de mercado também são ameaçados pelo aumento de marcas próprias vendidas dentro dos segmentos *premium*, bem como a segunda ou terceira marcas no mercado, que são ameaçadas pelo preço mais barato das marcas próprias.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. Entre no *site* da Nestlé (<www.nestle.com.br>) e descubra qual é a extensão média de suas linhas de produtos (número de itens que a empresa oferece dividido pelo número de linhas de produto). Faça o mesmo para a Sadia (<www.sadia.com.br>) e para a Dona Benta (<www.donabenta.com.br>).
2. Pesquise dois exemplos de produtos com extensões de marca na área de alimentos que foram recentemente lançados.
3. Monte o projeto para lançamento de um novo produto, seguindo o método existente.
4. Faça uma visita a um supermercado e liste cinco alimentos que encontrar com marca própria, repare no preço em relação à concorrência e faça um julgamento sobre o posicionamento desse produto em termos de preços, de quem produz e outros aspectos que julgar relevantes.

Boxe 3 – Caso Cacique: Um Exemplo de Gestão da Rede Visando Maximizar Vendas (*Jornal do Café*)

Histórico da Empresa

A Cia. Cacique de Café Solúvel foi fundada em 1959, é uma empresa que desde cedo tem garantido o sucesso de suas exportações. Em 1968, a capacidade de sua produção foi duplicada e em 1970, a Cia. Cacique já era a principal empresa brasileira exportadora. Atualmente, a produção da Cacique dirige-se a mais de 47 países. O lançamento do café solúvel Cacique no mercado nacional ocorreu em 1969. Em 1970, a assinatura do contrato com o atleta Edson Arantes do Nascimento, o Pelé, para a utilização de seu nome, sela o nascimento dessa consagrada marca, inicialmente comercializada na forma de torrado e moído e, posteriormente, solúvel, que acabou conquistando não só o Brasil, mas o mundo, pela sua qualidade.

Hoje a empresa exporta para mais de 40 países nos 5 continentes, sendo, inclusive, a primeira empresa a colocar produtos manufaturados brasileiros na ex-União Soviética.

Buscando sempre o desenvolvimento e o crescimento ao longo de seus 42 anos, a Cacique desenvolveu tecnologia de ponta, como, por exemplo, a utilização da borra de café (a parte insolúvel do café) como combustível para alimentação de caldeiras (que geram energia em forma de vapor para a fábrica), trazendo uma economia anual de mais de 7.000 toneladas de óleo combustível. Transformou também a idéia surgida em 1959, em um complexo, o Grupo Cacique, atuante em diversos setores.

Credibilidade

A Cia. Cacique, uma das maiores torrefações do Brasil e a maior exportadora de café solúvel do mundo, foi uma das pioneiras no fornecimento de produtos marca própria. Atualmente, é uma das empresas mais atuantes na categoria de café e derivados, contando com várias parcerias de sucesso: Supermercados: Carrefour, Champion, Extra, Pão de Açúcar, Zaffari, e outros; Torrefações: Café Brasileiro, Número Um, Sasse, Moka, Viana, Cajubá, e outras.

Com a finalidade de promover sua divisão de negócios de marcas próprias, a Cia. Cacique está ampliando o *mix* de produtos da empresa sem precisar investir em novas tecnologias, disponibilizando ao varejo e às torrefações de todos os portes toda a sua linha de produtos.

A Cia. Cacique adotou como estratégia elaborar e enviar uma mala direta para os segmentos específicos das torrefadoras, oferecendo a produção de marcas próprias de toda a sua linha de produtos. Essa iniciativa, que já obteve 7,5% de retorno, é um número surpreendente que mereceu reportagem de capa da revista interna da empresa.

A maioria das empresas que manifestaram interesse e entraram em contato com a Cacique são de pequeno porte e estão interessadas em ampliar o leque de produtos que comercializam. Essas empresas encontram-se 52,7% na região Sudeste; 16,7%, na região Sul; 16,7% na Centro-Oeste; 11,1% na Nordeste; e 2,8% na região Norte.

Outro ponto positivo para a Cia. Cacique no que diz respeito a marcas próprias foi a abertura de mercado ocorrida em regiões onde não possuía distribuição e mesmo em canais onde não era forte. Hoje, a Cia. Cacique está produzindo para o mercado 11 marcas próprias de café torrado e moído; 29 de café solúvel e 18 de *cappuccino*. Para as empresas que compram os produtos as vantagens também são grandes, como a possibilidade de aumentar o número de produtos sem precisar investir em novas tecnologias. Com mais produtos, geram-se mais negócios, fortalecendo a imagem da empresa junto aos canais de distribuição e junto aos consumidores finais.

Hoje, a Cia. Cacique disponibiliza todos os seus produtos em linha: café torrado e moído na embalagem tipo almofada ou alto vácuo; café torrado em grão para máquina de café expresso; café solúvel granulado ou liofilizado em diversas embalagens; *cappuccinos light* e em diversos sabores; chocolate com leite, e a linha de cafés especiais. Dessa forma, uma torrefadora que, por exemplo, industrialize uma única marca de café torrado e moído, pode ampliar o leque de produtos num único espaço de tempo, contratando a produção da Cacique com sua marca própria.

Toda a linha de produtos está disponível às empresas, até mesmo os complementares, como café orgânico, descafeinado e eventualmente o *gourmet* que, embora sejam feitos em torrefação, utilizam tecnologia um pouco mais sofisticada do que na fabricação do café normal. Segundo Márcio Pereira, gerente de Produtos da Divisão de Alimento, não há um volume específico para a produção, e a Cia. Cacique auxilia em tudo o que for necessário: embalagem, rótulo, e até na indicação de seus próprios fornecedores. Por exemplo, se a empresa não tem um *layout* da marca ou rótulo, o Departamento de Marketing é colocado em ação para ajudar, nesse caso, à empresa caberá apenas a comercialização. A seguir é apresentada a lista de empresas para as quais a Cacique produz.

Marcas e Produtos no Varejo

- **Carrefour e Champion** – Marcas do **Grupo Carrefour**, que atua no segmento de hipermercados e supermercados em todo o Brasil. Desenvolveu 16 itens de marca própria nas categorias Café Torrado e Moído, Café Solúvel e *Cappuccino*;
- **Extra e Barateiro** – Marcas da **Cia. Brasileira de Distribuição**, que atua nos segmentos de hipermercados e supermercados de todo o Brasil. Desenvolveu quatro itens de marca própria na categoria Café Solúvel;

- **Haiti** – Marca da companhia **Zaffari**, que atua nos segmentos de hipermercados e supermercados no Rio Grande do Sul. Desenvolveu quatro itens de marca própria na categoria Café Solúvel;
- **Valore** – Marca da **Comercial Unida de Cereais**, que atua no setor de supermercados e atacados no Rio Grande do Sul. Desenvolveu sete itens de marca própria nas categorias Café Torrado e Moído, Café Solúvel e *Cappuccino*;
- **Confy** – Marca dos **Supermercados Confiança**, que atua no segmento de hipermercados e supermercados no interior de São Paulo. Desenvolveu cinco itens de marca própria nas categorias Café Torrado e Moído, Café Solúvel e *Cappuccino*.

Marcas próprias para Atacado e Cestas de Alimentação

- **Conviva** – Marca do **Grupo Ticket Serviços** que atua no segmento de cestas de alimentação em todo o Brasil. Desenvolveu um item de marca própria na categoria Café Torrado e Moído;
- **Coselli** – Marca da **Adriano Coselli Importação e Exportação** que atua no segmento de atacado e cesta básica no interior de São Paulo. Desenvolveu um item de marca própria na categoria Café Torrado e Moído;
- **Maitá** – Marca do **Grupo Martins** que atua no segmento de atacado em todo o Brasil. Desenvolveu cinco itens de marca própria nas categorias Café Torrado e Moído e Café Solúvel.

Marcas Próprias para Indústrias

- **Número Um** – Marca do **Grupo Buaiz**, que atua no segmento de café e trigo no Espírito Santo. Desenvolveu cinco itens de marcas próprias nas categorias Café Torrado e Moído, Café Solúvel e *Cappuccino*;
- **Today** – Marca da **Usina Nova América**, que atua no segmento de açúcar e álcool no interior de São Paulo. Desenvolveu um item na categoria Café Torrado e Moído;
- **Sasse** – Marca da **Sasse Alimentos**, que atua no segmento de café e balas, com sede no Estado de Santa Catarina. Desenvolveu quatro itens de marca própria na categoria Café Solúvel;
- **Viana** – Marca de **Produtos Alimentícios Ribamar Cunha**, que atua no segmento de café no Maranhão. Desenvolveu três itens de marca própria nas categorias Café Solúvel e *Cappuccino*;
- **Café Brasileiro** – Marca da **Mitsui Alimentos**, que atua no segmento de café no Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. Desenvolveu dois itens de marca própria na categoria Café Solúvel.

Fonte: CACIQUE investe no negócio de marcas próprias, *Jornal do Café*, abr. 2001. Homepage: <www.cafepele.com.br>.

QUESTÕES

1. Desenhe a rede da Cia. Cacique.
2. Por que a Cacique é uma empresa que pode ser modelo?

3. Quais as vantagens para uma indústria de fornecer produtos para marca própria do varejista?
4. Quais as vantagens da marca própria para o varejo?

Obs.: Visite o *site* <www.cafepele.com.br>, onde podem ser vistas todas as marcas produzidas pela Cacique.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). *Marketing Definitions*. Disponível em: <www.marketingpower.com>.

AZEVEDO, P. F. *Integração vertical e barganha*. 1996. 220 p. Tese (Doutorado em Economia) – FEA/USP.

BERMAN, B. *Marketing channels*. New York: John Wiley. 1996. 663 p.

COLLINS A. The organisation of retailer-manufacturer relationships. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN AND NETWORK MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 5., 2002, Noordwijk. Holanda: International Food and Agribusiness Management Association (IAMA). 6-8 June 2002. p. 593-605.

CZINKOTA, M. et al. *Marketing: as melhores práticas*. São Paulo: Bookman, 2001. 559 p.

EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*. São Paulo. v. 9, p. 47-52, 1972.

ETZEL, M. J.; WALKER, B.; STANTON, W. J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001. 743 p.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO P. F.; SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, Estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997. 285 p.

GONZALIS, A. V. Marcas próprias – o que está se passando com os produtos. *Superhiper*, São Paulo, ano 20, p. 64-66, mar. 1998.

HÁFEZ, A. Marca própria interfere na produção industrial. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 abr. 2000. Caderno A, p. 4.

IACOBUCCI, D. (Org.). *Os desafios do marketing*. São Paulo: Futura, 2001. 461 p.

JOHANSON, U. et al. Private brands vs. manufacturers brands in grocery retailing: a comparative study of buying process in the UK, Italy and Sweden. In:

EUROPEAN MARKETING ACADEMY CONFERENCE (EMAC), 30., 2001. Noruega, 8-11 May 2001.

KIDERMAN, J.; D'ALMEIDA, P. Como ganhar mercado com as marcas próprias. *Revista Superhiper*, São Paulo, ano 23, p. 70-76, fev. 1997.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Prentice Hall, 2000. p. 725.

LAAKSONEN, H. *Own brands in food retailing across Europe*. Oxford: Oxford Institute of Retail Management. 1994. p. 153.

LASSAR, W. M.; KERR, J. L. Strategy and control in supplier-distributor relationships: an agency perspective. *Strategic Management Journal*, New York. v. 17, p. 613-632, 1996.

LAZZARINI, J. C. Marcas próprias: panorama internacional e brasileiro. ESTUDO ACNIELSEN DE MARCAS PRÓPRIAS, 4., 1999. Rio de Janeiro, 27 out. 1999. 6 p.

MACHADO FILHO, C. A. P.; SPERS, E. E.; CHADDAD, F. R.; NEVES, M. F. *Agribusiness europeu*. São Paulo: Pioneira, 1996. 132 p.

MCCARTHY, E.; PERREAULT, W. *Marketing essencial*. São Paulo: Atlas, 1997.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. São Paulo: Bookman, 2001. p. 718.

MALTA, C. B. Supermercados ampliam linhas de marcas próprias. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 30 ago. 1999. Caderno C, p. 7.

MORITA, A. 15 mil novos produtos. *Supermercado Moderno*, São Paulo, ano 20, p. 52-55, mar. 1998.

NEVES, M. F. *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. 1999. 297 p. Tese (Doutorado em Administração) – Depto. de Administração, FEA/USP.

PAVAN, T. A.; NEVES, M. F.; CARVALHO, D. T. O processo de compra de suco de laranja por varejistas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 39., 2001. Recife, Pernambuco, 5-8 ago. 2001. p. 103.

RAFIQ et al. Role of own brands in retailing branding strategies. In: EUROPEAN MARKETING ACADEMY CONFERENCE (EMAC), 28., 1999. Alemanha, 11-14 May 1999.

ROSEMBLOON, B. *Marketing channels*. 6. ed. New York: Dryden Press, 688 p. 2000.

STERN, L.; EL ANSARY, A. I.; COUGHLAN. *Marketing channels*. 5. ed. New York: Prentice Hall, 1996. 576 p.

STERNQUIST, B. *International retailing*. New York: Fairchild Publications, 1998. 262 p.

TOLEDO, G. L.; NEVES, M. F.; MACHADO FILHO, C. A. P. Marketing estratégico e varejo: o caso europeu. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, p. 47-57, 1997.

WILLIAMSON, O. E. *The economics institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985. 445 p.

WINNINGHAM, B. Private label grows up. *Discount Merchandiser Magazine*, New York: 1999. p. 109-114.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. 238 p. Tese (Livre-Docência em Administração) – FEA/USP.

_____; NEVES, M. F. (Coord.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

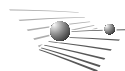
7

Embalagens para Alimentos com Enfoque em Marketing: Projetos e Tendências

Cristiane Lopes Oliveira

Marcos Fava Neves

Roberto Fava Scare



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

Esse capítulo tem como objetivo discutir aspectos relevantes ao desenvolvimento de projetos de embalagens para alimentos e bebidas. Partindo da análise da importância do setor, busca-se conceituar o termo *embalagem* e definir sua importância no processo de decisão de compra do consumidor final.

O capítulo avança para a discussão da importância da embalagem como uma ferramenta de marketing tanto sob a ótica de produto como de sua função na logística e distribuição.

Por fim, procuram-se identificar as principais decisões que levam a empresa a lançar uma nova embalagem e apresenta-se uma seqüência de etapas para contribuir com empresas que queiram planejar novas embalagens.

1 INTRODUÇÃO

Embalagem é “o conjunto de atividades de projeto e produto do recipiente ou envoltório de um produto” (KOTLER, 2000, p. 440). Segundo o autor,

“o recipiente ou envoltório é chamado de embalagem, e pode incluir até três tipos de materiais. A embalagem primária ou unidade de consumo que é o produto a ser oferecido ao consumidor. Esta embalagem pode

ser acondicionada dentro de uma embalagem secundária (cartucho, *display*) ou não, isto depende do produto a ser oferecido. Este produto é transportado dentro de uma caixa maior (unidade de despacho ou remessa) que contém uma dúzia, seis unidades ou quantas a empresa produtora definir”.

Mundialmente, a indústria de embalagens representa um mercado de aproximadamente US\$ 500 bilhões, com uma estimativa de 100.000 empresas e uma geração de 5 milhões de empregos (MADI, 2000, p. 1-3). Em geral, a indústria de embalagem representa de 1 a 2% do PIB dos países, conforme demonstra a Tabela 7.1.

Tabela 7.1 *Principais mercados mundiais de embalagens 1995 – 2005.*

País	US\$ Bilhões (1995)	US\$ Bilhões (2000)	US\$ Bilhões (2005)	% PIB
Estados Unidos/Canadá	125	96,6	n.d.	1,0%
Japão	60	65,6	n.d.	2,2%
Alemanha	29,8	24,3	26,9	1,3%
França	19,9	18,3	20,4	1,4%
Itália	16,5	16	17,7	1,5%
Reino Unido	15	13,1	14,7	1,2%
Espanha	6,4	7,6	8,6	1,5%
China	14	n.d.	n.d.	2,1%
Brasil	12,6	7,1	8,7	1,3%
Argentina	n.d.	4,6	n.d.	1,4%
México	4	5	n.d.	1,2%
Chile	1,1	1,4	1,6	1,8%
Colômbia	n.d.	1	n.d.	1,0%

Fontes: UM, World Bank, Pira, Datamark in Madi, 2000. p. 1-3.

De acordo com a MTI – *Packaging Magazine*, a América Latina representou 7% da demanda total de embalagens no mundo em 1997, e o Brasil sozinho responde por 3,1% do total. A queda da participação da América Latina é resultado da desvalorização do real em janeiro de 1999 (WALLIS, 2000, p. 28).

Tabela 7.2 *Vendas de embalagens no mundo 1997 – 2000.*

País	US\$ Bilhões (1997)	Porcentagem	US\$ Bilhões (2000)	Porcentagem
América do Norte	105	27%	96	22%
Europa Ocidental	112	28%	117	27%
Japão	60	16%	66	15%
Ásia/Pacífico	53	14%	n.d.	n.d.
América Latina	26	7%	21	5%
Europa Oriental	10	3%	n.d.	n.d.
Resto do mundo	20	5%	21	5%
Total	386	100%	431	100%

Fonte: *MTI/Packaging Magazine* in Wallis, 2000.

A maioria dos produtos deve ser embalada e rotulada. Muitas embalagens – como a garrafa de Coca-Cola – são mundialmente famosas. Muitos profissionais de marketing chamam a embalagem de o quinto P (do inglês, *packaging*), juntamente com produto, preço, praça e promoção. A maioria das empresas, contudo, trata a embalagem e a rotulagem como um elemento de estratégia do produto (KOTLER, 2000, p. 440).

2 INFLUÊNCIA DA EMBALAGEM NA DECISÃO DE COMPRA

Verifica-se que, no processo decisório de compra do consumidor, a embalagem aparece como um fator relevante quanto à percepção do produto. O consumidor está mais consciente da relação custo-benefício dos produtos e tem seus direitos assegurados pelo Código de Defesa do Consumidor. A embalagem passou a representar um meio de contato, comunicação e conquista junto ao consumidor final. Se houver uma comparação com os outros meios de comunicação normalmente utilizados, a embalagem possui exclusivamente as características de contato direto, tátil, sensorial e intelectual com seu usuário. Em setembro de 2003, a embalagem do cereal “Allbran” foi usada pela Nivea para falar de seus cremes, por achar que atingiria o mesmo público-alvo, de pessoas preocupadas com a saúde.

Muitas vezes, a escolha por uma embalagem envolve aspectos subjetivos. Por intermédio de um estímulo visual, a embalagem tenta explicitar esteticamente a simbologia do produto e sua apresentação, tendo como objetivo materializar a imagem deste. O consumidor, nesse momento, transfere o conteúdo da imagem externa para seu inconsciente, formando sua percepção. Em um último estágio, em que a marca e a embalagem se encontram totalmente associadas, o consumidor passa a identificá-las como um símbolo e possivelmente desenvolve uma relação mais estreita com o produto.¹

Para combater o avanço das tubaínas no mercado da classe C, a Coca-Cola² planejava no segundo semestre de 2003 retomar a produção e vendas de seu produto em embalagem de vidro retornável. O objetivo é fidelizar esse público, que, por possuir o vasilhame em casa, voltaria a preferir a Coca-Cola. A previsão é que a embalagem retornável custe 55% menos que a embalagem de plástico PET. Para difundir o sistema, a garrafa será inicialmente vendida por R\$ 0,01.

3 EMBALAGENS COMO FERRAMENTAS DE MARKETING

A embalagem passou a ser uma poderosa ferramenta de marketing. Embalagens bem desenhadas podem criar valores de conveniência e promocionais. Vários fatores contribuíram para o crescimento das embalagens como uma ferramenta de marketing (KOTLER, 2000, p. 440):

- **auto-serviço:** um número crescente de produtos é vendido em forma de auto-serviço. Num supermercado médio, que armazena em torno de 15 mil itens, o consumidor passa por cerca de 300 itens por minuto. Dado que 53% de todas as compras são realizadas por impulso, a embalagem eficaz age como uma propaganda instantânea, desempenhando muitas das tarefas de vendas, que são: atrair a atenção, descrever os aspectos gerais do produto, criar confiança no consumidor e transmitir uma imagem geral favorável;
- **imagem da empresa e da marca:** as embalagens colaboram para o reconhecimento imediato da empresa ou marca;
- **poder aquisitivo do consumidor:** um aumento no poder aquisitivo do consumidor significa que os consumidores estão dispostos a pagar um pouco mais pela conveniência, pela aparência, pela confiabilidade e pelo prestígio de melhores embalagens;
- **oportunidade de inovação:** uma embalagem inovadora pode trazer grandes benefícios para os consumidores e lucros para os fabricantes.

1 Arthur Andersen, 2000, p. 75-80.

2 Fonte: BARCELLOS, M. Coca-Cola apela para o vidro na rixa com tubaínas. *Valor Econômico*, 16 jun. 2003, Caderno Empresas e Tecnologia, p. B1.

Dessa forma, a embalagem não pode ser dissociada de um **Sistema de Embalagem**, que pode ser definido como

“o conjunto de operações, materiais e acessórios que são utilizados na indústria com a finalidade de conter, proteger e conservar os diversos produtos e transportá-los aos pontos de venda ou de utilização, atendendo às necessidades dos consumidores ou clientes, a um custo adequado respeitando a ética e o meio ambiente” (CABRAL, 2000, p. 53).

4 A EMBALAGEM COMO SISTEMA

Quando a embalagem é tratada como sistema, verificam-se os seguintes aspectos positivos:

- compele ao monitoramento constante e à compreensão das relações causa/efeito, auxiliando a detecção de pontos falhos ou inoperantes;
- estimula o aumento da eficiência da empresa toda;
- todos os objetivos são realinhados com foco no consumidor ou cliente;
- permite a otimização do custo real da embalagem.

O foco do sistema de embalagens é o consumidor. Dessa forma, a empresa deverá desenvolver soluções de embalagens que englobem aspectos tangíveis – desenhos, formas, cores, tamanho – e intangíveis da embalagem, que são as reações causadas pela embalagem ao consumidor no momento da visualização, compra e uso da embalagem.

O Gerenciamento do Sistema de Embalagem deve ser considerado sob quatro aspectos:

- **estratégico**: identificando oportunidades e adotando medidas que visem prolongar o ciclo de vida;
- **administrativo/financeiro**: monitorando eficiência, eficácia e outros indicadores adequadamente selecionados;
- **mercadológico**: encantando os atuais e atraindo novos consumidores;
- **tecnológico**: prospectando tecnologias inovadoras, analisando sua viabilidade técnico-econômica e implantando-as.

O aspecto mais importante do gerenciamento do sistema embalagem é de vinculá-lo ao modelo de cadeias produtivas, estabelecendo um instrumento de gestão que permite prever com maior precisão as conseqüências das decisões estratégicas adotadas (CABRAL, 2000, p. 54-55).

5 EMBALAGEM NO MIX DE PRODUTO E NA LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

Na teoria de marketing, as definições sobre embalagens são, em geral, tratadas como parte integrante das decisões de produto, interagindo com o consumidor e com o meio ambiente. Porém, deve-se notar uma mudança no papel da embalagem, ou seja, além de cumprir seu papel principal de marketing, ela participa ativamente da mudança de hábitos na vida do consumidor. As empresas, quando projetam embalagens, são influenciadas por diversas mudanças de comportamento do consumidor, como, por exemplo:

- **produtos congelados:** consumo do produto diretamente na bandeja de acondicionamento;
- **tampas de garrafas:** desenvolvimento de tampas que dispensem o uso do abridor;
- **redução das porções:** facilidade no transporte e atendimento à demanda de pessoas que moram sozinhas;
- **preocupação com o meio ambiente:** embalagens recicláveis;
- **comodidade:** embalagens adequadas para o *e-commerce*;
- **embalagens inteligentes:** interação da embalagem com o consumidor. Existem estudos para desenvolver embalagens de remédios que avisem o paciente dos horários em que o medicamento deve ser ingerido durante o dia.

Boxe 1 – Agroplanta

A Agroplanta é uma empresa focada na produção de produtos químicos para atender o mercado agrícola (microelementos, solo e foliares) e pecuário (micro e macronutrientes para nutrição de ruminantes), além de matérias-primas para segmentos industriais, farmacêuticos, entre outros.

A empresa tem-se destacado no mercado devido a suas novas embalagens, que a diferenciam da concorrência. Isso é feito por meio de uma apresentação moderna, que valoriza o produto, transformando uma *commodity* em um produto de valor. Valor que deve ser percebido pelo consumidor através da informação relacionada aos benefícios, atributos tecnológicos, formulações, versatilidade de aplicação e instruções de uso. O sistema de rotulagem também é de grande importância, pois este deve informar o cliente e vender a marca Agroplanta como um produto de qualidade, através da identificação dos lotes e análises laboratoriais.

Para a construção dessa marca foi feito, inicialmente, um *jingle* popular e de fácil entendimento, o qual visava transmitir, via rádio e TV, a idéia de maior produtividade nas culturas de grãos e frutíferas.

Fonte: Site da empresa: <<http://www.agroplanta.com.br>>, consultado em 6 de agosto de 2003.

6 IMPORTÂNCIA DO DESIGN

Desde sua conceituação pela Bauhaus nos anos 20 até os dias atuais, o *design* esteve à frente das grandes transformações ocorridas no modo de vida de nossa sociedade. Isso ocorre porque o *design* é uma atividade de vanguarda, que se dedica a dar expressão e utilidade prática às conquistas tecnológicas, conforme elas vão sendo alcançadas (MESTRINER, 2000, p. 203).

O maior desenvolvimento da embalagem aconteceu com a Revolução Industrial e com a grande disponibilidade de bens e produtos que passaram a ser oferecidos aos consumidores. A produção em série e em grande escala gerou uma sociedade de consumo voraz, que exigia cada vez mais produtos. O auge desse processo ocorreu nos anos 50, com o surgimento dos supermercados e do sistema de auto-serviço. Este foi o início da escala vertiginosa da embalagem e o momento em que se estabeleceu um novo modo de consumo e de acesso a mercadorias e aos produtos.

O *design* de embalagem é a vitrine da indústria e uma expressão do estágio de desenvolvimento em que se encontram as sociedades. É por isso que se trata de uma atividade complexa, que precisa levar em conta a tecnologia, a moda, o comportamento do consumidor e o estágio das artes e da cultura material da sociedade (MESTRINER, 2000, p. 204).

À medida que a concorrência se intensifica, o *design* oferece uma maneira consistente de diferenciar e posicionar os produtos e serviços de uma empresa. O Prof. Robert Hayes, da Universidade Harvard, resumiu muito bem essa tendência: “Há 15 anos, as empresas competiam no preço. Hoje em dia, é na qualidade. Amanhã, será no *design*.” Em mercados com ritmos cada vez mais velozes, preço e tecnologia já não são suficientes. O *design* é o fator que oferecerá à empresa uma constante vantagem competitiva.

O *design* é o conjunto de características que afetam a aparência e o funcionamento do produto em termos das exigências do cliente. Ele é particularmente importante ao se elaborar e comercializar equipamentos duráveis, roupas, serviços de varejo e produtos ao consumidor. Todas as qualidades que discutimos são parâmetros de *design*. O *designer* tem de imaginar quanto deve investir em forma, desenvolvimento de características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo. Para a empresa, um produto com um bom *design* é aquele que é fácil de fabricar e entregar. Para o cliente, um produto com um bom *design* é aquele agradável de se olhar e fácil de abrir, instalar, utilizar, consertar e descartar. O *designer* deve levar todos esses fatores em consideração (MESTRINER, 2000, p. 313).

Uma das principais tendências é o desenvolvimento de embalagens que se chama *design* integrado. Na embalagem, o *design* integrado manifesta-se de duas formas: na primeira, a tampa e o frasco se transformam num único objeto. Foram concebidos e desenhados juntos como partes indissociáveis de uma mesma entidade. Na seguinte, o rótulo desaparece no frasco num efeito chamado *no label look*.

A transparência é uma característica muito valorizada nos materiais de embalagem. Fazer o consumidor enxergar o que a embalagem contém reduz a necessidade de comunicação explicativa e valoriza a cor, a textura ou a pureza do produto. Boa parte do sucesso alcançado pelos frascos de PET deve-se a sua grande transparência (MESTRINER, 2000, p. 206).

A cor é considerada o elemento principal da comunicação, e a busca de cores diferenciadas, que chamam a atenção dos consumidores, é alcançada com o atual avanço tecnológico, fazendo com que haja um crescente desenvolvimento de novos pigmentos, o que contribui para a utilização de cores não usuais. Outra tendência é redução do tamanho e peso dos produtos, tornando-os mais leves e práticos de transportar e consumir.

Por outro lado, aspectos como as exigências do Código de Defesa do Consumidor, o impacto da embalagem no meio ambiente e a reciclagem atualmente crescem em importância na definição do *design* da embalagem.

Com a globalização, as empresas passaram a utilizar uma mesma embalagem para atender diferentes países, obrigando a que o texto legal seja escrito em vários idiomas, de forma clara e objetiva. Isso reduz o espaço disponível para a criação e impacta na definição do *design* final. Segundo Mestriner (2000, p. 209), “a globalização, a hipercompetição e a similaridade tecnológica entre os produtos fazem com que o *design* seja cada vez mais um fator decisivo no novo cenário competitivo”.

A importância da embalagem na constituição de um produto e conseqüentemente no valor da oferta é reconhecida pela maioria das empresas, tanto que profissionais desse ramo chegam a declarar que “produtos são coisinhas dentro de uma embalagem” (SERAGINI, 2000). Por esse motivo, a preocupação em desenvolver novos materiais, *design*, cores e textos para compor as embalagens tem sido alvo de inúmeros esforços, seja no meio acadêmico, seja no empresarial.

Tal situação também é observada na indústria de alimentos, com as empresas buscando conquistar novos clientes com base no visual externo e na praticidade de suas embalagens. Para ilustrar essa situação, o Boxe 2 apresenta um caso de sucesso da J. Macedo Alimentos e sua nova embalagem da mistura para bolos “Dona Benta”, que ganhou, em 2002, o prêmio de *design* na categoria alimentos entregue pela Associação Brasileira de Embalagem (Abre).

Boxe 2 – Prêmio de *Design* para embalagem da Mistura para Bolos Dona Benta

“As misturas para Bolos Dona Benta, 450 g, trouxeram uma grande inovação para essa categoria de produtos, em função do *design* da embalagem. O formato 4 soldas garante que o produto fique em pé nas prateleiras competindo diretamente com as demais marcas na tradicional ‘caixinha’. Para garantir igualdade de exposição com a concorrência, o painel frontal e altura do pacote da Dona Benta apresentam dimensões similares ao produto em ‘caixinha’.

Os aspectos apresentados no lançamento foram: da melhor farinha para o melhor bolo; fácil de abrir; cabe em qualquer lugar; única embalagem flexível de Mistura para Bolo que pára em pé; 8 sabores.

Em maio de 2002, foi efetuado o lançamento de mais 4 sabores das Misturas para Bolos e uma inovadora linha de Misturas para Bolinhos de Chuva. Mais uma vez a Dona Benta utilizou as embalagens como principal meio de comunicação com os consumidores. Além de manter o formato 4 soldas, os Bolinhos de Chuva apresentam nos painéis frontais imagens de crianças, quebrando mais uma tradição do mercado de misturas, que nunca apresentou modelos humanos nas embalagens.

Pesquisas realizadas pela J. Macedo indicam que o sucesso do produto Mistura Para Bolo deve-se a 3 aspectos: Embalagem (Formato X *Layout* X *Design*); Força da marca Dona Benta; Qualidade de produto.”

Fontes: Abre (2003) e *site* da empresa <<http://www.jmacedo.com.br/>>, consultado em 8 de agosto de 2003.

7 DECISÃO DE LANÇAR UMA NOVA EMBALAGEM

O desenvolvimento de embalagens eficazes pode custar centenas de milhares de dólares e levar meses para ser completado. As empresas devem prestar atenção às crescentes preocupações ambientais e segurança em relação a embalagem. A escassez de papel, de alumínio e de outros materiais sugere que os profissionais de marketing devem tentar reduzir as embalagens. Muitas embalagens terminam como garrafas quebradas e latas amassadas, sujando as ruas e os campos. Todo esse lixo cria um grave problema de coleta, exigindo enormes quantidades de trabalho e de energia (KOTLER, 2000).

Muitas são as razões para uma mudança ou inovação no sistema de embalagem:

- busca por um aumento de produtividade na linha de produção;
- perda de participação no mercado;
- implantação de um novo programa de identidade visual da empresa;
- vendas estáveis por um longo período e lucros em declínio;
- mudança radical no produto;

- plágio da embalagem pelos concorrentes;
- mudança no canal de distribuição do produto;
- busca por uma identidade mais ligada a promoção de vendas;
- mudança na tecnologia de embalagem;
- novos materiais e conceitos inovadores que aumentem o prazo de validade do produto;
- mudança de hábito do consumidor.

De acordo com a análise desses dois pontos pode-se estabelecer uma seqüência. É fundamental que esse trabalho envolva funcionários das áreas de pesquisa e desenvolvimento, qualidade, jurídica, marketing, logística, vendas, produção, compras, financeira. Essa equipe multifuncional normalmente recebe o nome de Comitê de Novos Produtos.

8 ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE EMBALAGENS PARA ALIMENTOS

Como exemplo ilustrativo, tomando por base os principais pontos discutidos até o momento neste capítulo, é proposta a seguinte seqüência para o desenvolvimento de embalagens para alimentos:

Quadro 7.1 *Etapas para o desenvolvimento de embalagens para alimentos.*

1. **Início do projeto:** análise mercadológica e definição da demanda daquele produto.
2. **Levantamento de viabilidade:** devem ser levantadas as informações necessárias para a viabilidade do projeto, sejam elas: técnicas, comerciais, necessidades de investimentos, jurídicas e legais, informando disso a Gerência de Produto. Com o resultado dessa análise estima-se o valor do produto final.
3. **Estudo de viabilidade financeira:** com base no valor do produto final e na demanda de consumo prevista para o produto, prevê-se o tempo de retorno do investimento. Se favorável, prossegue-se o projeto, se não, pára-se.
4. **Envio de um *briefing* para uma agência de embalagens:** a Gerência de Produto deve enviar um documento por escrito para a agência de embalagens, que deve conter claramente o conceito do produto, o que pretende comunicar, qual é o público-alvo que se pretende atingir, informações básicas sobre a concorrência, políticas de distribuição e preços, legislação restritiva ou normativa, verba alocada.
5. **Elaboração de uma proposta do projeto:** a agência de embalagens deve apresentar à Gerência de Produto uma proposta de desenvolvimento do projeto, constituída pela interpretação do *briefing* recebido (objetivos), de um orçamento prévio e de um cronograma de etapas.

6. **Apresentação das alternativas criativas:** após aprovação da proposta de projeto, a Agência de embalagens inicia o processo de criação e apresentação dos conceitos gráficos (rótulo, *layout* da caixa de papelão etc.) e estruturais (desenho da garrafa, tamanho do rótulo etc.) à Gerência de Produto.
7. **Aprovação dos conceitos criativos:** a Gerência de Produto, de posse do *briefing*, analisa os conceitos apresentados. Com base nessa análise, apresenta-os para o Comitê de Novos Produtos, Diretorias e Presidência.
8. **Briefing para Gerência de Pesquisa de Mercado:** a Gerência de Produto envia um *briefing* à Gerência de Pesquisa de Mercado solicitando uma pesquisa do produto. Este *briefing* deve conter claramente o conceito do produto, o que pretende comunicar, qual é o público-alvo e classe social que se pretende atingir, informações básicas sobre a concorrência, políticas de distribuição, preços e regiões importantes.
9. **Briefing para a Pesquisa de Marketing:** com base no *briefing* a Gerência de Pesquisa de Mercado faz a análise e adequação para uma linguagem técnica, através da elaboração de um plano de pesquisa.
10. **Proposta para Pesquisa de Mercado:** o Instituto de Pesquisa apresenta uma proposta de pesquisa de mercado à Gerência de Pesquisa de Mercado constituída de: objetivos (interpretação do *briefing* recebido), metodologia (abordagem de pesquisa a ser utilizada), amostragem (quantidade e perfil dos entrevistados), quantidade de protótipos necessária para a pesquisa e condições comerciais.
11. **Desenvolvimento de protótipo(s):** a Agência de Embalagens ou a Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento confecciona o(s) protótipo(s) baseado(s) nos conceitos gráficos e estruturais aprovados, de acordo com a quantidade solicitada pelo Instituto de Pesquisa.
12. **Pesquisa de mercado:** normalmente os pesquisadores começam a investigação examinando dados secundários, que são aqueles que foram coletados para outra finalidade e podem ser encontrados em algum lugar. O Instituto de Pesquisa apresenta o resultado da pesquisa à Gerência de Produto, à Agência de Embalagens, ao Comitê de Novos Produtos, a Diretorias e à Presidência.
13. **Realização de ajustes:** no caso de o projeto não ser viável, mas passível de ajustes, o Comitê de Novos Produtos realiza as correções necessárias para viabilizar o projeto.
14. **Aprovação final:** a Gerência de Produto analisa e consolida as informações recebidas do Comitê de Novos Produtos e obtém aprovação da Presidência e Diretoria, elaborando um cronograma de lançamento do produto.
Responsável: Gerência de Produto.
15. **Implementação do projeto:** após aprovação do projeto, a Gerência de Produto e a Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento solicitam ao Comitê de Novos Produtos a execução das atividades necessárias para implantar o projeto, tais como: registro do produto, aquisição de equipamentos, contato com os fornecedores etc.
16. **Criação da arte-final pela Agência de Embalagens:** a Agência de Embalagens confecciona a arte-final do produto tanto do ponto de vista gráfico como estrutural, com os eventuais ajustes informados pelo Comitê de Novos Produtos e informações da pesquisa de mercado. Nessa fase, a Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento informa à Agência de Embalagens qual será a numeração do código de barras para o produto (unidade de consumo) e para a caixa de embarque (unidade de despacho).

17. **Registro da marca e patente do *design* da garrafa no INPI (se aplicável):** a Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento deve enviar um descritivo do desenho técnico da garrafa, anexando uma cópia do desenho de todas as faces da garrafa. Ao mesmo tempo deverá encaminhar uma cópia da arte final do rótulo para registro da marca do produto no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual.
18. **Aprovação do rótulo e do nome no Ministério da Agricultura:** a Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento envia ao Departamento Jurídico uma cópia da arte-final do rótulo, junto com o descritivo da composição e análise química e físico-química do produto. Este material será necessário para registro do produto no Ministério da Agricultura no Estado onde o mesmo será produzido e engarrafado.
19. **Disponibilização de arte-final:** a Agência de Embalagens informa à Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento quando as artes-finais estarão disponíveis. Neste momento, a Gerência de Compras é acionada para definir quais serão os fornecedores para cada item.
20. **Definição de fornecedores e confirmação do pedido de compras:** a Gerência de Compras define os fornecedores e confirma o pedido de compras e a data de entrega, com base no tamanho do lote piloto (experimental) definido pela Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento.
21. **Envio da arte-final para o fornecedor:** a Agência de Embalagens entrega a arte-final aos fornecedores indicados pela Gerência de Compras, mediante a assinatura de um protocolo de recebimento.
22. **Reunião com o fornecedor para acertos técnicos:** a Agência de Embalagens e a Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento realizam uma reunião com os fornecedores para o esclarecimento de possíveis dúvidas.
23. **Definição sobre a produção do lote piloto:** a Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento realiza uma reunião com a Gerência Industrial para definir os critérios para a realização do teste no processo produtivo, principalmente alocação de mão-de-obra especializada (mecânicos, eletricitas) para efetuar os ajustes das máquinas e disponibilização de data e horário conforme a programação de produção.
24. **Produção do lote piloto (experimental):** os fornecedores avisam à Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento para o acompanhamento da produção de rótulos, garrafas, caixas de embarque etc., que define o acompanhamento e as auditorias a serem realizados no recebimento dos lotes.
25. **Análise do lote piloto (experimental):** quando necessário são enviadas amostras para análise em laboratório externo, na quantidade necessária para os testes. Se não for aplicável, é seguida metodologia de análise de cada material por pessoal treinado.
26. **Elaboração dos relatórios técnicos:** a Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento elabora relatórios com os resultados das análises realizadas interna e externamente.
27. **Teste preliminar em linha de produção:** a unidade produtiva, após receber o lote piloto, realiza os testes preliminares no processo produtivo, com o acompanhamento da Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento, da Gerência Industrial e dos Fornecedores. Este teste é fundamental para a continuidade do processo, devendo ser observados todos os fatores, desde o processo de acondicionamento dos materiais até a condição de produtividade alcançada.

28. **Elaboração de relatório técnico:** no caso de os resultados dos testes preliminares no processo produtivo serem satisfatórios, a Gerência de Compras é informada para formalização junto aos fornecedores da aprovação. Caso sejam necessárias ações corretivas, o processo é interrompido até que se encontre uma solução para o problema encontrado.
29. **Confirmação da primeira produção em escala industrial:** a Gerência de Compras autoriza os fornecedores a iniciar a produção em escala industrial.
30. **Primeira produção de materiais:** a Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento efetua o acompanhamento da primeira produção em máquina visando com isto garantir a fidelidade das cores aprovadas previamente. É elaborada a cartela de cores (para rótulos, cartuchos etc.) com os padrões nominal, máximo e mínimo. A cartela de cores será a referência para análise dos lotes de entrega posteriores, visando com isso manter uma uniformidade de cor. Adicionalmente são verificadas as características físicas, dimensionais, bem como a legibilidade do código de barras.
31. **Análise de recebimento dos materiais:** os materiais são analisados de acordo com metodologia específica, sendo liberados após a conclusão de todos os testes que definem a aprovação do lote.
32. **Primeira produção industrial:** após a análise e aprovação de todos os materiais é efetuada a primeira produção em escala industrial. Caso observada a necessidade de novas melhorias na embalagem buscando melhorar a produtividade, um plano de melhorias é elaborado com a participação da Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento, Gerência Industrial e Fornecedores.
33. **Distribuição do produto:** a Gerência de Produto e a Gerência de Logística definem a distribuição da primeira produção, baseada na mídia de comunicação prevista para o lançamento do produto.
34. **Atendimento ao consumidor:** a Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento envia à Gerência de Atendimento ao Consumidor as informações relativas aos novos produtos, como: código de barras, unidades de vendas do produto, quantidade, unidades de produto por unidade de despacho, lista de ingredientes, validade do produto (quando aplicável). Ao mesmo tempo, são enviadas amostras físicas dos novos produtos.
35. **Monitoramento do produto:** após o lançamento do produto no mercado, ocorre um monitoramento das reações dos consumidores, e se necessário são efetuados ajustes nas embalagens. A estratégia de lançamento, bem como a definição dos canais de vendas, cabe ao Gerente de Produto.

O propósito dessa seqüência é ajudar as empresas a cumprirem todas as etapas para o desenvolvimento de embalagens, de forma que todos os pontos importantes sejam abordados. No item 12, pesquisa de mercado, há disponível no mercado, além das avaliações centralizadas em *focus-group*³ e pesquisas de

3 *Focus Groups* ou Grupos de Discussão. Método de pesquisa qualitativo em que integrantes de um mesmo segmento de mercado (ex.: jovens, masculino, classe C, 17 a 20 anos) participam de uma reunião para debater suas idéias e posicionamentos em relação a determinado tema ou produto. Essa técnica permite a identificação das forças e dinâmica pertinentes a determinado comportamento social.

campo, sistemas eletrônicos usados para decifrar o que mais atrai o consumidor frente a uma gôndola repleta de mercadorias.

Um exemplo é o *eye-tracking*, criado nos anos 70 pela Nasa, a agência espacial norte-americana, para testar estímulos visuais nos astronautas. Adaptado para fins de pesquisa de mercado para Novaction,⁴ empresa de origem francesa, em parceria com a Perception Research Service, dos Estados Unidos, hoje o *eye tracking* está ganhando força entre os *designers*, fabricantes e usuários de embalagens.

Resumidamente, o sistema funciona em três bases. Na primeira, um consumidor é convidado a observar *slides* com imagens de gôndolas ocupadas por diversos produtos. Em seguida, uma câmara oculta dotada de luz com filtro infravermelho foca o olho da pessoa e registra várias informações, como o tempo de observação e o número de vezes que olhou para cada produto. Finalmente, com esses dados é feita a avaliação (PALHARES, 2000, p. 34).

Com a observação da movimentação da pupila, é possível avaliar se a embalagem tem um processo comunicativo eficiente, se transmite a imagem desejada e quais são os elementos visuais que atraem o consumidor. Isso ajuda as empresas em processos de mudança de embalagens, ajudando a detectar quais são os elementos que o consumidor identifica com a marca. Essa é mais uma ferramenta para auxiliar as empresas no processo de definição da embalagem.

RESUMO

Segundo Kotler (2000), embalagem é o conjunto de atividades de projeto e produto do recipiente ou envoltório de um produto. Mundialmente, a indústria de embalagem representa um mercado de aproximadamente US\$ 500 bilhões por ano. Os objetivos deste trabalho são conseguir alguma consolidação da literatura sobre embalagens, enriquecendo-a com exemplos de relatos empresariais colhidos, levantar os principais entraves para o setor no Brasil e gerar uma seqüência de etapas para contribuir com empresas que queiram planejar novas embalagens. O que destaca a importância deste artigo é a expansão da indústria de produtos de consumo no Brasil, que tem largo espaço para o crescimento e para as inovações no setor de embalagens, destacando-se por ser um assunto atual e com abrangência em vários setores industriais, como alimentício, de bebidas, cosmético, farmacêutico, equipamentos eletrônicos, esporte e lazer, química e agricultura, produtos de higiene e limpeza, entre outros.

4 <www.ipsos-novaction.com/>.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. Conceitue embalagem. Qual é sua importância como ferramenta dentro de *mix* mercadológico?
2. Quais aspectos devem ser considerados quando se cria um sistema de desenvolvimento de embalagens?
3. Defina *design*. Qual sua importância no desenvolvimento de novas embalagens?
4. Quais são as razões motivadoras para a inovação de embalagens?
5. Usando etapas de desenvolvimento de novas embalagens propostas no capítulo, crie uma embalagem nova para o Nescau (achocolatado da Nestlé).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGENS (ABRE). Disponível em: <<http://www.abre.org.br>>. Acesso em: 5 ago. 2003.

CABRAL, A. C. D. A embalagem e os novos canais de venda. In: BRASIL PACK TRENDS 2005 – EMBALAGEM, DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO. Campinas: CETEA/ITAL, 2000. p. 49-66.

COLTRO, L. As principais tendências de embalagens para cosméticos. In: BRASIL PCK 2005 – EMBALAGEM, DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO. Campinas, SP: CETEA/ITAL, 2000. p. 181-192.

DATAMARK LTDA. *Dados de embalagens*. Disponível em: <<http://www.datamark.com.br> _www.datamark.com.br_ stuff free>.

GARCIA, E. E. C. Desenvolvimento de embalagens e meio ambiente. In: BRASIL PACK TRENDS 2005 – EMBALAGEM, DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO. Campinas, CETEA/ITAL, 2000. p. 81-98.

KAPLAN, Robert; NORTON, David P. *A estratégia em ação*. Balanced scored. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Revisão técnica: Arão Sapiro. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. p. 86-111, 58-159, 240-252, 440-441.

MADI, L. F. C. A embalagem no século XXI – perspectivas e tendência. In: BRASIL PACK TRENDS 2005 – EMBALAGEM, DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO. Campinas: CETEA/ITAL, 2000. p. 1-17.

MESTRINER F. Na vanguarda do negócio da embalagem: tendências de design. In: BRASIL PACK TRENDS 2005 – EMBALAGEM, DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO. Campinas: CETEA/ITAL, 2000. p. 203-209.

MOURAD A. L. Principais tendências de embalagens para produtos de limpeza doméstica. In: BRASIL PACK TRENDS 2005 – EMBALAGEM, DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO. Campinas: CETEA/ITAL, 2000. p. 193-202.

NEVES, Marcos F. *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. 1999. Tese (Doutorado em Marketing) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

PALHARES, Wilson. Tecnologia olho no olho. *EmbalagemMarca*, São Paulo, ano 2, nº 10, p. 34, 2000.

_____. Por que não tive esta idéia antes? *EmbalagemMarca*, São Paulo, ano 1, nº 8, p. 24-25 e 50, 2000a.

PINTO, A.; BARRIZELLI, N. Tendências do supply chain para o mercado de embalagem. In: BRASIL PACK TRENDS 2005 – EMBALAGEM, DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO. Campinas: CETEA/ITAL, 2000. p. 101-105.

PROCON – SP. *Embalagem: a visão do consumidor* – 1998. Pesquisa quantitativa realizada por meio de entrevistas com 360 donas-de-casa no município de São Paulo.

SARANTÓPOULOS, C. I. G. L. *Principais tendências de embalagens para alimentos: o cenário do novo milênio*. In: BRASIL PACK TRENDS 2005 – EMBALAGEM, DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO. Campinas: CETEA/ITAL, 2000. p. 107-126.

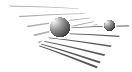
SERAGINI, L. Gestão estratégica da embalagem. In: BRASIL PACK TRENDS 2005 – EMBALAGEM, DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO. Campinas: CETEA/ITAL, 2000. p. 243-263.

WALLIS, G. A evolução do mercado brasileiro de embalagem e sua inserção no mercado internacional. In: BRASIL PACK TRENDS 2005 – EMBALAGEM, DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO. Campinas: CETEA/ITAL, 2000. p. 25-48.

8

Serviços e Marketing em Empresas de Alimentação

*Marcos Fava Neves
Luciano Thomé e Castro
Matheus Alberto Côtoli*



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

O objetivo deste capítulo é fazer com que o leitor conheça melhor os conceitos de marketing de serviços e o setor de serviços de alimentação no Brasil e no mundo; cadeias de *fast-food*, restaurantes *à la carte*, restaurantes por quilo, lanchonetes, *caterings*, “carrinhos”, entre outros. Além disso, destacam-se também o grande desafio para as empresas desse setor, as mudanças que têm impacto diretamente sobre ele, como a urbanização, a maior participação das mulheres no mercado de trabalho, a migração de grupos étnicos, entre outros. Finalmente, foram listadas algumas oportunidades para o setor: com o novo mundo globalizado e com os custos de produção competitivos do *agribusiness* brasileiro, empresas de alimentos e bebidas precisam investir na construção de relações com o setor de serviços de alimentação mundial, fornecendo produtos para as redes de *fast-food*, para *caterers* e outros formatos de *food service*.

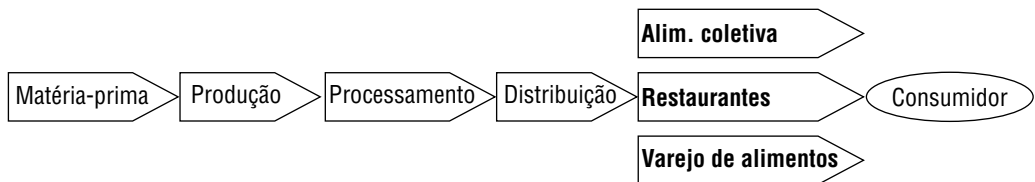
1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços de alimentação é responsável por cerca de 27% dos gastos com alimentação da população mundial. Tendências que foram destacadas no Capítulo 3 sobre “O novo consumidor de alimentos” mostram as motivações do consumidor em utilizar cada vez mais esses canais de distribuição. Serviços são uma área em que a administração de marketing tem muito espaço

para inovar criativamente, explorando as tendências do novo consumidor de alimentos, com opções práticas, exóticas, sofisticadas, entre muitas possibilidades.

Vários são os formatos para o oferecimento desses serviços: cadeias de *fast-food*, restaurantes *à la carte*, restaurantes por quilo, lanchonetes, *caterings*, “carrinhos”, entre outros. No Brasil, esse setor está em franco crescimento, assumindo características interessantes e apresentando muitas oportunidades.

Usando uma visão sistêmica, os serviços de alimentação aparecem na ponta da cadeia ou sistema agroalimentar (SAG). Clientes de atacadistas e mesmo grandes varejistas disputam com o varejo, como supermercados e hipermercados, as preferências do consumidor.



Fonte: Rabobank estimates, 1998.

Figura 8.1 *Posição na cadeia de alimentos.*

O objetivo deste capítulo é chamar a atenção para esse setor da economia. Para isso, uma conceituação sobre marketing de serviços é feita para que as particularidades desse setor sejam identificadas. Depois, são apresentados alguns dados no mundo e no Brasil, resultando na identificação de oportunidades e desafios que são discutidos em profundidade. Enfim, este capítulo convida o leitor a enxergar serviços de alimentação com a visão de um administrador de marketing e não simplesmente como consumidor.

2 MARKETING DE SERVIÇOS¹

Administrar marketing de serviços tem diversas particularidades em comparação com a administração de marketing de uma empresa que simplesmente vende produtos. No entanto, longe de ser uma característica restrita a algum segmento de empresas, os serviços têm-se tornado cada vez mais comuns por ser um importante fator de diferenciação. É difícil encontrar alguma empresa que não ofereça algum tipo de serviço a seus clientes. Kotler (2000) coloca que

¹ A Fundação Instituto de Administração (FIA) tem um programa em marketing de serviços – Promark Serviços – que faz diversos estudos neste setor no Brasil. É coordenado pelos Profs. Dr. Marcos Campomar, Dr. Geraldo Toledo e Dra. Ana Ikeda, da USP.

quando um produto não pode ser facilmente diferenciado a chave do sucesso está em oferecer um serviço que agregue valor ao produto oferecido.

Entre os serviços mais normalmente oferecidos estão a facilidade de fazer o pedido, a forma como o produto é entregue ao cliente (e isso inclui o atendimento ao cliente e como ele recebe esse produto), a instalação de equipamentos, treinamento e consultoria aos consumidores de forma a maximizar a utilidade do produto, assistência técnica, entre diversas outras opções. Há um número inesgotável de formas de oferecer serviços e benefícios aos consumidores (KOTLER, 2000).

Para Czinkota et al. (2001), os serviços estão em todos os lugares e incluem uma grande gama de negócios, dentre eles:

- serviços que visam lucros: aluguel de carros, cinemas, lavanderias, institutos de beleza, companhias aéreas etc.;
- sem fins lucrativos: hospitais comunitários, Cruz Vermelha, organizações cívicas etc.;
- governamentais: polícia, bombeiros, receita federal, previdência social, transporte público;
- serviços profissionais: jurídicos, médicos, educacionais, financeiros, consultoria, arquitetonos.

Iacobucci (2001) assim concebe a idéia de marketing de serviços:

“Se alguma pessoa define marketing como ‘compreender as necessidades de alguns clientes e tentar atendê-las’, então, com certeza, as estratégias de marketing de produtos e serviços procuram atingir as mesmas metas. Contudo, veremos que o setor de serviços é, conceitualmente, diferente do de produtos em vários aspectos. Além disso, mesmo que existissem poucas diferenças conceituais, as diferenças táticas entre produtos e serviços quanto à execução sólida das práticas de marketing são imensas.”

As particularidades que emergem ao se lidar com administração de serviços dizem respeito a quatro características sempre presentes, que resultam em alguns desafios à administração de serviços. Os serviços são intangíveis, inseparáveis, inconsistentes e não estocáveis (LAI MAN SO, 1998, citado em KASPER, H. et al., 1999).

Os serviços são *intangíveis*, ou seja, não podem ser sentidos. O ato de orientar um cliente ou atender um consumidor em um restaurante não constitui um objeto a ser avaliado, ou algo parecido, e sim uma ação, um serviço que não pode ser avaliado antes de consumido. Por isso devem ser dadas diversas evidências de que o serviço que será oferecido esteja de acordo com as expectativas do cliente. Cuidados com aparência, localização, atendimento passam a ser

centrais. Como colocado por Levitt (1981), deve-se procurar “tangibilizar o intangível” de forma que o cliente consiga visualizar a experiência que será adquirida ao optar pelo serviço.

Pode-se comparar a expectativa relacionada ao serviço que será oferecido, bem como ao próprio alimento, na experiência em comprar determinado lanche numa cadeia de *fast-food*, como McDonald’s ou Bob’s,² a comprar um lanche numa lanchonete desconhecida da cidade. Enquanto na primeira as chances de se ter uma visualização “quase tangível” da experiência são grandes, a segunda pode reservar diversas surpresas que o consumidor pode, ou não, estar disposto a enfrentar. Para conseguir isso, esforços em comunicação, promoção da marca, padronização de atendimento e produtos de alta qualidade são necessários.

O fato de os serviços serem *inseparáveis*, pois eles são consumidos e produzidos simultaneamente, torna a interação consumidor e empresa fundamental. Dessa forma, a oferta torna-se facilmente limitada (pela necessária presença do fornecedor) e ainda a escolha do serviço tem grande chance de a variável preço ser secundária por causa das características únicas de determinado fornecedor. Basta pensar na preferência por um restaurante em particular por suas características especiais. A *variabilidade* dos serviços faz com que eles raramente sejam executados exatamente da mesma forma, por isso investimentos em padronização, treinamento de pessoal e pesquisa com o consumidor para monitorar sua satisfação são medidas importantes.

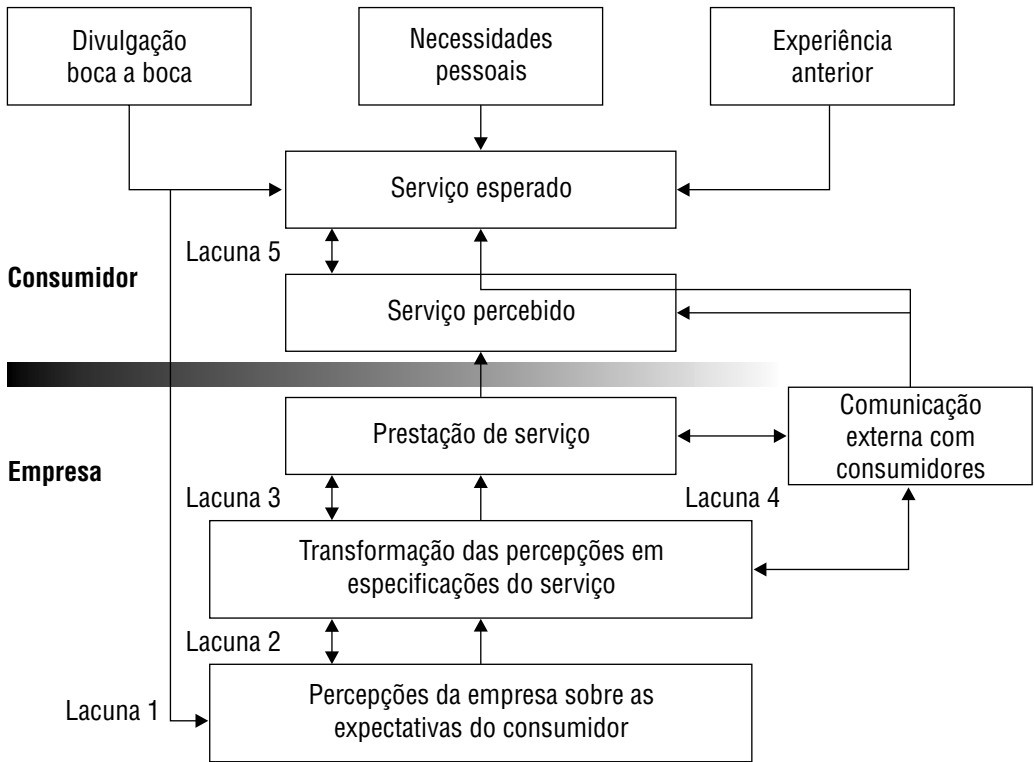
A *percebibilidade* faz com que o serviço não possa ser estocado. O espaço disponível no restaurante e a mão-de-obra fixa, por exemplo, serão os mesmos no horário das refeições e fora dele, por isso a administração de serviços tem que monitorar a oferta e demanda, de forma a evitar capacidade ociosa excessiva e escassez. Para isso promoções para horários de baixo movimento, uso alternativo dos espaços dos restaurantes para reuniões de empresas são alguns exemplos entre muitos que poderiam ser dados para monitorar a oferta e demanda.

Para complementar as características já comentadas há pouco, Lovelock e Wright (2001) colocam oito dimensões para a administração de serviços. São elas as características do produto oferecido (quando existente), lugar e tempo onde ocorre o consumo, o processo no qual é ofertado o serviço, a produtividade e qualidade do serviço prestado, as pessoas envolvidas na prestação de serviço, a promoção e educação do consumidor, as evidências físicas (aparência do estabelecimento) e finalmente o preço.

Mais na linha de satisfação, Chase e Dasu (2001) destacam a importância da atenção dispensada ao cliente. O cliente quer atenção e carinho na prestação do serviço para se sentir satisfeito. Este é um bom começo para se pensar em conquistar clientes.

2 Para mais informações sobre essas empresas acesse seus sites: <www.mcdonalds.com.br> e <www.bobs.com.br>.

A Figura 8.2 coloca de uma forma sistematizada o conceito de satisfação.



Fonte: Parasuraman, A. et al. (1985).

Figura 8.2 Modelo de qualidade de serviço.

Como este capítulo está inserido num contexto sobre serviços de alimentação, é pertinente usar um exemplo do setor, para explicar o esquema de Parasuraman.

O esquema é dividido em duas partes: o lado do consumidor e o da empresa. O encontro dá-se no consumo e produção, na prestação de serviço em si. No entanto, a satisfação do consumidor depende da seqüência que será explicada a seguir.

Antes disso, é importante colocar o conceito de Engel (1995) de que a satisfação do consumidor se dá quando o desempenho do produto ou serviço prestado é superior à expectativa do cliente. Se o desempenho da empresa é inferior, ele estará insatisfeito, e isso tem relação com as lacunas da Figura 8.2, que logo serão descritas.

O consumidor constrói uma expectativa sobre o serviço. Essa expectativa é formada através da divulgação boca a boca (comentários e indicações de ami-

gos e parentes), das próprias necessidades do consumidor, de suas experiências anteriores com a empresa ou serviços semelhantes e da propaganda que a empresa faz. Dessa forma, um consumidor pode esperar ter uma grande noite, pois seus amigos tiveram e contaram a ele, ele viu uma propaganda que gerou alta expectativa, ou simplesmente deseja essa grande noite, ou nas últimas vezes em que ele saiu à noite tudo estava perfeito, o jantar, o ambiente e o atendimento. Nesse exemplo, o consumidor desenvolve uma grande expectativa.

Pelo lado da empresa, se orientada para marketing, desenvolverá uma percepção a respeito das preferências dos consumidores, ou seja, das necessidades do consumidor que vai jantar, como no exemplo usado. A empresa, então, precisa traduzir essas percepções em especificações de serviço. Precisa instruir os garçons sobre como devem atender, precisa ambientar o restaurante como seus clientes querem e, por fim, precisa orientar o *chef* a respeito da comida que se espera dele.

Formadas as expectativas do cliente e as percepções e especificações de serviço da empresa, o serviço então é prestado e o consumidor tem a oportunidade de avaliá-lo. É dessa avaliação que o consumidor estará satisfeito ou não com o restaurante, como colocado por Engel (1995) e citado há pouco.

Se está insatisfeito é que alguma, ou algumas das lacunas da Figura 8.2, estão existindo. A lacuna 1 refere-se à errônea interpretação da empresa sobre as preferências de seu consumidor; essa miopia é fatal. A lacuna 2 refere-se à incapacidade da empresa de transferir as especificações que ela corretamente interpreta como necessárias mas que não são implementadas por problemas administrativos. Por exemplo, os funcionários estão insatisfeitos, a compra de produtos de qualidade tem falhado, entre outros problemas. A lacuna 3 tem relação com a prestação do serviço em si; podem ocorrer problemas de qualidade de atendimento por problemas estruturais da empresa, como recursos físicos ou capacidade dos empregados. A lacuna 4 tem relação com a propaganda enganosa, que eleva a expectativa do cliente para atraí-lo mas não cumpre o que prometeu. A lacuna 5, finalmente, tem relação com a percepção do consumidor, que é inferior à expectativa dele, levando, enfim, à insatisfação.

A insatisfação do consumidor é fatal para a empresa e por isso as lacunas devem ser superadas o mais rápido possível. A compreensão do esquema ajuda muito nesse sentido. Após essa breve introdução teórica, o foco passa a ser serviços de alimentação na próxima seção.

3 SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

Esse setor, segundo Baas et al. (1998), pode ser agrupado em dois grandes tipos de formato ou conceito. O primeiro é composto pelos **restaurantes**, em

que se distinguem *fast-food* (redes que preparam alimentos rápidos e padronizados), restaurantes tradicionais (de serviço completo), os focalizados em tipos de alimentos (massas, carnes, vegetarianos), hotéis, cafés, bares, serviços de entrega, os de levar para casa (*take away*), e, no caso brasileiro, podem-se também considerar os formatos populares, como os restaurantes por quilo e de pratos feitos.

O segundo grande segmento seria composto pelas empresas de **catering**,³ que fornecem refeições para empresas, escolas, universidades, instituições sociais, prisões, hospitais, ou seja, refeições coletivas. Podem-se, facilmente, visualizar segmentos dentro dessas duas categorias, afinal, são lojas diferentes e variam demais as necessidades dessas empresas com relação ao processo de decisão de compra de alimentos e bebidas, pois focam diferentes segmentos de mercado de consumidores finais, seja em preço e qualidade, seja em objetivos da refeição e outros fatores.

Normalmente, busca-se conveniência nas refeições feitas fora do lar. É o processo da terceirização do preparo do alimento. No caso de clientes industriais, há terceirização das cozinhas, e, no dos consumidores, diminuição do tempo de preparo de alimentos na cozinha. Restaurantes, além de apresentarem conveniência, atentam para o prazer de consumir e entretenimento de seus consumidores. Apresentam uma variação de preços muito superior à do varejo. Existem restaurantes caros, baratos, com muitos ou poucos serviços, bem ou mal localizados, entre outros fatores de diferenciação para a oferta de serviços de alimentação.

Já o *fast-food* oferece, como principal benefício ao consumidor, rapidez e homogeneidade do alimento, atuando na solução de problemas ligados às refeições. Apresenta rápido crescimento de vendas no mundo e tem necessidades específicas para organizar as cadeias de suprimentos, pelo fato de o volume de compras ser grande e a exigência de padronização ser fundamental.

A grande diferença do *catering* é que as refeições são servidas no local de trabalho (ou de estudo, transporte etc.), ou seja, o consumidor recebe o alimento, ao contrário dos restaurantes e redes de *fast-food*, nos quais ele vai ao encontro do alimento. Marcas não são escolhidas pelos consumidores no *catering*, e sim, pelas empresas. Entretanto, elas precisam trabalhar variações de sabor e linhas de produtos, para não enjoar os consumidores (funcionários). Como competem com refeições preparadas em casa ou pelas cozinhas das empresas, devem ter custo menor que essas alternativas.

Os serviços de *catering* variam conforme o tipo de estabelecimento ou cliente: comercial, educacional, governamental, hospitalar etc. Os contratos costumam

3 Para mais informações sobre esse setor é interessante ver os dados da Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (Aberc) no site <www.aberc.org.br>.

mam variar entre as formas para execução, podendo ser: custo mais margem (podendo incluir ou não uma garantia), preço fixo por refeição ou cobrança de aluguel do espaço pela empresa, ficando todo o negócio com o *caterer* (BAAS et al., 1998).

Máquinas de vendas também são consideradas *catering*, tratando-se de investimento de capital intensivo, em que muitos tipos de alimentos não perecíveis podem ser vendidos, somados aos já tradicionais refrigerantes.

A Tabela 8.1 ilustra algumas diferenças básicas, como resumo para os formatos de serviços de alimentação e para o varejo.

Tabela 8.1 *Variáveis básicas de competição entre empresas de serviços de alimentação e varejo.*

Formatos principais	Catering	Restaurantes (inclui fast-food)	Varejo
Localização	Vai até os consumidores	Consumidor visita a loja	Consumidor visita a loja
Variedade	Varição diária Sem especialização Adaptação à cultura local	Menu próprio Especialização Pouca adaptação	Variedade enorme Forte adaptação
Ambiente	Determinado pelo cliente	Variedade de ambientes	Variedade de ambientes
Precificação	Preços baixos e determinados pelos clientes	Variedade de estratégias	Variedade de estratégias

Fonte: Traduzida de Baas et al. (1998).

4 PAINEL DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO NO MUNDO

Trata-se de um setor de fundamental importância para a economia da região em que se encontra, por ser grande agente empregador e movimentar diversas cadeias produtivas. Estima-se que cada dólar gasto em serviços de alimentação movimente mais de um dólar para as outras indústrias, e que, para cada US\$ 1 milhão de vendas, a economia gere mais de 40 empregos (dados da National Restaurant Association, EUA). Em termos de vendas mundiais, destacam-se, em primeiro lugar, o McDonalds, seguido pela Tricon, KFC, Pizza Hut e Taco Bell.⁴

4 O site internacional <www.foodservice.com> traz um panorama do setor no mundo.

Os Estados Unidos representam o maior mercado, com US\$ 307 bilhões em aproximadamente 800 mil lojas de alimentação, seguido pelo Japão. Vale destacar que, nos EUA, 39% dos gastos se dão nos mais variados restaurantes; praticamente 35% no segmento de *fast-food* (US\$ 100 bilhões); 17% em *catering*; e 9% em hotéis, cafés e bares. Gastam-se US\$ 970 milhões por dia em alimentação fora do lar (metade dos gastos com alimentos). As dez maiores redes norte-americanas são McDonalds, Burger King, Domino's Pizza, Taco Bell, Pizza Hut, Wendy's, KFC, Subway, Hardee's e Dairy Queen, todas com vendas anuais acima de US\$ 2,6 bilhões e mais de 3.000 lojas.

No *catering* para empresas do setor de transportes, mais de 65% da participação é via contratos. Nos outros setores (recreação, educação e saúde), ainda predomina o *catering* operado pelas próprias empresas ou instituições (formas verticalizadas). O *catering* apresenta hoje uma mudança estratégica de fornecer para supermercados, pois um de seus principais mercados, das cias. aéreas, vem reduzindo as ofertas de refeições a bordo.

Na Europa, estima-se que exista mais de 1,5 milhão de lojas, bastante heterogêneas, de acordo com o Euromonitor,⁵ considerando dados de Alemanha, França, Reino Unido, Itália e Espanha. Nos mercados de *catering* desses países, destacam-se Alemanha e França, com quase US\$ 22 bilhões cada, e Inglaterra e Espanha, com, aproximadamente, US\$ 9 bilhões/ano. Um dado interessante é que menos de 35% das refeições são contratadas externamente, mostrando, ainda, oportunidades para terceirização.

A Ásia talvez seja onde se encontra o maior potencial de crescimento, face ao tamanho da população (60% da mundial). O McDonalds possuía, em 1997, quase 3.700 lojas, sendo 30% no Japão. Este mercado é interessante por ser o país com o maior número de lojas *fast-food* no mundo, cerca de 900 mil. China, Tailândia, Indonésia e Malásia também apresentam potencial de crescimento, e nestes destaca-se a Tricon (com a KFC) como líder de mercado (BAAS et al., 1998).

5 SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO NO BRASIL

Após ter mostrado um panorama mundial do setor, vale destacar alguns números relevantes sobre o *food service* no Brasil para mostrar como tem sido sua evolução histórica e suas características.

Os brasileiros estão cada vez mais se alimentando fora de seus lares, com 25% das refeições feitas fora de casa (IBGE, 2000). A título de comparação, nos

5 O site do Euromonitor, instituto de pesquisa de dados europeus, é <www.euromonitor.com>.

Estados Unidos esse número representa 50%. O número de restaurantes cresceu 89% em 5 anos, índice aumentado pelo número de restaurantes por quilo e *deliveries*. Segundo IBGE (2000), existe cerca de 1,2 milhão de estabelecimentos que preparam refeições fora do lar. Dos 320 mil restaurantes existentes em 1980, em 2000 havia 817 mil, segundo dados do IBGE.

O número de lojas de conveniência aumentou de 300 para 3.200, e a receita das redes de *fast-food* cresceu 50%, saltando de US\$ 2 bilhões para US\$ 3 bilhões em 2000, além de 4.664 lojas de franquias de *fast-food* operando no Brasil. A intensidade do crescimento e o alto grau de internacionalização do setor demonstram sua atratividade.

A Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), nos anos de 1987/88 e 1995/96, já confirmava a tendência de aumento nos gastos com alimentação fora do lar e diminuição na porcentagem de renda gasta com alimentação; ambos são reflexos naturais do aumento de renda da população brasileira. Estes gastos em alimentação são em sua maior parte realizados em lanchonetes e *fast-food*, bares, supermercados, mercearias e padarias.

O tamanho do mercado de *food service* no Brasil foi de cerca de R\$ 33,4 bilhões em 2002, sendo que seu crescimento entre 1995 e 2000 foi de 87,5%, comparado com 46,5% do varejo alimentício no mesmo período, segundo dados da *Revista Distribuição*.

Seu crescimento e participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro podem ser vistos na Tabela 8.2.

Tabela 8.2 *Crescimento do mercado de serviços de alimentação (variação anual).*

Ano	R\$ bilhões	Variação	Participação no PIB
1998	18	29,90%	
1999	21,5	19,40%	3,90%
2000	23,4	8,70%	4,50%

Fonte: ABERC.

Quando comparada ao varejo, pode-se constatar que a distribuição do mercado de alimentação no Brasil é caracterizada por um ligeiro crescimento da participação do *food service*, como segue na Tabela 8.3. Pode-se notar que houve um crescimento mais acentuado no *food service*, acumulando 86% entre 1997 e 2002, contra 32% de crescimento do varejo alimentício no mesmo período.

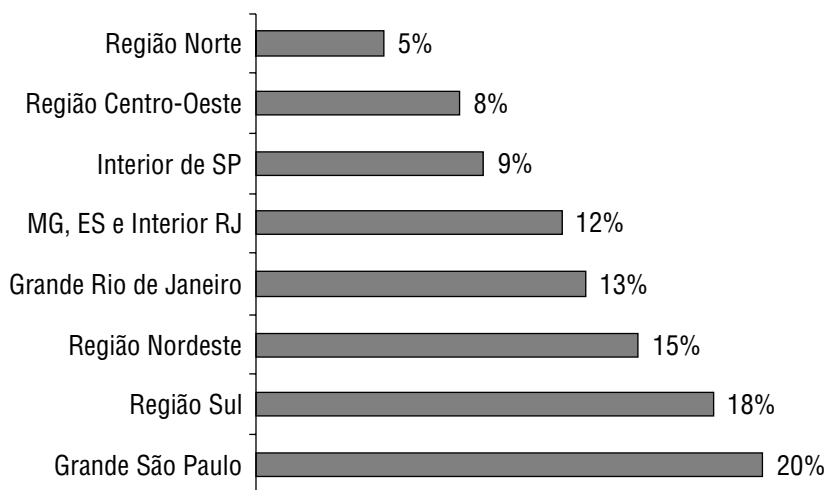
Tabela 8.3 *Canais de distribuição das indústrias de alimentação.*

Valores em bilhões de R\$	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Food Service	13,9	18,1	21,6	23,5	22,4	25,9
Varejo Alimentício	56,4	59,2	61,3	63,3	66,5	74,8
Mercado interno	70,3	77,3	82,9	86,8	88,9	100,6
Exportação	9,9	10,1	15,6	14,0	23,8	31,1

Fonte: Abia, 2003.

Quanto aos estabelecimentos comerciais, os dados de desempenho ficam difíceis de apurar, devido ao grande número de empresas envolvidas – em sua maioria micro e pequenas empresas – e à dispersão de sua localização pelo país.

Só na cidade de São Paulo foram gastos quase R\$ 3,5 bilhões em refeições fora do lar em 2001, segundo dados da revista *Exame*, São Paulo, valores que representam quase 11% do total de *food service* gasto pelos brasileiros; se considerada a Grande São Paulo, esse percentual sobe para 20%, conforme a Figura 8.3.



Fontes: Revista *Exame*, São Paulo/Abia, 2001.

Figura 8.3 *Indústria de food service no Brasil.*

6 CATERING BRASIL

A dimensão e a importância do setor na economia nacional podem ser medidas com base nos números gerados pelo segmento no ano 2002 – o mercado

de refeições coletivas em sua totalidade fornece 4,9 milhões de refeições/dia, movimentando uma cifra superior a 4 bilhões de reais por ano, oferece 150 mil empregos diretos, consome diariamente um volume de 2,5 mil toneladas de alimentos e representa para os governos uma receita de 1 bilhão de reais anuais entre impostos e contribuições (ABERC, 2003).

No mercado de *catering*, destacam-se a GR (Grupo Ticket) e a Sodexo (existem muitas empresas regionais), de acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (Aberc).

Tabela 8.4 *Faturamento aproximado de refeições.*

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Refeições coletivas	R\$ 2,8 bilhões	R\$ 2,9 bilhões	R\$ 3,4 bilhões	R\$ 3,9 bilhões	R\$ 4,2 bilhões	R\$ 5,0 bilhões
Autogestão	R\$ 0,7 bilhão	R\$ 0,7 bilhão	R\$ 0,7 bilhão	R\$ 0,5 bilhão	R\$ 0,5 bilhão	R\$ 0,4 bilhão
Refeições convênio	R\$ 3,5 bilhões	R\$ 3,2 bilhões	R\$ 3,5 bilhões	R\$ 3,7 bilhões	R\$ 4,3 bilhões	R\$ 4,5 bilhões
Cestas básicas	R\$ 1,3 bilhão	R\$ 1,4 bilhão	R\$ 1,6 bilhão	R\$ 1,8 bilhão	R\$ 2,3 bilhões	R\$ 3,0 bilhões
Alimentação convênio	R\$ 1,9 bilhão	R\$ 1,8 bilhão	R\$ 2,0 bilhões	R\$ 2,1 bilhões	R\$ 2,4 bilhões	R\$ 2,6 bilhões

Fonte: Aberc, 2003.

A Aberc estimou o mercado de Refeições Coletivas de R\$ 5,0 bilhões no ano de 2003, participando também do mercado os segmentos de autogestão, em que as organizações possuem seu próprio restaurante com R\$ 0,4 bilhão, o oferecimento de refeições por convênio com R\$ 4,5 bilhões, cestas básicas com R\$ 3,0 bilhões e alimentação convênio com R\$ 2,6 bilhões, como pode ser visto na Tabela 8.5.

Os dados mostram o expressivo crescimento das refeições coletivas das prestadoras de serviço e em um menor nível das refeições através de tíquetes e cupons. Pode ser constatado que cada vez menos as empresas estão administrando seus próprios restaurantes, denotando imenso potencial aos *caterers*.

A Aberc calcula que o potencial teórico das refeições coletivas no Brasil é superior a 40 milhões de unidades diariamente, o que demonstra que nosso segmento ainda tem muito o que crescer. O setor conseguiu manter-se estável nos últimos anos. Graças, em parte, ao processo da terceirização e de desenvolvimento de novos nichos de mercado na presente década, prevê-se crescimento de 10% ao ano, duplicando-se em 7 anos, aumentando sua participação na merenda escolar e incorporando a alimentação em coletividades eventuais.

Tabela 8.5 *Refeições servidas (milhões/dia).*

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Autogestão (Administrada pela própria empresa)	1,5	1,2	0,9	0,7	0,6	0,57	0,5	0,4	0,3
Refeições coletivas (Prestadoras de serviços)	2,5	2,7	3	3,5	3,7	4	4,4	4,7	5,2
Refeições convênio (Tíquetes/Cupons p/ rests. comerciais)	2,8	2,7	3,2	3,3	3,2	3,4	3,6	3,8	3,5

Fonte: Aberc, 2003.

7 DESAFIOS PARA O SETOR DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

O grande desafio para as empresas deste setor é organizar as cadeias de suprimentos de diversos produtos, com destaque para papel e embalagens, itens pequenos, materiais de limpeza, bebidas, congelados, produtos frescos, carnes, lácteos e panificados, entre outros. Cada qual com características específicas de tamanho, cor, textura, sabor, tempo de gôndola, frequência e quantidade de entregas, higiene etc. Os fornecedores também devem ter custos compatíveis, flexibilidade para ajustar-se a mudanças do ambiente, capacidade para estabelecer programas de rastreabilidade e especificidades de embalagem e tamanho.

Esse é um ponto fundamental, uma vez que o foco dessas empresas deve ser “para frente” no sistema, em direção aos consumidores finais. Para que possam focar esses, a parte “para trás” da cadeia de suprimentos deve estar adequadamente gerenciada. O conceito de *Efficient Foodservice Response*, semelhante ao de *Efficient Consumer Response* para o varejo, visa prover ao consumidor o melhor serviço possível, minimizando estoques ao longo da cadeia produtiva e informatizando pedidos e informações.

É interessante que justamente nesse setor começam a aparecer empresas de logística com serviços ampliados, como é o caso da Fast & Food, em estudo de caso elaborado pelo PENSA para discutir ações em rede de empresas.⁶

6 A temática do seminário do PENSA em 2002 foi Networks, também abordado neste livro. Para obter o estudo de caso da Fast & Food, entre outros discutidos no seminário, acesse a página do programa <www.fia.com.br/pensa>.

Boxe 1 – Fast & Food

Em 1997 foi criada a empresa Fast & Food que atua no mercado de franquias de alimentação. O serviço que a empresa oferece é na coordenação da cadeia produtiva, explorando as sinergias potencialmente existentes entre as estratégias de seus clientes em ampla rede de franquias.

A empresa atua na coordenação das diversas matérias-primas e produtos que são comprados pelas franquias de alimentos. Não é apenas um operador logístico. A Fast & Food também desenvolve produtos para as franquias, traz novidades para o cardápio dos clientes, encontra novos fornecedores e também pode auxiliar na criação de informações gerenciais. Justamente facilitando o complexo trabalho de compras dessas redes como colocado no capítulo.

A empresa vem crescendo em ritmo acelerado, saltando de um faturamento de cerca de R\$ 8 milhões em 1998 para R\$ 38 milhões em 2001. A empresa começou apenas com galpões e em 2002 já contava com uma fábrica processadora de alimentos e uma divisão de transportes própria. Entre seus principais clientes estão *China in Box*, *Cinemark*, *Giraffa's*, *Friday's* e *Montana Grill*.

8 MUDANÇAS QUE IMPACTAM O SETOR

A urbanização e a concentração em grandes centros urbanos beneficiam os serviços de alimentação. Estimativas da FAO/ONU (*Food and Agriculture Organization*, Organização das Nações Unidas) indicam que, em 2025, cerca de quatro bilhões de pessoas estarão vivendo em cidades, contra o 1,5 bilhão de 1995. Abre-se espaço para preparo de refeições para esse contingente. A maior participação da mulher no mercado de trabalho também impacta positivamente os serviços de alimentação, em virtude de ser quem, tradicionalmente, exercia a atividade de cozinhar em casa, na maioria dos segmentos da população.

A migração de grupos étnicos também é um fator importante, pois tendem a consumir e até a montar lojas com suas características de alimentos e consumo, expandindo as fronteiras culturais. O exemplo de restaurantes chineses espalhados por Europa, EUA e Brasil mostra tal relação. A estrutura etária também é fator-chave, pois muitos tipos de refeições associam-se a idades, sendo esta, também, uma variável de posicionamento para as empresas.

Com relação ao comportamento individual, existe enorme diversidade de estilos de vida, com lares com menores números de habitantes, o que faz com que a individualidade dos consumidores se ressalte. Se o foco, anteriormente, era para a grande maioria dos segmentos, a quantidade de alimento, para outros, passou a ser válido o que, como, quando e onde comer.

Variedade, conveniência, atmosfera, qualidade, serviço e preço são atributos usados para diferenciação e competição nesse mercado. Mas, se houver di-

versão, melhor. Existe a necessidade básica de todos deverem oferecer segurança, quer por controles governamentais, quer por meio de agências dos consumidores.

Essa diversidade leva à necessidade de visualizar os segmentos existentes, principalmente levando em consideração os locais em que são feitos o preparo (em casa ou fora) e o consumo da refeição (em casa, fora ou a caminho de casa) e quais os tipos de refeições que existem para satisfazer a tais necessidades.

Algumas das refeições as pessoas querem comer em casa e querem alguém que cozinhe. Em um mercado como o norte-americano, em que mão-de-obra para o trabalho em casa não é costume, percebe-se o crescimento do segmento de *takeout foods*/"comida para levar" ou *home meal replacement* (HMR) – trata-se, também, de comidas para levar, mas esse nome tem sido usado quando são preparadas por varejistas. As estimativas do Food Institute⁷ apontam que esse mercado passará dos US\$ 126 bilhões de 1997 para US\$ 195 bilhões, em 2007, nos EUA.

9 OPORTUNIDADES PARA O SETOR DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO⁸

Tendo em vista esse cenário, quais as oportunidades que se abrem para o setor de serviços de alimentação? A primeira é a de ampliar a visão para o seguinte conceito: as empresas, na ponta final do sistema agroalimentar, competem para a satisfação da fome e da sede do consumidor. Todos os agentes que distribuem alimentos e bebidas, sejam os do varejo, sejam os do setor de serviços de alimentação, disputam tal espaço. Os modos foram descritos no texto. Como o consumidor quer satisfazer a suas necessidades e como as mudanças do macroambiente afetam essas formas é um grande desafio a ser monitorado pelas empresas. Portanto, o simples fato de se entender o comportamento do consumidor já gera inúmeras oportunidades.

Existem oportunidades de localização, seja através de novos espaços, seja através dos já existentes, em que os serviços de alimentação não são oferecidos, tais como estações de trem ou ônibus, exposições, concertos, estádios, postos de gasolina, festas regionais ou recuperação de antigos lugares que não eram atraentes, como regiões portuárias. Algumas redes de cinema no Brasil já têm cerca de 20 a 30% de seu faturamento referente à alimentação, principalmente tipo *fast-food*, sorvetes e salgados (*Gazeta Mercantil*, 1999).

7 Informações retiradas da página na rede (*web*) <www.fmi.org>.

8 Baseado em Neves et al., 2000.

As estratégias de precificação, qualidade dos produtos oferecidos e outras variáveis de marketing sempre geram oportunidades de posicionamento e diferenciação.

O trabalho com as marcas é importante ferramenta e oportunidade para essas empresas. Marcas para manter a lealdade do consumidor e transmitir as informações necessárias. Extensão de marcas é outra oportunidade, com diversos restaurantes e *chefs* de cozinha já colocando seus pratos prontos para venda em outros canais de distribuição, até mesmo no atacado e no varejo. Empresas aéreas já apresentam cardápios assinados por especialistas.

A inovação de produtos também é sempre uma oportunidade para esse setor. As refeições são cada vez mais ajustadas à cultura local e há lançamentos de produtos desejados pelos consumidores, indo desde o *McCroquete*, do McDonalds, na Holanda, a farofas e pães de queijo especiais, saladas, entre inúmeros outros casos. Empresas fortemente voltadas à percepção dos consumidores saem na frente nessa corrida por criatividade e inovação.

Outro aspecto são os horários de abertura, oferecendo maior flexibilidade e aumentando o prazer das visitas, como no *fast-food* inclinado a servir cafés da manhã, tentando proporcionar mais serviços e entretenimento dentro das lojas. Ocupar os locais em outros horários que não os tradicionais pode levar essas lojas do setor de serviços de alimentação a entrar no mercado de eventos de trabalhos de empresas, montando infra-estrutura para reuniões de trabalho, *workshops*, seguidos de refeição no local ao final da atividade.

Outra alternativa é oferecer serviços de *buffet* fora do local original, seja em eventos, festas ou comemorações de empresas, indo às casas das pessoas organizar o evento, valorizando-o através da divulgação de sua marca. Ou ampliar o leque de produtos no local dos serviços de alimentação, para que compras por impulso possam ser feitas e o consumidor leve algo além de comer no local.

A adoção de novas tecnologias de processo e distribuição também apresenta oportunidades para os serviços em alimentação. Um bom exemplo é a utilização de *vending machines*, que permite acessar consumidores em diferentes ocasiões de consumo e em locais onde lojas e varejo não estão presentes, tornando possível a disponibilização de bebidas, doces, salgados, sanduíches etc. Atualmente, há cerca de 30 mil *vending machines* no país, que faturam R\$ 40 milhões, mas há espaço para 350 mil máquinas. Nos Estados Unidos são 6 milhões de máquinas que faturam US\$ 36 bilhões por ano, na Europa são cerca de 3,2 milhões de máquinas, faturando US\$ 15 bilhões/ano.

O carinho no atendimento (dos proprietários e dos funcionários) é o principal fator de diferenciação, uma vez que mais de quatro em cada cinco consumidores norte-americanos escolhem o restaurante devido à indicação de familiares ou amigos (o famoso “boca a boca”). Construir e “fidelizar” uma clientela é um enorme desafio. Uma vez fiel, porém, é o principal gerador de caixa da em-

presa. Ninguém quer gastar o pouco tempo de lazer que tem indisponibilizando-se com garçons, garagistas e outros funcionários.⁹

A individualização dos consumidores faz com que praças de alimentação sejam uma oportunidade, compartilhando-se custos de mesas (em comum), segurança, limpeza e outros serviços. A família sai para comer, e cada um escolhe o que quer, sentando todos juntos.

Para as empresas à montante nos SAGs, indústrias de alimentos e produtores, o importante é perceber que esse é um canal de distribuição crescente para seus produtos. Já ocupa 27% do valor total. Devem organizar-se para atendê-lo, pois a especificidade é diferente. Parte das indústrias de alimentos também se está organizando no sentido de montar departamentos internos para abastecer os serviços de alimentação (divisões *food-service*). Trata-se de investimentos específicos nessas novas relações contratuais, em que também cabem certificações e outros controles de qualidade.

Outra oportunidade de ser fornecedor dessas empresas é que alguns dos produtos anteriormente feitos sob medida para os serviços de alimentação acabam incorporados a sua linha e colocados à disposição dos consumidores em outros formatos de distribuição. Esta possibilidade de realocação dos produtos específicos dá mais segurança para as empresas realizarem esses investimentos de elevada especificidade.

Existe espaço para o crescimento de empresas supridoras de serviços de alimentação, possibilitando que estes foquem mais a parte de crescimento e fidelização de consumidores. Isso vem a sanar o principal problema encontrado pelas franquias no Brasil, com contratos e fornecimento de produtos com a especificidade e a frequência desejadas.

Esse espaço é muito maior do que o Brasil ou o Mercosul. Com o novo mundo globalizado, e com os custos de produção competitivos do *agribusiness* brasileiro, empresas de alimentos e bebidas precisam investir na construção de relações com o setor de serviços de alimentação mundial, fornecendo produtos para as redes de *fast food*, para *caterers* e outros formatos de *food-service*.

RESUMO

O que diferencia a administração de marketing de serviços são as suas características de intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. O Modelo de Parasuraman é um interessante guia para avaliar a qualidade dos serviços para o consumidor de alimentos.

⁹ Vai aqui uma referência especial a “La Cucina di Tullio”, Restaurante de Tullio Santini em Ribeirão Preto, praticante e inspirador dos conceitos aqui colocados... “Qui si mangia bene!”

Para o entendimento dos serviços de marketing para empresas de alimentação foram analisados os tipos de serviço em alimentação e verificamos as dimensões desse mercado no Brasil e no mundo, e os principais fatores que influenciaram o crescente desenvolvimento dos serviços, como mudança, entre outros.

Analisamos o processo de avaliação da qualidade dos serviços, no qual a satisfação do consumidor é atingida, fornecendo serviços de acordo com suas expectativas. Fornecer essa satisfação é o grande desafio das empresas de serviços. Além disso, destacamos as características dos serviços, como intangíveis (não podem ser “tocados”), inseparáveis (são produzidos e consumidos simultaneamente), perecíveis (não podem ser estocados) e variáveis (sofrem influência da mão-de-obra).

Definiram-se também os tipos de serviços em alimentação, sendo *catering*, serviços que vão até o lugar determinado pelo cliente e com pouca especialização, restaurantes e *fast-food*, onde o consumidor visita a loja, locais em que se pode obter maior especialização em ambientes variados e o varejo de alimentos. Em seguida, destacou-se um panorama da dimensão e informações sobre esses serviços no Brasil e no mundo.

Por fim, analisaram-se as principais mudanças que impactam o setor, como urbanização e concentração de grandes centros urbanos, o que beneficia o desenvolvimento de serviços de alimentação, a expansão das barreiras culturais, as relações com comportamentos individuais, como estilos de vida dos consumidores e a diversidade de segmentos que se pode atender. Além disso, levantaram-se algumas oportunidades para esse setor no que se refere a localização, estratégias de precificação, trabalho com marcas, oportunidades para inovações, diferenciação com horários alternativos e melhoria no atendimento, novas tecnologias e canais de distribuição para os serviços de alimentação.

QUESTÕES DE DEBATE

1. Escolha um serviço de alimentação que você utiliza. Procure avaliar a qualidade desse serviço comparando suas expectativas e o serviço que você recebe. Quais as lacunas que você pode identificar e que estão impedindo que o serviço satisfaça sua expectativa?
2. Com base nos serviços de alimentação que você conhece, dê exemplos com base na classificação da Tabela 7.1. Escolha um exemplo em cada categoria e discuta: Quais os principais desafios para esses serviços nos próximos anos? Que impactos eles podem sofrer ou como podem beneficiar-se? Quais as principais oportunidades para o serviço de alimentação que você escolheu?
3. Analise o caso da franquia M^cCafe (McDonald's) com os conceitos colocados no capítulo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAAS, H. J. A.; VAN BATTUN, S. V.; VAN POTTEN, J. V.; ZWANENBERG, A. The world of foodservice: restaurants and catering. *Market Study Food and Agribusiness Research*, Holanda: Rabobank Publications, 56 p. Dec. 1998.

_____; VAN POTTEN, J. V.; ZWANENBERG, A. The world of food retailing: development and strategies, *Food and Agribusiness Research*, Holanda: Rabobank Publications, 54 p. March 1998.

CHASE, R. B.; DASU, S. Você sabe o que seu cliente está sentindo? *Exame e Harvard Business Review*, p. 88-96, 25 jul. 2001.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: JC Editora, 1995. 645 p.

EUROMONITOR (empresa de pesquisa de mercado europeia). Diversas publicações e informações da *web page*.

GONÇALVES, J. Bons negócios à mesa. *Revista Distribuição*, ano 9, nº 102, maio 2001.

CZINKOTA, M. et al. *Marketing: as melhores práticas*. Bookman, 2001. 559 p.

KASPER, H.; HELSDINGEN, V. P; VRIES JR., W. *Service marketing management: an international perspective*. Wiley, 1999. 750 p.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 763 p.

IACOBUCCI, D. (Org.). *Os desafios do marketing*. São Paulo: Futura, 2001. 461 p.

LEVITT, T. Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*, p. 94-102, May/June 1981.

LOVELOCK, C.; WRIGHT L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001. 416 p.

NEVES, M. F; SAAB, M. S. M. Arby's: o desafio do gerenciamento da cadeia de suprimentos. *Revista Case Studies*, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC, ano 2, nº 8, p. 50-66, Mar./Abr. 1998.

NEVES, M. F. Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. 1999. 297 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

OS CINEMAS faturam alto fora das bilheterias. *Gazeta Mercantil*, maio 1999. Caderno Empresas e Carreiras.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 41-50, Fall 1985.

REVISTA DISTRIBUIÇÃO. Refeições fora de casa movimentam US\$ 17 bilhões.

———. Negócios em ritmo de lazer.

———. Evolução atrai indústria.

REVISTA EXAME SP. Mercado gordo.

ROCHA, A.; MELLO, R. C. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 2000. 322 p.

<<http://www.ibge.org.br>>.

<<http://www.euromonitor.com>>.

<<http://www.abia.org.br>>.

<<http://www.aberc.com.br>>.

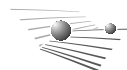
<<http://www.abred.org.br>>.

<<http://www.revistadistribuicao.com.br>>.

9

Comunicação no Setor Agroalimentar

Vinícius Vitti
Roberto Fava Scare
Marcos Fava Neves
Paulo Eduardo Carlim



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

O objetivo deste capítulo é apresentar ao leitor a importância de uma eficiente gestão da comunicação de marketing, seus objetivos, usos e formas, tanto para o agronegócio como para o setor de alimentos, no qual é reconhecida mais difundida.

Constituem-se objetivos específicos:

- analisar a importância, conceitos e objetivos da comunicação no setor agroalimentar;
- conhecer as etapas a serem percorridas no processo de planejamento da comunicação;
- apresentar as principais ferramentas do composto de comunicação – propaganda, promoção de vendas, marketing direto e relações públicas, aplicadas ao setor agroalimentar;
- discutir fatores que influenciam a decisão sobre o composto promocional;
- apresentar as etapas do planejamento integrado de comunicações.

1 INTRODUÇÃO

Dentre as variáveis controláveis do composto de marketing, a comunicação, também conhecida como promoção, presta o importante papel de informar

aos consumidores-alvo a existência de um produto desejado, com determinado preço, disponível em determinado lugar.

Segundo Shimp (2002), todas as organizações modernas, sejam elas empresas privadas ou entidades sem fins lucrativos, usam formas de comunicação de marketing para promover suas ofertas e atingir seus objetivos financeiros e não financeiros. Na busca de tais objetivos, as empresas utilizam-se de uma vasta gama de ferramentas de comunicação. Administrar essa variedade de ferramentas é o desafio dos profissionais de marketing na área de comunicação, pois a escolha entre elas afeta a percepção do mercado-alvo sobre a empresa e seu produto.

Cabe a esse profissional alocar o orçamento de que dispõe em formas de comunicação pessoal e formas de comunicação em massa. A ênfase em uma delas será mais ou menos apropriada de acordo com as características do produto, forma de distribuição, características da empresa e mercado-alvo.

Boxe 1 – Caso – Guaraná brasileiro na Europa

Antes da Copa do Mundo de 2002, a imprensa noticiou de que maneira o Guaraná Antarctica posicionava sua marca perante o mercado consumidor, através de ações de comunicação. O anúncio veiculado pela TV trazia como foco a parceria firmada entre a fabricante de bebidas e a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), para o patrocínio da Seleção Brasileira. A mensagem dava ênfase ao *slogan* “original do Brasil”.

Além de investir US\$ 10 milhões anuais à CBF, a companhia comprou ainda duas cotas de R\$ 50 milhões de patrocínio do Projeto Futebol da Rede Globo, uma para a cerveja e outra para o guaraná. No filme de TV, a marca literalmente vestia a camisa verde-amarela. A estratégia de comunicação de marketing da empresa era, portanto, associar a imagem do guaraná com a do futebol brasileiro, que viria a ser campeão do mundo.

Em Portugal, o conceito da campanha era “Será do Guaraná?”, com forte alusão ao Brasil. A meta de vendas do produto foi batida com grande antecedência, em relação ao previsto.

Fonte: Site Ambev. Disponível em: <http://www.ambev.com.br/imprensa/press_releases/>. Acesso em: 5 ago. 2003.

2 COMUNICAÇÃO DE MARKETING

A comunicação de marketing consiste nos esforços realizados por uma empresa para a transmissão da informação dela aos demais membros do canal, buscando influenciar atitudes e comportamentos. Especificamente falando, a comunicação presta o trabalho de dizer ao público-alvo que o produto certo está disponível, no preço certo e na praça certa (McCARTHY e PERREAULT, 1997).

Rossiter e Percy (1987, apud SHIMP, 2002) citam que os esforços da comunicação têm a intenção de atingir um ou mais objetivos conforme relatado a seguir:

- *gerar desejo pela categoria de produto*: antes de criar a preferência pela marca, as empresas precisam fazer que os consumidores desejem a categoria de produto;
- *criar consciência de marca*: fazer que a marca seja conhecida e associada a algum fator positivo e desejado pelos clientes;
- *melhorar atitudes e influenciar decisões*: levar os clientes a escolher a oferta da empresa em vez da oferta de seus concorrentes; e
- *facilitar a compra*: as variáveis de comunicação de marketing servem para facilitar a compra e possivelmente superar impedimentos criados pelas variáveis não promocionais do composto de marketing (produto, preço e distribuição).

Em termos econômicos, Etzel et al. (2001) citam que o objetivo de uma campanha de comunicação é, em determinado momento, alterar a localização e a forma da curva de demanda de um produto ou serviço. Assim, a empresa busca influenciar positivamente a curva de demanda para a direita sem mexer na variável preço, aumentando o volume vendido. Com os esforços de comunicação, busca-se afetar, a seu favor, a elasticidade da demanda.

A ação de ferramentas promocionais sobre a elasticidade da demanda significa:

- fazer com que a demanda decline muito pouco, caso os preços subam (demanda inelástica);
- fazer com que as vendas aumentem consideravelmente se os preços baixarem (demanda elástica).

Para atingir esses objetivos, a comunicação de marketing desempenha três papéis essenciais: informar, lembrar e persuadir. Quando um produto atende às necessidades dos consumidores melhor que os concorrentes disponíveis no mercado, basta à promoção exercer o papel de informar esses consumidores. Quando os consumidores já apresentam atitudes positivas sobre o composto de marketing da empresa, cabe à promoção constantemente lembrá-los. Todavia, se há no mercado produtos concorrentes competitivos e não existe uma atitude favorável dos consumidores quanto a sua marca, a promoção precisa utilizar técnicas de persuasão (McCARTHY e PERREAULT, 1997).

3 DECISÕES ESTRATÉGICAS EM COMUNICAÇÃO

O desenvolvimento de uma comunicação eficaz envolve diversas etapas, desde a identificação do público-alvo de quem se pretende obter atenção para o produto oferecido até a mensuração dos resultados das ações promocionais adotadas.

4 DECISÕES SOBRE O COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO

O conjunto das ferramentas de comunicação usado pelas empresas para atingir os objetivos descritos anteriormente é conhecido por *mix* ou composto de comunicação. O composto de comunicação consiste em uma combinação de estratégias de comunicação, da mesma forma que o composto de marketing é uma combinação estratégica de produto, preço, canais de distribuição e comunicação (SEMENIK e BAMOSSY, 1995).

As ferramentas do composto de comunicação podem ser divididas em formas de comunicação em massa e formas de comunicação pessoal. As formas de comunicação em massa são as que são usadas pela empresa para atingir um grande número de compradores potenciais. Fazem parte desse grupo: propaganda, promoção de vendas, marketing direto e relações públicas. A forma de comunicação pessoal é aquela na qual a informação é passada individualmente para cada consumidor. A comunicação pessoal, por sua vez, é representada pela venda pessoal (SEMENIK e BAMOSSY, 1995).

Sobre o composto de comunicação, Kotler (2000) levanta duas importantes observações. A primeira é que em um mesmo setor as empresas diferem consideravelmente quanto à alocação de recursos entre as ferramentas; a segunda é que as empresas estão sempre procurando maneiras de aumentar a eficiência substituindo uma ferramenta promocional por outra. A tomada de decisão sobre em qual ferramenta do composto de comunicação a empresa deve concentrar seus esforços é uma das principais discussões dos gestores de marketing.

Assim, a escolha do volume de investimento em cada ferramenta do composto promocional deve considerar fatores como natureza do mercado, os canais de marketing e o padrão de distribuição para o produto, a unidade de decisão de compra, o ciclo de vida do produto e as características dos produtos ou serviços (COBRA, 1992). Conforme a natureza do mercado, existe um meio promocional mais adequado.

Para Etzel et al. (2001), ao analisar o mercado-alvo, o gestor de marketing deve considerar fatores como a prontidão para a compra (de acordo com o es-

tágio em que o consumidor se encontra no processo de compra, uma ferramenta promocional terá maior ou menor influência), o espaço geográfico do mercado (quanto maior geograficamente for o mercado maior a ênfase em propaganda), o tipo de cliente (a estratégia depende do nível no canal de distribuição que se deseja atingir) e a concentração de mercado (quanto maior for o mercado maior será o uso de ferramentas de comunicação de massa).

Para o fator “tipo de cliente”, se o programa promocional da empresa está voltado primariamente para os intermediários, pode-se dizer que a empresa adota uma estratégia de empurrar (*push*) e, se o programa promocional da empresa está voltado primariamente para os usuários finais, diz-se que sua estratégia é de puxar (*pull*). Quando a estratégia de puxar é adotada, busca-se motivar os clientes a pedir o produto aos varejistas. Os varejistas, por sua vez, pedirão o produto aos atacadistas, e estes o solicitarão junto ao fabricante. Essa estratégia exige maciços investimentos em propaganda e promoção de vendas, como prêmios, amostras ou demonstrações em lojas.

Já a estratégia de empurrar visa incentivar o nível seguinte do canal de distribuição a comprar o produto. A estratégia de empurrar geralmente envolve muitos investimentos em venda pessoal e promoções de vendas, como concursos entre o pessoal de vendas e *displays* em feiras comerciais (ETZEL et al., 2001).

Canais de marketing e padrão de distribuição do produto também influenciam a decisão do composto de comunicação. Se o produto é distribuído através de grandes distribuidores, a empresa pode ser forçada a despender mais recursos em promoção comercial. Por outro lado, considerando o ciclo de vida do produto, deve-se notar que a publicidade pode ser mais eficaz na fase de desenvolvimento do produto; na fase de crescimento e maturidade, a propaganda apresenta maior eficácia; por fim, na fase de saturação e declínio, a promoção de vendas é mais indicada.

A unidade de decisão de compra, ou seja, uma família ou um comprador industrial, também interfere na opção entre comprar a marca preferida ou a marca mais barata, e dá respaldo às características dos produtos ou serviços. Para bens de consumo em massa, a ferramenta mais eficaz é a propaganda, seguida pela promoção de vendas. Para um produto industrial, a venda pessoal é mais eficaz.

Além desses fatores, o orçamento disponível à comunicação constitui-se um importante influenciador, pois um orçamento reduzido pode limitar as opções que a empresa dispõe para seu esforço promocional. Anúncios em cadeia nacional de TV, por exemplo, exigem altos investimentos, muitas vezes incompatíveis com o orçamento de comunicação das empresas (ETZEL et al., 2001).

A Tabela 9.1 apresenta o quadro-resumo das principais ações que podem ser realizadas em cada uma das ferramentas. Ela traz uma visão geral de todo o composto de comunicação e suas ferramentas e serve como fonte de ações a serem tomadas pelos gestores de marketing.

Tabela 9.1 Principais ferramentas de comunicação.

Propaganda	Promoção de Vendas	Relações Públicas	Vendas Pessoais	Marketing Direto
<ul style="list-style-type: none"> • Anúncios (TV, Rádio) • Anúncios (impresos e eletrônicos) • Embalagens externas • Encartes de embalagem • Filmes • Manuais e brochuras • Cartazes e folhetos • Catálogos • <i>Outdoors</i> • Painéis • <i>Displays</i> no ponto-de-venda • Material audio-visual • Símbolos e logotipos • Fitas de vídeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Concursos, jogos, loterias e sorteios • Prêmios e presentes • Amostragem • Feiras setoriais • Exposições • Demonstrações • Cupons • Reembolsos parciais • Financiamento a juros baixos • Concessões de troca • Programas de fidelização 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kits</i> para imprensa • Palestras • Seminários • Relatórios anuais • Doações • Patrocínios • Publicações • Relações com a comunidade • <i>Lobby</i> • Mídia de identificação • Revista ou jornal da empresa • Eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentações e vendas • Reuniões de vendas • Programas de incentivo • Amostras • Feiras e exposições 	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogos • Malas diretas • Telemarketing • Vendas eletrônicas • Vendas por meio da televisão • Mala direta via fax • <i>E-mail</i> • Correio de voz

Fonte: Kotler (2000).

A partir de agora, este capítulo abordará cada uma das ferramentas de comunicação de massa. O desenvolvimento de estratégias de venda pessoal e administração de vendas será conjuntamente abordado no Capítulo 10.

5 PROPAGANDA

Propaganda é toda forma paga de comunicação impessoal, feita por um patrocinador em mídia de massa, com o papel de informar ou persuadir os

componentes de uma audiência em particular. O patrocinador pode ser uma empresa comercial, organizações sem fins lucrativos, ou indivíduos que, de algum modo, são identificados na mensagem da propaganda (BOONE e KURTZ, 1998).

Segundo Kotler (2000), devem-se ressaltar as seguintes características na propaganda:

- *apresentação pública*: a utilização da mídia de massa pela propaganda dá à mensagem uma natureza pública, e confere maiores legitimidade e padronização da oferta;
- *penetração*: permite que a mensagem seja repetida várias vezes, alcançando maior penetração no mercado-alvo, ao mesmo tempo em que dá ao consumidor a possibilidade de comparar as mensagens de vários concorrentes;
- *aumento da expressividade*: as características das mídias utilizadas pela propaganda permitem a divulgação da mensagem com uso artístico da impressão, do som e da imagem;
- *impessoalidade*: a propaganda é um monólogo, o público não precisa prestar atenção ou responder a ela se não desejar.

Outras importantes características da propaganda ressaltadas por Boone e Kurtz (1998) são a capacidade de atingir um grande grupo de consumidores potenciais por um preço de exposição individual relativamente baixo, a alta capacidade de controle sobre a mensagem final e, por fim, a capacidade de adaptar-se a audiências de massa ou segmentos específicos de audiência. Quanto às características negativas, ressalta-se que a propaganda não possibilita uma avaliação totalmente precisa dos resultados, normalmente não pode fechar vendas e, por ser impessoal, não consegue adaptar-se ao que o consumidor deseja ouvir, personalizando e conduzindo a mensagem de acordo com a sua resposta, vantagem esta exclusiva da venda pessoal.

A propaganda exerce duas funções principais, a função informativa e a função mercadológica. A função informativa encarrega-se de fazer com que as pessoas tomem conhecimento da existência dos produtos, de suas características e benefícios. A função mercadológica encarrega-se de persuadir os consumidores a comprar determinada marca (PANCRAZIO, 2000).

McCarthy e Perreault (1997) abrem essas funções, informativas e mercadológicas, nos seguintes objetivos específicos da propaganda:

- ajudar a introduzir novos produtos em mercados-alvos específicos;
- ajudar a posicionar a marca ou o composto de marketing da empresa promovendo seus benefícios ao público-alvo;

- ajudar a tornar seus produtos desejáveis pelos canais de distribuição e a informar onde se encontra o produto;
- abrir caminho para a força de vendas, pois o reconhecimento do produto facilita o processo de venda;
- ajudar os compradores a confirmarem suas decisões de compra.

Tais objetivos são complementados por Semenik e Bamossy (1995), que apontam a construção da lealdade à marca como importante objetivo da propaganda, pois consideram ser menos dispendioso atender a clientes leais do que atrair novos clientes. De fato, pesquisas recentes têm comprovado a eficácia da propaganda em posicionar o composto de comunicação da empresa aumentando a percepção dos consumidores quanto à qualidade do bem ou serviço, o que gera maior lealdade à marca, recompra do produto e menor vulnerabilidade a guerras de preço (BOONE e KURTZ, 1998).

A propaganda de produto procura promover um produto e/ou serviço para o público-alvo. Esse tipo de propaganda classifica-se em pioneira, competitiva e de lembrança. Utiliza-se a propaganda pioneira quando se quer trabalhar a demanda primária para o produto em questão, ou seja, quando se deseja educar o público sobre os valores da categoria de produtos. Já a propaganda competitiva trabalha a demanda seletiva para uma marca específica, procurando destacá-la frente a suas concorrentes. Para manter o nome do produto preferido pelo mercado junto ao público, é utilizada a propaganda de lembrança.

A propaganda institucional deve ter por objetivo promover a imagem, a reputação ou as idéias de uma organização, buscando facilitar as relações da empresa com o ambiente interno e externo, incluindo clientes, fornecedores, bancos, funcionários, acionistas, distribuidores e sociedade (McCARTHY e PERREAULT, 1997).

Por fim, a propaganda de ação direta busca uma resposta rápida do público-alvo para a mensagem enviada, ou seja, o patrocinador espera que o consumidor aja tão logo veja a mensagem da propaganda. Já a propaganda de ação indireta é projetada para estimular a demanda ao longo de um período de tempo bem maior, e limita-se a informar e lembrar o consumidor da existência e da disponibilidade do produto e dos benefícios que agrega (ETZEL et al., 2001).

Em maio de 2003, a Bunge, uma das maiores empresas de alimentação do país, iniciou uma campanha para tornar-se mais conhecida pelo grande público. Mostrando todas as áreas da empresa, desde fertilizantes até produtos alimentícios para o consumidor final, a campanha pretende identificar a marca Bunge como uma fabricante que está presente em toda cadeia produtiva. O posicionamento adotado é: “Bunge. Cuidando de tudo pra você, do campo até sua mesa”.¹

1 Site da Bunge: <<http://www.bunge.com.br/noticias/news.asp?26>>. Acesso em: 12 jun. 2003.

5.1 Mídias usadas pela propaganda

Conforme já salientado, uma das características essenciais da propaganda é a capacidade de chegar a um grande público. Para tanto, a propaganda utiliza a mídia de massa como ferramenta para comunicar-se com seu público-alvo. No entanto, a falta de seletividade das mídias tradicionais e a crescente segmentação do mercado têm levado à fragmentação das mídias de massa, criando opções mais focadas e de melhor custo-benefício às empresas anunciantes (RUST e OLIVER, 1994).

É importante ter em mente que o valor ou mérito de cada uma das mídias de propaganda depende das necessidades específicas do anunciante e do orçamento disponível, ou seja, nenhuma mídia é sempre melhor (SHIMP, 2002). As mais comuns são: jornal (tradicional ou especializado), revistas de massa ou especializadas, televisão (em rede nacional, em mercado selecionado, local ou por assinatura), rádio, mídia externa (*outdoors*, anúncios em pontos de ônibus, infláveis gigantes, propaganda em trânsito, propaganda aérea etc.), Internet, catálogos (páginas amarelas, anuários da indústria, listas setoriais etc.), embalagens, cinema, informerciais, além de novas mídias.

6 PROMOÇÃO DE VENDAS

Encontra-se na literatura um grande número de definições sobre promoção de vendas. McCarthy e Perreault (1997) dizem que são atividades de promoção que estimulam o interesse, a experimentação ou a compra do consumidor. Boone e Kurtz (1998) referem-se a promoção de vendas como incentivos de curto prazo que enfatizam, auxiliam, suplementam ou, de algum modo, dão suporte ao programa promocional. Etzel et al. (2001) tratam-na como atividades de incentivos temporários pagos pelo patrocinador para complementar a propaganda e facilitar a venda pessoal. Kelley (1970) complementa a definição, como métodos de promoção que pegam o produto ou o serviço oferecido por um patrocinador e dão um valor extra, chamando a atenção do público-alvo para o produto. A definição dada por Semenik e Bamossi (1995) também se assemelha às anteriores no que diz respeito ao estímulo da demanda e na capacidade dessa ferramenta de gerar uma resposta específica no público-alvo.

A American Marketing Association (AMA) define a promoção de vendas como todas as atividades de promoção não englobadas por venda pessoal, propaganda e publicidade, as quais são projetadas para ajudar a propaganda em massa e as vendas pessoais a transferir os produtos do fabricante para o consumidor.

De acordo com essas definições, pode-se dizer que a promoção de vendas:

- estimula a comercialização de bens ou serviços;
- dirige-se a todos os segmentos que participam do processo mercadológico;
- é predominantemente de curto prazo;
- dá destaque ao produto ou serviço colocando-o em contato mais íntimo com o público-alvo;
- difere-se de outras ferramentas promocionais.

Dada a definição de promoção de vendas, discutem-se a seguir suas vantagens e desvantagens.

Segundo Kelley (1970), podem-se atribuir as seguintes vantagens à promoção de vendas:

- *economia de escala*: uma ferramenta promocional pode custar relativamente baixo quando feita para atingir grande parcela da população;
- *efetivo suporte às vendas*: bons materiais de promoção de vendas tornam os esforços do homem de vendas mais produtivos, reduzindo o tempo de prospecção;
- *aumenta a velocidade de aceitação do produto*: ferramentas de promoção de vendas como amostras grátis são capazes de levar o consumidor a experimentar o produto;
- *possibilita melhor controle pelo patrocinador*: o patrocinador, ao contrário do que acontece na propaganda, tem sob seu controle as ferramentas promocionais e tem a liberdade de utilizá-la tanto em segmentos de mercado como em uma campanha nacional. Outro controle proporcionado pela promoção de vendas relaciona-se à possibilidade de utilizar ferramentas promocionais do tamanho do orçamento disponível, o que é permitido devido à variedade de ferramentas e ao controle de sua aplicação;
- *possibilidade de ser testada*: quase todas as ferramentas da promoção de vendas podem ser testadas em fatias menores do mercado, permitindo uma análise detalhada de seus resultados, antes de serem implementadas definitivamente para todo o mercado-alvo.

Essa ferramenta traz como limitações a incapacidade de vender um produto inadequado, vender um produto supervalorizado, trabalhar para um produto com pobre distribuição e vender um produto fora da estação, ou seja, não se

pode atribuir à promoção de vendas toda a responsabilidade para vender um produto e esperar que ela faça o trabalho sozinha (KELLEY, 1970).

As vantagens da promoção de vendas refletem-se em seus objetivos básicos, relacionados a seguir, segundo Semenik e Bamossy (1995):

- *atrair novos usuários*: as ferramentas de promoção de vendas são utilizadas para reduzir o risco de se experimentar algo novo; assim, é muito utilizada quando se quer lançar um produto no mercado, um produto existente em um segmento de mercado ainda não atingido ou tentar converter não-usuários de uma categoria de produtos em usuários;
- *estimular compras repetidas*: algumas ferramentas de promoção de vendas são usadas para fazer com que o comprador volte a comprar o produto em sua próxima compra e acabe tornando-se um fiel consumidor da marca. Cupons de desconto colocados dentro da embalagem do produto são um exemplo de ferramenta promocional com esta finalidade;
- *estimular compras maiores*: algumas ferramentas promocionais são utilizadas para forçar o comprador a adquirir uma quantidade maior do produto fazendo com que a empresa reduza estoques e aumente seu fluxo de caixa. São exemplos de ferramentas para esse fim descontos em preço e descontos em produtos;
- *aumentar o tráfego da loja*: os varejistas podem aumentar o tráfego na loja por meio de promoções ou eventos especiais.

Alguns outros objetivos básicos são acrescentados por Shimp (2002):

- *estimular o entusiasmo da equipe de vendas por um produto novo, melhorado ou maduro*: promoções de venda excitantes aumentam o poder persuasivo dos vendedores ao interagir com compradores;
- *revigorar as vendas de uma marca madura*: as promoções de vendas podem revigorar as vendas de um produto maduro que precise de um estímulo;
- *aumentar o espaço de exposição da mercadoria dentro e fora da prateleira*: as promoções comerciais permitem ao fabricante conseguir mais espaço da prateleira por um período temporário;
- *neutralizar a propaganda e as promoções de venda da concorrência*;
- *reforçar a propaganda*: uma campanha publicitária pode ser muito fortalecida por uma atividade de promoção bem coordenada.

De acordo com McCarthy e Perreault (1997), seu uso extensivo se dá em mercados maduros onde a concorrência por consumidores e pela atenção de intermediários é acirrada. Em categorias de produtos de conveniência, como no caso de alimentos, cujo mercado é caracterizado pela troca rápida de marca e pela percepção de homogeneidade entre as ofertas, a promoção de vendas também tende a ser mais utilizada (SEMENIK e BAMOSSY, 1995).

Segundo Peattie e Peattie (1994), as técnicas de promoção de vendas podem ser classificadas em dois grandes grupos, as que aumentam valor e as que adicionam valor. As promoções de vendas que aumentam valor são todas aquelas que manipulam preço e quantidade para aumentar o valor percebido pelo consumidor. São exemplos dessas promoções cupons, descontos no preço, desconto indireto etc. Já as promoções de vendas que adicionam valor são todas as demais ferramentas que, sem mexer no preço ou na quantidade do produto, entregam algo a mais para os consumidores. São exemplos nesse grupo jogos, competições, brindes etc. Os autores afirmam ainda que, deixando o preço intacto e não sujeito ao uso de cupons, as promoções de vendas que adicionam valor evitam perigos financeiros de guerra de preço ou fraude em cupons, comuns em promoções de preço.

A promoção de vendas deve ser direcionada para dois diferentes públicos: o público interno, formado pela equipe interna de vendas e pelos representantes; e o público externo, formado pelos intermediários, influenciadores e público final. De acordo com o público-alvo, determinados tipos de promoção de vendas são utilizados (PANCRAZIO, 2000).

Para o público interno, as estratégias de promoção de vendas compreendem todas as formas de promoção utilizadas sobre a equipe de vendas da própria empresa e sobre representantes comerciais exclusivos. Por sua vez, as atividades promocionais voltadas para a força de vendas da empresa devem encorajar a conquista de novos consumidores, a venda de um novo produto ou a venda da linha completa da própria empresa (MCCARTHY e PERREAULT, 1997). Na mesma linha, podem-se desenvolver estratégias de promoção de vendas direcionadas para intermediários, também chamada de promoção comercial, que compreendam todas as ferramentas promocionais voltadas para o distribuidor e para sua equipe de vendas.

Focado no consumidor final, a promoção de vendas deve compreender todas as ferramentas promocionais voltadas para pessoas físicas ou jurídicas que compram ou decidem a compra de um bem para uso ou consumo. São utilizadas pelas empresas para aumentar a demanda ou para agilizar o tempo de compra. Por fim, a promoção de vendas pode ser voltada para o influenciador, e compreende as atividades promocionais voltadas para as pessoas que, devido à atividade que exercem, têm forte influência na comercialização de bens, sem

contudo participarem dela. São profissionais que indicam, sugerem, receitam ou especificam produtos e serviços para o público comprador (PANCRAZIO, 2000).

Desde 2001, a estratégia de fortalecimento da marca Nestlé passa pelo desenvolvimento de grandes campanhas promocionais.² Em 2001, ela realizou a campanha intitulada “80 Anos de Nestlé. 80 Casas para Você”, seguida em 2002 por novo esforço promocional vinculado ao Programa Show do Milhão, “Nestlé e Você no Show do Milhão”. Para o ano de 2003, a estratégia continuou a ser desenvolvida, envolvendo as duas principais emissoras de televisão do país. Com um investimento de cerca de R\$ 80 milhões, a campanha “Nestlé e Você – Junta Brasil” ainda destinará ao Programa Fome Zero do Governo Federal o valor equivalente às casas em produtos Nestlé.

A Hellmann’s, marca da Unilever Bestfoods, em 2003 inaugurou uma sanduicheria localizada em Campos do Jordão (SP), um local conhecido como ponto turístico de consumidores de classe social alta durante a estação de inverno. Uma iniciativa de promoção de vendas para aumentar a participação da linha de molhos para saladas, maionese saborizada e *ketchup*. O projeto já contou com a mesma iniciativa em praias como Maresias (SP).³

6.1 Riscos da ênfase na promoção de vendas

Deve-se tomar cuidado ao utilizar ferramentas de promoção de vendas relacionadas a preço, pois pode ocorrer a formação de círculos viciosos, em que os clientes só compram o produto quando estes estão com preços promocionais. Além disso, o uso regular e mal concebido da promoção de vendas pode afetar as percepções do consumidor sobre a marca, ou seja, os consumidores podem alocar baixa qualidade à marca, atribuindo-lhe valor inferior a outras marcas concorrentes (SEMENIK e BAMOSSY, 1995).

Mela et al. (1997), em uma pesquisa longitudinal no mercado de bens de consumo, feita em 1.590 residências nos EUA durante um período de oito anos e um trimestre, concluíram:

- reduções na propaganda tornam os consumidores, principalmente os não leais, mais sensíveis a preço;
- reduções nos investimentos em propaganda ajudam a aumentar o segmento de consumidores não leais;

2 Site Sorria Brasil: <http://sorriabrasil.com/news_4.html>. Acesso em: 16 jul. 2003.

3 Elaborado com base em: Hellmann’s inaugura sanduicheria. *Valor Econômico*, São Paulo, 26 jun. 2003. Caderno Empresas, p. B2. Para mais informações, acesse o site <www.gessylever.com.br>.

- as promoções de vendas orientadas para preço tornaram os consumidores, leais e não leais, mais sensíveis a preço;
- as promoções de vendas não orientadas para preço apresentam diferentes efeitos entre os consumidores leais e não leais. Este tipo de promoção de vendas reduz a sensibilidade a preço de consumidores leais e aumenta significativamente a sensibilidade a preço dos consumidores não leais.

Por outro lado, Rothschild e Gaidis (1981) apud Gardener e Trivedi (1998) chegaram à conclusão de que a satisfação do consumidor pela marca em promoção leva ao aumento da recompra, mesmo após a promoção ter-se acabado.

6.2 Ferramentas de promoção de vendas

Assim como na propaganda, há na promoção de vendas um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas pelas empresas. Essas ferramentas variam em seu objetivo, e podem ser utilizadas, entre outros fins, para **atrair novos consumidores, recompensar clientes fiéis e aumentar a taxa de recompra de clientes eventuais**. Conforme já discutido, a promoção de vendas pode estar voltada para o intermediário, para a força de vendas da própria empresa, para o influenciador e para o público final.

As ferramentas de promoção de vendas mais comuns voltadas para intermediários são: compensação comercial (taxa de manuseio e taxa de serviço), concessão, desconto direto em preço, descontos em mercadorias, feiras, exposições, mostras e salões, acordos de recompra, concurso de vendas, materiais de *merchandising*, promotores etc. Para a força de vendas, podem-se desenvolver materiais de apoio a vendas (catálogos, manuais de vendas), concursos de vendas etc.

Voltados para o público externo, podem-se desenvolver ações promocionais para atingir os influenciadores através de catálogos, feiras e demonstrações (dia de campo), seminários, congressos e cursos especializados, brindes etc. Já para os consumidores finais, podem-se utilizar ações como: cupons de desconto (distribuídos através de veículos de mídia impressa, mala direta, embalagem do próprio produto ou de produtos complementares, diretamente no ponto-de-venda), desconto indireto (entrega de uma quantidade adicional do produto sem acréscimo no preço), amostras (distribuídas através de mala direta, mídia impressa, entrega domiciliar, entrega nos pontos-de-venda, entrega em locais públicos ou acompanhada de outros produtos), degustação, demonstração (dia de campo), testes, brindes, sorteio, concursos, garantias do produto, desconto direto em preço, feiras, prêmios, abatimento/reembolso etc.

Boxe 2 – Dia de Campo Sementes Selecta

Estamos em março de 2002 e o momento é de festa para Goiás. A perspectiva de nova safra recorde de grãos no Brasil, principalmente de soja, aliada a bons preços no mercado internacional impulsionam novos negócios e investimentos em tecnologia e produtividade na região.

Sob o sol típico da região, realiza-se o “Dia de Campo” da Selecta. Os irmãos Mendes recebem em sua sede, na cidade de Goiatuba (GO), mais de 2.000 participantes entre produtores nacionais e norte-americanos, parceiros comerciais e representantes da sociedade. Um grande evento onde 150 pessoas trabalham para receber os convidados. Toda a família está presente. São três gerações envolvidas no negócio. Os irmãos Maurício e Orlando Filho se complementam. O primeiro é responsável pela gestão da empresa e o segundo pela abertura de novos negócios. O pai, “seu” Orlando, que observa atento o trabalho, recepciona os políticos, garantindo um relacionamento institucional personalizado.

A terceira geração também se faz presente, netos que estudam em São Paulo, e em breve terão de decidir continuar a atividade da família ou buscar alçar vôo próprio. A estrutura montada impressiona. Grandes tendas em meio a plantação podem ser avistadas já da estrada. Todo convidado ao chegar é recebido e identificado em uma das dez estações equipadas com computadores que acessam o mesmo banco de dados. Grupos de visita são montados para que possam fazer a visita ordenadamente.

Um grande circuito, todo coberto, com a demonstração de cultivares é o destino. Logo a primeira parada, uma sala de exibição, refrigerada, onde a empresa demonstra para seus parceiros sua filosofia “**Cada semente, uma vida**”. Diversos parceiros demonstram seus cultivares, tais como Monsanto, Coodetec e Embrapa. São 19 cultivares de soja, além de demonstrações de soja para consumo humano, milho e empresas fornecedoras de fertilizantes e implementos agrícolas que trabalham em rede com a Selecta.

Trazendo para o campo o tema “**Produtos diferenciados para um mundo diferente**”, esse grande evento termina com um almoço de culinária internacional, que representa os diferentes países para onde a soja da Selecta e de seus parceiros leva a vida e a força do cerrado brasileiro.

Fonte: Adaptado de: MARINO, M. K.; SCARE, R. F.; ZYLBERSZTAJN, D. *Selecta*: diferenciação e coordenação de redes no agribusiness brasileiro. Disponível em: <www.fia.com.br/pensa>. Acesso em: nov. 2000.

7 RELAÇÕES PÚBLICAS E PUBLICIDADE

Segundo Ogden (2002) e Shimp (2002), as estratégias de relações públicas têm a função de gerar no público geral boa vontade em relação à empresa ou organização, e concentram-se nos relacionamentos criados entre uma organização e seus vários públicos (fornecedores, membros do canal de distribuição, funcionários, acionistas e a população em geral). As relações públicas usam a mídia para comunicar-se com o público em geral, no entanto, diferem da propaganda na medida em que não compram espaço na mídia impressa ou tempo na mídia eletrônica e não são verdadeiramente controláveis. Ou seja, um evento importante para a empresa pode não ser coberto pela mídia e, pior, pode ser negativamente feito (OGDEN, 2002).

Segundo Kotler (2000), os apelos das atividades de relações públicas baseiam-se em três características distintas:

- *alta credibilidade*: matérias e artigos em jornais e revistas são mais autênticos e confiáveis para os leitores do que anúncios;
- *possibilidade de pegar os compradores desprevenidos*: as atividades de relações públicas podem atingir clientes em potencial que preferem evitar vendedores e anúncios;
- *dramatização*: com o trabalho de relações públicas, a empresa ou o produto pode tornar-se mais concreto para o cliente potencial.

A publicidade é uma subfunção das relações públicas e seu objetivo é gerar notícias sobre a empresa. A publicidade, embora tenha seus custos, é vista como gratuita e traz grande retorno sobre o investimento (OGDEN, 2002). A publicidade pode auxiliar a atingir qualquer objetivo de comunicação. Ela pode ser utilizada para anunciar novos produtos, informar novas políticas, oferecer reconhecimento a funcionários, descrever avanços da pesquisa, ou relatar o desempenho financeiro (ETZEL et al., 2001).

Ogden (2002) complementa os objetivos da publicidade citando:

- gerenciar a reputação da empresa;
- fazer *lobby*: gerenciar as comunicações junto a funcionários públicos eleitos ou entidades reguladoras;
- gerenciar eventos especiais.

Segundo Ogden (2002), muitas ferramentas podem ser usadas pelos gerentes de relações públicas, entre elas: *press releases*, fotografias, *fact sheets*, texto editorial, informativo interno da empresa, patrocínio de eventos, ganchos de notícias, audiovisuais diversos (videoteipes e filmes sobre a empresa), relatórios financeiros, revista da empresa, palestras, seminários e entrevistas coletivas.

Eventos de treinamento e divulgação de um novo conceito de irrigação, a irrigação por gotejamento, fazem parte da estratégia de relações públicas adotada pela Netafim Brasil.⁴ Principal empresa fabricante e distribuidora de produtos e sistemas de irrigação localizada, a Netafim desenvolve desde sua chegada no Brasil a Universidade Netafim. Seu objetivo é profissionalizar o setor da irrigação localizada difundindo soluções eficientes para o agricultor e consultores. Com eventos individuais, focados nas culturas de seus principais clientes (café e citros), ou participação em feiras e exposições como o Agrishow 2003, a Netafim consegue, com essa ação de relações públicas, difundir a inovação de seu produto e posicionar-se como empresa líder no setor.

4 Site Netafim Brasil, disponível em: <<http://www.netafim.com.br>>. Acesso em: 5 ago. 2003.

8 MARKETING DIRETO

O desafio de encontrar mídias que atinjam consumidores específicos tem levado muitas empresas a recorrer ao marketing direto. Os primeiros esforços de marketing direto focalizaram a propaganda por mala direta, na qual a audiência-alvo era atingida pela utilização de listas cuidadosamente selecionadas (MCCARTHY e PERREAULT, 1997). Hoje, o marketing direto é científico, responsável, versátil, multidimensional e está crescendo mais rápido do que qualquer outra forma de comunicação (WUNDERMAN, 1993 apud SHIMP, 2002).

Kotler (2000) levanta como características do marketing direto:

- *privado*: a mensagem geralmente é dirigida a uma pessoa específica;
- *personalizado*: a mensagem pode ser preparada para atingir a pessoa a quem está endereçada;
- *atualizado*: a mensagem pode ser preparada rapidamente;
- *interativo*: a mensagem pode ser alternada, dependendo da resposta da pessoa.

O crescente uso do marketing direto pode ser atribuído ao custo altíssimo das visitas de venda pessoal. O telemarketing e a mala direta substituíram a equipe de vendas em algumas empresas, enquanto em outras o marketing direto é usado para complementar as atividades da equipe de vendas, gerando predisposição, criando oportunidades e abrindo as portas para os vendedores (SHIMP, 2002).

Ogden (2002) levanta os seguintes objetivos desta ferramenta de comunicação:

- reter clientes atuais;
- induzir a experimentação do produto;
- estimular a troca de marca;
- aumentar o volume de vendas ou o uso;
- vender por meio de resposta direta.

8.1 Ferramentas utilizadas pelo marketing direto

As duas principais ferramentas de marketing direto são mala direta e telemarketing. Shimp (2002) também argumenta que o marketing direto é feito com o uso da propaganda de resposta direta, da qual mala direta e telemarketing são as formas mais comuns.

No entanto, como a propaganda de resposta direta envolve o uso de qualquer uma das mídias para transmitir mensagens que estimulem os consumidores a comprar diretamente dos anunciantes, algumas propagandas veiculadas na mídia de massa convencional (jornais, revistas e televisão) são uma variação de resposta direta. Na verdade, Stone (1983 in SHIMP, 2002) afirma ser necessárias três características para considerarmos uma comunicação como propaganda de resposta direta: (1) fazer uma oferta definida; (2) conter todas as informações necessárias para que o potencial cliente tome uma decisão; e (3) incluir mecanismos de resposta para facilitar uma ação imediata.

Essa ampliação das ferramentas de marketing direto é também defendida por McCarthy e Perreault (1997), ao relatarem a evolução dessas ferramentas, que passam a incluir não apenas correio, mas também telefone, computador, televisão ou mesmo vídeo interativo. A resposta do consumidor pode ser uma compra (ou donativo), uma pergunta, ou simplesmente um pedido de mais informações.

Boxe 3 – Comunicação de Marketing e Agronegócio

A literatura sobre o tema comunicação de marketing é bastante vasta. No entanto, a maior parte de suas afirmações foi construída tendo como base a indústria de bens de consumo. Vitti (2002), em seu estudo exploratório sobre a utilização das ferramentas de comunicação pela indústria de insumos à agropecuária, levantou:

- quanto à propaganda, as mídias utilizadas por um número maior de empresas foram Internet (*banners* em portais e *home page*), revistas e jornais específicos do setor, jornais de cooperativas e catálogos da indústria. O foco de comunicação é sobre o produto e o objetivo mais visado pelas empresas do setor ao se fazer propaganda é posicionar a marca e introduzir novos produtos;
- quanto à promoção de vendas, as empresas pesquisadas citaram enfatizar promoções de vendas que adicionam valor, entre elas, dia de campo, brindes, materiais de apoio às vendas, feiras e exposições, materiais para os pontos-de-venda e garantia no produto. A ferramenta dia de campo, utilizada por todas as empresas pesquisadas, tem o objetivo de promover o produto, é feita regionalmente e tem como objetivos estimular a força de vendas, reforçar a propaganda e atrair novos clientes. De maneira geral, os principais objetivos buscados pelas empresas com ferramentas de promoção de vendas são: entusiasmar a força de vendas, atrair novos compradores, reforçar a propaganda e lançar um novo produto;
- quanto a relações públicas, as ferramentas utilizadas por um número maior de empresas foram patrocínio de eventos, palestras e envio de *press-releases*. Os alvos apontados pelas empresas em suas ações de publicidade foram além de agricultores e pecuaristas, intermediários, própria força de vendas, jornalistas, veterinários e zootecnistas. Os objetivos mais visados com essa ferramenta foram anunciar novos produtos, melhorar a reputação da empresa e descrever avanços de pesquisas;
- já quanto ao marketing direto, a mala direta foi apontada como bastante difundida entre as empresas, no entanto telemarketing quase não foi mencionado. O objetivo mais buscado nessa ferramenta foi reter clientes atuais e induzir a experimentação do produto e o alvo apontado foi quase exclusivamente os clientes finais.

9 COMO FAZER UM PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÕES

O processo de comunicação por empresas do sistema agroindustrial deve ser planejado. Kotler (1997) desenvolve um modelo genérico de planejamento para comunicações baseado em sete etapas, que serão resumidas a seguir, para os sistemas agroindustriais:

A. Identificar o Mercado-Alvo da Comunicação no SAG

Primeiro passo da comunicação: quem se deseja atingir com a mensagem? Que grupo de consumidores, que conjunto de distribuidores (varejistas, padarias, açougues, lojas de conveniência), que conjunto de empresas de alimentos e outros. É fundamental identificar o alvo antes de se decidir o que dizer, quando, onde, e para quem dizer.

B. Determinar os Objetivos da Comunicação

O importante é determinar qual é a resposta esperada do agente ao qual se destina a comunicação. O objetivo é colocar algo em mente de consumidores que não conhecem o produto ou a empresa, ou pode ser o de mudar atitudes, dar mais conhecimento do produto a quem já o conhece, ou fazer o consumidor agir, aumentar a preferência ou ajudar na decisão de compra. Dependendo do objetivo é que será feita a mensagem.

C. Desenhar a Mensagem

O modelo Aida (despertar *Atenção*, desenvolver *Interesse*, estimular o *Desejo* e levar à *Ação*) para mensagem é o que se deseja. As decisões são o que dizer (conteúdo da mensagem), como dizer com eficiência (estrutura da mensagem), como dizer através da simbolização (formato da mensagem) e quem deveria dizer (fonte). O modelo Score também é usado, ou seja, a *simplicidade* (evitar rebuscamento que atrapalhe a compreensão), a *coerência* (manter credibilidade entre o que se diz, quem e como se diz), a *objetividade* (a mensagem deve ter claramente um objetivo), a *relevância* (o conteúdo deve ser relevante) e a *empatia* (identificação entre a forma e conteúdo da mensagem e seu segmento-alvo).

Normalmente, no conteúdo se buscam apelos *racionais* (qualidade, economia, desempenho), *emocionais* (associações únicas com os consumidores, lembrando alguma fase da vida, humor, desejo) e *morais* (visando dizer o que é certo para ser feito). Na estrutura, discutem-se a ordem como os argumentos estarão sendo colocados, o formato de toda a parte artística, como cabeçalho, voz, uso de música, cores, fotos e outras decisões. Finalmente, na fonte, bus-

ca-se, dependendo do produto, usar pessoas, artistas, esportistas, *experts*, que transmitam confiança e agreguem sua imagem ao produto ou serviço.

D. **Selecionar os Canais (Ferramentas) de Comunicação**

As principais ferramentas disponíveis são propaganda, promoção de vendas, relações públicas, vendas diretas e marketing direto, que foram descritos neste capítulo.

E. **Estabelecendo o Orçamento para a Comunicação**

É uma tarefa muito difícil para a empresa, erros são comuns e muitas vezes se gasta muito menos que o necessário ou perde-se com excesso de comunicações. Os métodos mais comuns para o orçamento são o da *disponibilidade de recursos da empresa* (gasta-se quanto a empresa tem disponível), o da *porcentagem fixa sobre vendas*, tal como de 1 a 5% das vendas do ano anterior, o da *paridade competitiva*, ou seja, investe-se o mesmo que os concorrentes diretos, e o *objetivo-tarefa*, em que o orçamento é feito com base nos objetivos que se deseja atingir, quais tarefas são necessárias e quanto se precisa investir. Ou seja, se foi fixado o objetivo de aumentar a participação de mercado em 5% no ano que se inicia, faz-se o caminho inverso até chegar no volume de recursos necessários.

Após determinado o orçamento, esse recurso deve ser dividido pelas ferramentas de comunicação, listadas no item D, dependendo do tipo de mercado, da estratégia da empresa, do ciclo de vida do produto e do estágio dos consumidores em relação ao produto entre outros.

F. **Mensurar os Resultados da Comunicação**

Este é o penúltimo estágio, e muito importante para a empresa ir aperfeiçoando o processo. Ou seja, todas as experiências devem ter medidos seus resultados, o impacto na audiência (quantos lembram, viram, tomaram ações), o custo e o resultado em vendas.

G. **Gestão e Coordenação do Processo de Comunicação**

Em todo plano, devem constar todas as ações, os responsáveis, os prazos e o uso integrado de todas as ferramentas disponíveis, de maneira organizada, e com planos de emergência de correção de rumos. Uma campanha tende a ser mais eficaz se forem elaboradas, depois de verificadas previamente, através de pesquisas de marketing, as características comportamentais do mercado consumidor e a imagem que ele tem do produto. Além disso, é necessário definir os objetivos a serem alcançados através das ações promocionais: criar consciência sobre um produto, torná-lo conhecido, melhorar sua imagem ou estimular a compra imediata.

RESUMO

A comunicação de marketing, mais conhecida como promoção, presta o importante papel de dizer ao mercado-alvo que o produto existe e está disponível em determinado lugar, a determinado preço.

O conjunto de todas as formas de comunicação de marketing é denominado composto de comunicação. Este se divide em formas de comunicação pessoal, representadas pela venda pessoal, e formas de comunicação em massa, representadas por propaganda, promoção de vendas, marketing direto e relações públicas.

A propaganda é toda forma paga de comunicação impessoal feita por um patrocinador na mídia de massa com o papel de informar ou persuadir os componentes de uma audiência em particular. A promoção de vendas é definida como o conjunto de todas as atividades de promoção não englobadas por venda pessoal, propaganda e publicidade, as quais são projetadas para ajudar a propaganda em massa e as vendas pessoais a transferir os produtos do fabricante para o consumidor.

As relações públicas têm a função de gerar no público geral boa vontade em relação à empresa ou organização, e concentra-se nos relacionamentos criados entre uma organização e seus vários públicos. O marketing direto corresponde às ferramentas promocionais capazes de atingir consumidores específicos, de forma personalizada, ágil e interativa.

Não há uma melhor ferramenta promocional, a ênfase em uma delas dependerá da natureza do mercado, dos canais de marketing, da unidade de decisão de compra, das características e do ciclo de vida do produto e do orçamento disponível.

As etapas para o desenvolvimento de um plano integrado de comunicações são o estabelecimento do público-alvo e dos objetivos de comunicação, a escolha das ferramentas de comunicações, a orçamentação e mensuração dos resultados e gestão e coordenação integrada de todo o processo.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. Defina comunicação de marketing e os elementos do composto de comunicação. Explique por que uma campanha de comunicação bem planejada é importante numa empresa.
2. Dentre as ferramentas de comunicação, quais são mais adequadas ao agromercado? Justifique sua resposta.

3. Quais são os objetivos a serem alcançados quando se utiliza a ferramenta propaganda? E quando se utiliza promoção de vendas?
4. Monte um plano de comunicações para uma empresa do agronegócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOONEE, L. E.; KURTZ, D. L. *Marketing contemporâneo*. Rio de Janeiro: LTC, 1998. Cap. 16: Introdução à promoção; Cap. 17: Propaganda, promoção de vendas e relações públicas.

COBRA, M. *Administração de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. Cap. 21, p. 643-704.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001. Cap. 16: O programa promocional; Cap. 18: Propaganda, promoção de vendas e relações públicas.

GARDENER, E.; TRIVEDI, M. A communications framework to evaluate sales promotion strategies. *Journal of Advertising Research*, v. 38, nº 3, p. 67-71, May/June 1998.

KELLEY, W. T. The sales promotion program. In: BUELL, U. P.; HEYEL, C. *Handbook of modern marketing*. New York: McGraw-Hill, 1970. Cap. 6, p. 13-58-13-68.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARINO, M. K.; SCARE, R. F.; ZYLBERSZTAJN, D. Selecta: diferenciação e coordenação de redes no agribusiness brasileiro. SEMINÁRIO PENSA DE AGRO-NEGÓCIO: “Redes e Estratégias Compartilhadas”. Goiânia, nov. 2002. Disponível em: <www.fia.com.br/pensa>.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997. Caps. 13, 15.

MELA, C. F.; GUPTA, S.; LEHMANN, D. R. The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice. *Journal of Marketing Research*, v. 34, nº 3, p. 248-261, May 1997.

OGDEN, J. *Comunicação integrada de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PANCRAZIO, P. D. S. *Promoção de vendas: o gatilho do marketing*. São Paulo: Futura, 2000.

PEATTIE, K.; PEATTIE, S. Sales promotion – a missed opportunity for services marketers? *International Journal of Service Industry Management*, v. 6, nº 1, p. 22-39, 1994.

RUST, R. T.; OLIVER, R. W. The death of advertising. *Journal of Advertising*, v. 23, nº 4, p. 71-78, Dec. 1994.

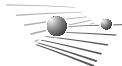
SEMENICK, R. J.; BAMOSSY, G. J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995. Cap. 10: Comunicações de marketing e o mix de comunicação. Cap. 11: Comunicação de massa; propaganda, promoção de vendas, marketing direto e publicidade.

SHIMP, T. A. *Propaganda e promoção*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

10

Administração de Vendas: Mudanças no Ambiente de Vendas de Insumos Agropecuários¹

*Marcos Fava Neves
Luciano Thomé e Castro
Rodrigo Teixeira Bombig
Ricardo Messias Rossi*



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

O objetivo deste capítulo é apresentar uma seqüência de planejamento e administração de força de vendas que contém pontos importantes que devem funcionar como um *checklist* para qualquer administrador da área de vendas. O capítulo busca ainda descrever os canais de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil, mostrar os principais agentes participantes e apontar quais são as grandes mudanças que estão ocorrendo no setor, analisando o papel do vendedor neste cenário.

1 INTRODUÇÃO

A complexidade tecnológica crescente da atividade de produção agropecuária e as novidades de marketing têm trazido grandes mudanças nos canais de distribuição de insumos agropecuários. Trata-se de um mercado que movimenta mais de US\$ 10 bilhões por ano, e compreende a distribuição de fertilizantes, máquinas, defensivos, produtos veterinários, mudas, entre outros produtos.

¹ Texto originalmente publicado com o título *Mudanças no ambiente de vendas de insumos agropecuários*. CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 34., 2001, Anais... Recife – PE, 5 a 8 ago. 2001. p. 136.

Observa-se um crescimento na terceirização de atividades, principalmente as que envolvem ativos específicos, tais como aplicação de produtos, o que vem mudando a configuração do emprego no setor. Observa-se também maior participação das agroindústrias originadoras de grãos no processo de vendas e de financiamento de insumos.

Segundo Iacobucci et al. (2001), as forças de vendas custam às empresas entre 5 e 40% das vendas. A importância dessa força vai além de seu custo. A força de vendas é, talvez, a equipe mais dotada de *empowerment* dentro da organização. Ela representa a empresa publicamente, além de ter a responsabilidade de cuidar do bem mais importante de uma organização: o cliente.

Não existe uma força de vendas que não possa comprometer seriamente o desempenho de sua empresa. Por outro lado, não há lugar no mundo onde uma força de vendas não tenha conseguido melhorar significativamente a posição de uma empresa no segmento de mercado em que atua (IACOBUCCI et al., 2001).

Segundo Czinkota et al. (2001), venda pessoal é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços, ou idéias de uma pessoa ou empresa servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais.

Basicamente, o vendedor, seguindo uma estratégia da empresa, vai até o cliente (nesse caso, o produtor rural ou o varejo), faz a abordagem de venda, identifica necessidades, demonstra seu produto, exalta seus atributos e consegue efetuar a venda. Todavia, uma vez que a concorrência aumenta e as empresas passam a praticar marketing de forma mais eficiente, parte dessas atividades passa a ser desenvolvida pelas próprias empresas, resultando numa oferta final muito parecida com a dos vendedores, com produtos de qualidade muito próxima, com nível de preço adequado e distribuído por canais semelhantes.

Assim, o que diferenciaria um vendedor de insumos? Ou, ainda, o que diferenciaria a força de vendas de duas empresas concorrentes? Churchill et al. (1990) colocam como fundamental que a força de vendas esteja integrada com os outros elementos do *marketing mix* (produto, preço, comunicação e distribuição) para produzir o maior impacto possível. A força de vendas das empresas de insumos agropecuários tem um papel fundamental nesse novo ambiente, e pode de fato agregar valor ao cliente, tornando-se fator de diferenciação. Um exemplo é a tentativa de diversas empresas de insumos em transformarem seus representantes e vendedores em reais consultores dos clientes, aproximando-se de seus negócios e sendo capazes de oferecer soluções, muito mais do que simplesmente produtos.

2 UM MODELO PARA PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE FORÇA DE VENDAS

Vender, para Rogers (1993), é o lado acentuado do marketing; é quando os representantes da empresa ficam frente a frente com os compradores em po-

tencial. A força de vendas funciona como um elo entre a empresa e os clientes. O vendedor é a empresa na visão de muitos de seus clientes, pois suas imagens são fortemente associadas.

Eles podem desempenhar algumas ou todas as funções de prospecção de clientes (quando procuram clientes), definição de alvo (quando alocam seu tempo para escolha de quais clientes atender), comunicação (quando levam informações sobre os produtos e a empresa), venda dos produtos, prestação de serviços aos clientes (consultoria, assistência técnica, entre outros), coleta de informações (trazem informações valiosas sobre as necessidades e percepções dos clientes) e, por fim, a alocação de produtos, quando os vendedores escolhem que produtos devem ser vendidos para determinados clientes (KOTLER, 2000).

Cobra (1994) coloca a força de vendas como um canal de comunicação direto, sendo o vendedor a fonte de transmissão e recepção de mensagens, e também como canal de distribuição para colocar produtos no mercado, dando seqüência às estratégias de marketing e de vendas. Devido a essa importância, a gerência de vendas requer as qualificações de planejamento, direção, controle e implantação da função de venda pessoal da organização (CZINKOTA et al., 2001).

O planejamento e a administração de força de vendas significam formular um programa de vendas estratégico, implementar esse programa e, por fim, controlar o desempenho dos vendedores (CHURCHILL et al., 1990). Para formular esse programa, foi elaborada uma seqüência simplificada de cinco etapas, com base em diversos autores, principalmente Kotler (2000), Churchill et al. (1990), Rogers (1993) e Cobra (1994). A Figura 10.1 mostra as etapas do planejamento aqui propostas.

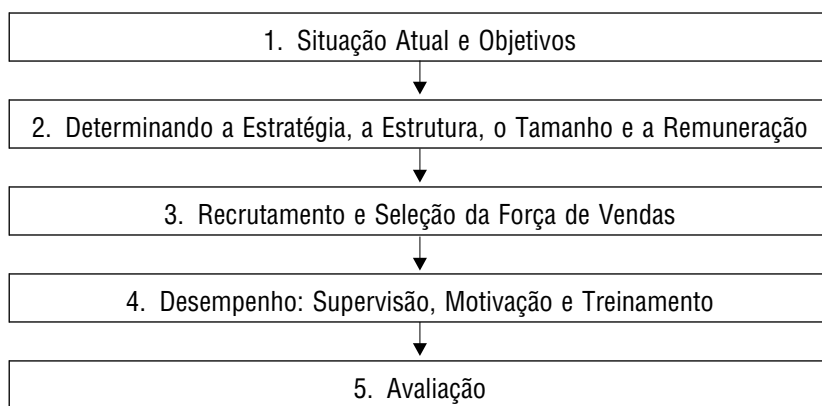


Figura 10.1 *Etapas do planejamento e administração de força de vendas.*

- a etapa 1, *situação atual e objetivos*, compreende fazer um diagnóstico da situação da área de vendas da empresa, caracterizando pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. Com a situação atual identificada, os objetivos para o próximo período devem ser traçados;

- a etapa 2 é a *determinação de estratégia, estrutura, tamanho e remuneração* da força de vendas, e compreende definir a forma de abordagem dos vendedores aos clientes (estratégia), delimitar os limites de atuação dos vendedores, direcionar seus esforços, estabelecer ou não equipe de apoio na empresa e definir como os vendedores se relacionam com a empresa à qual vendem seus produtos (estrutura), definir o número ideal de vendedores para a empresa (tamanho) e por fim estabelecer como eles deverão ser recompensados (remuneração);
- a etapa 3 é o *recrutamento e seleção da força de vendas*, que é a escolha dos vendedores para montar a equipe de vendas;
- a etapa 4 é a *supervisão, motivação e treinamento*, que é o passo necessário para garantir a continuidade do trabalho desejado de vendas;
- a última etapa, *avaliação*, é a monitoração para o alcance dos objetivos, que compreende acompanhar todos os pontos levantados nas etapas anteriores e formular ações corretivas sempre que preciso.

A Figura 10.2 representa maior detalhamento da Figura 10.1 e contém alguns indicadores que podem ser usados para fornecer informações a respeito de cada uma das etapas, ou ainda opções que podem ser escolhidas pela empresa.

1. Análise da situação atual e objetivos	<p>1.1 Levantar itens de avaliação: vendas líquidas, contribuição marginal do vendedor, custos de vendas e de visitas, número de visitas, número de clientes atuais, novos pedidos, entre outros.</p> <p>1.2 Montar índices da força de vendas: número de visitas por vendedor/período, tempo gasto, vendas médias e custos por visitas, número de novos clientes/período, desempenho em relação às metas, pesquisas qualitativas e quantitativas com clientes a respeito do atendimento. Comparar a força de vendas nesses critérios.</p> <p>1.3 Estabelecer metas: encontrar novos clientes (vital para a empresa); alocação do tempo (pelos consumidores novos e antigos); comunicação (informações sobre produtos da empresa); venda (aproximação, apresentação, respostas e fechamento); prestação de serviços (solução de problemas, assistência técnica); coleta de informações (pesquisas de mercado e inteligência); prioridades (clientes prioritários).</p> <p>1.4 Estabelecer objetivos: quantificáveis (podem ser avaliados e serem como direcionadores do trabalho). Devem ser alcançáveis com um esforço normal, de fácil compreensão e completo.</p>
2. Determinação da estratégia, estrutura, tamanho e remuneração	2.1 Definir o modo de abordagem: individual (um vendedor a um comprador ou a um grupo de compradores ou, ainda, uma equipe de vendas a um grupo de compradores); reunião de vendas (um vendedor com os compradores potenciais); seminário de vendas (uma equipe da empresa apresenta novidades aos clientes).

<p>2. Determinação da estratégia, estrutura, tamanho e remuneração</p>	<p>2.2 Montar apoio de outras áreas: equipes desenvolvem trabalho em grupo e exigem o apoio de outras áreas, como: alta administração, pessoal técnico, representantes de serviços ao cliente, equipe interna.</p> <p>2.3 Definição dos tipos de equipes de vendas: própria (trabalha exclusivamente para a empresa, em tempo integral ou parcial); contratada (representantes comerciais, agentes de vendas ou vendedores autônomos, remunerados por comissão sobre vendas realizadas); e mista.</p> <p>2.4 Definição da estrutura: território (áreas definidas para atuação de vendas, menor custo com viagens, clareza de responsabilidades e incentivo a relacionamentos locais); produto (vendedores por produtos diferentes favorecem conhecimento, desenvolvimento e gerência); mercado (mercado dividido por setor ou grupo de clientes facilita a identificação das necessidades específicas desses grupos); combinada (três estruturas anteriores são combinadas com ajustes e modelo ideal de acordo com empresa); função de venda (vendedores especializados em atender a apenas novos clientes ou clientes antigos).</p> <p>2.5 Tamanho da força de vendas: seguir passos para estimar: 1. agrupar consumidores em segmentos de acordo com variáveis escolhidas; 2. definir uma meta de visitas para cada segmento; 3. fazer a multiplicação total para saber as visitas necessárias para a área; 4. determinar o número de chamadas atendidas por representante por período; 5. dividir o número total de chamadas pela capacidade do representante.</p> <p>2.6 Estabelecer a remuneração: salário fixo (estabilidade de renda), quantia variável (comissões, bônus), despesas (transporte, hospedagem, alimentação), salário indireto/benefícios (férias, seguros, planos de saúde). Deve estar de acordo com os objetivos a serem atingidos, o mercado a ser explorado, as habilidades requeridas (formação). Incentivos.</p>
<p>3. Recrutamento e seleção</p>	<p>3.1 Descrição de perfil desejado: tomadores de risco, forte senso da missão, atencioso e solucionador de problemas, cuidam do cliente, alto nível de entusiasmo, transformam obstáculos e resistências em desafios, autoconfiança, fome por dinheiro, dentre outros.</p> <p>3.2 Fazer a seleção: com base na descrição do perfil.</p>
<p>4. Desempenho: supervisão, motivação e treinamento</p>	<p>4.1 Executar a supervisão e motivação: em média só 25% do tempo com o cliente. Aumentar esse tempo atentando para: preparação (planejamento da visita); viagem (muito alto em vários casos); intervalos (horários sem acesso aos clientes); espera; vendas (conversa social e conversa de vendas); administração (<i>feedback</i> à empresa). Importância da motivação financeira e reconhecimento vêm da exposição às frustrações, ligadas a natureza do trabalho, viagens, competição e perdas de vendas.</p> <p>4.2 Treinar a força de vendas: treinamento da força de vendas deve transformar um passivo anotador em ativo conquistador de pedidos.</p>
<p>5. Avaliação constante: uso de indicadores como os sugeridos na etapa 1.</p>	

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Kotler (2000), Churchill et al. (1990), Rogers (1993) e Cobra (1994).

Figura 10.2 *Resumo do método de planejamento e administração de vendas.*

3 SITUAÇÃO ATUAL DOS INSUMOS AGRÍCOLAS NO BRASIL

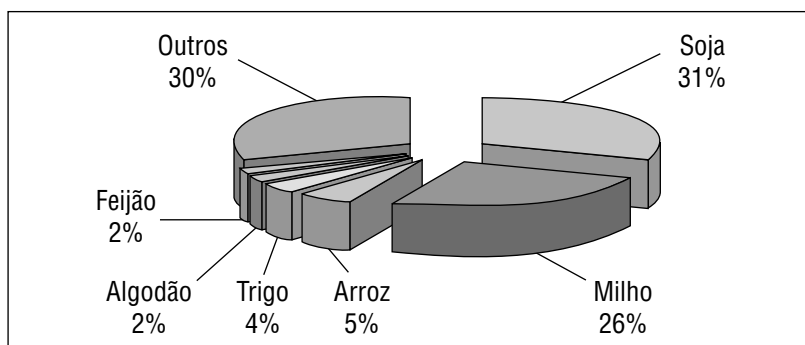
Apesar da intensa competição no setor, a comercialização de insumos agrícolas no Brasil é uma atividade próspera. Conforme exposto por Etzel et al. (2001), devido ao alto nível de renda resultante da venda de produtos agrícolas, os fazendeiros são um grupo com poder de compra altamente atraente.

Pode-se constatar esse fato por meio da observação dos resultados obtidos por alguns insumos no ano de 2002. Com cerca de 5.500 colhedoras e 33.000 tratores vendidos (Figura 10.3), o setor de máquinas agrícolas faturou mais de R\$ 3,5 bilhões. As vendas de fertilizantes somaram R\$ 10 bilhões, por meio da comercialização de 19 milhões de toneladas. Os 17 milhões de toneladas de calcário agrícola aplicados ao solo foram responsáveis pela movimentação de R\$ 289 milhões nesse setor. Também foi relevante a participação dos defensivos agrícolas (inseticidas, fungicidas, herbicidas, acaricidas e outros) nas vendas de insumos no último ano, pois só esse setor faturou aproximadamente R\$ 5,5 bilhões. As vendas de sementes, com destaque para as culturas de soja e milho (Figura 10.4), atingiram R\$ 2 bilhões.

Brasil (2002)	Unidades vendidas	Preço médio (1.000 R\$)	Faturamento do setor (1.000 R\$)
Colhedoras	5.649	250	1.412.250
Tratores	33.217	70	2.325.190

Fonte: Elaborada pelos autores mediante entrevistas com especialistas do setor.

Figura 10.3 Unidades vendidas, preço médio (unidade) e mercado total de colhedoras e tratores no Brasil (2002).



Fonte: Elaborada pelos autores mediante entrevistas com especialistas do setor.

Figura 10.4 Participação (%) das diferentes culturas no faturamento proveniente da comercialização de sementes (Brasil – safra 2001/2002).

Contrariando muitos que afirmam que a atratividade do setor limita-se aos tradicionais insumos indispensáveis ao processo produtivo, a agropecuária brasileira mostrou nos últimos anos a capacidade de assimilar inovações capazes de incrementar sua atividade. Foi assim que a expansão da exploração agrícola nos cerrados ocorreu por meio da utilização de novas práticas culturais (por exemplo, o plantio direto) e tecnologias (como a agricultura de precisão). São inúmeros os exemplos de insumos que recentemente ganharam espaço no agrogócio brasileiro. A seguir, é apresentado um deles.

Boxe 1 – Aumento do interesse dos citricultores na implantação de modernos sistemas de irrigação

A Netafim é uma empresa israelense que desde a década de 60 desenvolve a tecnologia de irrigação por gotejamento. Nos últimos anos, com a instalação de uma fábrica na cidade de Ribeirão Preto (SP), a atuação dessa empresa no mercado brasileiro cresceu vertiginosamente. A ameaça de escassez e cobrança da água, unida aos avanços tecnológicos, permitiu a superação da barreira inicial existente em relação à prática de irrigação de baixo volume. Lembrando que nas décadas passadas os investimentos em irrigação eram em média discretos e restritos aos tradicionais sistemas de aspersão.

Para essa empresa, grande parte das vendas dos modernos sistemas de irrigação tem sido obtida com citricultores (cerca de 20 mil hectares instalados), fato esse acentuado nos últimos três anos. Em parte, essa situação é devida ao aumento de produtividade observado após o tratamento hídrico adequado, mas outros fatores, em especial fitossanitários, também têm sido determinantes nesse contexto. A CVC (Clorose Variegada dos Citros) é uma doença presente na maior parte das regiões produtoras de laranja no Brasil, e é responsável por enormes prejuízos tanto em termos de produtividade como de longevidade dos pomares. É sabido que a prática de irrigação localizada evita o excesso de umidade na copa da plantas e o possível aumento na incidência de doenças.

Contudo, o fato que indica o maior potencial desse tipo de equipamento para o futuro da citricultura brasileira é o alastramento de uma doença (ainda de origem desconhecida) chamada “Morte Súbita dos Citros”. Essa doença possui o potencial de destruir pomares inteiros em um curto intervalo de tempo. Os avanços da pesquisa indicam que as principais variedades de laranjas (valência, pêra rio, hamlin, natal e outras) são susceptíveis a esse patógeno quando enxertadas² sobre limão cravo. Tal constatação acarretou a “corrida” dos citricultores rumo a reforma de seus pomares, trocando o tradicional porta-enxerto limão cravo por outros resistentes a essa doença, em especial a tangerina Cleópatra. Todavia, sabe-se que plantas enxertadas com tangerina Cleópatra necessitam de maior quantidade de água durante o ciclo para alcançarem altas produtividades. Assim, a procura dos citricultores pelos sistemas de irrigação por gotejamento tem crescido dia após dia, cabendo às empresas disponibilizarem produtos adequados, assistência técnica qualificada e força de vendas bem informada, aproveitando a nova demanda do mercado (mais informações sobre a empresa no *site* <www.netafim.com.br>).

2 A propagação dos citros é realizada por meio da prática da enxertia. Essa prática, resumidamente, consiste na união de dois materiais vegetativos distintos. O primeiro, denominado porta-enxerto, resultará no sistema radicular e parte baixa da planta. Algumas variedades usadas como porta-enxertos são: limão cravo, tangerinas cleópatra e sunki. O segundo material (enxerto) originará a copa ou parte aérea das plantas, além dos frutos. Algumas variedades usadas como enxertos são: valência, pêra rio, hamlin, natal, murcote e ponkan.

O exemplo anterior mostra a importância do monitoramento das condições macroambientais, pois mudanças nesse cenário podem resultar em oportunidades e ameaças para as empresas. As implicações da análise ambiental no contexto do *agribusiness* foram discutidas no Capítulo 5 deste livro. Encerrando esse tópico, apresenta-se a seguir um quadro-resumo com informações do setor de insumos agrícolas no Brasil (Boxe 2).

Boxe 2 – Alguns dados sobre o setor de insumos agrícolas no Brasil (2002)

- o último censo agrícola oficial realizado pelo IBGE (1995/1996) indicava a existência de 4,8 milhões de propriedades rurais no Brasil, administradas por 3,6 milhões de proprietários, 268.000 arrendatários, 277.000 parceiros e 709.000 ocupantes;
- existem cerca de 8.000 revendas particulares que atuam no ramo agropecuário no país, gerando 50.000 empregos diretos (sendo 25.000 entre engenheiros agrônomos, engenheiros florestais, técnicos agrícolas, veterinários e outros), utilizando 30.000 veículos para chegar até o produtor. O faturamento dessas revendas foi de aproximadamente R\$ 3,6 bilhões;
- existem mais de 1.600 cooperativas que atuam no ramo agropecuário no país, gerando 105.000 empregos e possuindo 860.000 cooperados;
- faturamento do setor de sementes agrícolas: R\$ 2 bilhões;
- faturamento do setor de máquinas e implementos agrícolas: R\$ 4,2 bilhões;
- foram vendidos em 2002 cerca de 5.600 colhedoras e 33.000 tratores no Brasil;
- faturamento do setor de adubos e fertilizantes: R\$ 10 bilhões;
- faturamento de setor de corretivos (calcário agrícola): R\$ 290 milhões;
- faturamento do setor de defensivos agrícolas: R\$ 5,6 bilhões;
- aproximadamente 52% do faturamento do setor de defensivos referem-se à venda de herbicidas, 28% inseticidas, 15% fungicidas, 2,5% acaricidas e 2,5% outros tipos de produtos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em entrevistas; IBGE (2003); OCB (2003).

4 COMO A ATIVIDADE DE VENDAS SE ENCAIXA NA DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS

A Figura 10.5 mostra resumidamente os canais de distribuição de insumos, passando pela produção agropecuária e terminando na agroindústria. São mostrados ainda nessa figura os fluxos de pedidos, financeiros e de informações, que vão dos produtores para a indústria, e os fluxos de produtos, serviços e as comunicações, que vão da indústria de insumos ao produtor rural. Os fluxos das negociações e de risco têm sentido duplo nesse sistema.

Nesse tópico, o grande objetivo é apontar onde a força de vendas está presente na relação entre a indústria de insumos e o produtor rural, partindo de uma estrutura de canais de distribuição mais comumente utilizada pela indústria de insumos. Na maior parte das vezes, esses canais são as cooperativas, os revendedores, que podem atender a outros pequenos revendedores ou produtores, que podem possuir ainda diversas lojas de insumos agropecuários, grandes clientes através de vendas diretas, agentes externos, portais da Internet com vendas eletrônicas e outros canais menos comuns. Geralmente, existem gerentes de vendas regionais que têm suporte de representantes técnicos de vendas. Nas transações onde aparece a letra “V”, vendedores estão, ou podem estar, presentes (Figura 10.5).

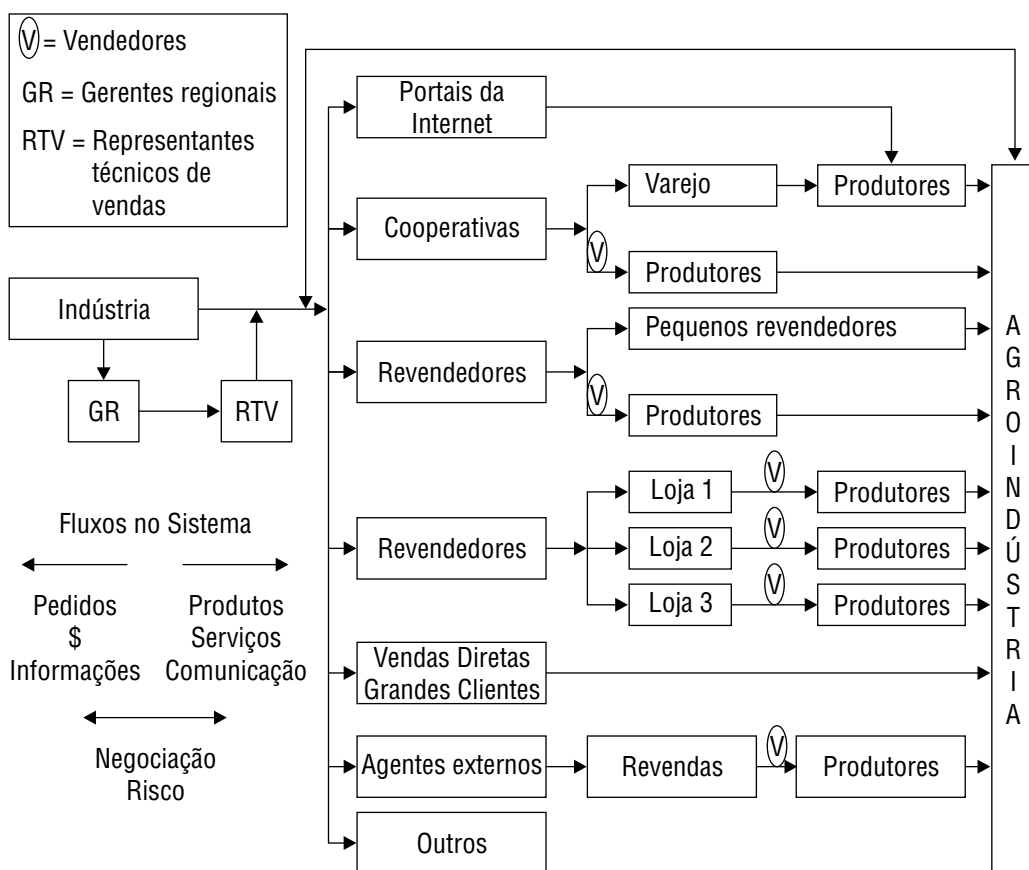


Figura 10.5 Sistema de distribuição de insumos.

Percebe-se o grande relacionamento entre distribuição e força de vendas, sendo fundamental a adequação das estratégias dessas duas atividades, visando

à maximização dos resultados. Ressalta-se a necessidade do aprimoramento de políticas específicas para os diferentes membros do canal de distribuição. A força de vendas está inserida nesse contexto, e atua de modo distinto e personalizado em diferentes situações, que vão desde o relacionamento e atendimento ao cliente, até a própria política de preços adotada. Muitas mudanças vêm ocorrendo na formatação da distribuição e da força de vendas das empresas. Com intuito de ilustrar esse fato, apresenta-se a seguir um minicase que envolve uma empresa nacional de rações animais.

Boxe 3 – Mudanças na força de vendas de uma empresa de rações animais

A empresa Fri-Ribe Rações é uma empresa tradicional da Região de Ribeirão Preto. Fica sediada na cidade de Pitangueiras (SP) e conta com unidades na cidade de Anápolis (GO), Lavras (MG) e atividades de distribuição em todo o território brasileiro. A empresa possui uma extensa linha de produtos de ração animal (cerca de 160) para aves, eqüinos, pecuária de corte e leite, piscicultura, suínos, entre outras linhas. Conta com cerca de 250 funcionários em todas as unidades e uma equipe de vendas de cerca de 100 pessoas, entre vendedores e gerentes de território. A empresa entrou recentemente no segmento de *pet food* e tem tido grande sucesso com seus lançamentos como Fri-Cão, Fri-Cãozinho e *Vet Line*.

Sua área de vendas, que era composta por vendedores contratados pela empresa como funcionários, foi terceirizada, e os vendedores se transformaram em representantes autônomos de vendas.

A motivação para a mudança, por parte da empresa, foi a necessidade de diminuição de tributos (incidentes sobre funcionários internos) e a incapacidade de a empresa sustentar o crescimento da área comercial, precisando assim de empresas externas para investir em transporte, equipes e vendas de forma especializada. O alto custo de monitoramento interno de funcionários e a incapacidade também de medir o desempenho de um vendedor interno contratado, que poderia estar acomodado com seu nível de vendas histórico e não ter motivação para estimular vendas, fizeram com que a empresa decidisse por terceirizar o setor.

Assim ela conseguia teoricamente reduzir despesas com impostos, maior motivação de vendas de um representante autônomo que passava a não receber mais salários fixos e somente comissões. A forma com que a empresa fez isso foi determinante no processo, bem como algumas características do negócio motivaram com que esse processo não levasse a uma queda de vendas.

É interessante ressaltar o desenvolvimento de uma estrutura de vendas mista e natural, com os representantes atuando territorialmente e por produto. Ocorreu, por parte da Fri-Ribe, um estímulo para que os representantes escolhessem o mercado e a linha de produtos (*pet*, corte, leite, entre outros) que mais se adequassem a suas características. Embora em um primeiro momento essa proposta possa parecer complexa, o desenvolvimento das equipes mostrou-se favorável até o momento, sendo a força de vendas considerada um dos grandes diferenciais dessa empresa (www.fri-ribe.com.br).

5 PRINCIPAIS MUDANÇAS NA PRODUÇÃO RURAL

Além da concentração das terras, maior profissionalização e especialização dos produtores, devido à crescente complexidade gerencial das culturas, verifica-se que o produtor prefere ter acesso à tecnologia de forma direta, como, por exemplo, em dias de campo. Dias de campo com boas informações acabam sendo mais procurados, enfatizando-se palestras e debates.

Ainda existem barreiras no fornecimento de dados do produtor rural e abertura de seus negócios para outras empresas, por exemplo, justamente pelo fato de perder o controle dos negócios e, conseqüentemente, sua capacidade de negociar melhor. O produtor quer soluções completas (aplicação, fertilizantes, defensivos, comercialização, entre outros), porém, ainda não encontra muitas empresas de sua segurança (confiança) para honrar os compromissos dessas soluções e que se aproximem de fato de seu negócio principal.

O produtor tem hoje também alternativas de comprar diretamente de *sites*, tais como o do Banco do Brasil, que fornece crédito, tem cadastro dos fornecedores (pagam taxa de administração), entre outros. Quem entrega nesses casos são as revendas ou indústrias. Os produtores, sob as mesmas condições entre o *e-commerce* e a venda na revenda, ainda preferem a segunda. De acordo com entrevistas realizadas e citadas anteriormente, o produtor percebe que no formato eletrônico perde sua capacidade de barganha, informação mais detalhada e o contato pessoal. Por exemplo, quem é o responsável no caso do eletrônico se algo der errado?

6 PRINCIPAIS MUDANÇAS NO PAPEL DA REVENDA

A revenda típica carrega cerca de 100 produtos, chegando a 300 se forem consideradas embalagens diferentes (volumes diferentes). Com a evolução das vendas diretas, perde-se a função de negociação e se fortalece o desempenho de serviços, como suporte técnico, aplicação, operador logístico, cadastro, cobrança, entre outros, áreas que, pela proximidade e experiência, exercem bem. A revenda deve passar por redução de margens, o que pode estimular a concentração.

Os vendedores das revendas precisam estar preparados tecnicamente para suprir com qualidade as necessidades de seus clientes. Embora as habilidades interpessoais de negociação e o carisma ainda sejam fundamentais, as habilidades técnicas das equipes de vendas ganharam muita importância nos últimos anos, sendo que o desafio atual da administração das revendas é formar e de-

envolver uma equipe de vendedores que possua todos os atributos citados anteriormente.

Um exemplo da importância dos serviços e assistência técnica para a força de vendas pode ser dado pela Lagoa da Serra.³ A Lagoa é uma empresa tradicional na pecuária brasileira que atua no ramo de coleta e venda de sêmen bovino, além de pesquisa e aplicação de novas tecnologias no campo da genética. A empresa tem-se destacado como líder no mercado de Inseminação Artificial há mais de 30 anos. A assistência técnica é considerada pela empresa dentro do segmento em que está situada uma ferramenta de extrema importância, pois os inseminadores do pecuarista necessitam de treinamento e orientação. A Lagoa possui atualmente um quadro de técnicos que são de confiança dos produtores. Todo ano, é feita a seleção de técnicos agrícolas, que são treinados durante um período de 90 dias para auxiliarem a força de vendas da empresa (os representantes técnicos) no campo.

7 PRINCIPAIS MUDANÇAS NA INDÚSTRIA DE INSUMOS

A indústria de insumos quer envolver-se cada vez mais no processo produtivo, como estratégia de marketing, visando reduzir custos de produção e aportando tecnologia. Tem colaborado oferecendo produtos com financiamentos a juros internacionais. Venda de soluções tecnológicas é a norma em voga. Também tem papel de “transformador da moeda”, recebendo produtos dos produtores e repassando para as agroindústrias. Vale ressaltar também seu reposicionamento, mudando da antiga e carregada imagem de “agrotóxicos”, “veneno”, para “empresas da vida”. Muitas até deixam nomes antigos e tradicionais para, com novos nomes, tentarem atingir mais facilmente esse posicionamento desejado.⁴

Essa nova realidade estimulou o investimento em produtos ecologicamente corretos, como defensivos de ação seletiva, produtos específicos para agricultura de precisão, embalagens hidrossolúveis, produtos naturais para controle biológico, entre outros. Tais produtos são importantes não só para melhorar a imagem corporativa da empresa, mas também funcionam como alternativa para diferenciar as ofertas em um mercado formado por *commodities*.

E as mudanças não param por aí. Além da “revolução no campo”, as inovações chegam também para os consumidores urbanos. Cada vez mais o agronegócio transpõe barreiras e chega à “cidade” com novas propostas e posiciona-

3 Para maiores informações acessar o site: <<http://www.lagoa.com.br>>.

4 Consulte o site da Basf (<<http://www.basf.com.br>>). O programa “cada vez mais Basf”, destinado às revendas, mostra o compromisso da empresa com a rede de distribuição.

mentos, inclusive procurando atingir novos públicos. Pode-se ilustrar esse fato por meio de inúmeras matérias jornalísticas, como o caso Agristar, por exemplo. A Agristar (empresa que processa e comercializa sementes de hortaliças, frutas, flores, gramas, entre outras) tem buscado crescer sua participação no varejo apostando no envolvimento do brasileiro com a jardinagem. Foram criadas linhas de produtos posicionados como “faça você mesmo”. Esses produtos são *kits* explicativos e variados, disponíveis para diversas condições climáticas. Além dos adultos, a empresa também investe na educação ecológica de crianças, disponibilizando produtos adaptados para esse público (isentos de componentes químicos), com embalagens para colorir e sugestivas marcas como “Turma do Sementinha” ou “Rabanete Radical”.

8 PRINCIPAIS MUDANÇAS NAS AGROINDÚSTRIAS RECEBEDORAS (ORIGINADORES)

Passam a ser um canal de distribuição de insumos também, usando como moeda a produção rural dos fazendeiros, ou seja, uma forma de financiamento. Todavia, apresentam como desvantagem o menor conhecimento sobre produtos que são cada vez mais específicos. Surge então o espaço para a prestação de serviços. Trata-se de solução de elevados custos de transação e perda de foco, mas que tem sido alternativa de coordenação.

9 ANÁLISE EXTERNA E INTERNA PARA A ÁREA DE VENDAS DE INSUMOS AGROPECUÁRIOS

As análises de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades ajudam no planejamento e administração da força de vendas. Como parte do programa de marketing, o programa de vendas também precisa estar adaptado ao ambiente externo e interno à empresa (CHURCHILL et al., 1990). Essa análise é resultado de entrevistas com 132 vendedores de insumos agropecuários e também com 50 produtores rurais, consumidores desses insumos. Para a área de insumos agropecuários, as ameaças e as oportunidades são:

Quadro 10.1 *Ameaças e oportunidades para os vendedores de insumos agropecuários.*

Ameaças	Oportunidades
<p><i>Biotecnologia:</i> foi levantado pelos grupos o papel da biotecnologia como estimulante à concentração e à redução do número de empresas no setor, e à conseqüente redução de empregos.</p> <p><i>Grupos que substituem a função:</i> grandes clientes comprando diretamente das empresas de insumos, passando por cima das revendas e de seus revendedores. As chamadas grandes contas são sérias ameaças.</p> <p><i>Outros formatos de distribuição:</i> o papel da Internet colocando diretamente em contato as empresas vendedoras e os produtores, a um custo muito reduzido, possibilitando a negociação comercial e terceirizando a entrega (empresa operadora logística entregando). Vale dizer também o papel dos <i>sites</i> de comercialização como ameaça.</p> <p><i>Pools de compras:</i> produtores organizando-se em grupos de compras, aumentando seu poder de barganha e diminuindo o do vendedor, porém, reduzindo custos de transação.</p> <p><i>Empacotamento (bundling):</i> devido à nova estratégia de entrega de produtos e serviços agregados, cada vez mais a relação direta entre empresa de insumos e produtor deverá ser feita.</p> <p><i>Guerras de preços:</i> acabam por reduzir as margens e vendedores acabam tendo que diminuir fortemente as comissões.</p> <p><i>Legislação ambiental/adequação:</i> o esperado aumento no rigor das leis com relação à reciclagem de embalagens deve trazer impactos negativos.</p> <p><i>Renda da agricultura (política):</i> a queda de renda da agricultura leva a menor consumo de insumos.</p> <p><i>Concentração dos produtores:</i> a esperada concentração devido à escala necessária acaba diminuindo o número de compradores (produtores).</p> <p><i>Produtos orgânicos:</i> por não usarem muitos dos insumos, acabam sendo uma ameaça em caso de crescimento do mercado.</p> <p><i>Concentração das empresas de insumos:</i> leva também a menos postos no setor.</p>	<p><i>Aumento do plantio direto:</i> foi considerado o aumento do plantio como fator de estímulo ao uso de produtos.</p> <p><i>Aumento do uso da irrigação:</i> comentou-se que a irrigação deverá trazer maior tecnificação e melhoria nas formas de aplicação dos insumos.</p> <p><i>Venda sistêmica:</i> todo um trabalho no sentido do acompanhamento da cultura.</p> <p><i>Profissionalização da agricultura:</i> levará ao uso mais racional dos insumos, evitando o uso de produtos que oneram o custo e não agregam valor.</p> <p><i>Fronteira agrícola:</i> a expansão da fronteira agrícola e da produção de grãos no Brasil, além de outras culturas, representa maior potencial para vendas de insumos.</p> <p><i>Geração de novos produtos:</i> novos produtos e produtos cada vez mais específicos têm ampliado o leque de ofertas para os vendedores.</p> <p><i>Informatização:</i> uso de computadores pessoais como uma ferramenta para melhorar o desempenho do profissional de vendas.</p> <p><i>Telefone celular:</i> da mesma forma, o telefone celular aumentou fortemente a produtividade da força de vendas de campo, em virtude da facilidade de marcar entrevistas.</p> <p><i>Formas de financiamento:</i> formas que envolvam financiamento através de agroindústrias são estimuladoras de vendas.</p> <p><i>Certificação de produtos e processos:</i> irá trazer maior identificação ao setor.</p> <p><i>Empacotamento (bundling):</i> produtores estarão vinculados a todo um pacote tecnológico aumentando a fidelidade às empresas.</p> <p><i>Mudanças das leis trabalhistas:</i> melhoria contratual em geral.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores com base em entrevistas com produtores rurais e vendedores de insumos. Os autores agradecem as inestimáveis contribuições das Turmas 1 e 2 do MBA Fundace em Uberlândia, MG.

Pensando internamente às equipes de vendas das indústrias de insumos, foi elaborada uma relação das características principais de um vendedor que resultam em sucesso em sua atividade. Essas características estão organizadas no formato de um “ABC” do vendedor, conforme pode-se observar na Figura 10.6.

ABC do Vendedor – O que precisa ter um ótimo vendedor

Atenção: estar atento tanto nas necessidades dos clientes para assegurar sua satisfação no atendimento, como nos “sinais” e informações que este pode lhe trazer. É importante estar atento aos pequenos detalhes da conversa.

Bom produto: vender a imagem de um bom produto, ressaltando suas qualidades e benefícios para o cliente.

Carisma: ser simpático, polido e agradável com os clientes. Iniciar conversas e manter uma amizade informal que pode tornar os clientes fiéis.

Comunicação: conseguir ser bem compreendido, expressando-se com clareza.

Desafio: não pode ficar acomodado, deve sempre rever suas metas e assumir os riscos, tentando superá-las.

Domínio técnico: ter conhecimento das técnicas de vendas, desde a identificação das necessidades até o pós-venda. Para isso, são necessários constantes treinamento e cursos de atualização.

Elegância: ter uma boa apresentação e postura positiva; usar linguagem adequada; não ser inconveniente.

Ética: ter respeito e ser honesto com os clientes. Não usar de má-fé, não tentar enganar ou levar vantagem na hora da venda.

Flexibilidade: saber adequar-se às necessidades dos clientes, cedendo quando possível e buscando alternativas para aumentar a probabilidade de acesso ao cliente.

Gentileza: tratar bem os clientes, tendo respeito e sendo educado. Deve ser agradável, cordial e estar sempre de bom humor e sorrindo.

Honestidade: não mentir e não enganar os clientes, tanto na hora de passar informações sobre o produto como nos trâmites legais, de modo a conquistar sua confiança.

Informação: estar informado sobre o produto, bem como sobre o mercado (global e local), o setor e os concorrentes. Para isso é importante fazer muita leitura (jornais e revistas setoriais etc.), saber ouvir e ter curiosidade. Ter informação também permite que o vendedor tenha mais argumentos na hora de convencer o cliente.

Jovem: estar sempre disposto, pensar de maneira aberta a novas idéias, ter ambição, adotar uma postura proativa, ser revolucionário. Ser alegre, esperançoso e entusiasmado.

Know-how: ter conhecimento das práticas e técnicas de vendas e de relacionamento com os clientes.

Linguagem: correta e simples, sem rebuscamento ou excesso de gírias. Deve ser adequada para cada tipo de cliente, para facilitar a comunicação.

Motivação: estar sempre animado e entusiasmado com o produto e a venda, passando isso ao cliente.

Negociação: ter habilidade para obter o melhor para o vendedor e para o cliente (ganha-ganha).

Organização: ter uma agenda para controlar os compromissos e ser pontual com o cliente. Ter disciplina, planejar atividades e metas.

Postura: saber avaliar o comportamento para cada situação, ser educado, ter boa aparência, buscar ser autoconfiante.

Presença: estar sempre presente e ser facilmente encontrado.

Qualidade: dominar as técnicas de venda, fazendo seu trabalho de maneira correta e eficiente. Para isso, são importantes o constante estudo, o treinamento e os cursos de atualização.

Responsabilidade: honrar os compromissos assumidos. Ter comprometimento com o trabalho e o cliente, respeitando horários e metas.

Segurança: dominar as informações sobre o produto para passá-las com segurança de modo a convencer o cliente. Estar confiante em seu trabalho, fazendo-o corretamente.

Sensato: ter uma postura racional.

Tecnologia: utilizar recursos tecnológicos para uma melhor comunicação e acesso a mais informações.

Útil: ser um solucionador de problemas para o cliente. Ser prestativo, disposto a ajudar.

Visionário: ter uma boa visão estratégica do futuro, de modo a não perder boas oportunidades.

Zeloso: ter cuidado ao tratar os clientes, buscando manter um bom relacionamento em longo prazo.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 10.6 O “ABC” do vendedor.

Boxe 4 – Suporte tecnológico para equipe de vendas

Atualmente, o enorme desenvolvimento tecnológico dos computadores portáteis, programas e meios de comunicação tem transformado profundamente o processo de vendas. Muitas empresas prestadoras de serviços de informática dispõem-se a implementar soluções completas, que englobam todo o desenho do sistema de inteligência, com os *softwares* e equipamentos que viabilizam a comunicação entre os vendedores no campo e a sede da empresa.

Essas soluções estão revolucionando as atividades de venda, proporcionando aos representantes serem muito mais que “tiradores de pedidos”, já que permitem:

- envio do pedido via *e-mail* diretamente para os computadores da empresa. Podem ser acoplados leitores de código de barras, que agilizam as operações de venda e reduzem erros nos pedidos. A economia com papéis, talões de pedidos, fax, catálogos e até ligações telefônicas também não pode ser desprezada;
- atualização da base de dados, histórico de compras dos clientes, comissões, faturamento, entre outros, por parte dos representantes. Facilitando a personalização do atendimento e da venda;
- envio de circulares e listas de oferta, eliminando a tarefa e os custos de editar e remeter esses textos pelo correio;
- elaboração de relatórios de atendimento de metas por produtos no mês e o percentual de clientes atendidos pelo vendedor do total de sua carteira;
- realizar pesquisa de preços da concorrência de forma simples e eficiente;
- fornecer maior flexibilidade no momento da venda. Uma vez que com catálogos de preços em papel é mais demorado e mais difícil organizar grande número de alternativas e pacotes com descontos possíveis ao cliente. Com um computador na mão (*palm top*), fica fácil puxar itens, agrupá-los, fazer ofertas casadas ou vendas promocionais.

Fonte: Elaborada pelos autores.

10 CONCLUSÕES

Neste capítulo, foi discutida a distribuição de insumos agropecuários, com foco no papel do vendedor, seja ele da revenda ou da força de vendas interna das empresas de insumos. Muitas mudanças estão ocorrendo e são esperadas, principalmente em relação a três grandes fatores: Internet, produtos geneticamente modificados e concentração de empresas. Tais mudanças colocam em xeque o papel do vendedor, pois as funções que tradicionalmente realiza começam a ser desempenhadas pela própria empresa, ou outros agentes, como empresas de *telemarketing*, operadores logísticos, portais de venda eletrônica, entre outros.

A grande mensagem é que o vendedor que não tiver as características colocadas como fatores de sucesso poderá estar fora do mercado. Continuar a pensar apenas em maximizar o número de pedidos, ao custo de menor contato e suporte aos produtores rurais, pode ser fatal. Envolver-se efetivamente com o negócio dos clientes, aportando conhecimento e propondo soluções, são cada vez motivos para fidelização e garantia de vendas. “O vendedor deve buscar harmonizar seu produto ou serviço com as operações de seu cliente e assegurar que o produto esteja produzindo os retornos prometidos para a sua melhor utilização” (SHAPIRO et al., 1995).

Um “consultor” (palavra que talvez possa melhor representar as características de um bom vendedor mostradas na Figura 10.6) precisará de maior tempo ao lado do cliente, organização e profissionalização, para conseguir tornar sua atividade necessária e um cliente verdadeiramente fiel. Fora isso, precisará entender profundamente os sistemas agroindustriais para os quais seus produtos se destinam.

RESUMO

O papel da força de vendas nas empresas de insumos agropecuários está transformando-se e sendo cada vez mais discutido. Este capítulo aborda aspectos recentes e principais mudanças que vêm ocorrendo de maneira genérica nos primeiros elos de diferentes cadeias agroalimentares. No início do capítulo, é proposto um modelo simplificado para o planejamento da força de vendas.

Em seguida, são enunciadas algumas mudanças ocorridas na indústria de insumos agropecuários, na distribuição desses produtos, no papel das revendas e da agroindústria recebedora de grãos (originadoras) e na própria produção rural. Também são apontadas as ameaças e as oportunidades para o setor de insumos agropecuários, além do levantamento de características positivas dos vendedores.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. Faça um planejamento para a força de vendas de alguma empresa de insumos escolhida. Desenvolva cada etapa e subetapa do modelo proposto.
2. Quais são os principais canais de distribuição de insumos agropecuários existentes? Quais as principais mudanças que vêm sendo verificadas em cada um deles?
3. Exemplifique três ameaças, três oportunidades e cinco pontos fortes para os vendedores de insumos agropecuários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHURCHILL et al. *Sales force management: planning, implementation, and control*. 3. ed. Boston: Irwin, 1990. 845 p.

COBRA, M. *Administração de vendas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 492 p.

CZINKOTA, M. R. et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. *Marketing*. Tradução de Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 2001. 743 p.

IACOBUCCI, D. (Org.). *Os desafios do marketing*. São Paulo: Futura, 2001. 461 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 4 jun. 2003.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Exploring corporate strategy*. 4. ed. Londres: Prentice Hall, 1997. 873 p.

KOTLER, F. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 763 p.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 3 jun. 2003.

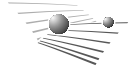
ROGERS, L. *Administração de vendas e marketing*. São Paulo: Makron Books, 1993. 389 p.

SHAPIRO, B. et al. *Conquistando clientes*. São Paulo: Makron Books, 1995. 365 p.

11

Canais de Distribuição no Agronegócio: Conceitos Básicos

Marcos Fava Neves



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

Este capítulo tem por objetivo analisar os conceitos básicos de canais de distribuição, sua estrutura e funções; quais são os integrantes dos canais de distribuição: atacado, varejo e empresas facilitadoras; e analisar o ambiente da distribuição: político, legal, econômico, ambiental e cultural.

Busca entender o desenvolvimento dos canais de distribuição, principalmente estratégias, planejamento, fatores organizacionais e seleção de participantes. Por fim, explora-se a gestão dos canais trabalhando temas como motivação, gestão de conflitos, composto de marketing, controles e desempenho.

1 INTRODUÇÃO

O tópico canais de distribuição é um dos mais antigos na literatura sobre marketing, sendo até considerado uma de suas vertentes originais (KOTLER, 1972). Atualmente, diversos autores tratam-no de maneira ampla, denominando-os classicamente de “canais de distribuição” (*marketing/distribution channels*).

A forma como o tópico é focado é variada. Alguns autores analisam partes dos canais de distribuição, em obras sobre o atacado e/ou o varejo, ou ainda sobre força de vendas. Outros centram a atenção nas tecnologias aplicadas a eles, enquanto diversos tratam dos fluxos físicos (logística). Há autores que se atêm às estratégias ligadas a canais, como marcas próprias e assuntos correlatos.

Canais de distribuição também são tratados em livros básicos de marketing, quando se analisam os chamados “4 P’s”, mas de modo superficial. Os livros-texto específicos e completos sobre o assunto são denominados de *marketing channels*. Nesse caso, há pelo menos quatro obras na literatura norte-americana, todas com estruturas próximas e usadas nas disciplinas de pós-graduação e graduação.

Esta pesquisa apóia-se, de forma completa, em cinco textos sobre este assunto: os livros de **Stern et al. (1996)**, sendo a primeira edição produzida em 1977 e recomendada por Philip Kotler (no Brasil, a versão mais recente deste livro tem como primeira autora Anne Coughlan, de 2002); o de **Rosembloon (1999)**, cuja edição inicial data de 1978; o de **Berman (1996)**, que apresenta abordagem um pouco distinta da dos outros dois; o de **Corey et al. (1989)**; e, finalmente, o quinto livro, de **Pelton, Strutton e Lumpkin (1997)**, com uma abordagem mais ligada à gestão do relacionamento.

A importância dos canais de distribuição é fundamental e seu custo representa uma parcela considerável do preço final do produto vendido ao consumidor (Tabela 11.1).

Tabela 11.1 *EUA: custos de distribuição comparados aos custos de produção, de matérias-primas como uma porcentagem do preço final do produto, 1996.*

Itens	Automóveis	Softwares	Gasolina	Máq. de Fax	Alimentos embalados
Distribuição	15	25	28	30	41
Manufatura	40	65	19	30	33
Insumos	45	10	53	40	26

Fonte: Bucklin et al. (1996), citado por Rosembloon (1999, p. 7).

2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: DEFINIÇÕES

Canais de marketing ou de distribuição podem ser vistos como “*um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso*” (STERN, 1996, p. 1). Os canais não só satisfazem à demanda através de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preço corretos, mas também têm papel fundamental no estímulo à demanda, através das atividades promocionais dos componentes ou equipamentos atacadistas, varejistas, representantes ou outros.

É uma rede orquestrada que cria valor aos usuários finais, através da geração das utilidades de forma, posse, tempo e lugar, principalmente. É só através da distribuição que produtos e serviços públicos e privados tornam-se disponíveis aos consumidores, já que o produto precisa ser transportado para onde os consumidores têm acesso, ser estocado e trocado por outro tipo de recurso para que se possa ter acesso a ele. Verifica-se, então, que os quatro tipos de utilidade (forma, tempo, lugar e posse) são inseparáveis. Não existe um produto completo que não compreenda todas essas quatro formas, sejam estas voltadas a um objeto, idéia ou serviço.

Bucklin (1966), citado em Stern et al. (1996), afirma que o canal de distribuição realiza diversas funções mercadológicas para satisfazer à demanda por produtos e serviços. Segundo o autor, para que as empresas tornem-se viáveis no longo prazo, sempre devem procurar facilitar o processo de busca dos consumidores, reduzir seu tempo de espera e estocagem, entre outros. Especifica ainda que há quatro serviços prestados pelo canal de distribuição: a **conveniência espacial** (no sentido de descentralizar a oferta), o **tamanho dos lotes** de produtos, o **tempo de espera** ou de entrega e a **variedade** de sortimentos.

Já Berman (1996, p. 5) define canais de distribuição como “*uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuários*”.¹ Essa “rede organizada” refere-se à necessidade de os participantes do canal atuarem de maneira coordenada, compartilhando objetivos comuns no que se refere à imagem do produto e os serviços a serem oferecidos.

Segundo Rosembloon (1999), existe muita confusão sobre a definição de canais de distribuição. Às vezes, são definidos como uma rota tomada pelo produto no fluxo até o consumidor final; outras, como a posse que flui de um a outro agente no sistema e, ainda, como uma coalizão de empresas unidas pelo propósito da troca. As diferentes perspectivas e pontos de vista é que geram tal confusão. O fabricante pode ver os canais como intermediários necessários para que o produto chegue ao consumidor; os envolvidos tendem a enxergá-los como o fluxo de produtos; e os consumidores, por sua vez, podem vê-los como os agentes que estão entre eles e os fabricantes.

Não é possível ter uma única definição de canais de distribuição que possa ser aceita sob todos os pontos de vista. A definição usada por Rosembloon (1999, p. 5) está centrada no processo de tomada de decisão, em que imagina canais como “*a organização contatual externa que a gestão utiliza para atingir seus objetivos de distribuição*”.

1 A definição de Berman (1996) é baseada no conceito de Peter Benett, encontrado no *Dictionary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association, 1988. p. 29.

Nessa definição, é preciso dar clareza a três de seus termos. Um primeiro, **externo**, existe por ser uma função de fora da empresa, ou seja, não faz parte da estrutura interna organizacional, necessitando de uso de conceitos de gestão interorganizacional e não apenas intra-organizacional; o segundo, **organização contatual**, refere-se às empresas envolvidas no processo de negociação no fluxo do produto. Essas negociações referem-se a compras, vendas e transferência dos direitos de propriedade sobre esses produtos. As empresas facilitadoras do processo não estão incluídas nas que compõem o canal de distribuição. Finalmente, o termo **operam** refere-se ao processo gerencial envolvido desde a concepção da estrutura do canal até a gestão diária de suas atividades, visando atingir os chamados objetivos da distribuição, para os quais os canais foram desenhados.

Já Corey et al. (1989, p. 27) definem canais de distribuição como “*as redes através das quais produtos industriais fluem do ponto de manufatura ao ponto de uso*”. Os autores fazem uma interessante analogia com o sistema circulatório humano, que teria as mesmas funções que os canais de distribuição possuem para as empresas.

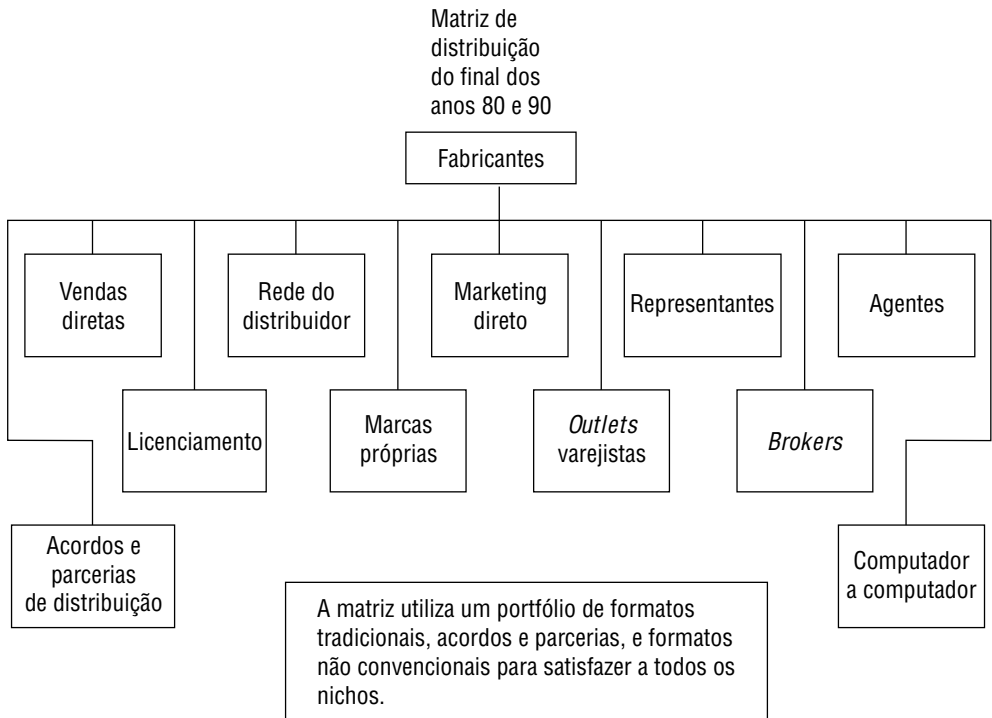
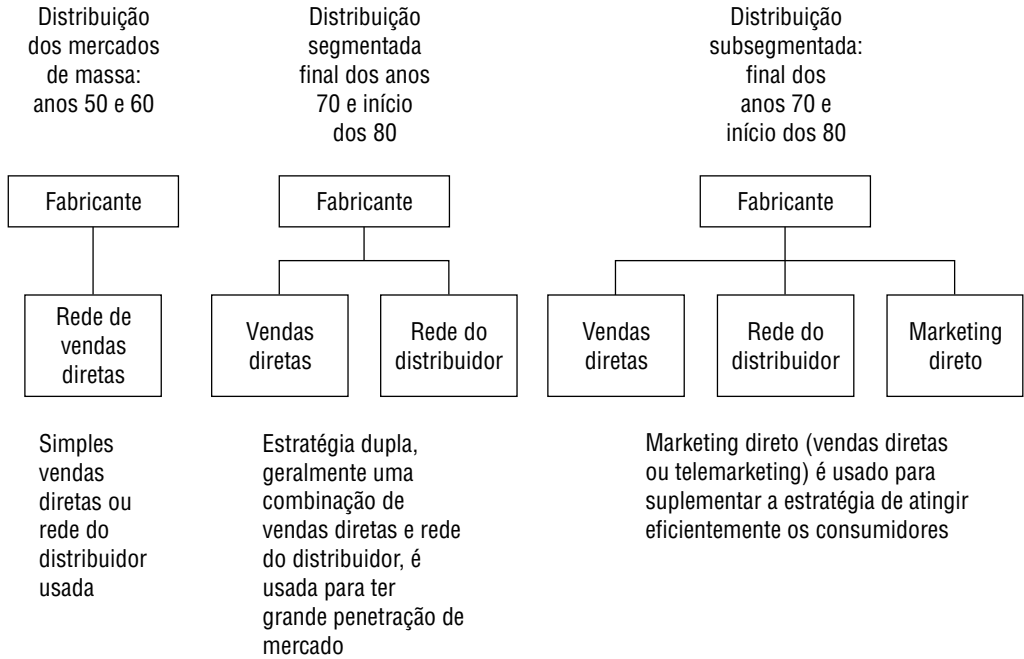
Por sua vez, Pelton et al. (1997, p. 11) conceituam canais de distribuição como “*um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços*”.

Segundo Stern et al. (1996), canais de distribuição são “*um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso*”. A ênfase está em como planejar, organizar e controlar as alianças entre instituições, agências e nas relações internas nas companhias (ou relações hierárquicas). Percebe-se, por essas definições, a grande ligação que existe, apesar de pouco explorada nos livros tradicionais, entre canais de distribuição e contratos e custos de transação.

Percebe-se, então, a estreita associação desse tema com sistemas agroalimentares, em que, após a saída do produto da indústria, até chegar ao consumidor final, há vários e diversificados canais de distribuição. Estes também estão presentes na interface entre empresas de insumos (defensivos, fertilizantes, máquinas, sementes, rações etc.) e produtores rurais.

3 EVOLUÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO TEMPO

Os canais de distribuição evoluem procurando ajustar-se às mudanças macroambientais. Stern et al. (1996) comentam que o aparecimento de canais de distribuição, incluindo intermediários e organizações de apoio, pode ser entendido como uma resposta à necessidade de eficiência nos processos de troca, minimizando discrepâncias em suprimentos, rotinização e facilitação do processo de busca. O modelo atual de canais de distribuição, porém, apresenta enormes evoluções em relação aos sistemas conhecidos e praticados décadas atrás.



Fonte: Stern et al. (1996, p. 13).

Figura 11.1 Evolução dos canais de distribuição nos EUA.

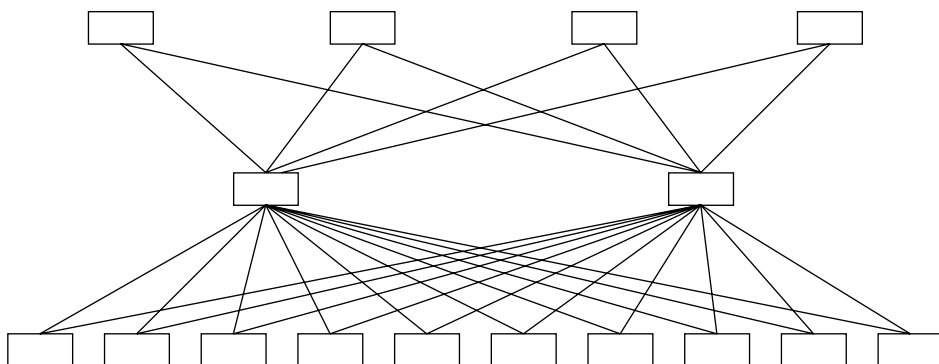
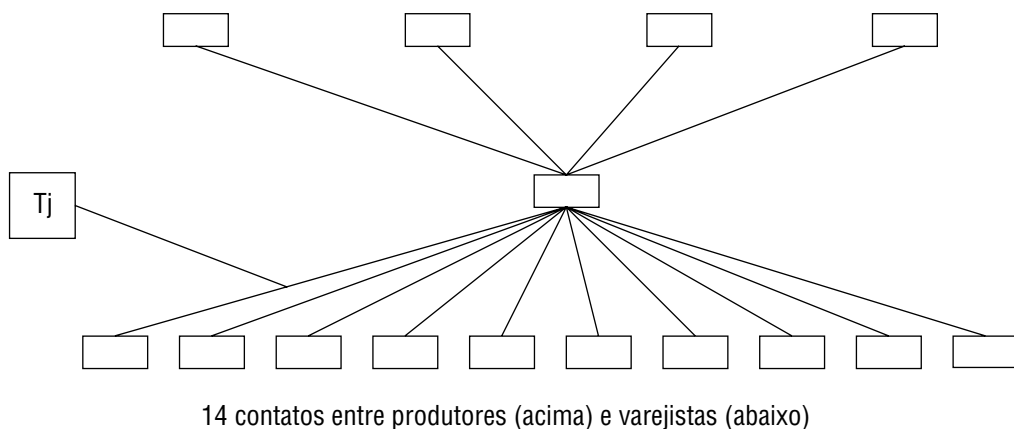
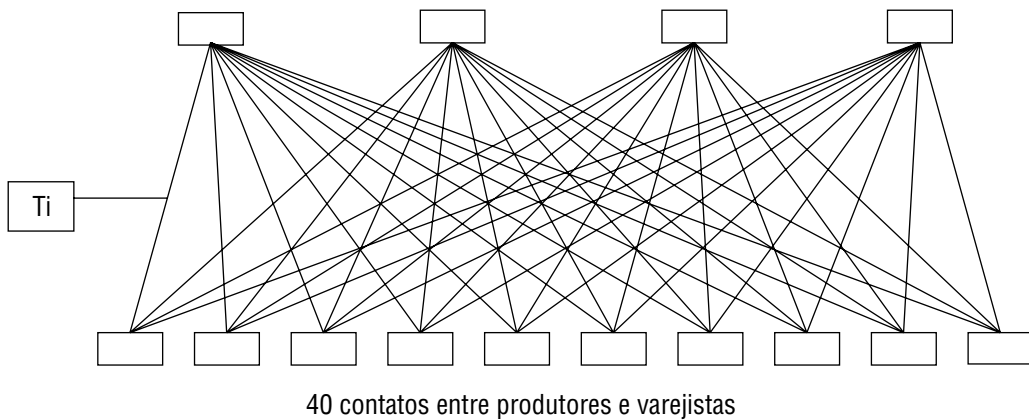
Nessa direção, esses autores esquematizam, de forma resumida (Figura 11.1), o que aconteceu nos EUA, em termos de canais, desde a chamada distribuição dos mercados de massa (anos 50 e 60), caracterizada, principalmente, por vendas diretas e/ou pela rede do distribuidor, passando por evolução e ampliação do uso da rede do distribuidor nos anos 70 e 80, com distribuição subsegmentada usando marketing direto, e chegando à conhecida matriz dos anos 90. Esta é bem mais complexa, pois considera o uso dos sistemas informatizados de vendas, parcerias, marcas próprias e outros formatos.

A Figura 11.1 mostra os sistemas de distribuição de maneira resumida, conforme colocado pelos autores, na recente história norte-americana.

4 POR QUE EXISTEM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO?

Segundo os autores, para entender os canais de distribuição, é interessante saber as razões da emergência dessas estruturas. Existe uma racionalidade econômica na presença dos canais de distribuição, dada pelas seguintes premissas (STERN et al., 1996; BERMAN, 1996; ROSEMBLOON, 1999; PELTON et al., 1997; COREY et al., 1989):

- intermediários surgem no processo de trocas, pois podem aumentar a eficiência do processo. Isso fica evidente pelo fato de ser cada vez maior o número dos produtos disponíveis aos consumidores, e não seria eficiente para qualquer empresa fabricante atender aos consumidores individualmente. Os intermediários existem para diminuir o número total de transações. A Figura 11.2 mostra essa eficiência;
- intermediários aparecem para ajustar a discrepância da oferta no processo de suprimentos, principalmente através de homogeneização da oferta, uso de lotes, acumulação de diversas ofertas de diversas fontes de um mesmo produto em um lote, alocação de grandes lotes em lotes menores e até individuais e, finalmente, juntando produtos diferentes para venda;
- segundo Stern et al. (1996), cada transação envolve pedidos, avaliação e pagamentos por produtos e serviços. O custo da distribuição pode ser minimizado através da rotinização das transações. Se não o é, cada transação é objeto de negociação, gerando redução de eficiência através de aumento de custos. Percebe-se, implicitamente, no que foi colocado pelos autores, uma preocupação com a presença dos custos de negociação, um dos componentes dos custos de transação, apesar de não ter sido apresentado dessa forma;



Fonte: Stern et al. (1996, p. 5).

Figura 11.2 Formas de venda entre produtores, atacadistas e varejistas, com vendas diretas, vendas através de um atacadista e vendas através de dois atacadistas.

- canais facilitam o processo de busca, tornando os produtos mais disponíveis. Idem, a ponte, aqui, está em reduzir custos de informação, outro componente dos custos de transação;
- contato com consumidores, que acontece antes, durante e após as vendas;
- especialização em atividades. Rosebloom (1999) cita a contribuição de Adam Smith em seu livro *A riqueza das nações*, de 1776. Em seu trabalho, quando as etapas produtivas são alocadas para pessoas que se especializam em uma das atividades, a eficiência total do processo é maior do que quando todos realizam todas as atividades. De tal forma, dividindo uma tarefa complexa como a distribuição em tarefas menores e alocando para especialistas, acredita-se que eficiência maior será obtida por todo o sistema.

Diante dessas argumentações, verifica-se a importância dos intermediários que compõem os canais de distribuição na circulação do produto da empresa até o consumidor final.

5 FUNÇÕES DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os agentes que fazem parte do canal existem para desempenhar funções, tais como carregamento de estoques, geração de demanda, vendas, distribuição física, serviço pós-venda, crédito etc.

Segundo Stern et al. (1996), há três premissas básicas com relação a essas funções:

- participantes podem ser eliminados ou substituídos dos canais;
- as funções que estes desempenham não podem ser eliminadas;
- quando participantes são eliminados, suas funções são repassadas para frente ou para trás no sistema e assumidas por outros.

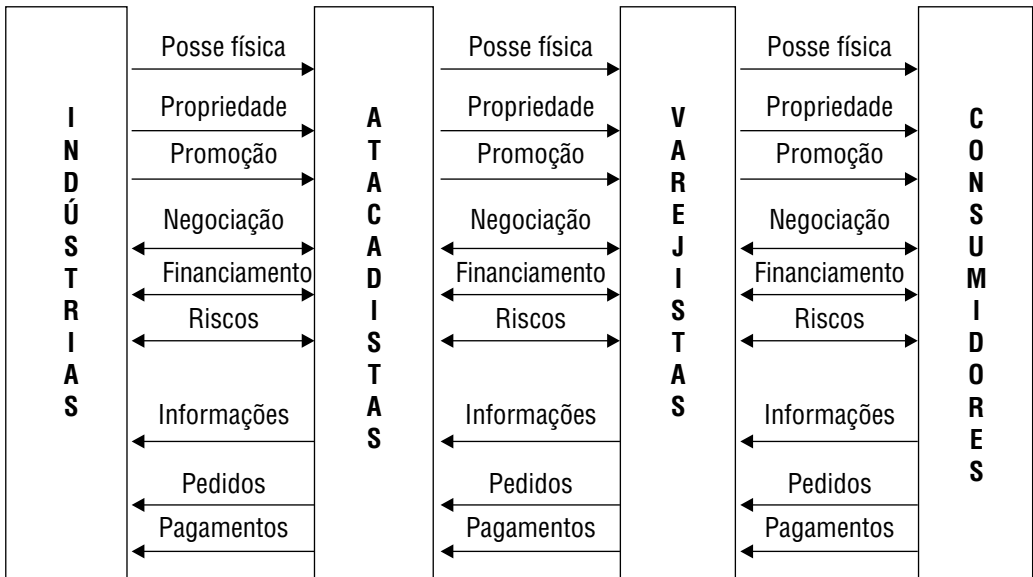
Essas funções podem e devem, para a eficiência do canal, ser desempenhadas pelos participantes que conseguem operar na forma mais competitiva possível. Todas são indispensáveis, sendo que experiência, especialização, contatos e escala são fundamentais para seu exercício. A coordenação eficiente do processo sempre envolve o compartilhamento das informações.

As principais funções dos canais de distribuição são as de execução e monitoramento dos seguintes fluxos:

- *posse física*: refere-se ao fluxo físico do produto do fabricante até o consumidor. É a parte em que predomina a logística;
- *propriedade*: é ter o direito de propriedade sobre o produto (quase todos assumem, exceto agentes e representantes);

- *promoção*: é a atividade realizada com o objetivo de criar demanda, pois os participantes do canal são os responsáveis pelos contatos;
- *negociação*: existe em todas as etapas do canal;
- *financiamentos*: são formas de pagamentos e de fluxos financeiros ligadas ao custo de capital, principalmente o de carregar estoques no sistema;
- *riscos*: são envolvidos nos fluxos, abrangendo aqueles advindos de obsolescência, enchentes, incêndios, sazonalidade, crescimento da competição, problemas econômicos, *recalls* dos produtos e baixa aceitação destes, entre outros;
- *pedidos*: é o fluxo de pedidos de produtos;
- *informações*: é a comunicação adequada entre os agentes, passando as percepções de cada um sobre os produtos e serviços, e, principalmente, a informação que parte dos consumidores finais, de fundamental importância para todos os agentes;
- *pagamentos*: é o fluxo dos pagamentos existentes no sistema.

Os fluxos de posse física, propriedade e promoção são no sentido do final do sistema. Os fluxos de pedidos e pagamentos, por sua vez, fluem do final para o início do canal, enquanto riscos, financiamentos, negociação e fluxo de informações dão-se nos dois sentidos (Figura 11.3).



Fonte: Elaborada pelo autor com base em, principalmente, Stern et al. (1996, p. 10), com contribuições de modelos de Berman (1996) e Rosembloon (1999).

Figura 11.3 Os fluxos existentes nos canais de distribuição.

6 EMPRESAS FACILITADORAS DE CANAL

Os agentes dos canais de distribuição, descritos anteriormente, são os que realizam as funções de negociação que envolvem compra, venda e transferência de títulos. Os canais podem ter diversos níveis, dependendo do número de membros. Os que não fazem parte desse fluxo não estão no eixo central do canal e são considerados empresas facilitadoras.

As decisões referentes às empresas facilitadoras são relativamente mais simples que as das empresas da estrutura do canal, uma vez que não são tomadas com relação ao controle da distribuição de produtos ou serviços, mas posicionadas em transporte físico, seguro, agências de propaganda. A maioria dessas empresas é descrita por Rosembloon (1999) como:

- *empresas transportadoras*: incluem todas as empresas que oferecem serviços de transporte. Como operam com enormes economias de escala, dificilmente as indústrias, os atacadistas ou os varejistas conseguem ser mais eficientes que elas. São empresas de logística;
- *empresas de estocagem*: são as que possuem estruturas (depósitos) para estocagem, e podem ser públicas ou privadas. Podem, inclusive, ser ativos ou patrimônio, cujos proprietários são integrantes do canal central de distribuição. A especificidade dessas estruturas varia conforme os produtos para os quais são desenhadas para receber, como, por exemplo, genéricos, produtos refrigerados, produtos a granel e outros;
- *empresas de processamento de pedidos*: são especializadas em preenchimento e recebimento de pedidos;
- *empresas de propaganda*: oferecem, aos participantes do canal, o conhecimento para desenvolver a campanha de comunicação, desde estabelecimento e criação de propagandas até promoções, relações públicas e outros;
- *agências financeiras*: consistem em empresas como bancos, companhias financeiras, que possuem os recursos e a *expertise* financeira para o canal;
- *empresas de seguros*: atuam na transferência de alguns dos riscos existentes nas atividades do canal, como roubo de cargas, fogo, estragos e outros;
- *empresas de pesquisa de mercado*: são as que oferecem serviços a muitas indústrias e têm economias de escala no processo de pesquisa, de compra de dados escaneados e outras. Um exemplo é a Nielsen;

- *empresas de certificação*: conferem certificados aos produtos. Um exemplo aqui é o da empresa Genetic ID, de certificação de produtos e oferta de preservação da identidade. Trata-se de um exemplo muito interessante, pois é um mercado novo, que já fatura milhões.²

Essas empresas facilitam os fluxos no canal, mas não são consideradas integrantes pelo fato de não exercerem atividades de negociações e não tomarem posse (direitos de propriedade) dos produtos.

7 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA DENTRO DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING

Segundo Rosembloom (1999), a variável distribuição, dentro do composto de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição), engloba os componentes de estratégia de canais e gestão logística. Embora relacionada, a estratégia de canais é um componente bem mais amplo, uma vez que é todo o processo de estabelecer e operar uma organização contratual responsável por atingir os objetivos da empresa.

A gestão da logística é mais focada em fornecer a disponibilidade do produto em horas e locais apropriados. A estratégia de canal precisa estar estabelecida muito antes de a análise logística ser considerada. Esta trata do fluxo físico dos produtos, que é apenas um dos existentes no canal.

8 NÍVEIS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: A ESTRUTURA DO CANAL

Para Rosembloom (1999, p. 23), alguns autores não definem bem o que entendem por estrutura do canal e começam a comentar sobre ela, causando confusão em se saber exatamente do que se está tratando. O autor define estrutura de canal como “*um grupo de membros do canal para os quais foi alocado um conjunto de tarefas na distribuição*”. Significa que, nas decisões relativas à distribuição tomadas pelas empresas, as alocações devem ser feitas e as tarefas de-

² Esse caso foi discutido pelo Pensa em 2001, escrito por Paulo Furquim de Azevedo e colaboradores. Encontra-se publicado no livro *Marketing & exportação*, de NEVES, M. F.; SCARE, R. F. (Org.). São Paulo: Atlas, 2001.

sempenhadas para atingir os objetivos da empresa, sempre baseadas em especialização e divisão do trabalho.

Dependendo do produto em questão e sua relação com todos esses serviços providos pelo canal é que será possível determinar a melhor estrutura para este. Segundo Stern et al. (1996, p. 17),

“sob condições competitivas e poucas barreiras à entrada, a estrutura do canal que vai-se desenvolvendo ao longo do tempo compreende um grupo de organizações tão ajustadas às tarefas e às mudanças do ambiente que nenhum outro tipo de arranjo poderia trazer maiores retornos, ou mais satisfação dos consumidores por custo do produto”.

De maneira geral, os autores colocam que, *“quanto maior for o grau de serviços exigido pelo produto, tanto maior o número de intermediários”*. Se o consumidor deseja comprar em pequenos lotes, grande número de lojas deverá conter os produtos, da mesma forma que, se o tempo desejado para ter os produtos for pequeno, muitos devem ser os intermediários, pois mais estoques serão necessários ao longo do canal.

Stern et al. (1996, p. 19) colocam que a estrutura que emerge

“é função do desejo dos membros do canal de atingir economias de escala relacionadas a cada um dos fluxos de marketing e da demanda dos consumidores por serviços. Uma estrutura ótima é a que minimiza os custos totais do sistema (tanto comerciais como dos usuários finais), já que ajusta apropriadamente o nível de serviços. Membros do canal tentam aumentar sua participação em cada fluxo com o objetivo de fornecer o melhor serviço com o menor custo. Estas mudanças envolvem um enorme esforço de coordenação e cooperação. Esta é uma das razões de ser tão crítica a gestão de canais de distribuição”.

Dependendo do número de agentes participantes, obtém-se o número de níveis dos canais de distribuição, que pode variar desde um, no caso de vendas diretas, e cinco ou seis integrantes até chegar ao consumidor final (canais de hortigranjeiros, por exemplo).

A seguir é mostrada a estrutura atual de canais de distribuição da Netafim. A empresa possui dois tipos de canais. O primeiro são os escritórios próprios, com seus vendedores internos, e o segundo as revendas. Também é mostrada a estrutura de um moinho de trigo, que atua no mercado final, como exemplo, a J. Macedo.

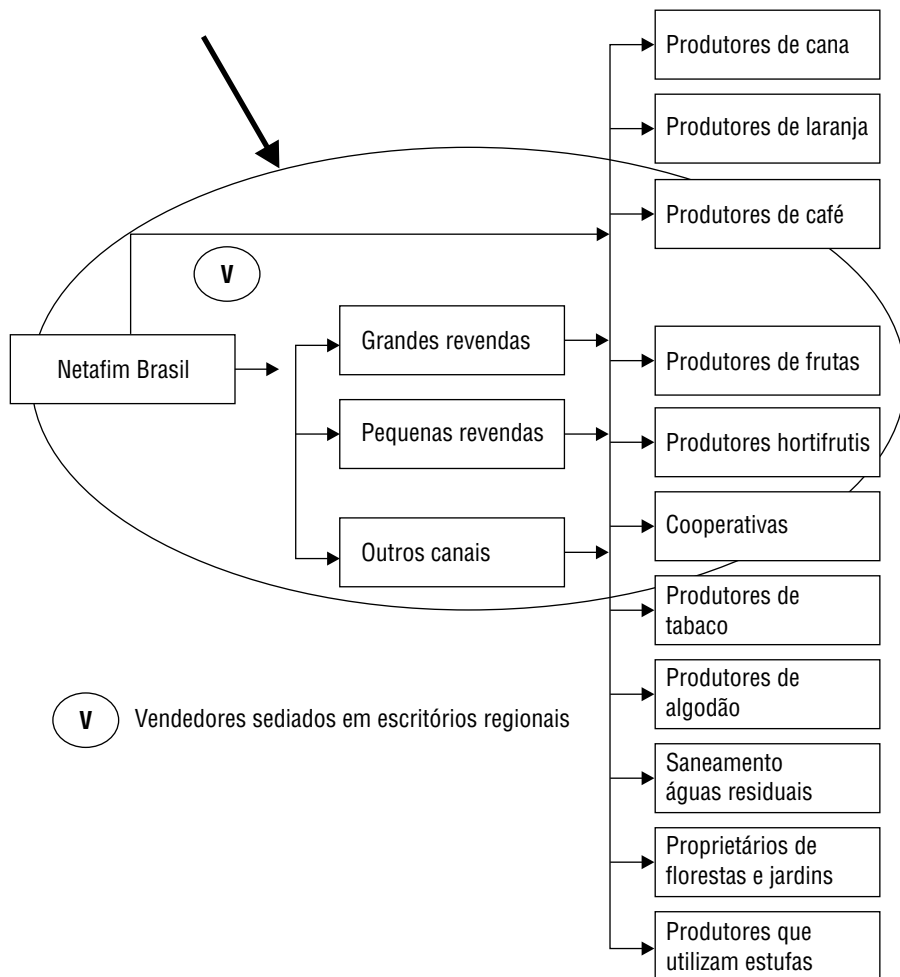


Figura 11.4 *Canais de distribuição da Netafim no Brasil.*

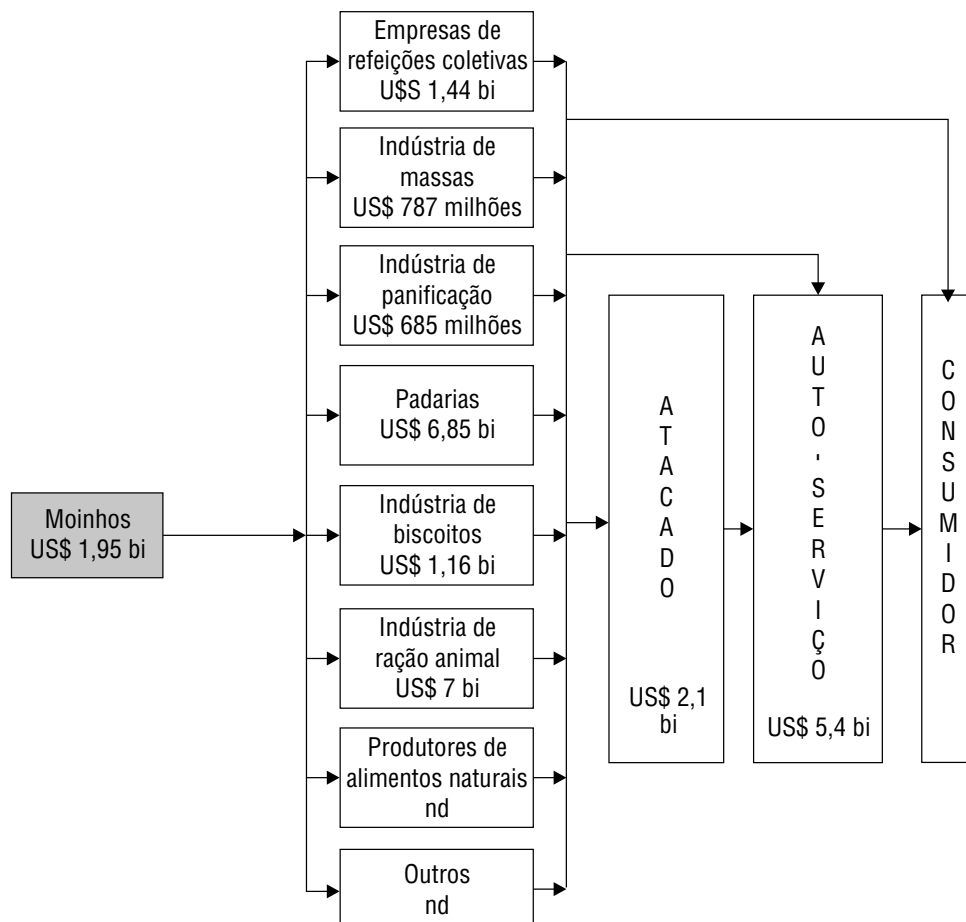


Figura 11.5 Canais de distribuição de um moinho no Brasil. Os valores referem-se ao faturamento total dos agentes que fazem parte dos setores, em valores de 2002.³

Outros fatores que interferem na determinação da estrutura do canal, além dos econômicos, são os tecnológicos, culturais, físicos e políticos. Também influenciam a geografia, o tamanho do mercado, a localização dos centros de produção e o ambiente legal, com suas restrições.

Para Berman (1996), outro ponto importante para os canais de distribuição é a análise de seus custos para a empresa. Envolve os seguintes fatores:

Comunicações ao consumidor

- vendas pessoais e viagens;
- reuniões de vendas;

3 Pesquisa Pensa sobre a cadeia do trigo.

- telemarketing;
- demonstrações, feiras e exposições;
- propaganda e mala direta.

Fluxos de papel

- pedidos e notas fiscais.

Distribuição física

- recebimento e processamento dos pedidos;
- transporte da mercadoria;
- manuseio e estoque.

Riscos financeiros

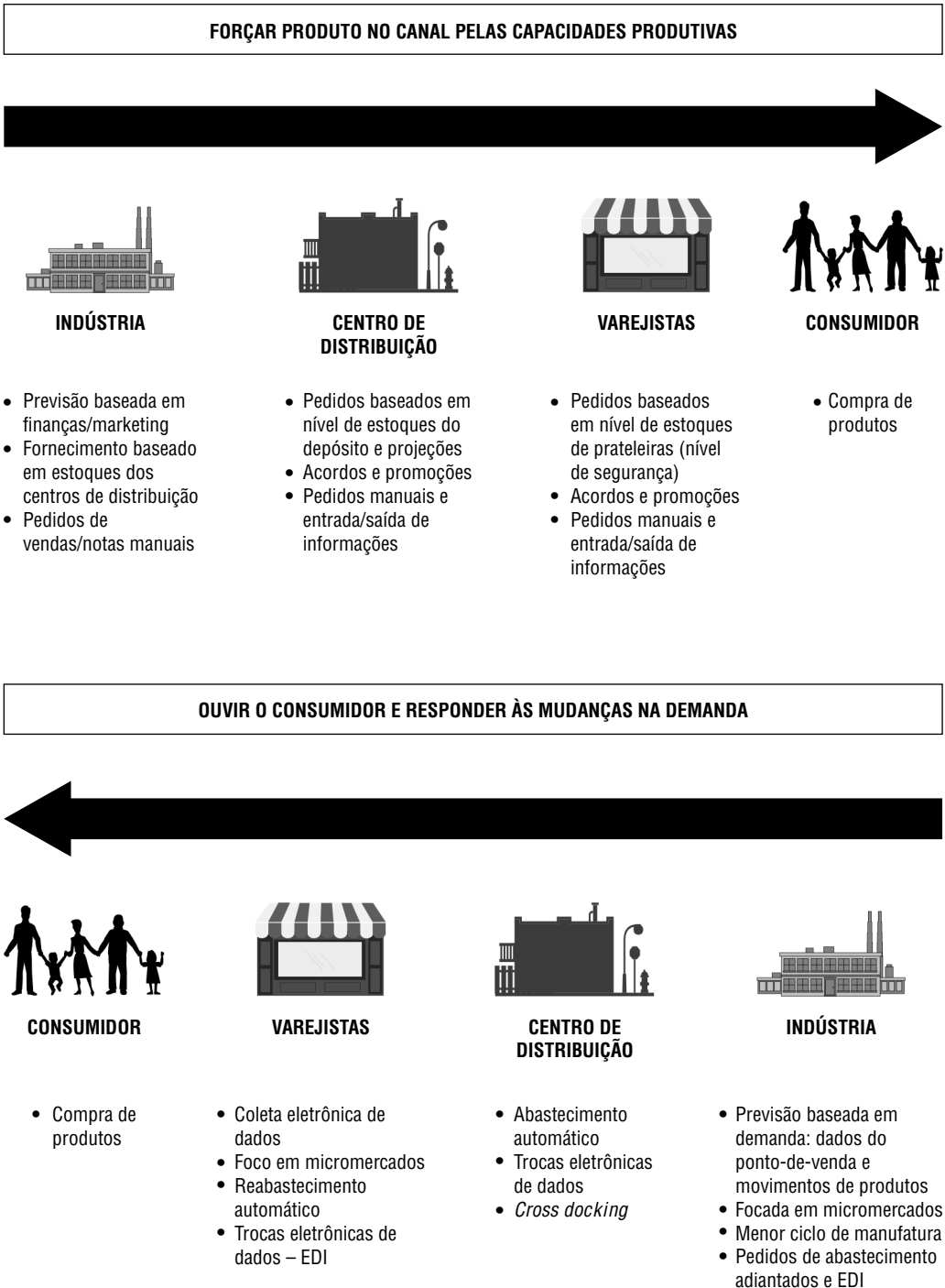
- crédito de vendas;
- financiamento de estoques.

Margens dos distribuidores e comissões

9 **RELAÇÕES ENTRE OS MEMBROS DO CANAL**

Sem dúvida, um dos aspectos mais motivadores da temática sobre canais de distribuição é a possibilidade de estudar o comportamento de seus integrantes, funções que desempenham, possibilidades de melhora pela presença de empresas facilitadoras e, principalmente, pela forma como se relacionam. Assim, são de fundamental importância a motivação, as relações de conflito e a cooperação, e como se dão os contratos entre seus participantes e as formas de melhora destes.

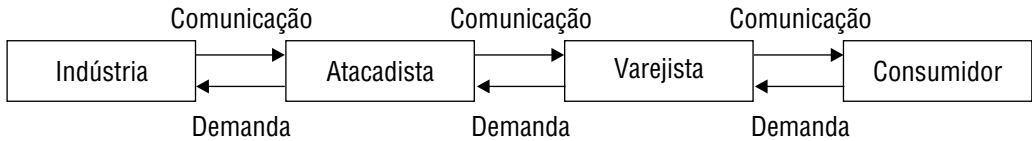
De maneira geral, os relacionamentos entre os membros do canal tendem a ser de longo prazo. Existem exemplos de contratos de franquias com mais de 20 anos de duração. Estes têm base em confiança e compromisso, reconhecimento mútuo e, mais do que isso, em um sentimento de que o sucesso de um dos agentes depende dos demais no canal. Grandes investimentos específicos já foram tomados pelos participantes e existem barreiras à saída, dada a dificuldade de realocação desses investimentos. Trocar de canais envolve custos bastante elevados, desde os ligados à procura por novos canais até os relativos a especificidades da força de vendas, perda de vendas, liquidação de estoques, treinamentos e outros. Custos elevados formam uma grande barreira à saída. O canal deve trabalhar integrado, com vistas à satisfação do consumidor final, em um processo estável e rentável para todos os seus agentes (Figura 11.6). O consumidor é soberano, pois é quem compra e portanto deve ser ouvido.



Fonte: Resumida pelo autor de Barba (1993) em Stern et al. (1996, p. 27).

Figura 11.6 *Dois tipos de estratégias das empresas nos canais de distribuição.*

Com relação à estratégia da empresa junto aos canais, alguns autores (STERN et al., 1996; ROSEMBLOON, 1995; BERMAN, 1996) comentam sobre as estratégias *push/pull* que as empresas produtoras podem realizar. As *push* (empurrar) são compostas de toda forma de suporte promocional direcionado a atacadistas e varejistas, visando estimulá-los a estocar, colocar em exposição e promover os produtos do fabricante (Figura 11.7).

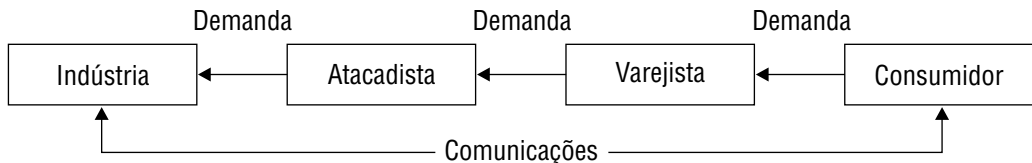


Fonte: Adaptada de Berman (1996, p. 20).

Figura 11.7 *Estratégia de empurrar o produto ao atacadista e ao varejista.*

Obs.: Nesse caso, o suporte promocional da indústria é destinado aos atacadistas e varejistas, no sentido de persuadi-los a comprar, estocar, promover os produtos. A indústria delega a função de gerar demanda aos canais.

As estratégias chamadas *pull* são justamente o contrário. Visam fortalecer a importância do consumidor final como puxador de vendas. Maciça comunicação com o consumidor final faz com que este demande os produtos no ponto-de-venda, atraindo os canais a se abastecerem com eles (Figura 11.8).



Fonte: Adaptada de Berman (1996, p. 20).

Figura 11.8 *Estratégia de vender através do atacadista e do varejista.*

Obs.: Nesse caso, o suporte promocional (comunicações) da indústria é destinado aos consumidores finais. A indústria delega a estes a função de gerar demanda ao varejista e ao atacadista.

10 FORMAS DE COORDENAÇÃO (GOVERNANÇA) DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

As empresas sempre devem repensar a forma de coordenação existente na distribuição, pois o ambiente externo muda constantemente (vimos no Capítulo

5), o consumidor muda constantemente (vimos no Capítulo 3), a concorrência está sempre mudando e, mais do que isso, a empresa precisa sempre melhorar seu desempenho. A Figura 11.9 mostra como é o constante processo de repensar a arquitetura da distribuição, ou seja, as formas de governança. Perceba que cada uma das caixas refere-se a mudanças para que a empresa repense sua estratégia.

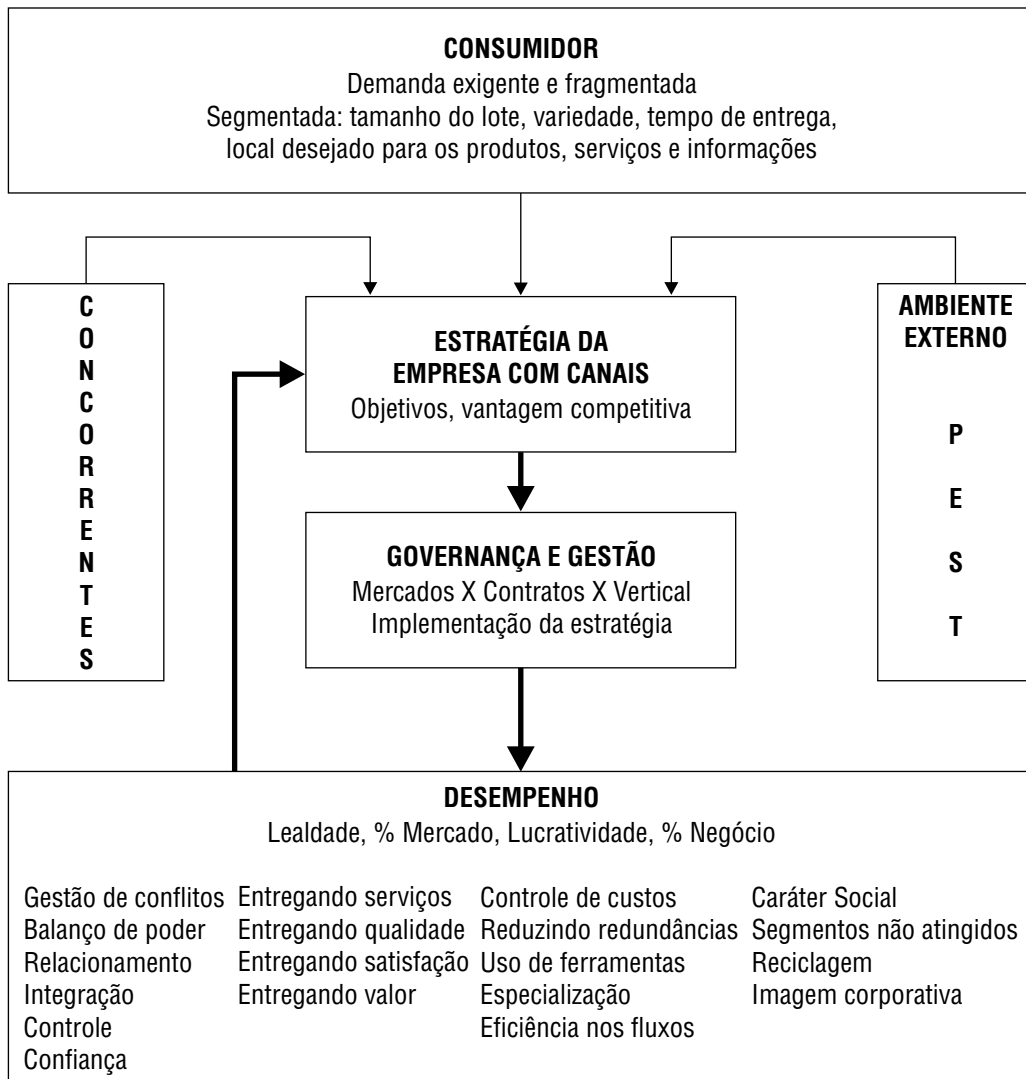


Figura 11.9 *Planejamento e revisão da estratégia da empresa em canais de distribuição.*

A estratégia de distribuição pode apresentar-se da seguinte forma: vender diretamente para o consumidor ou distribuidor (transação no mercado); fazer

internamente também os passos seguintes de transporte, reprocessamento, distribuição, pontos-de-venda, entre outros (integração vertical); ou estabelecer uma forma intermediária (mista), fazendo a distribuição em conjunto com outra empresa ou em relações contratuais com outras empresas, que podem ser contratos (ver Capítulo 14), *joint ventures*, franquias (ver Capítulo 13), ou mesmo através da integração vertical.

A coordenação (governança) via mercado, consiste em simplesmente vender os produtos em transações de mercado. Como fatores motivadores, tem-se a eficiência, pois existem muitas empresas competindo no mercado, distribuem intensivamente, dando conveniência ao consumidor, e têm alta flexibilidade e possibilidade de mudanças. Contudo, apresenta as desvantagens de pouco controle e, por consequência, poucas chances de diferenciação.

Na coordenação via contratos, vale destacar aqui as franquias, alianças estratégicas, *joint ventures* e outras formas que não envolvam a posse total dos ativos.

A *joint venture* é um tipo de aliança estratégica em que ocorre a criação de uma terceira empresa, sem que as originais deixem de existir: empresas A e B criam a C, mas continuam. Como fatores motivadores destacam-se: ganhar mais força no mercado, com acesso a capitais financeiros, físicos ou gerenciais, conquista de mercados (escala), absorção tecnológica, distribuição de riscos, exigência do governo local (tratamentos preferenciais, tarifas), adquirir experiência e rede de contatos, acesso a canais de distribuição, imagem local.

Não obstante as vantagens de uma *joint venture*, algumas desvantagens podem surgir como conflitos de interesses entre sócios sobre investimentos, marketing, ou outras políticas, riscos de absorção pelo mais forte, transferência tecnológica, cessão de mercados (conhecimento da marca) e outras atitudes oportunistas.

Uma sugestão de seqüência de etapas para analisar a viabilidade de formação de uma *joint venture* é a seguinte:

1. Primórdios: levantar o histórico do relacionamento entre empresa A e B.
2. Oportunidades gerais: por que investir nesse mercado com enfoque de *network*?
3. Características das empresa: competências centrais.
4. Objetivos da aliança (*joint venture*).
5. Formas de coordenação: possíveis vantagens e desvantagens da *joint venture vis-à-vis* a outras formas de coordenação.
6. Acordos e negociações futuras (desenho do contrato) da *joint venture*.
7. Plano estratégico de marketing com enfoque em redes (ver Capítulo 17) para a *joint-venture*.

As empresas que se propõem a participar de uma *joint venture* devem realizar as análises da duração prevista da *joint venture*, da cultura organizacional

de cada empresa, do senso de lealdade de cada empresa, do grau de compromisso da alta gestão, da semelhança de objetivos, dos riscos financeiros envolvidos, da divisão dos riscos financeiros, da existência de riscos na tomada de capital, da compatibilidade entre os planos de investimentos de longo prazo, da troca e integração de setores que serão compartilhados, da possibilidade de realizar os objetivos das empresas sem a união, do grau de urgência da união entre as empresas, dos fatores que podem obstruir a união, das formas de evitar e conciliar possíveis conflitos entre as empresas.

Franquia é um método de realizar negócios em que é conferido ao franqueado o direito de produzir ou vender mercadorias ou serviços, mediante um formato preestabelecido. O sistema de franquias pode possibilitar para o franqueador uma rápida capacidade de expansão e cobertura de mercado, além do envolvimento do parceiro (dono do negócio), pois ele tem riscos (reduzindo custos de monitoração). Já para o franqueado possibilita receber um formato pronto, suporte de marketing, local, eficiência em suprimentos, *know-how*, entre outros. Contudo, pode limitar a criatividade e a inovação do negócio e também podem existir riscos derivados da relação com o franqueador.

Geralmente, o sistema de franquias envolve o pagamento de taxa inicial fixa, parte do resultado econômico (*royalties*) e despesas para comunicação. O franqueador agrega todo o conceito, o suporte operacional, o suporte de marketing, a marca e o *know-how* do negócio. Para o sucesso da franquia, o franqueador deve recrutar e selecionar criteriosamente os candidatos ao negócio, buscar incessantemente a inovação, além da redução de custos da franquia.

Ao franqueado cabe conhecer profundamente o mercado em que se pretende atuar, ter familiaridade com as legislações envolvidas no negócio e desenvolver o relacionamento com novos fornecedores. Normalmente, o candidato que pretende escolher uma franquia deve escutar outros franqueados, avaliar o desempenho da marca, a qualidade e atenção oferecida pelo franqueador, e trabalhar na fidelização local.

Para o bom desempenho da franquia, é recomendável que ambos (franqueador ou franqueado) realizem estudos econômicos de particularidades regionais, demanda, local de instalação, e, além disso, verifiquem se, dadas as especificidades, a franquia é a melhor forma. Recomenda-se, também, elaborar um contrato claro e completo (que contemple todos os direitos e deveres de ambos, duração, amplitude geográfica, atividades de marketing, produção, padronização e pagamentos), analisando amplamente todos os pontos e prevendo renegociações e ajustes. Nos modelos de franquias de sucesso, deve-se sempre prevalecer o conceito da relação ganha-ganha, ou seja, franqueador e franqueado precisam obter benefícios.⁴

4 Uma interessante franquia para se estudar é a Cachaçaria Água Doce, que vem crescendo com um conceito tipicamente brasileiro (www.aguadoce.com.br). Consulte também o Capítulo 13 deste livro para maiores informações.

11 INTEGRAÇÃO VERTICAL NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

A integração vertical ocorre quando uma empresa (sob o mesmo comando decisório) realiza atividades tecnologicamente distintas na cadeia produtiva. Pode ser “para frente” ou “para trás”. Por exemplo, quando uma confecção monta lojas próprias para venda de roupas, faz uma integração vertical para frente. Quando uma usina de açúcar e álcool compra fazendas para se abastecer de cana, faz uma integração vertical para trás.

A integração vertical visa garantir economia de operações, controle e informação, redução de custos de transação, relacionamentos estáveis, aumento de barreiras à entrada de concorrentes, domínio sobre informações, economia de escala, maior coordenação, garantia da oferta/demanda, operações combinadas na cadeia produtiva, aumento de coordenação, maior controle sobre a atividade, entre outros.

A integração vertical pode proporcionar como vantagens racionalização de estoques, ganho de poder pelo aumento do negócio, eliminação da barganha, defesa contra fechamento do mercado, maior possibilidade de diferenciação de produto e preço, redução de incerteza, aumento da capacidade tecnológica (interdependência tecnológica), facilitação de adaptação em tomadas de decisões seqüenciais, aumento da diversificação e entrada em negócios de altas margens de retorno.

Contudo, da integração vertical também podem resultar redução de flexibilidade para mudar de negócio, alta necessidade de capital, perda de especialização, barreiras ao acesso à inovação do mercado, perda de incentivos de mercado (melhoria, inovação etc.), aumento de barreiras à saída (mobilidade), surgimento de diferentes necessidades administrativas, oportunismo interno, necessidade de maior burocracia, obtenção de menores retornos e eventualmente fechamento de acesso à pesquisa.

RESUMO

O tópico canais de distribuição é um dos mais antigos na literatura sobre marketing, sendo até considerado uma de suas vertentes originais. Atualmente, diversos autores tratam-no de maneira ampla, denominando-os classicamente de “canais de distribuição” (*marketing/distribution channels*). O capítulo mostrou as funções da distribuição, seus principais agentes, as empresas facilitadoras, a importância da cooperação e as formas de coordenação da distribuição existentes, com destaque para mercados, contratos, franquias, *joint ventures* e integração vertical.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. Descreva os canais de distribuição de uma empresa (faça um desenho), mostrando os fluxos existentes às empresas facilitadoras e outros integrantes.
2. Nesse mesmo desenho que você fez, faça uma análise das mudanças do macroambiente que podem impactar os canais dessa empresa, trazendo oportunidades e ameaças, alterando os canais da empresa e a importância de cada agente na distribuição.
3. Você foi convidado por uma franquia de alimentos internacional para estruturar a entrada dela no mercado brasileiro. Use a Figura 11.9 para montar um projeto a essa empresa, tratando sobre as mudanças do ambiente, do consumidor e da concorrência, para depois elaborar as prováveis vantagens e desvantagens de se usar mercados, contratos ou integração vertical.⁵
4. Faça o caso da Apprimus, a seguir.

Boxe 1 – Caso Apprimus⁶ – três líderes criam empresa de logística

Marcos Fava Neves
Mônica Teles Martins

A Criação

Foi criada no mercado brasileiro em 2002 a Apprimus, formada por duas empresas brasileiras, a Sadia e o atacadista Martins, e pelo grupo francês Accor. A Apprimus vai atuar no crescente mercado de refeições fora do lar (*food service*), composto de bares, restaurantes, lanchonetes, cadeias de *fast food*, cafés, padarias, *caterings*, empresas de refeições coletivas e hotéis. Com um investimento inicial de R\$ 32 milhões (dividido proporcionalmente entre os três sócios), a empresa tem elevada expectativa de crescimento: meta de faturamento ao redor de R\$ 35 milhões no primeiro ano de operação (2002) e R\$ 200 milhões no segundo ano (2003).

A Apprimus começa com 80 vendedores e um conjunto de 650 itens (diversos, desde óleo de soja, arroz, feijão, alimentos secos, congelados e resfriados, até materiais de limpeza e descartáveis, de variadas marcas). A Apprimus quer posicionar-se não apenas como uma empresa que fornece apenas produtos, mas também serviços que visam resolver problemas de seu mercado-alvo (financiamentos para venda por meio do Tribanco, do Grupo Martins, e recrutamento de mão-de-obra feito pelo Grupo Accor).

5 Leia o caso da Arby's, feito pelo Pensa em 1997, que pode ser acessado na página do Pensa na Internet. Disponível em: <www.fia.com.br/pensa>.

6 Minicaso redigido pelo Prof. Marcos Fava Neves (FEA/USP) e por Mônica Teles Martins com base em informações coletadas na imprensa, nos sites e em entrevistas. Trata-se de um minicaso de estratégia empresarial, para discutir arquitetura de organizações, entre elas a *joint venture* com mecanismo de governança.

Em termos de processo de vendas, a Apprimus conta com *software* que permite aos vendedores saberem no momento o limite de crédito do cliente, seu histórico de compras e relação de itens disponíveis. Fora isso, o sistema já dá baixa no estoque da Apprimus, permitindo adequada gestão de sua cadeia de suprimentos.

Mercado-alvo

A Apprimus atua com clientes pequenos e médios (faturamento mensal entre R\$ 16 mil e R\$ 120 mil). Segundo a empresa, existem 80 mil estabelecimentos que se encaixam nesse perfil, e o objetivo é ter 30 mil clientes em seis anos. Segundo a Confederação Nacional do Turismo, o segmento de serviços de alimentação é composto por 1,7 milhão de estabelecimentos que movimentam R\$ 58 bilhões ao ano e empregam 12 milhões de pessoas. Estima-se que o *food service* gaste 50% desse valor na aquisição de insumos. O setor vem tendo um crescimento médio maior que 10% ao ano. No Brasil, 25% dos alimentos são consumidos fora de casa, contra mais da metade nos EUA. Esses estabelecimentos gastam metade de seu tempo com o processo de compras e chegam a ter que conviver com 50 fornecedores diferentes. Nos EUA, segundo a Apprimus, donos de restaurantes alocam ao redor de 15% do tempo em compras, no máximo de três fornecedores.

Os Sócios⁷

A forma de governança escolhida foi a *joint venture*, que consiste na criação de uma terceira empresa sem que as criadoras deixem de existir. São três os sócios desse empreendimento (nova empresa):

Há 25 anos no Brasil, a Accor é um grupo de hotelaria, turismo e serviços que criou 25.000 empregos diretos e tornou-se a maior filial do grupo no exterior. A Accor, que conta no Brasil com a confiança diária de 60.000 empresas clientes e 5 milhões de usuários, atingiu um volume de negócios de R\$ 5,4 bilhões em 2001. A empresa é líder em todas as suas atividades, com 25 marcas e soluções pioneiras em hotelaria, viagens, alimentação e serviços voltados à produtividade das empresas. É parceira no país de grandes grupos mundiais como Brascan, Espírito Santo, Compass e Vivendi Environnement.

A Sadia é a maior produtora brasileira de alimentos, com atuação em todo o território nacional e exportação para mais de 60 países, abrangendo Europa, Oriente Médio, Ásia, Mercosul e outras regiões. Dispõe de parque com 12 unidades fabris, centros de distribuição espalhados por todo o país e seus produtos são disponibilizados em cerca de 330 pontos-de-venda. É líder brasileira em alimentos congelados e resfriados, abate de frangos, de perus e de suínos e conta com um *mix* de aproximadamente 680 produtos, sempre renovado por inúmeros novos lançamentos a cada ano. Reconhecida como sinônimo de qualidade e segurança, a marca Sadia foi eleita pela Interbrand, em 2001, a marca de alimentos mais valiosa do Brasil.

O Grupo Martins, há 49 anos, comercializa e distribui mercadorias em 100% dos municípios brasileiros, exercendo papel fundamental na cadeia de distribuição nacional. É a empresa

⁷ Informações sobre as empresas criadoras foram tiradas integralmente do site da Apprimus. Disponível em: <www.apprimus.com.br>.

líder do setor. A frota própria, com mais de 2,5 mil veículos, entrega os pedidos de mais de 4.000 representantes comerciais, que atendem aos mais de 180.000 clientes, pequenos e médios varejistas dos setores de alimentos, materiais de construção, eletrodomésticos e farmacêutico. Atualmente conta com 41 centros de distribuição avançados e três centrais de armazenagem e distribuição, estrategicamente localizados, com capacidade para armazenar 123 mil toneladas. Outros estão sendo construídos.

Fazem parte do grupo o Banco Triângulo S.A., que oferece o acesso ao mercado financeiro a taxas diferenciadas, e a Universidade Martins do Varejo, que mantém programas de capacitação técnica e gerencial para os clientes. Nas eleições promovidas pelas mais diversas entidades representativas do comércio varejista brasileiro, tem sido eleito, anualmente e repetidas vezes, pelo voto direto dos clientes varejistas o melhor distribuidor do país.

Os Desafios

Com base nessas informações, três questões são importantes para visualizar a estratégia e o futuro desta organização.

1. Desenhe com a maior riqueza de detalhes a rede desta empresa (rede da Apprimus).
2. Coloque as competências centrais de cada uma das empresas, preenchendo o quadro a seguir.

Quadro das competências centrais que cada empresa agrega a *joint venture*.

Sadia	Martins	Accor

3. Preencha o quadro a seguir, com os prováveis objetivos das empresas nesta *joint venture* (o que cada uma deseja).

Sadia	Martins	Accor

4. Elabore uma lista de pontos críticos para esta *joint venture*, que, em sua opinião, precisariam ser discutidos para que o empreendimento tenha mais chances de sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, E.; CATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, p. 1-26, 1986.

———; WEITZ, B. A. Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review*, v. 27, nº 3, p. 3-20, 1986.

AZEVEDO, P. F. *Integração vertical e barganha*. 1996. 220 p. Tese (Doutorado em Economia) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Bookman, 2001. 526 p.

BELLO, D. C.; LOHTIA, R. Export channel design: the use of foreign distributors and agents. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 23, nº 2, p. 83-93, 1995.

BENGTSON, A.; HAVILA, V.; ABERG, S. *Business relationships that survive project termination: the role of product specificity*. 30. EUROPEAN MARKETING ACADEMY (EMAC) CONFERENCE. 2001, Bergen (Noruega). *Anais...* Bergen, 2001. p. 8-11.

BERMAN, B. *Marketing channels*. New York: John Willey, 1996. 663 p.

BRIDGEWATER, S.; EGAN, C. *International marketing relationships*. Palgrave, 2002. 288 p.

CHRISTY, D. P.; GROUT, J. R. Safeguarding supply chain relationships. *International Journal of Production Economics*, v. 36, p. 233-242, 1994.

COREY, E. R.; CESPEDES, F. V.; RANGAN, V. K. Going to market – distribution systems for industrial products. *Harvard Business School Press*, Boston, 1989, 394 p.

DWYER, F. R.; OH, S. A transaction cost perspective on vertical integration structure and interchannel competitive strategies. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 21-34, 1988.

EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, v. 9, p. 47-52, 1972.

ELLIS, P. International trade intermediaries and the development of local marketing. 30. EUROPEAN MARKETING ACADEMY (EMAC) CONFERENCE. 2001, Bergen (Noruega). *Anais...* Bergen, 2001. p. 8-11.

FRAZIER, G. L.; SUMMERS, J. O. Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *Journal of Marketing*, v. 48, p. 43-55, 1984.

FORD, D. Two decades of interaction, relationships and networks. In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. *Network dynamics in international marketing*. Londres: Pergamon, 1998. 321 p.

GADDE, L. E.; HAKANSSON, H. *Supply network strategies: IMP group*. New York: John Wiley, 206 p.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 1-19, Apr. 1994.

GEMUNDEN, H. G. *Relationships and networks in international markets*. Londres: Pergamon, 1997, 460 p.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. The burden of relationships: who is next? In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. *Network dynamics in international marketing*. Londres: Pergamon, 1998. 321 p.

HEIDE, J. B.; JOHN. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 27, p. 24-36, 1990.

———; ———. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, v. 56, p. 32-44, 1992.

———; ———. The role of dependence balancing in safeguarding transaction – specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 20-35, 1988.

HUNT, S. D.; NEVIN, J. R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of Marketing Research*, v. 11, p. 186-193, 1974.

JACKSON, D. M.; D'AMICO, M. F. Products and markets served by distributors and agents. *Industrial Marketing Management*, v. 18, p. 27-33, 1989.

JOHN, G. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, v. 21, p. 278-289, Aug. 1984.

KLEIN, B. Contracts and incentives: the role of contract terms in assuring performance. In: WERIN, L.; WIJKANDER, H. *Contract economics*. Blackwell, 1992. p. 149-171.

KLEIN, S.; FRAZIER, G. L.; ROTH, V. J. A transactional cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, v. 27, p. 196-208, May 1990.

KOTLER, P. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, v. 36, p. 46-54, Apr. 1972.

KOZAK, R. A.; COHEN, D. H. Distributor-supplier partnering relationships: a case in trust. *Journal of Business Research*, v. 39, p. 33-38, 1997.

LUSCH, R. F. Sources of power: their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, v. 13, p. 382-390, 1976.

_____; BROWN, J. R. Interdependency, contracting and relational behaviour in marketing channels. *Journal of Marketing*, v. 60, p. 19-38, Oct. 1996.

NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. *Network dynamics in international marketing*. Londres: Pergamon, 1998. 321 p.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. *Marketing channels: a relationship management approach*. Times Mirror Books, 1997. 728 p.

ROSEMBLOON, B. *Marketing channels*. 6. ed. Hinsdale: The Dryden Press, 1999. 688 p.

SCHWARTZ, A. Legal contract theories and incomplete contracts. In: WERIN, L.; WIJKANDER, H. *Contract economics*. Blackwell, 1992. p. 76-109.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. *Marketing channels*. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. 576 p.

STIGLITZ, J. E. Contract theory and macroeconomic fluctuations. In: WERIN, L.; WIJKANDER, H. *Contract economics*. Blackwell, 1992. p. 293-322.

TIROLE, J. Comments on the paper of Schwart. In: WERIN, L.; WIJKANDER, H. *Contract economics*. Blackwell, 1992. p. 109-113.

WERIN, L.; WILKANDER, H. *Contract economics*. Blackwell, 1992. p. 293-322.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985. 437 p.

WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, v. 39, 1997. p. 59-70.

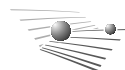
ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. 238 p. Tese (Livre-docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____; LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R. Percepções da participação na Conferência Inaugural da Sociedade Internacional da Nova Economia das Instituições. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, nº 2, p. 86-89, abr./jun. 1998.

12

Atacado e Varejo

*Marcos Fava Neves
Frederico Fonseca Lopes
Matheus Alberto Cônsoli*



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

Este capítulo tem como objetivo proporcionar ao leitor conhecimento e diferenças entre os agentes de canais de distribuição de alimentos, que compreendem o atacado e abrangem distribuidores atacadistas, operadores logísticos e representantes, e o varejo, que inclui hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, padarias, açougues, entre outros, destacando suas principais funções e tendências. Além disso, são destacadas informações sobre os setores atacadistas e varejistas no Brasil e no mundo, exemplificando o tamanho do setor, os principais agentes, entre outras informações. Finalmente, são apresentados alguns tipos de agentes e suas características, onde se discutem algumas grandes tendências para o atacado nos sistemas agroalimentares e para o varejo de auto-serviço alimentar brasileiro.

1 INTRODUÇÃO

O atacado e o varejo são os principais agentes no canal de distribuição de alimentos em todo o mundo. Em relação ao mercado brasileiro, o atacado e o varejo alimentar representam 4% e 6,1%, respectivamente, do produto interno bruto, sendo que o atacado faturou em 2002 cerca de R\$ 52,8 bilhões e o varejo, R\$ 73,6 bilhões.



Figura 12.1 Canais de distribuição para alimentos e vendas.

Dessa forma, serão analisados o atacado, o varejo, os maiores e mais importantes agentes de distribuição de alimentos e bebidas, fundamentais para as empresas entenderem e planejarem seus canais; afinal, são esses os principais agentes com os quais terão de relacionar-se. É interessante observar que vendas diretas também são possíveis entre empresas e consumidores finais, principalmente através do avanço do comércio eletrônico.

Esses agentes são responsáveis pela distribuição e disponibilização de alimentos aos consumidores finais, realizando cobertura de mercado, atividades de vendas, estocagem, fracionamento de lotes, proporcionando conveniência e outras facilidades para o consumidor de alimentos.

2 ATACADO: TIPOS E FUNÇÕES DO ATACADO

Atividades atacadistas são definidas como as de estabelecimentos que vendem a varejistas, compradores industriais, institucionais e comerciais, mas não em quantias significantes aos consumidores finais (STERN et al., 1996; BERMAN, 1996).

Dentro do sistema agroalimentar, diversas empresas podem exercer atividades atacadistas, seja nas etapas iniciais do sistema (no universo da distribuição de insumos aos produtores), seja na distribuição de suprimentos para as indústrias, atuando na venda da produção agropecuária até sua chegada às indústrias ou ao consumidor, no caso de produtos *in natura* (atacadistas de hortifrutigranjeiros), bem como em outras etapas pertencentes ao final do sistema. No entanto, a principal posição do atacado, em termos de presença de grandes empresas e grandes faturamentos, é como fornecedor ao varejo e à indústria de serviços de alimentação (alimentação fora do lar).

2.1 Funções do atacado

É possível eliminar os intermediários (entre eles o atacado) do canal de distribuição, ou do sistema agroalimentar, mas é impossível eliminar suas funções. A questão principal, para os fabricantes, é se eles conseguem desempenhar as funções dos intermediários (atacado) de maneira mais eficiente, integrando-se verticalmente em vendas, depósitos e outras estruturas de distribuição. As mesmas decisões valem para o varejo (STERN et al., 1996).

Atacadistas podem ou não participar em todos os fluxos de marketing, sejam propriedade, posse física, promoção, financiamento, compartilhamento de riscos, negociação, pedidos e pagamentos. Suas principais funções são melhorar a coordenação entre a produção e consumo, suprimindo lacunas e tentando reduzir irregularidades de oferta e demanda, e prover o diferencial dos serviços esperados pelos consumidores e os oferecidos pelos fabricantes, diretamente.

O atacado permite, a seus consumidores, comprar diversos produtos em menores quantidades, com menor número de operações. É um setor em que o grau de especialização tem aumentado constantemente, em resposta às demandas mais específicas de serviços por parte de seus consumidores (o varejo) e fornecedores (a indústria).

A Figura 12.2 resume as funções que os fabricantes precisam ter na distribuição e as que os varejistas precisam desempenhar, mostrando como o atacado, no meio do caminho, pode chamar para si tais funções, mostrando ao sistema que é mais eficiente em sua realização.

Funções de marketing desempenhadas pelos fabricantes	Atacadistas podem desempenhar todas essas funções, adicionando valor	Funções de marketing desempenhadas pelos varejistas
Cobertura de mercado Contato e contrato de venda Processamento de pedidos Informação Suporte ao consumidor Catálogos/listas de produtos		Disponibilidade do produto ao consumidor Suprimento conveniente Crédito Serviço ao consumidor Suporte técnico Partição de carregamentos

Fonte: Stern et al. (1996).

Figura 12.2 *Atacado e substituição de funções.*

Entre os serviços prestados pelos atacadistas a seus fornecedores (indústrias de alimentos e bebidas), destacam-se (STERN et al., 1996; BERMAN, 1996):

Cobertura de mercado: são muitos os varejistas geograficamente espalhados, e a indústria deve ter seus produtos disponíveis a eles. Os atacadistas, por estarem mais próximos aos consumidores (varejistas), têm condições de

contribuir para identificar suas necessidades em seus territórios. Podem prover, aos fabricantes, uma força de vendas sintonizada e, pelo volume de pontos-de-venda que cobrem em determinado território, menores custos que os de uma equipe da indústria para atingir o mesmo território.

Contato de vendas: os custos para os fabricantes terem equipe interna de vendas e percorrer mercados dispersos são muito elevados; usando atacadistas distribuidores, podem reduzi-los, pois sua equipe se concentraria nas vendas para poucos atacadistas distribuidores, em vez de vender para inúmeros pontos-de-venda. Os atacadistas, por sua vez, diluem os custos de vendas mediante ofertas de diversas empresas.

Estocagem: usualmente, estocam produtos dos fabricantes que representam, facilitando o planejamento da produção e disponibilizando os produtos em pontos geográficos estratégicos. Têm estoques disponíveis em diversos locais e livram os fabricantes dos pequenos pedidos. Por serem especializados, podem ter entendimento dos custos de manutenção e manejo dos estoques melhor que o dos fabricantes.

Processamento de pedidos: muitos clientes compram em pequenos pedidos, e os atacadistas, ao atender a diversos varejistas de um lado e fabricantes de outro, podem diluir esses custos do processamento de pedidos.

Informação de mercado: estão próximos aos varejistas geograficamente e têm contatos freqüentes através do suprimento contínuo de produtos. Podem aprender sobre as necessidades dos consumidores, e repassar tal informação aos fabricantes para adequação de planejamento de produtos, preços e desenvolvimento de estratégias competitivas de marketing.

Suporte aos consumidores: os varejistas necessitam de inúmeros serviços além da compra de produtos. Estes necessitam ser trocados ou retornar (*recalls*) para ajustes, reparos e assistência técnica. Para que os fabricantes ofereçam esse serviço, incorrem em altos custos, e o atacado pode exercer tais funções. Entre os serviços prestados pelos atacadistas a seus clientes (varejistas), destacam-se (STERN et al., 1996; BERMAN, 1996):

- *função de disponibilidade de produtos:* é a pronta-entrega dos produtos requeridos, graças a suas proximidade e capacidade distributiva, tarefa que dificilmente os fabricantes conseguiriam desempenhar;
- *função de conveniência no suprimento:* o atacadista pode entregar os produtos desejados pelos varejistas, mesmo que em pequenas quantidades, simplificando seus pedidos de compras, que, em vez de ser feitos para centenas de empresas, podem ser destinados a apenas um atacadista, reduzindo custos de transação;
- *função de fracionamento:* freqüentemente, os varejistas não necessitam de grandes quantidades, o que tornaria o processo de vendas pelo fabricante extremamente mais complexo. O atacadista desempenha essa função ao comprar, em grandes quantidades, da indústria de alimentos e

bebidas, fracionando os produtos em seus depósitos para entregas aos varejistas, nas quantidades desejadas;

- *função de crédito e financeira*: os atacadistas podem oferecer crédito e prazo para pagamento, facilitando o capital de giro do varejista e, também, reduzindo a necessidade de carregamento de estoques, graças a sua logística de suprimentos;
- *função de suporte técnico*: auxiliam varejistas com relação a como vender produtos, usar produtos técnicos, entre outras ações. Como os atacadistas têm grande interesse na eficiência dos varejistas, para conseguir maiores vendas, são, também, conhecedores de técnicas modernas de varejo, bem como promovem assistência no planejamento do *layout* de lojas, construções e outras especificações, assistência em relações públicas, métodos de manutenção e contabilidade, sistemas de informações, procedimentos administrativos e outros.

Além disso, os atacadistas possuem, normalmente, diversidade de produtos nos catálogos, depósitos grandes e interligados, menores custos unitários, descontos por quantidades compradas, múltiplas marcas (têm muitos fornecedores), interesse (em ter as marcas) e também marcas próprias, sendo mais uma oferta para o varejista.

2.2 Classificação do atacado

A distribuição dos produtos é muito mais complexa do que pensar que saem da indústria para o atacado e, depois, para o varejo. Podem existir diversos consumidores intermediários no processo. Os principais tipos de atacadistas são classificados por Stern et al. (1996) e Berman (1996), com base em critérios de propriedade sobre os produtos:

Fabricantes atacadistas: os fabricantes executam as atividades atacadistas e controlam os produtos até que sejam vendidos. Sua rentabilidade é determinada através da diferença entre o custo cobrado pelo serviço de distribuição e o preço de compra (preço de transferência).

Atacadistas especializados: compram (adquirem os direitos de propriedade) e realizam todas as atividades atacadistas. Como exemplo, há atacadistas distribuidores (são os principais em termos de faturamento), distribuidores industriais, importadores, exportadores, atacadistas tipo “pague e leve”, depósitos de cooperativas de varejo, associações cooperativas de atacadistas, armazéns de grãos e terminais e de petróleo.

Agentes, intermediários e comissionados: normalmente, esses agentes não compram os produtos e serviços. Assumem algumas das funções e recebem comissões por elas. Como exemplos, há as empresas de leilões, os agentes importadores, os exportadores, os de vendas, os comissionados e os dos fabricantes.

As principais diferenças entre os três grandes grupos são as resumidas na Tabela 12.1, a seguir:

Tabela 12.1 *Diferenças-chaves entre atacado fabricante, atacado especializado, agentes e corretores.*

	Fabricante atacadista (verticalizado)	Atacado mercante (atacadista distribuidor)	Agentes e corretores
Propriedade dos produtos	Fabricante	Atacadista	Fabricante
Método de compensação	Diferença entre o preço de venda e o de transferência de um a outro (são verticalizados)	Diferença entre preço de venda e custo das mercadorias vendidas (considera descontos funcionais e outros descontos)	Taxa de comissão paga pelo vendedor
Controle sobre atacado	Máximo (verticalizado)	Varia conforme o arranjo	Varia conforme o arranjo
Tempo do pagamento pelos atacadistas aos produtos da empresa	Tem base em acordos internos na empresa	Tem base nos termos contratuais. Fabricantes podem ser pagos antes que o atacadista venda os produtos	Tem base em quando produtos são vendidos pelos agentes e corretores
Necessidade de capital para as atividades de atacado	Fabricante deve financiar armazenamento, sistema de entrega, estoque, salário dos vendedores, custos de administração do atacado, despesas de comunicação do consumidor final	Fabricante é capaz de reduzir custos de capital através da divisão de custos de armazenagem, entrega, estoque e comunicação com o comerciante atacadista	Fabricante deve financiar depósito, sistema de distribuição, despesas de estoque e comunicações ao consumidor final. Agentes e corretores financiam despesas pessoais de vendas
Aplicação ideal, ou seja, quando usar uma ou outra forma	Fabricante possui capital; procura controlar fortemente a distribuição; produto é altamente técnico (elevada especificidade); clientes são grandes e geograficamente concentrados; fabricante tem amplo e/ou profundo <i>mix</i> de produtos	Fabricante tem capital limitado; controle sobre o atacadista não é o principal aspecto; atacadistas podem ser treinados em aspectos técnicos de produção; clientes são pequenos e dispersos; fabricante tem estreito e/ou limitado <i>mix</i> de produtos	Fabricante tem capital limitado; controle sobre atacadista não é o principal aspecto; atacadistas podem ser treinados em aspectos técnicos do produto; clientes são pequenos e dispersos; fabricante tem estreito e/ou limitado <i>mix</i> de produto

Fonte: Elaborada e resumida pelos autores com base em Berman (1996, p. 160).

No caso do atacadista fabricante, ou seja, uma estrutura verticalizada, a única diferença entre os dois tipos é a função de estocagem. O escritório de vendas do fabricante pode ser localizado nas próprias facilidades de produção ou próximo aos centros consumidores.

Normalmente, segundo Berman (1996), esses tipos são mais usados em empresas de alto capital, quando necessitam de elevado monitoramento (controle) de preços e serviços, o produto é muito técnico, tem grandes consumidores e concentrados, ou quando um fabricante não deseja que seus produtos sejam distribuídos por empresas que carreguem linhas de produtos de competidores. A principal desvantagem é a decorrente de competir com empresas especializadas na função, que podem atingir áreas maiores, servir a clientes menores e outras.

Atacadistas mercantes são o maior grupo em termos de vendas. Berman (1996) divide-o em dois grupos principais, com base no grau de serviços que oferecem: serviço completo e serviço limitado. Dentro dos primeiros, considerados também atacadistas distribuidores, existem os generalistas, que carregam quase todos os itens requeridos por seus consumidores (normalmente, o pequeno varejo) e podem ter vantagens progressivas de negociação conforme o volume faturado. Segundo Brito (1999), as principais vantagens são sortimento variado, com os principais produtos das principais empresas; prazo para pagamento; entrega rápida (de 12 horas a 6 dias); consultoria completa de especialistas; e grande troca de produtos.

Existem, também, os exclusivos, que trabalham uma linha completa de produtos de alguns fabricantes que não concorrem entre si. Têm exclusividade de marca em sua área de atuação. As vantagens, ainda segundo Brito (1999), são oferecimento de todos os itens do fabricante a preços competitivos; garantia de qualidade e troca, mesmo que por prazo de validade vencido; serviços de promotores; e entrega rápida. Ainda há os especializados em categorias de produtos, tais como tintas, fármacos, entre outros.

Existem, também, as cooperativas de compras ou vendas. São propriedade dos produtores (fazem a função de vendas em conjunto) ou dos varejistas (fazem a função de compras em conjunto) e possuem todas as vantagens da associação em redes.

Já os atacadistas de serviço limitado incluem os atacadistas tipo “pague e leve”. São similares aos clubes de compra, mas não necessitam de filiação. Os *drop shippers* realizam todas as funções dos atacadistas distribuidores, mas não estocam produtos. Estes precisam ser enviados diretamente dos fabricantes para as lojas. Pelo fato de comprarem e venderem, não são considerados intermediários. Os de caminhão/vagão, normalmente, têm uma rota comum e en-

tregam os produtos no mesmo momento da venda, isto é, vão vendendo e entregando. Finalmente, os de vendas pelo correio usam catálogos para promover e comunicar-se com os consumidores. São muito usados para áreas rurais ou territórios em que os clientes estão dispersos.

A última categoria é a de agentes e representantes. A diferença está no fato de os agentes costumarem ser empregados de forma mais permanente e os representantes, mais temporária, representando mais de uma empresa. Os agentes podem ser do fabricante ou empregados por diversos fabricantes de linhas de produtos não concorrentes. São indicados para empresas pequenas que não conseguem ter força de vendas exclusiva, empresas médias com cobertura de mercado limitada a determinadas áreas geográficas e empresas grandes.

Os agentes de vendas assumem responsabilidade sobre toda a operação, sendo autorizados a negociar preços e outras condições de venda sem necessidade de contatar o fabricante. Já os mercantes comissionados recebem produtos em consignação dos fabricantes, estocam e vendem em mercados. Não têm muita liberdade de trabalhar a variável preço.

Finalmente, os representantes especializam-se em categorias, representam diversas empresas e são especializados na atividade de vendas, não estocando produtos e colocando as partes em contato.

2.3 Atacado nos sistemas agroalimentares: quais são as grandes tendências?

Há um repensar da função do atacadista face às mudanças no ambiente de negócios, tais como compras diretas entre varejo e indústria de alimentos, e todas as outras observadas no macroambiente (STERN et al., 1996, BERMAN, 1996, e COUGHLAN et al., 2002). A Tabela 12.2 resume esses fatores.

Tabela 12.2 *Tendências para o atacado.*

Estratégia de foco	Reavaliação das missões estratégicas. Deixar de executar atividades marginais e não estratégicas para focar em determinado mercado.
Filosofia de marketing	Mudança do negócio de distribuição para o negócio de “suporte em marketing”, desenvolvendo marcas próprias, planejamento e desenvolvimento de lojas, atividades de propaganda e serviços de informações eletrônicas.
Exploração de mercados internacionais	Forte oportunidade de crescimento, mas, devido à forte dependência de logística e à diferença ambiental, a internacionalização através de parceiros locais é mais recomendada, via contratos, fusões ou aquisições.
Uso da tecnologia	Introdução de código de barras, depósitos automatizados, troca eletrônica de dados e informações, relatórios da força de vendas, uso de satélites, entre outras ações, possibilitam corte de custos, aumento de produtividade, melhora do fluxo de informações e melhora dos serviços aos consumidores.
Comércio eletrônico	Beneficia-se ao executar fluxos de marketing para canais eletrônicos, fornecendo uma infra-estrutura para as empresas virtuais.
Investimentos no varejo	Atuação direta com pequeno varejo, melhorando a competitividade através de ganhos de escala, padronização, transferência de tecnologia e capacitação desses agentes. Por exemplo: Rede Smart (Martins) e Rede Valor (Peixoto).
Concentração	Para poderem competir com os grandes atacadistas, os pequenos deverão especializar-se em linhas de produtos, vender para contas menores, não atendidas pelos grandes atacadistas, e tentar aumentar sempre os serviços oferecidos.

2.4 **Idéias das dimensões e tendências no Brasil**

O setor atacadista no país obteve um faturamento bruto, em torno de R\$ 52,8 bilhões em 2002, um crescimento real (deflator médio de 2002: 8,45%) de 11% em relação a 2001. Desse total, segundo dados da Abad, cerca de 50,7% referem-se a alimentos e bebidas.

A Tabela 12.3 mostra os 20 maiores atacadistas em operação no mercado brasileiro de um total de 205 empresas participantes.

Tabela 12.3 *Maiores atacadistas no mercado brasileiro, faturamento bruto em 2002.*

CL 2002	CL 2001	Razão social	UF	Faturamento bruto 2002 R\$
1	1	Makro Atacadista S.A.	SP	2.818.728.229
2	2	Atacadão Distr. Com. e Ind. Ltda.	SP	2.258.451.715
3	3	Martins Com. e Serv. Distr. S.A.	MG	1.644.448.749
4	4	Arcom Com. Imp. e Exp. Ltda.	MG	900.337.390
5	7	Atacado Vila Nova Ltda.	SP	392.552.000
		Total 5 maiores		8.014.518.083
6	6	Peixoto Com. Ind. Serv. Transp. Ltda.	MG	383.094.101
7	9	Tecidos Arm. Miguel Bartolomeu S.A.	MG	314.141.778
8	12	Zamboni Distribuidora Ltda.	MG	259.288.119
9	14	Pastifício Santa Amália Ltda.	MG	223.563.193
10	11	União Com. Imp. e Exp. Ltda.	MG	219.177.784
		Total 10 maiores		9.154.754.227
11	20	Cerealista Maranhão Ltda.	SP	205.699.469
12		3JC do Brasil Distr. Log. Ltda.	GO	181.793.495
13	17	Mercantil Nova Era Ltda.	AM	172.325.774
14	13	Atacadão Est. Cer. Rio do Peixe	PB	166.273.060
15	19	Garcia Atacadista Ltda.	RJ	151.105.830
16	18	Rio Vermelho Distribuidora Ltda.	GO	141.764.000
17	21	Pennacchi e Cia. Ltda.	PR	141.658.208
18	25	Emabrazil Empresa Bras. Distr. Ltda.	MG	132.800.243
19	24	Atacado Joinville Ltda.	SC	124.280.846
20	23	Sucessores de Dorival Ribeiro Ltda.	PR	117.167.928
		Total 20 maiores		10.689.623.080

Fonte: Revista *Distribuição*, Abad, nº 124, abr. 2003.

Vale ressaltar que uma das principais ameaças ao atacado distribuidor hoje é advinda das mudanças que algumas empresas estão fazendo, delegando parcela expressiva de sua distribuição para os brokers (representantes comerciais) e a logística de entrega para o operador logístico. O Boxe 1 a seguir mostra como esses dois agentes, combinados, substituem a função do atacado distribuidor.

Boxe 1 – Operador Logístico + *Broker*

Quais as Funções do Operador Logístico?

- movimentação, armazenagem, transporte dos produtos e entregas; controlar estoques;
- processamento dos pedidos; embalagens;
- montagem de *kits*; gerenciamento intermodal (trem, caminhão, navio); etiquetagem para importados;
- suporte fiscal; despachante aduaneiro;
- pode trabalhar para várias empresas, mesmo concorrentes;
- transportadora ultra-sofisticada;
- dos 222 atacadistas distribuidores do Brasil, 24 já oferecem esse tipo de serviço. Mostra uma migração?
- exemplos: TNT Logistics – Souza Cruz (atende a 200 mil dos 350 mil pontos-de-venda no Brasil). Meta de redução das despesas de distribuição em 30% – ver <www.tnt.com>.

Quais as Funções do Broker?

- também chamado de *sales agency*;
- não faz a compra, estocagem e venda dos produtos: são agentes de vendas e comunicações no ponto-de-venda;
- tem na carteira um número de empresas limitado e apenas uma de cada setor (não concorrentes);
- das empresas tem a linha completa e ao varejo faz controle de estoques e orientação de *layout* (adaptação no mercado brasileiro);
- comissionado (de 3 a 12% das vendas).

VANTAGENS

- – carga tributária: economia de 5 a 8% em impostos;
- + capilaridade na distribuição e entrada da linha completa de produtos.

DESVANTAGENS

- + riscos de ações judiciais.

A título de ilustração: Broker vende 40% dos alimentos no Canadá e 70% nos EUA.

Mellita: mudou em 1998 e agregou 8 mil novos pontos-de-venda com preços 4 a 5% menores ao pequeno varejo. Josapar ampliou em 20% a carteira de clientes com o modelo do Broker.

Feita essa abordagem das atividades atacadistas, suas funções, dimensões e grandes tendências, passa-se, então, para o último elo dos sistemas agroalimentares antes de chegarmos ao consumidor: o varejo.

3 VAREJO, SUAS FUNÇÕES E TENDÊNCIAS

A fim de separar os agentes pelos quais os consumidores finais obtêm alimentos e bebidas, uma forma que tem sido usada é a que considera o local em que as refeições ou o consumo são feitos. Se o consumo é majoritariamente feito em casa, normalmente, esses produtos são comprados em agentes varejistas. Se fora de casa, as compras ou as transações são feitas em empresas do chamado setor de “serviços de alimentação”, incluindo *fast food*, empresas de *catering*¹ (refeições industriais), restaurantes de todos os tipos, hotéis, escolas e outros.

Essa definição, tal como a dos tipos de agentes varejistas, não possui extrema precisão, mas serve para distinguir dois grupos importantes de agentes dos sistemas agroalimentares.

Por que não é exata? Existem casos de varejos que atuam nos dois segmentos, tais como padarias que são verdadeiras lojas de conveniência e também servem refeições em suas dependências. Como esse caso, existem diversos outros. A Figura 12.1, no início do capítulo, mostra tal diferença.

A separação em grupos, dependendo da forma como se obtém o alimento, é importante, pois são agentes com funções e necessidades distintas, bem como apresentam tendências diferentes. Para as indústrias de alimentos e bebidas, é importante conhecê-los para seu processo de planejamento de canais de distribuição. A competição dos agentes distribuidores dá-se pela satisfação da fome e da sede dos consumidores finais, e esta pode ser feita de diversas formas. Vale lembrar que a agricultura também pode fornecer diretamente ao varejo e ao setor de serviços, como no caso de produtores de hortifrutigranjeiros, entre outros.

Varejo, segundo Stern et al. (1996), Berman (1996) e Rosembloom (1999), caracteriza-se por atividades de negócios que vendem produtos e serviços aos consumidores para uso pessoal, familiar ou da casa. Atividades varejistas podem ser feitas por todos os membros do canal, e até mesmo pela indústria. É um tema tratado por muitos autores e *journals* (STERNQUIST, 1998; ANGELO, 1995, entre outros). Observa-se grande competição dentro dos formatos varejistas, o que faz com que as margens para a indústria de alimentos e bebidas estejam sob constante pressão.

3.1 Tipos de lojas varejistas

Existe um grande número de formatos diferentes de lojas varejistas, dependendo de foco, tamanho, número de produtos que carrega, especialização e outros fatores. Os formatos ainda variam conforme sua definição em cada país.

No Brasil, os tipos mais importantes para distribuição são hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades (açougues, varejões, padarias, entre outros), mercearias e outros formatos.

1 Os autores tomam a liberdade de usar os termos *fast food* e *catering* ao longo do texto por já estarem incorporados ao linguajar do setor.

Estes podem ser independentes (são proprietários e operam uma loja), que têm como principais vantagens a flexibilidade em desenvolver estratégias, a velocidade de mudança e a habilidade em oferecer serviços pessoais (BERMAN, 1996). Também existem as redes de lojas, com vantagens em levantamento de capital, poder de negociação, escala em atividades, possibilidade de compras diretas e capacidade gerencial superior (especialistas); e, finalmente, as franquias, de produto, marca ou negócios. As vantagens desse tipo são, para o franqueador, desenvolvimento da distribuição com pouco capital, obtenção de lucros das taxas, maior motivação e relativo controle. Para o franqueado, há vantagens de habilidade de usar um formato já definido e em constante aprimoramento, assistência e tecnologia, mídia nacional e território protegido. A Tabela 12.4 mostra tipos de varejistas (de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (Abras) e Ascar Consultores Associados).

Tabela 12.4 *Formatos de distribuição.*

Formato	Área de Vendas	Nº de Itens	Nº de Check-outs	Seções
Loja de conveniência	100/125	1.000	1 a 2	Áreas de <i>fast food</i> , bebidas e <i>snack</i> , entre outros
Loja de sortimento limitado (<i>discount</i>)	200/400	700	2 a 4	Basicamente mercearia. Começa a incorporar os perecíveis
Supermercado convencional	700/2.500	9.000	7 a 20	Cinco seções tradicionais: mercearia (alimentos, higiene e limpeza), carne, frutas e verduras, frios e laticínios e bazar. Opcional: padaria e peixaria
Supermercado compacto	300/700	4.000	2 a 6	Quatro das cinco seções tradicionais
Superloja	2.500/4.500	14.000	20 a 36	Ênfase no bazar e nos perecíveis, além das cinco seções tradicionais
Hipermercado	7.000/13.000	35.000	55 a 90	Cinco seções: mercearia (alimentos, higiene e limpeza), perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos
Supercenter	12.000/19.000	60.000	50 a 75	É o hipermercado norte-americano com características de lojas de departamento
Loja-Depósito	4.000/7.000	7.000	32 a 50	Lojas despojadas, com as cinco seções tradicionais. Opcional: padaria e peixaria
Clube Atacadista	9.000/12.000	3.500	25 a 35	Alimentos e não-alimentos

3.2 Variáveis de competição para varejistas

A maneira como os varejistas escolhem sua posição no mercado afeta de modo significativo sua competitividade e seu desempenho. Os varejistas fazem escolhas baseadas nas características de suas empresas pelo lado do custo e da demanda. Segundo Coughlan et al. (2002), por parte do custo, eles costumam concentrar-se em objetivos relativos às margens e à rotatividade de estoque. Por parte da demanda, os varejistas escolhem quais são as prestações de serviço que eles fornecerão a seus consumidores.

Divisão de quantidades: os varejistas que oferecem mais serviços podem comprar em grandes quantidades de fornecedores, mas oferecer ao consumidor a oportunidade de comprar em pequenas quantidades.

Conveniência espacial: bens de conveniência devem exigir pouco esforço para ser obtido. Dessa forma, decisões sobre a localização da loja de varejo recebem muita atenção.

Tempo de espera: os consumidores variam em sua disposição para tolerar produtos esgotados quando fazem compras. Os varejistas podem reagir a uma demanda por baixo tempo de espera, mantendo estoques de segurança em suas lojas.

Variabilidade de produto: a variedade descreve as classes de produtos genericamente diferentes que formam a oferta de produto, ou seja, a amplitude das linhas de produto. O termo *sortimento*, por outro lado, refere-se à profundidade de marcas de produtos oferecidos em uma categoria genérica de produtos.

Serviços aos clientes: se considerarmos que os serviços impulsionam as vendas dentro das lojas, o serviço ao cliente que ajuda no processo de localizar, comparar e selecionar pode trazer benefícios substanciais aos varejistas.

3.3 Dados de dimensões do varejo, no mundo e no Brasil

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), o varejo de auto-serviço representou, em 2002, cerca de R\$ 79,8 bilhões em faturamento, crescendo nominalmente 10,1% em relação a 2001. Esse faturamento representa 6,1% do PIB e contribui com mais de 718 mil empregos diretos. São cerca de 68,9 mil pontos-de-venda auditados pela Abras. As cinco maiores empresas do setor detinham cerca de 39,4% do total do mercado em 2002, de acordo com a AC Nielsen. No Brasil, destacam-se os grupos descritos na Tabela 12.5.

Tabela 12.5 *Maiores varejistas no mercado brasileiro, faturamento bruto em 2002 em R\$.*

Class 2002	Class 2001	Empresa	Sede	Faturamento bruto em 2002 (R\$)	Faturamento sobre setor
1	1	Companhia Brasileira de Distribuição	SP	11.668.664.073	14,6
2	2	Carrefour Com. Ind. Ltda.	SP	10.070.763.269	12,6
3	4	Bompreço S.A. Supermercados do Nordeste	PE	3.342.522.574	4,2
4	3	Sonae Distribuição Brasil S.A.	RS	3.341.908.090	4,2
5	5	Sendas S.A.	RJ	2.526.807.000	3,2
		Total 5 maiores		30.950.665.006	38,8
6	6	Wal-Mart Brasil Ltda.	SP	1.704.590.774	2,1
7	8	Cia. Zaffari Comércio e Indústria	RS	1.040.111.505	1,3
8	9	G. Barbosa Comercial Ltda.	SE	807.665.704	1,0
9	10	Coop Cooperativa de Consumo	SP	753.383.730	0,9
10	11	Irmãos Bretas, Filhos e Cia. Ltda.	MG	662.801.669	0,8
		Total 10 maiores		35.919.218.338	45,0
11	12	A. Angeloni & Cia. Ltda.	SC	598.646.881	0,7
12	16	Supermercados Mundial Ltda.	RJ	547.627.556	0,7
13	13	Líder Supermercados e Magazine Ltda.	PA	521.165.573	0,7
14		Irmãos Muffato e Cia. Ltda.	PR	506.155.573	0,6
15	14	Sonda Supermercados Exp. e Imp. Ltda.	SP	493.156.271	0,6
16	15	DMA Distribuidora S.A.	MG	488.811.448	0,6
17	17	Condor Supercenter Ltda.	PR	471.998.248	0,6
18	18	D'Avó Supermercados Ltda.	SP	388.112.628	0,5
19	19	Y. Yamada S.A. Comércio e Indústria	PA	356.794.151	0,4
20	21	Empresa Baiana de Alimentos S.A.	BA	317.687.000	0,4
		Total 20 maiores		40.609.373.614	50,9

Fonte: Abras – Superhiper, abril 2003.

A Tabela 12.6 apresenta os maiores varejistas mundias em volume de vendas em 2002.

Tabela 12.6 *Dez maiores redes varejistas mundiais de alimentação por volume de vendas em 2002.*

	Companhias	País	Bilhões US\$	Nº de lojas
1	Wal-Mart	EUA	195,27	4.190
2	Carrefour	França	55,30	8.926
3	Kroger	EUA	49,00	2.354
4	Ahold	Holanda	44,80	8.062
5	Metro	Alemanha	40,09	2.169
6	Albertson	EUA	36,80	2.533
7	Tesco	Inglaterra	32,38	907
8	Safeway	EUA	31,98	1.688
9	Rewe Zentrale	Alemanha	31,88	11.788
10	Aldi	Alemanha	26,48	4.388

Fonte: *Supermarket News*, maio 2003.

3.4 **Grandes tendências para o varejo e as oportunidades para as indústrias de alimentos e bebidas**

Os principais desafios para o sucesso das empresas varejistas estão resumidos a seguir. São vitais para a sobrevivência do negócio no próximo século, na opinião de diversos autores (MATHEWS, 1994; GULLICK, 1994; SWENNEY, 1995; STERNQUIST, 1998; BERMAN, 1996; BARRIZZELLI, 1999; COUGHLAN, 2002; entre outros).

Crescimento do poder de compra: o poder das grandes redes varejistas em ditar regras para o restante do sistema agroalimentar é grande. Graças a suas dimensões, volumes de compras, capacidade financeira e, principalmente, por estarem em contato com os consumidores finais, são agentes de grande capacidade de coordenação dos Sags. Esse poder é ainda maior com a concentração do setor, e com os grupos de compras.

Grupos de compras: grandes organizações varejistas estão montando grupos de compras para, em conjunto, realizar compras de alimentos e bebidas. Podem ser organizados geograficamente, por produtos, entre outras formas, ganhando eficiência no processo de compras e na gestão de suprimentos.

Associações de compra para o pequeno varejo e parceria com atacadistas distribuidores: serão um fator muito importante para que estas redes consigam alguns dos benefícios de compra em conjunto, pacotes tecnológicos e modernização. A Figura 12.3 mostra os fatores ambientais que motivaram a estratégia de associativismo, bem como os possíveis benefícios aos envolvidos.

Mudanças Ambientais	Estratégia	Benefícios
Concentração no varejo <i>Global Sourcing</i> Oferta tecnológica Internacionalização do varejo Estabilidade da economia Menores margens Demanda por conveniência Maiores exigências dos consumidores	A S S O C I A T I V I S M O	Fornecedores industriais <ul style="list-style-type: none"> ➤ Volume de vendas ➤ Redução em custos de transação ➤ Negociação única ➤ Maior garantia de recebimento ➤ Fretes, distribuição ➤ Coordenação da propaganda Varejistas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconto maior ➤ Uma negociação ➤ Um gestor ➤ Marketing conjunto ➤ Preços ➤ Treinamento ➤ Assessoria jurídica ➤ <i>Layout</i> padronizado Consumidores <ul style="list-style-type: none"> ➤ Preços ➤ Variedade dos produtos ➤ Novos produtos ➤ Comunicação individualizada

Figura 12.3 *Associativismo: uma estratégia competitiva para o pequeno varejo.*

Exemplos:

- super Vizinho (REPAS – SP): reúne 47 lojas de 3 a 11 caixas (*check-outs*), pagam R\$ 450 por mês. Consegue descontos de até 10%. Faz o tablôide para duas promoções mensais (15 mil exemplares, negociando verba com a indústria. Antes custava mais de R\$ 2 mil/mês para cada loja;

- redeconomia (RJ): reúne 90 lojas (700 a 800 m²). Disponível em: <www.redeconomia.com.br>;
- caso Redenor: criada por 35 indústrias e 28 distribuidores, está em 48 mil pontos-de-venda, com 400 itens (SuaveNor, BabyNor, VitaNor). Cria a bandeira e reduz custos de entrada no mercado para empresas menores. Desenvolve marketing e logística e o distribuidor tem exclusividade numa região. Ver: <redenorbrasil.com.br>;
- caso Smart (Martins): 180 lojas em operação, o grupo criou universidade para clientes em 1990 (2001: 1.200 projetos de loja, 1.500 proprietários). Visa dar poder de compra, comunicação, capital, tecnologia de gestão e logística. Lojas de 300 a 1.000 m², taxa mensal de administração de R\$ 1.000. Ver: <redesmart.com.br>, <umv.com.br> e <martins.com.br>;
- caso IGA (International Grocers Alliance): padrão de procedimentos para unir empresas varejistas pequenas;
- caso Rede 10, que congrega quase 30 lojas na região de Ribeirão Preto.

Tecnologia como fator dominante e possibilitador do aumento dos serviços oferecidos: são bastante conhecidas e incluem *scanners* no ponto-de-venda, microcomputadores, pedidos eletrônicos, mostradores de preços nas gôndolas, de cristal líquido ou digitais, ligados a centrais para mudanças eletrônicas de preços, transferências eletrônicas de fundos, entre outras operações. Programas permitem retorno a ações de comunicação e promoção no ponto-de-venda, tais como remessa residencial de cupons e escaneamento destes, permitindo conhecer sua taxa de uso. Também, acesso a satélites e sistemas de TV a cabo, aliado a computadores mais potentes e que permitam acesso a segmentos de mercados consumidores cada vez menores e mais definidos.

A observação constante dos sinais da demanda dos consumidores, tais como o aumento da demanda de produtos frescos, frutas, legumes e verduras, carnes e ovos, tem feito com que qualidade e uniformidade sejam cada vez mais obrigatórias. Deve-se entender qual diferenciação é valorizada. Os consumidores devem ser constantemente pesquisados. É preciso atrair os consumidores não só com baixos preços, mas também com alta qualidade, seletividade e alto valor na experiência de compra.

Mudança de conceitos: a disposição dos produtos nas gôndolas das lojas, com colocação de produtos de mesmo gênero associados, pode estar de acordo com a visão da indústria e do varejista, no sentido de facilitar a logística, mas não com a maneira com que o consumidor pensa. Outras formas de arranjo de produtos, que podem sugerir associação para um tipo de refeição, são uma tendência. Por exemplo: um produto como macarrão está, normalmente, no setor de massas; o extrato de tomate, no de enlatados; e o queijo ralado, no de queijos. Em um conceito de arranjo por tipo de refeição sugerida, esses produtos de-

veriam estar dispostos próximos uns aos outros, de modo a sugerir a refeição completa e evitar o dissabor do esquecimento de algum produto por parte dos consumidores.

Desenvolvimento e aplicação dos instrumentos financeiros e econômicos corretos: a complexidade e a gestão financeira do empreendimento são cada vez mais complicadas por causa de portfólio, investimentos substitutos e velocidade do fluxo global de capitais. Entender como os consumidores das diferentes classes preferem pagar pelas compras também é fator de diferenciação de serviços.

Entender o mix de marcas: marcas próprias, regionais e nacionais, tipo A e outras podem melhor servir aos consumidores e às estratégias da rede. Quantas marcas serão disponibilizadas aos consumidores em cada linha de produtos, amplitude de preços, entre outras questões, são fundamentais para decisão no varejo.

Marcas próprias (marcas do varejo): talvez seja um dos assuntos mais discutidos e de maior impacto em atividades varejistas. Decisões sobre marcas próprias vêm sendo tomadas constantemente por indústrias de alimentos e bebidas e por varejistas.

Habilidade de estruturar e analisar dados, visando à segmentação de seus consumidores-alvo de suas atividades de marketing: ou seja, não basta ter os dados disponíveis, mas, sim, saber analisá-los e usá-los para melhora do sistema.

Aumentar constantemente a capacidade gerencial: capacidade das empresas de lidarem com oportunidades, métodos modernos de negócios e crescimento das pessoas, treinamento, especializações, e de estarem atentas a inovações etc.

Boxe 2 – Caso Bompreço – Royal Ahold

Um aspecto interessante foi na compra do Bompreço pelo grupo holandês Ahold, no tocante à implementação de seu processo de qualidade no Nordeste do Brasil. O Ahold faz parte de uma rede de 38 varejistas mundiais que estão unindo esforços para saber como o alimento é preparado, de onde vem, como é produzido, quais ingredientes e quem fornece. No entanto, 40% dos produtos comprados pelo Ahold são locais (Nordeste), com mais de 40% dos fornecedores locais. O Ahold acredita que essa proporção irá continuar, entre 30 e 40%, nos próximos anos. A estratégia para implementar a qualidade em sua cadeia de suprimentos contou com três eixos centrais: o processo de comunicação com os consumidores, mantendo uma página quinzenal no *Jornal de Recífe* explicando o que é qualidade de alimentos e programas de visitas aos centros de distribuição com palestras; centros de exposição para os fornecedores interagirem com os clientes e saberem de suas novas demandas; e apoio e cooperação com agentes públicos e privados, principalmente Senai, Sebrae e Anvisa. Os padrões hoje já são muito superiores que há cinco anos.

Fonte: Apresentado no Congresso Mundial de Agronegócios da Iama, México, 2003.

Novas economias de escala, com o conceito de que o maior é, de fato, o melhor, visando reduzir custos fixos e amortizar ativos, expandindo bases de operação, estão levando a grandes investimentos nos negócios varejistas no mundo, com diversas aquisições, fusões e alianças. A concentração está cada vez mais difícil, em função das regulamentações proibitivas. Além disso, como o mercado dos países desenvolvidos está saturado, as empresas têm de lutar por participação de mercado, via preços, qualidade e serviços, para fazer frente à crescente competitividade.

Assim, a internacionalização passa a ser uma opção estratégica de expansão, visando alcançar mercados crescentes e com concorrência ainda não acirrada. As formas de entrada podem ser via investimento direto (entrada de novo grupo no mercado), aquisição, *franchising* ou *joint venture*. A escolha da forma de entrada depende de diversos fatores, como aversão ao risco, posição financeira, situação do mercado ou oportunidade.

Finalmente, o comércio eletrônico está na pauta de discussões do setor. O exemplo de outros setores e as grandes mudanças são fundamentais. Algumas redes já estão operando páginas eletrônicas para vendas e entregas, e esse canal de distribuição, crescente, poderá vir até a ser uma ameaça para o varejo tradicional, pois são negócios com algumas distinções, sendo possível que o varejo não seja o agente mais apto, nos sistemas agroalimentares, a executar as vendas eletrônicas.

RESUMO

O atacado e o varejo são os principais agentes de canais na distribuição de alimentos da indústria até o consumidor final, sendo, além disso, importantes agentes econômicos em participação no PIB e na geração de empregos.

O atacado compreende os estabelecimentos que revendem produtos a outros membros de canal que não sejam o consumidor final, como atacadistas distribuidores, operadores logísticos, representantes, entre outros. O atacado permite a seus clientes comprar produtos em menores quantidades e com menor número de transações. Suas principais funções envolvem a cobertura de mercado, contato de vendas, estocagem, processamento de pedidos, fornecimento de informações, proporcionando disponibilidade de produtos, conveniência, fracionamento, suporte técnico e financeiro a seus clientes. Em geral, classifica-se o atacado em fabricantes atacadistas, atacadistas especializados e agentes comissionados.

As principais tendências para esse agente envolvem reavaliação de suas estratégias, mudanças na filosofia de marketing, exploração de mercados internacionais, utilização de novas tecnologias, comércio eletrônico, atuação direta com pequeno varejo e possibilidades de concentração.

O varejo compreende atividades de negócios que vendem produtos e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal ou familiar. As principais funções do varejo envolvem a divisão de quantidades, conveniência espacial (localização), tempo de espera, variedade de produtos e serviços prestados aos consumidores, que no setor de alimentos envolvem refeições fora de casa, restaurantes, *fast food*, lanchonetes, *catering*, venda de comida congelada, carritos, entre outros.

Os formatos mais importantes para a distribuição são hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades (açougues, varejões, padarias, entre outros), mercearias e outros tipos de estabelecimentos.

Para o varejo, os principais desafios estão relacionados a crescimento do poder de compra, montagem de grupos de compras, parcerias para formação de associações de compras para o pequeno varejo, utilização de tecnologias de informação e processos, acompanhamento da demanda, mudanças e assimilação de novos conceitos, decisões sobre o *mix* de marcas, economia de escala, assuntos relativos a internacionalização e comércio eletrônico.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. Procure identificar ao menos um tipo de atacado e de varejo que você conheça. Classifique esses agentes de acordo com os tipos estudados e aponte as funções que você claramente reconhece que cada um desempenha.
2. Para os exemplos que você escolheu na questão 1, quais são os desafios e as oportunidades que poderão afetar o desenvolvimento e sucesso desses agentes?
3. Encontre exemplos na Internet das tendências para o varejo listadas anteriormente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO, C. F. et al. *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1995. 202 p.

BERMAN, B. *Marketing channels*. New York: John Willey, 1996. 663 p.

BRITO, D. Mais opções para uma boa compra. *Revista Superhiper*, p. 134-136, set. 1996.

COUGHLAN, A. T. et al. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NEVES, M. F. *Um modelo para planejamento de cadeias de distribuição no setor de alimentos*. 1999. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

REVISTA DISTRIBUIÇÃO. Abad, nº 124, abr. 2003.

REVISTA SUPERHIPER. Abras, maio 2003.

REVISTA SUPERMARKET NEWS, maio 2003.

ROSEMBLOON, B. *Marketing channels*. 6. ed. New York: Dryden, 1999. 688 p.

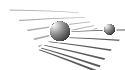
STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. *Marketing channels*. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. 576 p.

STERNQUIST, B. *International retailing*. New York: Fairchild Publications, 1998. 643 p.

13

Franquias de Alimentos

Paulo Furquim de Azevedo
Vivian Lara dos Santos Silva
André Gustavo Alves Silva



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

Neste capítulo, o leitor poderá familiarizar-se com uma das formas de distribuição de alimentos e serviços de alimentação que mais cresceu nos últimos 50 anos. O capítulo pretende apresentar, em linhas gerais, as principais características do *franchising*, suas vantagens e principais desafios. Com a finalidade de oferecer um quadro próximo à realidade brasileira, o capítulo descreve a evolução do *franchising* e concentra-se na apresentação das tendências e participações relativas dos diversos subsegmentos das franquias de alimentos no Brasil. Para efeito de ilustração, o capítulo ainda discute as diferenças de ambiente legal entre França e Brasil e suas implicações para as redes de franquia, assim como as diferenças de modo de organização de duas redes de franquia brasileiras.

1 FRANQUIAS: UM MODO DE COMERCIALIZAR ALIMENTOS

As franquias estão por toda parte. No país em que o sistema mais se desenvolveu, os EUA, é possível nascer, crescer, educar-se, alimentar-se e morrer sempre utilizando os serviços providos por meio de redes de franquias. O Brasil não fica muito atrás, destacando-se no cenário internacional ao ocupar a sexta posição no *ranking* mundial em número de redes, possuindo cerca de metade do número de redes que detêm os EUA. Esse modo particular de comercializa-

ção é muito utilizado no setor de alimentação, que está repleto de casos de expressão, como o McDonald's, Habib's, entre outros. Essa ênfase no segmento de *fast food*, entretanto, esconde o uso disseminado do sistema de franquias (ou *franchising*) nos mais variados segmentos do setor de alimentos. O *franchising* está presente em restaurantes, cafés, sorveterias, pizzarias, constituindo uma alternativa de alimentação para todos os gostos e preferências.

O *franchising* é o contrato por meio do qual um franqueador transfere a um franqueado o direito de produzir ou vender produtos ou serviços. Em troca, o franqueador recebe um fluxo de receita de cada unidade, que pode tomar a forma de taxas fixas (taxa de franquia) e/ou variadas (como *royalties* e propaganda). Além disso, o franqueado pode contribuir com ativos, como capital, habilidade gerencial ou conhecimento sobre mercados locais. Desse modo, forma-se uma rede que compartilha uma marca, um modo de fazer negócio e o conhecimento que é adquirido nessa atividade.

Normalmente, o objeto de franquia é o nome e logotipo da empresa, mas comumente inclui também máquinas, práticas de compras, administração, distribuição e informática. Frequentemente, um contrato de franquia prevê o treinamento do franqueado e de seus funcionários como forma de transmissão do conhecimento e práticas necessários ao adequado funcionamento do negócio. A complexidade do contrato de franquia, portanto, é variável, dependendo do interesse e riscos envolvidos na transação.

2 VANTAGENS E DESAFIOS DO *FRANCHISING*

A relevância adquirida pelo *franchising* como um mecanismo de comercialização de alimentos deve-se a três motivos: (a) ganhos de escala de marketing e tecnologias; (b) obtenção de capital para ampliação da produção; e (c) redução de problemas (e, portanto, custos) de monitoramento e controle da comercialização. Os investimentos necessários para se consolidar uma marca são imensos. O custo de um segundo na televisão é proibitivo para boa parte das empresas. Além disso, para se consolidar um nome, são necessárias exposições freqüentes na mídia. Isso significa que o filão da propaganda é um jogo para grandes. O *franchising*, ao compartilhar uma marca, permite o acesso dos benefícios da propaganda a pequenos estabelecimentos.

Uma grande empresa, como o McDonald's, pode estender os benefícios do valor inestimável de sua marca a um franqueado. Ambas as partes podem ganhar com esse arranjo. O franqueado inicia suas atividades sem precisar depender com a consolidação da marca, enquanto o franqueador recebe uma compensação em dinheiro pela concessão da marca.

Do mesmo modo, o desenvolvimento de uma tecnologia, de uma linha de produtos ou de procedimentos administrativos pode ser repassado a terceiros por meio de um contrato de franquia. Fazendo assim, o mesmo investimento pode proporcionar um retorno maior ao franqueador e poupar investimentos ao franqueado.

O *franchising* permite também o aporte de capital ao negócio da empresa. Se uma empresa tem como objetivo o crescimento de sua participação no mercado e encontra limites à obtenção de empréstimos, a franquia pode ser uma solução. Nesse caso, a empresa permite a produção de seus produtos a terceiros, expandindo sua participação no mercado sem o dispêndio de capital necessário à ampliação da produção.

No entanto, a motivação mais decisiva para a opção pela franquia está na redução de custos de monitoramento e controle. As economias de escala e a obtenção de capital são benefícios que outros mecanismos de comercialização também apresentam. Se a empresa expandir sua produção por meio de licenciamento, ela realizará economias de escala de marketing e tecnologias sem necessitar aportes de capital substanciais.

Está na capacidade de incentivar esforços conjuntos de franqueadores e franqueados a qualidade mais evidente do *franchising*. Uma vez que seu sistema de pagamento deixa ao franqueado qualquer lucro residual da operação de seu estabelecimento, o *franchising* reduz custos de monitoramento e controle sobre os pontos-de-venda. Como o franqueado tem de pagar uma quantia fixa pela utilização da franquia, qualquer centavo que seu negócio gerar a mais vai para seu bolso. O franqueado, portanto, tem o incentivo necessário para desempenhar suas atividades do melhor modo possível, já que ele será o maior beneficiário de suas ações. Se não fosse isso, o franqueador teria dificuldades e custos para exigir que o franqueado desempenhasse suas atividades com afinco.

A grande vantagem do contrato de franquia para o franqueador está na economia de custos de monitoramento. Por esse motivo, a franquia é mais frequente quando o potencial franqueador está afastado dos centros consumidores em que pretende atuar. É o caso, por exemplo, de uma rede de alimentação geograficamente dispersa. A Kopenhagen, por exemplo, é uma rede de chocolates finos que detinha, em 2002, 120 lojas espalhadas pelo Brasil, sendo 90 franqueadas. As 30 unidades próprias tendem a se localizar na região metropolitana de São Paulo, próximas à sede, sendo a franquia a modalidade preferida para regiões mais distantes. Os custos de monitoramento seriam excessivamente altos se a Kopenhagen montasse uma rede de distribuição baseada inteiramente em lojas próprias. A opção pela franquia reduz esses custos, e é, portanto, o mecanismo de comercialização geralmente escolhido para situações de grande dispersão geográfica dos pontos-de-venda.

Não necessariamente, o pagamento do franqueador se dá mediante uma taxa fixa. Há outros sistemas de pagamento que apresentam propriedades semelhantes e, por isso, também são utilizados. Esse é o caso da obrigatoriedade

de compra de insumos junto ao franqueador. Esses insumos poderiam ser sobrevalorizados, consistindo a remuneração do franqueador nessa sobrevalorização.

Acontece, porém, que nem tudo são flores no mundo das franquias. Apesar de reduzir custos de monitoramento e controle do franqueado, a franquia ainda apresenta alguns desses custos que, dependendo das características da transação, podem ser relevantes. Como a franquia normalmente envolve o uso da marca de uma empresa, o mau atendimento aos clientes por parte do franqueado pode prejudicar a reputação da marca. O bom nome de uma marca pode constituir o principal capital de uma empresa, o que significa que prejuízos a ele podem representar perdas vultosas de patrimônio ao franqueador. Como exemplo, uma trágica contaminação pela bactéria *Escherichia coli*, em 1993, em hambúrgueres servidos pelo *Jack in the Box*, nos EUA, quase colocou fim na existência desta que estava entre as quatro maiores redes de *fast food* dos EUA. Foram necessários anos e intensa intervenção da rede na gestão da qualidade dos alimentos para que sua reputação fosse, em parte, recuperada. O descuido de um franqueado pode prejudicar todos os negócios que envolvem a marca objeto da franquia. Por esse motivo, o franqueador avalia cuidadosamente seus potenciais franqueados, assim como freqüentemente fornece treinamento aos empregados, executa inspeções de rotina nas lojas e impõe cláusulas contratuais que procuram evitar o mau uso da marca.

Também o franqueado pode encontrar problemas em sua relação com o franqueador. Um dos mais comuns é a concessão de novas franquias a terceiros em áreas próximas a uma unidade já existente, o que aumenta a concorrência sobre esta e reduz seu lucro. É de interesse do franqueador distribuir suas franquias geograficamente do modo mais racional possível. Isso evita a oferta excessiva de lojas em algumas regiões contra a carência de lojas em outras. No entanto, como o franqueador recebe uma taxa fixa por franqueado, é também de seu interesse a multiplicação do número de franqueados. Isso pode levar a uma competição muito forte entre os franqueados, o que pode corroer seus lucros. Para lidar com esse problema, é comum a adoção de cláusulas de exclusividade territorial, que assegura ao franqueado a prerrogativa de abertura de uma nova unidade dentro de uma área previamente especificada. A seguir, passamos a analisar um pouco da história e evolução desse mecanismo de comercialização.

3 EVOLUÇÃO DO *FRANCHISING*

O *franchising* surgiu em meados do século XIX nos EUA, quando em 1860 a *Singer Sewing Machine*, fabricante de máquinas de costura, decidiu expandir seus negócios por todo o território americano. Posteriormente, outras grandes empresas americanas apostaram nessa nova estratégia organizacional de cresci-

mento e expansão. É o caso da *General Motors*, que, em 1898, passou a usar o *franchising* para expandir sua rede de revenda de carros, da *Coca-Cola*, a partir de 1899, com o franqueamento de unidades para o engarrafamento e distribuição de refrigerantes, seguidas da experiência da *Hertz*, locadora de veículos, em 1921, e da *Texaco*, nos anos 30. Todavia, a real difusão do uso do *franchising* dentre as empresas americanas teria sido registrada a partir dos anos 50, década em que algumas das redes de franquias mais conhecidas da atualidade iniciaram suas operações, como o *Burger King*, *Dunkin' Donuts* e o *McDonald's*.

No Brasil, o *franchising* teve início em 1963, quando a rede de idiomas *Yázigi*, originária da cidade de São Paulo, inaugurou sua primeira unidade franqueada. Posteriormente, a partir da década de 70, importantes redes americanas de alimentos, lideradas pelo *McDonald's*, começaram a se interessar pelo franqueamento de sua marca no Brasil. Nesse mesmo período, a internacionalização das marcas americanas por meio do *franchising* também foi registrada em outros países, como Austrália, Japão e diversos países europeus, dentre os quais França, Alemanha e Inglaterra.

Não obstante o sucesso registrado pelo *franchising* no Brasil até o início dos anos 80, a inflexão no crescimento do sistema de franquias ocorreu a partir de 1986, mais precisamente após o Plano Cruzado. Desde então, muitos dos mais importantes nomes do *franchising* brasileiro, com destaque especial às franquias de alimentos, deram seus primeiros passos rumo ao franqueamento de suas marcas, caso por exemplo do *Fran's Café* (que apostou no sistema de franquias a partir de 1980), *Casa do Pão de Queijo* (1987), *Amor aos Pedacos* (1989), *Vivenda do Camarão* (1990), *Habib's* (1991), *Kopenhagen* (1992) e *Café do Ponto* (1992). Posteriormente, a partir da estabilização econômica de 1994 e da consolidação da legislação brasileira específica para regular os contratos de franquia, registrou-se uma nova intensificação do crescimento do *franchising* no mercado nacional, levando desde então o Brasil a se destacar dentre os principais nomes do *franchising* mundial.

O sucesso registrado no mercado brasileiro motivou muitas redes genuinamente brasileiras a apostarem no franqueamento internacional de suas marcas – processo no qual as redes de alimentos também possuem uma posição de destaque. Dentre outros casos de sucesso, a rede *Vivenda do Camarão* operava, em 2002, três restaurantes em Portugal e 48 no Brasil. Nessa mesma direção, a *Casa do Pão de Queijo*, estruturada em mais de 350 pontos-de-venda no mercado nacional em 2003, vem atuando desde o primeiro semestre de 2000 em Portugal e na Espanha. Por sua vez, a rede *China in Box*, atuando com mais de 100 lojas no Brasil, direcionou sua atuação para a América Latina, operando uma unidade na Argentina. Deve-se destacar ainda a atuação da rede *Habib's* – segunda maior rede de *fast food* no Brasil, atrás apenas do *McDonald's* –, que em 2002 operava mais de 200 restaurantes no Brasil e uma unidade no México.

De acordo com dados da *World Franchise Council*, ilustrados na Tabela 13.1, em 2000/2001, o Brasil assumiria a sexta posição mundial em termos de

número de redes de franquias. Embora a tabela não apresente informações a respeito do número de unidades franqueadas no Brasil no mesmo período, números publicados pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), discutidos na próxima seção, colocariam o Brasil em uma posição muito próxima à ocupada pela Austrália – quarta no *ranking* internacional, segundo a *World Franchise Council*. Deve-se ressaltar que a Tabela 13.1 faz menção apenas às dez primeiras posições em termos de número de redes, omitindo, portanto, outros países relevantes em termos de números de unidades franqueadas, em especial Taiwan, terceiro lugar com 54 mil unidades, Itália, na sétima posição com 28.127 unidades, além da África do Sul e Cingapura disputando o oitavo lugar, com 20.885 lojas, seguidos da Suécia, Holanda e Nova Zelândia com 18 mil, 14.250 e 14 mil respectivamente.

Tabela 13.1 *Participação de diferentes países em termos de número de redes e de lojas franqueadas em 2000/2001.*

País	Total redes	Total lojas franqueadas
EUA	2.150	367.500
Canadá	1.370	ND
Coréia	1.320	124.000
Alemanha	1.125	ND
Japão	1.048	201.499
Brasil	1.010	ND
Austrália	747	49.400
Inglaterra	665	35.600
França	650	32.240
China	600	24.000

Fonte: World Franchise Council (ND: Não Disponível).

Desde a estratégia pioneira da *Singer* na comercialização e distribuição de seus produtos até os dias de hoje, o *franchising* registrou significativa evolução em seu conceito – evolução classificada pela prática organizacional em quatro diferentes gerações: o *Franchising* de primeira e de segunda geração; o *Business Format Franchising* e o *Learning Network Franchising*.

Originalmente, em sua primeira geração, as unidades franqueadas eram utilizadas enquanto canais de distribuição, em que o franqueador apenas se comprometia com o fornecimento dos produtos a serem revendidos, em pontos-de-venda, porém não compartilhavam de um mesmo nome, ou seja, não empregavam a marca do franqueador – prática organizacional que apenas passou a ser adotada nas franquias de segunda geração.

A terceira geração do *franchising*, por sua vez, tem suas origens em meados dos anos 50 nos EUA, na busca de Ray Krock em formatar o negócio dos irmãos *McDonald's* a fim de poder reproduzi-lo com sucesso. O *Business Format Franchising*, também denominado de Franquia de Negócio Detalhadamente Dimensionado ou, ainda, Franquia Empresarial, caracteriza-se, assim, por um arranjo contratual em que o franqueador, além de transferir o direito de uso de sua marca, também transfere a seus franqueados todo o modelo de negócio empregado, junto a uma assistência técnica regular. Assumindo essa forma mais complexa, o *franchising* contribuiria para a redução dos riscos dos franqueados, diante da possibilidade de ingressar em um sistema já testado. Os ganhos de economias de escala, discutidos na seção anterior, não se resumiriam ao marketing, mas se estenderiam a todo o conhecimento que está embutido nas práticas empresariais do franqueador.

A partir de meados da década de 90, algumas redes passaram a apostar em uma nova concepção do *Business Format Franchising*, o *Learning Network Franchising*. Nessa nova “roupagem”, embora o sistema de franquias ainda continue estruturado na transmissão do direito de uso exclusivo da marca e de todo o negócio formatado, os franqueados passam a assumir uma posição de destaque na geração e inovação do conhecimento da rede por meio de suas experiências locais. Com a apresentação de dois casos, *Vivenda do Camarão* e *China in Box*, o Boxe 1 ilustra como o modo de organização de uma rede de franquia pode variar conforme as características do negócio.

Boxe 1 – Estudo de Caso – Dois Modelos de Franquias: *Vivenda do Camarão* e *China in Box*

Conforme argumentado na seção 3, há diversos modelos de franquia, com particularidades e complexidades distintas. No caso das franquias de alimentos no Brasil, há dois casos – bem-sucedidos, diga-se de passagem – que mostram como o modo de organização de uma rede de franquia pode variar conforme as características do negócio: *Vivenda do Camarão* e *China in Box*. A seguir, apresentamos, em linhas gerais, os principais traços de cada uma dessas redes.

“Por que um prato requintado como o camarão não poderia ter preço acessível, sem perder sua sofisticação?” Esta indagação levou à criação do primeiro restaurante *Vivenda do Camarão* em 12 de junho de 1984, no bairro paulistano de Moema.

A *Vivenda do Camarão* optou pelo *franchising* em 1990, gerenciando, em 2002, uma rede constituída por 48 restaurantes no Brasil e três em Portugal. Sua principal estratégia é a diferenciação de produto, baseada em produtos de alto padrão, voltados ao consumidor de classe média alta, que se mostra bastante sensível a sutis variações de qualidade.

A fim de garantir a uniformidade de seus produtos, a relação entre franqueador e franqueado é estruturada no Manual do Franqueado, documento organizacional que detalha as obrigações e direitos de ambas as partes. Além disso, para evitar que a qualidade do produto seja muito dependente das ações de seus franqueados em suas respectivas unidades, a *Vivenda do Camarão* procura aumentar seu controle sobre a comercialização de seus produtos por meio de três iniciativas:

- gerenciamento de uma central processadora de alimentos, onde também se concentram as atividades de P&D e logística;
- controle das atividades dos franqueados por meio de visitas mensais sem aviso prévio, com execução, se necessário, de ações corretivas; e
- fornecimento de cremes congelados, sua principal linha de produtos, em porções individuais congeladas, prontas para ser servidas após um simples aquecimento.

Por sua vez, o *China In Box*, empresa também genuinamente brasileira, soube conciliar a especificidade da comida chinesa à praticidade do *fast food delivery*. Fundado em 1992, o *China in Box* iniciou o *franchising* de suas unidades em 1994, na cidade de São Paulo, contando, em 2002, 101 lojas espalhadas por todo o Brasil. O foco de seu negócio recai na entrega de comida chinesa em casa (*delivery*), representando cerca de 95% das vendas globais da rede.

Dado esse posicionamento estratégico, o consumidor *China in Box* é cliente predominantemente de uma única unidade – a mais próxima de sua residência. Conseqüentemente, diferentemente da rede *Vivenda do Camarão*, não é imprescindível ao *China in Box* que haja absoluta padronização do sabor dos pratos entre todas as unidades pertencentes à rede, possibilitando maior grau de autonomia a cada franqueado. Essa maior autonomia confere grande dinamismo à rede, especialmente no que se refere à criação e difusão de novos pratos ou mesmo conceitos gerenciais.

Por conta dessas características, embora a rede também opere com um Manual do Franqueado, o *China in Box* optou por um conceito de equipe, em que o desenvolvimento de toda a rede decorre da participação de cada franqueado em um todo, sendo o papel do franqueador a integração dessas partes. Para que essa estrutura seja eficaz, a rede desenvolveu alguns mecanismos, dos quais se devem destacar:

- além da unidade piloto que é responsável pelo estudo e desenvolvimento de novas tendências, a rede incentiva seus franqueados e fornecedores a identificarem inovações de consumo e desenvolverem novos produtos, os quais podem ser, posteriormente, difundidos por toda a rede;
- a fim de garantir que todas as unidades mantenham os padrões requeridos pela marca, as atividades das lojas são controladas e monitoradas pela rede. Todas essas atividades buscam o aprimoramento de todo o sistema, por meio do aprendizado tanto do franqueador como do franqueado; e
- a padronização das atividades dos franqueados resume-se aos serviços e produtos básicos, havendo espaço para as diferenças culturais entre as diversas regiões de atuação da rede *China in Box*.

Em síntese, os negócios distintos em que atuam as redes *Vivenda do Camarão* e *China in Box* estão associados a modelos diferentes de *franchising*. O primeiro é relativamente mais centralizado, exemplo “clássico” do *Business Format Franchising*, enquanto o segundo concede maior autonomia às unidades e, portanto, aos franqueados – ilustrando o que vem a ser a quarta geração do *franchising*, denominada por *Learning Network Franchising*. A principal variável que explica essas diferenças é a necessidade de estrita padronização entre as unidades, no caso do da *Vivenda do Camarão*, e o fato de ser o *China in Box* uma franquia de bairro, o que significa que cada consumidor é fiel a sua unidade.

Fonte: Este caso é baseado na dissertação de mestrado de Silva, A. G. desenvolvida no PPG-EP-UFSCar. Os autores agradecem as entrevistas gentilmente concedidas pelos Srs. Dietmar Frank e Robinson Shiba, respectivamente da *Vivenda do Camarão* e do *China in Box*.

Embora o conceito do *franchising* tenha evoluído ao longo do tempo, suas diferentes gerações mantêm-se vivas. Nesse sentido, apesar de o *Business Format Franchising* apresentar uma tendência mundial de ascensão em detrimento das franquias de primeira e de segunda geração, essas são ainda mundialmente empregadas principalmente dentre as revendedoras de carros, distribuidoras de combustíveis e engarrafadores de bebidas – setores em que a ênfase do negócio encontra-se centralizada na estabilidade das vendas, como simplesmente um distribuidor. Além de sua relevância econômica, é empregado pela grande maioria dos setores, como os *fast foods*, o *Business Format Franchising* destaca-se também pelo grande interesse demonstrado pelo meio acadêmico, dedicando a ele grande parte da recente literatura produzida sobre o sistema de franquias.

Deve-se destacar, porém, que nem todos os países compartilham de um mesmo entendimento legal quanto à extensão do conceito do *franchising*. No Brasil e EUA, por exemplo, diferentemente da França, o entendimento legal permite a designação de contrato de franquia a um variado escopo de situações mercantis, desde o caso em que a relação entre franqueador e franqueado inclui apenas a distribuição de produtos e/ou serviços comercializados sob uma mesma marca (caracterizando, assim, as franquias de primeira e de segunda geração), até o *Business Format Franchising*.

Essa amplitude, porém, tende a dificultar a distinção entre o *franchising* e outras formas contratuais, em especial os contratos de licenciamento e de concessão. Embora menos complexos, os contratos de concessão são os que mais se aproximam do *franchising*, sendo confundidos principalmente com as franquias de primeira e de segunda geração. Todavia, apesar de os três principais elementos existentes nos contratos de concessão serem identificados no *franchising* (contrato de fornecimento de bens ou mercadorias; contrato de licenciamento de marca; e cláusula de definição da área de atuação), os contratos de franquia podem ir além, uma vez que contêm (em sua forma mais completa) cláusulas referentes à transferência do conhecimento detido pelo franqueador, junto à prestação de assistência técnica, formação e treinamento contínuos. Por sua vez, a diferença básica entre os contratos de licenciamento e o *franchising* estaria relacionada ao fato de que os licenciamentos regulamentam a distribuição de um produto específico e não de um negócio completo. Para exemplificar as diferenças do modo de funcionamento do *franchising* em diferentes países, o Boxe 2 traz uma comparação entre os modelos da França e do Brasil.

Boxe 2 – Análise Comparativa do Entendimento Legal Americano, Francês e Brasileiro do Sistema de Franquias

A legislação brasileira que regula os contratos de franquia foi homologada apenas em 1994 (Lei nº 8.955, de 15 de dezembro),¹ o que retardou o pleno desenvolvimento do *franchising* no Brasil nos anos em que ainda não havia amparo legal para esse tipo de relação econômica. Durante este período de ausência de um marco legal, a referência adotada por grande parte das empresas brasileiras era a legislação americana, em que a designação dos contratos de franquia faz menção à transferência do direito de uso da marca e, eventualmente, do formato do negócio franqueado. Sob influência direta do entendimento americano, a legislação brasileira define o sistema de franquias enquanto “sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”. Diferentemente do entendimento americano, porém, a legislação brasileira não limita a existência dos contratos de franquia ao pagamento de nenhuma quantia por parte do franqueado ao franqueador – restrição feita pelo *Federal Trade Commission Franchising Rule*, estipulando quantia mínima de US\$ 500,00 durante os seis primeiros meses de operação do negócio.

Por sua vez, o *franchising* na França não é regido por legislação específica – ausência esta observada na quase totalidade dos países europeus –,² sendo assim regulamentado pelo direito francês e europeu de contratos e de concorrência, bem como pelo Código Europeu de Franquias.³ Conjuntamente, esse quadro legal atribui ao entendimento francês maior rigidez, comparativamente ao americano e brasileiro, quanto à designação legal dos contratos de franquia, restringindo-se a um único e exclusivo arranjo contratual caracterizado pela “(i) utilização de nome ou símbolo comum e de uma uniformidade do local e/ou das formas de transporte previstas em contrato; (ii) da transferência do conhecimento detido pelo franqueador ao franqueado; e (iii) do fornecimento contínuo ao franqueado de assistência comercial ou técnica durante a vigência contratual” (Art 1-3 do Regulamento de Isenção 4087 da Comunidade Européia de 1988). Além destas três obrigações legais, o Código Europeu de Franquias estipula ainda que, antes de iniciar o sistema, o potencial franqueador deve deter no mínimo uma unidade piloto (ou seja, uma loja própria), bem como ter encerrado pelo menos um exercício fiscal.

Deve-se destacar ainda que o Direito Europeu de concorrência, de acordo com o Regulamento de Isenção 2790 de 1999, restringe os acordos verticais de distribuição, dentre os quais os contratos de franquia, estipulando que apenas as empresas com uma participação de

1 A legislação brasileira que regula os contratos de franquia, Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, pode ser obtida na íntegra no *site* da Associação Brasileira de Franquias <www.abf.com.br>.

2 Dentre eventuais exceções há a Espanha, em que a legislação exige o registro do contrato de franquia, e a Bélgica, em que até meados de 2002 o projeto de lei encontrava-se em debate.

3 Em 1972, a Federação Européia de Franquias (*European Franchise Federation*, EFF) formulou o Código Europeu de Franquias (*Code de Déontologie Européen de la Franchise*), o qual foi homologado pela Comunidade Européia em 1988.

mercado inferior a 30% poderão praticar (i) a fixação de preços e a delimitação de preços mínimos, bem como (ii) a adoção de cláusulas contratuais de exclusividade de suprimento (situação em que o franqueado compra do franqueador, ou de empresa designada pelo mesmo, quantia superior a 80% do volume anual de sua unidade) e (iii) cláusula pós-contratual limitando a atuação do ex-franqueado em atividade similar à do franqueador. Essas diferenças no ambiente legal em que opera o *franchising* têm importante impacto sobre o modo como as redes de franquias se organizam e suas principais estratégias. Por esse motivo, as redes que buscam sua internacionalização devem analisar cuidadosamente as diferenças do ambiente legal dos países em que pretendem atuar. Do mesmo modo, a utilização de casos de outros países, como parâmetro para a decisão estratégica de franquias no Brasil, deve ser feita com cuidado, levando em consideração as diferenças de ambiente legal em que as redes operam.

Fonte: Este tema é parte da tese de doutorado de Silva, V. L. S., desenvolvida na PPG-EP da UFSCar.

4 FRANQUIAS DE ALIMENTOS NO BRASIL

O brasileiro, cada vez mais, faz uso do *franchising* em suas compras, em geral, e em sua alimentação, em particular. Os mais apressados poderiam associar esta tendência a uma deterioração da saúde alimentar, principalmente se influenciados pela visão crítica da indústria de alimentos americana, retratada no livro *País fast food*, de Eric Schlosser. O desenvolvimento das franquias de alimentos no Brasil acompanha as tendências de consumo em geral, buscando soluções para os mais variados segmentos de mercado. Alimentação *diet*, sucos naturais e tigelas de açaí são distribuídos pelas redes de franquia, assim como hambúrgueres, batatas fritas e pastéis. Esta seção procura retratar o segmento de franquias de alimento no Brasil, distinguindo seus principais componentes e sua evolução recente.

4.1 Quanto representa o segmento de franquias de alimentos?

O Censo do *Franchising* 2000, pesquisa encomendada pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) ao instituto Interscience, com dados referentes a 1999, revela que o *franchising* brasileiro, mesmo tendo atingido dimensões comparáveis às dos países desenvolvidos, continua em franco crescimento. Baseando-se nos últimos dois Censos do *Franchising* organizados pela ABF, a Tabela 13.2 apresenta a evolução do *franchising* brasileiro entre 1995 e 1999, com relação aos indicadores: “número de franqueados”, “total de unidades”, “empregos diretos” e “faturamento”.

Tabela 13.2 *Evolução do **franchising** brasileiro.*

Indicadores	1995	1999	Evolução
Nº de franqueadores	724	894	23%
Total de unidades	23.765	46.534	96%
Empregos diretos	179.167	226.334	26%
Faturamento (US\$ 1.000)	9.968.241	12.083.429	21%

Fonte: Censo do *Franchising* 1996 e 2000 (ABF).

Da análise da Tabela 13.2, conclui-se que todos os indicadores considerados tiveram evolução de no mínimo 20% entre 1995 e 1999. Um indicador em destaque é o “total de unidades”, que cresceu 96% nesse período – um crescimento consideravelmente grande quando comparado ao de outros setores da economia brasileira, que apresentaram retração nesse mesmo período. Outro indicador importante é o “número de empregos diretos”. O crescimento de 26% em quatro anos significa a criação de mais de 47 mil novos postos de trabalhos, a maioria deles para jovens inexperientes que, em geral, encontram dificuldade para entrar no mercado de trabalho. Já o indicador “faturamento do sistema brasileiro de franquias” em 1999 foi de aproximadamente 12,1 bilhões de dólares. Deste total, aproximadamente 12%, correspondentes a 1,4 bilhão de dólares, advêm do setor de alimentação.

O Censo do *Franchising* 2000 divide o sistema de franquias em 13 segmentos: Alimentação; Decoração, utilidades e construção; Diversos; Educação e treinamento; Esporte, saúde e beleza; Impressão, sinalização e fotografia; Informática e eletrônica; Lazer, turismo e hotelaria; Limpeza e conservação; Locação de veículos; Perfumaria e cosméticos; além de produtos e serviços para veículos e vestuário. A Tabela 13.3 mostra a evolução de cada um desses segmentos entre 1995 e 1999.

Tabela 13.3 *Evolução do número de unidades franqueadas.*

Segmento	1995	1999	Evolução
Alimentação	3.352	4.945	48%
Decoração, utilidades e construção	1.098	1.935	76%
Diversos	2.531	9.697	283%
Educação e treinamento	4.748	7.401	56%
Esporte, saúde e beleza	914	6.778	642%
Impressão, sinalização e fotografia	1.316	1.919	46%
Informática e eletrônica	224	688	207%
Lazer, turismo e hotelaria	370	768	108%
Limpeza e conservação	784	1.366	74%
Locação de veículos	564	727	29%
Perfumaria e cosméticos	3.539	5.563	57%
Produtos e serviços para veículos	1.446	1.735	20%
Vestuário	2.804	3.012	7%
Total	23.765	46.534	96%

Fonte: Censo do *Franchising* 1996 e 2000 (ABF).

O segmento alimentação cresceu, nesses quatro anos, 48%, saltando de 3.352 para 4.945 unidades de franquias. Esse indicador, embora expressivo, é relativamente menor que o crescimento médio de todo o *franchising* brasileiro, da ordem de 96%, o que corresponde exatamente ao dobro. Isso decorre principalmente do fato de o *franchising* de alimentos ser relativamente mais maduro, tendo experimentado um crescimento mais expressivo nos anos de florescimento desse mecanismo de comercialização, em especial os anos 80.

De fato, mesmo com uma perda de participação relativa, o *franchising* de alimentos é ainda o mais importante segmento em número de redes, com 21,4% do total, conforme pode ser visto na Tabela 13.4. Em seguida, surgem os segmentos de vestuário, com 15,3%, e de educação e treinamento, com 12,6%. Este último foi o que apresentou maior crescimento na segunda metade da década de 90, impulsionado sobretudo pela proliferação das escolas de idiomas.

Tabela 13.4 *Número de redes de franquias por segmento.*

Segmento	1995	%	1999	%
Alimentação	181	25,0	191	21,4
Decoração, utilidades e construção	57	7,9	73	8,2
Diversos	89	12,3	88	9,8
Educação e treinamento	54	7,5	113	12,6
Esporte, saúde e beleza	60	8,3	96	10,7
Impressão, sinalização e fotografia	21	2,9	18	2,0
Informática e eletrônica	21	2,9	29	3,2
Lazer, turismo e hotelaria	31	4,3	34	3,8
Limpeza e conservação	19	2,6	31	3,5
Locação de veículos	15	2,1	12	1,3
Perfumaria e cosméticos	32	4,4	37	4,1
Produtos e serviços para veículos	32	4,4	35	3,9
Vestuário	112	15,5	137	15,3
Total	724	100,0	894	100,0

Fonte: Censo do *Franchising* 1996 e 2000 (ABF).

De acordo com a ABF, as redes de alimentação geraram, nos anos 90, 20% em média de todo o faturamento do sistema brasileiro de franquias, o que é uma cifra proporcional à sua participação no número de redes. Acompanhando essa tendência, as projeções ainda apontam as redes de alimentos como um dos segmentos mais promissores para os próximos anos, em função não só da crescente demanda por alimentação fora do domicílio, como também dos elevados padrões de formatação do negócio, o que o torna especialmente propício para a expansão por meio do *franchising*.

4.2 Por dentro das franquias de alimentos

Nem somente de *fast food* vivem as franquias de alimentos. Praticamente, todos os negócios ligados ao varejo de alimentos e/ou serviços de alimentação são passíveis de ser franqueados, o que leva a uma grande diversidade de tipos de franquias de alimentos. Com a finalidade de entender com mais detalhe o funcionamento do *franchising* no segmento de alimentação no Brasil, Azevedo et al. (2002) dividiram as quase duzentas redes de franquias de alimentos, que compartilhavam o mercado nacional em 2000, em dezesseis subsegmentos de atuação, a saber: (1) distribuidoras de bebidas; (2) lojas de conveniência; (3) pastelaria; (4) bar e choperia; (5) sorveteria; (6) doceria, confeitaria e chocola-

teria; (7) restaurantes; (8) *fast food*; (9) pizzaria; (10) cafeteria; (11) churrasco para festas; (12) alimentos congelados; (13) alimentos dietéticos; (14) produtos naturais; (15) padarias e lanchonetes, além de um subsegmento de (16) “outros” negócios franqueados. A Tabela 13.5 apresenta a participação de cada um desses subsegmentos no total do setor de alimentos, com os dados da composição de lojas próprias e franqueadas, para os anos de 1993 e 2000.

O principal destaque entre os subsegmentos é o de *fast food*, com aproximadamente metade do número total de unidades. Em seguida, destacam-se os subsegmentos de Doces e de Lojas de conveniência. É interessante ressaltar que o número de unidades franqueadas cresceu aproximadamente 2,7 vezes e o número de unidades próprias 1,4 vezes. Isso mostra que o número de unidades franqueadas cresceu quase duas vezes mais que as unidades próprias, ou seja, há nítido crescimento do franqueamento também dentro das próprias redes de franquia.

Tabela 13.5 *Subsegmentos de franquias de alimentos (1993 e 2000).*

Subsegmento	1993				2000			
	UP	UF	Total	%	UP	UF	Total	%
Bebidas	10	2	12	0,65	5	13	18	0,44
Conveniência	56	60	116	6,32	6	375	381	9,22
Pastelaria	21	42	63	3,43	29	183	212	5,13
Bar e choperia	2	0	2	0,11	13	50	63	1,52
Sorveteria	83	97	180	9,8	59	174	233	5,64
Doceria e chocolateria	70	163	233	12,69	127	426	553	13,38
Restaurante	15	3	18	0,98	65	113	178	4,31
<i>Fast food</i>	292	371	663	36,11	526	1.325	1.851	44,80
Pizzaria	12	14	26	1,42	28	42	70	1,69
Cafeteria	41	295	336	18,3	32	195	227	5,49
Churrasco	9	61	70	3,81	9	69	78	1,89
Alim. congelados	3	20	23	1,25	5	11	16	0,39
Alim. dietéticos	2	16	18	0,98	2	5	7	0,17
Produtos naturais	4	1	5	0,27	0	0	0	0,00
Padarias		–	–		9	79	88	2,13
Lanchonetes		–	–		10	67	77	1,86
Outros	44	27	71	3,87	31	49	80	1,94
Total	664	1.172	1.836	100	956	3.176	4.132	100

Fonte: Azevedo et al. (2002).

O Censo do *Franchising* 2000 revela ainda algumas surpresas no que diz respeito ao perfil das empresas do setor. Segundo os dados divulgados, a esmagadora maioria das redes em operação no país (94%) é de origem nacional, contrariando o senso comum, que associa o termo *franchising* a produtos americanos, cujo maior ícone é o *McDonald's*. Esse alto índice de redes nacionais prova que o sistema brasileiro de franquias brasileiro está se tornando muito competitivo, tendo em vista que o setor está sujeito à concorrência de redes estrangeiras. Na avaliação do presidente da ABF, Gerson Keila, os resultados do Censo do *Franchising* 2000 mostram que a formatação dos negócios em franquia tem sido o caminho correto para a solidificação dos negócios em uma economia que sofre os efeitos adversos da globalização. Em suas palavras,

“o franchising brasileiro, sem dúvida, é a nova face de um Brasil moderno, que está não só amadurecendo, mas sobretudo se emancipando. O sistema dá provas de que o país tem todas as condições de se manter competitivo no cenário internacional, graças aos exemplos de competência apresentados por seus franqueadores” (fonte: www.abf.com.br).

5 NA INTERNET

O leitor interessando em se aventurar pelo mundo das franquias tem na Internet um caminho fácil para informações adicionais às apresentadas neste capítulo. Sem a pretensão de oferecer uma lista completa dos *sites* sobre o tema, apresentam-se a seguir algumas importantes referências para aqueles que desejam trilhar este caminho:

International Franchise Association: <<http://www.franchise.org>>

World Franchise Council: <<http://www.worldfranchisecouncil.org>>

Associação Brasileira de Franquias: <<http://www.abf.com.br>>

Instituto Franchising: <<http://www.institutofranchising.com.br>>

RESUMO

Este capítulo aborda o *franchising* de alimentos no Brasil, dividindo a apresentação em dois componentes principais. No primeiro, de modo geral, procura-se explicar no que consiste o contrato de franquia (apresentado na Seção 1), suas principais vantagens em relação a formas alternativas de distribuição e os principais desafios enfrentados por franqueadores e franqueados (Seção 2). A segunda parte descreve a evolução do *franchising*, em suas várias modalidades,

com ênfase a seu desenvolvimento no Brasil (Seção 3) e, em particular, à composição e às características das franquias de alimento no mercado brasileiro (Seção 4).

QUESTÕES PARA DEBATE

1. Considere uma empresa cujo principal ativo seja sua marca e o domínio de boas práticas gerenciais. Que vantagens poderiam ser obtidas por essa empresa ao optar pelo *franchising*?
2. Quais são as principais diferenças entre as franquias de terceira geração (*Business Format Franchising*) e as de quarta geração (*Learning Network Franchising*)? Seria correto afirmar que uma dessas formas é superior à outra?
3. Por que o *franchising* é uma estrutura de comercialização que vem crescendo tão intensamente nos últimos anos? Nesse sentido, em sua opinião, por que as franquias de alimentos no Brasil apresentaram um crescimento anterior aos outros segmentos? Quais as características brasileiras que possibilitam maior desenvolvimento do sistema de franquias de alimentos frente aos outros segmentos?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, J. P. *Contratos de franquia e leasing*. São Paulo: Atlas, 1993.

AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S.; SILVA, A. G. Contractual mix in food franchising. In: CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, 6. 2002, Cambridge, (MA). *Anais...* Cambridge. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>.

BERNARD, D. A. *Aspectos estratégicos do franchising: um enfoque econômico-financeiro*. 1991. Dissertação – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

DNES, A. W. The economic analysis of franchise contracts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 152, nº 2, June 1996.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. *Rand Journal of Economics*, v. 23, nº 2, 1992.

MATHEWSON, G. F.; WINTER, R. A. The economics of franchise contracts. *Journal of Law & Economics*, University of Chicago, v. 28, 1985.

SILVA, V. L. S. *O papel das franquias de alimentos na coordenação e gerenciamento de cadeias agroindustriais: uma análise empírica*. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

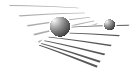
SCHLOSSER, E. *País fast food*. São Paulo: Ática, 2001.

SILVA, R. Y. *Do Yázigi à Internexus: uma viagem pelos 50 anos de uma franquia brasileira que se tornou global*. São Paulo: Nobel, 2000.

14

Como Elaborar Contratos em Marketing e *Networks*¹

Marcos Fava Neves



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

Uma área não tradicionalmente discutida em marketing, mas totalmente relacionada ao marketing por discutir a relação da troca entre as partes, é a área de elaboração de contratos entre empresas. Em função da racionalidade limitada (incapacidade das pessoas de prever absolutamente tudo o que possa ocorrer no futuro), é praticamente impossível elaborar contratos completos para administrar as transações entre empresas. Por outro lado, contratos incompletos dão origem a problemas de oportunismo por alguma das partes envolvidas e custos de transação indesejáveis que poderiam ser reduzidos se o processo de construção do contrato fosse feito com mais detalhes (exatidão). Em geral, empresários não dispõem de instrumentos para facilitar esse processo de construção e estudantes, que irão lidar com contratos em muitos momentos na vida profissional, não são treinados para essa atividade. Este capítulo traz um modelo que está sendo utilizado com sucesso como ferramenta de análise de contratos em redes de negócios com enfoque nas ações de marketing.

1 INTRODUÇÃO

“O estudo da organização econômica deve ser focado no mundo real, caso contrário, o desenvolvimento teórico perde sentido... muitas vezes o

¹ Este capítulo foi publicado no Brasil na *Revista de Economia e Administração do IBMEC* (2002) e no exterior no *Journal of Chain and Network Science* (2003).

trabalho acadêmico é lógico, mas não pensa, sustentando-se por pressuposições não realísticas e diversos instrumentos analíticos para a busca de um problema, quando o caminho deveria ser justamente o inverso: a seleção do melhor instrumento analítico dado um certo problema do mundo real” (Ronald Coase, 1997. In: Zylbersztajn et al., 1998.).

Mudanças no ambiente econômico têm acelerado o processo das empresas em concentrar suas atividades nas competências centrais, terceirizando diversas outras, e, assim, reduzindo níveis de diversificação. Nesse contexto, a integração vertical (realização de etapas tecnologicamente distintas sob um mesmo comando decisório) cede lugar para contratos interorganizacionais como uma estrutura alternativa de coordenação (relacionamento). Maiores especificidades (investimentos que são específicos) também contribuem para mover formas de coordenação do mercado para contratos. As chamadas “formas híbridas” ganham “participação de mercado” no universo das relações empresariais. Como as formas híbridas são em sua maioria feitas através de contratos, a importância do treinamento para construção, análise e revisão destes torna-se muito clara e também de importância crescente na administração dos negócios.

Contratos são elaborados em ambiente mutante e na presença de racionalidade limitada. Simon (1961) em Williamson (1985) caracteriza a racionalidade limitada como a incapacidade de prever *ex ante*, ou seja, antes do início da transação, todas as contingências futuras. Contratos incompletos aumentam vários problemas de oportunismo e trazem indesejáveis custos de transação que, por outro lado, poderiam ser reduzidos se o processo de construção do contrato fosse feito com mais detalhes. O capítulo traz um exercício que está sendo utilizado com sucesso como uma ferramenta para analisar contratos e propor melhorias, dentro do enfoque de redes de empresas.

2 CONTRATOS²

A análise de contratos na “teoria tradicional” tem grande uso na literatura do Direito por advogados e membros do judiciário. Diz aos tomadores de decisão que têm autoridade como regular o comportamento das empresas em contratos. Seu uso também existe na vertente chamada de *law and economics*, mais popular com acadêmicos (SCHWARTZ, 1992). Segundo Werin e Wijkander (1992, p. 3), são quatro as correntes no estudo da economia dos contratos: (a) o tratamento esquematizado das propriedades dos contratos e da forma como são formados (WALRAS-ARROW-DEBREU MODEL), (b) a escola de direitos de

² Recomenda-se a leitura do Capítulo 1, onde o conceito de rede da empresa (*network*) foi colocado.

propriedade, (c) os estudos de informação assimétrica e (d) a ciência legal ou a fronteira entre a lei e a economia. As áreas de aplicação são a análise das empresas e outras organizações, com destaque para contratos em finanças, na macroeconomia, na área do trabalho e na área de sistemas econômicos. Pode-se adicionar na literatura mais recente de *networks* e de marketing (com destaque para a vertente de canais de distribuição).

McNeil é um dos autores mais citados na teoria de contratos. Ele caracteriza contratos como mecanismos que regulam as transações e são usados para reduzir riscos e incertezas em processos de troca (LUSCH e BROWN, 1996). Segundo Williamson (1985), contratos incompletos podem dar margem à ação oportunista por uma das partes.

São cinco as causas de incompletude nos contratos (SCHWARTZ, 1992; TIROLE, 1992):

- contrato pode ser vago ou ter ambigüidade em palavras;
- alguma das partes inadvertidamente falhou sobre algum aspecto;
- os custos para desenhar o documento excedem os custos para resolução de problemas futuros;
- presença de informação assimétrica, ou seja, uma das partes detinha mais informação que a outra;
- preferência de uma das empresas em sair do relacionamento.

Deve-se sempre observar, porém, que esse processo de maior detalhamento na construção de contratos – o terceiro ponto na lista de Tirole – pode não ser recomendado por alguns autores. Klein (1992, p. 153) argumenta que os custos para essa especificação contratual são muito elevados e que a grande maioria dos contratos é imperfeita e intencionalmente estruturada para deixar elementos de *performance* sem muita especificação. Ainda segundo o autor, ao invés de determinar **ex ante** todos os eventos que podem acontecer na vida de um contrato e escrever uma resposta pré-especificada a cada um dos eventos, negociadores preferem deixar contratos incompletos para permitir que esperem emergir as condições futuras e daí fazer os acertos necessários. Este capítulo tem o objetivo de tentar resolver esse problema, fornecendo ferramenta para agilizar o processo.

3 MÉTODO PARA ANÁLISE DE CONTRATOS EM NETWORKS

O processo foi construído com base em vários autores em *canais de distribuição e redes de empresas (networks)* e ainda *economia dos custos de transação*,

todos referenciados ao final do capítulo. Contratos de setores bastante diferentes foram analisados, variando, por exemplo, como um supermercado e um fornecedor de laticínios, uma empresa veterinária e sua equipe de representantes de vendas, uma empresa do setor de vestuário e seus varejistas em *shopping centers*, uma indústria automobilística e suas concessionárias, produtores de laranja e indústrias de processamento e diversos outros em dois anos do uso e melhoramento.

O contrato escolhido é analisado usando a seguinte metodologia: durante o processo, participantes (também estudantes) preencherão tabelas e observarão pontos onde o contrato está incompleto (possíveis pontos de futuras discordâncias). Ao final, a análise e as contribuições do grupo são apresentadas em um *workshop* e observações finais são enviadas para as empresas como uma contribuição. Confidencialidade é garantida. Os membros da empresa podem ser convidados para o *workshop* final e isso é certamente uma atividade ainda mais motivadora, tornando possíveis interações e discussões. O uso no setor privado é feito da mesma forma, na maioria das vezes usando *workshop* interno para discussão de melhorias nos contratos.

A seguir, estão os cinco passos que têm sido usados:

3.1 **Desenho da rede da empresa, conhecimento do contrato e discussão em grupo**

No primeiro passo deve ser feito o desenho da rede da empresa que tem um contrato sendo analisado (veja a rede no Capítulo 1), estudar o documento e fazer uma pequena apresentação que inclua assuntos interessantes sobre o documento, sobre a empresa e, finalmente, que transação o contrato está regulamentando (controlando) naquela rede da empresa.

3.2 **Responsabilidades no contrato com relação aos fluxos de marketing**

O segundo passo estudar as responsabilidades os contratos trazem com relação aos fluxos de produtos, serviços, comunicações, financeiros e de informações, necessários para que as redes funcionem e alcancem os consumidores finais. Como sugestão, Tabela 14.1, referente aos tradicionais fluxos de canais de marketing, poderia ser considerada, colocando ou tirando pontos de acordo com o contrato analisado. A forma de uso da tabela é preencher quem faz e como a ação relacionada ao ponto em discussão na coluna do meio e na coluna da direita elencar possíveis melhorias que podem ser propostas.

Tabela 14.1 *Funções, análises da responsabilidade e possíveis melhorias.*

Função	Análise da responsabilidade (quem faz e como)	Possíveis melhorias no contrato
Variáveis do fluxo de produtos e serviços		
Gerenciamento e níveis de estoques		
Transporte de produtos		
Modificação de produto		
Linha de produtos e variedade		
Avaliação de novos produtos		
Volume de vendas (desempenho) previsto		
Serviço técnico de explicação/instalação		
Serviço pós-venda		
Fornecimento de serviço (equipe) de vendas		
Treinamento: escopo e custos		
Manutenção e reparo de produto		
Assuntos de embalagem/especificações		
Assuntos de marcas		
Exclusividades presentes no contrato		
Direitos territoriais presentes no contrato		
Cobertura de mercado prevista		
Aspectos de exportação previstos		
Duração (período para realizar os fluxos)		
Adaptação para legislações específicas		
Outros		
Variáveis do fluxo de comunicações		
Realização de propaganda (todas as formas)		
Realização de promoção de vendas (todas)		
Ações em relações públicas (todas)		
Ações em marketing direto		
Fornecer informação sobre os produtos		

Função	Análise da responsabilidade (quem faz e como)	Possíveis melhorias no contrato
Participação no orçamento de comunicação		
Ação de comunicação com vendas diretas		
Informação em embalagem		
Outros (preencher)		
Variáveis do fluxo de informação		
Fornecer informação sobre mercado consumidor		
Fornecer informação sobre concorrência		
Fornecer informação sobre mudanças no ambiente		
Participação no processo de planejamento		
Freqüência e qualidade da informação		
Fornecer informações de reclamações		
Pedidos eletrônicos		
Outros (preencher)		
Fluxo de pagamentos e de pedidos		
Freqüência de pedidos dos produtos		
Políticas de preço e pagamentos		
Análise de margens		
Comissões (volume e freqüência)		
Conceder crédito ao consumidor final		
Cobrança de consumidores		
Busca por fontes de financiamento		
Garantias de preço		
Outros (preencher)		

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Corey et al. (1989); Rosebloom (1999), Wilson e Vlosky, 1997; Jackson e D’Amico (1989), Berman (1996), Dwyer e Oh (1988).

Depois de preencher a Tabela 14.1, várias discussões sobre como o contrato e a outra parte estão desenvolvendo os fluxos existentes serão feitas, tendo como resultado uma série de sugestões de melhorias contratuais. A coluna da direita da tabela pode ser ampliada numa lista de melhorias, já com responsáveis, metas e prazos.

3.3 **Análise da presença de especificidade de ativos e análise de risco**

A especificidade de ativos refere-se a quanto o investimento (ativo) é específico para a atividade e quão custosa é sua realocação para outro uso (WILLIAMSON, 1985); ou a perda de valor do ativo na segunda opção (KLEIN et al., 1990). Ou, segundo Bello e Lohtia (1995), investimentos que são dedicados a um relacionamento de troca e não podem ser reempregados a usos alternativos. Azevedo (1996) os define como os ativos que não são reempregáveis, a não ser com perda de valor. Uma vez que ativos são específicos e de difícil alocação para outros relacionamentos, a garantia contra atitudes oportunistas dos agentes precisa estar em contrato (JOHN, 1984).

É interessante um detalhamento maior, antes da definição dos tipos de especificidades envolvidos, dizer quais são os ativos envolvidos e que estarão sendo considerados. Dentro do fluxo físico de produtos, existem os ativos produtivos que deram origem ao(s) produto(s), que têm suas especificidades. Existem os ativos usados no fluxo físico do produto, que têm suas especificidades, existem os ativos que estarão recebendo os produtos em suas unidades produtivas, e também existe o produto em si, que tem especificidades. Ou seja, numa rede de uma empresa todos os agentes envolvidos, sejam os do eixo central da rede, que desempenham atividades de negociação, sejam os das empresas facilitadoras e prestadoras de serviço já descritas, possuem ativos, que são envolvidos no processo de efetivação da transação e que possuem especificidades diferentes.

Considerando-se uma transação entre uma indústria produtora de iogurte e um hipermercado, diversos ativos estão envolvidos para que a negociação possa ter sucesso: unidade industrial de produção do iogurte; empresas de transporte, instalações varejistas, recursos humanos, tecnologia, marca e o produto iogurte. A seguir, para facilitar a análise, vale classificar os tipos de ativos envolvidos, de maneira genérica e também usando exemplos. Entre os principais tipos destacam-se (adaptado de WILLIAMSON, 1985):

Especificidade dedicada ou física: esta análise refere-se mais aos ativos envolvidos na produção do produto transacionado. Como exemplo, citam-se extratoras de suco cítrico, moendas de cana-de-açúcar, fermentadores em fábricas de cerveja, um pomar citrícola, que são máquinas (investimentos) específicas para as atividades relacionadas, e de realocação muito custosa ou praticamente impossível em alguns casos, resultando, nesse extremo, apenas o valor de sucata/reciclagem. No caso da agropecuária, também esta análise é interessante, pois existem lavouras com especificidades maiores que outras. Anderson e Gatignon (1986) colocam o exemplo de máquinas específicas adquiridas para alguma relação, como de estampar, de embalar, desenvolvimento de embalagens específicas para o parceiro, fábricas, sistemas de armazenagem específicos (a frio), estrutura de estocagem especial, centro de serviços e con-

sertos e investimentos feitos pelos fabricantes nos canais de distribuição, desde gôndolas especiais, geladeiras, máquinas de café e outras.

Especificidade ligada ao capital humano: esta especificidade está relacionada aos recursos humanos das empresas envolvidas direta ou indiretamente nas transações. Um funcionário altamente especializado treinado em tecnologia, ou no lado da gestão, recursos humanos com habilidade de negociação, conhecimento do mercado (carteira de clientes), de fornecedores, treinamento de distribuidores, treinamento de vendedores em especificidades dos produtos. Esses “ativos” humanos podem ser recrutados no mercado ou treinados pela empresa e representam um custo, cuja realocação para outra atividade, dependendo da especificidade do conhecimento, é muito custosa ou praticamente impossível sem prejuízos.

Especificidade tecnológica: a empresa, para poder realizar a transação, investe em processo tecnológico que pode ser sofisticado e específico e que é um investimento de realocação custosa. Processos de fermentação, de preservação (irradiação) de alimentos, de produção de novas moléculas, novos princípios ativos específicos a culturas e pragas, tecnologia de informação, tais como processos de troca eletrônica de dados, de gestão por categorias de produtos, de geração conjunta de novos processos, de gestão conjunta de estoques e de planejamento da logística.

Especificidade de marca (mercadológica): esta especificidade é ligada à construção de um nome, de uma marca, de uma reputação em determinado mercado, do esforço de relações públicas com a comunidade, com imprensa, desenvolvimento de embalagens, entre outros. Também podem ser colocados os custosos esforços de comunicação previstos no contrato para realizar posicionamento de determinado produto, propagandas realizadas, atividades de promoção de vendas e outras. A realocação de uma marca a outro produto, às vezes, é impossível.

Especificidade locacional: os ativos envolvidos nesta transação possuem, devido a características de transporte do produto transacionado, restrições locais e devem estar próximos para que a transação se efetue com sucesso. Por exemplo, um moinho de trigo localizado em Fortaleza (CE) pode usar trigo canadense, argentino, asiático ou brasileiro, ao mesmo passo que uma usina em Ribeirão Preto não pode contar com cana produzida na Tailândia ou em Cuba para seu suprimento. No exemplo do hipermercado, em transações de produtos como cerveja, leite fluido, água mineral, entre outros, existe maior especificidade locacional envolvida que na compra de pilhas alcalinas, ou de sucos em pó, entre outros. Outras possíveis especificidades locais envolvem necessidade de proximidade a algum recurso natural (água), energia (gasodutos), de insumos, de posição estratégica de estoques e centros de distribuição e especificidades ligadas a ponto comercial (lojas).

Especificidade temporal: esta especificidade refere-se ao tempo para efetivação da transação. A análise nesse caso é mais para o produto transacionado e leva em consideração principalmente dois fatores: sua perecibilidade e política de estoques. Produtos como hortifrutigranjeiros têm elevada especificidade temporal. O hipermercado tem maiores dificuldades no suprimento de hortifrutigranjeiros *in natura* do que em suas transações de compra de enlatados, por exemplo. Quanto maior for a especificidade temporal, mais delicada é a transação, e menor também será o universo das alternativas existentes. Outros exemplos incluem a necessidade de entregas freqüentes e rápidas devido a políticas *just in time*, o tempo de processamento, entre outros.

Normalmente, esta é a parte mais difícil de ser feita neste método, visto que na maioria das vezes trata-se de uma nova forma de análise para os administradores que lidam com esses aspectos. A Tabela 14.2 é um ponto de início para esta análise. A forma de utilizá-la é encontrar fatores de especificidade na transação (pensar em todos os ativos listados acima e elencar os mais específicos). Inserir na coluna intermediária quem é o proprietário do ativo; depois, na coluna da direita, se a especificidade é considerada alta, média ou baixa e, finalmente, colocar na coluna da extrema direita se existem usos alternativos para a análise do fator.

Tabela 14.2 *Análise de especificidade de ativos: físico, tecnológico, humano, e de marca.*

Tipo de investimento em ativo	Proprietário do ativo	Nível de especificidade (alto/médio/baixo)	Custo de realocação/usos alternativos (impossível, alto/médio/baixo)
Especificidade física requerida			
Fábrica			
Instalações refrigeradas			
Estrutura de estoque especial			
Instalações customizadas para produção			
Instalações para demonstração de produto			
Centros de reparo e serviço			
Investimentos em canais de distribuição			
Outros			

Tipo de investimento em ativo	Proprietário do ativo	Nível de especificidade (alto/médio/baixo)	Custo de realocação/ usos alternativos (impossível, alto/médio/baixo)
Especificidade tecnologia requerida			
EDI/Equipamentos para troca eletrônica de dados			
Processo conjunto de planejamento de logística			
Programas conjuntos de qualidade			
Estabelecimento de rastreabilidade			
Investimentos em <i>softwares</i> para fornecimento			
Outros			
Especificidade humana			
Treinamento geral de distribuidores			
Treinamento conjunto de vendas			
Conhecimento do processo de produção			
Conhecimento de mercado			
Conhecimento de produto e marca			
Outros			
Especificidade de marca			
Desenvolvimento conjunto de marca			
Planejamento de propaganda conjunto			
Desenvolvimento de embalagem			
Desenvolvimento de promoções de vendas			
Desenvolvimento de relações públicas			
Outros			

Fonte: Elaborada pelo autor, baseado em Bello e Lohtia (1995); Klein et al. (1990); Kozak e Cohen (1997); Anderson e Weitz (1986); Christy e Grout (1994); Ellis (2001); Frazier e Summers (1984); Ganesan (1994); Heide e John (1990, 1992, 1994); Bengtson et al. (2001).

Análises de especificidade de tempo e localização são consideradas separadamente, desde que as análises não envolvam um proprietário. Referem-se a características específicas dos produtos ou locações de ativos envolvidos nas transações. A Tabela 14.3 é um ponto de início para esta análise. A forma de utilizá-la também é a de encontrar fatores de especificidade na transação. Inserir na coluna intermediária, se existem e, na coluna da direita, se é considerada alta, média ou baixa.

Tabela 14.3 *Análise de especificidade: temporal e locacional.*

Tipo de especificidade	Possível presença	Nível de especificidade (alto/médio/baixo)
Especificidade temporal		
Prazo de validade (perecível)		
Entregas rápidas/freqüentes		
Sazonalidade da produção (necessidade de estoque)		
Sazonalidade de consumo (necessidade de estoque)		
Outros		
Especificidade locacional		
Necessidade de proximidade (custos de transporte)		
Fornecimento de energia		
Fornecimento de água		
Disponibilidade de materiais		
Posição estratégica de estoque		
Localização de centros de distribuição		
Localização de <i>outlets</i> (especificidade de ponto)		
Outros		

Fonte: Elaborada pelo autor, baseado em Bello e Lohtia (1995); Klein et al. (1990); Kozak e Cohen (1997); Anderson e Weitz (1986); Christy e Grout (1994); Ellis (2001); Frazier e Summers (1984); Ganesan (1994).

Como essa análise pode ser útil para rever, melhorar ou até mesmo construir um contrato? Com as observações com relação a transações e ativos específicos, elaborados com base nas Tabelas 14.2 e 14.3, um resumo sobre onde estão os problemas de especificidade no contrato precisa ser feito. Se existem possíveis ações para reduzi-los (usos novos ou alternativos) e, se não existem, pontos ou ações devem ser selecionados para serem discriminados no contrato, tentando reduzir o risco de atitudes oportunistas das empresas.

Como um exemplo de preenchimento, imagine um contrato feito em 1993 entre uma empresa da área de carnes embutidas (por exemplo: Sadia) e uma franquia recém-instalada no Brasil (Arby's – sanduíches de *roast-beef*). Para ser fornecedor, suponha que a primeira precise fazer um investimento específico numa linha de produção dedicada ao fornecimento para esse cliente (canal de distribuição). Quais são os riscos envolvidos e que tipos de garantias contratuais podem ser pensadas com base na análise de especificidade? Uma sugestão encontra-se na Tabela 14.4 e, com isso, tenta-se exemplificar mais como preencher a tabela, que é central para este método, e é um resumo das Tabelas 14.2 e 14.3.

Tabela 14.4 *Resumo de especificidades, possíveis riscos e garantias contratuais.*

Lista de todos os ativos de alta especificidade	Risco	Garantia contratual
Investimento numa linha de produção específica para <i>roast-beef</i> para um cliente	Uma vez que o produto também é específico (usos alternativos praticamente não existem), existem os seguintes riscos: <ul style="list-style-type: none"> • cliente fechar suas operações no país; • cliente trocar de fornecedor. 	Exigir exclusividade. Exigir tempo de duração. Colocar cláusula que em caso de fechamento da Arby's, os investimentos (linhas de produção) serão levados para outro país, ou a Sadia terá exportações para a Arby's fora do Brasil.
Outros ativos específicos (preencher)	Outros riscos	Outras garantias

3.4 Análises das possíveis fontes de controle (poder)

Estabelecendo um contrato entre empresas, outra importante análise para ser feita são as possíveis fontes de poder que a empresa tem e como isso pode ser usado no acordo (LUSCH, 1976; HUNT e NEVIN, 1974). Isso é útil para a empresa, de acordo com as fontes de poder a outras não listadas, para construir uma análise envolvendo a empresa e a outra parte no contrato. O seguinte modelo pode ser utilizado, no qual uma avaliação das fontes de poder próprio da empresa e as relacionadas à outra parte são, por exemplo, classificados de 0-10, conforme a dimensão. No Anexo A, uma tabela com as principais fontes de poder é fornecida. Como reduzir desequilíbrios é a tarefa a ser desenvolvida aqui.

A forma de preenchimento da Tabela 14.5 é analisar as fontes de poder existentes no Anexo A e verificar quais existem. Coloca-se a fonte na coluna da esquerda e se dá uma nota, de zero a dez, baseado na magnitude da fonte para cada uma das partes envolvidas no contrato. Depois, na coluna da direita, pensa-se em possíveis idéias para se reduzir esse desbalanço.

Tabela 14.5 *Análise de poder.*

Fonte de poder	Empresa	Outra empresa do contrato	Formas contratuais para reduzir desbalanço de poder
Inserir a fonte	Nota 0-10	Nota 0-10	Inserir aqui

3.5 Melhoras (sugestões) no contrato e considerações institucionais

Nesse momento, diversas melhorias no documento (contrato), ou próximas versões dele, podem ser feitas. Elas podem ser ordenadas por importância e devem ser considerados também possíveis desejos dos sócios e fontes futuras de conflito. Isso pode ser interessante para as empresas se prepararem antes do processo de negociação. Não se deve esquecer de assunto de fundamental importância: os aspectos institucionais (leis do país). As propostas de marketing para melhoramento dos contratos (por exemplo: obrigação para fazer propaganda, venda casada, obrigação de representantes comerciais passarem informações) devem levar em conta o ambiente institucional, para checar se é possível naquele ambiente em particular propor tal melhoria, ou seja, se não fere a lei. Especialistas em ambiente institucional (advogados) podem contribuir nessa análise.

Aqui então deve ser feita uma grande tabela resumo (14.6) com os fatores advindos das colunas da direita das Tabelas 14.1, 14.4 (que foi formada pelo resumo da 14.2 e 14.3) e 14.5.

Tabela 14.6 *Resumo das melhorias propostas.*

Melhorias propostas	Possibilidade de implementação (aspecto legal)	Reação esperada do parceiro	Técnicas para negociação e estímulo
Inserir aqui os fatores listados nas colunas da direita das Tabelas 14.1, 14.4 e 14.5.	Aqui, colocar se existe restrição legal para tal melhoria.	Aqui, colocar se este será um fator de aceitação fácil, intermediária ou difícil.	Aqui, inserir o que será feito para estimulá-lo a aceitar a mudança.

4 **ALGUNS RESULTADOS DOS CASOS ESTUDADOS**

Devido à confidencialidade do instrumento analisado (contratos), será apontada aqui apenas uma tabela com alguns dos principais tópicos para melhoria, sem detalhar qual a magnitude deles. Dessa maneira, preservam-se as empresas que tiveram documentos estratégicos analisados e com propostas de melhorias.

Tabela 14.7 *Contratos já analisados com o método.*

Fornecedor	Distribuidor	Melhorias sugeridas (apenas tópicos)
Parmalat (indústria de alimentos)	Gimenes (cadeia de supermercados)	Duração do contrato, sistema de entregas, pagamentos e descontos para consumidores finais.
Ouro Fino (indústria veterinária)	Equipe de representantes de vendas	Transporte de produtos, serviço pós-vendas, modificações de produtos, formato de requisições e critérios para divisão geográfica de clientes.
3M (comunicação gráfica)	Revendedores autorizados	Política de retorno de produto, avaliação de novos produtos, limite de crédito e tempo de entrega.
Fornecedor de <i>Cappuccino</i>	Utam (café torrado para supermercados)	Exclusividade, monitoração da produção, mudanças de preço e tempo de entrega.

Fornecedor	Distribuidor	Melhorias sugeridas (apenas tópicos)
GM – General Motors	Revendedores autorizados	Maior precisão no processo, informação considerando condições financeiras, política de preços mínimos e política de abertura de novas concessões.
Cori (indústria de vestuário)	Varejistas independentes	Avaliação de novos produtos, serviço pós-venda, sistema de customização da informação, pedidos eletrônicos, divisão de conhecimento de mercado, suporte e avaliação de crédito e exclusividade.
Produtores de carne bovina	Contrato de <i>joint venture</i> para construir cadeia de carne de alta qualidade e marca.	Nenhuma observação considerada para quem deveria ser o proprietário da marca em caso de rompimento contratual.
Asia Motors (automóveis)	Revendedores autorizados	Planejamento de venda, maior exclusividade, maior liberdade para escolher revendedores, planejamento conjunto de marketing.
Esso (derivados de petróleo)	Postos de distribuição de combustíveis	Mudança na função de administração de estoques, melhor fluxo de comunicações e informações e qualidade na manutenção durante revenda.
Sanofi	Biosintetica (agente no Brasil)	Suporte em serviço e produto.
Sapori (alimentos especiais)	Pão de Açúcar	Duração do contrato, redução do desequilíbrio de poder.
Coca-Cola	Cadeia de <i>fast food</i>	Remover exclusividade, uso dos copos com a marca Coca-Cola, maior flexibilidade nas comunicações, maior envolvimento da Coca-Cola.
Procter & Gamble	Distribuidor autorizado	Condições para rompimento do contrato, frequência de visitas.
Ipiranga	Postos de combustível	Terceirizar logística, maior flexibilidade de preço.

RESUMO

Em função da racionalidade limitada (incapacidade das pessoas de prever absolutamente tudo o que possa ocorrer no futuro), é praticamente impossível

elaborar contratos completos para administrar as transações entre empresas. Por outro lado, contratos incompletos dão origem a problemas de oportunismo por alguma das partes envolvidas e custos de transação indesejáveis que poderiam ser reduzidos se o processo de construção do contrato fosse feito com mais detalhes (exatidão).

No momento de elaborar e propor melhorias no contrato, uma sugestão aos mecanismos de fiscalização e controle poderia ser um mecanismo de remuneração incentivando cada um a respeitar as cláusulas contratuais. Desse modo, sistemas de incentivos perfeitos substituiriam total ou parcialmente os mecanismos de fiscalização e repressão. Esse assunto pode ser relacionado ao tratado nos modelos de análise de poder no canal, como *reward power* (EL ANSARY e STERN, 1972; LUSCH, 1976; HUNT e NEVIN, 1974).

As rupturas contratuais (*contractual hold-up*) não são desejáveis na maioria dos casos. Segundo North (1990) em Zylbersztajn (1995), existem fatores que levam ao cumprimento automático das cláusulas contratuais, com menores riscos de quebra. Uma delas é a reputação, a marca da empresa, a chamada *social network* e o prejuízo que esta terá no mercado se não cumprir o acordo.

É importante dizer que este exercício (modelo) é aperfeiçoado toda vez que o processo é usado (últimos quatro anos). As discussões e trabalhos em grupos são estimulantes e produtivos. É também uma ferramenta para estudantes e para o setor privado no treinamento sobre contratos e como trabalhar com advogados. As empresas com seus contratos analisados tiveram como consequência novas sugestões para melhoria dos instrumentos (contratos). Os executivos que participaram tiveram uma impressão satisfatória também sobre as discussões.

Na economia de redes, o processo de construção de contratos mais completos é muito útil. Este capítulo trouxe algumas contribuições para ajudar o processo de construção ou revisão dos contratos da empresa foco.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. Encontre um contrato qualquer numa cadeia do *agribusiness* (pode ser de representação comercial, de franquia, de compra e venda de frutas, de venda de produtos ao varejo, entre outros) e faça uma análise do mesmo seguindo este método, apresentando ao final as sugestões de melhorias.
2. Após analisar o contrato e propor melhorias, veja como as variáveis do macroambiente estudadas no Capítulo 5 podem impactar esse contrato e, a partir daí, adicione novas sugestões ao contrato visando proteger a empresa de variações na “PEST”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, p. 1-26, 1986.

———; WEITZ, B. A. Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review*, v. 27, nº 3, p. 3-20, 1986.

AZEVEDO, P. F. *Integração vertical e barganha*, 1996. 220 p. Tese (Doutorado em Economia) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman 2001. 526 p.

BELLO, D. C.; LOHTIA, R. Export channel design: the use of foreign distributors and agents. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 23, nº 2, p. 83-93, 1995.

BENGTSON, A.; HAVILA, V.; ABERG, S. Business relationships that survive project termination: the role of product specificity. *Proceedings from the 30th European Marketing Academy (EMAC) Conference*. Bergen, Norway, 8-11 May 2001.

BERMAN, B. *Marketing channels*. New York: John Willey, 1996. 663 p.

BRIDGEWATER, S.; EGAN, C. *International marketing relationships*. Palgrave, 2002. 288 p.

CHRISTY, D. P.; GROUT, J. R. Safeguarding supply chain relationships. *International Journal of Production Economics*, v. 36, p. 233-242, 1994.

COREY, E. R.; CESPEDES, F. V.; RANGAN, V. K. *Going to market: distribution systems for industrial products*. Boston: Harvard Business School Press, 1989. 394 p.

DWYER, F. R.; OH, S. A transaction cost perspective on vertical integration structure and interchannel competitive strategies. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 21-34, 1988.

EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, v. 9, p. 47-52, 1972.

ELLIS, P. International trade intermediaries and the development of local marketing. *Proceedings from the 30th European Marketing Academy (EMAC) Conference*, Bergen, Norway, 8-11 May 2001.

FRAZIER, G. L.; SUMMERS, J. O. Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *Journal of Marketing*, v. 48, p. 43-55, 1984.

FORD, D. Two decades of interaction, relationships and networks. In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. *Network dynamics in international marketing*. Pergamon, 1998. 321 p.

GADDE, L. E.; HAKANSSON, H. *Supply network strategies – IMP Group*. New York: John Wiley, 2001. 206 p.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 1-19, Apr. 1994.

GEMUNDEN, H. G. *Relationships and networks in international markets*. Pergamon, 1997. 460 p.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. The burden of relationships: who is next? In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. *Network dynamics in international marketing*. Pergamon, 1998. 321 p.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 27, p. 24-36, 1990.

———; ———. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, v. 56, p. 32-44, 1992.

———; ———. The role of dependence balancing in safeguarding transaction: specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 20-35, 1988.

HUNT, S. D.; NEVIN, J. R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of Marketing Research*, v. 11, p. 186-193, 1974.

JACHSON, D. M.; D'AMICO, M. F. Products and markets served by distributors and agents. *Industrial Marketing Management*, v. 18, p. 27-33, 1989.

JOHN, G. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, v. 21, p. 278-289, Aug. 1984.

KLEIN, S.; FRAZIER, G. L.; ROTH, V. J. A transactional cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, v. 27, p. 196-208, May 1990.

KLEIN, B. Contracts and incentives: the role of contract terms in assuring performance. In: WERIN, L.; WIJKANDER, H. *Contract economics*. Oxford: Blackwell, 1992. p. 149-171.

KOZAK, R. A.; COHEN, D. H. Distributor-supplier partnering relationships: a case in trust. *Journal of Business Research*, v. 39, p. 33-38, 1997.

LUSCH, R. F. Sources of power: their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, v. 13, p. 382-390, 1976.

_____; BROWN J. R. Interdependency, contracting and relational behaviour in marketing channels. *Journal of Marketing*, v. 60, 19-38, Oct. 1996.

NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. *Network dynamics in international marketing*. Pergamon, 1998. 321 p.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. *Marketing channels: a relationship management approach*. Times Mirror Books, 1997. 728 p.

ROSEMBLOON, B. *Marketing channels*. 6. ed. The Dryden Press, 1999. 688 p.

SCHWARTZ, A. Legal contract theories and incomplete contracts. In: WERIN, L.; WIJKANDER, H. *Contract economics*. Oxford: Blackwell, 1992. p. 76-109.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. *Marketing channels*. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. 576 p.

STIGLITZ, J. E. Contract theory and macroeconomic fluctuations. In: WERIN, L.; WIJKANDER, H. *Contract economics*. Oxford: Blackwell, 1992. p. 293-322.

TIROLE, J. Comments on the paper of Schwart. In: WERIN, L.; WIJKANDER, H. *Contract economics*. Oxford: Blackwell, 1992. p. 109-113.

WERIN, L.; WIJKANDER, H. *Contract economics*. Oxford: Blackwell, 1992. p. 293-322.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985. 437 p.

WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, v. 39, p. 59-70, 1997.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*, 1995. 138 p. (Livre-Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo.

_____; LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R. Percepções da participação na Conferência Inaugural da Sociedade Internacional da Nova Economia das Instituições. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, nº 2, p. 86-89, abr./jun. 1998.

ANEXO – ORIGEM DE PODER NO CANAL (SISTEMAS), A QUE SE REFEREM E EXEMPLOS

Poder	A que se referem	Alguns exemplos/canais	Problemas
<p>Poder de coerção (uso: -)</p>	<p>Procedimento de ameaça devido à capacidade de um membro do canal punir outro.</p> <p>Baseia-se na magnitude da punição e na credibilidade da mensagem de ameaça.</p> <p>Se o membro ameaçado percebe que custos de não concordar são maiores que custos de concordar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • descontinuar vendas a um distribuidor que tem <i>performance</i> fraca em serviços ou que dá descontos em preço não autorizados; • recusar a negociar; • ameaça a descontinuar devido a uso de fornecedores não autorizados; • ameaçar fazer integração vertical; • forçar linha completa de produtos; • adicionar outro distribuidor para a área; • permitir vendas diretas (ou via <i>web</i>); • estimular os canais via mercados “negros”. 	<ul style="list-style-type: none"> • uso contínuo pode levar a problemas legais; • gerar associativismo para contrabalançar; • aumentar o nível de conflitos no canal; • diminuir a troca de informações; • custos elevados e risco de perda da rede ou do fornecedor; • diminuir propensão a relacionamentos de longo prazo.
<p>Poder pela compensação (recompensa) (uso: +)</p>	<p>Possíveis prêmios para membros contribuírem para estabelecer o poder e trabalharem conforme o estabelecido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • compensar força de vendas; • oferecer descontos no preço de acordo com a <i>performance</i>; • oferecer garantia de fornecimento de produtos em falta. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode ser difícil distinguir entre esta e a coerção, dependendo da forma como foi usada; • pode ser limitado à área geográfica, ou à disponibilidade de “prêmios”; • perceber a oferta como indicativo de <i>performance</i> fraca; • retornos decrescentes: acostumam a novos padrões.
<p>Poder de referência (uso: +)</p>	<p>Imagem da empresa ou marcas conquistadas contribuem para este poder. Existe um desejo de ser identificado a este membro do canal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • estabelecer marca forte; ter presença nacional ou global; • gerar fidelidade à loja; • gerar fidelidade à marca própria. 	<ul style="list-style-type: none"> • confiança abalada no caso do uso errôneo da imagem e da marca.

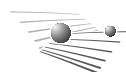
Poder	A que se referem	Alguns exemplos/canais	Problemas
Poder de conhecimento (<i>expertise</i>) (uso: +)	Uso do conhecimento do sistema de operações, tais como conhecimento do mercado, conhecimento em técnicas de promoção no ponto-de-venda e outras.	<ul style="list-style-type: none"> • gerar alta economia de escala; criar estrutura de custo do negócio; • ter capacidade de aprendizado e treinamento; • ter conhecimento em localização. 	<ul style="list-style-type: none"> • confiança abalada no caso de erros no conhecimento e sugestões dadas através deste.
Poder de persuasão (uso: +)	Apelo racional com base em tamanho, posição financeira, conhecimento e concentração. Não é em ameaças, mas em seu papel como líder.	<ul style="list-style-type: none"> • oferecer grandes descontos para ganhar concorrências ou pedidos; • ter espaço nas prateleiras; • dividir o mercado; • centralizar compras; • cobrar por espaço; 	<ul style="list-style-type: none"> • problemas éticos; • problemas legais.
Poder legítimo (uso: + ou -)	Garantido por contrato. Existe reconhecimento por parte do canal que existe o poder.	<ul style="list-style-type: none"> • usar franquias e outras formas de contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> • problemas de pensar que antiga estrutura vertical se comporta da mesma forma que estrutura contratual; • todos os problemas de contratos incompletos.
Poder de informação (uso: + ou -)	Dados sobre custos e vendas e preços usados para influenciar a negociação.	<ul style="list-style-type: none"> • todas as fontes de informação que oferecem assimetria e vantagens; • exemplo: dados escaneados. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode ficar restrito a esta habilidade, que pode não ser sustentável; • problemas éticos e de corrosão do relacionamento.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Berman (1996); Lusch (1976); Hunt e Nevin (1974); El-Ansary e Stern (1972); e Pelton et al. (1997) e nas entrevistas realizadas.

15

Marketing e Meio Ambiente

Samuel Ribeiro Giordano



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

O objetivo deste capítulo é apresentar aos leitores o relacionamento entre as áreas de marketing e meio ambiente. Esse assunto novo e palpitante está na pauta de discussão dos países das Nações Unidas e constitui-se num vasto campo de desenvolvimento de novos negócios e atuação profissional. A cada dia que passa, mais e mais produtos e serviços são apresentados ao público consumidor com apelos ambientais, certificados de produção orgânica, certificados de produção compatível com a proteção ao ambiente e outras. Dessa forma, instruindo e informando os profissionais nesses assuntos, estes estarão aptos a compreender os jargões, necessidades e tendências dos consumidores nos assuntos relativos a produtos ambientalmente amigáveis e às melhores práticas de difundir, satisfazer e se comunicar neste campo.

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, os valores da sociedade têm mudado de forma dramática a partir dos anos 60 do século XX. Essas mudanças incluíram os alertas mundiais, desencadeados por cientistas, pesquisadores, professores, cidadãos comuns, políticos, militantes, médicos, avisando as pessoas que, a se manterem as coisas como estavam, o fim do planeta estaria próximo.

Os alertas começaram pela finitude dos recursos naturais do planeta: água doce, água doce potável, solos férteis, ar respirável, ozônio, minerais, petróleo, biodiversidade etc. Desde que finitos, esses recursos naturais, quando mal conservados ou mal utilizados, tenderiam rapidamente à exaustão, podendo provocar dois fatos graves: uma dolorosa transição com mortes das espécies e finalmente a inviabilização da vida na terra.

“Por que estudar marketing e meio ambiente” deve ser a pergunta que o leitor se faz. Cada dia mais, o meio ambiente participa com intensidade no mundo dos negócios, e o marketing é uma matéria muita afeita a negócios. As novas regras ambientais, tratadas neste capítulo, têm sido dominantes no mercado internacional. Respeitar o meio ambiente trata-se portanto de fator gerador de competitividade para empresas públicas e privadas, administrações federais, estaduais e municipais. O meio ambiente e as questões a ele ligadas passaram de um tratamento secundário para o topo das preocupações dos governos e cidadãos. O mais interessante de tudo é que não se abordarão apenas produtos, mas sistemas de produção ambientalmente corretos. Tratar-se-á de outro fenômeno ocorrido nos últimos dez anos que foi a transição do foco apenas no meio ambiente para um foco mais abrangente, mais subjetivo e mais complicado, do qual o meio ambiente faz parte, chamado sustentabilidade. Para muitos consumidores, não basta apenas o produto ser verde. O modo de produção deve ser sustentável. Esses assuntos serão a seguir tratados, evoluindo-se para o marketing ambiental ou verde propriamente dito.

2 ANTES DO MARKETING, A SUSTENTABILIDADE E A GLOBALIZAÇÃO

Há muitas definições de sustentabilidade. Desenvolvendo-se uma linha de raciocínio simples para abordar o conceito, poder-se-ia chegar a uma definição interessante. Sustentável tem como sinônimo a palavra *suportável*. Tem-se portanto que determinado meio tem uma capacidade de sustentabilidade ou de suporte, determinada pelo conjunto de fatores que o compõe. Por exemplo, diz-se que as pastagens têm determinada capacidade de suporte, mensurada através do número de cabeças de gado que ela pode suportar (pisoteio, pastoreio) por unidade de área em determinado tempo e em função de determinados fatores. O conjunto de fatores seriam: composição do solo, tipo de pastagens utilizadas, declividade do terreno, pluviosidade regional, tipo e quantidade de animais. Assim, determinadas pastagens têm a capacidade de suportar três cabeças de bovinos adulto por hectare por determinado tempo. Esse número limite expressará a capacidade que a pastagem tem de suportar as agressões por pisoteio e pastoreio dos bovinos, antes que se degrade fisiologicamente e antes que o solo entre em processo de erosão por superpastoreio.

Claro está que, se essa capacidade for duplicada num mesmo período de tempo, a pastagem se degradará mais rapidamente, tornando-se insustentável

ou insuportável para o fim que se destinava, que era o de alimentar os bovinos não só em determinado espaço de tempo, mas também por anos e anos. Tem-se então que hoje a raça humana encontra-se numa situação de risco de perda de recursos naturais não renováveis, a menos que os maneje de maneira racional. Caso o manejo seja sustentável, as gerações futuras terão capacidade de viver de forma tão confortável quanto hoje, claro que considerando-se as evoluções tecnológicas.

Boxe 1 – Cavalos insustentáveis

Na Paris de 1890, as autoridades municipais consideravam que, no ano 2000, ocorreria um processo insustentável na cidade. Não haveria mais locais para dispor o esterco gerado pelos cavalos, considerando-se o crescimento populacional, que puxavam as carruagens, os bondes ou as montarias que serviam de transporte individual. Esperava-se o caos público causado por tal situação. À época ainda não se anteviam as mudanças tecnológicas que em poucos anos iriam ocorrer, com a substituição da tração animal pelos motores à explosão.

Fonte: *Almanaque Abril*, 2000.

Para Ottman (2000), a sustentabilidade compreende três componentes, que são: o ambiente, o desenvolvimento econômico e a distribuição equitativa de recursos para todos. A esse conceito acrescentar-se-á a questão do processo de globalização da economia e da cultura. Para Giordano (1999), deve-se fazer uma distinção entre produto mundializado e mercado globalizado.

A atividade mundializada é praticada e comercializada entre países do mundo, no período técnico, que pressupõe a materialidade, e científico, que pressupõe a possibilidade de intervenção. Já o mercado, de determinada atividade ou produto, é globalizado, em face da instantaneidade (na verdade à velocidade da luz) com que se fazem as ordens de compra e venda de papéis que a representam, apoiadas inteiramente na informação, provida pela ciência da informática que estabelece novas relações espaço-tempo. Ou seja, muitos produtos deixaram de ser apenas voltados para os mercados locais. Isso ocorre desde os tempos das caravanas de Marco Polo, quando as sedas e especiarias do Oriente se mundializaram e, antes ainda, quando o vinho e o azeite de oliva eram transportados e comercializados pelos fenícios no Mediterrâneo.

O novo conceito então de produtos e serviços globalizados é alcançável através da tecnologia informacional em todas as partes do mundo. Nesses se investe ou se consome. Estes produtos e serviços terão que ter um aspecto de interesse ao cidadão global, por suas características de baixo impacto ao meio ambiente, para serem viáveis num futuro próximo.

Para a Organização das Nações Unidas:

- desenvolvimento sustentável é: *“A melhoria da qualidade de vida da humanidade respeitando a capacidade de suporte (sustentabilidade) dos ecossistemas;”*

- economia sustentável é: “*O produto do desenvolvimento sustentável com a manutenção da base de produção de recursos naturais;*”
- sociedade sustentável é: “*Aquela que poderia continuar a se desenvolver adaptando e aumentando conhecimento, organização, eficiência técnica e Sabedoria.*”

A sustentabilidade está sendo pressionada por quatro fatores principais que são:

- preocupação com o estado do ambiente;
- pressão dos órgãos reguladores de meio ambiente;
- novas oportunidades potenciais de mercado, tais como as envolvidas com energia e gestão de recursos;
- novas demandas dos consumidores e dos milhares de tomadores de risco corporativos.

É nesta última área que os pequenos negócios marketing verde têm oportunidade de se desenvolver.

3 MEIO AMBIENTE E BRASIL

Os olhos internacionais cobriam o meio ambiente brasileiro, por ser ele uma das últimas reservas qualitativamente e quantitativamente respeitáveis de biodiversidade. O Brasil possui a maior parcela de florestas tropicais do planeta. A Amazônia brasileira compreende 3,3 milhões de quilômetros quadrados.

A Amazônia Legal, composta pelos Estados do Amazonas, Pará, Acre, Amapá, Roraima, Rondônia, Mato Grosso e Tocantins compreende mais de 5 milhões de quilômetros quadrados, correspondendo a 60% da área do Brasil e contendo 20 milhões de habitantes. A composição é aproximadamente a seguinte:

Tabela 15.1 *Composição dos sistemas da Amazônia.*

Florestas densas terra firme	1,9 milhão km ² (38%)
Florestas não densas	1,8 milhão km ² (36%)
Cerrados e campos naturais	700 mil km ² (14%)
Áreas antrópicas	600 mil km ² (12%)

Fonte: Embrapa (2000).

A biodiversidade constitui-se na riqueza biológica natural que um bioma ou uma região possuem. Mais de 50% das espécies vivas do planeta estão localizadas nas zonas tropicais. Mais de 50% das plantas tropicais estão na Amazônia. O Brasil engloba a maior diversidade genética do mundo, com cerca de 20% das espécies vivas. Possui o maior número de espécies de primata (macacos), psitacídeos (papagaios e araras), artrópodes, peixes de água doce, anfíbios e invertebrados terrestres.

A outra grande questão que causa muita preocupação é a água. Do total da água no mundo, cerca de 97% estão nos oceanos e apenas 3% são de água doce. Desses 3% de água doce, 2% são de gelo polar e de neves eternas, estando apenas 1% acessível na superfície. Este 1% acessível está nos lagos (52%), na retenção no solo (38%), na atmosfera (8%), água nos organismos vivos (1%) e nos rios (1%), segundo *Recursos Mundiais*. Os dados do Banco Mundial mostram que mais de 1 bilhão de pessoas não têm acesso à água tratada.

Para a Organização das Nações Unidas, até o ano de 2025 dois terços da população mundial estarão enfrentando problemas de falta regular de água para seu consumo. Ainda que concentrada em três bacias hidrográficas (Amazônicas, Paraná e São Francisco, que concentram 80% da água doce), o Brasil é rico em água doce. Apresenta uma descarga de água doce equivalente a 12% da produção mundial, cerca de 1,48 milhão de metros cúbicos por segundo, de acordo com Rebouças (1999). Daí a importância dos recursos naturais no Brasil, que representa um alto capital ecológico, que deve ser manejado e utilizado com muito respeito, utilizando-se então o instrumental do Marketing Verde para fazer negócios com produtos comerciais, campanhas de conscientização para o uso dos recursos naturais, parques e florestas, ambiente urbano e outros.

Tanto no Brasil quanto em outros países, predomina uma questão conflituosa que ainda não está bem resolvida e que envolve, de um lado, os ambientalistas, e, do outro, as empresas. Para Porter (1995), a questão tem-se antagonizado entre a ecologia e a economia. A primeira, pressionando para padrões de regulação mais fortes e a segunda, tentando afrouxar os padrões. Do outro lado – continua o autor – estão os custos privados industriais de prevenção e limpeza que levam a preços mais altos e a uma redução da competitividade industrial. A visão estática, na qual todos os fatores, exceto a regulação ambiental, é mantida constante, ignora o fato de que as companhias estão constantemente achando soluções inovativas em resposta a pressões de todo o tipo: dos concorrentes, dos clientes e das agências de regulação. As pesquisas de Porter (1995) mostram que padrões ambientais mais fortes podem aumentar a competitividade das empresas, compelindo-as a utilizar seus recursos mais produtivamente. O conceito de produtividade dos recursos proporciona uma forma nova de se olhar para esse assunto complexo. Os dirigentes de empresas e das agências de regulação focam suas preocupações nos custos reais de eliminação ou tratamento de poluentes. Para terminar esse impasse, eles deveriam, ao invés, focar na enorme oportunidade de diminuição de custos.

4 MARKETING AMBIENTAL

É sempre bom definir os conceitos com os quais se trabalhará para que se fixem os parâmetros dentro dos quais se atuará. Este autor define o Marketing Ambiental ou Verde como:

“Um sistema que envolve a produção de um produto ou serviço, em todo o seu ciclo de vida e o conjunto de regras de transmissão de conhecimento e informação para os cidadãos que realmente mostrem conceitos de comprometimento corporativo, governamental ou não, com a sustentabilidade do meio ambiente no longo prazo, minimizando impactos e unindo interesses ambientais globalizados.”

Na definição supra colocou-se *cidadão*, ao invés de *consumidor*, por uma questão de filosofia de ciência. Nos cursos de negócios e economia, costuma-se reduzir o cidadão a um mero consumidor. Ora, pode-se afirmar que um cidadão somente será um cidadão pleno se tiver a capacidade de consumir. Caso ele não a tenha, não será um cidadão completo com suas necessidades básicas (alimentação, saúde, educação, emprego, moradia) atendidas.

Outra autora, Ottman (1994) define o marketing ambiental como o marketing convencional acrescido das novas estratégias que abordem, efetivamente, os desafios-chaves relacionados com a maneira de se definir verde, de desenvolver produtos verdes, que os consumidores apreciarão comunicando com credibilidade e impacto os empenhos e iniciativas. Na verdade, são pouquíssimas as definições de marketing ambiental que se encontram na literatura.

Uma pergunta que freqüentemente é feita por muitos empresários que ainda não se conscientizaram para o marketing ambiental é: o que tenho a ganhar com isso? Vou ter maiores custos? Isso é parte de uma mentalidade arrogante ainda predominante no Brasil na qual certa afluência financeira representa um destaque social, especialmente num país que possui a vergonha de ter 50 milhões de pobres (ainda não-cidadãos), segundo dados de um trabalho de pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2001).

Boxe 2 – Educação e deseducação

Um exemplo clássico dessa mentalidade é exemplificado pelo pai que ficou indignado e foi até a escola tomar satisfações da diretora por conta de um incidente que envolveu sua filha. Admoestada por um funcionário da escola por ter jogado um papel no chão, a menina voltou para casa e queixou-se ao pai. Este foi à escola e argumentou com a diretora que ele pagava uma fortuna mensalmente e que, portanto, as faxineiras da escola deveriam limpá-la, e não sua filha. Esse exemplo grotesco é verídico, e partiu de um pai com nível universitário e supostamente progressista no campo das idéias.

Fonte: Schisler, D. J. 2000.

A reprodução desses valores culturais colonialistas e atrasados deverá mudar apenas em gerações no Brasil. As crianças desta virada de século são, incontestavelmente, ambientalistas. As escolas públicas e privadas têm tido também papel importante crescente na conscientização e educação ambiental. Milhões de crianças brasileiras têm hoje acesso aos meios de comunicação, e principalmente à televisão. Esta tem tido importante papel de destaque na veiculação e no alerta para os temas de agressão ambiental, apesar de noticiar e veicular, na maioria das vezes, notícias impactantes que supostamente vendem bem. Há, portanto, esperança de mudança de mentalidade a médio prazo no Brasil, em direção a um horizonte mais sustentável.

Philip Kotler tem dito que empresas que adotaram recentemente o *marketing voltado para o consumidor* e o *marketing de qualidade* precisam prestar muita atenção no *marketing ambiental*.

No gerenciamento de negócios exercidos da forma tradicional, utilizam-se os seguintes instrumentos de gestão: Pesquisas de Marketing, Avanços Científicos Tecnológicos, Controle Financeiro e de Qualidade, Relações Comerciais e Promoções. A nova variável recém-introduzida é o Meio Ambiente e, principalmente, os impactos ambientais resultantes da fabricação, gerenciamento e processos de comercialização mensurados por cientistas, agências governamentais, ambientalistas de base, investidores e o público consumidor. Apesar desse quadro, existem hoje muitos empresários esclarecidos que adotam voluntariamente a responsabilidade ambiental cidadã em seus negócios.

Voltando aos negócios, a primeira expectativa de um empresário ao assumir uma postura cidadã em relação ao meio ambiente seria nada mais nada menos que o aumento nos lucros. As maiores empresas poluidoras do país, como petrolíferas, geradoras de energia, petroquímicas e químicas, metalmeccânicas e siderúrgicas, têm em estado de prontidão um departamento de meio ambiente. Também na visão de Ottman (2000), essas empresas, ao fabricarem produtos ecologicamente corretos, criam menos resíduos, utilizam-se de menos matérias-primas brutas e economizam energia.

5 CONSUMO VERDE¹

Por que administradores de negócios hoje devem tornar-se verdes?

Os valores ambientais mudaram de um interesse marginal para o topo da agenda das nações. Os consumidores tendem a gastar em produtos ambientalmente saudáveis, rejeitando os que não são. O consumismo ambiental é uma realidade. Seria uma ameaça ou uma oportunidade? Claro está que, se as em-

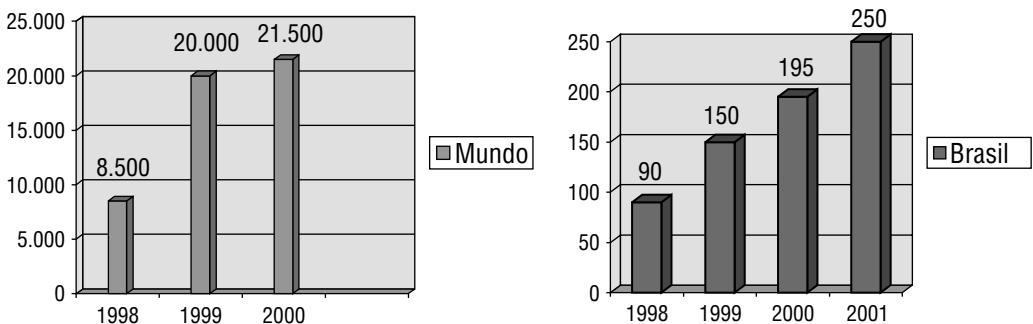
1 Para maiores informações sobre produtos orgânicos, consulte o livro: *Gestão da qualidade no agribusiness*. Zylbersztajn e Scare (Org.). São Paulo: Atlas, 2003.

presas não visualizarem seus contextos de negócios, aproveitando as oportunidades criadas pelos produtos e ações ambientalmente amigáveis, sobrevirão as ameaças. De outro lado, aproveitando-se das oportunidades que aparecem, podem sobrevir novos negócios e lucro.

O número de consumidores por marca caiu de 60%, de meados dos anos 80, para abaixo de 40% nos anos 90. Houve uma mudança para conjuntos preferidos de marcas, ao invés das marcas tradicionais. Isso teve um reflexo importante na composição das cestas de compras dos consumidores, mudando então os atributos de preferência. Os atributos preferidos são: qualidade, preço e conveniência. No último quartil do século XX, aparece o quarto atributo: a compatibilidade ambiental de um produto. O mercado tem-se tornado verde mais do que nunca, e ainda haverá muito espaço para o crescimento. As pessoas estão tornando-se cada vez mais verdes por variadas razões. Nos anos 80, de acordo com Ottman (2000), as catástrofes ambientais dominavam a mídia. Uma barcaça vagava pelo mundo com lixo tóxico sem local para dispô-lo, um buraco na camada de ozônio da atmosfera, maçãs apresentavam riscos para o consumidor. Os riscos já não estavam distantes, mas dentro das casas.

O governo americano respondeu a essas demandas, movido pelos votos dos descontentes. Proibiu a colocação de bandeja de ovos descartáveis, meias-calças femininas, embalagens de sanduíches de *fast food* e outros materiais de difícil decomposição, nos aterros sanitários, e tentou cobrar impostos sobre fraldas descartáveis, igualmente de difícil decomposição. No Estado americano do Maine, caixas de suco de frutas que não eram totalmente recicláveis foram varridas do mercado.

Para preservar seus mercados e salvaguardar sua reputação, as indústrias rapidamente tornaram seus produtos mais verdes, emitindo notas à imprensa contendo comunicados ambientais e seu comprometimento em tornar a terra mais limpa. As vendas de produtos verdes crescem cada vez mais. Vejam-se os produtos chamados de orgânicos (na Europa muitos produtos chamam-se biológicos).



Fonte: Instituto Biodinâmico (2001).

Gráfico 15.1 *Movimentação de capital em produtos orgânicos no Brasil e no mundo em milhões de dólares.*

Como se vê no Gráfico 15.1, as estimativas de movimentação de capital para produtos orgânicos no Brasil foram de 250 milhões de dólares em 2001, quase triplicando seu valor em três anos, enquanto no mundo foi de 22,7 bilhões de dólares, o que demonstra a força crescente que este mercado tem, com crescimento anual acima de 18%.

Apesar de a participação ainda ser pequena no Brasil, o crescimento está-se mostrando surpreendente. No Brasil, os produtos orgânicos poderiam ter um crescimento de 30% ao ano. Porém, crescem apenas 10% ao ano desde 1990. Dos 100 mil ha de área plantada com produtos orgânicos no Brasil, 61 mil ha são certificados pelo Instituto Bio Dinâmico (IBD), uma entidade acreditada internacionalmente pela International Federation of Organic Agriculture Movements (Ifoam). Em 2001, dos 250 milhões de dólares faturados pelos orgânicos no Brasil, apenas 38,5 milhões de dólares foram para o mercado interno e 211,5 milhões de dólares foram exportados.

A União Européia movimenta cerca de 40 bilhões de dólares/ano com alimentos. Destes, 7% ou 2,8 bilhões de dólares referem-se a produtos orgânicos. A cidade de São Paulo tem um potencial para consumir 5 milhões de dólares/ano de produtos orgânicos, mas consome apenas 1,7 milhão de dólares, ou seja, 35% desse valor.

O atributo ambiental passa a ser um verdadeiro desempatador de escolha na prateleira. Outros produtos verdes, além dos alimentos e tecidos, introduzidos no mercado são: desinfetantes, produtos de limpeza doméstica, perfumaria, filtros de água e ar, tintas e corantes com base em água ao invés de derivados de petróleo, água e refrigerantes engarrafados, fertilizantes e defensivos orgânicos e a adoção de métodos integrados de controle de pragas. A verdadeira paixão que os americanos desenvolveram pela reciclagem representou o aparecimento de mercados de matérias-primas, resultando no aparecimento no mercado de produtos para embalagens, produtos para correspondência, agasalhos e até calçados.

6 CARACTERÍSTICAS DO CONSUMIDOR VERDE

O consumo de produtos ambientalmente amigáveis ou verdes não é uma moda passageira. Consumir produtos verdes e ambientalmente amigáveis é uma tendência de longo prazo, que reflete uma mudança permanente dos valores sociais. Essas mudanças deram-se principalmente da geração chamada de *baby-boomers*. Essa geração, que cresceu no pós-guerra americano, foi responsável pela explosão do crescimento populacional. Foi como uma resposta às milhões de mortes causadas durante a Segunda Guerra Mundial. Hoje, esses cidadãos são formadores de opinião e estão situados no topo da administração das empresas, como presidentes, diretores, e na vida pública, como chefes de Estado, deputados e senadores.

Pode-se dizer que esse importante atributo ambiental já é, nos Estados Unidos e Europa, um verdadeiro desempatador na hora de se escolher um produto na prateleira. Os produtos verdes já representavam em meados dos anos 90 nos EUA cerca de 40% de todos os produtos novos introduzidos nas áreas de saúde, beleza, artigos para animais de estimação, produtos domésticos e de lavanderia. Na verdade, esse tipo de consumo representa uma mescla de orientação de compra com valores sociais. Dentre as características do consumidor ambiental, observam-se as seguintes:

- buscam nos produtos qualidade e baixo impacto ambiental;
- não são propensos a comprar produtos derivados de espécies animais ou vegetais em extinção;
- têm preferência por produtos com denominação de origem e selos verdes;
- têm preferência por produtos biodegradáveis, que não contêm aditivos químicos, corantes e branqueadores;
- não toleram o excesso de embalagens, embalagens não biodegradáveis e não recicláveis;
- aceitam pagar preços mais altos por produtos ambientalmente mais seguros.

Dentre as características do consumismo ambiental, comparando-se a década de 40 com a década de 90, a Ottman Consulting verificou as seguintes modificações:

Tabela 15.2 *Características do consumismo ambiental 1940 a 1990 e 1990 e depois.*

De 1940 a 1990	1990 e depois
Quantidade de consumo (mais é melhor)	Qualidade de consumo (mais é menos)
Curto prazo	Longo prazo
Eu	Nós
Economias pessoais	Valores sociopolíticos

Fonte: J. Ottman Consulting, Inc., 1992.

A essas características devem ser acrescentadas outras, também identificadas pela mesma autora mais recentemente – Ottman (2000). Ela afirma que o marketing convencional não funcionará mais. Está por fora. O quente agora é o marketing verde. Explica que, para se atingir com eficiência os cidadãos consumidores que possuem alta consciência ambiental, não se devem utilizar os mesmos preceitos do pós-Segunda Guerra Mundial, que orientavam o marke-

ting de consumo. Nesse período, o negócio era alta produção e alto consumo, conforme mostra o quadro anterior. Agora novos produtos e serviços são necessários. O marketing convencional envolve o desenvolvimento de produtos que satisfaçam às necessidades do consumidor a preços acessíveis, e à comunicação de seus benefícios de forma pressionadora em relação ao consumidor. O marketing ambiental é mais complexo e serve basicamente a dois objetivos: o primeiro é desenvolver produtos que façam um balanço das necessidades do consumidor por qualidade, *performance*, acessibilidade de preços e conformidade com a compatibilidade ambiental, que quer dizer a capacidade de causar um mínimo de dano ao meio ambiente. O segundo é o de projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo a sensibilidade ambiental, relativa tanto aos atributos do produto, quanto aos do produtor relativamente a suas conquistas ambientais. Assim, o novo paradigma do marketing ambiental pode ser:

Tabela 15.3 *Novos paradigmas do marketing ambiental.*

Elemento	Marketing convencional	Marketing ambiental
Consumidores	Consumidores com estilos de vida	Seres humanos com vidas
Produtos	Produtos do “berço ao túmulo” Produtos “tamanho único”	Produtos do “berço ao berço” Serviços flexíveis
Marketing e comunicação	Benefícios finais orientados para vendas	Valores educacionais
Empresa	Reativo Independentes Competitivos Departamentalizados Orientados para curto prazo Maximizadores de lucro	Proativo Interdependentes Cooperativos Holísticos Orientados para o longo prazo

Fonte: J. Ottman Consulting 2000.

A Tabela 15.3 mostra a questão do chamado ciclo de vida do produto no qual se analisava o ciclo do mesmo desde os materiais que entram em sua composição até a sua disposição final (daí do “berço ao túmulo”), e hoje do “berço ao berço” colocando a idéia de reciclagem dos produtos e materiais que o compõem.

Como se percebe, as mudanças de paradigmas implicam ações específicas para se tratar do marketing ambiental.

7 UMA SEGMENTAÇÃO DO MERCADO VERDE NOS EUA

A melhor segmentação conhecida de atitudes ambientais dos consumidores, nos Estados Unidos, foi feita pela Roper Organization para a S. C. Johnson & Son. 1992. Infelizmente, para o Brasil, essas características ainda são conhecidas.

Há basicamente, segundo a pesquisa, três grupos:

1. Os chamados ambientalistas ativos, composto de 20% de verdes verdadeiros e 5% de verdes do dinheiro.
2. Grupo de Liberdade de Ação composto por 31% de quase verdes.
3. Os chamados ambientalistas não ativos, compostos de 9% de resmungões e de 35% de marrons básicos.

Suas características são:

Verdes verdadeiros. Cerca de 37 milhões de pessoas, fortes crenças ambientais vivenciadas. Casados, 42 anos, mais ricos, filhos com menos de 13 anos, 6 em cada 10 são mulheres. Acreditam na ação pessoal dirigida às causas ambientais.

Verdes do dinheiro. Cerca de 9 milhões apóiam o ambientalismo mais através de doações em dinheiro do que investindo seu tempo e ação para as causas ambientais. Os mais propensos a gastar pelo verde. Aceitam até 15% de diferencial nos preços. São mais jovens, 52% homens, ocupados demais para mudar estilos de vida, mas fazem regularmente as contribuições em dinheiro.

Quase-verdes. Cerca de 1/3 dos americanos querem mais leis ambientais, acham que pessoalmente não se pode fazer nada. Não desejam pagar mais por produtos verdes. Têm incerteza na escolha entre o meio ambiente e economia. São relativamente afluentes e bem-educados.

Resmungões. São cerca de 17 milhões de pessoas, realizam poucas ações ambientais. Acham que os outros consumidores ambientais também não estão cumprindo sua parte e que as empresas deveriam resolver os problemas. Acham que os produtos ambientais não funcionam tão bem quanto os regulares. Têm instrução e renda ligeiramente abaixo da média, são confusos e desinformados sobre questões ambientais. O problema é todo dos outros e um terceiro deveria resolvê-los.

Marrons básicos. Constituem mais de 64 milhões de pessoas, são os menos envolvidos em ambientalismo. A metade deles é propensa a reciclar latas e garrafas. Apenas uma fração deles lê rótulos dos produtos para buscar informações ambientais. O gênero da maioria é masculino, eles habitam a região sudeste dos EUA, têm perfil operário e inferioridade econômica em relação aos demais. Acham que não há muito que um indivíduo possa fazer para causar uma diferença.

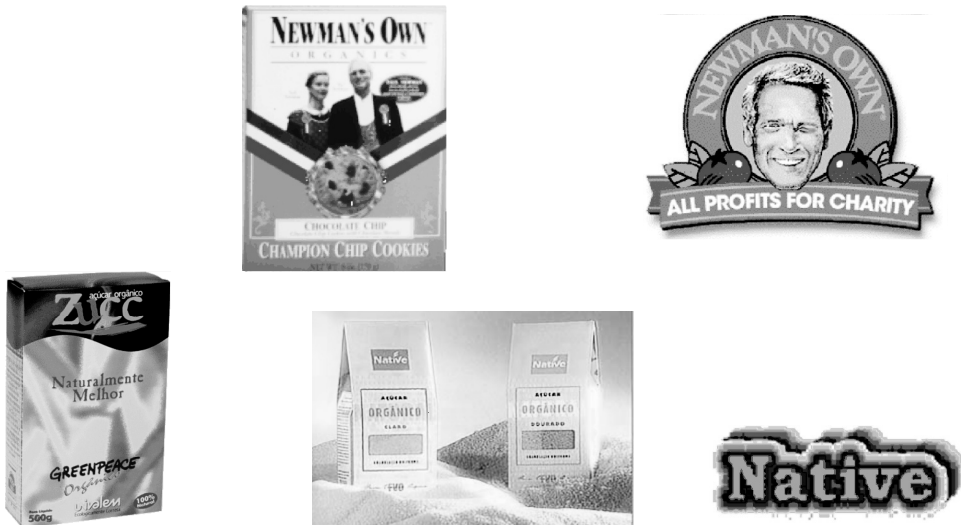
8 EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS E INTERNACIONAIS DE PRODUTOS VERDES

Produzido sem fertilizantes químicos, defensivos, herbicidas e reguladores de crescimento, avançam no Brasil as experiências em produtos verdes, especialmente na área de alimentos.

Boxe 3 – Açúcar orgânico

O açúcar de cana, como um dos principais produtos da pauta brasileira de agronegócios, é um deles. A Usina São Francisco, pertencente ao Grupo Balbo, situada na cidade de Sertãozinho, fornece 50% do açúcar orgânico com a marca Native consumido no mundo. Na verdade, a produção mundial é pequena, bem como a oferta desse produto, projetando então a importância desta empresa, comprovada através da selagem orgânica fornecida pela certificadora internacional FVO (Farm Verified Organic) dos Estados Unidos e da ECOCERT – UEE, duas das mais respeitadas do mundo. O padrão orgânico continua na produção industrial, que não utiliza aditivos e branqueadores e avança até a embalagem que é reciclada e biodegradável. Como atualmente é a maior produtora e exportadora mundial de açúcar orgânico, ela já comercializou seu produto para 19 países, entre os quais: Canadá, EUA, Alemanha, França, Inglaterra, Suíça, Japão, Nova Zelândia e Tunísia.

Um de seus clientes famosos é a Paul Newman's Own, que produz, dentre outros produtos, biscoitos orgânicos. O ex-ator de cinema Paul Newman é o proprietário dessa empresa, que reverte todo o lucro para entidades de caridade, tendo já doado mais de 100 milhões de dólares.



Outro fornecedor de açúcar orgânico com a marca Zucc é a Univallem – de Valparaíso, Estado de São Paulo, que possui um selo do IBD (Instituto Biodinâmico). Esta empresa conseguiu um selo do GreenPeace, adicionando então mais um atributo a seu produto. Ela fornece para a TAM (Transportes Aéreos do Mercosul) e para supermercados.

Boxe 4 – Café orgânico

O café é, sem dúvida, outro importante produto nos agronegócios brasileiros. Desponta também como importante segmento do sistema orgânico. Este produto tem bônus de preço até de 80% acima do preço do café convencional. Muitos técnicos têm críticas quanto à qualidade de sabor do produto, pois como a nutrição mineral muitas vezes não é adequada, os grãos quebrados podem-se oxidar com mais facilidade (principalmente as células de óleo), provocando o desmerecimento do produto. Há muito café orgânico na região de Machado (MG) e também em São Paulo. A mesma Usina São Francisco que comercializa o Açúcar Orgânico Native está comercializando o Café Orgânico Premium Native. A Cooperativa dos Produtores de Café de Guaxupé (MG) – COOXUPÉ – lançou recentemente no mercado um produto orgânico que leva a marca do famoso *chef* Olivier Anquier. O produto é selado pelo Instituto Biodinâmico.



Fontes: Fabricantes.

Boxe 5 – Carne bovina orgânica

O boi verde ainda será famoso neste Brasil. 130 pecuaristas do Triângulo Mineiro, do Núcleo de Criadores do Novilho Precoce, apostaram no Boi Verde. O rebanho atual é de cerca 300.000 cabeças. Os produtores utilizam-se do cruzamento industrial, reduzindo o tempo de abate de 3,5 anos para 18 a 24 meses. A carne é mais macia e tem mais qualidade. A Prefeitura Municipal de Uberlândia tem interesse nesse assunto e tem promovido reuniões técnicas sobre o assunto. No Mato Grosso, com a concordata do frigorífico Frigoverdi, o Frigorífico Friboi assume o segmento de abate da unidade da Sadia de Várzea Grande, próximo a Cuiabá. O Friboi deverá firmar contrato com a rede de supermercados Carrefour para abastecê-la com carne ecológica, que vinha sendo fornecida pelo Frigoverdi desde 2000.

O contrato de arrendamento do frigorífico da Sadia de Várzea Grande prevê abate e desossa de cerca de 800 cabeças por dia, sendo que parte da produção (dianteiro) será vendida à Sadia e o traseiro, comercializado para os mercados de São Paulo e Rio de Janeiro.

Na Argentina, os sistemas de produção são em maior escala que no Brasil. Segundo dados da Secretaria de Agricultura e Pesca da Argentina, a produção animal orgânica ocupa mais de 1 milhão de ha. Com pastagens excelentes (especialmente na pampa úmida com solos férteis, ricos em potássio e molibdênio), os argentinos, por não utilizarem insumos em suas pastagens, consideram essas vastas áreas como orgânicas. Tem ainda uma produção grande de cereais orgânicos destinados ao arraçoamento de animais orgânicos. A legislação argentina permite apenas 20% de ração não certificada, em matéria seca, para ruminantes e 15% para não ruminantes. Há uma tendência deste valor cair para 10%, tornando o critério mais rígido.

9 OPORTUNIDADES PARA O MARKETING VERDE

A utilização de sete estratégias específicas para o Marketing Verde, fundamentais para a nova mentalidade empresarial, são, para a Ottman Consulting (2000):

1. Faça sua lição de casa. Compreenda a amplitude total dos assuntos relativos ao meio ambiente, economia, política e sociais que afetam seus consumidores e serviços hoje e no longo prazo.
2. Crie novos produtos e serviços que possam representar um *mix* balanceado dos desejos do consumidor por alta qualidade, conveniência e preços acessíveis e que provoquem o menor impacto ambiental durante a vida inteira do produto.
3. Forneça soluções aos consumidores. Ajude-os a entender os assuntos que afetam seu negócio, bem como os benefícios que você apresenta em sua tecnologia ambiental preferencial, materiais e *design*.
4. Estabeleça credibilidade para seus esforços de marketing.
5. Construa parcerias com corporações tomadoras de riscos ambientais.
6. Comunique seus compromissos corporativos e os valores de seu projeto.
7. Não desista. Persiga continuamente o impacto zero em seus produtos e processos. Aprenda com seus erros.

Boxe 6 – Reciclagem do lixo como oportunidade de negócios

O segredo para o êxito de projetos de preservação ambiental está em sua sustentabilidade econômica. A reciclagem tem-se mostrado excelente oportunidade de alavancagem de novos empreendimentos, traduzindo-se em geração de emprego e renda para diversos níveis da pirâmide social. Um aspecto que merece destaque é o fato de o mercado de materiais recicláveis – conhecidos por lixo – e reciclados estar ao alcance do micro e pequeno empresário.

Com investimentos da ordem de 140 mil reais é possível montar uma recicladora de plásticos diversos. Com 50 mil inicia-se um pequeno negócio no mercado de PET reciclável (por exemplo: garrafas de refrigerantes, óleo comestível etc.), que se tem mostrado promissor. Para um pequeno negócio de reciclagem de papel, visando à fabricação de artefatos de polpa moldada (por exemplo: bandejas para ovos e frutas, calços para componentes eletrônicos, entre outros) o aporte é da ordem de 150 mil reais. Até o coco pode ser reciclado.

Um pequeno negócio para transformação de fibras de coco em bancos para a indústria automotiva ou em carpetes de grande aceitação no mercado requer um total de aproximadamente 60 mil reais de investimento inicial. As cooperativas de catadores também são alternativa de emprego e renda para grande parte da população brasileira.

Como se vê, os componentes orgânicos são os menos reciclados com 1,5%, seguidos dos pneus com 10%, plásticos PET com 26%, papel de escritório com 38%, óleo lubrificante com 16%, vidro com 41%, papel ondulado com 71%, lata de aço com 35% e lata de alumínio com 85%.

Mostra-se no Gráfico 15.2 o percentual de reciclagem de resíduos sólidos no Brasil. Os catadores, muitos deles organizados em cooperativas apoiadas pelas próprias indústrias, são os maiores responsáveis pelos altos índices de reciclagem de alguns materiais, tais como latas de alumínio e papelão. Em ambos os casos, o Brasil situa-se em posição de destaque no cenário mundial. Tais cooperativas têm-se transformado em empreendimentos cada vez mais rentáveis.

Fonte: FIESP-CEMPRE – Compromisso Empresarial com a Reciclagem, 2001.

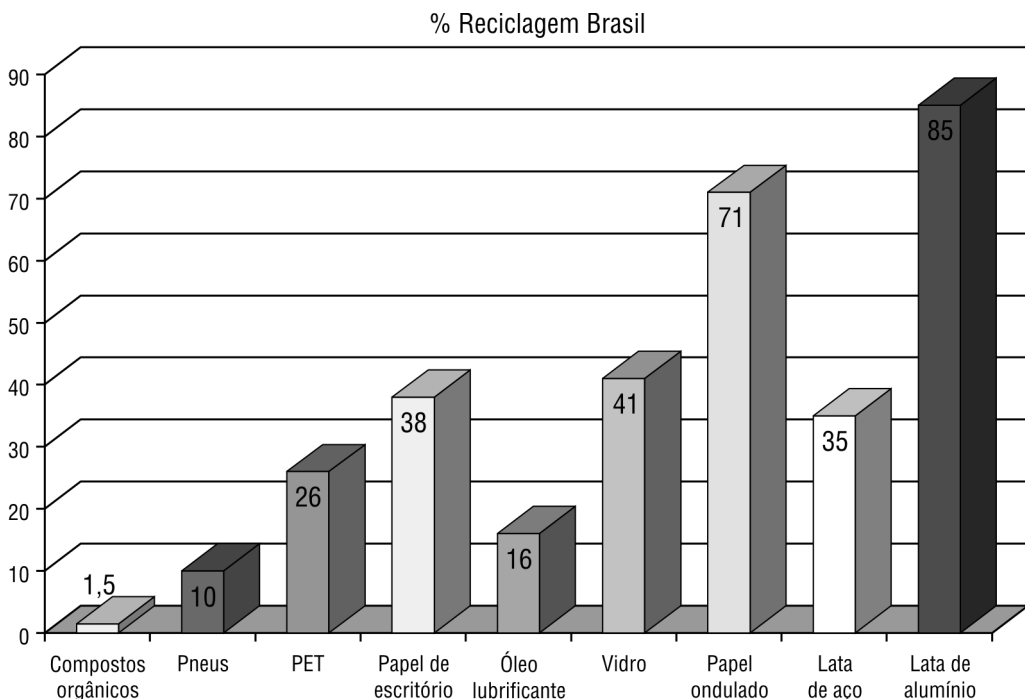


Gráfico 15.2 Percentual de reciclagem de resíduos sólidos no Brasil.

Boxe 7 – Sapato ecológico

Há uma onda avassaladora de produtos chamados verdes orgânicos, naturais ecológicos etc. Assim, apareceu também o sapato ecologicamente correto. À primeira vista poderia parecer uma bobagem ou algum exagero ambientalista. Mas não é. Antes de tudo é um *business*, um conceito de diferenciação não apenas de produto, mas também de modo de produção, ao longo da cadeia produtiva. Essa iniciativa visa ganhar dinheiro não apenas com a idéia, mas também ganhar dinheiro satisfazendo a necessidades e expectativas de consumidores que se dispõem a pagar por um produto que consubstancie um sistema que não seja tão agressor ao meio ambiente.

A Free-Way Calçados pesquisou durante 18 meses para atingir as metas de uma organização chamada Greenpeace, que após inspeção colocou seu selo no sapato. A linha de sapatos se chama Bio-Way, aproveitando o nome da fábrica. O que estes sapatos têm que os outros não têm? A começar pelo redesenho do sistema de produção, procurou matérias-primas e insumos que fossem ecologicamente corretos. A partir do couro, somente se permitiu que este fosse curtido com taninos naturais encontrados em cascas de árvores nativas do cerrado e da caatinga chamadas angicos. Esse produto substituiu o sistema tradicional de curtimento que faz uso do cromo, um metal pesado altamente poluente. Basta dizer que na Europa é proibido curtir couro com esse sistema, permitindo-se a importação (do Brasil principalmente) de couros já curtidos por este processo (os chamados *wet-blue*). Assim, a poluição fica no Brasil e o couro curtido vai para a Europa, resolvendo os problemas europeus de poluição.

Outro aspecto desse sistema é a cola utilizada para a fabricação. Ao invés da tradicional e tóxica cola de sapateiro ou cola de borracha com solvente de benzeno, passou-se a utilizar uma cola com solvente à base de água. Isso traz uma melhor qualidade de vida para os operários, que não respiram a cola tóxica, e para o usuário, que não se contamina com a cola de borracha. As costuras e os cadarços são de algodão puro. O látex do solado também sofreu um tratamento, visando facilitar sua degradação pela natureza. Mesmo assim, o fabricante garante que a vida útil é igual à dos sapatos tradicionais. Com um investimento de 1 milhão de reais, a fábrica mostra que não está brincando e pretende produzir até dez mil pares por mês.

Fonte: *Valor Econômico*, 2001.

Boxe 8 – Créditos de carbono

A bola da vez no grande negócio em que se transformam os ativos ambientais são os chamados créditos de carbono. Com o processo de aquecimento da terra ocorrido nos últimos 100 anos, passou-se a viver uma situação muito precária em termos climáticos. Dizem os mais radicais que a terra melhorou muito nos últimos tempos e que estamos passando apenas por mais um ciclo de calor e frio que ocorrem a cada 15 ou 20 mil anos. O fato, porém, é comprovado por cientistas e climatologistas de todo o mundo.

O aumento da temperatura da atmosfera e das águas do mar, bem como o risco de elevação do nível dos oceanos já são considerados fatos consumados e sem retorno. Inúmeros estudos regionais comprovam os fatos e alertam para as conseqüências.

A Convenção de Clima, tratada e aprovada na conferência de cúpula das Nações Unidas (RIO 92) e ratificada por centenas de países, na cidade japonesa de Kioto em 1997, definiu um compromisso de redução de 5,2% (em média) das emissões de gases para a atmosfera, tendo como base o ano de 1990. Essas metas de redução deveriam ser efetivadas entre 2008 a 2012. Foram discutidas também, nessa reunião, um protocolo que estabelece um Mecanismo de Flexibilização e o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo.

Através desse mecanismo, pode-se formatar uma espécie de banco de créditos de fixação de gás carbônico (um dos maiores responsáveis pelo efeito de estufa – aquecimento da atmosfera). Dessa forma, os países que poderiam apresentar superávit em fixação do gás carbônico através de suas florestas e reflorestamentos venderiam esses créditos aos grandes emissores de gases do mundo. Os maiores emissores do mundo, como Japão e Europa, não possuem território onde fazer florestas. Daí a idéia de pagar para que países como Brasil, Peru, Costa Rica e outros, que possuem grandes recursos naturais, possam fixar para eles o CO₂ emitido.

Como se percebe, a quantidade de oportunidades de se trabalhar com pesquisa, desenvolvimento, produção e comunicação de produtos ambientais ou verdes são imensas. Para isso, deve-se recorrer à literatura suplementar, ao conhecimento dos desejos dos cidadãos que têm vontade de consumir esse tipo de produto. Outra lembrança importante é de sempre estar atento para perceber que o mundo atual muda de forma muito rápida, em função do período técnico, científico e informacional em que se vive, nas palavras de Santos (1994). As empresas eletrônicas Philips da Europa, importante empresa proponente de produtos com projetos verdes, lançou recentemente pesquisas de mercados, grandes e pequenos, que podem aumentar a taxa de sucesso para novos produtos verdes.

Os consumidores estão preparados para abandonar seus preconceitos de que os produtos verdes custam mais ou não são tão bons. Em outras palavras, não é apenas com o meio ambiente que o produto deve estar ligado, mas com outros benefícios também. Dados preliminares sugerem que os produtos verdes da Philips, segundo Ottmann (2000), podem ter margens pelo menos 3% maiores que os demais produtos da companhia. No mundo dos negócios, esses dados falam por si só em defesa desses produtos.

RESUMO

Será feita uma primeira abordagem sobre os negócios verdes e suas dimensões no Brasil e no mundo. Serão identificados alguns elementos que constituem os produtos verdes, os problemas ambientais que possam causar e as preocupações dos consumidores com esses produtos. Serão expostos e correlacionados o marketing ambiental com as atividades comerciais. De alguns anos para cá, as prateleiras dos supermercados e pontos-de-venda de alimentos e fibras têm apresentado cada vez mais produtos orgânicos. Entender essa corrente e decodificá-la para o consumidor é tarefa das mais importantes para os estudiosos do marketing. Seguramente, os profissionais deste presente e do futuro terão, dentre suas preocupações, as questões ambientais como pano de fundo.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. Idealizar um caso hipotético que envolva a produção de dois produtos quaisquer amigáveis ao meio ambiente.
2. Quais as diferenças entre produtos verdes e produtos convencionais?
3. Qual a importância do Marketing Verde para as empresas e quais estratégias devem ser adotadas pelas empresas que querem fazer uso dele?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. *Construindo a ciência ambiental*. São Paulo: Fapesp-Annablume, 2002.

BACKER, P. *Gestão ambiental: a administração verde*. Rio de Janeiro: Quality-mark, 1995.

BENNET, S. J. *Eco empreendedor: oportunidades de negócios decorrentes da revolução ambiental*. São Paulo: Makron Books, 1992.

BERLE, G. *O empreendedor do verde*. São Paulo: Makron Books, 1992.

CAIRNCROSS, F. *Costing the earth: the challenge for governments, the opportunities for business*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

GIORDANO, S. R. *Competitividade regional e globalização*. 1999. Tese (Doutorado em Geografia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

GIORDANO, S. R. Agricultura sustentável: novos desafios para o agribusiness. *Revista de Administração USP (RAUSP)*, 2(4): p. 77-82, 2º sem. 1995.

———. Desenvolvimento sustentável e meio ambiente na virada do século. *Revista Economia e Empresa*, São Paulo: Universidade Mackenzie, 2(2): p. 49-55, 1995.

GREIDER, W. *One world ready or not*. New York: Simon and Schuster, 1997.

HARVARD BUSINESS REVIEW ON BUSINESS AND ENVIRONMENT. Harvard Business Review Press, 2000.

KINLAW, D. *Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental*. São Paulo: Makron Books, 1998.

MAIMON, D. *Passaporte verde: gestão ambiental e competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

OTTOMAN, J. A. *Marketing verde: desafios e oportunidades para a Nova Era do marketing*. São Paulo: Makron Books, 1994.

———. *Green marketing: opportunity for innovation*. New York: NTC Business Book, 2000.

PONTING, C. *Uma história verde do mundo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

REBOUÇAS, A. C. Águas doces no Brasil e no mundo. In: REBOUÇAS, A. C. et al. (Org.). *Águas doces no Brasil: capital ecológico, uso e conservação*. São Paulo: Escrituras, 1999.

SANTOS, M. *Técnica, espaço, tempo: globalização e meio-técnico científico e informacional*. São Paulo: Hucitec, 1994.

VALLE, C. E. *Qualidade ambiental: o desafio de ser competente protegendo o meio ambiente*. São Paulo: Pioneira, 1995.

PARA APRENDER MAIS NA INTERNET

Agência de Proteção Ambiental – USA: <www.epa.gov>

Agricultura Orgânica na FAO-Food and Agriculture Organization: <www.fao.org/organicag>

Compromisso Empresarial Pela Reciclagem: <www.cempre.org.br>

Ecoambiental Portal de Informação Jurídico Ambiental: <www.ecoambiental.com.br>

Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis: <www.ibama.gov.br>

Instituto Sócio Ambiental: <www.socioambiental.org>

Jornal do Meio Ambiente *on line*: <www.jornaldomeioambiente.com.br>

Produtos Orgânicos Paul Newman: <www.newmansownorganics.com>

Programa de Desenvolvimento de Lideranças em Desenvolvimento Sustentável (LEAD): <www.lead.org.br> e <www.lead.org>

Programa de pós-graduação em ciência ambiental da Universidade de São Paulo – mestrado e doutorado: <www.usp.br/procam>

Projeto São Paulo Pomar: <www.ambiente.sp.gov.br/pomar/pomar.htm>

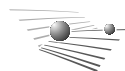
Sociedade de Incentivo e Apoio à Gestão Ambiental: <www.siga.org.br>

Sustainable Agriculture Network: <www.sare.org>

16

Alimentos Orgânicos: Estratégias para o Desenvolvimento do Mercado

Ana Paula de Oliveira Souza
Rosane Lúcia C. Alcântara



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

Este capítulo tem como objetivo proporcionar ao leitor uma visão geral das características do mercado de alimentos orgânicos, principalmente hortícolas, ressaltando suas especificidades e a atuação dos diferentes agentes dos canais de distribuição. Busca-se evidenciar que esse é um mercado em desenvolvimento em que as relações estão sendo construídas e há necessidade de aperfeiçoamento dos canais existentes e do desenvolvimento de novos canais de comercialização, abrindo uma nova frente de atuação para profissionais envolvidos com a área de agronegócios e marketing. Além disso, o conhecimento das características do consumidor são ferramentas fundamentais a serem exploradas para o estabelecimento de estratégias de marketing adequadas.

1 AGRICULTURA ORGÂNICA

1.1 Aparecimento e consolidação da agricultura orgânica

A agricultura orgânica é um sistema de produção agrícola que engloba práticas alternativas de produção em relação à agricultura convencional, excluindo-se o uso de fertilizantes químicos solúveis e defensivos sintéticos, conhecidos como agrotóxicos. A base empírica para a evolução das idéias que resultaram em sistemas alternativos de produção surgiu na década de 20, ao lado

do amplo desenvolvimento científico e tecnológico da agricultura convencional, com o objetivo de contrapor o modelo agrícola que já se estabelecia de forma predominante, hoje denominado agricultura convencional ou moderna.

A agricultura orgânica da atualidade representa a fusão de diferentes correntes de pensamento. Basicamente, segundo Ehlers (1998), podemos agrupar o movimento orgânico em quatro grandes vertentes: agricultura biodinâmica, biológica, orgânica e natural. Essas vertentes originaram ainda outros métodos, como a permacultura e a agricultura regenerativa. As especificidades de cada sistema são inúmeras, e variam de acordo com país de origem, crenças ideológicas, filosóficas e até espirituais. No entanto, essas correntes constituem o que nos anos 70 foi chamado de Agricultura Alternativa; nos anos 80, Agroecologia e atualmente estão agrupadas sob a denominação genérica de Agricultura Sustentável.

Somente a partir da década de 70, com as conseqüências indesejáveis do padrão de produção agrícola vigente e do ambiente contestatório da contracultura, essas vertentes dissidentes ressurgiram e se fortaleceram, tendo sido hostilizadas durante décadas pela comunidade científica e pelo setor produtivo, desenvolvendo-se à margem do cenário agrícola mundial. No Brasil e em outros países, as Organizações não Governamentais (ONGs) são os principais agentes de divulgação das propostas alternativas de produção e dos problemas decorrentes da agricultura moderna.

A iniciativa oficial pioneira e de maior impacto positivo para os adeptos da agricultura alternativa, no entanto, se deu nos anos 80, quando o sistema oficial de pesquisa norte-americano – o *National Research Council* (NCR) e o *United States Department of Agriculture* (USDA) – evidenciou o interesse em estudar sistemas de produção, com baixo *input* de produção, ou seja, capazes de reduzir a utilização de insumos e melhorar a eficiência energética na agricultura (ELHERS, 1998).

Em 1988, foi criado o programa de pesquisa e treinamento intitulado Lisa ou *Low-Input/Sustainable Agriculture*, que mais tarde resultou na aprovação da Lei agrícola norte-americana de 1990, a *Food, Agriculture, Conservation, and Trade Act* (Facta-90). Essa lei determinou que o USDA deveria promover programas de pesquisa, educação e extensão voltados à agricultura sustentável. Como conseqüência, houve o desenvolvimento considerável do mercado nos últimos 20 anos.

Atualmente, também no Brasil, a agricultura orgânica vem sendo reconhecida pelos órgãos oficiais de pesquisa como um método importante na busca da conciliação da produção agrícola com a preservação dos recursos naturais, como água, solo e biodiversidade vegetal. Como exemplo, temos a Embrapa Agrobiologia no Estado do Rio de Janeiro, que desenvolve pesquisas em agricultura orgânica. A maior resistência ainda tem sido por parte das universidades.

No entanto, a despeito da desconsideração dos órgãos de pesquisa oficiais, o aumento da demanda por esses produtos vem criando um mercado com um crescimento da ordem de 25% ao ano no Brasil e 20% nos países europeus. O crescimento acelerado desse mercado e a rentabilidade apresentada têm atraído um número cada vez maior de produtores rurais, distribuidores e processadores, que necessitam entender a melhor forma de atender aos anseios do consumidor, desenvolvendo estruturas de comercialização e estratégias mercadológicas que os satisfaçam em suas expectativas.

1.2 Regulamentação, certificação e segurança do alimento

De forma geral, pode-se dizer que o qualificativo *sustentável* indica o desejo de um novo padrão produtivo na agropecuária, que não agrida o ambiente, produza alimentos livres de contaminantes e explore racionalmente os recursos naturais, dentro de uma estratégia de estabilização da atividade produtiva no meio rural.

No Brasil, a agricultura orgânica desenvolveu-se até o final da década de 90 a despeito de iniciativas oficiais de incentivo e da promoção de pesquisas oficiais em agricultura orgânica. Os produtores, juntamente com ONGs e associações de agricultura orgânica, foram os principais responsáveis pelo desenvolvimento da agricultura orgânica até os dias atuais, através da experimentação em campo e observação dos processos naturais.

No Brasil, o sistema orgânico de produção está regulamentado pela Instrução Normativa 07/MMA, de 17 de maio de 1999, do Governo Federal, que contém normas disciplinadoras para a produção, tipificação, processamento, envase, distribuição, identificação e certificação da qualidade dos produtos orgânicos, sejam de origem animal ou vegetal.

Alimentos cultivados sob essas normas podem receber o selo de certificação orgânica. De acordo com essas normas, cada entidade certificadora elabora normas próprias com o rigor e o nível de detalhamento condizente com as características ambientais e socioeconômicas de cada região ou país. A certificação torna a produção orgânica mais eficiente à medida que exige planejamento e documentação criteriosos por parte do produtor.

A certificação tem grande importância estratégica para o mercado de orgânicos, pois, além de permitir ao agricultor orgânico diferenciar seu produto e obter melhor remuneração, protege os consumidores de possíveis fraudes, reduzindo a forte assimetria de informações entre vendedores e consumidores, dificultando a adoção de práticas oportunistas. Além disso, os selos de certificação agregados aos produtos promovem a divulgação dos princípios norteadores da

agricultura orgânica na sociedade, colaborando para o crescimento do interesse pelo consumo desse tipo de alimento.

Atualmente, já existem 15 certificadoras que atuam no país. No entanto, os principais selos de certificação, pertencentes a entidades que possuem uma atuação mais consolidada no país, estão representados a seguir, associados à entidade que representam e aos respectivos anos de fundação e criação do selo.



Fonte: <www.planetaorganico.com.br/qcert>.

Figura 16.1 Exemplos de entidades e selos.

Esses selos atestam que o produtor segue rigorosamente as normas de entidade certificadora à qual está associado e que o produto foi cultivado sob regras conhecidas e aprovadas. Portanto, garantem para o consumidor que a tecnologia de produção utilizada não apresenta riscos de contaminação para o alimento produzido, a saúde do consumidor ou o meio ambiente.

1.3 Saúde: a principal motivação para o consumo

Os principais motivos que despertaram na população o interesse por esses alimentos, até pouco tempo restritos a um pequeno nicho de mercado, são as preocupações com as questões de “segurança do alimento” e a percepção dos problemas ambientais causados pelo padrão convencional de cultivo de produtos oriundos da “revolução verde” na agricultura, baseados na utilização intensiva de insumos químicos, mecanização pesada e melhoramento genético voltado para a produtividade.

Os alimentos produzidos sob essas condições podem apresentar resíduos de alguns componentes químicos utilizados, seja pela intensidade da aplicação, seja pela não-observação do produtor dos prazos de carência da aplicação até a colocação no mercado para consumo.

Quanto aos resíduos de pesticidas nos alimentos, principalmente hortaliças, estes podem ser comprovados em pesquisas realizadas nos alimentos expostos em supermercados, da cidade de São Paulo, em dois períodos: 1994 e 1996 (Quadros 16.1 e 16.2).

Quadro 16.1 *Resíduos de pesticidas detectados em frutas comercializadas na cidade de São Paulo a partir de 1994.*

Ano +	Frutas	n amostras	Amostras em % de IOF, LOCL e F
1994	várias	180	6,11
1995	várias	147	17,6
1999	várias	251	17,5
1997	goiaba	90	32,2
1998	morango	100	61,0

Fonte: *Revista Agroecologia*, ano II, nº 12, p. 5, dez. 2001/jan. 2002.

Quadro 16.2 *Resultado de pesticidas detectados em legumes e hortaliças comercializados na cidade de São Paulo a partir de 1996.*

Ano +	Tipo de Vegetal	n amostras	+ em
1996	Hortaliças em geral	72	63,9%
1997	Hortaliças em geral	68	29,4%
1999	Hortaliças em geral	1976	44,3%
1997	Tomate	52	36,5%

Fonte: *Revista Agroecologia*, ano II, nº 12, p. 5, dez. 2001/jan. 2002.

Segundo pesquisas médicas avançadas, a base de muitas doenças degenerativas crônicas está relacionada à utilização constante de agentes químicos tóxicos, seja através de ingestão, inalação ou manipulação. O tratamento de muitas enfermidades básicas também fica prejudicado em um organismo contaminado por excesso de toxinas endógenas e exógenas, entre eles os agrotóxicos ingeridos através dos alimentos convencionais, além da relação direta ou indireta existente entre os casos de câncer com algum tipo de agente químico.

Em trabalho apresentado no XIV Congresso de Medicina de Resultados com Terapia Bio Ortomolecular, Nutrição Celular e Medicina Funcional, realizado em São Paulo em junho de 2001, e obtidos em clínica laboratorial, evidenciaram-se que, de 125 pacientes analisados, 124 eram portadores de algum tipo de agente químico, herbicidas ou inseticidas no organismo. Esses dados podem ser visualizados no Quadro 16.3.

Quadro 16.3 *Distribuição dos agentes químicos (pesticidas) em 124 pacientes de janeiro a setembro de 2000.**

Agentes químicos (Pesticidas)	Frequência	%
Lindane	81	73,63
Piretróide	64	54,18
Methamidophos	63	57,27
Permetrin	63	57,27
2,4-D	59	53,63
Acilurédia	53	48,18
Metoxiacrilato	49	44,54
Acephates	45	40,90
Atrazina	41	37,27
Grupo glicina	32	29,09
Parathion metílico	31	28,18
Grupo fomesafen	31	28,18
Grupo biripirideo	30	27,17
Grupo glifosate	30	27,17
Grupo monilfenol	30	27,17
Organofosforados	29	26,36
Grupo triazol	28	25,45

* Resultados obtidos em pesquisa laboratorial.

Fonte: HIGASHI, T. Agrotóxicos e a saúde humana. *Agroecológica*, dez. 2001/jan. 2002.

A produção orgânica de alimentos surge, portanto, como uma alternativa a esse quadro, buscando oferecer produtos isentos de resíduos químicos. Os atributos de qualidade dos produtos certificados obtidos da agricultura orgânica, como ausência de resíduos químicos ou aditivos sintéticos, representam alto grau de afinidade com o conceito de *segurança do alimento*, que inclui a aquisição pelo consumidor de alimentos de boa qualidade, livre de contaminantes de natureza química (pesticidas, aditivos), biológica ou física.

Esse panorama indica uma importância cada vez maior da participação dos produtos hortícolas orgânicos para o mercado de hortícolas. Segundo Camargo Filho (2000), o método orgânico de produção deverá prevalecer no mercado de hortícolas folhosas (verduras) no Brasil, nos próximos anos. Segundo Prata Neves (2001), os produtos orgânicos representam uma das principais tendências de consumo alimentar no novo século e até o ano de 2005 deverão aumentar sua participação de 1 a 2% no total de vendas de alimentos para cerca de 10% nos mercados industrializados.

2 COMERCIALIZAÇÃO: O GRANDE DESAFIO

O processo de comercialização é uma das grandes dificuldades para os produtores orgânicos e tem sido um dos aspectos controversos entre associações de agricultores, pesquisadores e ONGs envolvidas com o movimento orgânico no Brasil.

Os produtos orgânicos devem utilizar canais de comercialização compatíveis com as características diferenciadas do produto, onde seus atributos de qualidade serão reconhecidos e valorizados pelos consumidores. Um canal de distribuição que não oferece uma possibilidade de diferenciação adequada do produto, seja misturando produtos com apelos diferentes, que podem confundir o consumidor quanto às características na hora da compra, seja oferecendo produtos sem garantias de qualidade, como os selos de certificação, pode afetar o desempenho de toda a cadeia produtiva.

Sabe-se que os selos de certificação dos produtos orgânicos são fundamentais para o reconhecimento de suas características diferenciadas. Além disso, a segregação dos produtos nos pontos-de-venda e a possibilidade de informação ao consumidor são aspectos importantes do processo. Todas essas características requerem estratégias de marketing específicas para o desenvolvimento do mercado.

Entre as diversas formas de venda utilizadas atualmente estão as feiras orgânicas, entregas de cestas a domicílio, lojas especializadas e supermercados. A maior parte da produção orgânica no momento está sendo comercializada por empresas de beneficiamento e distribuição que vendem para supermercados, atacadistas, restaurantes, outras feiras, lojas de produtos naturais e distribuição de caixas “ou cestas” diretamente ou por meio de distribuidores independentes.

Os principais pontos-de-venda de produtos orgânicos são as grandes redes varejistas, que viram no produto orgânico uma oportunidade de diferenciação em seu *mix* de produto e da valorização da imagem da empresa frente ao consumidor. Supermercados como Carrefour e Pão de Açúcar, principalmente nos grandes centros urbanos, foram os primeiros a oferecer os produtos em suas gôndolas, estimulando grande número de produtores.

A comercialização via supermercados, alcançada após a criação do selo orgânico de qualidade, constitui, segundo Dulley et al. (2000), “o início de uma nova fase da agricultura orgânica em São Paulo”, revelando a demanda potencial para estes produtos através do sucesso nas vendas. Fonseca e Campos (2000), em estudo sobre a comercialização de FLV (frutas, legumes e verduras) orgânicos no Estado do Rio de Janeiro, realizado no ano de 1998, constataram que o setor das grandes redes varejistas é responsável por 73% do negócio orgânico vegetal. Além disso, o escoamento da maior parte da produção dos agricultores, em torno de 89%, é realizado através das empresas de distribuição do tipo ata-

cadistas. A maioria das distribuidoras atua próximo ao local de produção e sem concorrência direta e/ou parceria entre elas.

Dulley et al. (2000) ressaltam que o principal obstáculo na comercialização via grandes redes varejistas é a dificuldade do produtor em ofertar um *mix* de produtos de qualidade na quantidade e periodicidade demandadas por esses canais. O suprimento constante e o *mix* mínimo que deve ser garantido diariamente exigem planejamento de produção e do sistema logístico por parte dos comerciantes e agricultores. Tal capacidade de gestão dificilmente pode ser desenvolvida em produtores isolados, principalmente de pequeno e médio porte, por isso a agregação dos produtores em associações ou empresas que gerenciem e comercializem a produção pode viabilizar o atendimento a estes canais (SOUZA, 2002).

Na comercialização, as vantagens do associativismo são bastante evidentes. A reunião de produtores em cooperativas ou associações é uma maneira de coordenar a produção e superar problemas de fragmentação e descontinuidade de suprimento. A união dos produtores torna-os capazes de garantir a oferta e aumentar seu poder de barganha através inclusive do estabelecimento de marca própria para seus produtos, sendo esta característica especialmente importante quando se refere ao atendimento aos supermercados e valorização do produto perante os consumidores.

A comercialização em feiras livres é considerada por Dulley et al. (2000) menos complexa para o produtor, já que o consumidor pode encontrar o sortimento de que necessita através do fornecimento de vários produtores simultaneamente. Uma forma alternativa de comercialização para os produtores é o fornecimento de olerícolas orgânicas a restaurantes que querem oferecer produtos com um diferencial de qualidade para seus clientes e estabelecer relação direta com seus fornecedores como garantia de abastecimento.

A importância do desenvolvimento de estruturas adequadas de distribuição é imprescindível para o desenvolvimento do mercado de qualquer produto, ocorrendo o mesmo para os produtos orgânicos. Lohmann e Foster (1997), analisando estratégias de mercado para os alimentos orgânicos na Alemanha e no Reino Unido, afirmam que a estrutura de distribuição existente, em alguns aspectos mal desenvolvidas e inadequadas, não consegue atender ao aumento da demanda, comprometendo o desenvolvimento do mercado.

No Reino Unido, a estrutura de distribuição é centralizada, dominada pelos grandes supermercados, que não oferecem suficientes incentivos através de preços *premium* para os produtores. A insatisfação dos produtores com os supermercados que exigem grande quantidade de produtos a baixos preços resulta em uma carência de ofertas a esses pontos-de-venda.

Na Alemanha, a venda é descentralizada e realizada em pequena escala, principalmente através de lojas especializadas, que respondem por aproximadamente 60 a 65% das vendas no varejo. Estes pontos-de-venda privilegiam os produtos orgânicos, atribuindo-lhes elevados preços *premium*, o que por sua

vez estimula o aumento da produção e conseqüentemente da oferta. A principal desvantagem do sistema alemão, apesar dos benefícios imediatos aos produtores, seria a dificuldade em incorporar o aumento da produção por atingir um público limitado, fazendo com que a demanda excedente seja vendida através de canais convencionais e sem sobrepreço.

Esses dados evidenciam não existir uma configuração ideal, mas a necessidade de coexistência de vários sistemas, pois ao longo do tempo as ineficiências e limitações dos canais predominantes são evidenciadas.

2.1 Precificação

No mercado de produtos orgânicos não existe um parâmetro definido para o estabelecimento de preços, mas sabe-se que as estratégias de precificação variam bastante de acordo com o estabelecimento comercial. Por exemplo, nas grandes redes varejistas, o sobrepreço cobrado em relação aos produtos convencionais é bem mais elevado, enquanto nas feiras de produtos orgânicos essa diferença é reduzida.

A formação de preços dos alimentos orgânicos está condicionada a fatores relacionados ao processo de produção, tipo de produto e ponto-de-venda (DAROLT, 2000). Entre os componentes da precificação dos orgânicos podem-se citar:

- demanda maior que a oferta;
- maiores riscos de perda na produção, devido a fatores relacionados à necessidade de experimentação do produtor;
- maior ou menor grau de dificuldade de cultivo do produto no sistema orgânico; como exemplo, os produtos mais difíceis de ser cultivados organicamente são o tomate, o morango e a batata. Na agricultura convencional, essas culturas estão entre as que mais recebem agrotóxicos devido à alta incidência de pragas e doenças;
- posicionamento do produto no ponto-de-venda: item relacionado à estratégia de posicionamento do varejista no mercado com relação a preço, sortimento e variedade e o segmento de mercado que deseja atingir.

Dulley et al. (2000) consideram que os preços muito elevados praticados pelos supermercados tornam o produto acessível apenas às camadas de mais alta renda da população. Da mesma forma, Cruz (2000) ressalta que há um limite aceitável para o preço *premium* pago ao produto orgânico, e preços que excedem a esse limite fazem com que a proporção de consumidores desses produtos caia drasticamente, sendo uma barreira para expansão desse nicho de mercado. Em média, os produtos orgânicos *in natura* têm um sobrepreço 40% maior que o dos produtos convencionais; no entanto, alguns produtos processa-

dos, como o trigo, chegam a custar 200% acima do convencional, e o açúcar, 170% na venda ao atacado.

Na França, segundo Leite (1999), as pessoas aceitam pagar até 30% a mais pelo produto orgânico, e os altos preços praticados, normalmente superiores a essa margem, são um dos obstáculos ao desenvolvimento do mercado.

A disponibilidade dos consumidores em pagarem preços *premium* para os orgânicos parece ser um aspecto bastante importante na definição de estratégias para o setor, sendo porém bastante variável nos diferentes mercados. Essa predisposição parece estar relacionada ao reconhecimento efetivo das qualidades do produto orgânico, além da renda do consumidor. Por exemplo, na Alemanha, onde a agricultura orgânica é um sistema tradicionalmente reconhecido e a população é altamente consciente quanto às questões ambientais, os consumidores são bastante dispostos a pagar um sobrepreço pelos orgânicos (LEITE, 1999).

No Reino Unido, os consumidores não estão dispostos a pagar nenhum sobrepreço pelos orgânicos (LOHMANN e FOSTER, 1997). Pesquisas realizadas com consumidores em 1993 concluíram que o “baixo valor percebido” quanto ao alimento orgânico é a segunda maior barreira à compra, e o primeiro fator é a fraca disponibilidade de produtos nos pontos-de-venda. Além disso, os consumidores dessa região utilizam na avaliação do produto orgânico os mesmos critérios de avaliação da “qualidade” dos convencionais, como aparência e tamanho. Esses padrões criam dificuldades maiores de abastecimento, pois exige-se que os produtos orgânicos tenham o mesmo aspecto dos convencionais, que, cultivados à base de adubos químicos e agrotóxicos, alcançam esses padrões com mais facilidade, podendo haver, entretanto, sacrifício da qualidade nutricional do alimento.

2.2 Consumidores e percepção sobre o produto orgânico

Os consumidores de alimentos orgânicos procuram, além das características valorizadas em produtos convencionais, como sabor, aparência, frescor, conveniência e preço, algumas qualidades encontradas apenas nos orgânicos. Em pesquisa realizada em 1994 pela *Food Alliance*, em Portugal, com 600 consumidores, foram realçadas algumas características “extremamente importantes” nos produtos orgânicos por pelo menos 50% das pessoas analisadas. Para efeito de síntese, essas características foram aqui agrupadas em dois grupos. O primeiro refere-se às características do produto propriamente dito e outro ao processo produtivo do alimento.

No primeiro grupo ressalta-se a ausência de substâncias indesejáveis, como: pesticidas sintéticos; herbicidas sintéticos; *e-choli* ou outras bactérias perigosas; ingredientes artificiais ou conservantes e fertilizantes sintéticos. No segundo grupo de características citadas, que se referem aos processos de produ-

ção, foram: obediência às regras ambientais; uso apenas de técnicas sustentáveis; uso de técnicas que protejam os recursos aquáticos.

Pesquisas realizadas com consumidores na Alemanha e no Reino Unido apontam a preocupação com a saúde pessoal e familiar e a segurança do alimento como as principais motivações para a compra de orgânicos. No Brasil, Darolt, (2000) e Cerveira e Castro (1999) encontraram as mesmas razões entre as principais motivações para compra entre os consumidores das feiras orgânicas nas cidades de São Paulo (SP) e Curitiba (PR).

Chrysochoidis (2000) afirma que a difusão dos produtos orgânicos está sendo realizada a despeito de sua importância para um desenvolvimento econômico sustentável, apesar da crescente preocupação das pessoas com as questões ambientais e da ampliação dos movimentos ambientalistas. Uma das principais razões seria a confusão do consumidor, que acha que o “produto orgânico é algo desejável”, mas não tem clara idéia sobre o real significado do termo *orgânico*, confusão esta reforçada em alguns pontos-de-venda, como os supermercados, que não criam oportunidades de esclarecimento sobre a estreita relação do produto orgânico com técnicas de produção agrícolas mais saudáveis ambientalmente.

Lohmann e Foster (1997) sugerem que há uma divergência na compreensão da “qualidade” dos orgânicos entre os consumidores mais comprometidos, que exigem valores nutricionais e os benefícios associados à saúde e ao meio ambiente, enquanto os varejistas focam os mesmos critérios utilizados para os alimentos convencionais, como tamanho e aparência.

No Estado de São Paulo, em pesquisa recente realizada em supermercados de diferentes formatos da capital e do interior do Estado, e publicada na revista *Superhiper*, em junho de 2002, em que foram entrevistados 906 consumidores, constatou-se alto índice de pessoas que não conhecem e nunca ouviram falar do produto orgânico – cerca de 45% dos entrevistados –, enquanto 10% não souberam descrevê-los e 16% têm informações incorretas sobre eles. Esses dados evidenciam a necessidade de maior divulgação sobre as características do produto tanto na forma institucional, através de políticas públicas de conscientização da população, como nos pontos-de-venda, através de propagandas dirigidas ao esclarecimento do consumidor.

Quanto ao consumo efetivo de hortifrúteis orgânicos, a mesma pesquisa constatou que é maior entre mulheres de faixa etária mais elevada das classes A/B, com renda média mensal de R\$ 2.540,00. Desse grupo de consumidores, 78% manifestaram a intenção de aumentar o consumo de orgânicos, pela associação desses produtos à qualidade de vida através da aquisição de alimentos mais saudáveis (CONHEÇA, 2002).

No Estado de Santa Catarina, em uma pesquisa realizada com consumidores de orgânicos, uma rede de supermercados de Florianópolis constatou que 74% tinham terceiro grau completo e 75% uma renda acima de 15 salários mí-

timos. Destes, 51% iniciaram o consumo de produtos orgânicos apenas quando estes foram apresentados pelo supermercado (MENEZHINI et al., 2000).

Diferentes autores sugerem que o aspecto educativo é fundamental para o desenvolvimento do mercado de orgânicos. Para Schneider (2002), o marketing educacional tem papel fundamental no desenvolvimento do mercado de produtos orgânicos. Os atributos de qualidade dos orgânicos e suas características diferenciadas devem ser devidamente realçados para os consumidores, para que esses aspectos influenciem a decisão de compra e pesem favoravelmente para o produto orgânico. Nesse aspecto, é fundamental a correta identificação do produto no ponto-de-venda e as iniciativas de promoção e de esclarecimento dos consumidores.

3 PANORAMA ATUAL DE COMERCIALIZAÇÃO DE HORTÍCULAS ORGÂNICAS NO ESTADO DE SÃO PAULO

Atualmente, a distribuição das hortícolas orgânicas no Estado de São Paulo está concentrada nos supermercados das grandes redes varejistas, responsáveis por praticamente 80% da oferta. Os supermercados desse segmento foram os primeiros a oferecer os produtos orgânicos em suas gôndolas, no ano de 1995. A oferta diferia muito dos padrões atuais, e o mercado ainda não conhecia bem esse produto. Em alguns casos, o produto foi colocado em consignação, condição que predomina até os dias atuais, pois era considerado feio, menor que o convencional e muito caro.

No entanto, sua presença no ponto-de-venda já permitia ao supermercado oferecer um produto diferenciado a seus consumidores, com um grande apelo de saúde, havendo ainda a possibilidade de crescimento do mercado. A iniciativa de introduzir esses produtos no grande varejo teve enormes conseqüências para o setor de hortícolas orgânicas, como, por exemplo, o desenvolvimento acelerado do mercado e o aumento expressivo da produção, tanto em quantidade como em variedade. A qualidade visual dos produtos também apresentou significativa melhora, dado o desenvolvimento de novas técnicas de produção e a necessidade de satisfazer a um mercado muito exigente.

No interior do Estado, a distribuição de hortícolas orgânicas obedece à distribuição desses supermercados, sendo maior nas cidades com maior taxa populacional e mais desenvolvidas economicamente. Poucas formas alternativas de distribuição foram encontradas, com predomínio de distribuição direta a domicílio de cestas semanais. As feiras orgânicas existem em maior número na cidade de São Paulo, aproximadamente em seis localidades até o momento. No in-

terior aparecem principalmente na cidade de Campinas, porém tentativas de organização já aparecem pelo Estado.

Outro fator que contribui para a oferta das hortícolas orgânicas na região metropolitana relaciona-se ao setor produtivo. Os produtores de hortaliças orgânicas estão distribuídos por todo o Estado, porém com maior intensidade próximos à região metropolitana. Em sua maioria, são pequenos produtores de hortaliças convertidos ao sistema orgânico de produção para a obtenção de produtos diferenciados com maior valor de mercado. Trata-se em muitos casos de propriedades onde se utiliza mão-de-obra familiar, portanto, a eliminação do risco de contaminação por agrotóxicos e a diminuição dos gastos com esses produtos também são fatores considerados pelos produtores na conversão ao sistema orgânico. A recuperação da fertilidade dos solos e a conservação dos recursos da propriedade são considerados como fatores de ganhos a longo prazo.

A presença de empresas e associações de beneficiamento e distribuição de hortícolas próximas às regiões com maior densidade de produtores também tem estimulado a produção local, dada a facilidade de escoamento da produção, pois as empresas adquirem os produtos dos produtores que não colocam diretamente seus produtos no mercado. A grande maioria das empresas de beneficiamento e distribuição encontra-se em áreas próximas à região metropolitana.

Essas empresas são responsáveis pelo escoamento de 80% do total de hortícolas orgânicas comercializadas no Estado e são os principais fornecedores das grandes redes varejistas. Caracterizam-se por ter atuação direta no mercado, executando como principais atividades a seleção, embalagem e distribuição de produtos, aliadas ao oferecimento de serviços ao ponto-de-venda. Atualmente, porém, ampliaram suas atividades de beneficiamento mínimo para atividades que agregam maior valor aos produtos, tornando-os prontos para consumo, como o processamento mínimo de vegetais. Esse processo preserva as características do vegetal *in natura*, mas agrega serviços, como seleção, limpeza, esterilização, repiques e condicionamento em embalagens que permitam ao consumidor a utilização imediata do produto em sua casa.

Além dessas atividades, as beneficiadoras/distribuidoras realizam o gerenciamento de toda a sua rede de fornecedores, integrando produtores, planejando a produção e oferecendo assistência técnica como suporte. Ao cliente final, seja o cliente varejista, hotéis, restaurantes, sejam os distribuidores independentes, oferecem uma gama de serviços que normalmente são responsáveis por relacionamentos mais estáveis, que exigem um comprometimento maior de ambas as partes. O investimento em novas tecnologias para processamento mínimo, embalagem, transporte e tecnologias de informação pelas empresas é constante e permite o oferecimento de elevado nível de serviço a seus clientes.

Normalmente, essas empresas atribuem marcas aos produtos, relativos ao nome da empresa, tornando possíveis estratégias de marketing e ampliando as possibilidades de diferenciação do produto.

Boxe 1 – Fazenda Santo Onofre

A Fazenda Santo Onofre é uma das empresas de distribuição de hortícolas orgânicas de maior destaque no cenário atual. Situada em Morungaba, a 40 km de São Paulo, trata-se de uma propriedade rural de 150 hectares que apresenta 60 hectares de mata nativa preservada e o restante convertido ao sistema orgânico de produção. O início de suas atividades deu-se através da distribuição de laticínios produzidos na propriedade a hotéis e restaurantes da capital paulista.

Paralelamente, introduziram o cultivo de vegetais especiais, adquirindo sementes importadas de alface roxo, radichi, alface *friseé* e outros produtos que ainda não eram encontrados no país, instalando também na propriedade uma unidade de processamento dos vegetais, que permita a produção da linha de vegetais prontos para consumo ou saladas prontas. Especializaram-se na oferta de produtos de qualidade, diferenciados e prontos para consumo para o mesmo público.

Em 1996, iniciaram a conversão da produção desses vegetais ao sistema orgânico, conseguindo o selo de certificação em 1998, passo que faltava para começarem a fornecer seus produtos para as grandes redes de supermercados. Algum tempo depois, atraíram um investidor internacional para ampliação das atividades de distribuição e ampliação da unidade de processamento.

A busca de obtenção de produtos diferentes para ampliar a oferta fez com que a empresa buscasse agregar outros produtores orgânicos que pudessem fornecer principalmente os legumes e as frutas não produzidos na área rural. A partir dessa iniciativa, a empresa passou a planejar a produção conjunta da propriedade e dos fornecedores para evitar a escassez ou o excesso de ofertas de determinados produtos e obter um *mix* de produtos que agradasse aos clientes. A assistência técnica e o controle de qualidade da matéria-prima dos fornecedores é feito pela equipe de agrônomos especializados da empresa.

Atualmente, a linha de produtos da empresa inclui vegetais embalados, temperos frescos, flores comestíveis e folhosas exóticas cultivadas organicamente, além de uma linha completa de saladas prontas. As estratégias em relação ao produto incluem a diferenciação através da qualidade, higiene, aparência e frescor.

A maior parte de sua produção é vendida para as grandes redes de supermercados em São Paulo e uma rede do Rio de Janeiro, com as quais possui contratos formais de abastecimento. Esses clientes, pelo volume de produtos negociados e pela relativa estabilidade da relação, permitem o planejamento da produção, o ganho de escala e a especialização da produção. No entanto, como principais problemas estão as exigências dos supermercados, que prejudicam a rentabilidade do canal. Além disso, os preços são um fator de conflito, porque as margens do supermercados sobre os produtos orgânicos são muito elevadas, encarecendo o produto final para o consumidor, gerando sobras que são assumidas pela empresa fornecedora.

Como alternativa, a Santo Onofre é uma das poucas empresas de distribuição que explora bem canais alternativos aos supermercados, como hotéis e restaurantes. Esses clientes valorizam principalmente as estratégias da empresa ligadas aos serviços que podem oferecer, como entrega em dia e horas marcadas, praticidade e higiene do produto. Para a empresa, as principais vantagens estariam na inexistência de devoluções e na fidelidade do cliente quando são atendidas as condições desejadas, apesar de não existirem contratos formais de abastecimento, e na boa rentabilidade atingida neste canal. Nesse canal, a proximidade no relacionamento com o cliente assume grande importância estratégica, e um dos pontos fortes da empresa é a proximidade de seus vendedores com esse tipo de cliente.

RESUMO

Este capítulo apresenta uma noção do aparecimento e desenvolvimento da agricultura orgânica, destacando sua importância para o desenvolvimento agrícola sustentável e como alternativa à produção de alimentos livres de resíduos químicos. As especificidades da comercialização dos produtos orgânicos são discutidas, ressaltando as dificuldades encontradas e a busca de diversificação das formas de comercialização. Além disso, a questão da percepção do consumidor sobre os atributos de qualidade dos produtos orgânicos, bem como as estratégias de preço praticadas, são levantadas para que o leitor consiga perceber as problemáticas que envolvem o desenvolvimento da comercialização de orgânicos. Por último, um breve panorama dos canais de distribuição de hortícolas orgânicas desenvolvidos no Estado de São Paulo, destacando seus principais agentes, e o exemplo de um caso de sucesso na distribuição desses produtos.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. De acordo com a teoria proposta, qual seria, em sua opinião, a principal falha dos hotéis e restaurantes em relação ao produto orgânico?
2. Como os produtores e os distribuidores poderiam desenvolver e aprimorar o canal de vendas pela Internet ou telefone? Quais seriam as principais estratégias a serem utilizadas?
3. Em sua opinião, quais os motivos que levam as pessoas a não se preocuparem com os impactos no organismo de produtos químicos, como aditivos químicos e resíduos de agrotóxicos nos alimentos?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARGO FILHO, W. P. Mercado de folhosas: planejamento para a sustentabilidade. *Preços agrícolas*, p. 29, mar. 2000.

CERVEIRA, R.; CASTRO, M. C. Consumidores de produtos orgânicos da cidade de São Paulo: características de um padrão de consumo. *Informações Econômicas*, São Paulo, v. 29, n° 12, dez. 1999.

CHRYSSOCHOIDIS, G. Repercussions of consumer confusion for late introduced differentiated products. *European Journal of Marketing*, v. 34. ed. 5/6, 2000.

CONHEÇA o consumidor. *Superhiper*, São Paulo, ano 28, n° 321, jun. 2002.

DAROLT, M. R. *As dimensões da sustentabilidade: um estudo da agricultura orgânica na região metropolitana de Curitiba, Paraná*. 2000. Tese (Doutoramento) – Universidade Federal do Paraná e Université Paris.

DULLEY, R. D.; SOUZA, C. M.; NOVOA, A. Passado, ações presentes e perspectivas à Associação de Agricultura Orgânica (AAO), São Paulo, Brasil. *Informações Econômicas*, São Paulo, v. 30, nº 11, nov. 2000.

ELHERS, E. M. O que se entende por agricultura sustentável. In: VEIGA, J. E. (Org.). *Ciência ambiental*. São Paulo: Annablume, 1998. p. 83-102. (Coleção Primeiros Mestrados.)

FONSECA, M. F.; CAMPOS, F. F. *O mercado de alimentos certificados no Estado do Rio de Janeiro: o caso dos FLV (frutas, legumes e verduras) in natura*. Disponível em: <www.planetaorganico.com.br>. Acesso em: 9 jun. 2001.

LEITE, E. Produtos orgânicos: ambientalmente prósperos. *Agroanalysis*, v. 19, nº 6, p. 58-62, 1999.

LOHMANN, U. L.; FOSTER, C. From “niche” to “mainstream”: strategies for marketing organic food in Germany and the UK. *British Food Journal*, 99/8, p. 275-282, 1997.

MENEGHINI, A. et al. Produtos orgânicos: novas redes entre produtores, consumidores e supermercados. In: AMBROSANO, E. (Coord.). *Agricultura ecológica*. Guaíba: Livraria e Editora Agropecuária, 2001. p. 361-362.

PRATA NEVES, M. C. et al. A dimensão ecológica: comprovada a eficiência da agricultura orgânica, falta aumentar a oferta de insumos e tecnologias apropriadas. *Agroanalysis*, maio/jun. 2001.

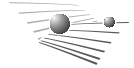
SOUZA, Apo. *Desafios e tendências na gestão da distribuição de hortícolas orgânicas no Estado de São Paulo: um estudo multicaso*. 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, São Carlos.

SCHNEIDER, D. Mercado de orgânicos requer mais marketing educacional. *Agroecologia Hoje*, ano 2, nº 12, p. 24-25, dez. 2001/jan. 2002.

SUPERHIPER. *500 maiores: tudo sobre o setor de supermercados*. ano 28, nº 320, maio 2002.

Planejamento Estratégico de Marketing sob a Abordagem de Redes¹

Marcos Fava Neves



OBJETIVOS DO APRENDIZADO

Este último capítulo é dedicado ao tema *planejamento e controle de marketing*, pois sintetiza e aborda todos os tópicos que foram trabalhados durante o livro. Desde os conceitos básicos de marketing, análise do consumidor final e empresarial, ferramentas de segmentação, diferenciação e posicionamento, pesquisa de marketing, promoções, canais de distribuição, administração de produtos, preços, até administração de vendas. Todos estes tópicos foram discutidos e agora é necessário mostrar como o marketing pode ser planejado e implementado nas organizações, considerando ainda o enfoque de redes de empresas nos negócios agroalimentares. Há dois objetivos centrais neste capítulo final. O primeiro é propor uma seqüência para o processo de planejamento de marketing com uma forte abordagem em redes. O segundo é verificar se a seqüência proposta é aplicável e se as empresas gostariam de realizar atividades de marketing em conjunto através de um exercício feito com empresas, mostrado no Boxe 1.

¹ Este artigo foi publicado com o título original *Marketing Planning Process under a Network Approach*, no 13º Congresso da IAMA – International Food and Agribusiness Management Association – Strategy Development in Turbulent Times – Cancun, México, 2003. O método aqui proposto é fruto de mais de cinco anos de trabalho do PENSA fazendo planos estratégicos de marketing para empresas, listadas na introdução do livro. Vale ressaltar que esta seqüência é o trabalho de conclusão de curso do MBA Marketing da FUNDACE, já tendo sido usado em mais de 60 empresas pelos alunos.

1 INTRODUÇÃO: UM ESPAÇO PARA AJUSTAMENTOS NAS SEQÜÊNCIAS DO PLANEJAMENTO DE MARKETING

Com as mudanças trazidas pela globalização dos mercados, empresas e funções de marketing têm expandido suas atuações. Os mercados em alguns casos não têm fronteiras e as empresas estão se especializando em seu negócio central, demandando relações internacionais contratuais para obter seus insumos ou distribuir seus produtos e serviços. Verdadeiras redes estão sendo desenvolvidas focando o relacionamento e desenvolvimento contínuo e sustentável. (HEIDE e MINER, 1992; HERTZ e MATTSON, 2001; NOONAN, 1999; ROSS et al., 1997; WEBSTER, 1992).

Várias atividades conjuntas estão tomando lugar nos negócios. Compras em grupos estão unindo empresas, como Fiat e General Motors e Carrefour, com concorrentes, entre outras. *Folha e Estado* realizando conjuntamente a distribuição dos jornais. Ações cooperativas de marketing estão recebendo aumento de atenção e têm sido mais e mais defendidas por executivos e acadêmicos de marketing (BIONG et al., 1997; BLOIS, 1997; BUCKLIN e SENGUPTA, 1993; HEYDEBRECK e MAIER, 1997; GEMUNDEN et al., 1997). A cooperação pode ser tanto vertical na rede (entre agentes de estágios de tecnologias distintos, por exemplo: fornecedores e distribuidores), como horizontal, envolvendo concorrentes e empresas que apresentam produtos complementares, com mesmo mercado-alvo (GEMUNDEN e RITTER, 1997; GULATI, 1998).

Analisando modelos já propostos na literatura para Processos de Planejamento e Controle de Marketing (LAS CASAS, 1999; MCDONALD, 1999; WESTWOOD, 1995; COOPER e LANE, 1997; CAMPOMAR, 1982), pode-se observar que eles não têm uma forte abordagem em redes, ou seja, não consideram a empresa inserida numa rede, na qual necessita, além dos fornecedores, dos canais de marketing e dos concorrentes. Num momento no qual parcerias, alianças e outros “arranjos” ganham importância, é preciso adaptar os modelos existentes para cobrir a construção e o gerenciamento de ações coletivas de maneira formal.

2 MODELOS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE MARKETING

Alguns dos modelos propostos por autores de Planejamento e Controle de Marketing são mostrados aqui. Eles não são discutidos em detalhes, visto que são bem conhecidos e usados por acadêmicos e em negócios.

Tabela 17.1 *Algumas seqüências propostas na literatura para o processo de Planejamento e Controle de Marketing.*

Westwood	Las Casas	Kotler	Cooper e Lane	McDonald	Campomar
Estabeleça objetivos corporativos.	Dados externos.	Sumário executivo e índice de conteúdo.	Posição presente: onde estamos agora?	Missão.	Análise da situação (interna e externa).
Realize pesquisa de marketing externa.	Dados internos.	Situação atual de marketing.	Auditoria interna.	Objetivos.	Objetivos.
Realize pesquisa de marketing interna.	Determinação de pressuposições (o que poderá acontecer).	Análise de oportunidades e assuntos.	Auditoria externa.	Auditoria de marketing.	Programa de ações: reestruturação.
Realize uma análise de pontos fortes e fracos/opportunidades e ameaças.	Objetivos e metas.	Objetivos.	Determinar o <i>mix</i> de marketing.	Análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.	Segmentação. Posicionamento. Preços.
Estabeleça objetivos de marketing e estime os resultados esperados.	Estratégias de marketing e orçamento.	Estratégia de marketing.	Colocar os objetivos.	Condições assumidas.	Promoção. Produto. Ponto-de-venda.
Desenvolva estratégias de marketing e planos de ação.	Projeção de lucros e perdas.	Programas de ação.	Preparar o plano de marketing.	Objetivos e estratégias de marketing.	Margem de marketing esperada.
Defina programas que incluam propaganda/plano de promoções.	Controle.	Demonstração de resultado.	Monitorar e revisar.	Resultados esperados.	Cronograma.
Elabore orçamentos.		Controle.		Planos alternativos.	Controle.
Escreva o plano.				Orçamentação.	
Comunique o plano.				Plano de implementação.	
Use um sistema de controle do plano.					
Reveja e atualize o plano.					

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 ENFOQUE DE REDES EM MARKETING²

O modelo de redes de empresas é definido aqui como o grupo de fornecedores e distribuidores da empresa analisada (caso individual), ou da aliança analisada (grupo de empresas que gerenciam a mesma marca). Essas empresas realizam o fluxo de produtos, serviços, comunicação, informação, pedidos e pagamentos necessários para ligar a empresa-foco a seus fornecedores e aos consumidores finais.

O conceito de rede varia de acordo com a amplitude de seu uso. Não é recomendável o uso da palavra *rede* sozinha, pois esta pode ser usada de diversas maneiras, dependendo do setor ou teoria analisados. O termo *rede* é usado em redes neurais, redes de franquias, redes industriais, e mesmo em redes de varejo. Neste texto, o termo foi utilizado visando à análise da empresa, ou seja, a “rede da empresa”. Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) citam Granoveter, entre outros, ao dizer que “as análises de rede fornecem numerosas ferramentas para o mapeamento da estrutura das relações entre organizações, baseadas no reconhecimento de que a estrutura, dentro dos limites da rede, é modelada pelas ações das empresas”.

O conceito de rede da empresa permite analisar a empresa, seus fornecedores e seus distribuidores. Os próximos passos são a análise das relações existentes entre eles, o impacto do ambiente externo e a posição dos concorrentes. Quando uma empresa é vista como uma rede complexa, é possível fazer uma análise mais rica e profunda. Isso é a essência da abordagem dos *relacionamentos e interações*. Este conceito tem sido amplamente usado e divulgado por Wageningen University, na Holanda (OMTA, TRIENEKENS e BEERS, 2001); pelo “International Marketing and Purchasing Group – IMP”, o qual já foi conhecido como método IMP (GEMUNDEN et al., 1997; BRIDGEWATER e EGAN, 2002; FORD, 1998; HAKANSSON e SNEHOTA, 1998; GADDE e HAKENSSON, 2001); e por pesquisadores norte-americanos, como Anderson, Heide, John, Jap, Weitz e outros. Além disso, é importante mencionar a importância de seu uso nos conceitos de marketing de relacionamento (MATTSON, 1997).

A rede da empresa analisada permite a adição de empresas facilitadoras (empresas de transporte, agências de seguro, empresas de certificação, depósitos, operadores logísticos, bancos e outros), as quais realizam funções que auxiliam o processo executado pela empresa. Além disso, a presença de empresas concorrentes na rede da empresa permite levantar ações conjuntas que as empresas podem fazer em termos de marketing (alguns exemplos são a participa-

2 Esta página está sendo repetida (está também no Capítulo 1) por sua importância na nova visão de marketing.

ção em associações e a criação de uma *joint venture* exportadora entre as concorrentes). É preferível considerar a “gestão da rede da empresa” como um processo de gestão realizado pela empresa-foco em relação a sua rede total. Esse gerenciamento tem duas partes: gerenciamento dos canais de distribuição (da empresa para frente na cadeia produtiva) e gerenciamento de sua cadeia de suprimentos (como o próprio nome diz, da empresa para trás, em relação aos suprimentos).

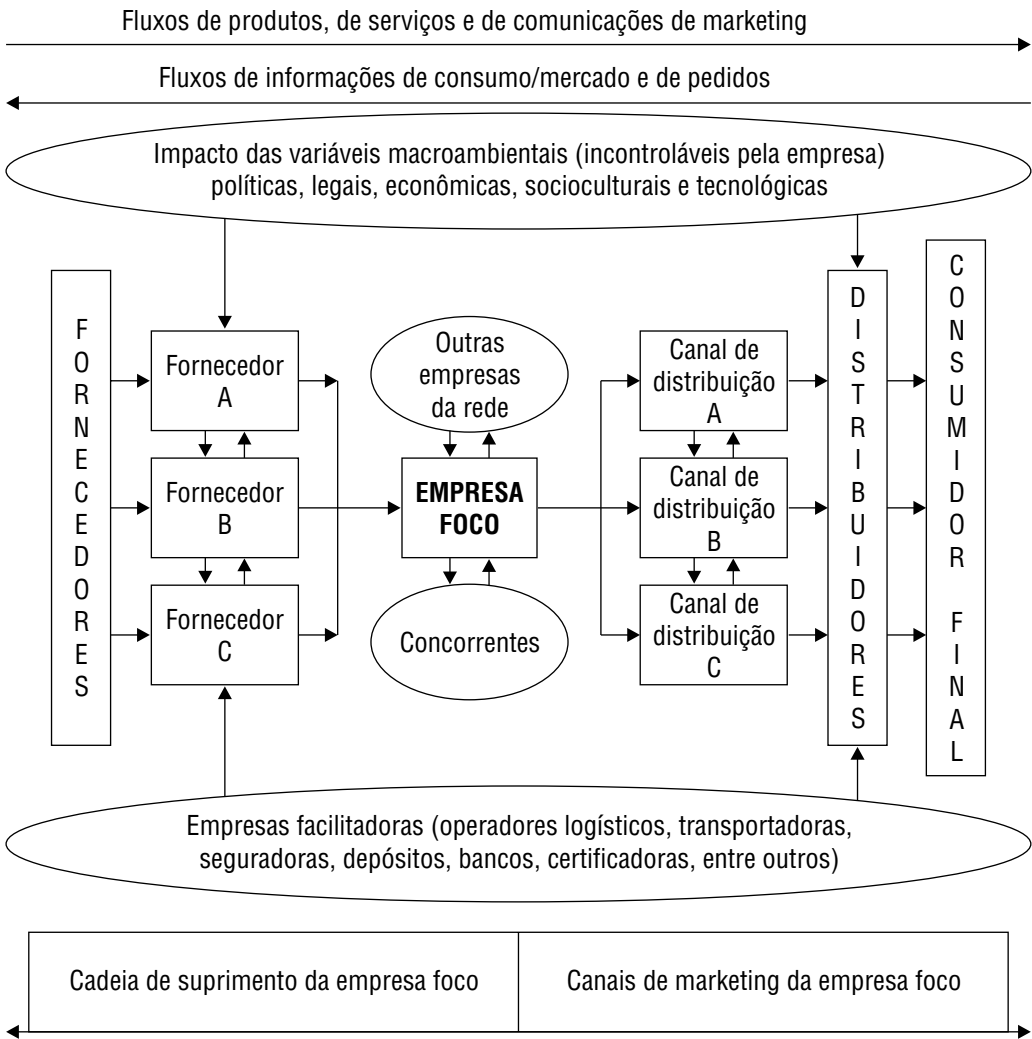


Figura 17.1 A empresa vista como uma rede.

4 PASSOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONTROLE DE MARKETING SOB UM ENFOQUE DE REDES

Antes de mostrar os passos para o Planejamento Estratégico de Marketing, vamos mostrar a equação que deu origem a estes. Imagine que tudo o que se refere a marketing deveria ser resumido numa equação. Essa *equação de marketing da empresa* poderia ser escrita de seguinte forma:

Figura: Equação de Marketing “Felicidade Empresarial”

Vendas (\$) = f (PEST; Concorrentes; Produtos; Comunicações; Canais de Distribuição; Força de Vendas; Preços)

Ou seja, as Vendas (etapa 4 do Plano) de uma empresa em um determinado ano serão função de:

Variáveis Incontroláveis:

- PEST – fatores incontroláveis político-legais, econômico-naturais, socio-culturais e tecnológicos (etapa 2 do Plano);
- concorrentes – ações da concorrência, novos concorrentes, concorrentes que deixam o mercado, entre outros (etapa 3 do Plano).

Variáveis Controláveis (estratégias – etapa 5 do Plano):

- produtos (ações com produtos, linhas de produtos, marcas, embalagens, entre outros) (etapa 6 do Plano);
- preços (política de preços da empresa) (etapa 10 do Plano);
- comunicações (ações das comunicações integradas de marketing) (etapa 7 do Plano);
- canais de distribuição (trabalho no ponto-de-venda e novos canais) (etapa 8 do Plano);
- força de vendas (número de vendedores e outros) (etapa 9 do Plano).

Para transformarmos a equação da “felicidade empresarial” na equação da “riqueza empresarial”, teríamos que pensar nas variáveis de custos também. Porém, todos os aspectos de marketing estão incluídos nessa equação, que foi operacionalizada numa seqüência de etapas de trabalho.

Os passos propostos para o Planejamento e Controle de Marketing sob um enfoque de Redes são mostrados na Tabela 16.2. Este processo (Figura 16.2) deve ser feito para a empresa foco. O principal ponto nessa seqüência é que os passos 1 e 2 devem ter forte enfoque de rede e os passos 6 a 10 devem ter forte colaboração entre as empresas.

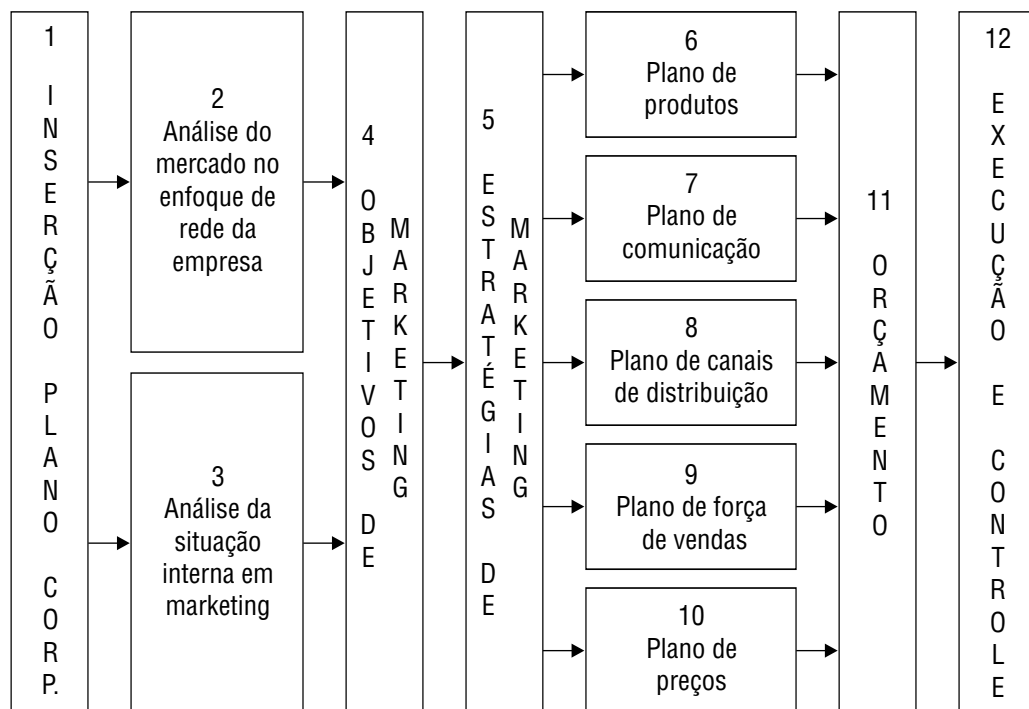


Figura 17.2 Seqüência proposta.

Tabela 17.2 Planejamento estratégico de marketing sob o enfoque de rede – seqüência detalhada dos passos propostos.

Etapa	O que deve ser feito
Fase 1 – Introdutória	
1. Inserindo o plano de marketing no plano corporativo da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • elaborar o histórico da empresa; • verificar se a organização tem outros planos feitos e estudá-los; • verificar a compatibilidade deste plano de marketing com as outras áreas da organização, tais como a produção, a área administrativo/financeira e recursos humanos. Não podem ser propostas metas em marketing que outras áreas da empresa não possam atingir.
2. Análise do mercado no enfoque de rede da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • desenhar e entender a rede da empresa com detalhes, tal como na Figura 16.1; • levantamento de todos os dados possíveis do mercado em que opera a empresa (tamanho, taxas de crescimento, participação de mercado, ciclo de vida, entre outras);

Etapa	O que deve ser feito
Fase 1 – Introdutória	
	<ul style="list-style-type: none"> • levantar as ameaças e as oportunidades advindas das chamadas variáveis incontroláveis (possíveis mudanças no ambiente político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico) tanto no mercado nacional como internacional; • entender as barreiras (tarifárias e não tarifárias) existentes e verificar ações coletivas para sua redução; • analisar o comportamento do consumidor final e intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra; • montagem de um sistema de informações de marketing para que a empresa possa estar sempre informada e tomando decisões com suporte e embasamento; • descrição dos principais concorrentes nacionais e internacionais; • fazer uma lista proativa de ações coletivas que podem ser feitas com concorrentes ou com outras empresas em todos os passos aqui listados neste item 2.
3. Análise da situação interna em marketing	<ul style="list-style-type: none"> • levantar todos os pontos fortes e fracos da empresa; • fazer também esta análise em relação a seus principais concorrentes; • selecionar, dentre as empresas (que podem ou não ser concorrentes) que tiveram as melhores avaliações, quais e em que áreas serão <i>benchmark</i> (fontes de boas idéias).
4. Objetivos de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • principais objetivos devem ser definidos e quantificados (em termos de vendas, de participação e presença em mercados, entrada em novos mercados); • o nível de detalhamento deve ser grande, para que estes possam ser observadas no transcorrer do período e no final do plano; • inclusive os objetivos de rede devem ser inseridos.
5. Estratégias para atingir os objetivos propostos	<ul style="list-style-type: none"> • listar as principais estratégias (ações) que serão usadas para atingir os objetivos propostos no item 4; • trabalhar a segmentação de mercados, a seleção de mercados-alvo, estratégias de diferenciação e posicionamento, entre outras; • fazer aqui também um grande resumo das ações que estão previstas na fase 2 (após o término da redação do plano, etapas 6 a 10).

Etapa	O que deve ser feito
Fase 2 – Planos das variáveis controláveis de marketing	
6. Plano de produtos	<ul style="list-style-type: none"> • analisar produtos e linhas de produtos, bem como linhas de produtos complementares para decisões de expansão; • usar o conceito de redes para verificar as oportunidades com relação a produtos (pacotes de produtos junto com concorrentes, complementar linha com produtos de outras empresas e outras ações); • levantar oportunidades de lançamento de novos produtos; • detalhar todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos; • tomar decisões com relação às marcas (marcas individuais, marcas coletivas, marcas-próprias da distribuição); • tomar decisões com relação às embalagens (rótulos, materiais, <i>design</i>); • orçar despesas com produtos, novos produtos e outras ações que estão nesta etapa.
7. Plano de comunicações	<ul style="list-style-type: none"> • identificar o público-alvo que receberá a comunicação (mensagens da empresa); • desenvolver os objetivos desejados para esta comunicação (conhecimento de marca, lembrança de marca, persuasão, entre outros); tentar atingir um posicionamento e mensagem única do produto; • definir o composto de comunicação que será utilizado; ou seja, definir o plano de propaganda, de relações públicas e publicidade, de promoção de vendas, bem como ações de marketing direto; • identificar quais as ações que podem ser feitas em conjunto; • orçar as ações de comunicação e possivelmente determinar verba promocional anual envolvendo todos os agentes da rede; • indicar como os resultados das comunicações serão medidos, para que a empresa aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas.
8. Plano de distribuição e logística	<ul style="list-style-type: none"> • analisar os canais de distribuição dos produtos da empresa e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, tais como presença em mercados, tipo e número de pontos-de-venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos;

Etapa	O que deve ser feito
Fase 2 – Planos das variáveis controláveis de marketing	
	<ul style="list-style-type: none"> • definir as oportunidades e ameaças com o sistema atual de distribuição; • identificar possíveis desejos dos distribuidores e do consumidor para adequar os serviços prestados; • definir o modo de entrada nos mercados, se estas serão via franquias via <i>joint ventures</i> ou outras formas contratuais, ou até mesma via integração vertical; elaborar os contratos nacionais ou internacionais com os canais de distribuição, como contratos de representação internacional; • determinar orçamento anual para a distribuição; • verificar como ações na distribuição podem ser feitas em conjunto com outras empresas da rede.
9. Plano de força de vendas e administração de vendas	<ul style="list-style-type: none"> • fazer um diagnóstico da situação atual da força de vendas e definir objetivos para o próximo período, ambos com base em indicadores de desempenho; • definir a forma de abordagem dos vendedores aos clientes (estratégia); • delimitar os limites de atuação dos vendedores, direcionando seus esforços, estabelecendo ou não equipe de apoio na empresa; • definir o número ideal de vendedores para a empresa (tamanho) e, por fim, estabelecer como eles deverão ser recompensados (remuneração); • recrutar, selecionar, supervisionar, motivar e treinar a equipe de vendas são passos necessários para garantir a continuidade do trabalho; • fazer a avaliação, a monitoração para o alcance dos objetivos, que compreende acompanhar todos os pontos levantados nas etapas anteriores; • também ações em redes, portanto, em cooperação com concorrentes e com outras empresas que atuam no mesmo mercado-alvo, podem ser feitas; • deve ser feito um orçamento para a força de vendas.
10. Plano de precificação	<ul style="list-style-type: none"> • definir os objetivos da empresa com relação a preços; • analisar a demanda nacional e internacional; • analisar e controlar os custos de produção; • analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes;

Etapa	O que deve ser feito
Fase 2 – Planos das variáveis controláveis de marketing	
	<ul style="list-style-type: none"> • escolher um método a ser usado na determinação de preços e decisão de que tipos de preços e variações (regionais, conjunturais etc.) seriam praticados; • elaborar como serão as reações da empresa a mudanças de preços dos concorrentes.
11. Orçamentação	<ul style="list-style-type: none"> • todos os orçamentos das variáveis de marketing que trazem custos, tais como as ações ligadas à análise de mercados e do consumidor (2) a produtos (6), a comunicações (7), a distribuição (8) e força de vendas (9) devem ser colocados para que se tenha um orçamento completo para o plano de marketing, visando atingir os objetivos colocados.
Fase 3 – Acompanhamento	
12. Execução, controle, acompanhamento e correções	<ul style="list-style-type: none"> • esta fase, que tem início após o término da elaboração do plano, refere-se ao acompanhamento, a equipes envolvidas e ações corretivas. O plano deve ser um documento vivo, em constante discussão e atualização na empresa.

Fonte: Elaborada pelo autor baseado em sua aplicação pessoal de Planos de Marketing para 10 empresas e com sugestões de: Achrol e Stern, 1988; Dywer e Oh, 1987; Malhotra, 1996; Aaker e Day, 1982; Smit et al., 2001; Biong et al., 1997; Blois, 1997; Anderson et al., 1994; Araújo e Mousas, 1997; Bucklin e Sengupta, 1993; Heydebreck e Mayer, 1997; Rubio e Redondo, 2001; Berman, 1996; Stern et al., 1996; Bello e Lohtia, 1995; Williamson, 1985; Rindfleisch e Heide, 1997; Sonnenberg, 1992; Stern et al., 1995; Lafontaine e Masten, 1995; Klein, 1995; Rangan et al., 1992; Dnes, 1996; Anderson, 1985; Kotler, 2000; Weiss e Anderson, 1992; Ingenbleek et al., 2001.

A seguir, o Boxe 1 mostra um exercício no qual empresas discutiram a possibilidade de desenvolverem ações coletivas em marketing, com o objetivo de verificar a aplicabilidade do modelo.

Boxe 1 – Identificando potenciais ações coletivas em marketing

Foi feito um *workshop* estruturado com diretores de marketing de dez empresas não concorrentes, atuando no mesmo mercado-alvo. Durante esse *workshop*, a seqüência de planejamento de marketing sob enfoque de rede foi submetida e as empresas a avaliaram e discutiram com o objetivo de montar uma agenda comum de iniciativas de marketing e também prever quais poderiam ser as ameaças para sua aliança potencial e como os parceiros poderiam evitá-las. Para este trabalho, foram usados, primeiramente, questionários individuais, com questões abertas e questões com intervalos de escala (MALHOTRA, 1996), seguidos de uma discussão. Questões perguntadas:

- se as empresas fizeram ou não a lista de atividades de marketing na construção do plano;
- uma avaliação de 0 a 10 sobre a importância das atividades para a empresa (sendo 0 não importante e 10 totalmente importante);
- uma avaliação de 0 a 10 na percepção de ganho no desempenho dessas atividades em conjunto (sendo 0 sem ganhos e 10 muitos ganhos). Isso foi feito para medir se as empresas percebiam ganhos em fazer atividades em conjunto;
- uma avaliação de 0 a 10 sobre o desejo de participação em atividades coletivas e, através disso, avaliar o comprometimento com atividades conjuntas (sendo 0 para o não desejo de participar e 10 para total desejo de participar).

Esses gerentes e diretores de marketing fazem parte em sua maioria de empresas multinacionais do setor de *agribusiness*, no mercado de insumos para gado de corte e leite. As empresas não são concorrentes (uma empresa de cada tipo de fornecimento para as fazendas: uma empresa de fertilizantes, de defensivos, de insumos genéticos, de infra-estrutura, de medicamentos, entre outras).

Os principais resultados do *workshop* estão destacados aqui (a tabela completa com os números não será incluída nesta versão devido a seu tamanho). A seqüência proposta foi aceita por todas as empresas, com comentários considerando seu aprimoramento. Isso demonstra a aplicabilidade da seqüência proposta. Pode-se verificar que, dentre as atividades relacionadas à *inteligência de marketing*, todas as empresas fazem análise de concorrência, mas todas as outras atividades não tiveram 100% de execução. Contudo, essas atividades são importantes para elas (média superior a 5). As empresas acreditam que há um ganho e elas têm interesse em realizar conjuntamente atividades como pesquisa sobre as necessidades dos consumidores e processos de tomada de decisão. Isso já está sendo complementado.

Em *publicidade*, as atividades mais usadas foram revistas, catálogos, *folders*, *displays* em pontos-de-venda e o uso de símbolos e logos. Pode-se verificar que o vídeo técnico pode ser feito em conjunto, visando instruir o consumidor a usar os produtos. O catálogo foi outro candidato potencial para ação em conjunto. Em relação à promoção de vendas, os dias de campo, conferências e descontos foram as ferramentas mais usadas. As empresas acreditam existir ganho com as ações em conjunto principalmente nas conferências, convenções e dias de campo, e todas desejaram realizá-las conjuntamente. Em relações públicas, o patrocínio foi a atividade mais usada. Entretanto, viagens técnicas foram as mais importantes. Em relação a estas últimas também existe a percepção de ganho na organização conjunta das viagens e as empresas demonstraram interesse em participar.

Em relação à força de vendas, todas as empresas realizaram as atividades listadas e estavam cientes de sua fundamental importância. Contudo, por ser uma atividade crucial, pode ser percebida como uma atividade que não geraria altos ganhos se realizada em conjunto. As atividades relacionadas aos produtos, desenvolvimento de novos produtos, praticamente não apresentam sinergia. Finalmente, a maioria das empresas não realizava exportações, e o ganho e o interesse em iniciar essa atividade não estavam presentes. Apesar de muitas ações poderem ser percebidas como de baixo ganho quando realizadas em conjunto, em vários casos duas ou três empresas estavam interessadas em realizá-las, o que poderia tornar possível uma ação coletiva, não entre todas as empresas do grupo, mas entre estas duas ou três.

Para finalizar o *workshop*, uma discussão foi provocada para que os participantes manifestassem quais poderiam ser as prováveis ameaças para essa potencial aliança e como eles acreditam que as ameaças poderiam ser reduzidas. É importante ressaltar que as ameaças não estão classificadas, apenas consolidadas a seguir:

Ameaças às potenciais ações coletivas e meios para superá-las

Quais são as ameaças a esse tipo de atividade conjunta?

- políticas internas diferentes;
- comprometimento da alta gestão das empresas;
- conflito de interesses e grau de concorrência (inclusão de linha de produtos concorrentes, afinal existiam alguns mercados onde empresas tinham linhas concorrentes);
- deixar claro qual é a atividade conjunta (separar linhas de produtos se necessário, proibindo alguns de entrarem nas ações coletivas);
- grande distância geográfica entre as empresas;
- perigo de vazamento de informações internas;
- necessidade de retorno em curto prazo;
- prioridades de marketing diferentes;
- empresas de diferentes tamanhos, portanto com diferentes orçamentos de marketing.

Como superá-las?

- necessidade de coordenação e mensuração dos resultados;
- comitê de coordenação externo (imparcial) e inclusão de instrumentos para mensuração;
- representantes não exclusivos de vendas que representam os concorrentes de empresas em suas áreas, podendo criar potenciais conflitos;
- ações pontuais e regionais, colocando de lado as áreas em que esses problemas ocorrem;
- convencer da necessidade de visão estratégica, planejamento e mensuração dos resultados;
- uso de correspondência eletrônica e escritórios regionais;
- criação de um código de ética;
- segmentar atividades e flexibilidade interna dos participantes;
- estabelecer proporções de investimento e criar ocasionalmente grupos diferentes para ações específicas.

RESUMO

A literatura de marketing mostra que as principais seqüências de Planejamento e Controle de Marketing não possuem forte enfoque em redes, pois preferem considerar as empresas individualmente. Este capítulo mostra uma seqüência de passos que vem sendo usada como um modelo de Planejamento e Controle de Marketing. Essa seqüência foi aplicada e ajustada durante três anos. O que traz de novo em relação às outras propostas é a idéia da empresa inserida em uma rede e o uso de ferramentas de relacionamentos interempre-

sas. Muitas ações coletivas podem ser realizadas conjuntamente entre empresas que operam nos mesmos mercados, sendo concorrentes ou apresentando produtos complementares. A pesquisa demonstrou um desejo considerável das empresas em agir conjuntamente em suas ações de marketing. Essas ações coletivas já estão ocorrendo.

Dessa forma, as principais implicações gerenciais são que as empresas podem fazer mais em marketing com o mesmo orçamento, ou mesmo com orçamentos menores, o que é fundamental em épocas de margens apertadas.

QUESTÕES PARA DEBATE

1. Qual a vantagem de fazer o planejamento e controle de marketing com o enfoque de redes?
2. Monte um plano de marketing em grupo e, seguindo a seqüência proposta, para uma empresa do agronegócio. Use dados disponíveis na Internet para que possa praticá-la. Não se esqueça de sugerir ações coletivas, sempre que possível, em todos os itens do plano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; DAY, G. S. *Marketing research*. 3. ed. New York: John Wiley, 1982. 677 p.

ACHROL, R. S.; STERN, L. W. Environmental determinants of decision making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, v. 25, p. 36-50, 1988.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. A. Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review*, v. 27, n° 3, p. 3-20, 1986.

———. The Salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis. *Marketing Science*, v. 4, p. 234-253, 1985.

———; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 1-15, Oct. 1994.

ARAUJO, L.; MOUSAS, S. Competition and cooperation in vertical marketing systems. In: GEMUNDEN, H. G. et al. *Relationships and networks in internatio-*

nal markets. Londres: Pergamon International Business and Management, 1997. Elsevier Science, Cap. 9, p. 145-165.

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 526 p.

BELLO, D. C.; LOHTIA, R. Export channel design: the use of foreign distributors and agents. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 23, nº 2, p. 83-93, 1995.

BERMAN, B. *Marketing channels*. New York: John Wiley, 1996. 663 p.

BIONG, H. et al. Why do some companies not want to engage in partnering relationships? In: GEMUNDEN, H. G. et al. *Relationships and networks in international markets*. Londres: Pergamon International Business and Management, 1997. Elsevier Science, Cap. 6, p. 91-107.

BLOIS, K. J. When is a relationship a "Relationship"? In: GEMUNDEN, H. G. et al. *Relationships and networks in international markets*. Londres: Pergamon International Business and Management, 1997. Elsevier Science, Cap. 2, 460 p.

BRIDGEWATER, S.; EGAN, C. *International marketing relationships*. Palgrave, 2002. 288 p.

BUCKLIN, L. P.; SENGUPTA, S. Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*, v. 57, 1993.

CAMPOMAR, M. C. Plano de marketing. *Marketing*, São Paulo, 1982.

COOPER, J.; LANE, P. *Practical marketing planning*. New York: MacMillan Business, 1997. 278 p.

DNES, A. W. The economic analysis of franchise contracts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 152, p. 297-324, 1996.

FORD, D. Two decades of interaction, relationships and networks. In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. *Network dynamics in international marketing*. Londres: Pergamon, 1998. 321 p.

GADDE, L. E.; HAKANSSON, H. *Supply network strategies*. New York: John Wiley, 2001. 206 p.

GEMUNDEN, H. G. *Relationships and networks in international markets*. Londres: Pergamon, 1997. 460 p.

_____; RITTER, T. Managing technological networks: the concept of network competence. In: GEMUNDEN, H. G. et al. *Relationships and networks in interna-*

tional markets. Londres: Pergamon International Business and Management, 1997. Elsevier Science, Cap. 18, p. 294-304.

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 293-317, 1998.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. The burden of relationships: who is next? In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. *Network dynamics in international marketing*. Londres: Pergamon, 1998. 321 p.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 27, p. 24-36, 1990.

———; MINER, A. S. The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 35, n^o 2, p. 265-291, 1992.

HERTZ, S.; MATTSSON, L. *Dynamics of contemporary international markets-strategic alliances and reconfiguration of network structures*. Proceedings from the 30th European Marketing Academy (EMAC) Conference, Bergen, Norway, 8-11 May 2001.

HEYDEBRECK, P.; MAIER, J. C. Need bundles of innovation-oriented services and resources. In: GEMUNDEN, H. G. et al. *Relationships and networks in international markets*. Londres: Pergamon International Business and Management, 1997. Elsevier Science, Cap. 26, p. 427-444.

INGENBLEEK, P.; VERHALLEN, T. M. M.; DEBRUYNE, M.; FRANBACH, R. T. *Effective pricing of new products in a competitive context*. Proceedings from the 30th European Marketing Academy (EMAC) Conference, Bergen, Norway, 8-11 May 2001.

KLEIN, B. The economics of franchise contracts. *Journal of Corporate Finance*, v. 2, p. 9-37, 1995.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2000. 764 p.

LAFONTAINE, F.; MASTEN, S. E. Franchise contracting, organization and regulation: introduction. *Journal of Corporate Finance*, v. 2, p. 1-7, 1995.

LAS CASAS, A. L. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas, 1999. 156 p.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. Integrating supply and network analysis: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, v. 1, nº 1, p. 7-22, 2001.

MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. 890 p.

MATTSSON, L. "Relationship marketing" in a network perspective. In: GEMUNDEN, H. G. et al. *Relationships and networks in international markets*. Londres: Pergamon International Business and Management, 1997. Elsevier Science, Cap. 3, p. 37-47.

MCDONALD, M. *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2002. 578 p.

NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. *Network dynamics in international marketing*. Londres: Pergamon, 1998. 321 p.

NEVES, M. F.; ZUURBIER, P.; CAMPOMAR, M. C. A model for the distribution channels planning process. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 16, nº 7, p. 518-540, 2001.

NOONAN, C. *Export marketing*. Butterworth Heinemann: The Chartered Institute of Marketing, 1999. 601 p.

OMTA, O.; TRIENEKENS, J.; BEERS, G. Chain and network science: a research framework. *Journal on Chain and Network Science*, v. 1, nº 1, p. 1-6.

RANGAN, V. K.; MENEZES, M. A. J.; MAIER, E. P. Channel selection for new industrial products: a framework, method and application. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 69-82, July 1992.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction cost analysis: past, present and future applications. *Journal of Marketing*, v. 61, p. 30-54, Oct. 1997.

ROSS, Brennan; TURNBULL, P. W. The process of adaptation in inter-firm relationship. In: GEMUNDEN, H. G. et al. *Relationships and networks in international markets*. Londres: Pergamon International Business and Management, 1997. Elsevier Science, Cap. 4, p. 65-80.

RUBIO, A. G.; REDONDO, Y. P. *The impact of launch strategies on new product success*. Proceedings from the 30th European Marketing Academy (EMAC) Conference, Bergen, Norway, 8-11 May 2001.

SMIT, W.; BRUGGEN, G. H.; WIERENGA, B. *Will information sharing lead to better marketing channel relationships: findings from a laboratory experiment*.

Proceedings from the 30th European Marketing Academy (EMAC) Conference, Bergen, Norway, 8-11 May 2001.

SONNENBERG, F. K. Partnering: entering the age of cooperation. *Journal of Business Strategy*, May/June 1992.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. *Marketing channels*. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. 576 p.

WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 1-17, 1992.

WEISS, A. M.; ANDERSON, E. Converting from independent to employee salesforces: the role of perceived switching costs. *Journal of Marketing Research*, v. 29, p. 101-115, 1992.

WESTWOOD, J. *Plano de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1995. 256 p.

WILLIAMSON, O. E. *The economics institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985. 445 p.

