

Universidade Federal de Santa Catarina

**Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

**DEGUSTAÇÃO:
AÇÃO PROMOCIONAL DE PRODUTOS
ALIMENTÍCIOS PARA PEQUENOS
EMPREENDIMENTOS**

Mauro Castro de Azevedo e Souza

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Engenharia
de Produção.

FLORIANÓPOLIS

2001

Mauro Castro de Azevedo e Souza

**DEGUSTAÇÃO:
AÇÃO PROMOCIONAL DE PRODUTOS
ALIMENTÍCIOS PARA PEQUENOS
EMPREENDIMENTOS**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de agosto de 2001

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.
Orientador

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.

Profa. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

Ao Engenheiro **Paulo de Azevedo e Souza** (*in memoriam*),
que, em todos os sentidos, engendrou conhecimento,
disseminou ética e formou vidas.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, pela orientação e paz que proporcionou em todo o processo de pesquisa e criação deste trabalho.
Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado, com dignidade e confiança.

Aos professores do curso de mestrado, respeitosos e interessados na formação de seus alunos.

Às empresas que cederam espaço para a realização deste trabalho.

Aos amigos, Ludmila Guimarães e Bruno Carvalho.

Aos colegas de sala, que colaboraram para maximizar conhecimentos junto aos professores.

Aos meus pais, Paulo de Azevedo e Souza (*in memoriam*) e Rita Castro Souza, incansáveis na formação de seus filhos, verdadeiros construtores da minha vida.

Em especial, à minha esposa, Claudia Alícia Santos Echavarría, que se fez presente com sua compreensão e fé em todo o percurso.

Aos meus filhos, que enriqueceram com ingenuidade e despretenção todos os dias que se contaram em todo o mestrado.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	p.ix
LISTA DE QUADROS	p.x
LISTA DE REDUÇÕES	p.xi
RESUMO	p.xii
ABSTRACT	p.xiii
1 INTRODUÇÃO	p.1
1.1 Problema	p.1
1.2 Objetivos	p.4
1.3 Justificativa	p.6
1.4 Estrutura	p.10
2 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS	p.11
2.1 Marketing no mercado brasileiro	p.11
2.2 Marketing e produto	p.17
2.1.1 Lançamento de um novo produto	p.20
2.2 Comportamento e decisão de compra do consumidor	p.21
2.3 Estratégia mercadológica	p.23
2.3.1 Posicionamento e vantagem competitiva	p.31
2.5 Conceito de produto	p.36
2.3.2 Qualidade do produto	p.39
2.6 Composto promocional	p.40
2.3.3 Comunicação no composto promocional	p.41
2.3.4 Mix de promoção	p.44
2.3.5 Orçamento para ações promocionais	p.46
2.3.6 Propaganda no composto promocional	p.49
2.3.7 Promoção de vendas	p.55
3 PROMOÇÃO DE VENDAS – DEGUSTAÇÃO – MODELO PARA PEQUENOS EMPREENDIMENTOS	p.70
3.1 O momento para a ação promocional	p.71
3.2 Análise ambiental, negócios e mercado de atuação	p.75
3.3 Pontos de vendas – identificação e conhecimento	p.77

3.4	Definição de objetivos e metas para a ação promocional	p.80
3.5	Escolha da técnica promocional	p.81
3.6	Procedimentos operacionais	p.82
3.7	Acompanhamento e supervisão	p.88
3.8	Aplicação de controle dos resultados	p.89
3.9	Avaliação do processo	p.90
4	METODOLOGIA	p.92
4.1	O problema e a pesquisa	p.92
4.1.1	Perguntas de pesquisa	p.93
4.1.2	Termos específicos	p.93
4.2	Delimitação e proposta da pesquisa	p.94
4.3	Universo da pesquisa	p.96
4.3.1	O mercado do pão integral sem química	p.96
4.4	Coleta e análise dos dados	p.97
4.1.3	Tipos de dados utilizados	p.97
4.1.4	Coleta de dados – fontes secundárias	p.97
4.1.5	Coleta de dados – fontes primárias	p.98
4.1.6	Análise dos dados	p.100
4.5	Limitações da pesquisa	p.101
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – DEGUSTAÇÃO – AÇÃO PROMOCIONAL	p.103
5.1	As organizações em estudo	p.103
5.1.1	Fibropan – empresa experimental	p.104
5.1.2	Todo trigo – empresa controle	p.105
5.2	Análise dos produtos, mercado e ações promocionais	p.106
5.1.3	Produto	p.106
5.1.4	Mercado	p.110
5.1.5	Ações promocionais	p.117
5.3	Resultados da pesquisa experimental	p.134
6	CONCLUSÕES	p.139
6.1	Sugestões para trabalhos futuros	p.142
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	p.144
8	ANEXOS	p.150
8.1	Quadro de informações complementares da empresa experimental – Fibropan.	p.151

8.2 Quadro de informações complementares da empresa controle – Todotrigo.	p.
152	
8.3 Quadro comparativo do desempenho de vendas, de 1999 a 2001, dos fabricantes Fibropan e Todotrigo.	p.153
8.4 Volumes médios semanais e mensais em unidades vendidas ao varejo – histórico do ano 2000 – Fibropan e Todotrigo.	p.154
8.5 Quadro de fabricantes de pães especiais comercializados no hipermercado Extra – maio de 2001.	p.155
8.6 Quadro comparativo do sistema de distribuição – Fibropan e Todotrigo.	p.157
8.7 Distribuição espacial de renda em Brasília.	p.158
8.8 Quadro analítico dos preços de pães especiais.	p.159
8.9 Plano de comunicação – Agência LED.	p.160
8.10 Ficha de controle de vendas e ficha de atualização cadastral de clientes.	p.161

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria	p.29
Figura 2.2 – Três estratégias genéricas	p.33
Figura 2.3 – Elementos fundamentais do círculo comunicacional	p.41
Figura 2.4 – Processo de comunicação na promoção	p.43
Figura 2.5 – Estratégia de Expansão e Retenção na comunicação	p.47
Figura 2.6 – Meios de comunicação e objetivos organizacionais	p.58
Figura 2.7 – Promoção de vendas e propaganda	p.59
Figura 2.8 – Relação custo <i>versus</i> impacto nas técnicas de promoção.	p.69
Figura 5.1 – Volume de venda de pães integrais do hipermercado <i>Extra</i>	p.116
Figura 5.2 – Comparativo mensal de desempenho de vendas	p.133
Figura 5.3 – Evolução das vendas <i>Fibropan</i> e Hipermercado <i>Extra</i> – 2001	p.135

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – <i>Checklist</i> de variáveis ambientais	p.26
Quadro 2.2 – <i>Checklist</i> de elementos organizacionais	p.28
Quadro 2.3 – O que pode e o que não pode ser esperado da propaganda	p.51
Quadro 2.4 – Principais técnicas de promoção de vendas	p.62
Quadro 3.1 – Elementos organizacionais	p.76
Quadro 3.2 – Variáveis ambientais internas	p.77
Quadro 3.3 – Qualificações do candidato a promotor	p.86
Quadro 3.4 – Planilha de custos e despesas – degustação	p.88
Quadro 4.1 – Programação da pesquisa – degustação	p.100
Quadro 5.1 – Relação dos principais fabricantes de pães especiais	p.108
Quadro 5.2 – Preços médios em reais – pães especiais (hipermercado <i>Extra</i>)	p.109
Quadro 5.3 – Resultado da análise <i>SWOT</i> da Fibropan para ação promocional	p.119
Quadro 5.4 – Planilha de custos e despesas – AP degustação	p.120
Quadro 5.5 – Lista de controle da ação promocional	p.124
Quadro 5.6 – Comparativo mensal de vendas no hipermercado <i>Extra</i> ...	p.132
Quadro 5.7 – Comparativo mensal de vendas no mercado total	p.134

LISTA DE REDUÇÕES

Abreviaturas

AP – Amostra promocional

CVP – Ciclo de Vida de Produto

JK – Presidente da República de 1956 a 1960, Juscelino de Oliveira Kubitschek

SWOT – Strengths, weaknesses, opportunities e threats (*forças, fraquezas, oportunidades e ameaças*)

Siglas

INPI – Instituto Nacional de Patentes Industriais

SEBRAE – Empresa Brasileira de apoio às micro e pequenas empresas.

UnB – Universidade de Brasília

RESUMO

SOUZA, Mauro Castro de A. e. **Degustação: ação promocional de produtos alimentícios para pequenos empreendimentos**. 2001 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O grande desconhecimento dos pequenos empreendedores, no lançamento de produto alimentício no Brasil, diz respeito a como manter mercado diante de tantas opções para o consumidor. Acreditam que a propaganda seja uma ferramenta fundamental, desperdiçando capital, que poderia ser melhor utilizado em outras atividades.

O objetivo deste trabalho é analisar como as ferramentas de amostra promocional contribui para o sucesso dos produtos de pequenas ou microempresas de alimentos, substituindo, de forma eficaz, a tradicional propaganda e exigindo volume menor de investimento.

Desenvolveu-se um sistema de aplicação do referido item, que foi, em seguida, aplicado em uma empresa e comparado com o aplicado em outra para controle (estudo de caso).

Após a implantação da ferramenta, houve significativa melhora na performance dos resultados de vendas da empresa estudada em relação a seu histórico e à empresa controle.

A utilização da ferramenta proposta – amostra promocional por meio de degustação – permite ao empreendedor realizar ações de mercado mais acertadas, ou seja, aumenta as chances de sucesso de pequenas e microempresas de alimentos.

Palavras-chave: 1. Marketing; 2. Degustação; 3. Promoção de vendas.

ABSTRACT

SOUZA, Mauro Castro de A. e. **Degustação: ação promocional de produtos alimentícios para pequenos empreendimentos**. 2001 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The great unknown for small entrepreneurs when marketing new food products in Brazil is about how to enter the market when the customer is confronted by so many different choices. They believe advertising is an essential tool and, in doing so, waste valuable resources which could be better put to use in other activities.

This research goal is to assess how sampling tools could contribute to the success of small food companies, replacing the traditional advertising techniques in an efficient way by requiring a lower investment.

An application system of the referred item was developed and applied on a test company. Another company – without the application system – was also studied to serve as baseline control.

After the application of the designed system in the test company, there was significant improvement in sales results as compared to its previous sales records as well as to the control company.

The use of the designed system – sampling tool – allows the entrepreneur to make solid marketing actions, enhancing the success chances of small food companies.

Key-words: 1. Marketing; 2. Sampling; 3. Sales promotion.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema

O advento da globalização nos envolve, mais constantemente, em lançamentos de novos produtos de todo tipo e de diversas origens. Sejam eles de origem industrial ou não, o mercado brasileiro os assimila e pede novos produtos. Se focalizarmos o setor alimentício, teremos um número proporcional de lançamentos ainda maior, pois se trata de um mercado de produtos básicos para consumidores de diversos níveis sociais. No setor alimentício, os produtos consagrados sustentam-se pelo reconhecimento de sua marca e qualidade. Esse setor se distingue por conquistar o consumidor pela qualidade do produto – constância das características – e pelo tempo de comercialização – tradição no mercado.

Mesmo com tantos produtos disponíveis nas prateleiras dos varejos e nos *sítes*, ainda há possibilidade de se lançarem novas marcas e produtos alimentícios diferenciados. É um mercado muito explorado pelo pequeno empreendedor. Mercado estável, tem como tradição a máxima de que o melhor negócio é vender alimentação, pois ninguém deixa de comer. Tomando isso como verdade, os micro e pequenos empresários acreditam que investir em um produto alimentício é ter sucesso garantido. Lançamentos de produtos alimentícios ocorrem freqüentemente, mesmo sem qualquer pesquisa. Numa perspectiva mercadológica, considera-se que a maioria desses produtos vêm cobrir lacunas deixadas pelas marcas tradicionais, principalmente nas linhas

de comidas alternativas ou exóticas (sejam ou não de origem estrangeira). No entanto, essa lacuna pode não existir na prática. Quando se pensa que um produto vem complementar outro ou até implantar um novo hábito de consumo, pode ocorrer o inverso e ele não surtir qualquer tipo de venda. Existem, nesse processo de entrada no mercado, duas possibilidades mais determinantes para explicar a decisão do consumidor. A primeira é a fidelidade a uma marca, não ousando o consumidor trocar por outra marca. A segunda é provar novas marcas, podendo o consumidor fazer uma conversão no hábito de consumo. Acrescente-se que, muitas vezes, alguns produtos ficam disponíveis no mercado sem serem provados por uma parte do mercado. E essa situação torna-se mais delicada quando se trata de produto originado de uma micro ou pequena empresa, cujo capital de giro pode ser limitado e não lhe permitir suportar uma fase longa de lançamento.

Essa situação evidencia que é preciso conhecer melhor as ferramentas de estratégia e *marketing* que possam assegurar melhor desempenho a um produto alimentício em seu momento de lançamento. Também deve estar clara a forma de se sustentar a permanência dos produtos no mercado e o tempo em que ficarão disponíveis ao consumidor antes de serem adotados, ou seja, até que venham dar condições financeiras de auto-sustentação.

O consumidor passa a ser a principal razão para os empreendedores. Tentando de todas as formas alcançar vendas, os empreendedores utilizam diversos meios, chamados vulgarmente de *marketing*. Ações promocionais de *marketing* passam a ser a provável salvação do produto alimentício no mercado e, mais visivelmente, a televisão, com propagandas veiculadas em

horário nobre. O que deveria ser ferramenta para gerar negócios transforma-se em despesa insuportável para o capital de giro das pequenas empresas. Ressalte-se que, caso não seja bem aplicada, essa forma de despesa pode não surtir o efeito esperado e responder por processos de rejeição no consumidor.

O ponto crucial para o pequeno empresário da área de alimentação é descobrir como fazer a conversão dos hábitos de consumo tradicionais para o novo produto alimentício. Com base na análise estratégica, a comunicação em veículos de massa poderia ser a solução. No entanto, além de ter alto custo, invariavelmente acima das expectativas de um anunciante com as características de um pequeno empresário, apresenta como fator negativo o fato de ser voltada para uma massa de difícil definição psicodemográfica, não favorecendo, portanto, que o empresário atinja seu público específico.

Outra ação por meio da qual os pequenos empreendedores imaginam poder solucionar o problema de conversão de consumo de clientes é a formação do preço, fator relevante no momento de lançamento de produto alimentício. A competição por preço é umas das principais barreiras à entrada desses pequenos empreendimentos no mercado. Os empreendedores de produtos estabelecidos, à exceção de poucos, reagem prontamente a uma nova marca, com reduções de preço. Dessa forma, tentam inviabilizar a entrada do novo produto. A marca entrante pode combater essa ação praticando preços competitivos. Isso, no entanto, não chega a ser um diferencial que possa ser mantido. Além disso, essa estratégia pode comprometer o capital de giro da empresa. Assim como uma propaganda, a

redução de preço pode ser decisiva, mas torna-se extremamente penosa caso haja algum desequilíbrio. O preço não pode ser considerado um motivo para o consumidor fazer conversão de um produto A para um B. O preço, quando muito, pode ajudar a manter o produto em estágio de vendas por curto período. Afinal, o preço pode manter um consumidor, mas não vai auxiliar, de fato, na conversão dos clientes. A conversão não ocorre por causa de preço, mas, sim, pelo valor do produto. Tem-se verificado que um produto normalmente consumido por estar segmentado em uma faixa inferior de preço, ao mudar para uma faixa superior, é abandonado pelos seus consumidores habituais.

O problema identificado, a partir do exposto, é: Por que os consumidores apresentam resistência a novos produtos alimentícios? Por que uma nova marca, ou sem expressão, se torna um mistério com poucas chances antes de ser observada ou experimentada? No processo de adoção de um novo produto alimentício, principalmente quando o produto não está sustentado por um nome tradicional no mercado, essa resistência natural constitui impedimento de lançamento ou comercialização por pequenos empreendedores?

1.2Objetivos

Sobre um produto em fase de lançamento, com boas chances de sucesso no mercado, é possível afirmar, mesmo sem uma pesquisa de mercado, que não é grande a dificuldade de se chegar a uma comercialização que permita alcançar ponto de equilíbrio no aspecto financeiro. O lançamento de produto envolve diversas etapas, as quais exigem atenção aos ajustes adequados ao desenvolvimento do produto. Há, no entanto, um elemento invariavelmente

necessário ao sucesso ou à permanência desse produto no mercado: a amostra promocional. A precariedade da utilização da amostra (*sample*) ocasiona a resistência do consumidor e a descontinuidade dos novos produtos alimentícios. A ausência de uso de amostra ou de degustação é a característica mais visível nos contínuos lançamentos de produtos. Dado esse contexto, este trabalho tenta demonstrar o valor da amostra promocional de alimentos..

O objetivo da pesquisa é avaliar os resultados da aplicação da técnica promocional de degustação que apóie uma estratégia para a manutenção de um produto alimentício.

São objetivos específicos deste trabalho:

- descrever procedimentos promocionais que permitam ao novo empreendedor atingir seu público-alvo sem ter que investir somas elevadas de capital em planos de comunicação nem se envolver em disputas de preço para manter consumidores freqüentes;
- elaborar sistemática de controle para aplicação de uma campanha de amostra promocional de novo produto alimentício, durante a qual o empresário possa avaliar o andamento dos resultados;

Dentro do escopo da pesquisa, serão verificadas situações em que a técnica garante adequabilidade. No entanto, visto que este trabalho está restrito a produtos alimentícios, e, mais precisamente, ao mercado de pães industrializados, apresentaremos apenas os aspectos relativos a esse comércio.

1.3 Justificativa

Percebe-se que há, no mercado brasileiro, constante troca de produtos e marcas, lançamento e descontinuidade, demonstrando a frágil situação em que se encontra grande parcela dos produtos lançados. Segundo dados do SEBRAE (*apud* Gracioso, 2001, p.39), em nosso País, “cerca de 80 por cento das micro e pequenas empresas não conseguem chegar até o seu quinto ano de vida”, apresentando um quadro de despreparo do empreendedor.

No setor alimentício, esse cenário se acentua. Verifica-se a tentativa de vender pelo visual de uma embalagem diferente (com a promessa de sabor inusitado) ou, ainda, a crença de que uma campanha de comunicação de massa por meio de televisão possa garantir a aceitação do produto. Colocar um novo produto alimentício no mercado é, atualmente, uma verdadeira aventura para quem não está preparado ou ainda não passou por essa experiência, considerando-se os riscos financeiros dela decorrentes. Não obstante os riscos, os empreendedores ousam colocar suas marcas com o objetivo de dividir o mercado consumidor. Lançamento de novos produtos no mercado não é uma novidade. No entanto, as regras gerais de *marketing*, estabelecidas a partir da própria experiência, demonstram que as organizações estão muito mais preocupadas com a própria definição do produto do que com o resultado que o mercado oferecerá. Segundo Zeithaml (1984, p. 46), a perspectiva da maioria das empresas é a construção de um perfil diferente de produto, esquecendo-se de administrar esse lançamento no ambiente.

As características do mercado permitem constatar que nem todos os produtos têm sua entrada facilitada. Se desprezado esse aspecto, incorre-se em erros de estratégia de lançamento ou de formulação do produto. Aliada à dinâmica do mercado, temos, ainda, a fragmentação (ou segmentação), apresentada por Kotler (1993, p. 43). O autor relata:

“todas essas alterações demográficas, juntamente com mudanças no estilo de vida da população, transformaram o mercado de massa (...) em diversos *micromercados* fragmentados. Diferenciando-se por idade, sexo, geografia, estilo de vida, raça, educação e outros fatores, cada grupo tem preferência e características de consumo distintas e podem ser atingidos por meio de uma mídia mais direcionada. Muitas empresas estão abandonando os métodos mais difusos de *marketing*, que têm como alvo o sonhado consumidor (...) médio. Em vez disso, projetam produtos e programas de marketing visando a micromercados específicos.”

Nesse enfoque, percebemos que um produto que tem larga aceitação em determinados mercados pode ser preterido em outros.

A partir dessa realidade, já reconhecida por amplas pesquisas, temos como desafio, especificamente no setor alimentício, as possíveis restrições ao uso, seja por questões culturais, seja por hábitos alimentares.

Nesta pesquisa, exploramos um caso específico. Trata-se da expansão, no mercado de Brasília, de produtos alimentícios naturais, mais detidamente pães integrais.

Como o foco da pesquisa é o lançamento ou expansão do produto no mercado, acompanhamos o processo de conhecimento desse produto pelo consumidor, por meio de amostras (*samples*), cuja virtude, conforme Kirkpatrick (1980, p. 156), “reside na alegação de que nada promove o consumo de um bom produto tão efetivamente como uma experiência do próprio produto.” Conhecida como prática de *sample*, que, conforme a tradução de Vallandro (1996, p. 421), significa “s. amostra: espécime, exemplo ||. vt dar ou tomar amostra de; exemplificar; provar, experimentar.”, a amostra de produto, feita sem o devido controle e planejamento, pode tornar-se infrutífera, acarretando despesas que podem não retornar na receita das vendas. As dificuldades encontradas em um processo promocional de lançamento de produto residem na falta de perguntas antes de se iniciar a operacionalização. Expressando essa preocupação, Kirkpatrick (1980, p. 156) complementa:

“a amostragem oferece ao fabricante problemas difíceis. Seu produto pode ser apresentado em amostras satisfatoriamente? Como pode ele determinar o tamanho ótimo da amostra – tamanho que não seja grande demais nem pequeno demais? Deve ser oferecida de graça? Se não, que preço deve ser cobrado? Qual o método ou métodos de distribuição a adotar? Devem os varejistas receber um papel para desempenhar no projeto?”

Na mesma perspectiva, Kotler (1993, p. 313) comenta que “ a distribuição de amostras é a forma mais eficiente – porém a de mais alto custo – de introduzir um novo produto.” Assim, percebemos a importância da otimização

do uso dessa ferramenta mercadológica e de sua aplicação, principalmente em relação a produtos alimentícios que não façam parte da dieta diária do consumidor.

A pesquisa, não trata a variável comportamento do consumidor. Comportamento é uma variável com incontáveis relações que diretamente interferem nas variáveis independentes e dependentes. Cheskin (1964, p. 42) assim se manifesta:

“nós todos temos a tendência a ver as coisas de acordo com as nossas medidas. Geralmente, encontramos aquilo que procuramos e, em freqüentes ocasiões, deixamos de notar o que não estamos procurando, por mais vital que seja.(...) qualidade real e aceitação pelo consumidor ou sua idéia de qualidade não são as mesmas coisas. Isso se verifica em todos os campos e com todos os produtos.”

É essa inconstância de padrões objetivos, que, nem sempre, são adotados pelos consumidores, que nos leva a desconsiderar a variável comportamento do consumidor.

É fato que a disciplina de mercadologia se esforça em apresentar várias possibilidades de administrar o mercado. No entanto, verifica-se que, para o composto promocional de mercadologia, encontramos pouco aprofundamento a respeito da prática de amostra (*sample*). Estudar esse processo é básico para instrumentalizar a comunidade empresarial em lançamentos ou expansão de novos produtos alimentícios. Conhecer a reação do consumidor e, por meio

desse conhecimento, manter os produtos disponíveis no mercado constituem a base da hipótese desta dissertação.

1.4Estrutura

É apresentado, no Capítulo 2, fundamentação teórica dos temas de *marketing*. Nele, são abordados aspectos de mercado, estratégia e composto promocional.

No Capítulo 3, é apresentada a sistemática de ação promocional voltada para aumentar a competitividade de um pequeno empreendimento. Nesse Capítulo são apresentados os passos de uma ação de degustação.

No Capítulo 4, é descrita a metodologia de estudo da amostra promocional implantado em uma empresa. O capítulo, apresenta o sistema utilizado na empresa experimental. É Exposto o estudo de caso, mostrando como foi a aplicação dos mencionados temas, bem como o acompanhamento da segunda empresa, ou seja, da empresa-controle .

No Capítulo 5, apresenta-se os resultados obtidos por meio da pesquisa experimental. Nesse capítulo há apresentação das empresas envolvidas no estudo, a mecânica dos eventos realizados e análise dos resultados.

No Capítulo 6 são apresentadas as conclusões, comentando as principais conseqüências após uso da ação promocional.

Por fim, indicamos as Referências Bibliográficas no Capítulo 7 e apresentamos os Anexos no Capítulo 8.

2 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 *Marketing* no mercado brasileiro

O assunto desta dissertação está estritamente relacionado à disciplina de *marketing*. Lançamento de produto e ferramentas para manutenção de vendas não podem ser dissociados de *marketing*. O *marketing* pode ser entendido como o conjunto de elementos de uma transação, de uma troca. São atividades que facilitam esse processo de troca e, de forma equilibrada, atendem a necessidades e desejos (Etzel *et al.*, 2001).

Entendemos a troca como o ato de dar alguma coisa de valor e receber alguma outra coisa, também de valor, como contrapartida. Valor, nesse caso, deve ser entendido como o mérito que alguma coisa pode ter em determinado momento da vida de uma pessoa, quando necessária para satisfazer seus desejos e expectativas (Lovelock, 2001). A troca não pode ocorrer se não houver cinco condições satisfeitas. Conforme Kotler (1998, p.29): “há pelo menos duas partes envolvidas; cada parte tem algo que pode ser de valor para a outra; cada parte tem capacidade de comunicação e entrega; cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta; e cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra.”

Com base nesses princípios, podemos valer-nos do conceito de *marketing* apresentado por Kotler (1998, p.32): “*marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.” Já para

Hass (*apud* Cobra, 1997, p.27), *marketing* “é o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda.” Ao contrário de Kotler, Hass faz questão de definir os serviços como um objeto diferente de produto, mas a expressão produto tem ampla aplicação, não se limitando a bens físicos, como normalmente é utilizada, e podendo significar tanto um bem físico como um serviço. Lovelock (2001, p.16) considera produto como “a produção central (um serviço ou um bem fabricado) realizada por uma empresa.” Atualmente, com as novas aplicações de *marketing*, o entendimento de produto se estendeu para as idéias (Kotler, 1998, p. 28). Em relação aos produtos que sejam bens físicos, considera-se *marketing* como algo que seja tangível e propicie algum benefício pela sua propriedade ou utilização. No caso de serviços, o resultado é basicamente intangível, não permitindo que haja troca ou devolução ou, tampouco, que seja preservado (Lovelock, 2001).

Atuar no mercado alimentício com produtos caracterizados como bens físicos é o foco desta dissertação. A base é um mercado bem definido, reconhecido como o conjunto de todos os consumidores potenciais ou ativos que necessitem de um determinado produto comum e que tenham possibilidade de realizar uma troca (Kotler, 1998).

No Brasil, o *marketing* é recente, mas muito disseminada a discussão a respeito dele. Cobra (1998, p.19) chega a afirmar que, “de médico, de louco e de entendedor de *marketing*, todos nós temos um pouco.” De fato, no nosso País, convive-se com impropriedade de linguagem ao se utilizar a palavra

marketing. Entendido como simples processo de troca, o conceito de *marketing*, no Brasil, tem história longa, mas, considerando-se o conceito de Kotler, o processo de introdução de *marketing*, no País, é recente.

Pode-se apontar, de forma rudimentar, que o primeiro programa de *marketing* no Brasil ocorreu no período imperial, quando o Barão de Mauá atuava de forma estratégica e oportuna – e de forma ética – , o que lhe valeu o fim de sua investida no mercado. Nesse período, Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá, foi tomando, uma a uma, todas as oportunidades de negócios não aproveitadas pelos então empresários e construiu um império paralelo ao de Dom Pedro II. Só para citar algumas de suas dezessete empresas, havia o Banco do Brasil, a Fundação e Estaleiro Ponta de Areia, a Companhia de Iluminação a Gás, a Estrada de Ferro de Petrópolis e a Companhia de Navegação do Amazonas. Esses negócios correspondiam à metade do valor de toda a produção de café, no Brasil, nessa época. O Barão de Mauá era tão voltado para o mercado que logo pôde alcançar outros países, coisa impensada, naquela época, pelos brasileiros. Naquele tempo, os países entravam no processo de industrialização e as organizações eram voltadas para a produção, o que criava sérias limitações estratégicas. Mesmo tendo liquidado suas empresas no final da vida, dado que o domínio econômico inglês era muito superior, o barão de Mauá pôde ter uma velhice com muito dinheiro (Caldeira, 1995).

Um segundo momento marcante, no mercado brasileiro, foi após a década de quarenta, com o advento da CSN (Companhia Siderúrgica Nacional). Nesse período, o Estado Novo implementou política de afastamento do capital

estrangeiro e o mercado brasileiro iniciou o processo de urbanização e crescimento. O pequeno intervalo desse processo ocorreu no governo de Juscelino Kubitschek, período em que as grandes empresas internacionais voltaram ao Brasil. No entanto, após 1964, retornou-se à política anterior, que gerou aumento na quantidade de indústrias no País, passando de 41 mil para 109 mil. Nesse momento da história do Brasil, os riscos, no mercado, eram bem definidos e estavam relacionados ao apoio assegurado ou não pelo governo federal. Uma empresa, no Brasil, só poderia crescer se conseguisse empréstimos a longo prazo, liberados unicamente pelo banco estatal. Sem muita margem de manobras, as empresas pouco dependiam de suas estratégias e de suas competências para atendimento ao mercado, ficando sempre com o governo a decisão do futuro das empresas. Nesse período, o governo federal passou a ser o centro das atenções da vida empresarial no Brasil (Caldeira *et al.*, 1997).

Na história do *marketing* no Brasil, as décadas de 50 e 60 do século XX podem ser tomadas como referência. Nessa época, com a entrada de multinacionais no País, em pleno governo JK, começou-se a ter conhecimento de departamentos ou diretorias de *marketing*. Em outras empresas, na mesma época, havia outras nomenclaturas pouco relacionadas à área, como departamento de desenvolvimento, departamento de mercadologia ou de comercialização (Souza, 1999).

Como segundo momento do *marketing*, no Brasil, pode-se considerar a década de 70 do mesmo século, quando os hábitos de consumo começam a mudar e, entre muitas coisas, entram em cena o *Shopping* – ainda de forma

tímida, numa briga de morte com as gigantescas lojas de departamentos, como Mesbla e Mappin, entre outras –, o supermercado, as franquias – conhecidas também pela expressão *franchise* – e os produtos inovadores nas prateleiras dos mercados, como o frango congelado da Sadia, o café solúvel ou o pão fatiado e embalado. Nesse período, as grandes e médias empresas nacionais começavam a pensar na nova posição do *marketing* nos organogramas (Souza, 1999).

A terceira fase do *marketing*, no Brasil, ocorreu durante as mudanças políticas no início dos anos oitenta. Com um parque industrial mais forte e competitivo, as empresas perceberam que era preciso conhecer melhor o mercado – até então tinham sua orientação para vendas. Conforme Souza (1999, p.26), “as empresas substituíram todos os espelhos por janelas, deixando de olhar para dentro e aprendendo a olhar, analisar e sentir, de forma organizada e disciplinada, o mercado.”

O quarto momento, concentrado no aspecto de posicionamento e foco das empresas, ocorreu quase no final da década de 80, quando, após uma febre da diversificação, as empresas aprenderam a formatar sua identidade corporativa. Construir uma imagem junto ao público, aproveitando a força da mídia, foi uma das características marcantes dessa fase. Expressões importadas começaram a fazer parte da linguagem dos profissionais de *marketing*, como o *share of market* (participação de mercado) ou *share of mind* (a participação de uma marca na mente do consumidor) (Souza, 1999).

Com tanto investimento em imagem, seja institucional ou de produtos, durante esse período, o *marketing* também começou a ser reconhecido como

propaganda, ou até como uma forma de se falar de algo que não existe – uma mentira. Remanesce esse equívoco, difícil de se alterar e constatado quando pequenas empresas contratam profissionais de *marketing* para cuidar da comunicação da empresa, ou para vender alguma coisa.

O mercado não parou e estamos atravessando novas fases. O consumidor não está mais na fila do mercadinho próximo de casa ou no quintal matando a galinha. O novo consumidor está procurando o que há de mais específico para satisfazer a sua necessidade. Por outro lado, os fornecedores de bens ou serviços buscam oferecer uma vasta quantidade de opções. Dados divulgados pela Universidade de São Paulo (*apud* Souza, 1999, p.39) indicam que, “do início do Plano Real, (...) foram lançados mais de 15 mil novos produtos. De 1994 (...), transitam, aguardando deferimento e aprovação, 30 mil novas marcas no INPI.” Considerando-se a abertura de mercado para os produtos importados, nos anos 90, é possível afirmar que o mercado competitivo só vem aumentando, e essas fronteiras são rompidas dentro da casa de cada um dos consumidores, por meio da *www – world wide web* –, a rede mundial de computadores. Para Souza (1999, p. 49):

“[a *Internet*] lembra a velha praça central que toda cidade possuía (...), onde os comerciantes (...) se reuniam para troca de mercadorias (...). Agora existe uma única PRAÇA MUNDIAL CENTRAL, um mercado mundial. Um supercruzamento virtual em algum lugar do presente, do ar e de nossos pensamentos e computadores. Para onde nós todos caminhamos, 24 horas por dia, a partir de nossas residências ou local de trabalho. Onde as

peessoas podem acessar e comprar os últimos lançamentos sem a preocupação de saber se faz sol ou chuva, que roupa vestir e onde vão deixar seus automóveis. De casa à PRAÇA CENTRAL MUNDIAL em não mais que 30 segundos, sem angústias, sofrimentos, perda de tempo, perda de dinheiro, consumo de combustível, risco de vida (...).”

Sobre *marketing*, muito foi escrito. Criou-se a disciplina (ou ciência?), com amplitude e generalizações. Hoje, quando se deseja encontrar algum trabalho específico sobre um dos seus elementos, poucas publicações estão disponíveis, comparando-se com a imensa quantidade de livros e revistas de outras áreas do conhecimento. Obras especializadas em *marketing*, poucas vezes, permitem ao empreendedor reconhecer como utilizar determinadas ferramentas. As publicações que abordam com maior profundidade alguns dos tópicos do *mix* de *marketing*, dando atenção a produto, preço, distribuição e composto promocional, estão mais relacionadas ao mercado norte-americano do que ao mercado brasileiro. São de pouca utilidade, dado que, entre esses mercados, existe grande diferença na aplicação dos conceitos.

2.2 Marketing e produto

Para trabalhar com *marketing*, é preciso adotar uma seqüência de ações que irão permitir tomadas de decisão quanto ao produto e ao mercado. O reconhecimento desses passos está relacionado a um composto que pode ser reconhecido pelos quatro P's (McCarthy, *apud* Cobra, 1997, p. 28).

Os quatro P's, conceito desenvolvido por E. Jerome McCarthy e também utilizado por diversos autores, constitui uma das maneiras para resumir o escopo de *marketing*. O composto de *marketing*, ou 4 P's, é apresentado em quatro funções determinantes, cujos elementos foram criados e estabelecidos para atender ao mercado-alvo (McCarthy *apud* Cobra, 1997, p. 28).

A utilização do composto de *marketing* com base nos 4 P's de McCarthy é adequada ao trabalho desenvolvido por nós, pois o foco, para o empresário de pequeno porte, poucas vezes, ultrapassa a análise feita com base nesses quatro componentes.

O primeiro P designa o elemento produto (*product*), um bem físico ou serviço que atende algumas condições básicas como qualidade, padronização, modelo, tamanho e configuração, ou seja, a forma como se apresenta esse produto (Cobra, 1997, p. 28).

O segundo P representa o ponto de distribuição (*place*). É a forma como será disponibilizado o produto para o cliente, junto ao mercado consumidor. Nesse componente, são importantes os canais de distribuição (atacado, varejo, web etc) e a logística (Cobra, 1997, p. 29).

O terceiro P expressa o elemento preço (*pricing*). Diz respeito a quanto o consumidor terá que gastar para ter determinado produto em suas mãos. O preço pode ser construído a partir do ponto de equilíbrio, paridade competitiva ou por *mark-up*, ou seja, margem de lucro a partir de seu custo (Cobra, 1997, p. 29).

O quarto P, segundo McCarthy, representa promoção (*promotion*). Contempla todas as formas de se promover e divulgar o produto no mercado consumidor. Será a respeito desse ponto que o nosso trabalho irá tecer mais detalhes, buscando demonstrar que algumas ferramentas tradicionais de promoção, como a propaganda e a publicidade, não são as únicas ou, tão pouco, as principais armas de que o empresário dispõe para alcançar seu público e manter suas vendas (Cobra, 1997, p. 29).

Ao se analisar um lançamento ou expansão de produto alimentício, com pequeno porte de empreendimento, é preciso que se leve em consideração o composto de marketing. Quanto ao composto, é preciso que se atente para o aspecto promocional, normalmente confundido pelos pequenos empreendedores como comunicação de massa por meio da mídia tradicional (TV, rádio, jornais diários etc).

O composto promocional envolve diversas ferramentas para iniciar e alavancar negócios no mercado. A propaganda, a promoção de vendas e o *merchandising* são três dos principais componentes do esforço promocional, os quais, ao lado da força de vendas, conferem importantes dimensões ao esforço de *marketing* das empresas modernas (Cobra, 1997). Tanto os autores nacionais quanto os estrangeiros apresentam os temas referentes a *marketing* com visão ampla e fogem das peculiaridades de cada um desses processos que o compõem.

No presente texto, é relatado ação em *marketing*, especificamente por meio da ferramenta promocional, que, costumeiramente, principalmente no Brasil, não é tratada com o mesmo detalhamento com que se trata das demais

estratégias. O composto promocional está voltado para as ações de promoção de vendas de produtos alimentícios de empreendimento de pequeno porte, em fase de lançamento ou expansão. Às atividades de amostras, cortesias e degustação está reservado espaço ainda menor na literatura de *marketing*.

A partir dessas considerações, levantam-se duas questões a serem examinadas: como testar o mercado para lançar um produto novo e qual o verdadeiro impacto do que se tem feito de publicidade. Somente após a análise dessas questões, poderemos examinar mais aprofundadamente o uso das ferramentas de promoção de vendas, com ênfase em amostra, demonstração e degustação do produto.

2.1.1 Lançamento de um novo produto

O produto alimentício pronto para consumo pode estar relacionado a alguns estigmas construídos na cultura regional e nos valores sociais. Assim, pode ser plenamente aceito ou totalmente descartado, dependendo do que se está lançando e onde. Ao pequeno empreendedor que percebe uma oportunidade de mercado no lançamento de um produto desse tipo, pode parecer uma chance de sucesso. Tem-se constatado, no entanto, que os produtos são bem trabalhados na fase de projeto e produção, mas fracassam na sua estréia no mercado consumidor. As explicações para essa situação começam a ser apresentadas na análise do planejamento e do desenvolvimento de produto.

Primeiramente, é relevante que se explicita o conceito de produto novo. Para Cobra (1997), o produto pode ser novo em determinado mercado e não ser novo em outros, como, por exemplo, a comida mexicana, com sabores

estranhos aos brasileiros e tão comuns aos americanos ou aos próprios mexicanos.

2.2 Comportamento e decisão de compra do consumidor

Simplificando de modo sintético, alguns autores vêm afirmando que se compreende o comportamento de consumo por meio da análise de necessidades, que todo o processo de tomada de decisão se resolve na sensação de uma necessidade satisfeita (Cobra, 1997). Outros autores aprofundam essa explicação, ampliando sua análise com fundamentos da psicologia.

A satisfação de uma compra está ligada a certas sensações que o consumidor imagina estar levando à satisfação de necessidades. O que realmente satisfaz as necessidades não são os fatores percebidos pelo consumidor, dado que pode nem estar no nível de consciência dele (Cobra, 1997). Etzel *et al.* (2000) afirmam que, no processo de decisão de compra, para lidar com o ambiente de mercado e fazer suas compras, os consumidores seguem etapas para chegar à decisão. É como se fosse a resolução de um problema, em que se atravessa uma série de processos racionais ou emocionais que estabelecerão uma solução, que pode ser concluída com uma compra. Diversos fatores influenciam e incentivam o processo de decisão de compra. Entre eles, temos as forças sociais, culturais e psicológicas. Como forças sociais, podemos elencar os grupos de referência, a família e o ambiente de trabalho. As forças culturais decorrem da própria sociedade. São sistêmicas e sofrem interferências religiosas e políticas. As forças psicológicas

são constituídas pela motivação, percepção, aprendizado e atitudes. A partir dessas forças, o processo de decisão começa a ser construído pelo reconhecimento da necessidade, que pode ser absolutamente subjetiva. Segue-se a identificação de opções, quando o consumidor irá colher dados e criar parâmetros de avaliação. Em seguida, o consumidor avalia essas opções, resistindo a qualquer processo de julgamento prévio, e parte para a decisão, quando resolve se irá comprar ou não determinado produto. Por último, ainda segundo Etzel *et al.* (2000), há a etapa chamada comportamento pós-compra, quando o consumidor avalia sua decisão, que pode pesar favoravelmente ou não em sua mente.

A respeito dessas avaliações com base na motivação de compra, é de interesse citar a teoria de Festinger (*apud* Bliss, 1976) sobre a dissonância cognitiva, que ilustra de forma especialmente adequada o trabalho voltado para o *marketing*. Para Bliss (1976), há um esforço da mente para estar em equilíbrio e em paz com ela mesma, tal como propõe a teoria psicanalítica de Freud. Os pensamentos ou cognições discordantes e contraditórios desequilibram-na causando um processo de frustração ou de perturbação. Existe motivação para manter os pensamentos consistentes e logicamente em linha. Festinger (*apud* Bliss, 1976, p. 87) explica a dissonância cognitiva afirmando que, “em geral, duas cognições são discordantes entre si considerando-se apenas as duas cognições o anverso de uma segue-se da outra.” Por exemplo, um executivo de propaganda que julga desfrutar de grande êxito, ao descobrir falha consistente de suas campanhas de propaganda, vivencia dissonância com seu autoconceito. Complementa

Festinger (*apud* Bliss, 1976, p. 88): “a dissonância atua à maneira de um estado de impulso, de necessidade ou tensão. A presença de dissonância conduz à ação para reduzi-la exatamente como, por exemplo, a presença de fome leva à ação para reduzi-la.” Os estudos têm, portanto, indicado um fator de motivação nas tensões estabelecidas por elementos cognitivos contrários.

2.3 Estratégia mercadológica

Conhecer o comportamento médio de uma população é uma vantagem competitiva importante para o pequeno empreendedor. No entanto, é também necessário que se saiba mensurar o potencial de compra desse público, para se ter previsão de demanda. É uma forma de saber quantos poderão estar fazendo uso do produto. Ott (1993) lança duas perguntas sobre a previsão de demanda: “é a demanda realmente essa força independente e imprevisível ou o profissional de *marketing* pode exercer algum controle sobre ela? E, se é controlável, o que posso fazer para criar, cultivar e manter a demanda para meu produto de modo permanente?” Essas questões evidenciam a pertinência da análise de demanda. Mas antes de se proceder à análise de demanda, é preciso construir algumas relações importantes do planejamento do negócio (Etzel, 2001).

No momento em que se decide pelo lançamento de produto, é necessário que se defina o conceito desse produto, suas relações com o mercado e seu posicionamento. Todos esses elementos estão ligados à estratégia (Etzel, 2001). Estratégia pode ser melhor resumida nas palavras de Chandler (*apud* Craig, 1999, p.3) quando define estratégia como “a determinação das metas e

objetivos de longo prazo de uma empresa e as linhas de ação e alocação dos recursos necessários para a execução dessas metas.” Dessa definição, depreendemos três elementos importantes: objetivos, prazo e linhas de ação.

Ampliando o escopo dessa definição, pode-se mencionar a competitividade do mercado, definindo-a como um conjunto de ações que estejam voltadas a melhorar os resultados da organização, considerando a posição dessa empresa frente aos concorrentes reais ou potenciais. Essa melhoria pode ser concretizada por meio de vantagens ofertadas ao mercado que superem as dos concorrentes, pelo atendimento a necessidades específicas dos consumidores potenciais ou adaptação às mudanças do ambiente (Tachizawa, 2000).

Muito importante é considerar aonde a estratégia deve levar a empresa e como ela deve atuar, de forma a dar consistência às ações da organização. Tiffany (1998, p. 261) afirma que uma estratégia atua da seguinte forma:

“descreve como concretizar as metas e os objetivos definidos para a empresa; leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa; orienta na alocação e no emprego dos recursos humanos e financeiros; e cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada.”

Manter o foco e o alvo das ações é essencial para o sucesso da estratégia. As perguntas elementares para o desenvolvimento de estratégias estáveis são: Em que mercado e segmentos a empresa irá atuar ou atua? Que produto será desenvolvido? Qual a vantagem competitiva que a empresa terá nesse mercado com o produto oferecido? Como a vantagem competitiva será

sustentada ao longo do tempo? Para responder a essas perguntas, é necessário que o empreendedor mantenha um sistema de informações, ou antes, faça uma coleta de dados que lhe assegure condições mínimas para desenvolver as estratégias (Tiffany, 1998).

Para Etzel *et al.* (2001), o processo de análise de potencial de mercado inclui uma estratégia de *marketing*, analisando-se o ambiente e desenvolvendo-se um posicionamento e vantagem diferencial, selecionando-se o mercado-alvo e, finalmente, medindo-se a demanda do mercado.

Realizar uma análise *SWOT* pode ser tão complexo, que ele acaba deixando-a de lado indevidamente. A complexidade de uma análise pode ser verificada no Quadro 2.1, que apresenta as variáveis ambientais.

Para Etzel *et al.* (2001), a análise do ambiente deve abranger forças ambientais externas e recursos internos da organização, permitindo uma avaliação *SWOT* (*strenghts* / forças, *weaknesses* / fraquezas, *opportunities* / oportunidades e *threats* / ameaças), por meio da qual se identificam as maiores forças e fraquezas da organização, oportunidades e ameaças no ambiente. A estratégia de *marketing* parece simples para uma organização estruturada, mas pode ser complexa e mal entendida por um microempresário. Para o pequeno empreendedor, esses procedimentos são fundamentais, mas normalmente esquecidos ou até desconhecidos.

Quadro 2.1 – Checklist de variáveis ambientais
<p>1 - Mudanças na sociedade mudanças nas preferências dos clientes – impactando a demanda ou produto tendências populacionais – impactando distribuição, demanda ou produto</p>
<p>2 - Mudanças governamentais nova legislação – impactando custos de fabricação novas prioridades de cumprimento de leis – impactando investimento, produto e demanda</p>
<p>3 - Mudanças econômicas taxas de juros – impactando a expansão e custos financeiros taxas de câmbio – impactando a demanda doméstica e externa e os lucros mudança na renda pessoal – impactando a demanda</p>
<p>4 - Mudanças na competição adoção de novas tecnologias – impactando custos e qualidade do produto novos concorrentes – impactando preços, participação de mercado e lucro mudanças de preço – impactando participação de mercado e margem de contribuição novos produtos – impactando demanda e gastos em comunicação</p>
<p>5 - Mudanças nos fornecedores mudanças nos custos de entrada – impactando preços, demanda e margem de contribuição mudanças em suprimentos – impactando processos produtivos e investimentos mudanças no número de fornecedores – impactando custos e disponibilidade</p>
<p>6 - Mudanças no mercado novos usos dos produtos – impactando demanda e utilização da capacidade novos mercados – impactando canais de distribuição, demanda e utilização da capacidade obsolescência de produtos – impactando preços, demanda e utilização da capacidade</p>

Fonte: Prower *et al.* (apud Mintzberg, 2000, p. 31)

Ter uma visão sistêmica de todo o ambiente e suas repercussões na organização que se está criando, ou já implantada, é essencial para a formação de uma estratégia, entendida como um processo deliberado de pensamento consciente (Mintzberg *et al.*, 2000).

Uma análise das variáveis ambientais só pode ser eficiente na escolha da estratégia se houver o reconhecimento dos elementos organizacionais (cf. Quadro 2.2).

Os elementos organizacionais podem estar sendo analisados em dois momentos importantes para o pequeno empreendedor: quando a empresa está sendo lançada ou com a empresa em andamento. No caso de um empreendimento novo e de empresário sem experiência de mercado, é importante buscar apoio em entidades públicas ou privadas

Hoje, no Brasil, essa tarefa está mais simplificada pelo acesso à *Internet*, que permite ao empresário consultar os mais variados institutos de pesquisa, oficiais ou não, e recolher informações de outras empresas e do ambiente de mercado.

Mesmo sendo a análise *SWOT* um trabalho extra para o empreendedor, pouco se fez para substituí-la por algo mais simples, se é que é possível. A administração estratégica tem desenvolvido e crescido em muitas direções, mas a maior parte dos livros-textos padrão continua a usar o modelo *SWOT* (Mintzberg, 2000).

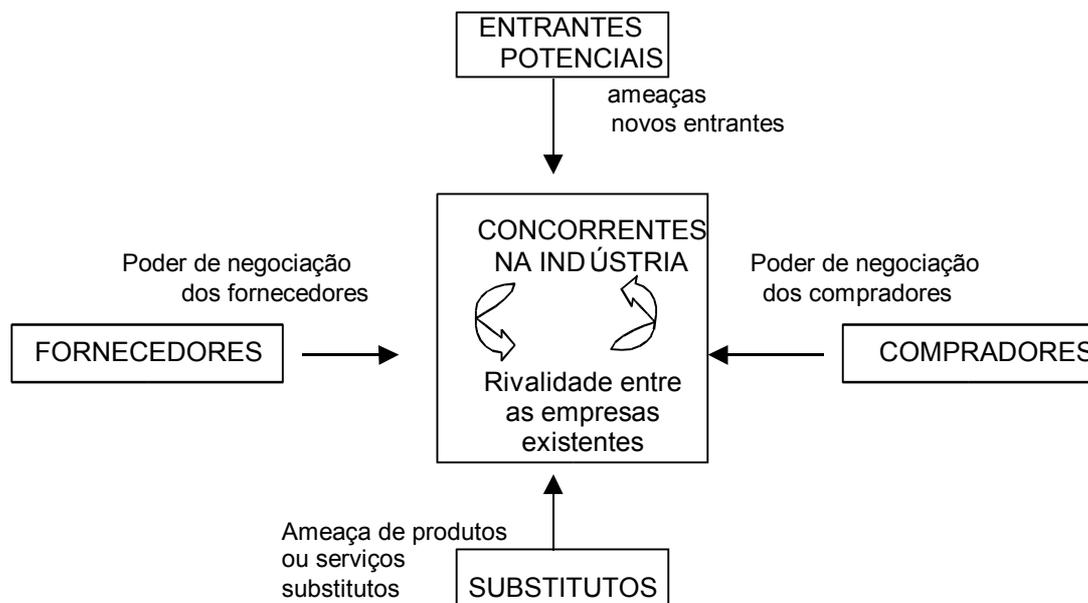
Numa estratégia de mercado, deve-se considerar as forças competitivas e o potencial da empresa para enfrentá-las. Uma análise sistemática e relacionada com a realidade da organização gera informações que podem auxiliar a tomada de decisão estratégica.

Quadro 2.2 – Checklist de elementos organizacionais	
1- Marketing	qualidade do produto e número de linhas diferenciação do produto participação de mercado e preço canais de distribuição programas promocionais e propaganda pesquisa e serviço ao cliente força de vendas
2 - Pesquisa e desenvolvimento	capacidade de P&D de produto capacidade de P&D de processo capacidade da fábrica piloto
3 - Sistema de informações gerenciais	velocidade e resposta qualidade das informações correntes capacidade de expansão
4 - Time gerencial	habilidades e congruência de valores espírito de time e experiência coordenação de valores
5 - Operações	matéria-prima e capacidade de produção estrutura do custo de produção instalações e equipamentos controle de estoque e qualidade eficiência energética
6 – Finanças	alavancagem financeira e operacional proporções de balanço e situação fiscal relações com acionistas
7 - Recursos humanos	capacidade dos funcionários sistemas de pessoal e <i>turnover</i> moral e desenvolvimento dos funcionários

Fonte: Prower *et al.* (apud Mintzberg, 2000, p. 32)

Porter (1985) afirma que as empresas entrantes no mercado devem estar atentas às regras competitivas de cada mercado. Para Porter (1985, p. 22), “o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas” (cf. Figura 2.1). Dependendo do mercado em que atua a empresa, região ou tipo de produto, as relações das forças podem mudar, acarretando diferentes cenários futuros.

Figura 2.1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1985)

A estratégia de uma empresa nessa estrutura competitiva, para Porter (1985, p. 22), “é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.”

Ter uma estratégia, então, determina muito mais do que a efetividade operacional da empresa ou, até mesmo, supera o fato de se ter um produto inovador e especial, seja qual for o conceito dado pelo produtor. Uma estratégia mercadológica precisa estar adequada às variáveis que todo o conjunto competitivo irá apresentar. Porter (1985, p.24) afirma:

“as cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos

participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos 'concorrentes' para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. (...) Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias."

Em uma breve análise, pode-se afirmar que o empreendedor deve preparar-se para ter desafios. Além de considerar seus concorrentes na indústria, deve preparar-se em relação a fornecedores. Ele deve negociar melhores condições para formar preços competitivos ou produtos com a qualidade desejada. Em relação aos compradores, àqueles que distribuirão os produtos, o empreendedor deve, quando houver distribuição em mais de um nível, perceber aí um forte impacto, visto que deve preparar-se para enfrentar o varejo, que pode não tratar o seu produto como o de seus concorrentes. Deve preparar-se para deparar-se com novos concorrentes, entrantes que estão acompanhando os passos dados pela empresa no mercado e possíveis substitutos (produtos diferentes que possam desempenhar a mesma função). Esse quadro força o empreendedor a fazer escolhas quanto ao melhor caminho, o mais confortável para a sua estrutura organizacional e, também, para as suas competências.

Seguindo a estrutura sugerida por Etzel *et al.* (2001), desenvolver um objetivo de *marketing* é o passo seguinte para se chegar a uma análise de

demanda. O objetivo de *marketing* deve estar alinhado com o planejamento da organização. Para uma pequena empresa, essas relações nem sempre estão formalizadas, criando-se uma lacuna, que pode estar preenchida apenas na mente do empreendedor. Objetivo pode ser considerado como a situação em que se quer encontrar a empresa em determinado momento no futuro. Segundo Megginson (1999, p. 171):

“os objetivos são os resultados finais que uma organização, departamento ou indivíduo desejam atingir. Eles procuram responder à pergunta o que deve ser feito? Os objetivos transcendem o processo de planejamento à medida que se tornam o ponto focal a que se dirigem as perguntas quem, onde, quando e como.”

Isso evidencia a importância de se definir um objetivo antes de se lançar ao mercado. No caso de *marketing*, os objetivos poderão auxiliar na determinação estratégica e na avaliação dos resultados. Tavares (1991) considera os objetivos de *marketing* como integrados aos objetivos funcionais e subordinados ao objetivo geral da empresa. Lista como exemplo de objetivos para essa função definições como segmento, tipo e número de produtos a serem lançados. Os objetivos devem estar alinhados com o grau de competitividade da organização.

2.3.1 Posicionamento e vantagem competitiva

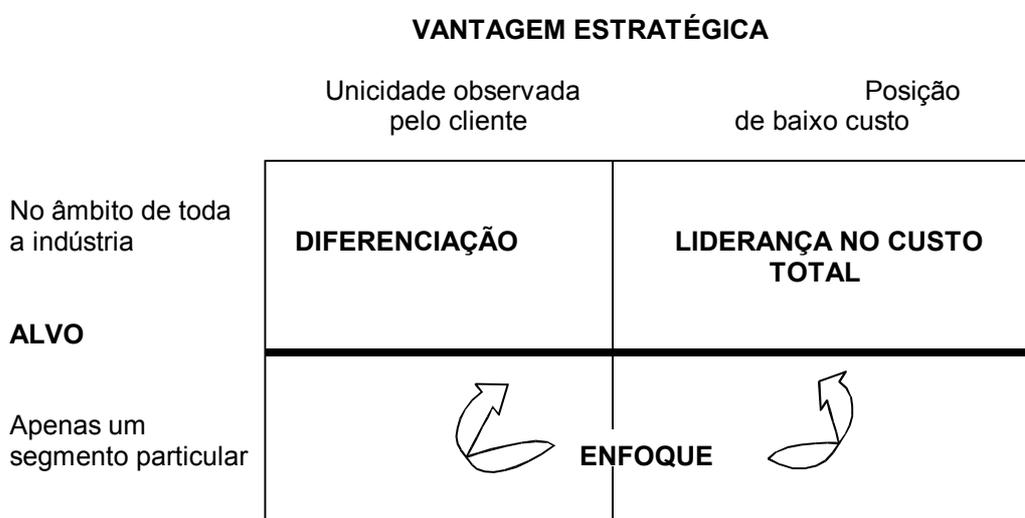
Posicionamento e vantagem diferencial é o passo seguinte para o empresário chegar a uma análise de mercado, reconhecer e prever a demanda (Etzel *et al*, 2001).

É importante para os pequenos empreendimentos, além de estabelecer uma vantagem diferencial, eliminar ou reduzir as desvantagens diferenciais, ou seja, os seus pontos fracos (fraquezas) da organização.

Em grandes linhas, podem-se distinguir três formas de se atuar no mercado: por liderança no custo total, por diferenciação ou por enfoque. Essas três formas são conhecidas como estratégias genéricas. A primeira posição, liderança no custo total, é uma forma mais tradicional, por meio da qual a empresa que a adota assume predominantemente a defesa em relação à rivalidade da concorrência. A segunda forma é a de diferenciação, em que a empresa acrescenta a seu produto algum componente que o destaque dos restantes, como a imagem da marca, a tecnologia, peculiaridades, serviços adicionais ou outras dimensões. A última forma estratégica genérica é o enfoque, que é implementado quando a empresa determina um grupo comprador e tenta atendê-lo de forma específica. O enfoque é escolhido pela característica principal de estar a empresa sempre pronta a atender muito bem ao alvo determinado, de forma efetiva ou eficiente. Uma outra característica da estratégia de enfoque é que pode ser adotada simultaneamente à diferenciação ou até à liderança do custo total, conforme pode ser observado na Figura 2.2 (Porter, 1985).

O posicionamento nem sempre resulta de diferenças de demandas ou mercado. Um ponto de destaque é encontrar novas posições para satisfazer os consumidores ou trazer novos clientes para o mercado. À medida que as mudanças ocorrem, os estreadores percebem uma nova maneira de competir (Porter, 1996).

Figura 2.2 – Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (1985)

Essa visão está totalmente alinhada com o ambiente econômico do Brasil, visto que a indústria de alimentos vem crescendo consistentemente e novas empresas vão-se incorporando ao mercado, tendo que tomar um lugar nesse mercado a partir de diferenças específicas em relação às concorrentes.

Uma empresa precisa aliar as estratégias genéricas ao posicionamento estratégico, considerando as primeiras como básicas e o segundo como de alto nível de especificidade. Estratégia é a criação de uma singular e valiosa posição, envolvendo um conjunto particular de atividades. É quase que

imprescindível a presença de um processo de escolha entre o que a empresa irá desenvolver e, conseqüentemente, o que não ofertará ao mercado. É possível ter uma posição estratégica sustentável havendo *trade-off* com outras posições. Os *trade-offs* criam a necessidade de escolha e limitam o que a companhia oferece. Na ausência do *trade-off*, as companhias não irão adquirir uma vantagem sustentável. Parcialmente, é possível afirmar que estratégia é fazer *trade-off* durante a competição (Porter, 1996).

Não é suficiente estabelecer que atividade será desenvolvida, mas perceber como ela vai-se relacionar com as outras. A integração dirige tanto a vantagem competitiva quanto a sustentabilidade. O custo de uma atividade principal pode ser reduzido pelo desempenho das demais. A integração é um ajuste entre as políticas funcionais. Há o ajuste de primeira ordem, que é a consistência simples entre cada atividade e a estratégia. O ajuste de segunda ordem caracteriza-se por reforçar as atividades principais. Já o ajuste de terceira ordem estabelece uma otimização de reforço (coordenação e troca de informação entre atividades para eliminar redundâncias e minimizar gastos). O ajuste é para criar vantagem competitiva e para dificultar igualdade na concorrência. O empresário, diante de um mercado competitivo, como o de alimentos industrializados, não pode simplesmente melhorar o desempenho de seus negócios com base nas melhores práticas de seus concorrentes, visto que, assim, estará, no mínimo, igualando-se a eles, sem abrir diferença competitiva positiva. Esse processo remete ao fato de que o pequeno empreendedor deve compreender que cada unidade organizacional tem as

suas características. Logo, a melhor prática em uma empresa pode ser um processo condenável em outra.

Ao fazer uma escolha de como posicionar o produto no mercado, o empreendedor estará direcionando seus esforços para as diferenças que o destacam e o tornam mais competitivo. Para Kotler (1998, p. 265), posicionamento é “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupe uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo.”

Na perspectiva de se fazerem escolhas para uma estratégia eficiente, Ries (1997) comenta sobre o que ele chama de “lei do sacrifício”, segundo a qual as empresas devem desistir de alguma coisa, como, por exemplo, da linha de produtos. Ries (1998, p.56) questiona: “onde está escrito que, quanto mais alguém tem para vender, mais vende?” Essa pergunta é uma alusão aos que adotam a política de ter uma linha completa, achando, assim, que podem assumir um número maior de consumidores. Ao contrário do que pensam, aquele que quiser ser bem-sucedido deve reduzir sua linha de produtos e não aumentá-la (Ries, 1997).

Um outro “sacrifício” para o qual o empresário deve estar preparado é o mercado-alvo. Ries (1998) estabelece que não é preciso atrair todo mundo e que, quando o alvo de um produto é bem definido, ele é atingido com eficácia.

O terceiro “sacrifício” está relacionado à mudança. Não é necessário ou obrigatório mudar a estratégia constantemente, mas, sim, mudar quando for preciso. Seguindo a análise de Ries, é possível perceber que, na indústria alimentícia, o pequeno empreendedor não precisa ter receio de estar

competindo em um mercado variado, onde o seu produto, por ser simples e único, pode ser esquecido ou preterido. O fato de ter ofertado um único produto, sem uma vasta linha, não implica fracasso do produto. Ao contrário, o produto pode, quando bem posicionado, ter sucesso no mercado escolhido. Esse posicionamento tem ligação direta com a segmentação do mercado.

2.5 Conceito de produto

A estratégia da empresa para atuar no mercado deve estar alinhada ao que for decidido com relação ao produto. Segundo Etzel *et al.* (2001), o produto é um conjunto de atributos que possa ser identificável pelo comprador potencial, podendo ser bens tangíveis, serviços, lugares, pessoas e idéias. Kotler (1998, p. 383) simplifica o conceito de produto afirmando que “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade.” A conceituação de produto como mais do que algo tangível é confirmada por Levitt (*apud* Cobra, 1997, p. 150) quando comenta que “os produtos são quase sempre combinações do tangível e do intangível.” Reforçando esse conceito, Berry (*apud* Lovelock, 2001, p. 16) afirma que “todo produto propicia benefícios aos clientes que o compram e usam. Os bens podem ser descritos como objetos ou dispositivos físicos, os serviços são ações ou desempenhos.” Etzel *et al.* (2001, p. 197) complementam afirmando: “em essência (...) os consumidores estão comprando (...) a satisfação de um desejo em forma de benefícios que esperam receber do produto.” Em relação à indústria de produtos alimentícios, os panifícios são produtos comercializados e considerados bens físicos, pois o consumidor assume a propriedade do bem.

O pão, como qualquer outro produto, pode ser classificado em níveis. Em 1980 foram apresentados por Levitt (*apud* Cobra, 1997, p. 150) quatro níveis: “produto genérico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial.” Recentemente, foi acrescentado o núcleo benefício do produto (Kotler, 1998), que está relacionado ao que há de mais fundamental do produto. O nível genérico representa o que há de mais característico no produto; o produto esperado é constituído pelo que os consumidores esperam dele e depende de uma série de variáveis; o produto ampliado é o oferecimento de características que vão além das expectativas do consumidor; e o produto potencial está relacionado ao que o produto pode evoluir (Kotler, 1998).

Esses níveis podem ser reconhecidos em um produto como o pão integral sem açúcar, alvo de estudo desta dissertação. No caso desse produto, o benefício é o alimento mais saudável; o nível genérico refere-se a um pão feito à base de glúten de trigo, alimento a ser consumido no café da manhã ou à noite. No nível do produto esperado, o pão integral é totalmente natural, sem aditivos químicos ou açúcar. Atendendo ao nível ampliado, divulgam-se, no rótulo do produto, informações sobre a natureza, dicas de conservação do produto e tabela nutricional. Finalmente, quanto ao nível de produto potencial, verifica-se que o produto pode ser melhorado com relação a tamanho, embalagem ou distribuição, ou seja, ele pode evoluir.

Os produtos, sob o ponto de vista de *marketing*, não podem ser considerados como o único ponto focal da estratégia de uma organização. Satisfazer as necessidades dos consumidores e gerar lucro é a equação que toda empresa deve ter em vista. O produto não pode ser lançado ou mantido

no mercado sem planejamento e desenvolvimento, elementos de que depende o sucesso. Uma empresa não pode lançar um produto no mercado apenas copiando um já existente. Uma ação como essa pode, no máximo, gerar receitas limitadas. Para se alcançar vantagem competitiva, é preciso que o empreendedor invista em inovação. Isso se dá por uma questão simples: todos os produtos, assim como os seres vivos, têm um ciclo de vida (Etzel *et al.*, 2001).

Lançar um produto novo no mercado é complexo. Os clientes estão mais seletivos e com a possibilidade de escolher entre diversos produtos similares. Se, por um lado, existe a importância de inovar; por outro, existe alta taxa de fracasso nos lançamentos desses novos produtos (Etzel *et al.*, 2001).

Inovar, então, é preciso, mas, segundo Etzel *et al.* (2001, p. 206), devido à “importância dos produtos novos para o crescimento de uma companhia, à grande quantidade de lançamentos de produtos novos e às altas taxas de fracasso, a inovação de produto merece a uma atenção especial.”

Um produto sendo realmente inovador ou uma imitação, exige um investimento a ser feito. Pesquisas e teste pedem investimentos geralmente acima do que um pequeno empreendedor pode assumir, impactando diretamente a construção do preço desse produto. A decisão de preço está relacionada às variáveis de estratégia de mercado, posicionamento e produção – no cálculo de demanda e mercado potencial. Contando com isso, o empreendedor deve acautelar-se no momento de definir preço, assegurando total sintonia desse composto com o complemento do produto (marca, embalagem e formato do produto). Considerando que estamos abordando

bens de consumo, é importante ressaltar o aspecto visual adotado em um produto. A força de uma embalagem, rótulo, formato e marca são elementares para o sucesso do produto no mercado, quando ele estiver só, na prateleira de um varejo de auto-serviço.

2.3.2 Qualidade do produto

A qualidade de um produto envolve dois elementos, o componente espacial, com envolvimento de muitos aspectos ao mesmo tempo – multiplicidade de itens –, e a qualidade, que sofre alterações conceituais e é um componente temporal – processo evolutivo (Paladini, 2000). A qualidade de um produto está relacionada a um alvo móvel, que pode aplicar-se hoje e, amanhã, ser descartado (Bergamo Filho, 1992). Assim, segundo Johnson e Winchell (*apud* Etzel *et al.*, 2001, p. 264), “uma sociedade profissional define a qualidade de um produto como uma série de características de um bem ou serviço que determinam sua habilidade em satisfazer necessidades.” Reforçando esse conceito, Juran e Gryna (*apud* Paladini, 2000, p. 27) afirmam que “qualidade é adequação ao uso.” Sobre o conceito proposto, Paladini (2000, p. 27) comenta que

“a definição de Juran vai no mesmo sentido: a qualidade é sempre definida com base no cliente – que, em última análise, faz ‘uso’ do produto ou serviço. Tudo o que contribui para essa ‘adequação’ é relevante. Do ponto de vista do produto, isso significa toda a diversidade de itens de que ele possa dispor para melhor se ajustar a sua efetiva utilização – sejam aspectos como desempenho,

durabilidade, apresentação, praticidade ou facilidade de uso, custo de utilização ou preço de compra, conformidade, confiabilidade na fabricação, e assim por diante.”

A expressão qualidade está associada a alto custo. No entanto Bergamo Filho (1992, p. 30) afirma que “o que custa muito para qualquer empresa são as coisas erradas que são feitas e que dão origem a refugo, reteste, retrabalho, reinspeção e devolução ou conserto de produto dentro da garantia.”

Qualidade pode ser entendida de outras maneiras. Conforme Paladini (2000, p. 40), “qualidade é (...) um termo de domínio público. Por causa de seu uso comum, com frequência, ela é entendida de forma incorreta.” Isso aponta para dimensões que não estão contempladas nos conceitos apresentados, sendo a qualidade entendida pelos reflexos gerados pela postura, comportamento, prioridades, políticas etc (Paladini, 2000).

2.6 Composto promocional

A conversão das teorias do composto de *marketing* em ferramental prático, que auxilie o empresário na tarefa de lançar ou expandir um novo produto no mercado, é proposta de vários autores. O composto promocional é decisivo, podendo alavancar o produto ou conduzir a grande erro (Souza, 1999).

A propaganda, a promoção de vendas e *merchandising*, segundo Cobra (1998, p.359), são três dos principais componentes do esforço promocional, que, ao lado da força de vendas, dão importantes dimensões ao esforço de *marketing* para as empresas modernas.” Não perder a continuidade do volume

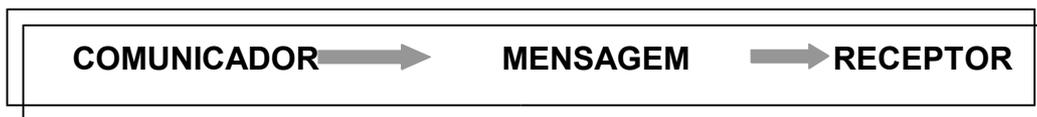
de vendas, minimizar efeitos sazonais ou adaptação de uma demanda não prevista podem ser efeitos da propaganda, da promoção de vendas e do *merchandising*, que são eficientes meios de transmissão de mensagens de uma organização para o seu público (Cobra, 1998).

2.3.3 Comunicação no composto promocional

Com objetivo de informar, persuadir e reforçar a lembrança do mercado sobre um produto que a organização vende, a promoção influencia os sentimentos, crenças e comportamento do público (Etzel *et al.*, 2001). O que impulsiona todo o processo de transmissão de mensagem no composto promocional é a convicção de que o “comportamento de compra é o resultado final de um longo processo de tomada de decisão do consumidor. O comunicador de *marketing* precisa saber como mover a audiência-alvo para estados mais elevados de disposição de compra” (Kotler, 1998, p. 532). Destacam-se os seguintes objetivos importantes relacionados ao composto promocional: criar consciência junto ao público dos produtos oferecidos, formar imagens positivas na mente das pessoas, identificar possíveis clientes e mantê-los (Churchill e Peter, 2000).

A teoria da comunicação é essencial para o empreendedor perceber a importância da ação promocional bem feita. São envolvidos três elementos fundamentais na formação do circuito comunicacional, conforme demonstrado na Figura 2.3 (Suaiden, 1997). O processo da comunicação envolve um emissor, um receptor, e um código (Churchill e Peter, 2000).

Figura 2.3 – Elementos fundamentais do círculo comunicacional



Fonte: Suaiden (1997)

O círculo comunicacional, porém, não é tão simples, outros elementos devem ser tratados para que uma mensagem seja eficaz. A comunicação ocorre com quatro elementos: mensagem, fonte da mensagem, canal de comunicação e receptor. No entanto, entram no processo de comunicação outros componentes importantes que podem afetar o resultado, conforme apresentado a seguir, na Figura 2.4.

Segundo Beltrão e Quirino (*apud* Suaiden, 1997, p. 83):

“o grande problema do comunicador de massa, para tomar o pulso desse inconstante e fluido ambiente público geral – o destinatário da mensagem – e desempenhar com eficiência suas funções criativas, reside na difícil captação das reações produzidas, que devem retroalimentar o diálogo (...), em que se constituiu a comunicação de massa.”

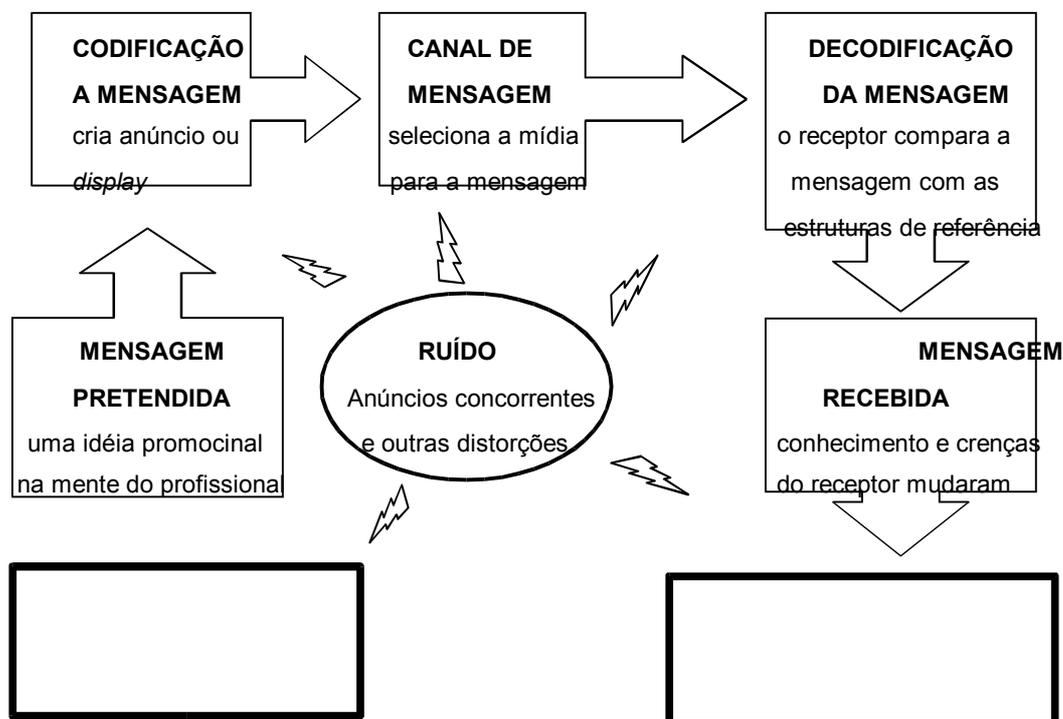
A comunicação é entendida como a transmissão do que alguém deseja expressar a outra pessoa. Quando essa comunicação está relacionada a uma promoção, outras interpretações podem ocorrer. Esse cuidado se torna fundamental quando envolve mídias de massa, que se especializam em atuar com programação de forte apelo popular. O ambiente que vive a audiência do programa é outra variável que pode interferir no entendimento da mensagem,

ou ainda, como uma mensagem ser distorcida simplesmente pelo uso de algum símbolo.

Segundo Kotler (1998, p. 528), três fatores podem impedir a eficácia no recebimento da mensagem pelo receptor:

“atenção seletiva – As pessoas são bombardeadas diariamente por 1.600 mensagens comerciais, das quais 80 são conscientemente percebidas e cerca de 12 provocam alguma reação.(...) Distorção seletiva. As pessoas podem distorcer a mensagem para ouvir o que desejam. (...) Ouvirão aquilo que se ajustar a seu sistema de crenças. (...) Retenção seletiva. As pessoas retêm no subconsciente apenas pequena fração da mensagem que as atinge. Para a mensagem atravessar o consciente do receptor e atingir seu subconsciente, depende de seu tipo e da intensidade de repetição da mensagem.(...)”

Figura 2.4 – Processo de comunicação na promoção





Fonte: Etzel *et al.* (2001, p. 448)

A análise do processo de comunicação demonstra que a promoção deve ser trabalhada, entre outros, com alguns pressupostos: (i) As mensagens podem assumir diferentes tipos de codificações físicas – uma amostra – ou simbólicas, por meio verbal; (ii) Os canais a serem utilizados ou os métodos são variados e dependerão dos objetivos da comunicação. Cada canal tem audiência, flexibilidade, permanência, credibilidade e custos diferentes. Ao escolher um canal, o empreendedor deve estar plenamente esclarecido a respeito das características do canal e resultados esperados pelo seu uso; (iii) A maneira como a mensagem é decodificada ou interpretada está diretamente relacionada à sua forma bem como à capacidade e interesse do receptor. O vocabulário e sofisticação verbal, as experiências que a audiência já teve e o que irá chamar a atenção podem inviabilizar o entendimento da mensagem; (iv) Toda comunicação retorna com uma resposta e, portanto, precisa ter um objetivo mensurável. A resposta dada pelo receptor da mensagem é o verificador da eficácia da mensagem, ou seja, do atingimento do objetivo esperado (Etzel *et al.*, 2001).

2.3.4 Mix de promoção

Para que haja comunicação com o potencial consumidor, a empresa tem que conhecer seu público-alvo. A formação de objetivos da comunicação e o alcance do sucesso decorrem desse conhecimento, seja por meio de pesquisa,

seja por registros internos da organização. Para se determinarem os objetivos, é necessário conhecer os elementos do *mix* de promoção. O composto promocional, *mix*, é formado por quatro elementos principais, que formam a estratégia desse composto de *marketing* (Churchill e Peter, 2000): (i) propaganda – “a veiculação de qualquer anúncio ou mensagem persuasiva, nos meios de comunicação, durante determinado período e espaço pagos ou doados” (Bennett, *apud* Churchill, 2000, p. 452); (ii) venda pessoal – processo transacional que envolve contato direto com o consumidor, considerada a ferramenta mais eficaz em termos de custo (Kotler, 1998); (iii) promoção de vendas – “a pressão de *marketing* feita dentro e fora da mídia e aplicada durante um período predeterminado e limitado ao âmbito do consumidor (...), a fim de estimular a experiência com um produto e aumentar a demanda ou a disponibilidade” (Bennett *apud* Churchill e Peter, 2000, p. 453); publicidade – “comunicação vista como não paga de informações sobre a companhia ou produto, geralmente na forma de alguma mídia” (Bennett *apud* Churchill e Peter, 2000, p. 454).

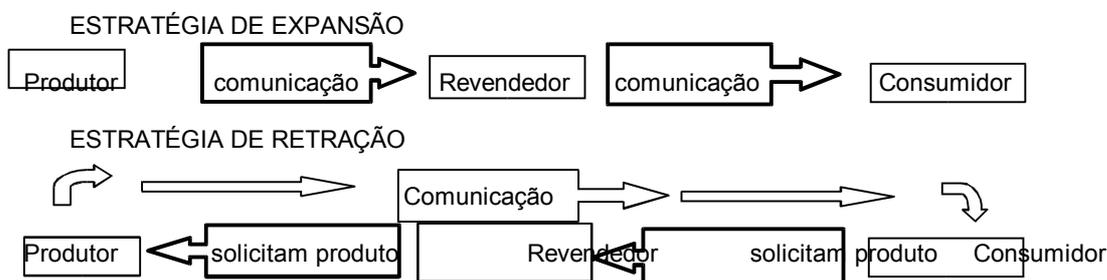
Além desses quatro elementos, Kotler (1998) inclui a ferramenta *marketing* direto, que é a mensagem dirigida de forma individualizada, sob medida, atualizada e interativa (Kotler, 1998).

Todas as ferramentas do *mix* de promoção têm importância e vantagens específicas. A utilização de cada uma delas em determinado momento da vida do produto ou no atendimento às variações do mercado é essencial para se ter sucesso na comercialização. Para Etzel *et al.* (2001, p. 453), “um *mix* de promoção eficiente é um aspecto crucial de praticamente todas as estratégias

de *marketing*. A diferenciação do produto, segmentação do mercado, *trading up*, *trading down* e marca exigem uma promoção eficiente. "Para se determinarem as ferramentas de comunicação que serão mais eficazes para os resultados esperados no mercado, é preciso considerar os seguintes fatores: natureza do mercado; canais de distribuição disponíveis ao empreendedor; como o comprador normalmente compra o produto; ciclo de vida do produto; características do produto (Cobra, 1997).

Ainda, na escolha da ferramenta promocional, é preciso que se defina a estratégia a ser utilizada com relação aos canais de distribuição. A estratégia de expansão é aquela que é direcionada para os participantes do canal de comercialização, ou para o consumidor potencial, estimulando a demanda. Seu efeito desejado é que o consumidor procure o produto nos variados canais de comercialização, conforme apresentado na Figura 2.5 (Churchill e Peter, 2000). O fato de estarmos estudando o pequeno empreendimento de um produto em lançamento ou expansão, apoiados em ferramentas de promoção de vendas, exige que essas ferramentas sejam melhor detalhadas em nosso trabalho.

Figura 2.5 – Estratégias de expansão e retração na comunicação



Fonte: Churchill e Peter (2000, p. 459)

2.3.5 Orçamento para ações promocionais

A empresa deve considerar os aspectos financeiros e fundos disponíveis, para tomar decisão sobre qual ferramenta utilizar. Etzel *et al.* (2001, p. 456) comentam que “Companhias pequenas ou financeiramente fracas provavelmente contarão com venda pessoal, *displays* dos revendedores ou promoções conjuntas entre fabricante e varejista.” Há várias formas de orçar os investimentos de promoção de produto, entre elas, destacam-se como mais usuais: o método do percentual sobre o resultado de vendas, o método do valor fixo ou predeterminado por unidade, o método baseado na concorrência, a simples verificação da disponibilidade de recursos e o sistema de objetivo e tarefa (Churchill e Peter, 2000).

Utilizando-se o método do percentual sobre o resultado de vendas, verifica-se o histórico dos resultados de vendas de períodos anteriores e determina-se um percentual sobre essas receitas, que será aplicado na comunicação da companhia, em seu total ou por linha de produto. Para Etzel *et al.* (2001, p. 459), “como o método de porcentagem de venda é simples de calcular, ele é provavelmente o método de fazer orçamento usado mais amplamente. Além disso, ele ajusta o custo de comunicação em relação à renda da venda, fazendo uma despesa variável em vez de fixa.”

Duas limitações mais claras aparecem na utilização desse método. Uma é que não existe um processo lógico na determinação do percentual, que pode ser bom para um período e não, necessariamente, para outro; a segunda limitação é que ele não permite utilização com base no que o produto ou

território merece (Kotler, 1998). Gracioso (2001) comenta que a média de investimento em comunicação é em torno de 3% a 10% do volume de vendas, mas ressalta que essa margem está relacionada também à margem de lucro e ao potencial do produto.

O método do valor fixo por unidade tem, geralmente, sua origem na formação de preço do produto, quando se estipula determinada quantia por unidade produzida. Para Churchill e Peter (2000), se o produto não tiver forte concorrência e for facilmente reconhecido pelo consumidor, esse método pode ser aplicado por ser mais simples de localizar e controlar os custos de comunicação.

O método baseado na concorrência ou paridade competitiva é um método reativo, baseado nas ações da concorrência. Etzel *et al.* (2001, p.460) comentam que há, pelo menos, dois problemas nessa abordagem: “os concorrentes de uma empresa podem estar igualmente sem saber como determinar seu orçamento promocional. (...) Os objetivos promocionais de uma companhia podem ser bastante diferentes dos de seus concorrentes.”

Pelo método do objetivo e tarefa, o orçamento de promoção é construído a partir dos objetivos definidos pela organização. Os valores são encontrados quando as tarefas mínimas a serem realizadas para se alcançar o resultado final estão determinadas (Kotler, 1998). Alguns cuidados devem ser tomados na utilização desse método, dado que ele pode ser caro demais e, em si, ele não garante base para execução eficaz do composto promocional (Churchill e Peter, 2000).

No caso do pequeno empreendedor, é mais razoável que trabalhe com o método de disponibilidade de recursos, visto que, segundo Churchill e Peter (2000, p. 461), “leva em conta recursos limitados. Pode estimular a criatividade para fazer com que os recursos rendam o máximo.” De qualquer forma que a empresa venha a atuar, é importante que tenha um mínimo de controle da estratégia adotada. Um dos principais controles é o registro interno dos resultados de vendas. Tanto os baixos níveis de vendas quanto os exageradamente elevados podem indicar problemas, seja pelo erro na estratégia de investimentos em comunicação ou pelo excelente resultado, que pode levar a um desabastecimento do produto no mercado (Churchill e Peter, 2000).

2.3.6 Propaganda no composto promocional

A propaganda é a ferramenta do composto promocional que mais se distingue. Isso se dá pela sua própria razão de ser, ou seja, divulgar. Corrêa (1998, p. 55) afirma que “a finalidade da propaganda é, cada vez mais, nas condições de mercado de hoje, a de produzir resultados para a empresa.” A propaganda, segundo Legrain e Magain (1992a, p. 14), “não vende o produto ou o serviço em si, ela vende uma satisfação que o consumidor espera obter.” Complementando esse conceito, Churchill e Peter (2000, p. 472) apresentam a função prioritária como sendo a de “informar os clientes potenciais sobre os produtos e persuadi-los ou lembrá-los para que os comprem.” Quatro aspectos caracterizam a propaganda: (i) é uma mensagem verbal ou visual; (ii) possui um patrocinador, ou seja, uma empresa que assina a mensagem; (iii) a

mensagem é veiculada por meio de um ou mais veículos de mídia; (iv) o veículo que transmite a mensagem recebe pagamento por esse trabalho (Etzel *et al.*, 2001).

Segundo Legrain e Magain (1992a, p. 10), a propaganda tem como função gerar três tipos de efeito:

- “Notoriedade: tornar conhecidos nossos produtos, suas características originais, seu emprego;
- Afetividade: a propaganda confere um grau de afetividade a nossos produtos ou a nossa marca, corrigindo seus aspectos negativos, mantendo ou reforçando atitudes positivas;
- Ação: o consumidor e o promotor de vendas devem convencer-se através da propaganda de que nosso produto possui as qualidades requeridas para a satisfação de suas necessidades (de conforto, segurança, sedução, informação).”

A importância da propaganda pode ser avaliada pela quantidade de investimento realizado (Etzel *et al.*, 2001). No Brasil, os investimentos em propaganda superam o valor de 8 bilhões de dólares (Franzão Neto, 2000). O investimento começa a ter sentido quando há eficácia na propaganda, que, segundo Cobra (1997), ocorre quando quatro dimensões são atendidas: (i) a psicossociológica, quando o tema da campanha está adequado às características de mercado; (ii) a mensagem é entendida e memorizada pela audiência; (iii) a de venda, quando os volumes sofrem alteração positiva e adequada à possibilidade de oferta da empresa; (iv) a econômica, quando a

receita é suficiente para gerar uma contribuição ao lucro. Os valores normalmente despendidos pelos pequenos empreendedores com propaganda criam uma expectativa muito grande quanto aos resultados. Segundo Gracioso (2001), é preciso conhecer os mitos e entender o potencial dessa ferramenta (cf. Quadro 2.3).

A propaganda precisa ser transmitida por algum meio. A mídia é um instrumento de expressão (Legrain e Magain, 1992a).

Quadro 2.3 – O que pode e não pode ser esperado da propaganda	
O que pode	O que não pode
Confie na propaganda quando é preciso apelar às emoções do consumidor.	Não gaste vela com mau defunto. Se a propaganda criar expectativas falsas, só haverá uma venda.
Conte com a propaganda quando é preciso demonstrar as vantagens de seu produto a milhões de consumidores a um baixo custo.	Não espere milagres, a propaganda não garante vendas para o produto.
Use a propaganda para obter o endosso da opinião pública.	Não encare a propaganda como um investimento a longo prazo. Verifique os resultados a curto prazo.
Use a propaganda para prolongar a fase mais lucrativa do ciclo vital do produto. Na maturidade do produto, o empreendedor não investe.	Não use a propaganda para promover o <i>me-too products</i> , isto é, produtos absolutamente iguais aos do concorrente principal.
Confie na propaganda quando você tem uma grande notícia a dar.	Não creia que a propaganda, por si mesma, possa criar novas necessidades ou estilos de vida.

Fonte: Gracioso (2000, p. 42)

Franzão Neto (2000, p. 17) afirma que “a mídia tem como função básica tornar acessível a mensagem comercial publicitária (...).” É fundamental que a escolha da mídia seja adequada ao tipo de mensagem e ao orçamento do

empresário. Segundo Kotler (1998, p. 565), “a seleção de mídia envolve a tarefa de encontrar a mídia mais eficaz em termos de custo-benefício para levar o número desejado de exposições à audiência-alvo.” A decisão pela mídia implica diferentes níveis de análise, a começar pelo tipo de mídia que será utilizada, televisão, jornal, *Internet* ou outras. Deve-se verificar a categoria de mídia, se é local ou nacional, se a televisão pode ser aberta ou por satélite. A última análise detém-se nos veículos adotados no plano de mídia. O pequeno empresário deve estar analisando, no caso da televisão, por exemplo, qual a emissora que pode lhe dar melhor retorno sobre o investimento (Etzel *et al.*, 2001). Escolher as melhores mídias envolve questões técnicas e dinâmicas. É normal ocorrer a escolha de mais de um tipo de mídia em uma campanha de comunicação para alcançar a audiência desejada. Segundo Bennett (*apud* Churchill e Peter, 2000, p.479), os critérios aplicados na escolha são:

- “Cobertura ou alcance: o número de pessoas ou domicílios expostos pelo menos uma vez a um determinado veículo de propaganda ou a uma programação da mídia durante um certo período;
- Índice de audiência: o percentual da audiência potencial total exposta a um determinado veículo da mídia;
- Freqüência: o número médio de vezes que uma pessoa, domicílio ou membro de uma audiência-alvo são expostos a um veículo da mídia ou a uma programação da mídia de um anunciante dentro de um determinado período;

- Custo por mil: o custo de se utilizar um veículo da mídia para atingir mil pessoas ou domicílios.”

O custo de uma mídia, apesar de seu impacto nas finanças de um empreendimento de pequeno porte, não pode servir como base para decisão. Localização, hábitos dos consumidores e posicionamento do produto são fatores que devem estar sendo analisados em comparação com cada uma das mídias possíveis de se utilizar em um plano de comunicação (Churchill e Peter, 2000). Dada a diversidade de mídias e veículos existentes, serão abordadas apenas as que mais se destacam no panorama nacional.

A televisão aberta é a mídia de maior penetração na população brasileira. Por sua alta audiência, permite atingir-se quase todos os segmentos de consumo. Hoje, existem cerca de 350 emissoras atuando em redes (Franzão Neto, 2000). A vantagem da televisão sobre as outras mídias, conforme Churchill e Peter (2000), é que ela atua com imagens e sons. No entanto, alerta o autor, há o lado negativo, que é o custo elevado, visto que um comercial de trinta segundos, em rede nacional, pode superar o valor de 50 mil dólares.

Televisão por assinatura é a TV paga. Essa mídia, recente no Brasil, está alcançando público expressivo mas bastante segmentado. São exclusivamente das classes sociais A e B localizados nos grandes centros urbanos (Franzão Neto, 2000).

A mídia rádio serve, normalmente, de apoio à televisão. O rádio permite que o anunciante, com uma verba menor, alcance mais facilmente sua audiência-alvo (Churchill e Peter, 2000). As vantagens básicas do uso do rádio para transmissão de mensagem publicitária são o custo baixo, a flexibilidade nos

formatos dos anúncios e a audiência seletiva. As emissoras de rádio estão, cada vez mais, segmentadas por público (Cobra, 1997).

A *Internet* é a mais nova mídia. É uma rede mundial de computadores que disponibiliza som e imagem, como a televisão, com a vantagem de não ter limites de informações cedidas. Também é conhecida como mídia interativa, “porque o receptor precisa tomar a iniciativa de acessar a mensagem de quem a envia. Uma vez iniciada a interação, o receptor pode solicitar informações adicionais e até mesmo comprar o produto.” (Etzel *et al.*, 2001, p. 501).

Segundo Franzão Neto (2000, p. 35), “o cinema foi definitivamente dinamizado como uma eficaz opção de mídia. As grandes redes internacionais (...) acenam com um futuro promissor (...) o canal de comunicação, com segmentos específicos da população como, jovens, principalmente das classes A e B, residentes nas áreas urbanas.”

O jornal, como veículo de propaganda, caracteriza-se por ser pontual e flexível. Nele, os anúncios podem ser incluídos e cancelados com prazos menores, além de o jornal possibilitar diversos tamanhos de anúncios (Etzel *et al.*, 2001). No Brasil, os jornais são editados com periodicidade diária, havendo maior penetração nas classes A e B (Franzão Neto, 2000).

Atualmente, estão disponibilizados cerca de 1,5 mil títulos de revistas no Brasil, havendo maior penetração nas classes sociais A e B, na faixa etária entre 15 e 19 anos (Franzão Neto, 2000). Entre as vantagens dessa mídia, pode ser destacada a seletividade, o público segmentado que lê a revista (Cobra, 1998).

A mala-direta está associada ao envio, por meio postal, de catálogos, convites, *folders*, *broad sides*, livretos e cartas comerciais (Cobra, 1997). As vantagens do sistema de mala-direta são a alta seletividade, a velocidade, a flexibilidade do formato, a possibilidade de se colocar a informação completa e a personalização (Cobra, 1997). O custo é fator limitador do sistema, já que se trata de envio personalizado a muitos consumidores potenciais (Churchill e Peter, 2000).

Outdoors, também conhecidos como OOH (*out-of-home*), são mídias de todas as possibilidades e canais de comunicação ao ar livre e ambiente externo. As placas coladas, vulgarmente chamada de *outdoors*, correspondem, no Brasil, a 37 mil cartazes em mais de 19 mil localidades, cobrindo as principais cidades do Brasil (Franzão Neto, 2000). Para exemplificar a diversidade de mídias em ambiente externo, podemos citar: as placas sinalizadoras de rua, *back-lights*, *busdoor*, relógios de rua, topos e adesivos de táxis, topos de prédio, empena-prédio, lixeiras, protetores de árvores, faixas em avião, protetores de pedestres (Franzão Neto, 2000).

2.3.7 Promoção de vendas

Por suas características, a promoção de vendas acabou por ser utilizada em diversos momentos pelo empresariado, sem ser reconhecido, de fato, seu significado. Para Etzel *et al.*(2001, p. 503), ela “é uma das expressões mais vagas utilizadas no vocabulário de *marketing*. Definimos promoção de vendas como um conjunto de instrumentos de estímulo da demanda projetado para complementar a propaganda e facilitar a venda pessoal.” No dicionário de

termos de *marketing*, de Hart e Stapleton (*apud* Cobra, 1998, p. 449), está registrada a seguinte definição de promoção de vendas:

“qualquer atividade concernente a promover vendas que não seja do tipo face a face, mas que freqüentemente inclua também a propaganda. Para o *marketing* de consumo, é usada para abranger qualquer gasto abaixo da linha de propaganda e tem ligação direta com o *merchandising* de loja.”

Kotler (1998) complementa essa definição afirmando que a propaganda fornece uma razão para o consumidor, e a promoção de vendas, um incentivo à compra. A promoção de vendas apresenta três variantes de ações: a promoção para o consumidor, a promoção para os intermediários e a promoção para a equipe de vendas (Kotler, 1998).

A ferramenta mais utilizada pelos pequenos e médios empresários é a promoção de vendas. Essa escolha se explica pelo fato de os investimentos necessários à promoção serem baixos e, portanto, compatíveis com esse tipo de empresa. Segundo Legrain e Magain (1992), os meios utilizados na promoção de vendas são: (i) a propaganda; (ii) o estímulo, dado que oferece uma vantagem suplementar; (iii) a solicitação, dado que incita o consumidor a agir imediatamente; (iv) a limitação de prazos, visto que o consumidor tem que decidir rapidamente para aproveitar as ofertas. O fato de a propaganda estar inserida em uma promoção de vendas não a torna a principal ferramenta, mas, sim, a mais percebida.

O crescimento, nos anos 90, dos investimentos em promoção de vendas é um dos indicadores da eficácia dessa ferramenta. Entre os fatores que levaram

a esse crescimento, podemos citar os resultados a curto prazo e a pressão competitiva. Se, por um lado, a promoção de vendas é vantajosa porque apresenta resultados em curto prazo, por outro lado, torna-se um problema, visto que passa a ser usada como ação emergencial (Etzel *et al.*, 2001). Mello (2001, p. 52) justifica esse crescimento da promoção de vendas:

“devido ao alto custo de veiculação, produção e à necessidade de atingir metas de curtíssimo prazo, e com uma concorrência firme e impetuosa, os profissionais tiveram de recorrer a um instrumental que atendesse de imediato as suas necessidades. A partir daí, o mercado pôde apreciar e provar por diversas vezes e com mais freqüência o que a promoção efetivamente é capaz de fazer.”

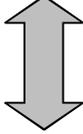
A eficácia da promoção de vendas só ocorre se houver uma adequação entre o que se pretende com ela e o tipo de promoção a ser utilizada. Entre os fatores que podem auxiliar a decisão sobre a promoção a ser utilizada, temos: a natureza da audiência, ou seja, o comportamento do público; a natureza do produto; o custo do instrumento; as condições econômicas do País (Etzel *et al.*, 2001). As promoções geralmente são solicitadas em momentos de emergência, quando o volume de vendas está em queda ou estagnado. Nessa situação, se não houver planejamento, a eficácia da promoção fica comprometida (Mello, 2001). Mas, apesar da rápida resposta de uma ação de promoção de vendas, é preciso perceber que outros resultados são alcançados a médio prazo (Costa e Talarico, 1996).

Segundo Putsis Jr. (1999), a promoção pode afetar as vendas de quatro maneiras: troca de marcas; compras sucessivas; aceleração das compras;

expansão da categoria. A troca de marcas incide na participação de mercado, há uma substituição da marca consumida pelo comprador. As compras sucessivas estão relacionadas com a fidelização de marca, quando o consumidor faz uma troca permanente pela nova marca. A aceleração de compras é o efeito menos desejado e está relacionada à antecipação de compras. Outra maneira é a expansão da categoria, que implica aumento das vendas, mas, não, aumento da participação de mercado.

Legrain e Magain (1992) reforçam a velocidade de resposta de uma promoção de vendas, conforme apresentado na Figura 2.6. Assim, as promoções de vendas são requeridas pelas empresas por atuarem junto ao consumidor no último momento, quando, ainda, pode ser feita alguma coisa para modificar favoravelmente a decisão de compra (Legrain e Magain, 1992).

Figura 2.6 – Meios de comunicação e objetivos organizacionais

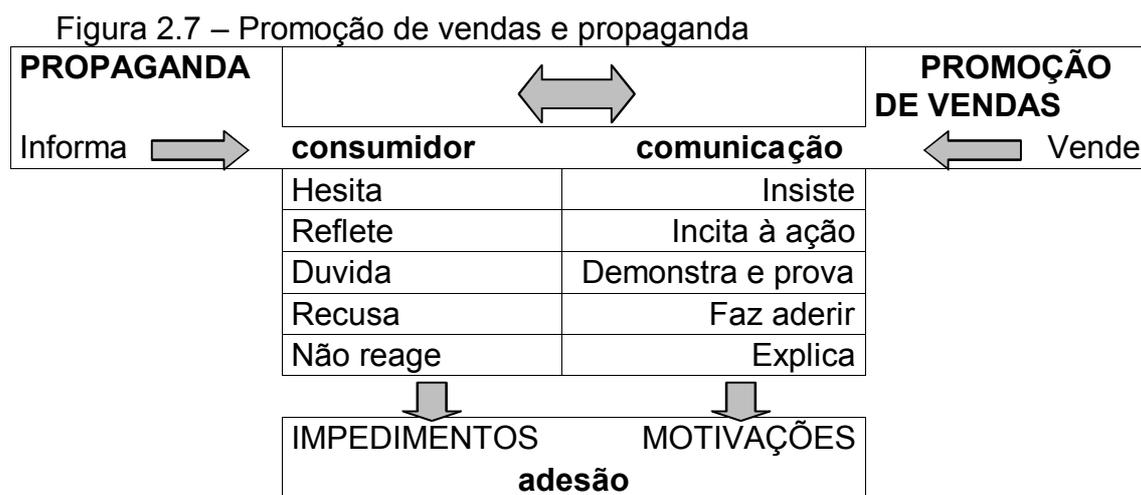
<p>VENDER EM UM PRAZO MUITO CURTO</p>  <p>INFORMAR</p>	promoção de vendas
	<i>marketing</i> direto
	propaganda
	patrocínio de eventos relações públicas

Fonte: adaptado de Legrain e Magain (1992)

Os autores afirmam, ainda, que o mecanismo da promoção de vendas será ativado sempre que os impedimentos forem muito intensos ou as motivações muito fracas, oferecendo-se ao consumidor motivações suplementares e resposta às objeções.

O ato da compra está ligado ao peso das motivações em relação aos impedimentos. Na Figura 2.7, a seguir, pode-se perceber como o programa de promoção de vendas se distingue da propaganda e como isso interfere na decisão de compra. Pode-se observar que a promoção de vendas oferece motivação suplementar ao possível consumidor. Segundo Costa e Talarico (1996, p. 72), as ações promocionais têm “o objetivo de provocar uma atitude favorável de aceitação, participação e envolvimento no processo promocional que resultará na compra e na venda a curto prazo do produto promovido, de acordo com a atitude que cada público adotará diante da promoção.”

A promoção atua como um estimulador, ajudando o consumidor a tomar uma decisão apoiada em um benefício adicional ao do produto oferecido.



Fonte: Adaptado de Legrain e Magain (1992, p. 13)

O fato de o consumidor ter que participar de processo de promoção para alcançar esse benefício faz com ele entre no processo de tomada de decisão. A promoção de vendas acelera esse processo (Costa e Talarico, 1996).

Os resultados da promoção de vendas estão sendo notados pelos empresários a ponto de terem aumentado seus investimentos nessas ferramentas de *marketing*. Kotler (1999, p. 140) registra esse crescimento:

“a promoção de vendas, que compreende uma grande variedade de incentivos, cresceu a ponto de ficar fora de controle. Empresas de bens de consumo que costumavam gastar cerca de 30 por cento do total de seu orçamento promocional em promoção de vendas, normalmente, gastam agora 70 por cento.”

Segundo Kotler (1999), é muito importante que uma empresa que tenha uma marca superior utilize a promoção de vendas, visto que isso irá aumentar a base de consumidores. Um ponto importante no programa de promoção de vendas é fugir dos consumidores que compram em razão da oportunidade, sempre na procura de um melhor negócio. A preocupação do autor refere-se à dependência que pode ser criada, a de se realizarem vendas apenas com ofertas promocionais. Segundo Magrath (1976, p.46), as promoções “devem reforçar a propaganda porque ambas transmitem identidade da marca. Assim, embora a eficiência promocional seja essencial, ela deve ser temperada pela condição de a promoção ser compatível com o ponto de diferenciação da marca.”

São várias as ferramentas promocionais utilizadas para alcançar resultados a curto prazo. Algumas são mais adequadas a produtos em lançamento ou

expansão, outras estão voltadas para problemas específicos de concorrência, e outras, voltadas para produtos em estágio de declínio do ciclo de vida do produto. Antes de decidir a ferramenta a ser utilizada, o empreendedor necessita de planejamento mínimo. Segundo Mello (2001, p. 58), um plano com estratégia organizada deve seguir os seguintes passos:

- “planejamento correto (...) e com uma criação diferenciada e impactante sob todos os aspectos;
- verificação da viabilidade produtiva da idéia criada;
- colocar na operacionalização da campanha os passos necessários para verificação de problemas que podem prejudicar o desenvolvimento natural da ação promocional;
- os custos devem ser precisos, verificando em seu detalhamento a decupagem de todos os pontos.”

Segundo Costa e Talarico (1996), a seqüência de um plano de promoção de vendas não difere de outros planos. Os autores comentam que o plano deve ser claro, lógico, objetivo e conter os elementos essenciais ao andamento do processo e à sua viabilização. Costa e Talarico (1996) apresentam um modelo com os seguintes itens: (i) objetivos gerais (o que a promoção pretende alcançar); (ii) estratégias (ferramentas a serem adotadas); (iii) públicos (primários e secundários); (iv) detalhamento da promoção (tipo, tema, justificativa, objetivos específicos, mecânica, divulgação, controle e avaliação e custos).

Após alcançar respostas para os itens mínimos de um planejamento, o empreendedor poderá decidir pela ferramenta promocional que irá adotar. Segundo Magrath (1976), o tipo de promoção a ser realizada pela empresa deve comparar a relação custo *versus* impacto. Magrath (1976, p.47) comenta que uma questão importante “é procurar selecionar o veículo promocional que combina as duas variáveis de custo e impacto, em busca da maior eficiência.” Mello (2001, p. 59), quando apresenta as ferramentas promocionais, afirma que existe “um número representativo delas.” No Quadro 2.4 estão relacionadas as ferramentas mais utilizadas. Para Mello (2001), a escolha de uma técnica já implica uma mecânica da promoção. Os autores que tratam desse assunto detalham diversas técnicas de promoção de vendas, sem, no entanto, abordar todas elas. Segundo Costa e Talarico (1996, p.126), as técnicas de promoção dirigidas ao consumidor final do produto “existem em número incalculável, tendo em vista que oferecem maior versatilidade e um campo enorme para criatividade do planejador.” A seguir, serão comentadas as principais técnicas.

A respeito de amostras promocionais (*sampling*), Cobra (1997) afirma que é uma das formas de se induzir ao uso de um novo produto, principalmente quando envolve aroma ou paladar, que não permitem uma descrição precisa. As amostras são adequadas a produtos de grande consumo e de custo baixo, especialmente os de compra por conveniência (Costa e Talarico, 1996). Legrain e Magain (1992) alertam que a amostra promocional tem o inconveniente do custo elevado. Para esses autores, a técnica só pode ser utilizada quando o alvo é quantitativamente restrito. Legrain e Magain (1992)

comentam sobre as condições importantes para o sucesso de um programa de amostra: a embalagem da amostra deve ser uma reprodução da embalagem do produto; deve estar acompanhada por informação do produto; deve informar os pontos de vendas; o tamanho da amostra deve ser suficiente para um teste real do produto. Costa e Talarico (1996) apresentam algumas formas de se realizar a amostra: com distribuição porta a porta; no varejo; entregue junto com produtos de grande vendagem; como parte de um anúncio; distribuição postal. Se trata de uma ação de alto impacto, pois permite o contato do cliente alvo com o produto. A relação de teste, nesse tipo de evento, permite inclusive receber testemunho de uso pelos clientes.

Quadro 2.4 – Principais técnicas de promoção de vendas					
concursos	vale-brinde	premiações	ofertas	descontos	liquidações
trocas	brindes	<i>gifts in</i>	cuponagens	remarcações	coleções
literaturas	apoio a venda	animações	peças de PDV	amostragens	<i>merchandising</i>
demonstração	degustação	convenções	<i>workshops</i>	copas/jogos	patrocínios
bonificações	eventos	desfiles	festivais	sorteios	feiras
exposições	incentivos	competições	gincanas	prêmios	outras

Fonte: adaptado de Mello (2001, p. 60)

Confirmando essas considerações, Magrath (1976, p.47) acrescenta:

“as amostras de produto são um empreendimento caro e de alto custo, mas, enquanto veículo de promoção, têm alto impacto. Assim, os custos elevados são compensados pelo alto impacto (medido pelo fato de o consumidor comprar o produto depois que a amostra acabou, porque ele provou e gostou). O WD-40, lubrificante em

spray, tornou-se uma marca renomada porque suas amostras foram distribuídas extensivamente, (...). O sorvete Haagen Dazs cresceu e transformou-se em uma marca de mais de US\$ 100 milhões na Europa como resultado direto de promoções com amostras em cidades-chave (...). Em geral, de 10 a 15% dos clientes que recebem uma amostra grátis acabam comprando o produto.”

Premiação é um benefício adicional dado ao consumidor por ter adquirido um produto ou participado de uma ação promocional (Costa e Talarico, 1996). Os autores salientam que essa técnica promocional distingue-se da oferta de brindes. Segundo Costa e Talarico (1996, p.131), o “brinde é uma oferta automática na compra do produto, enquanto o prêmio é obtido pela competição e disputa.” Os autores relacionam quatro meios de se promover uma premiação: (i) concursos, que provocam os efeitos de estimular a lembrança e de criar uma imagem positiva; (ii) sorteio, uma ação que o participante compete contando com a sorte; (iii) vale-brinde, processo que envolve a sorte do participante, mas está condicionado a se encontrar um comprovante em alguma parte da embalagem do produto; (iv) jogos (contestes), ações que, por suas características lúdicas, tornam-se estimulantes.

Cobra (1997) comenta que os brindes têm como objetivo fornecer ao consumidor uma razão a mais para comprar o produto. Costa e Talarico (1996) reforçam que os brindes estão disponíveis em todos os produtos vendidos em um programa promocional. Legrain e Magain (1992) apresentam diversas formas de atuar em uma ação promocional com brindes: brinde gratuito, oferecido sem ônus aos compradores; brinde direto, quando o objeto é

oferecido no momento da compra; brinde amostra, relacionado a um novo produto; brinde recipiente, quando a embalagem permite utilização posterior.

Os cupons são ações relacionadas à redução de preços ou distribuição de prêmios, aos quais o consumidor terá direito caso venha a colecionar determinada quantidade ou receber o suficiente para a eles ter direito (Cobra, 1997).

As ações promocionais de descontos estão também relacionadas à redução de preços. Segundo Costa e Talarico (1996, p.138), essa promoção pode ocorrer “diretamente, quando há uma diminuição visível no preço final, e indiretamente, quando o desconto é representado pela aquisição de maior número de unidades do produto, ou oferta de brinde acoplado ao produto.” As ações de desconto podem ocorrer pelos seguintes meios: pacote promocional, de forma que as embalagens sejam reunidas em um pacote promocional e o consumidor perceba que está ganhando uma vantagem com isso; a cuponagem, já descrita; descontos publicados nos encartes de jornais e revistas, que são descontos obtidos pelo consumidor ao apresentar o recorte de um vale-desconto.

A demonstração é uma ação que substitui a amostra promocional quando esta não pode ocorrer, seja pelo custo ou tipo de produto. Como exemplo de demonstração, temos o sistema de *test-drive* realizado pelas montadoras de veículo (Legrain e Magain, 1992).

A degustação é entendida por diversos autores como amostra promocional. Aqui neste trabalho, será tratada como um item diferenciado. Segundo Legrain e Magain (1992), a degustação tem a vantagem de possibilitar ao consumidor

degustar o produto e fazer sua avaliação. Nessa ação, que envolve um promotor, há a chance de se manter a defesa do produto e argumentação de seus principais benefícios (Legrain e Magain, 1992). Algumas orientações são apresentadas para o processo de degustação: (i) atuar de forma que apenas dela participem os consumidores potenciais; (ii) utilizar linguagem acessível, simples e clara; (iii) na argumentação, deve-se destacar as características diferenciais do produto; (iv) certificar-se de que se está atuando no melhor local e hora, favorecendo as condições de receptividade à mensagem.

Apesar de *merchandising* não ser considerada uma promoção de vendas por diversos autores, é uma atividade cujo objetivo é criar impulsos que precipitem a decisão de compra. Segundo Silva (1990), a palavra *merchandising* provém do “gerúndio de um verbo que deriva da palavra inglesa *merchandise*, a qual se traduz para o português por ‘mercadoria’. Assim, o verbo *comerchandise* significa operar mercadorias, administrar mercadorias, usar mercadorias para operar a sua própria venda.” Ainda, segundo Silva (1990), *merchandising* é:

“o planejamento e a operacionalização de atividades que se realizam em estabelecimentos comerciais, principalmente em lojas de varejo e de auto-serviço, como parte do complexo mercadológico de bens de consumo, tendo como objetivo expô-los ou apresentá-los de maneira adequada a criar impulsos de compra na mente dos consumidores, ou usuários, tornando mais rentáveis todas as operações nos canais de *marketing*.”

Entre alguns aspectos de ação de um programa de *merchandising*, Silva (1990) destaca: treinamento e incentivo do pessoal de loja a fim de que façam exposições bem feitas; áreas de exposição de produtos compatíveis com o volume de vendas; verificação do estado do material de ponto de venda, cuidando de sua apresentação e exposição; mostrar e demonstrar produtos no ponto de venda. Costa e Talarico (1996) apresentam alguns materiais mais utilizados nos programas de *merchandising*: faixa de gôndola; *display* de ilha; *display* de ponta de gôndola; cartazes; balcão de degustação; móbile; folheto; luminosos; relógios; indicadores; balões; letreiros.

As promoções quando ocorrem com a parceria de outro fornecedor ou mesmo de um intermediário de canal de distribuição são conhecidas como combinadas. Essas promoções, que utilizam diversas ferramentas promocionais, são, freqüentemente, de alto rendimento e de baixo custo. Nas promoções combinadas, os co-promotores dividem custos e despesas das ações (Magrath, 1976).

Para se ter uma avaliação dos resultados, saber se foram positivos ou não, Mello (2001) recomenda que todos os acontecimentos sejam registrados. A análise do final do processo não será completa se não houver uma visão geral de toda a ação (Mello, 2001).

Os resultados esperados em uma promoção de vendas são, geralmente, conferidos por meio das vendas realizadas no período, por meio de pesquisa de mercado ou pela condução dos experimentos (Kotler, 1998). Nem sempre é possível verificar o resultado de um programa de promoção quando se utiliza mais de uma ação.

O sistema de medição dos resultados por meio das vendas é o mais simples de ser aplicado. No entanto, é preciso verificar os resultados da empresa e dos concorrentes ou, pelo menos, algum índice que sirva de base para comparação com os resultados alcançados. Outro fator é não se limitar a verificações de curto prazo ou, apenas, ao andamento da promoção. Segundo Kotler (1998), é preciso saber, após investimento em promoção, se a variação na demanda foi temporária ou afetou a demanda total. Dodson *et al.* (*apud* Kotler, 1998, p.585) comenta que um “estudo realizado com mais de mil promoções concluiu que apenas 16 por cento das mesmas pagaram seus custos.”

O resultado de uma promoção será tanto mais positivo quanto menor for o custo e maior o impacto. No entanto, nem sempre é possível atingir o melhor dessa relação, pois as variáveis de produto e mercado podem levar a ações emergenciais de menor eficiência. Na Figura 2.8, apresentamos um gráfico que ilustra o efeito de algumas promoções na relação custo e impacto gerado.

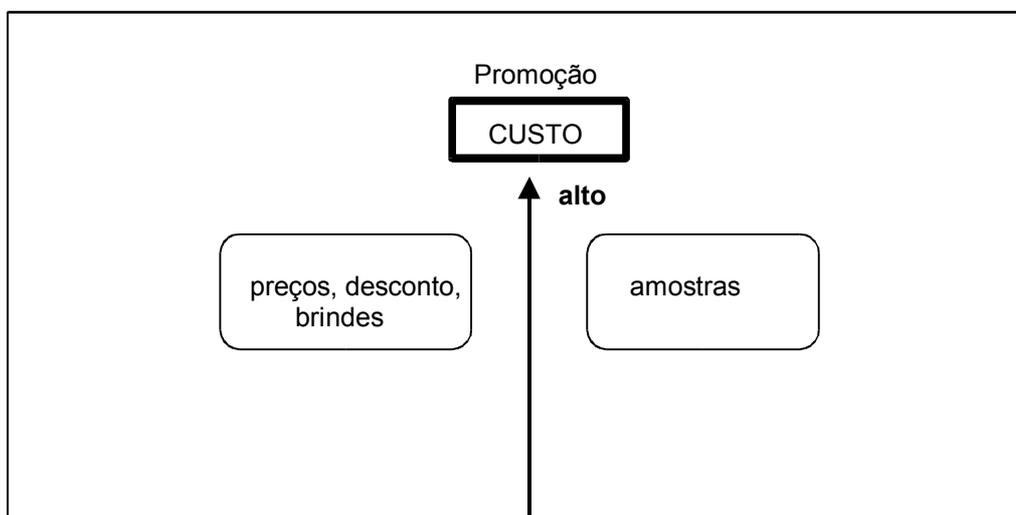
Legrain e Magain (1992, p. 39) enumeram os pontos que devem estar sendo monitorados ao final do processo:

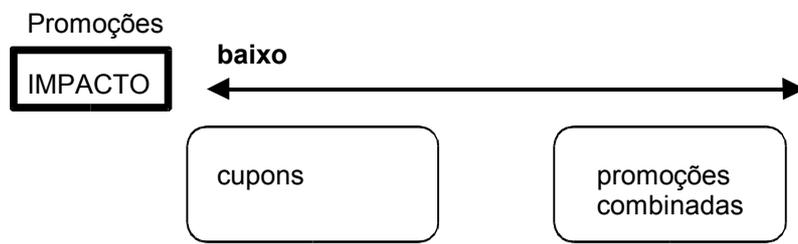
- “as quantidades vendidas durante a promoção;
- o número de negócios realizados devido à promoção e a comparação com os números de períodos precedentes;
- o número de negócios realizados após a campanha de promoção, a fim de determinar a fatia de mercado suplementar adquirida;

- as margens brutas globais antes, durante e depois da campanha promocional.”

Contando os custos diretos, a estrutura organizacional e a limitação no tempo e espaço, a promoção de vendas é, por sua simplicidade, um instrumento voltado para as pequenas e médias empresas. Esse tipo de ação permite que as pequenas empresa, com suas estruturas limitadas, consigam atingir de forma segmentada e otimizada o seu público. Por não ter condições de contratação de pessoal específico para a área de comunicação, as pequenas empresas devem utilizar ao máximo a promoção de vendas, nas formas mais simples e com melhor resultado de curto prazo. Aspecto importante é a possibilidade desse tipo de ação ser realizada pelos próprios membros da organização, mesmo que não haja um departamento específico para isso. Havendo planejamento da ação e designação específicas das tarefas, o processo não apresentará grandes dificuldades (Legrain e Magain, 1992).

figura 2.8 – Relação custo *versus* impacto nas técnicas de promoção





Fonte: adaptado de Magrath (1976)

3 PROMOÇÃO DE VENDAS – DEGUSTAÇÃO – MODELO PARA PEQUENOS EMPREENDIMENTOS

Considerando os aspectos competitivos do mercado é importante para o pequeno empreendedor de produtos alimentícios, a utilização de meios de alavancagem de vendas e apresentação da marca. A ação promocional por meio de degustação é adequada para pequenos empreendimentos pela condição de gerar resultados a curto prazo, sem muita alteração da rotina da empresa ou envolvimento de despesas elevadas.

Como todo processo em uma organização, a ação promocional necessita de planejamento, coordenação e controle. Aspectos administrativos básicos para esse tipo de ação se torna essencial em micros e pequenas empresas, que não podem arriscar seus investimentos, restritos na maiorias dos casos. O modelo de ação promocional, utilizando a degustação de produtos alimentícios deve seguir passos sistematizados para minimizar o investimento e alcançar o máximo de resultado destas ações. Os passos de uma ação promocional são:

- (i) análise ambiental, o negócio e conhecimento dos principais concorrentes;
- (ii) conhecimento dos principais varejos e pontos de vendas ao consumidor;
- (iii) definição de objetivos e metas para a ação promocional;
- (iv) escolha da técnica promocional a ser aplicada;
- (v) definição do período;
- (vi) procedimentos operacionais – contato com varejo, produção e pessoal de campo;
- (vii) acompanhamento e supervisão;
- (viii) aplicação de controle das vendas e;
- (ix) avaliação do processo. Esses passos constituem a base para

um evento promocional. O detalhamento de cada um desses passos serão apresentados a seguir.

3.10 momento para a ação promocional

O mercado de produtos alimentícios, diferente de outros produtos sofre com uma característica importante, a falta de objetividade na avaliação por parte dos consumidores em relação a esses produtos. Isso ocorre porque sabor, aroma e qualidade não são avaliados de uma mesma maneira pelos variados consumidores. O fato do consumidor não ter a possibilidade de perceber as características de um produto alimentício, antes de prová-lo, pode levá-lo a conclusões erradas, optando por não consumi-lo.

As empresas produtoras de alimentos devem estar continuamente ofertando amostras promocionais, assegurando permanente contato do consumidor com o produto. Mas esse esforço gera alto investimento, acima do suportável para um pequeno empreendimento. A partir dessa realidade é preciso que o empreendedor identifique a quantidade de ações promocionais possíveis para o porte de sua empresa e encontre o melhor momento para agir.

As ações promocionais devem acontecer sempre que o consumidor esteja mais disposto a adquirir. A ação promocional não deve ocorrer após algum evento que venha a retirar do mercado um volume alto de dinheiro. Ações promocionais após datas como natal ou dia das mães podem resultar em um fraco resultado de vendas.

Identificar o melhor momento em termos de volume de pessoas próximas ou no local da ação promocional é outro fator para decisão. Quando houver um número maior de pessoas no local da ação promocional, haverá um investimento mais baixo por pessoas atingidas. Dependendo do produto ofertado a escolha de um período que coincida com datas comemorativas, feriados ou recessos podem auxiliar a ação promocional, fazendo com que tenha mais pessoas para serem abordadas. A ação promocional terá maior chance de sucesso quando alcançar o maior volume de pessoas possível, dentro do público-alvo esperado. O período da ação deve ocorrer sempre em consenso com o varejo que irá colaborar com o evento. Considerando as datas e as melhores condições da organização do ambiente externo, o pequeno empreendedor pode preparar a ação promocional.

A ação promocional não deve ocorrer em conjunto com outra ação da concorrência, a menos que a ação seja reativa, ou seja, esteja ocorrendo para impedir o crescimento no mercado do produto concorrente. A ausência de ações da concorrência favorecem a percepção do consumidor com relação a ação e reverte em vendas o esforço promocional. Conhecer e manter um sistema de informações sobre a concorrência é outra característica necessária para uma tomada de decisão acertada.

Considerar a urgência de uma ação promocional para tomar a decisão de quando realizar é outra questão complexa para o empreendedor. A situação de urgência ocorre por duas vertentes, a primeira pela entrada de um novo concorrente e, a segunda, pela falta de planejamento e perda freqüente de mercado. No primeiro caso, realmente é difícil para o pequeno empresário

conhecer detalhadamente as ações da concorrência, portanto fica exposto a esse tipo de ação e, nesse caso, deverá agir reativamente. No segundo caso, o pequeno empreendedor deverá tomar cuidado para não comprometer mais a sua marca com ações intempestivas e sem foco. Uma empresa que vem perdendo participação de mercado e queda nas vendas pode ter outros problemas, que não sejam, apenas, conhecimento e aceitação do produto.

Os canais de distribuição, os varejos que negociam o produto ofertado, os atacadistas que comercializam com os varejos ou, os possíveis representantes, devem estar preparados para a reação do mercado, atendendo a uma nova demanda, resultado da ação promocional. Como parceiros do processo, os agentes intermediários devem conhecer a estratégia e participarem da promoção, preparando seus pedidos de forma adequada.

Uma ação promocional altera a rotina diária de um pequeno empreendimento, as áreas de produção, operações, distribuição, logística e recursos humanos são afetadas pela diferença na quantidade de produtos solicitada. Os elementos organizacionais devem ser analisados para apoiar o esforço promocional e não impedir que os resultados decorrentes venham a ser comprometidos.

A duração da ação promocional não pode ser longa demais, até para não ser confundida com uma prestação de serviço (a cortesia passa a ser uma obrigação). O tempo ideal é aquele que se percebe um número de pessoas abordadas suficiente que possam representar uma mudança no perfil das vendas ou da participação de mercado. Essa análise pode ser feita por

unidade de varejo, onde houve a promoção ou por todo o conjunto de ações, diversos varejos.

A decisão do melhor momento para uma ação promocional deverá ocorrer após responder as seguintes questões:

- A data ou período é de recesso ou feriado que provocará algum tipo de alteração no número de pessoas na cidade ou local previsto para a ação promocional?
- A data ou período escolhido para a ação promocional é posterior a algum fato ou evento que crie indisponibilidade financeira para o consumidor?
- Haverá alguma ação promocional da concorrência na data ou período escolhido para a ação promocional?
- Existe alguma marca nova (entrante) no mercado que concorra diretamente com o produto ofertado?
- Os canais de distribuição estão preparados para atender a demanda após um evento promocional?
- A estrutura e os elementos organizacionais da empresa produtora estão prontos para atender a demanda após a ação promocional?

Nem sempre é possível conciliar todas essas variáveis, assim, fica a cargo do organizador da ação promocional conseguir a melhor situação, ou seja, considerar o maior número de variáveis.

3.2 Análise ambiental, negócios e mercado de atuação

O sucesso de uma ação promocional depende de outros fatores além do próprio evento. Conhecer detidamente os fatos internos e externos à organização auxiliam decisões e evita que a empresa venha a despender esforços que não resultem no volume esperado de vendas.

O método usual para análise do ambiente é a descrição das características internas da organização, considerando os pontos fortes e fracos, e as características do ambiente externo da organização, avaliando as oportunidades e ameaças. A análise dos pontos fortes e fracos da organização podem obedecer os itens apresentados no Quadro 3.1, que apresenta de forma específica quais elementos podem interferir na decisão de uma ação promocional.

Para a análise das oportunidades e ameaças, no ambiente externo da organização o empreendedor deve considerar os pontos apresentados no Quadro 3.2. Os itens apresentados nesse quadro são fatores que podem interferir no sucesso de uma ação promocional.

A análise do ambiente externo deve ter foco nos aspectos mais próximos à realidade do empreendimento, algumas questões macroeconômicas ou políticas podem interferir na tomada de decisão e, ao mesmo tempo, não ter relação próxima com o desempenho da ação promocional. Não é preciso que seja feita avaliações diversas, mas, apenas, aquelas que estejam mais próximas da realidade do pequeno empreendimento.

Quadro 3.1 – Elementos organizacionais	
1- Marketing	qualidade do produto – conformidade diferenciação do produto participação de mercado e preço canais de distribuição programas promocionais e propaganda pesquisa e serviço ao cliente força de vendas
2 - Sistema de informações	velocidade e resposta qualidade das informações correntes
3 - Operações	matéria-prima e capacidade de produção estrutura do custo de produção instalações e equipamentos controle de estoque e qualidade logística
4 – Finanças	alavancagem financeira e operacional capital de giro
5 – Recursos humanos	capacidade dos funcionários motivação e desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Prower *et al.* (*apud* Mintzberg, 2000, p.32)

O responsável pela decisão de uma ação promocional deve levar em consideração, basicamente, quais variáveis podem gerar impacto no resultado, positivo ou negativo, da ação. Cada organização tem uma realidade própria para analisar, e por mais simples que possa ser essa realidade, é necessário o exercício de análise das variáveis. Os elementos que o empreendedor enfrenta todos os dias não se apresentam da mesma maneira historicamente, forçando novas análises constantemente. No Quadro 3.2 não estão todas as variáveis necessárias para qualquer tipo de organização, apenas, aponta os principais pontos de atenção. É interessante que ao avaliar algumas questões, mesmo sem relação direta com a organização, o empreendedor possa conhecer que tipo de efeito pode ter em relação a concorrência, canais de distribuição ou, até mesmo, aos consumidores. Mas a busca, em essência, é pelas relações mais diretas com a organização e preparação para a ação promocional.

Quadro 3.2 – variáveis ambientais externas
<p>1 – Mudanças nos hábitos de consumo preferências dos clientes – impactando a demanda tendências populacionais ou modismos – impactando distribuição ou produto</p>
<p>2 – Mudanças na legislação nova legislação – impactando custos de fabricação</p>
<p>3 – Mudanças econômicas taxas de juros – impactando a expansão e prazos de recebimento mudança na renda pessoal – impactando a demanda e percepção do valor do produto</p>
<p>4 - Mudanças na competição adoção de novas tecnologias – impactando custos e qualidade do produto novos concorrentes – impactando preços, participação de mercado e visibilidade da marca mudanças de preço – impactando participação de mercado e margem de contribuição</p>
<p>5 - Mudanças nos fornecedores mudanças nos custos de entrada – impactando preços, demanda e margem de contribuição mudanças em suprimentos – impactando processos produtivos e investimentos</p>
<p>6 - Mudanças no mercado novos mercados – impactando canais de distribuição, demanda e utilização da capacidade compradores varejistas – resistência à compra, impactando preços, demanda e utilização da capacidade</p>

Fonte: Adaptado de Prower *et al.* (apud Mintzberg, 2000, p.31)

3.3 Pontos de vendas – identificação e conhecimento

O local para execução de uma ação promocional pode ser o próprio ponto de venda. O varejo é propício pois permite aliar a ação com o ato da compra. O consumidor atingido pela ação promocional, principalmente com

degustação, tem a possibilidade de adquirir o produto caso esse seja aprovado. O processo da ação promocional dentro do ponto de venda reforça o programa de *merchandising* da empresa.

Uma ação promocional fora do ponto de venda também funciona, principalmente quando o local tem forte relação com o produto. No entanto, uma desvantagem de se atuar fora do ponto de venda é o consumidor não poder comprar o produto ofertado no instante da promoção. A escolha de área externa ou de um *shopping* próximo ao ponto de venda, pode distanciar a ação promocional do produto e de seu ponto de venda, possibilitando esquecimento e abandonando-se o *merchandising*. Utilizar área externa implica material promocional de comunicação ou amostra reduzida do produto. A idéia da degustação é provocar no consumidor o desejo imediato de adquirir o produto. Além disso, a degustação permite que o promotor argumente em favor do produto, melhorando as vendas.

Considerando como melhor opção de local o varejo, a etapa que pode definir o sucesso da ação promocional é o conhecimento da rede de distribuição dos produtos alimentícios. Não basta saber quem são os varejos responsáveis pelas vendas, é preciso conhecê-los a ponto de identificar o tipo do consumidor que trafega pela loja e que produtos tem por hábito consumir.

Classificar os varejos pelo tipo de consumidor que freqüenta é a etapa que gera consistência para uma ação promocional. Atuar no ponto de venda ou local correto permite alcançar melhores resultados.

Para conhecimento dos pontos de venda, e para classificá-lo corretamente, o empreendedor necessita considerar:

- localização geográfica do varejo – para possível segmentação do público consumidor;
- volume de compras do produto ofertado;
- volume de compras dos produtos concorrentes;
- número de marcas da concorrência e tipos específicos, considerando público alvo;
- tempo de compra do produto ofertado;
- tipo de atividade do ponto de venda – supermercados, padaria etc.
- condição e instalação física para uma ação promocional

O ponto de venda se torna mais adequado para uma ação promocional quanto maior for o volume de compras do produto ofertado e melhor forem as suas características de localização pertinente ao público-alvo. O volume de compras do varejo de produtos da concorrência sendo elevado, permite atingir compradores desses produtos concorrentes. Isso fica mais reforçado, ainda, se as marcas da concorrência estão de acordo com o público-alvo do produto ofertado. Se o tempo que o varejo compra o produto ofertado é longo, aumenta a confiabilidade no histórico de vendas. E, também, o tipo de atividade pode auxiliar a abordar um público mais amplo, inclusive compradores de outros produtos. As instalações físicas do ponto de venda deve possibilitar aos consumidores conforto no momento da degustação, bem como, ter local para instalação do material de apoio à promoção.

3.4 Definição de objetivos e metas para a ação promocional

Iniciar uma ação promocional sem identificação de objetivos e metas claras resulta em um processo com avaliação final precária. É necessário que o empreendedor conheça a sua realidade e perceba o que quer atingir com as ações que pretende realizar.

A forma de estabelecer os objetivos é verificar um critério e um resultado a ser alcançado. Dos critérios é possível citar: (i) quanto a empresa pode crescer em termos de mercado; (ii) quanto pode crescer em termos de produção; (iii) quanto precisa que sua marca fique conhecida; (iv) que imagem precisa criar em relação ao seu produto; (v) ou ainda, que tipo de barreira precisa realizar para evitar a entrada de novos concorrentes. Os resultados esperados serão consequência dos critérios.

As metas, mais precisas, derivam dos objetivos e podem estar relacionadas com quantidades vendidas, prazos, participação de mercado e satisfação do consumidor. No entanto, o pequeno empreendedor deve atentar para o fato de que as metas, talvez, não reflitam a realidade da demanda do mercado, ou mesmo, que a concorrência também possa estar fazendo uso de alguma ferramenta promocional para atingir alguma marca que comprometa o produto ofertado. Assim, as metas precisam ser revistas diante das novas variáveis que surgirem durante a ação promocional.

Com o estabelecimento das metas o empreendedor poderá avaliar, ao final do processo, como foi a ação promocional e se é necessário algum tipo de reforço, repetição ou adaptação.

3.5 Escolha da técnica promocional

Conhecendo o ambiente, ciente das possibilidades de investimento e decidido pelos objetivos e metas, o pequeno empreendedor pode fazer a escolha da técnica promocional. Dentre as diversas técnicas existentes a mais próxima do pequeno empreendimento é aquela que menor impacto gera na rotina diária e no caixa da empresa. O perfil das pequenas empresas é caracterizado como de baixo capital de giro para investimentos de promoção, número reduzido de funcionários e alto envolvimento do empresário nas diversas ações da organização. Esse quadro apresenta o complexo processo de decisão e operação desses pequenos empreendimentos, levando-se a conclusão de que se deve escolher a técnica promocional que permita menor investimento, menor complexidade e retorno mais rápido.

Para as indústrias de produtos alimentícios, considerando as de pequeno porte, a amostra promocional, por meio de degustação, é a forma mais prática, menor envolvimento de terceiros e com menor impacto no fluxo de caixa da empresa (pode ser dimensionada a partir da realidade de cada organização). A degustação pode ser programada com uma adição mínima na linha de produção, algumas vezes, apenas com a parte não comercializada do produto. Nas ações promocionais com degustação não é necessário embalagens diferenciadas ou qualquer tipo de produção especial para o produto (tamanho ou corte). A rapidez que o empreendedor consegue ao preparar e operacionalizar uma ação promocional também é uma vantagem típica da degustação.

Outras ações promocionais também alcançam resultados e desempenho igual ou superior à da degustação, no entanto, os processos não são tão simples e práticos para o pequeno empreendedor. Mesmo a ação promocional que trabalha com descontos, que contém a maioria das vantagens da ação de degustação, pode ter maior investimento, considerando a queda na margem de contribuição do produto ofertado.

As vantagens do processo de degustação, para o pequeno empreendedor, podem ser verificadas em ação piloto. Uma ação restrita e localizada pode permitir mensuração do impacto da ação e não comprometer as condições de caixa da empresa.

3.6 Procedimentos operacionais

As decisões estratégicas para uma ação promocional podem ser comprometidas caso não haja um bom plano operacional para essa ação. Se há um alto grau de complexidade no momento de decidir pelo tipo de evento promocional, existe, também, um alto grau de detalhamento no procedimento operacional.

No processo de ação promocional, sempre ocorrem fatos inesperados, que, quando se trata de pequenas empresas, são mais freqüentes, seja pela pequena estrutura organizacional ou pela deficiência de planejamento. Portanto, faz-se necessário rigorosa atenção aos passos na estruturação da ação.

Os elementos essenciais à execução e controle da ação promocional estão descritos a seguir:

- Definição de objetivo e meta da ação – vendas, participação, compras sucessivas etc
- Escolha da técnica – degustação, amostra grátis, desconto ou outras
- Variáveis do macroambiente – feriados, festas populares, sazonalidades econômicas e outras variáveis
- Variáveis do microambiente ou ambiente de *marketing* – concorrentes, fornecedores, consumidores e outros
- Escolha do local – varejo, *shopping* ou locais públicos
- Definição do período – dias específicos, fim-de-semana ou datas comemorativas
- Contato com o varejo – apoio, local, horário, exposição e pedido extra
- Contato com o promotor – contrato de trabalho, uniforme, treinamento, escala e deslocamento
- Planejamento da produção – solicitação de pedido extra, produção para a promoção, reserva de entrega
- controle de custos adicionais – Procedimentos e materiais
- varejo – acesso e autorização
- apoio – carrinho, guardanapos, luvas, e outros equipamentos
- Acompanhamento e supervisão – verificação freqüente da ação por pessoal capacitado
- Controle – vendas, financeiro

- Avaliação – decisões sobre repetição da ação ou aprendizagem e alterações na estratégia

Os passos seqüencialmente seguidos, apesar de elementares, geram resultados importantes e reduzem as surpresas na operação. Neste plano operacional podem ser destacados os seguintes pontos: negociação com varejo; contratação de pessoal para a ação promocional; estruturação da produção e; logística.

A participação do varejo, ponto de venda escolhido, no planejamento operacional ocorre para que a ação transcorra com um mínimo de problemas ou interrupções. Para tanto é preciso que se determine, com a gerência do varejo, os aspectos relacionados com a ação promocional que são: (i) local interno e espaço disponível para a ação; (ii) verificação das autorizações para acesso da promotor e colocação na loja de material de *merchandising*; (iii) identificação da disponibilidade do varejo com as datas previstas; (iv) pedido especial e com maior volume do produto ofertado, de forma a atender o aumento de demanda.

Podem ocorrer objeções por parte do varejo nas negociações para uma ação promocional, as mais freqüentes utilizadas pelos gerentes e proprietários de varejos estão relacionadas com a falta de crença nas ações ou com o desejo do varejo em ganhar algo mais com o uso de seu ponto de venda para a promoção. É recomendável que antes da visita ao varejo o empreendedor prepare suas argumentações. Na apresentação da proposta da ação promocional ao varejo deve-se utilizar a lógica e, com explicações claras, eliminar as possíveis objeções. É preciso estar preparado para cada uma

delas, apresentando as chances de êxito do produto no evento. O sucesso da ação é compartilhada pelo produtor e pelo varejo. O aumento das vendas deve ser apresentado como principal forma para compensar a parceria do varejo.

Contato e treinamento da pessoa encarregada da promoção é a tarefa que mais exige atenção por parte do organizador da ação. O cargo de promotor pode ser ocupado por pessoas de ambos os sexos, desde que permita identidade com o produto ofertado e condições de comunicação com o público-alvo. O promotor de vendas deverá ter um perfil adequado ao público que estiver trafegando no ponto de venda. O promotor é a pessoa responsável pela promoção no momento da degustação, demonstração, apresentação e informação do produto.

Escolher o promotor é um exercício delicado, que exige atenção a detalhes importantes. Com base na fundamentação teórica, adaptamos uma planilha de avaliação e seleção para o cargo de promotor (cf. Quadro 3.3). Além dos aspectos pessoais é preciso que o organizador da ação promocional atente para outros detalhes relevantes: (i) contrato de trabalho, que pode ser por meio de uma firma fornecedora de mão-de-obra temporária ou diretamente com a pessoa escolhida para a ação por meio de contrato por prazo determinado; (ii) uniforme, para minimizar as despesas é possível mesclar artigos de vestuário do cotidiano da pessoa contratada com alguma peça de menor custo, como camiseta impressa em *silk-screen* ou boné com a marca do produto ofertado; (iii) treinamento, de preferência deve ocorrer nas instalações da empresa, de forma a abranger vários aspectos positivos da produção e filosofia de trabalho, é preciso abordar características da empresa, produto,

público-alvo e forma de abordagem no ambiente da ação; (iv) escala de trabalho, a pessoa contratada para a ação deve estar de acordo e em condições de obedecer a escala, prevendo as questões de deslocamento e reposição eventual de pessoal.

Quadro 3.3 – Qualificações do candidato a promotor			
Qualificações	Entrevista	Referências	Simulações
Aparência	verificar		
Fala	verificar		verificar
Equilíbrio e maneiras	verificar		verificar
Maturidade	verificar		
Conhecimento	verificar	verificar	verificar
Experiência	verificar	verificar	verificar
Inteligência	verificar		verificar
Interesses	verificar		
Honestidade	verificar	verificar	verificar
Cooperação	verificar	verificar	verificar
Iniciativa	verificar		verificar
Responsabilidade	verificar	verificar	
Hábitos de trabalho	verificar	verificar	

Fonte: adaptado de McKesson & Robbins (*apud* Kirkpatrick, 1980)

Diante de uma ação promocional é preciso que toda a estrutura organizacional esteja pronta para a nova demanda. A área da organização que mais sofrerá impacto será a de produção. No entanto, aliado à produção o pequeno empreendedor deve preparar todo o processo de logística, que poderá sofrer alterações dentro do período de promoção. À produção é preciso informar o novo pedido que o varejo envolvido na promoção estará solicitando, mais a quantidade de produto que será utilizado na degustação. Essas quantidades devem respeitar a previsão feita em consenso com a gerência do varejo. A logística, que envolve a distribuição física, gerenciamento de pedidos e estoque também será afetada, precisando que o empreendedor trabalhe com

novas prioridades. Dentro do próprio esquema de trabalho, portanto, sem grandes alterações na rotina, o empreendedor deverá adotar os seguintes cuidados: (i) prioridade na entrega do produto ofertado ao varejo da ação promocional; (ii) reservar estoque extra para pedido adicional; (iii) atuar com controle de estoque no ponto de venda, de forma a evitar faltas; (iv) facilitar meios de comunicação de pedido do varejo; (v) organizar itinerário de distribuição permitindo reposição no varejo da ação promocional rapidamente.

As etapas a serem seguidas no momento da promoção são definidas em conjunto com o varejo. Durante o evento, os procedimentos relacionados à seqüência de preparação para a degustação serão: colocação do carrinho na loja ou quiosque, preparação e corte do produto ofertado, colocação de produtos alimentícios de apoio, como guardanapos, palitos, copos e outros e, produtos alimentícios de acompanhamento deverão estar em embalagens neutras para evitar divulgação de outra marca. Os produtos alimentícios de apoio devem estar colocados em embalagem neutra, à parte, para evitar a divulgação da marca. O produto ofertado deverá estar próximo à área da degustação.

Normalmente, é feita a reposição dos produtos de degustação. Antes de acabarem as unidades ofertadas ou qualquer outro item de apoio, interrompe-se a degustação, com comunicação impressa ao público que trafega pela loja, para reabastecimento dos materiais necessários. Essa interrupção deve ser breve e, portanto, dentro do plano de operações, deve estar previsto local para guarda do material e produtos para reposição.

O levantamento geral dessas ações permite partir para o passo do orçamento. A ação só pode ser concretizada se houver condições financeiras para o pequeno empreendedor. As despesas com atividades e materiais para uma ação promocional são variáveis, conforme o tipo de ação. O Quadro 3.4 apresenta alguns tipos de despesas e custos esperados.

Quadro 3.4 – Planilha de custos e despesas – degustação
Produto ou Serviço
produto ofertado para degustação (R\$/unidade)
produto alimentício de acompanhamento (R\$/unidade)
camisetas pólo bordadas ou impressa (R\$/unidade)
carrinho de apoio ou locação de quiosque (R\$/unidade)
material de apoio – palitos, guardanapos etc (R\$/unidade)
touca ou boné – bordado ou impresso (R\$/unidade)
1 conjunto de luvas descartáveis (R\$/unidade)
remuneração d promotor (R\$/ hora trabalhada, mais impostos)
lanche para o promotor (R\$/unidade)
transporte do promotor
transporte de reposição dos pães
outras despesas administrativas (notas de demonstração, treinamento, horas-extras, entregas adicionais)
Total das despesas e custos

A partir do plano de operações o empreendedor deve estar pronto para a ação, acompanhando e supervisionando todo o processo.

3.7 Acompanhamento e supervisão

É preciso que haja um acompanhamento permanente da ação promocional. A supervisão permite que o processo seja avaliado em seu andamento e não, apenas, no final do processo. A grande vantagem de proceder a um

acompanhamento é que fica mais fácil identificar desvios e falhas não previstas no planejamento operacional.

A supervisão ocorre para que o pessoal envolvido atenda todos os passos do plano. É um trabalho de campo, com poder para corrigir desvios e implementar correções. Cabe, no processo de supervisão, ajustes nas orientações passadas ao promotor, para atuar com conduta pertinente ao ambiente e alcançar motivação.

A supervisão da ação promocional evita transtornos com a gerência do varejo. As mudanças de decisão e atitudes do proprietário ou gerente do ponto de venda podem prejudicar o andamento da ação promocional, não sendo competência do promotor tomar a iniciativa de ajustar a ação.

Ações da concorrência também são comuns quando se está executando uma ação promocional. Dependendo do grau de agressividade da concorrência a supervisão poderá rever a estratégia da ação promocional.

3.8 Aplicação de controle dos resultados

Para cada tipo de objetivo é possível estabelecer um controle específico. No caso de um evento promocional o controle dos resultados acontece para verificação de sua eficácia. O controle, nessa situação deve ser simples e voltado a atender a essa missão.

Alguns dados são importantes para se ter ao final do processo. O controle durante a ação, deverá visualizar os seguintes itens:

- volume de vendas, histórico, média e últimos pedidos;

- auditoria de vendas nas marcas concorrentes;
- volume do produto ofertado consumido na degustação;
- comparativo do volume de vendas no mercado e no ponto de venda que ocorre a ação;
- falta do produto ofertado no varejo, dentro do período da promoção;
- comentários ou sugestões dos degustadores;
- despesas realizadas com a promoção;
- curva de vendas após a promoção;.
- incidências de ação promocional da concorrência

Dependendo da estrutura da empresa ou ainda do porte da ação promocional, alguns desses controles podem ser dispensados. No entanto, para o pequeno empreendimento, que busca otimizar os investimentos, algum tipo de controle cumpre papel obrigatório. Por ser uma ação específica que atinge públicos definidos, é preciso saber qual foi o resultado e o retorno do investimento.

3.9 Avaliação do processo

Por fim, a avaliação da ação promocional. Este é o momento de fechamento que indicará quais ações serão realizadas no futuro. A avaliação ocorre por meio da análise dos dados levantados pelas ferramentas de controle, podendo sugerir repetição, reforço ou aprendizado com a ação promocional.

Outra função da avaliação, derivada do controle, é gerar uma comparação entre os resultados históricos e os atuais, durante o evento promocional. Essa

comparação permitirá identificar nitidamente os devidos ajustes, na ação ou nos objetivos.

Essa etapa pode ser realizada em conjunto com a gerência do varejo, permitindo alcançar uma visão diferenciada e externa à organização.

A avaliação será o ponto culminante de uma ação promocional, gerando diretrizes para outras ações, mais adequadas e eficazes.

4 METODOLOGIA

Este estudo teve como proposta apresentar uma ação promocional que fosse eficaz nos resultados e de baixo investimento para pequenos empreendimento. A partir do modelo apresentado no capítulo anterior passou-se a verificação em uma pesquisa de campo.

Ao propormos o objetivo deste estudo, o principal desafio encontrado foi quanto a que método aplicar. Consideramos método, segundo definem Cervo e Bervian (1983, p.23), como “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado.” A fundamentação teórica foi o primeiro passo, dando base para a pesquisa secundária e a de campo. Em seguida, procedemos à aplicação dos experimentos com a amostra promocional, por meio de degustação. E, finalmente, o acompanhamento ocorreu por meio de dados de fonte secundária dos resultados do experimento.

4.10 problema e a pesquisa

O problema de pesquisa está relacionado à dificuldade que o pequeno empreendedor enfrenta para lançar produtos alimentícios ou expandir sua distribuição a novos mercados. Essa dificuldade deve-se principalmente à resistência do consumidor potencial em adquirir produto desconhecido.

Dada a diversidade de produtos alimentícios, houve necessidade de restringir esse universo. A pesquisa, portanto, deteve-se em um item: pães integrais naturais.

As perguntas de pesquisa são formuladas para atender ao problema apresentado. Nesse sentido, esta pesquisa promoveu um experimento visando a conhecer melhor ações promocionais que apóiam a entrada e permanência de pães integrais no mercado varejista.

4.1.1 Perguntas de pesquisa

As perguntas de pesquisa, originadas do problema e objetivo deste estudo, estão assim formuladas:

- Uma ação promocional pode quebrar a resistência de um consumidor em experimentar um novo pão integral?
- Que influência exerce, nas vendas, a ação promocional no lançamento ou expansão a novos mercados de pães integrais?
- Quais são os instrumentos de controle, vendas e custo de uma ação promocional?

4.1.2 Termos específicos

A maioria dos termos específicos da área de *marketing* adotados neste estudo foram definidos no início do trabalho. O restante deles é explicitado à medida que eles ocorrem no texto.

4.2 Delimitação e proposta da pesquisa

Ao iniciarmos o trabalho de procura, no mercado de Brasília, de uma empresa de pequeno porte de produtos alimentícios que adotasse técnica de promoção de vendas com degustação, verificou-se não ser comum a aplicação dessa técnica. As micro e pequenas empresas da cidade pouco utilizam essa técnica de promoção e, quando o fazem, não as utilizam de forma organizada e sistemática.

Ao escolhermos o método de investigação, acabamos por decidir por uma pesquisa experimental. Segundo Cervo e Bervian (1983, p.58), a pesquisa experimental caracteriza-se “por manipular as variáveis relacionadas com o objeto de estudo. Neste tipo de pesquisa, a manipulação das variáveis proporciona o estudo da relação entre causas e efeitos de um determinado fenômeno.” Em *marketing*, o uso da pesquisa experimental é uma das formas mais freqüentes (Mattar, 1996). Segundo Cox e Enis (*apud* Mattar, 1996, p.34):

“a utilização dos projetos experimentais de *marketing* abrange todas as áreas funcionais de decisão de promoção, distribuição, preço e produto. Sempre que o gerente de *marketing* estiver interessado em medir os efeitos alternativos de cursos de ação, a experimentação pode ser uma forma prática de reduzir o risco envolvido na escolha dessas alternativas.”

A proposta desta pesquisa, ao ser desenvolvida, constituiu-se no tipo pesquisa aplicada. Segundo Cervo e Bervian (1983, p.54), na pesquisa aplicada, o “investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins

práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos.” A pesquisa teve experimentos de campo, conduzidos em uma situação real de mercado e com controle dos resultados das variáveis dependentes.

As delimitações da pesquisa estão relacionadas às próprias características do universo pesquisado. Ao iniciarmos este estudo, enfrentamos diversos contratempos, característicos das limitações de uma microempresa. A falta de capital para promover as diversas etapas bem como a precariedade de estrutura e de conhecimento técnico da empreendedora limitaram o campo de atuação. A partir dessas circunstâncias, a pesquisa concentrou-se, com profundidade, no mercado de pães integrais naturais produzidos regionalmente e nas microempresas fabricantes. Elementos comportamentais dos consumidores não foram considerados durante o processo de desenvolvimento do trabalho.

A partir do exposto, apresentamos as seguintes características que delimitam a nossa pesquisa:

- variável controle: promoção de vendas por meio de amostra promocional de degustação;
- variáveis dependentes: produção do pão integral e volume de vendas;
- variáveis estranhas: as promoções concorrentes, as situações econômicas temporárias da comunidade, as decisões de compra do hipermercado;
- local dos testes: supermercado *Extra* de Brasília – loja Asa Norte;
- empresa experimental: *Fibropan* – fabricante regional de pães;

- empresa controle: *Todotrigo* – fabricante regional de pães integrais.

A escolha das empresas não obedeceu a critério aleatório. O mercado de Brasília não conta com empresas suficientes para tal escolha. O método de escolha foi arbitrário. Conforme Mattar (1996, p.38), o uso de um processo de escolha arbitrária “somente se justifica quando a utilização de processos probabilísticos na formação dos grupos seja impossível.” Ambas as empresas estavam dispostas a atuar com a ação promocional, estando a *Fibropan* melhor estruturada para efetuar essa tarefa.

4.3 Universo da pesquisa

O universo desta pesquisa são as sete fábricas de pães especiais regionais, localizadas na cidade de Brasília. Mais detidamente, foram estudadas duas fábricas de pequeno porte e especializadas em pães integrais. A amostra dessas fábricas foi intencional, visto que elas se adequavam às condições propostas por esta pesquisa.

4.3.1 O mercado do pão integral sem química

Por se tratar de uma pesquisa realizada com um produto considerado caro e segmentado, estabelecemos como ponto de aplicação da pesquisa as regiões que apresentavam maior incidência de público-alvo. O pão integral sem adição de açúcar, conservantes, estabilizantes e emulsionantes possui um universo restrito tanto de fabricantes quanto de consumidores.

4.4 Coleta e análise dos dados

4.1.3 Tipos de dados utilizados

Utilizou-se, neste trabalho, a pesquisa com os dois tipos de fontes, a secundária e a primária. No projeto de pesquisa, pretendíamos atender à questão objetiva e simples de como o sistema de amostra promocional alavancaria um negócio de lançamento ou expansão de produto alimentício e como os resultados da empresa se comportariam com essa ferramenta de *marketing*. Para tanto, o primeiro passo foi realizar um levantamento (fonte secundária) das vendas pregressas das duas empresas pesquisadas. Para confirmação de adequabilidade na aplicação dos experimentos, realizamos uma pesquisa experimental, fonte primária, no ponto de venda previsto. Durante a execução do experimento, degustação, foi dada continuidade a pesquisa de fonte secundária com o acompanhamento dos resultados de vendas.

4.1.4 Coleta de dados – fontes secundárias

Um elemento importante conhecido para aplicação dos testes de mercado foi o ambiente em que se encontram as empresas objeto do estudo. Para tanto, pesquisamos o mercado de Brasília, empresas e consumidores.

Com a pesquisa secundária, visou-se, também à descoberta dos dados das empresas que já utilizam o sistema de amostra promocional. Buscava-se saber como estavam o desempenho e os resultados. Na pesquisa secundária, foram

abordados aspectos como: produto a ser comercializado, local de distribuição (inclusive analisando-se renda *per capita* da população local), tipo de comprador – sexo, faixa etária, renda, hábitos de consumo e grau de instrução. Para melhor conhecimento dessas características, foram consultados os dados oficiais de órgãos de pesquisa do governo local (cf. Anexo 8.7).

4.1.5 Coleta de dados – fontes primárias

A pesquisa realizada envolveu um estudo que as empresas de pequeno porte normalmente não fazem. As empresas de produtos alimentícios, quando realizam pesquisas, costumam fazê-las de maneira informal. Utilizam consulta ao quadro de vendedores ou promotores de vendas ou, então, preocupam-se com o investimento realizado e contratam institutos de pesquisa, que realizam pesquisas estruturadas e distantes da realidade dos empresários. A proposta desta dissertação foi executar uma pesquisa que espelhasse a realidade e a perspectiva do pequeno empreendedor.

Nessa perspectiva, o primeiro passo deste trabalho foi identificar um produto e um empresário que pudessem servir de base para a análise de uma empresa experimental utilizando o sistema de amostra promocional. Por outro lado, foi preciso selecionar uma outra empresa que servisse de empresa-controle, ou seja, que não utilizasse a amostra promocional, mas que apresentasse características próximas à da experimental. Para aplicar a amostra promocional, foi preciso definir um ambiente que concentrasse o público-alvo desses fabricantes. Por indicação do próprio fabricante, foi eleito um hipermercado de região nobre de Brasília.

Para a pesquisa aplicada, degustação, utilizamos uma prática simples e de baixo custo. A degustação sempre ocorreu no horário de 15 às 21 horas. A escolha desse intervalo deve-se ao tipo de público que vai ao supermercado, englobando adolescentes, mulheres com filhos pequenos e homens e mulheres que vão ao supermercado após o trabalho. Também como procedimento padrão, as degustações foram aplicadas às quartas-feiras e aos sábados. Essa escolha privilegiou os dias de grande movimento na loja, verificando-se os dois tipos possíveis de público, o do meio de semana e o de fim-de-semana. Às quartas-feiras, promove-se o tradicionalmente chamado feirão, um dia especial do departamento de frutas, legumes e verduras, cujos preços são reduzidos, trazendo à loja pessoas com o hábito de consumo desses produtos. O sábado é um dia de compras com maior movimento médio de compradores da semana.

O produto escolhido apresenta variações sazonais em seus resultados de vendas. Portanto, a pesquisa não esteve limitada a um período. Realizamos duas aplicações da amostra promocional em cada um dos dois momentos da pesquisa. O primeiro momento foi no período de retorno das férias escolares, após o mês de janeiro, quando a população que estava de férias retornou à cidade. Em Brasília, o movimento de saída da cidade no período de janeiro é sensivelmente percebido pelo comércio. O segundo período de aplicação da amostra promocional foi em maio, um mês de meio do semestre escolar. Em maio, as grandes despesas de início de ano estão terminadas, como pagamento das compras de natal, viagem de férias e compra de material escolar. Foram realizados, portanto, quatro testes de mercado e observadas

as características de consumo e vendas. A programação está registrada no Quadro 4.1.

Quadro 4.1 – Programação da pesquisa – degustação	
Identificação e conhecimento do ponto de venda para aplicação	
10/janeiro/2001	Quarta-feira
pesquisa de degustação – primeiro período: retorno das férias	
7/fevereiro/2001	Quarta-feira
24/fevereiro/2001	Sábado (semana do carnaval)
pesquisa de degustação – segundo período: mês intermediário no semestre	
5/maio/2001	Sábado
16/maio/2001	Quarta-feira

Durante a degustação, não se formulava nenhuma questão ao consumidor. A promotora de vendas contratada apenas comentava os benefícios do pão. Na degustação, o pão recebia uma camada de requeijão cremoso *light*, já que ele puro descaracterizaria a forma de consumo do pão na casa do comprador, tradicionalmente associada a uma cobertura. Uma preocupação decorrente dessa prática foi quanto à interferência do sabor do requeijão cremoso no paladar do consumidor.

Um elemento restritivo nos eventos foi a baixa comunicação de apoio, *merchandising*. Pouco havia da marca *Fibropan* no hipermercado.

4.1.6 Análise dos dados

Os resultados dessas atividades de pesquisa são apresentados ao longo do trabalho. Para chegarmos a eles, utilizamos o método descritivo, com medidas de posição, que, segundo Mattar (1996, p.189), servem “para

caracterizar o que é 'típico' no grupo." A análise também levou em consideração os dados apresentados na revisão bibliográfica.

4.5 Limitações da pesquisa

A pesquisa visou desenvolver um método de divulgação e alavancagem de vendas de produtos alimentícios de pequenos empreendimentos. Da forma como foi aplicada, tendo sido escolhido um produto alimentício específico e atuando-se em um segmento definido, o estudo apresenta algumas limitações.

O mercado de produtos alimentícios é vasto e tem diversas classificações: alimentos secos, perecíveis naturais, perecíveis refrigerados, enlatados, conservas, de consumo imediato etc. Essa amplitude não permite total segurança de que os resultados alcançados por esta pesquisa possam ser aplicados a cada um desses tipos de mercado.

O fato de a pesquisa ter sido realizada em um ambiente de classe econômica média e alta inviabiliza afirmar que as classes sociais de menor renda venham a ter a mesma reação. A renda familiar dos moradores da região verificada foi acima de 20 salários mínimos, faixa de renda que alcança camada inexpressiva da população brasileira.

A proposta da pesquisa foi demonstrar que o pequeno empreendedor não precisa estimular suas vendas apenas por meio de propagandas tradicionais, que geralmente são caras para o faturamento dessas empresas. Uma limitação do nosso estudo foi não termos comparado a empresa experimental a uma controle que usasse as mídias tradicionais, como televisão, rádio ou *outdoor*. Registre-se, no entanto, que, ao longo da pesquisa houve o impacto de uma

campanha da *Pullman*, com o lançamento, em Brasília, do pão de cereais e frutas *Musli*.

A pesquisa não acompanhou o consumidor por mais tempo que o da experimentação, para se saber se ele voltaria a adquirir o produto. Desconhecemos, com maior precisão, todos os hábitos de consumo que caracterizam esse produto (tempo médio de consumo, média de compra por consumidor, poder de compra do consumidor etc).

Outra limitação está relacionada à aplicação da pesquisa. Centralizamos todas as aplicações em uma só loja do supermercado *Extra*, não verificando diferentes variáveis concernentes às outras lojas. Em Brasília, existem 8 redes de supermercados. Foi utilizada apenas uma loja de uma das redes.

Mesmo considerando as limitações apresentadas, foi possível aplicar à empresa experimental uma série de aprendizados relacionados à promoção de eventos voltados para pequenos empreendedores.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – DEGUSTAÇÃO – AÇÃO PROMOCIONAL

5.1As organizações em estudo

Na busca de empresas que pudessem participar deste estudo, focado em pequenos empreendedores em situação de lançamento ou expansão de produtos alimentícios, a primeira instituição que procuramos foi o SEBRAE. Por meio dessa instituição, tivemos a oportunidade de conhecer o Sr. Daniel Palacios, mais tarde apenas Daniel, um empreendedor ansioso por ajuda e motivado a levar seu negócio em frente. Ao propormos o trabalho, Daniel mostrou-se entusiasmado e não poupou esforços para auxiliar-nos nesse processo. No entanto, a sua empresa passava, à época, por reformulação societária e por profundas mudanças estruturais. Esse fato representou forte impedimento à consecução da nossa proposta de trabalho de utilizar a empresa de Daniel como experimental.

A partir do contato com o Daniel, Foi realizada uma levantamento de mercado para descobrir com que outro concorrente poderia-se desenvolver o mesmo tipo de pesquisa, aproveitando a empresa do Daniel como controle. Nessa busca, foi mantido contato com a Sra. Maria Ineide Pereira Ribeiro. Mais tarde, a formalidade no tratamento foi, por compromisso, excluída. Além do entusiasmo, foi percebido em Maria Ineide uma empreendedora ávida por ajuda. Uma coincidência? De fato, os empreendedores estão percebendo a competitividade do mercado e estão prontos a receber toda ajuda.

Daniel Palácios e Maria Ineide, e suas respectivas empresas, passaram a exercer importante papel neste estudo.

5.1.1 Fibropan – empresa experimental

A história da *R.S. Panificadora e Confeitaria Ltda. ME* começou em 1980, quando Maria Ineide possuía uma panificadora no Bairro Asa Sul de Brasília. A panificadora estava localizada em área nobre da cidade e seu público, exigente e preocupado com a saúde, cobrava produtos com qualidades específicas. A pedido de um dos clientes, Maria Ineide começou a produção de um pão integral à base de fibra e sem adição de açúcar. O pão tornou-se conhecido entre os vizinhos e amigos. Não demorou muito para que a panificadora produzisse mais pães para outras revendas e supermercados. Nesse momento, começou a utilizar a marca de fantasia *Fibropan*.

Em 1983, instalaram-se em Taguatinga, uma cidade-satélite do Distrito Federal, para se dedicarem exclusivamente à fabricação do pão de fibra e revenda ao varejo. Esse primeiro passo se distanciava de uma antiga vocação de atender pessoalmente o consumidor. Apesar do reconhecimento do produto pelos consumidores usuais, o pão nunca alcançou patamares de vendas em escala industrial, como os dos fabricantes tradicionais *Seven-boys* e *Pullman*. Mesmo assim, em 1997, a pequena fábrica mudou-se para um espaço melhor localizado e apropriado à fabricação desse tipo de pão. O Guará, uma cidade-satélite mais próxima do centro de Brasília, foi a cidade escolhida por Maria Ineide para as novas instalações. Com as novas instalações, diversas ações

foram desenvolvidas, levando a empresa ao atual patamar em que se encontra (cf. Anexo 8.1).

A linha de produto *Fibropan* é complementada por pães de forma tradicionais, pães de *hot-dog*, careca e hambúrguer. O pão de fibra é leve, sem adição de açúcar e sem conservantes químicos, estabilizantes e emulsionantes. O tipo de produto e o preço elevado colocam o pão *Fibropan* em um segmento de mercado diferenciado.

5.1.2 Todotriigo – empresa controle

A *Todotriigo Indústria e Comércio Ltda.* é uma empresa fabricante de pães que surgiu do sucesso, entre amigos, de um pão integral feito pelo Daniel. “Feito pelo Daniel” era a expressão que mais se ouvia no *campus* universitário da UnB, e a expressão virou marca registrada, A UnB foi o local onde Daniel iniciou as vendas do seu pão, no início dos anos 90. Naquela época, Daniel Palacios, um uruguaio de nascimento, fazia 8 pães por produção e levava até três dias para vendê-los. Mas o pão foi conquistando novos consumidores. Firmou-se no mercado e foi reconhecido por um público bem específico e formador de opinião na cidade.

O produto da empresa *Todotriigo*, hoje, é pão integral, em diversas composições, conforme apresenta a ficha técnica da empresa (cf. Anexo 8.2). O fato de a empresa ter-se dedicado unicamente a pães integrais reduz o universo de consumidores. Além disso, a *Todotriigo* pratica preço alto em relação aos concorrentes diretos (cf. Anexo 8.5).

O pão *Feito pelo Daniel*, uma marca registrada, sustenta como argumento principal de venda a ausência de conservantes químicos, estabilizantes e emulsionantes. O pão é natural e tem consistência firme e pesada, ao contrário dos demais concorrentes. O pão *Feito pelo Daniel* tem um único concorrente de pão natural, o pão de fibra *Fibropan*.

5.2 Análise dos produtos, mercado e ações promocionais

O uso da amostra promocional possibilitou à empresa experimental alguns desenvolvimentos importantes, seja nas vendas, seja na visão do mercado. O uso da degustação em loja de grande fluxo de pessoas refez a lembrança daqueles que haviam esquecido a marca e possibilitou conhecimento àqueles que sequer entendiam bem o produto.

Um ponto de destaque, no processo de degustação, é a iniciativa do cliente em declarar seu parecer e suas dúvidas. O *feed-back* é rápido e direto em relação às expectativas dos consumidores. Esse *feed-back* ocorreu diretamente com a promotora contratada, mesmo não sendo motivado.

Um impacto difícil de ser mensurado é a quantidade de produção, que aumenta quando há degustação e precisa atender a pedidos especiais decorrentes dos eventos.

5.1.3 Produto

O produto que serviu de base para o estudo da amostra promocional foi o pão, mais especificamente o pão integral natural. Apesar de ser um produto

existente no mercado esse tipo de pão não é encontrado facilmente como o pão francês. É um pão especial produzido por grandes padarias ou por fábricas de pães especiais.

Aqui, entendemos pães especiais como todos aqueles que se diferenciam dos encontrados normalmente em qualquer panificadora. O mercado de pães especiais encontra-se em crescimento. As áreas de exposição nos supermercados de Brasília estão maiores em relação à dos anos anteriores. Apesar do crescimento de vendas, o pão especial é um produto em fase de maturidade no ciclo de vida de produto.

Normalmente, os preços aplicados a produtos que se encontram na fase de maturidade são estáveis e de melhor margem para o fabricante. No entanto, no caso dos pães especiais, o mercado está competitivo e não existe hegemonia de um fabricante. Em Brasília, atuam dois fabricantes de porte nacional e um fabricante regional com a mesma força produtiva. Além desses grandes fabricantes o mercado conta ainda com mais quatro fabricantes de menor porte, além das marcas de supermercados, conforme apresenta a o Quadro 5.1.

Os grandes fabricantes chegam a entregar, nas lojas de supermercados, mais de dez tipos de pães especiais. Para o consumidor, é uma vantagem a diversidade de produtos. No entanto, para os pequenos empreendedores, é uma grande barreira de entrada no mercado.

Quadro 5.1 – Relação dos principais fabricantes de pães especiais		
Fabricante	Origem	Marcas
Kimassas	Brasília	Gran Nature
		Kero
		Pinck
Panitalia	Brasília	Panitalia
Pullman	Belo Horizonte	Pullman
		Lili
R.S. panif. e confeitaria	Brasília	Fibropan
Seven-boys	Belo Horizonte	Seven-boys
Todo trigo	Brasília	Feito pelo Daniel
Yasmin	Brasília	Yasmin

Fonte: dados primários, 2001.

Numa situação dessas, a alternativa dos pequenos fabricantes é atuar de forma segmentada no mercado, ou seja, com um produto mais específico. Isso ocorre principalmente com o fabricante *Yasmin*, que produz pão sírio, e com a *Todo trigo* e a *Fibropan*, que fabricam pães integrais naturais. Mesmo segmentando o mercado, o número de produtos concorrentes indiretos é elevado.

O que caracteriza o pão integral natural é a fibra, contida no farelo de trigo. No caso das marcas *Todo trigo* e *Fibropan*, o pão não contém conservantes, estabilizantes e emulsionantes. É também produzido sem adição de açúcar, o que é particularmente relevante para o grupo de consumidores com dietas alimentares. Esse conjunto diferencial deveria ser um bom argumento para a procura em larga escala. No entanto, isso não ocorre. Um dos fatores limitantes da procura é o preço.

Os preços aplicados aos produtos no mercado são, em média, mais baixos que os das marcas estudadas. A questão levantada espontaneamente pelos

consumidores é justa e de difícil explicação: por que o preço de uma marca vinda de fora de Brasília e ainda com gastos com produtos químicos é menor? Explicações administrativas, como escala de produção, possibilidade de estoque com maior prazo e porte financeiro da empresa, não satisfazem o consumidor. O fato é que o preço constitui barreira para os pequenos produtores, impedindo, em escala, que eles façam alguma coisa para reduzir o valor. No Anexo 8.5, é possível verificar a distribuição de preço entre os pães especiais, comparando-se o menor e o maior preço. Com preço médio, há uma variedade de pães especiais, o que dificulta a escolha do consumidor pelo pão integral natural. O Quadro 5.2 registra um intervalo de 95% de confiança para o parâmetro média, considerando-se os preços praticados no hipermercado *Extra*.

Quadro 5.2 – Preços médios em reais – pães especiais. Hipermercados Extra (Brasília, maio/2000)	
Menor média (R\$)	Maior média (R\$)
2,34	2,82

O pão integral *Fibropan* custa 3 reais e 23 centavos, ficando acima da média, mas dentro do desvio padrão, que é de 80 centavos.

Apenas uma empresa é concorrente direta da *Fibropan*: a *Todo trigo*. O pão *Feito pelo Daniel* tem público cativo. É um pão com consistência e apresentação de rótulo diferenciadas. O preço praticado pela *Todo trigo* é elevado em relação aos praticados pelos grandes fabricantes. No entanto, o alto diferencial, a começar pelo rótulo, permite maior identidade com seu público-alvo.

Uma característica do mercado de pães integrais naturais é o consumo indicado por médicos. Assim, o consumidor busca de forma dirigida esse tipo de pão. A rigor, a história da *Fibropan* iniciou-se a partir de orientação de um renomado médico de Brasília. O público consumidor que inicia o consumo por razões de tratamento não abandona mais o hábito, mesmo que terminada a prescrição médica.

Apesar de todas as vantagens do produto e do alto valor agregado, as vendas, ao longo de cinco anos, não apresentaram grandes variações. Por uma questão de estrutura organizacional, em alguns momentos, houve reduções no volume de vendas. Uma das razões de quedas de vendas é a restrição de canal de distribuição. Os supermercados não se sentem à vontade para adquirir o produto regional.

5.1.4 Mercado

O consumidor de Brasília destaca-se na compra desse tipo de produto no Brasil. A população da cidade tem diversas origens, inclusive estrangeira. Essas diferentes origens permitem a troca de informações culturais e hábitos de consumo. A exigência por produtos com qualidade de fabricação e adequado às necessidades do consumidor privilegia as empresas que estão preocupadas com esses fatores.

Tanto a *Fibropan* quanto a *Todotriço* contam com extensa rede de distribuição. Mas nem todos esses pontos de distribuição estão alinhados com o público-alvo dos produtos. Os diversos pães produzidos por esses fabricantes têm vendas reduzidas em alguns pontos e custo alto de

distribuição. O uso da promoção de vendas pode resultar em aumento do volume comercializado, diminuindo-se o número de pontos de distribuição, especialmente aqueles que forem pouco lucrativos e distantes do público-alvo.

Para esse tipo de produto, pães integrais naturais, o mais importante é estar próximo ao principal grupo consumidor. O esforço de distribuição longe desse público pode consumir dinheiro, que poderia ser melhor utilizado em outras atividades do processo de *marketing*. É grande o esforço feito pela *Fibropan* para horizontalizar sua distribuição (cf. Anexo 8.6). A estratégia adotada pela *Fibropan*, atendendo mais pontos que a *Todo trigo*, não faz com ela alcance volume de vendas superior. O fato de atingir mais pontos só acarreta custos e problemas de logística para a empresa.

A alta concentração de renda em alguns bairros de Brasília favorece a distribuição. A proximidade desses bairros e a facilidade de acesso favorecem a redução de custos de distribuição.

Para se ter certeza de que a promoção funciona, é preciso que haja sintonia entre o público abordado e o produto. O cuidado com o ponto de venda escolhido para a promoção pode definir o sucesso da ação.

Tanto o pão de fibra da *Fibropan* quanto o pão da *Todo trigo* têm preço elevado e posicionado acima da média. Por meio de uma pesquisa de fonte secundária, descobrimos onde estava localizada a população consumidora do produto pão integral natural. A pesquisa procurava determinar onde se encontrava a população de alta renda e teve como base o preço do pão e seu posicionamento diante da concorrência. Verificamos em que bairros de Brasília estavam concentradas as maiores rendas e qual era o melhor ponto de

distribuição e promoção nesses bairros. A maior renda *per capita* de Brasília está localizada no bairro Lago Sul. No entanto, por julgamento e decisão da empreendedora foi escolhido o bairro Asa Norte, terceira maior renda *per capita* da cidade (cf. Anexo 8.7).

Assim, a aplicação dos experimentos ocorreu no hipermercado *Extra*, localizado no limite entre os bairros Asa Norte e Lago Norte. Além contemplar dois tipos de consumidores, dos dois bairros, a escolha desse hipermercado permite atingir maior número de pessoas.

A alta concentração de renda e a ação promocional auxiliaram no conhecimento da marca. Por ser uma marca cara e estarmos promovendo o produto sem uso de desconto, o público-alvo se identificou com o produto e não com uma oferta de preço.

Para aplicação dos experimentos, verificamos o perfil do consumidor. Ao realizar uma pesquisa, de fonte secundária, com os dados demográficos dos moradores da bairro do hipermercado *Extra*, definindo pontos importantes para a formação da estratégia de promoção.

Nos canais de distribuição, os intermediários de grande porte que comercializam produtos alimentícios fazem sérias restrições a vendas de produtos de origem regional. Não é diferente com os pães especiais. Para a *Fibropan*, o hipermercado *Extra* era um novo mercado. Representava expansão para um público e uma região diferentes. Para entrar no *Extra*, teve que adotar negociação que contava com o esforço promocional. Ao comentar com a gerência do *Extra* sobre os planos de promoção de vendas, obteve-se

abertura para iniciar a comercialização. Se não houvesse nada a oferecer, teria sido inviável a entrada da *Fibropan* nesse hipermercado.

É comum que supermercados solicitem bonificações para introduzir ou manter um produto no ponto de venda. Também é comum a solicitação, a título de bonificação, de ajuda em dinheiro para ações de comunicação em aniversários de loja ou reformas. O pequeno empreendedor de pães integrais, que não trabalha com alto capital de giro, vê-se impedido de participar. A não participação dos empresários nessas solicitações implica a retirada do fornecedor do supermercado.

A entrada da *Fibropan* no hipermercado *Extra* era importante pelas características da loja. O hipermercado construiu a loja em um ponto importante da cidade, sendo primeiro a oferecer estacionamento coberto dentro de um bairro nobre da cidade. A nova loja veio atender um público que tradicionalmente comprava no Carrefour Norte, que é um hipermercado mais distante e não oferece ao consumidor os mesmos serviços que o *Extra*.

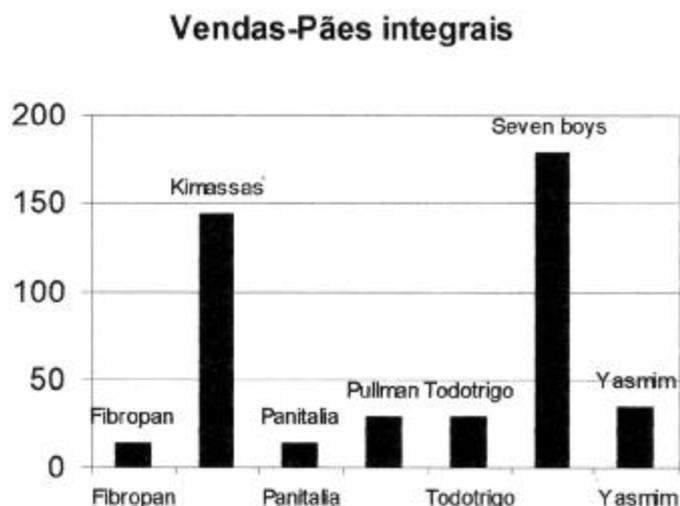
O pão *Feito pelo Daniel* já estava sendo comercializado no hipermercado *Extra*. Esse fato já era uma barreira à entrada da *Fibropan*. Outras barreiras eram representadas pelas diversas marcas, já mencionadas, e pelas marcas do hipermercado. Os fabricantes nacionais e a *Kimassas*, fabricante local, atuam no mercado conquistando clientes pelo preço. A posição desses fabricantes no hipermercado é privilegiada, já que podem arcar com bonificações e longos prazos para pagamento. Na Figura 4.1, é possível perceber a força dos fabricantes *Seven-boys* e *Kimassas*. O mercado de Brasília também conta com os pães da *Pullman*, que, por indefinições

comerciais, ficou com sua participação de mercado prejudicada durante o ano 2000. Os esforços de *marketing* desses fabricantes, especificamente no tocante a pães integrais, são discretos e pouco percebidos pelos consumidores. Durante a promoção de vendas do pão de fibras da *Fibropan*, acompanhamos duas ações de promoção de preço da *Kimassas*. O preço de seu pão, 1 real e 75 centavos, ficou reduzido, por curto espaço de tempo, a 1 real e 19 centavos. Nessas ocorrências, o *Extra* colocava, junto ao produto, um cartaz com o preço promocional. A *Seven-boys*, que tem forte participação no mercado, não realizou qualquer promoção. O nome da marca *Seven-boys* é forte e leva vários consumidores a adquirir o produto.

A *Pullman* lançou, no mercado de Brasília, sua linha de pães enquanto realizávamos o estudo. Há muito tempo que o consumidor tradicional esperava pelo retorno dessa marca, que já fora amplamente consumida.

O fabricante *Pullman* utilizou a televisão como forma de divulgar o seu produto. O resultado das vendas dos demais fabricantes foi pouco alterado, já que houve tempo para reação dos concorrentes, que ocorreu basicamente por meio de redução de preços.

Figura 5.1 – Volume de vendas de pães integrais no hipermercado *Extra* – Brasília, 2001



Fonte: Relatório de análise de vendas *Extra* - 2001

No hipermercado *Extra*, existem 8 prateleiras com 5 níveis de alturas para os pães especiais, as quais são disputadas, a todo momento, pelos fabricantes. Quanto maior o poder de negociação do fabricante, maior o espaço a ser ocupado e melhor a posição de ocupação. Esse processo é conhecido como emprateiramento. O poder de negociação da *Kimassas* e da *Seven-boys* acaba por restringir o espaço das pequenas empresas, como a *Fibropan*. Além do espaço disponível na prateleira, extensão, altura, deve-se levar em conta a visibilidade, visto que, segundo Silva (1990, p.106), os consumidores “detestam ter de se ‘esticar’ ou ‘dobrar’ para pegar os produtos que desejam comprar.”

Estar o produto à altura da visão do consumidor é essencial no momento da compra. Essa disputa se deve à mesma razão que envolve a promoção, objeto deste estudo. A boa exposição, um sistema de *merchandising*, pode garantir efeito positivo, completando o de uma propaganda (Silva, 1990). Ao entrar no

mercado, com marca desconhecida, e enfrentar posição de baixa exposição do produto, a empresa necessita de algum tipo de reforço.

É comum o consumidor verificar as opções de compra disponíveis na prateleira. No hipermercado em que realizamos o experimento, o público depara-se com todas as 64 opções colocadas em uma única seqüência de prateleiras, o que torna mais difícil a escolha. Outro aspecto relevante é a grande possibilidade de o consumidor sequer perceber toda essa variedade. Como esta pesquisa não estava voltada para esse aspecto, não foi possível avaliar isso. No entanto, a gerência da padaria do hipermercado afirmou que várias marcas retornam aos fabricantes sem qualquer venda realizada.

Durante as negociações de entrada da *Fibropan* no hipermercado Extra, houve a tentativa de posicionar o produto na melhor posição das prateleiras, ficando implícito que qualquer posição mais privilegiada aconteceria apenas mediante pagamento de bonificação. As empresas de porte nacional, após negociarem os espaços na prateleira, dispõem de promotores dedicados a controlarem o posicionamento e a reposição imediata de mercadoria. Para o pequeno empreendedor, é quase impossível manter um promotor. O que é feito para amenizar essa situação é a contratação, na forma do que vulgarmente se denomina “bico”, de um promotor com dedicação parcial. “Bico” é a expressão utilizada, no meio supermercadista local, para designar a atuação de um promotor que, contratado por uma grande empresa, aproveita seu tempo ocioso para prestar serviço a outro fornecedor de menor porte. Essa prática é conhecida e aceita por todos os fornecedores, inclusive pelo próprio hipermercado .

5.1.5 Ações promocionais

Antes de iniciados os experimentos, foi adotado um plano de trabalho que possibilitasse ao pequeno empreendedor avaliar todo o processo: conhecer os riscos, as oportunidades, os pontos fracos e fortes da empresa relacionados ao evento promocional. Foi necessário que o empreendedor percebesse todas as relações sistêmicas do processo. Em uma reunião realizada com a empreendedora, foi possível verificar os aspectos apresentados no Quadro 5.3, por meio do modelo de análise *SWOT*, que, segundo Mintzberg *et al.* (2000, p.28) trata de “avaliação dos pontos fortes (*strenghts*) e dos pontos fracos (*weaknesses*) da organização à luz das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*).”

Mesmo com a verificação dos fatores que poderiam interferir em todo o processo, foi preciso que houvesse adequações ao longo do processo. Os eventos sempre foram marcados por fatos não esperados, devidos a fatores internos à organização ou externos e relacionados ao pessoal envolvido.

Por ser uma empresa pequena, que assume diversas funções, a empreendedora não pode dedicar tempo integral a determinadas tarefas, o que resulta em algumas distorções administrativas.

Para a estruturação do evento de forma adequada às possibilidades financeiras da *Fibropan*, foi realizado um levantamento do material necessário e possível de ser adquirido. Outros elementos listados deixaram de fazer parte da amostra promocional por razões de custo. Foi também elaborada uma planilha de custos e despesas.

Quadro 5.3 – Resultado da análise SWOT da Fibropan	
Riscos	resistência do consumidor em provar o pão
	ações agressivas da concorrência – preço ou degustação
	limitações operacionais impostas pelo varejo (tempo, espaço etc)
Oportunidades	aumento das vendas e melhor colocação de emprateiramento
	ausência de promoções de vendas (degustação) de outros fabricantes em todo o mercado de Brasília
	expansão da promoção para outros pontos de vendas
	geração de compras sucessivas, fidelização da marca
Pontos fracos	falta de estrutura de reposição dos produtos no ponto de venda
	falta de supervisão na empresa para acompanhamento
	falta de promotora especializada ou acostumada com o produto
	ausência de equipamentos para promoção – degustação
	ausência de material de <i>merchandising</i> , apoio de comunicação
	desconhecimento do perfil dos clientes varejistas
Pontos fortes	capacidade de produção ociosa (aumento possível de 500 pães/dia)
	sucesso do pão ao longo de 20 anos de comercialização
	motivação da empreendedora em participar do evento e crença no sucesso

O orçamento desses elementos possibilitou a execução da AP sem surpresas. O Quadro 5.4 apresenta a relação de custos e despesas de uma ação de degustação, num período de 6 horas. Como, no total, foram 4 eventos de degustação, foi possível aproveitar alguns itens já comprados. Outros, de consumo, foram repostos. Um cuidado, nessas ações, foi contar com uma promotora que atuasse na área de pães em todos os eventos, minimizando problemas de treinamento, acerto de pagamento dos serviços e uniforme. Foi optado pelo uso de touca descartável pela funcionária em razão de indefinição do tipo de boné a ser usado e do pouco tempo para confecção. No

planejamento de despesas com material de consumo, foi considerada a experiência anterior da empreendedora nessas ações. Maria Ineide, empresária da *Fibropan*, em outros momentos da empresa, já havia realizado degustação e tinha parâmetros de consumo de pão, cobertura e guardanapos.

Quadro 5.4 – Planilha de custos e despesas – degustação	
Produto ou Serviço	R\$
5 pães para degustação (R\$1,72 a unidade)	8,60
2 potes de requeijão <i>light</i> (R\$ 2,80 a unidade)	5,60
2 camisetas pólo bordadas (R\$ 7,50 a unidade)	15,00
1 carrinho de apoio, com rodízios (R\$ 65,00)	65,00
5 pacotes de guardanapos (R\$ 1,20 a unidade)	6,00
1 touca	1,00
1 conjunto de luvas descartáveis	1,20
remuneração da promotora (6 horas)	25,00
lanche para a promotora	3,50
transporte da promotora	6,00
transporte de reposição dos pães	5,50
Total	142,40

O valor da primeira ação de amostra promocional foi o mais elevado porque houve investimento em produtos que seriam utilizados mais de uma vez. Na segunda ação, houve redução nos gastos, excluídas a compra de camisetas e a de carrinho de apoio.

O pão integral natural não teve apoio publicitário por dois motivos: o primeiro foi a impossibilidade de o empreendedor investir em comunicação, pois havia outras prioridades a serem atendidas; o segundo foi a cautela para que a propaganda, de alguma forma, não deturpasse os dados resultantes da pesquisa. Ficou evidente para o empreendedor que, se estivessemos com um

programa de veiculação forte em mídia de massa, o resultado seria considerado crédito da mídia de massa.

A *Todo trigo* também utilizou um sistema de ação promocional, mas não no mesmo período da ação no hipermercado *Extra*. O sistema de amostra promocional utilizado pela *Todo trigo* tinha uma sistemática diferente. Utilizava-se uma embalagem pequena, sem identificação, com o pão produzido em formato diferente (canapés). A distribuição dessas embalagens era realizada em academias, clínicas e *shoppings*. A principal restrição a esse tipo de sistemática era a ausência de ligação entre formato e embalagem com o pão normalmente comercializado. A *Todo trigo* atuou com essa promoção até setembro de 2000, quando passou a sofrer as conseqüências da alteração societária, já comentada. Esse fato repercutiu nas ações da empresa até o fechamento deste estudo.

O produto alimentício sempre recebe forte influência da comunicação de massa. Normalmente, os consumidores aprovam um produto pela marca, pelas características e pelo preço, e tudo isso é divulgado pela mídia de massa (ou segmentada). Os dados da pesquisa sofreram impacto na introdução dos produtos da fabricante *Pullman*, que utilizou a televisão para a expansão de um de seus produtos no mercado de Brasília. Ao contrário do que se imagina, uma ação promocional da concorrência pode ajudar as vendas de toda a categoria (Putsis Jr., 1999). Isso não foi medido, mas foi possível abordar diversos consumidores à procura do pão *Pullman* anunciado na televisão e, após a experimentação do pão de fibra, tentar convencê-los a comprar *Fibropan*.

No processo de evento promocional, a pequena estrutura organizacional e a deficiência de planejamento interferiram no desempenho. Considerando esses dois fatores, estrutura e planejamento, a primeira ação de preparação para a amostra promocional foi organizar duas reuniões com a empreendedora Maria Ineide e seu vendedor. Na primeira reunião, foram discutidos os aspectos positivos e negativos da ação, tanto no ambiente interno quanto do ambiente externo da organização. Nessa reunião, discutiu-se a importância da qualidade do produto no processo, dado que a amostra promocional seria a comunicação da empresa com o público consumidor e, portanto, era necessário que houvesse o mínimo de problemas. Deve-se ter muito cuidado para não prejudicar a imagem da marca pelo nível ruim da promoção (Legrain e Magain, 1992).

Na segunda reunião, realizada na loja do *Extra* do bairro Asa Norte, discutiu-se com o gerente da padaria, senhor Stephan S. Silva, os detalhes operacionais do processo. A reunião, envolvendo o hipermercado, estava apoiada no argumento de que a promoção não favorece somente o fabricante da marca mas também distribuidor, sendo necessária a sua participação (Legrain e Magain, 1992).

A partir desses encontros e do referencial teórico pesquisado, levantou-se todos os passos e seqüências para o programa de ação promocional. Os elementos discutidos para execução e controle estão descritos no Quadro 5.5, onde apresenta uma lista de controle dos passos. Os passos seqüencialmente seguidos, auxiliaram nos resultados e evitam surpresas.

A definição de objetivo e meta foi o momento mais delicado do programa de ação promocional. Apesar de Maria Ineide, empresária da *Fibropan*, já ter realizado uma ação de degustação, em 1998, não estavam claros para ela os diferentes objetivos que podiam ser alcançados, tais como, conhecimento da marca, demonstração da qualidade, busca de novos consumidores e conseqüente troca de marca, compras sucessivas (fidelização), aceleração das compras e expansão da categoria do produto. Em cada um desses resultados, existe reação de vendas a curto prazo (Putsis Jr., 1999). No caso da *Fibropan*, o objetivo era conquistar um novo mercado e se apresentar como fabricante de um produto diferenciado. Ao entrar no hipermercado *Extra* a *Fibropan*, com a promoção de vendas, poderia atingir dois objetivos: conseguir que alguns consumidores trocassem de marca de pão e expandir as vendas da categoria de pães especiais.

Para o pequeno empreendedor, o primeiro resultado é mais importante e entendido como natural após um investimento em promoção. Deve-se, no entanto, ressaltar a importância de uma expansão da categoria, ou seja, a situação em que os consumidores tradicionais de outras marcas continuam a consumi-las e novos compradores de pães integrais adquirem a marca *Fibropan*. Isso foi muito discutido com a empresária.

De toda maneira, a promoção teve como objetivo inicial minimizar os riscos de lançamento da marca no hipermercado, já que, se não houvesse venda suficiente, as compras seriam canceladas pelo hipermercado *Extra*, que não mantém, normalmente, marcas regionais que não resultem vendas.

Quadro 5.5 – Lista de controle da ação promocional – <i>Fibropan</i>	
Definição de objetivo e meta da ação	manutenção das vendas no Hipermercado <i>Extra</i>
Escolha da técnica	degustação
Variáveis do macroambiente	retorno de férias, carnaval e sazonalidades
Variáveis do microambiente	controle das ações concorrentes,
Escolha do local	varejo – Hipermercado <i>Extra</i>
Definição do período	dias específicos quartas e sábados
Contato com o varejo	apoio no emprateiramento, local – em frente a padaria, horário vespertino
Contato com a promotora	contrato de trabalho – informal
	uniforme – camiseta e touca branca
	treinamento – no próprio Hipermercado
	escala e deslocamento
Planejamento da produção	solicitação de pedido adicional
	produção para a promoção – não ocorrerá pelo volume reduzido
	entrega conforme orientação do Hipermercado
	controle de custos adicionais por parte do empreendedor
Procedimentos e materiais	varejo – acesso e autorização especial
	apoio – carrinho, guardanapos, luvas guardadas no Hipermercado
Acompanhamento e supervisão	Representante comercial da <i>Fibropan</i>
Controle	vendas
	financeiro – verificação de despesas
Avaliação	análise dos dados e decisão sobre novas ações

A escolha da técnica promocional, no caso da *Fibropan*, foi simples e rápida. A empresária já havia testado a promoção de vendas com degustação de pão e conhecia o resultado, apesar de não ter medido a evolução das vendas. Por questão financeira e de tempo, a degustação, como amostra promocional, foi escolhida prontamente. É verdade que a pesquisa estava apoiada nessa ferramenta promocional, mas houve consenso quanto à sua

aplicação. Outras formas de promover o pão de fibra seriam válidas, mas não com tanta facilidade operacional. A degustação foi realizada com o mínimo de esforço financeiro e aproveitou-se a própria estrutura de produção. Qualquer outra forma de promoção, à exceção de desconto, envolveria contratação de serviços profissionais mais específicos (embalagens, brindes, serviços gráficos etc), conforme já apresentado no referencial teórico. Contudo, é possível contrair outras despesas com a degustação quando se implementa material de apoio, como cartazes, *folders* e outros. No caso da promoção de vendas da *Fibropan*, a preocupação estava centrada em gerar conhecimento da marca com um mínimo de despesas, o que foi totalmente alcançado.

As variáveis do macroambiente da *Fibropan* foram analisadas considerando-se calendário da ação promocional, eventuais festas populares e possíveis alterações econômicas. Segundo Maria Ineide, a fábrica de pães efetua alterações na produção conforme o período do ano ou a situação econômica do País. Assim, tivemos o cuidado de estabelecer datas em períodos de normalidade. A variável econômica não pode ser controlada. No entanto, pode ser avaliada quanto às condições e, nesse caso, havia boa condição para expansão e promoção do produto. A economia brasileira, na época do planejamento, apresentava sinais de crescimento.

As variáveis do microambiente da organização também são relevantes para a tomada de decisão, principalmente com relação aos concorrentes. Não havia perspectiva de lançamento ou esforço promocional de qualquer fabricante. A *Pães Pullman*, que depois voltou ao mercado de Brasília, tinha credenciado um novo representante na praça de Brasília, mas não havia maiores certezas a

respeito de seu retorno. A *Kimassas* continuava em promoções de preço, agindo agressivamente com a marca *Kero*. E, finalmente, a *Todo trigo* estava passando por reformulação organizacional que a impedia de atuar com promoções ou lançamentos. Ainda na análise das variáveis do microambiente, foram discutidas as características do comprador do *Extra*. Para conhecermos melhor o perfil dele, utilizamos a pesquisa de fonte secundária, do governo do Distrito Federal. A pesquisa teve como principal auxílio a confirmação de que o pão e o preço adotado estavam adequados ao público residente próximo do hipermercado (cf. Anexo 8.7).

A escolha do local baseou-se no fato de que estávamos entrando em um novo mercado. O hipermercado *Extra* representa um novo ambiente de consumo na cidade. É grande, novo e confortável, trazendo diversos compradores de outros pontos da cidade. De fato, era preciso alcançar esse público, fazer com que eles provassem e conhecessem o pão.

A escolha do período esteve relacionada às variáveis do macroambiente, considerando-se retorno de férias escolares, carnaval e um mês típico de meio de semestre escolar. Com a ajuda do hipermercado, foi possível avaliar o melhor dia e o melhor horário. De fato, tanto nas quartas-feiras quanto nos sábados, dias em que aplicamos o experimento, tivemos sucesso nos resultados mais imediatos.

O varejo precisa participar da estruturação da promoção, ao menos na parte que concerne a ele. As diversas questões relacionadas à operacionalização são respondidas pelo próprio varejo. Questões de acesso do equipamento e promotora, área para degustação, pedido adicional do

produto, exposição, divulgação na loja e outras facilidades necessárias só podem ser programadas com o envolvimento do gerente de loja ou departamento. No caso estudado, o argumento principal utilizado, para facilitar a negociação com o Hipermercado *Extra*, foi o do ganho conjunto do fabricante e do distribuidor.

No experimento, a escolha da pessoa para o cargo de promotor, foi possível aliar dois aspectos: encontrar a pessoa que preenchesse o perfil associado à marca e que tivesse conhecimento do produto. Ocorre que o hipermercado *Extra* conta, em seu quadro de pessoal, com diversos promotores e reposidores (funções de reposição de mercadoria nas gôndolas), que têm permissão de atuar para outras empresas, dentro da loja, nesse tipo de serviço. A escolha desse tipo de promotor proporciona menor custo, pois não há necessidade de se estabelecer vínculo empregatício, fazendo-se o pagamento por RPA – recibo de pagamento a autônomo. Também é favorável o fato de ser uma pessoa envolvida na rotina da loja e dos produtos. A alternativa de escolha seria a de recrutar, no mercado, uma pessoa que se adequasse às necessidades do cargo. O processo de seleção para uma atividade dessas é complexo, pois não se trata de contrato para trabalho definitivo e, sim, para um momento específico. É normal os fabricantes contratarem empresas de recursos humanos que alocam mão-de-obra. O fator que pesa contra essa opção é o custo elevado, representando aumento superior a 300 por cento.

O treinamento da promotora ocorreu na própria loja do hipermercado. O ideal seria ter a promotora conhecimento da fabricação do produto. Quando

isso ocorre, há ganho de confiança no momento de o promotor dar as informações sobre o produto para o consumidor.

Ainda com relação ao treinamento, a promotora conheceu os seguintes detalhes sobre o produto: composição, benefícios, ausência de produtos químicos, prazo de validade, melhores condições de conservação, sugestões para consumo e argumento de preço; sobre a empresa: tradição em fabricação, linha de produtos, extensa distribuição e critérios de qualidade. Após o treinamento e no início dos trabalhos, efetuamos alguns testes de abordagem, simulando a aproximação e degustação como consumidores. A simulação demonstrou a preparação da promotora para desenvolver a ação. O planejamento da produção de pães foi simples, considerando que não se tratava de uma ação promocional em diversas lojas. Mesmo assim, foi providenciada a adequação da produção, de forma a atender ao evento específico. Foram feitas pequenas alterações no horário e na quantidade da produção. Normalmente, a fábrica mantém, todos os dias, um estoque de segurança de cerca de 50 pães. Além do estoque de segurança, foram produzidos mais 30 pães.

Durante o evento, os procedimentos estão relacionados à seqüência de preparação para a degustação dos pães: colocação do carrinho na loja, preparação e corte do pão, colocação do requeijão cremoso em pote à parte (para evitar a divulgação da marca do requeijão), preparação e arranjo dos guardanapos, exposição dos pães com mostra da embalagem e próximos ao lugar de degustação. Normalmente, é feita a reposição dos produtos de degustação. Antes de acabarem as fatias cortadas ou qualquer outro item,

interrompe-se a degustação para reabastecimento dos materiais necessários. Por ter sido usado um carrinho no evento não havia necessidade de avisar ao público sobre a interrupção, não causando qualquer espera para experimentação pois não havia qualquer tipo de comunicado sobre o evento.

Os materiais para uso na degustação devem estar separados conforme a previsão de consumo do pão. De um pão, são aproveitadas 14 fatias. A fatia do pão integral, similar a de um pão de forma, é cortada em quatro partes, mantida a casca. Com base na quantidade de partes de pão, prevê-se a quantidade de guardanapos e requeijão. Para cada evento foram separados 5 pães para degustação, gerando, aproximadamente 280 degustações.

Dois itens são importantes para apoio à promoção: nome do produto, com muita visibilidade, próximo aos pães cortados e comunicação do preço do produto (exigência legal do Código de Defesa do Consumidor).

Acompanhamento e supervisão são essenciais, principalmente no início do processo. O treinamento feito com a promotora não alcança todas as possíveis ocorrências. Apesar de não estar previsto qualquer tipo de pergunta da promotora aos diferentes consumidores, houveram diversas perguntas e comentários realizados pelos degustadores. Foi muito importante o acompanhamento do evento, particularmente o do primeiro, para eliminarmos algumas dúvidas da promotora e transmitir segurança às abordagens.

O acompanhamento facilita a execução dos controles. O que deve ser controlado, num evento promocional, está relacionado ao objetivo a ser alcançado. No evento realizado no hipermercado *Extra*, o objetivo e o resultado atenderam às expectativas da empresária. Na primeira aplicação da

degustação, houve aumento aproximado de 50 por cento da compra de pães integrais da *Fibropan*, durante a aplicação, constatação positiva e animadora para todos. O aumento não seria percebido se não houvesse controles. A empresa *Fibropan* não possuía ficha de vendas, controle de pedido e atualização do perfil do cadastro de cliente. Os controles eram realizados por meio de um talão de pedido e das devoluções. Foi necessário desenvolver os documentos para que pudéssemos controlar o desempenho da promoção e auxiliar a empresa na administração de vendas. Foram criados formulários de acompanhamento dos pedidos dos pães e de cadastramento de clientes, apresentados, respectivamente, no Anexo 8.10.

A avaliação foi a última etapa do processo. Nesse momento, em conjunto com a empresária e seu vendedor, fizemos observações críticas com base nos resultados de vendas, informações do hipermercado e dos comentários da promotora.

No processo de avaliação, os comentários da promotora mereceram consideração especial, pela proximidade que ela manteve com os consumidores. Não estava previsto qualquer questionário a ser aplicado aos consumidores, no entanto, a promotora reteve informações interessantes. Esses comentários não sofreram acompanhamento estatístico, não permitindo avaliar o grau de representatividade e importância. Destacamos como os mais relevantes os seguintes comentários: questionamento do preço: os consumidores não entendiam por que o pão da *Fibropan* era mais caro que o pão integral de outras marcas; marca desconhecida: mesmo estando há vários anos no mercado de Brasília, a marca *Fibropan* não foi reconhecida por

diversos consumidores, o que reforça a necessidade de divulgação e promoção do produto; diversos consumidores de outras marcas provaram o pão mas não o compraram; alguns consumidores gostaram do sabor, colocaram o pão no carrinho e, minutos depois, devolveram-no à prateleira, sem qualquer comentário; a maioria das pessoas que tinha pão francês no carrinho experimentava o integral e não o comprava; não houve comentário negativo sobre o sabor, a consistência e o aroma do pão; os elogios concentravam-se na leveza do pão e no fato de não ser seco.

Esses comentários confirmaram algumas afirmações da empresária Maria Ineide sobre as características de seu pão. O pão da *Fibropan*, ao contrário do pão *Feito pelo Daniel (Todotriço)*, é mais leve em sua consistência e dá a sensação de ter a massa menos seca. Os comentários da promotora serviram como apoio a conclusões genéricas, que, por não terem sido medidas estatisticamente, não foram consideradas integralmente para efeito das conclusões específicas deste estudo. Ainda no processo de avaliação, foi verificado o volume de vendas e retorno do caixa. Os resultados de vendas serviram de base para a conclusão deste estudo.

As vendas constituíram o principal parâmetro de avaliação do desempenho da ação promocional. O acompanhamento das vendas foi semanal, desde a primeira semana de janeiro, quando iniciamos as negociações de comercialização dos pães *Fibropan* no hipermercado *Extra*. As principais verificações foram: aumento de vendas, com crescimento ao longo dos cinco meses analisados; redução das variações de vendas à medida que eram aplicadas as ações promocionais; melhoria na participação de mercado;

aumento das vendas sem retirar vendas dos pães da *Todotrigo*. No Quadro 5.6, é possível acompanhar a consistência do crescimento de vendas. Esse quadro permite avaliar que parte do crescimento de vendas não se deveu à migração de consumidores da *Todotrigo*, pois as vendas desse fabricante permaneceram estáveis. É possível perceber também que houve um declínio no volume de vendas em abril, dois meses depois da aplicação da degustação. E, no mês de maio, quando ocorreu o último experimento, o crescimento das vendas foi maior que na primeira aplicação, levando-nos a acreditar em um reconhecimento da marca pelo consumidor.

O crescimento das vendas, no mês de maio, foi importante para concluirmos que a ação como reforço agregou novos consumidores e recuperou outros que não haviam mantido o consumo regular do pão.

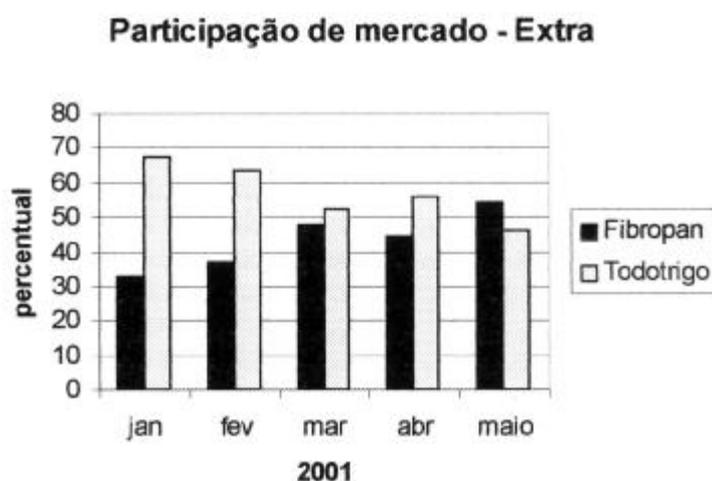
Quadro 5.6 – Comparativo mensal de vendas no hipermercado Extra – Fibropan e Todotrigo – 2001									
fabricante	jan.	fev.	Cresc	mar.	Cresc	abr.	Cresc	maio	Cresc
Fibropan	135	205	51%	315	54%	270	(15%)	400	48%
% Fibropan	33%	37%		48%		44%		54%	
Todotrigo	280	352	26%	348	(1%)	340	(2%)	340	0%
% Todotrigo	67%	63%		52%		56%		46%	
Total	415	557	34%	663	19%	610	(8%)	740	21%

As vendas da *Todotrigo* mantiveram patamar tradicional. Conforme informou o gerente da padaria do hipermercado, as vendas do pão *Feito pelo Daniel* não sofreram grandes variações com as degustações da *Fibropan*. Por certo, ao apresentarmos o principal benefício do pão, ou seja, ser natural e sem adição de componentes químicos, o consumidor tradicional do pão *Feito*

pelo Daniel não teria motivo para troca, pois a característica é idêntica nos dois pães. A Figura 5.2 apresenta o gráfico comparativo de desempenho dos dois fabricantes, empresa experimental e empresa controle. Nesse gráfico, é possível perceber que o crescimento de vendas não está associado a um aumento geral nas vendas de pães ou do mercado, mas, sim, em comparação à empresa controle, ao esforço promocional realizado.

Esse crescimento das vendas ocorreu nessa proporção apenas no hipermercado onde aplicamos o experimento. Tanto a *Fibropan* quanto a *Todotrigo* tiveram, durante esses meses, volumes normais de vendas nos demais canais de distribuição.

Figura 5.2 – Comparativo mensal de desempenho de vendas –
Fibropan e Todotrigo



No Quadro 5.7, apresentamos a evolução de vendas dos fabricantes nos cinco primeiros meses de 2001, considerando o mercado total. É possível perceber que houve pouca alteração no resultado final das duas empresas.

Em relação à *Fibropan*, o volume de vendas no hipermercado interferiu sensivelmente no resultado do último mês. Mesmo com o mercado estável, mantendo patamares de vendas regulares, à exceção do mês janeiro, que se caracteriza pela saída da população em férias, a *Fibropan*, no hipermercado, alcançou crescimento de vendas expressivo.

Quadro 5.7 – Comparativo mensal de vendas no mercado total – Fibropan e Todotriigo – 2001					
fabricante	jan.	fev.	mar.	abr.	maio
Fibropan	11 400	12 200	12 300	12 350	12 500
	44%	43%	43%	44%	44%
Todotriigo	14 300	16 050	16 200	16 000	16 150
	56%	57%	57%	56%	56%
Total	25 700	28 250	28 500	28 350	28 650

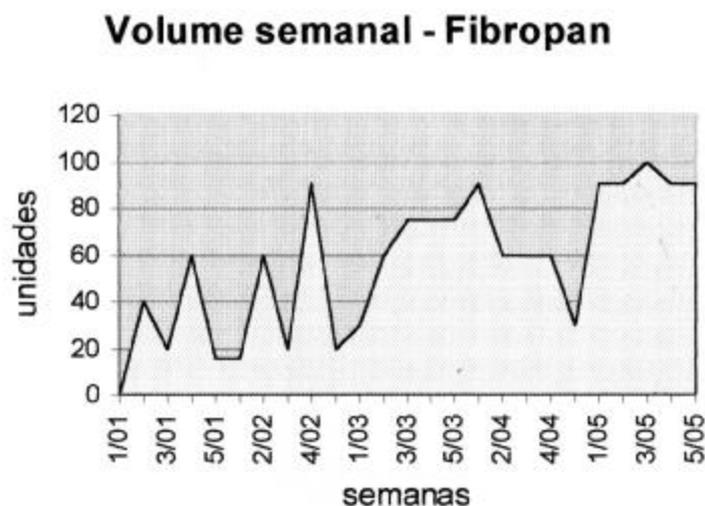
Por não termos acompanhado o volume total de vendas das demais marcas de pães especiais, não foi possível identificar de qual marca ou tipo de pão migrou o novo consumidor da *Fibropan*. O fato é que não houve constatação de migração de marca da *Todotriigo* para *Fibropan*.

Com o acréscimo ocorrido no volume de vendas e pela consistência, principalmente no último mês, quando realizamos a quarta ação promocional, verificamos a influência da degustação nesses resultados. A Figura 5.3 apresenta a curva de vendas da *Fibropan*. Nessa figura, identificamos, nas semanas de fevereiro e maio, volumes mais altos, coincidentes com os eventos. Os dados evidenciam também que, no início do ano, as vendas estavam irregulares e tornaram-se mais estáveis com a aplicação da degustação.

Ao longo do tempo em que estávamos testando a amostra promocional, registramos um número maior de compradores de momento que de

compradores de recompra do produto. A ação promocional provoca aumento muito rápido nas vendas, mas há regressão logo a seguir. O efeito, no entanto, permanece em diversos consumidores.

Figura 5.3 – Evolução de vendas *Fibropan* – hipermercado *Extra* - 2001



A performance nas vendas, apresentado na figura 5.3, foi acompanhada da primeira semana de janeiro a quinta semana de maio.

5.3 Resultados da pesquisa experimental

O que mais se destacou na experimentação da amostra promocional foi, sem dúvida, a simplicidade de operacionalização e a facilidade de entendimento do pequeno empreendedor. Esses dois itens somados aos resultados, já analisados, garantem à amostra promocional ampla aplicabilidade aos pequenos empreendimentos de produtos alimentícios.

A aplicação da degustação foi concebida para não gerar altos custos e promover conhecimento e volume de vendas para a marca da empresa experimental, a *Fibropan*. Não tivemos dificuldade em concluir que, atuando em local onde haja concentração do público-alvo e com um produto com qualidade específica para esse público, a amostra promocional por meio de

degustação facilita o processo de descoberta da marca pelos consumidores. O experimento provou, ao longo de quatro meses, que o uso da amostra promocional produz o efeito desejado em relação a volume de vendas.

A primeira idéia surgida, dentro da empresa, com o sucesso da promoção de vendas, foi estendê-la aos outros produtos. Foi preciso demonstrar que o sentido de esforços com a marca estava sustentado no pão de fibra e relacionado a um público específico. Os outros produtos, pães especiais sem o mesmo apelo de saúde, poderiam tirar forças da empresa e não alcançar resultados visíveis de vendas. Havia necessidade de se darem respostas a perguntas como: Qual o produto mais distintivo? Qual o produto mais lucrativo? Quais os clientes mais satisfeitos? As respostas a essas perguntas, que remetem ao *trade-off*, indicavam o pão de fibra como produto forte da empresa experimental.

Para o pequeno empreendedor, analisado neste trabalho, foi a amostra promocional considerada um instrumento de fácil entendimento quanto aos resultados. Os pequenos empreendedores com quem trabalhamos demonstraram grande conhecimento prático de suas atividades, mas pouco conhecimento teórico. A falta de instrução superior e a profunda dedicação diária aos negócios levam os dois empreendedores a não pesquisarem ou atuarem criticamente em suas atividades administrativas. Foi importante que apresentássemos a eles meios simples e de efeito para os resultados positivos de suas organizações.

Aliado a isso, a empreendedora Maria Ineide pôde constatar o baixo volume financeiro aplicado em cada ação, viabilizando outras ações em

diferentes mercados. O investimento sempre foi uma preocupação para ambos os empreendedores. Apesar de reconhecerem a necessidade da comunicação ou divulgação de suas marcas, ambos demonstraram dúvidas quanto ao retorno do dinheiro a ser gasto. A empreendedora Maria Ineide pôde comparar um plano de divulgação feito pela agência júnior de gestão da criação da UNEB e perceber a diferença do volume de dinheiro gasto em ambos os casos (cf. Anexo 8.9).

O preço sempre foi item preocupante para a empreendedora. De fato, um dos comentários mais frequentes entre os degustadores do pão *Fibropan* era em relação ao preço elevado. Constatamos que, após a degustação do pão, o preço continuava a ser uma barreira para aqueles consumidores que não procuravam, necessariamente, um pão natural. Sabiamente, a empreendedora escolheu um posicionamento para seu produto. Apenas restava utilizar uma ferramenta promocional que destacasse o produto entre os demais. Das diversas barreiras encontradas ao se expandir o produto pão integral natural em um novo mercado, a maior foi o preço. O preço do pão de fibra deveria ser menor do que o aplicado no hipermercado Extra. No entanto, por questões de volume e de custo de entrada na loja, esse hipermercado estabeleceu uma margem no preço-varejo que superou a média cobrada em outros pontos de vendas. No mês de janeiro, o preço interferiu claramente no resultado de vendas. Os números alcançados ficaram aquém do esperado. Mas, com a amostra promocional, foi possível quebrar essa barreira sem alterar valores. À medida que íamos avançando no número de consumidores experimentando o pão, o resultado das vendas ia-se aproximando das expectativas da

empreendedora. O produto possuía diferencial e isso podia ser demonstrado sem que o comprador precisasse arriscar. Produtos homogêneos, geralmente, precisam fixar um preço abaixo ou no mesmo nível do preço dos concorrentes. A barreira do preço foi transposta pelo público certo.

O sistema de cadastro de clientes foi outro aspecto afetado pelo evento promocional. No momento da escolha do local a ser realizada a amostra promocional, a empreendedora não conhecia o seu cliente, a não ser informalmente. Não havia meios de escolher o distribuidor por critérios mercadológicos. O único dado confiável que havia era o número de pães vendidos. O evento demonstrou ser necessária uma eficaz operação cadastral, para conhecimento de cada um dos clientes atendidos.

O varejo também foi influenciado pelos resultados da amostra promocional. Tanto no posicionamento da mercadoria nas gôndolas quanto pela atenção dispensada ao fornecedor, houve mudanças sensíveis. Segundo a empreendedora Maria Ineide, o hipermercado Extra, por meio de seus gerentes, mostrou-se mais atencioso e flexível em suas negociações. Demonstrou esse fato que as iniciativas do pequeno empreendedor que resultem em aumento do volume de vendas são formas de facilitação no tratamento com os canais de distribuição.

A amostra promocional aplicada neste estudo obteve resultados positivos em todas as verificações realizadas: no volume de vendas, no investimento realizado, nos comentários favoráveis à melhoria do produto, no relacionamento com o varejo e na divulgação da marca. Considerando o esforço promocional realizado, foi possível concluir que a promoção de vendas

com degustação foi uma ferramenta positiva para o pequeno empreendedor de produto alimentício.

6 CONCLUSÕES

Entre os principais resultados depreendidos ao longo desta pesquisa, foi verificado que, para os produtos alimentícios em processo de lançamento ou expansão e, principalmente, desconhecidos da população, a ferramenta promocional, especificamente a experimentação por meio da amostra, revelou-se eficaz. Foi observado que, com o uso dessa ferramenta, o processo de decisão de compra passava a ter mais consistência.

A amostra promocional revelou-se eficaz por diversos motivos, tais como: otimização dos investimentos no composto promocional, pesquisa proativa no processo de experimentação, processo de venda com menos impacto negativo junto ao comprador, possibilidade de se criar um sistema de controle de fidelização de consumidores.

O impacto da concorrência aguerrida entre os diversos fabricantes, inclusive com as marcas de supermercado, foi amenizada com a amostra promocional. O consumidor na procura pela qualidade acaba se orientando por indicadores externos (como o preço e o nome da marca). Dessa forma, ele pode estar pagando mais sem obter qualquer vantagem. A amostra promocional foi uma oportunidade para quebrar conceitos de marcas e preços de alguns consumidores.

Com relação aos investimentos, a experimentação por meio da amostra promocional revelou-se adequada aos pequenos empreendimentos, considerando-se o retorno alcançado. O preço da mídia de massa

convencional, num volume suficiente que gere resultados para um empreendimento, é alto em relação aos investimentos de produção. Para os pequenos empreendimentos, esse investimento se torna inviável. A escolha de mídias de menor valor, sem outro critério, pode levar a um retorno do capital investido bem inferior. Os pequenos empreendimentos adotam o sistema de verba fixa para a comunicação da empresa. A verba é estipulada em função da disponibilidade financeira da empresa, podendo ocasionar escolhas de mídias e ações pelo valor e não pela eficiência. A escolha de um plano de mídia eficiente para um lançamento de produto alimentício, numa cidade do porte de Brasília, não custa menos de vinte mil reais, enquanto que, com o processo de experimentação, é possível atuar nos principais supermercados gastando-se aproximadamente dois mil reais em um mês (cf. Anexo 8.9). Considerando os resultados finais, fica claro que o sistema de amostra promocional, para o pequeno empreendedor, é eficiente e menos dispendioso.

A evolução do produto é outro ponto de destaque no processo de uso da ferramenta promocional. A partir dos dados coletados na ação promocional, o empreendedor pode desenvolver ajustes na formulação do produto alimentício, acertando ingredientes, seja na quantidade, seja na composição do produto. O que poderia ser apenas um evento promocional passa a ser uma ação proativa do produto, em todas as suas dimensões. Essa é uma das principais ferramentas de *marketing* e, por si só, já justificaria a experimentação por meio da amostra promocional.

É possível afirmar que a amostra promocional, quando bem aproveitada pelo empreendedor, torna-se uma ferramenta de pesquisa e, por

conseqüência, um sistema de atualização do produto e redirecionamento do mercado-alvo. Quando bem trabalhado, o sistema de experimentação pode ser planejado em quantidade que represente uma amostra do universo do mercado.

Um elemento fundamental para o sucesso de implantação do processo de vendas é a satisfação das necessidades e expectativas do consumidor. Isso pode ocorrer de diversas formas, já abordadas neste trabalho, mas, conclusivamente, em se tratando de produtos alimentícios, a amostra é um argumento de vendas fundamental. O processo de vendas conclui-se por meio do próprio produto, sem necessidade de se utilizar um agente de vendas, apelos de mídia ou de se forçar o processo por meio de concursos. De fato, o que ocorre, no processo de lançamento com oportunidade de degustação, é que todos aqueles que aprovam o sabor e têm renda para adquirir o produto acabam comprando, mas nem todos voltam a comprar novamente.

A amostra promocional conduz a um ponto interessante e observado em no trabalho, o de que a dissonância cognitiva é reduzida à medida que o comprador entende o que está comprando. A dissonância cognitiva faz referência ao resultado emocional final da verificação pelo consumidor da diferença entre o que se desejou ou que esperava e o que percebeu no consumo do produto. O consumidor percebe exatamente a extensão de sua decisão e reduz o conflito em sua mente com relação à sua decisão. O processo de decisão de compra torna-se menos desgastante para o comprador. Isso, no entanto, não impede que se manifeste sentimento de arrependimento no momento pós-compra.

O relacionamento com os canais de distribuição é reforçado imediatamente após a proposta do evento promocional. A abertura dada para esse tipo de evento e os resultados positivos são verdadeiros reforços para a manutenção da parceria nos negócios. O gerente do varejo acaba por colocar numa posição favorável o produto na gôndola ou na prateleira. Atitudes positivas desse tipo favorecem o posicionamento do pequeno produtor nas grandes redes de super e hipermercados. Essa melhoria está relacionada ao poder de recompensa. O intermediário, no canal de distribuição, age favoravelmente em razão de um benefício. A promoção de vendas é um elemento motivacional para o participante do canal de distribuição.

Assim, considerando a verificação das variáveis e seus benefícios, é possível concluir que, para os pequenos empreendimentos, deve-se utilizar o processo de experimentação pela amostra promocional, respeitando-se as características de mercado e investimento de cada empresa. A promoção de vendas tem baixo custo (quando direcionada e restrita), alta performance e é bem vista pelos consumidores. A amostra promocional permite construir junto ao comprador uma relação de confiança. Eliminando-se a diferença entre o que é dito na comunicação sobre o produto e a percepção do consumidor, gerando maior estabilidade no relacionamento comercial entre esse consumidor e a empresa produtora do alimento.

6.1 Sugestões para trabalhos futuros

A amostra promocional vem tomando força no composto de *marketing*. É preciso que os pequenos empreendedores comecem a tomar contato com

essa ferramenta. Diversos são os estudos que podem ser feitos a partir desse assunto. Os pequenos empreendedores necessitam de mais apoio técnico nessa área, tanto quanto têm para as mídias de comunicação de massa.

O primeiro ponto de sugestão para desenvolvimento de trabalho científico diz respeito à criação de sistemática de comunicação aliada à promoção de vendas que seja eficaz para o micro e pequeno empreendedor. Um dos pontos fundamentais é o alto investimento para realizar uma comunicação de massa. Levantar meios de se chegar a uma mídia de baixo custo absoluto com eficácia para o empreendedor é um tema a ser estudado.

Sugerimos, ainda, um estudo que apresente promoções para produtos alimentícios pela *Internet*, que está apontando como um forte meio de comercialização para os próximos anos. No estudo desenvolvido, já foi possível perceber a quantidade de consumidores que estarão migrando suas compras por meio da *web*. Um objeto de estudo está relacionado às ferramentas promocionais próprias da *Internet*.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. Tradução: Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David A. A arquitetura da marca. **HSM Management**, São Paulo, n.13, p.112-16, mar./abr. 1999.

ALBRETCH, Karl. Vocação para serviço. **HSM Management**, São Paulo, edição especial – p. 47-54, mar./abr. 2000.

ANGELO, Claudio F.; SILVEIRA, José A. G. **Varejo competitivo: PROVAR – Programa de Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERGAMO FILHO, Valentino. **Os caminhos da qualidade e da produtividade: como entender os conceitos da qualidade de um modo simples e gostoso**. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1992.

BLISS, Perry. **Administração de marketing e o comportamento no meio ambiente**. São Paulo: Atlas, 1976.

CALDEIRA, Jorge. **Mauá: empresário do império**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

CALDEIRA, Jorge *et al.* **Viagem pela história do Brasil**. 2.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3 ed. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

CHESKIN, Louis. **Por que se compra: a pesquisa motivacional e sua aplicação**. São Paulo: Pioneira, 1964.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. Tradução: Cecília C. Bartalotti e Cid K. Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CORRÊA, Roberto. **Contato imediato com planejamento de propaganda**. São Paulo: Global, 1998.
- COSTA, Antonio R.; TALARICO, Edison. **Marketing promocional: descobrindo os segredos do mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. Tradução: João Carlos Hoehne. São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- DIAS, Sérgio R. **Estratégias e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DRUCKER, Peter F. **Administração para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- EIRANOVA, Miguel A. Quanto vale sua empresa. **HSM Management**, São Paulo n.13, p.43-6, mar./abr. 1999.
- ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. Tradução técnica: Arão Sapiro. São Paulo: Makron, 2001.
- FADIMAN, James; FRAGER, Robert. **Teorias da personalidade**. Tradução: Odette de Godoy Pinheiro. São Paulo: Harbra, 1986.
- FINANCIAL TIMES. **Dominando a administração**. São Paulo: Makron, 1999.
- FOURNIER, Susan; DOBSCHA, Susan; MICK, David G. As relações na UTI: como evitar a morte prematura do *marketing* de relacionamento. **HSM Management**, São Paulo, n.14, p.104-12, maio/jun. 1999.
- FRANZÃO NETO, Angelo. Mídia – função básica. *In Propaganda: profissionais ensinam como se faz*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIGLIO, Ernesto. **O Comportamento do Consumidor e a Gerência de Marketing**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GOULD, William. **Coca-cola**. Tradução: Vanina María Laura Cúccaro, Montevideo, Imprenta Rosgal, 1996 (*negocios en acción*).
- GRACIOSO, Francisco. A propaganda na pequena empresa. **Marketing**, São Paulo: Referência, n.337, p. 35-46, fev. 2001.

GRACIOSO, Francisco. **Excelência e marketing nos anos 90**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAYMAN, Dana; SCHULTZ, Don E. ROIC: retorno do investimento no cliente. **HSM Management**, São Paulo, n. 17, p. 96-100, nov./dez. 1999.

HOOLEY, J. Graham; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Tradução Técnica: Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KAMSHAD, Kimya M. Um preço para cada cliente. *In*: **Dominando a administração**. São Paulo: Makron, 1999.

KIRKPATRICK, Charles A. **Modernas técnicas de vendas**. São Paulo: Atlas, 1980.2v.

KLOMPMAKER, Jay; HUGHES, G. David; HALEY, Russel I. **Como testar o mercado para lançar um produto novo**. São Paulo: Nova cultural, 1978 (Coleção Harvard de Administração).

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de vendas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEGRAIN, Marc & MAGAIN, Daniel. **Estudo de mercado**. Revisão técnica: Ernani Beyrodt; tradutora: Marcia Saliola. São Paulo: Makron, 1992. (Série Empresas Emergentes).

LEGRAIN, Marc & MAGAIN, Daniel. **Promoção de vendas**. Revisão técnica: Ernani Beyrodt; tradutora: Marcia Saliola. São Paulo: Makron, 1992. (Série Empresas Emergentes).

LEGRAIN, Marc & MAGAIN, Daniel. **Publicidade e propaganda**. Tradução: Claude Yves Muanchenbach; revisão técnica: Ernani Beyrodt. São Paulo: Makron, 1992a. (Série Empresas Emergentes).

LEMOS, Carlos E. *et al.* **Laboratório de marketing**. São Paulo: Nobel, 1997.

LEONE, George G. **Custos: um enfoque administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

LIVINGSTONE, James McCardle. **Pesquisa de mercado: uma abordagem operacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

LOPES, Carlos Tomás Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1976.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAGRATH, Allan J. **Marketing sem erro**. Tradução: Reinaldo Guarany e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 1976.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAZZON, Afonso *et al.* **Marketing: Aplicação de métodos quantitativos**. São Paulo: Atlas, 1983.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR. Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1999. 4 ed.

MELLO, Claudio. Promoção de vendas. *In.* **Propaganda: profissionais ensinam como se faz**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Nivaldo Montigelle Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, Luiz Otávio da S. **Êxodo: da visão à ação: uma proposta para o varejo brasileiro**. São Paulo: Editora SENAC, 1999.

OTT, Richard. **Criando demanda**. Tradução: Barbara T. Lambert. São Paulo: Makron, 1993.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael. *Cluster* e competitividade. **HSM Management**, São Paulo, n. 15, p.100-10, jul./ago. 1999.

PORTER, Michael. **What is strategy?** Harvard Business Review, p. 61-78, nov./dez. 1996. / Apresentado na disciplina de Gestão da Qualidade. Xerocopiado./

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985.

PUTSIS JR., William. Promoções ampliam o mercado. **HSM Management**, São Paulo, n. 16, p.138-46, set./out. 1999.

RAIMAR, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Editora Negócio, 2000.

RAPP, Stan. Muitos para um. **HSM Management**, São Paulo, n. 17, p. 6-10, nov./dez. 1999.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira, 1997.

RIES, A.; TROUT, J. **As leis vencedoras de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ROGERS, Marta. Os clientes valiosos. **HSM Management**, São Paulo, n.9, p. 101-23, jul./ago. 1998.

SILVA, Joaquim Caldeira. **Merchandising no varejo de bens de consumo**. São Paulo: Atlas, 1990.

SOUZA, Francisco A. M. **Marketing Pleno: tudo o que você precisa saber para praticar um marketing da maior qualidade e de última geração.** São Paulo: Makron, 1999.(Coleção Eficácia Empresarial).

SPECTOR, Nelson. **Manual para a redação de teses, dissertações e projetos de pesquisa.** Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1997.

STEIN, J.; STONE, H. **Atingindo o alvo: como tomar decisões estratégicas no dia-a-dia.** São Paulo: Nobel, 1996.

SUAIDEN, Samir. **A informação encantada: um estudo sobre a busca de informações para o processo de criação publicitária.** Brasília: Royal Court, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira.** São Paulo: Makron, 2000.

TAVARES, Mauro C. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra, 1991.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998. (Série Para Dummies).

TUCK, Mary. **Como escolhemos: psicologia do consumidor.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. (Curso Básico de Psicologia, 6).

TULL, Donald S., HAWKINS, Del I. **Marketing research.** New York, MacMillan, 1976.

ZEFF, Robbin. Publicidade na *Internet*. **HSM Management**, São Paulo, n. 17, p. 126-130, nov./dez. 1999.

ZEITHAML, Carl. **Environmental Management: Revising and Marketing Perspective.** *Journal of Marketing*, spring, 1984.

8 ANEXOS

8.1Quadro de informações complementares da empresa experimental – *Fibropan*.

Empresa experimental – FIBROPAN	
Razão social	R. S. Panificadora e confeitaria Ltda. ME
Endereço	QE 40 Conjunto L lote 2 – Guará II Brasília DF
Sócio responsável	Maria Ineide Pereira Ribeiro
Faturamento anual	Não informado.
Área de produção	150 metros quadrados – sede própria
Comunicação	Não efetua propaganda ou promoção.
Vendas	1 vendedor externo e 1 distribuidor autorizado
Funcionários	8 (oito)
CNPJ	03 482 398/0001-38
Reg. MS	500.610.002.001-7
Linha de produtos	pão de fibra, forma tradicional, <i>hot-dog</i> , <i>hamburguer</i> , careca

8.2Quadro de informações complementares da empresa controle – *Todotrigo*.

Empresa controle – TODOTRIGO		
Razão social	Todotrigo comércio e indústria Ltda.	
Endereço	Quadra 14, CL 20, Loja 01	Sobradinho – DF
Sócio responsável	Daniel Palacios	
Faturamento anual	Não informado.	
Área de produção	180 metros quadrados	alugado
Comunicação	Efetua visitas a academias e clínicas apresentando o pão.	
Vendas	1 vendedor	
Funcionários	12 funcionários	
CNPJ	38.077.152/ 0001-65	
Reg. MS	6.019.0006.001-6	
Linha de produtos	Glúten e fibra, integral tradicional, cenoura, cenoura e passas, 7 cereais, especiais (eventual)	

8.3Quadro comparativo do desempenho de vendas, de 1999 a 2001, dos fabricantes *Fibropan* e *Todotrigo*.

		1999	2000	2001
Volume anual	Fibropan	138.200	147.768	60.750
	Todotrigo	179.400	189.652	78.700
	total	319.600	337.420	139.450
<hr/>				
Participação no mercado – pães naturais (%)	Fibropan	43,2	43,5	42,9
	Todotrigo	56,1	55,9	55,6

8.4 Volumes médios semanais e mensais em unidades vendidas ao varejo – histórico do ano 2000 – *Fibropan* e *Todotrigo*.

Tipo do pão	FABRICANTE			
	FIBROPAN		TODOTRIGO	
	volume semanal	volume mensal	volume semanal	volume mensal
Fibra	2.750	11.900	1.880	8.150
Forma	3.200	13.860	-	-
Tradicional	-	-	336	
7 cereais	-	-	300	1290
Cenoura	-	-	650	2795
Cenoura e passas	-	-	650	2795
Banana	-	-	280	1204
Total	5.950	25.760	4.096	16234

8.5 Quadro de fabricantes de pães especiais comercializados no hipermercado *Extra* – maio de 2001.

Fabricante	Pão	Peso (g)	Preço (R\$)	Vendas diárias
Fibropan	Forma tradicional	500	1,45	20
Fibropan	Integral	400	3,23	13
Todotrigo	Integral – fibra e glúten	400	3,65	15
Todotrigo	Integral – banana/passas	400	3,65	2
Todotrigo	Integral – tradicional	400	3,65	4
Todotrigo	Integral – cenoura/passas	400	3,65	1
Todotrigo	Integral – cenoura	400	3,65	3
Todotrigo	Integral – 7 cereais	400	3,65	3
Kimassas	forma <i>light</i> – Gran Nature	500	2,07	18
Kimassas	Bisnaguinha – Gran Nat.	300	2,20	120
Kimassas	Forma – Gran Nature	500	2,07	3
Kimassas	Forma tradicional –Pinck	500	2,29	1
Kimassas	Hambúrguer – Pinck	200	1,19	0
Kimassas	Bisnaguinha – Pinck	300	2,09	0
Kimassas	Pão <i>hot-dog</i> – Pinck	200	1,19	3
Kimassas	sovado – Kero	500	1,48	12
Kimassas	Rosca doce – Kero	500	2,88	4
Kimassas	Forma tradicional – Kero	500	1,48	447
Kimassas	Pão <i>hot-dog</i> – Kero	240	1,42	20
Kimassas	Hambúrguer – Kero	1000	3,13	2
Kimassas	Pão careca – Kero	500	2,25	39
Kimassas	Bisnaguinha – Kero	300	1,89	12
Kimassas	Forma manteiga – Kero	500	1,95	8
Kimassas	Integral – Kero	500	2,25	144
Kimassas	Hambúrguer – Kero	350	1,48	5
Kimassas	Forma leite – Kero	500	1,99	7
Seven boys	Sovado	600	1,84	38
Seven boys	Centeio	500	2,25	24
Seven boys	Aveia e centeio	500	2,18	44
Seven boys	Trigo e linho	500	1,98	111
Seven boys	Pão leite	500	1,79	392
Seven boys	Pão light	400	1,98	30
Seven boys	Forma light	500	2,37	49
Seven boys	Forma	500	1,89	42
Seven boys	Forma manteiga	500	2,13	32
Seven boys	Pão <i>Hot-dog</i>	200	1,95	19
Yasmim	Pão sírio	420	2,59	47
Yasmim	Pão sírio – coquetel	200	2,73	73
Yasmim	Pão sírio	300	2,45	18
Yasmim	Pão sírio – integral	300	2,60	34
Yasmim	Pão sírio – mini	300	2,45	35

Panitalia	Mini Petrópolis	210	3,53	4
Fabricante	Pão	Peso (g)	Preço (R\$)	Vendas diárias
Panitalia	Glúten com fibra	210	3,69	5
Panitalia	Integral com nozes	210	3,35	1
Panitalia	Integral com passas	210	3,35	2
Panitalia	Integral	210	3,13	5
Panitalia	Petrópolis	480	4,89	4
Panitalia	Petrópolis	300	3,13	1
Panitalia	Brioche	200	3,03	0
Panitalia	Careca	160	2,25	0
Pullman	Lili	500	1,79	14
Pullman	Centeio	500	3,39	3
Pullman	Leite	500	2,55	10
Pullman	Tradicional	500	2,37	7
Pullman	Tradicional <i>baby</i>	350	1,57	7
Pullman	Forma <i>golden</i>	400	2,73	8
Pullman	Glúten	350	3,39	1
Pullman	Fibra trigo	400	3,39	12
Pullman	Fibra aveia	400	3,39	6
Pullman	Integral	500	3,39	3
Pullman	Preto	500	3,39	4
Pullman	Musli – cereais e frutas	500	3,39	9

Fonte: *Extra* hipermercados: relatório de análise de vendas. Maio de 2001

8.6Quadro comparativo do sistema de distribuição – *Fibropan* e *TodoTrigo*.

Canais de distribuição das empresas Fibropan e TodoTrigo			
Fibropan		TodoTrigo	
Atividades	Pontos atendidos	Atividades	Pontos atendidos
supermercados	17	supermercados	21
mercearias	6	mercearias	6
padarias	12	padarias	7
confeitarias	2	confeitarias	2
restaurantes	6	restaurantes	2
lojas de produtos naturais	4	lojas de produtos naturais	4
lanchonetes	12	-	-
revendedores	1	-	-
outros	3	outros	1
Total	63	Total	43

8.7 Distribuição espacial de renda em Brasília.

Bairros da cidade	Renda média mensal familiar		Tamanho médio das famílias	Renda per capita (R\$)
	R\$	S.M.		
Lago Sul	7364,95	65,76	3,87	1903,07
Lago Norte	5902,80	52,70	4,17	1415,54
Plano Piloto	3643,02	32,53	3,76	968,89
Cruzeiro	2692,89	24,04	4,02	669,87
Guará	2318,92	20,70	4,07	569,76
N. Bandeirante	2030,65	18,13	3,90	520,68
Taguatinga	1800,45	16,07	4,20	428,68
Sobradinho	1238,31	11,06	4,10	302,03
Candangolândia	1274,56	11,38	4,23	301,31
Riacho fundo	1099,10	9,81	4,40	249,80
Gama	1012,66	9,04	4,13	245,20
Samambaia	855,28	7,64	4,27	200,30
Ceilândia	851,95	7,61	4,32	197,21
Brazlândia	728,43	6,50	4,30	169,40
Planaltina	684,68	6,11	4,20	163,03
São Sebastião	593,15	5,30	4,14	143,27
R. das Emas	531,22	4,74	4,29	123,83
Santa Maria	558,45	4,99	4,57	122,20
Paranoá	514,98	4,60	4,31	119,48

Fonte: PISEF / DF; cálculos: CODEPLAN, 2001

8.8Quadro analítico dos preços de pães especiais.

Dados estatísticos – preços dos pães especiais no Hipermercado <i>Extra</i> – (R\$)	
Média dos preços	2,58
Mediana	2,41
Desvio padrão	0,80
Variância dos preços pesquisados	0,65
Intervalo entre os preços pesquisados	3,70
Preço mínimo	1,19
Preço máximo	4,89
Quantidade de marcas pesquisadas	62,00

Base: maio/2001

8.9 Plano de comunicação – Agência LED.

Lançamento de produto em Brasília, com foco nos bairros Asa Norte e Lago Norte.

Proposta da agência de propaganda LED, situada em Brasília, no endereço SRTVN Q 701 Ed. Centro Empresarial Norte, Sala 715B. –

Veículo: outdoor

Uso de 10 outdoors durante duas quinzenas.

Resumo financeiro – outdoors	
Valor de produção	R\$ 1.900,00
Valor de veiculação	R\$ 7.600,00
Valor total do veículo	R\$ 9.500,00

Veículo: busdoor

Uso de anúncios em ônibus que circulam pelos bairros. Serão utilizados 20 ônibus durante dois meses.

Resumo financeiro – busdoor	
Valor de produção	R\$ 1.400,00
Valor de veiculação	R\$11.020,00
Valor total do veículo	R\$12.420,00

Valor total da campanha proposta: R\$ 21.920,00 (vinte e um mil, novecentos e vinte reais).

quadro de despesas No caso DE EXTENSÃO Das ações promocionais

Resumo de despesas por ação promocional em Brasília		
Supermercados	Número de ações	Despesas
Carrefour	4	R\$ 280,00
Big Box	2	R\$ 140,00
Extra	4	R\$ 280,00
Pão-de-Açúcar – 2 lojas	8	R\$ 560,00
Champion – 2 lojas	8	R\$ 560,00
Total	26	R\$1.820,00

Ficha de atualização cadastral de clientes

FICHA DE ATUALIZAÇÃO CADASTRAL DE CLIENTES							
Dados cadastrais					Código		
Razão Social							
Decisor							
Endereço							
Bairro					Cidade		UF
CEP		I.E.			CNPJ		
Dados comerciais							
Visita	direta () indireta ()		freq. visitas	diária () sem. () bi-sem. () quinz. ()			
dia de visita	2 () 3 () 4 () 5 () 6 () S ()			pagamento	din () chq () vis ()		
prazo	2 () 5 () 10 () 15 () 30 () 45 ()			Tempo de compra			
concorrência		Todotrigo () Kero () Seven-boys () Pullman () Panitalia ()					
Atividade		supermercado ()		padaria ()		revendedor ()	
		mercearia ()		lanchonete ()		outros ()	
observações							