

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

**PESQUISA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE
ALIMENTOS RESFRIADOS E CONGELADOS**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia da Produção, sob orientação do Professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis – SC

2002

CÍCERO FERNANDES MARQUES

**PESQUISA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE
ALIMENTOS RESFRIADOS E CONGELADOS**

Esta dissertação foi julgada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia, especialidade em Engenharia da Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Phd

Banca Examinadora:

**Professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador**

Professor Bruno Harmut Kopittke, Dr.

Professor Carlos Manuel Taboada Rodriguez, Dr.

Professor Jovane Medina Azevedo, MsC

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado à minha esposa Maria Soraia e aos empreendedores que fazem acontecer. Sempre acreditam haver oportunidades a todos aqueles que têm um sonho e o desejo de realizar.

AGRADECIMENTOS

A Deus que iluminou meus caminhos e possibilitou concluir este trabalho;

Ao meu orientador Professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana, pela forma que me fez ver e aprender muito sobre pesquisa científica;

Ao Professor Jovane Medina Azevedo, incansável amigo, que muito contribuiu para a realização deste trabalho;

A equipe do Laboratório de Ensino a Distância que sempre nos propiciou a informação e o suporte necessários;

A todos que direta ou indiretamente participaram e contribuíram para a realização desta dissertação.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	p. xi
LISTA DE QUADROS	p. xii
RESUMO	p. xiii
ABSTRACT	p. xiv

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema	P. 1
1.2 Problema	P. 3
1.2.1 Alimentos resfriados e Congelados	P. 7
1.3 Justificativa	P. 8
1.4 Objetivos	P. 10
1.4.1 Objetivo Geral	P. 10
1.4.2 Objetivos Específicos	P. 11
1.5 Hipótese Central.....	P. 11
1.6 Limitações	P. 11
1.7 Metodologia	P. 12
1.8 Organização do Trabalho	P. 12

CAPÍTULO II – AS ORGANIZAÇÕES, AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E O SEGMENTO DE AGRONEGÓCIOS

2.1 Introdução	P. 15
2.2 Gerenciamento Estratégico	P. 15
2.3 Ciclos de Vida das Organizações.....	P. 17
2.4 Estratégias Contemporâneas	P. 18
2.4.1 A Longevidade das Organizações	P. 18
2.4.2 A Mudança nas Organizações	P. 19
2.5 A Importância das Políticas de Novos Produtos	P. 20

2.6 Estratégias Empresariais	P. 21
2.6.1 Valor Percebido pelo Consumidor.....	P. 22
2.6.2 Estratégias	P. 23
2.6.3 PFOA - Pontos Fortes, Pontos Fracos, Ameaças e Oportunidades .	P. 23
2.7 Satisfação de Necessidade	P. 26
2.8 Conhecer o Cliente	P. 26
2.8.1 Ciclo de Vida Familiar	P. 26
2.8.2 Lider ou Seguidor	P. 26
2.9 Integração	P. 27
2.10 Economia Rural	P. 28
2.11 Empresa Agropecuária	P. 30
2.12 Segmento de Agronegócios	P. 32

CAPÍTULO III – O PRODUTO E SEUS COMPONENTES

3.1 O Produto	P. 34
3.1.1 Produto Genérico, Núcleo ou Base	P. 35
3.1.2 Produto Esperado	P. 35
3.1.3 Produto Potencial	P. 35
3.2 Marca	P. 36
3.2.1 Composição da Marca	P. 37
3.2.2 Marca de Fabricante	P. 37
3.2.3 A Diferenciação e o Posicionamento das Marcas	P. 38
3.2.4 Valor de Marca	P. 39
3.2.5 Gerenciamento de Marcas	P. 39
3.2.6 Equilíbrio das Marcas	P. 40
3.2.6.1 Lealdade à Marca	P. 40
3.2.6.2 Conhecimento da Marca	P. 41
3.2.6.3 Qualidade Percebida	P. 44
3.2.6.4 Associação de Marca	P. 45
3.3 O Composto e a Aplicação das Marcas	P. 46
3.4 Embalagem	P. 49
3.4.1 Embalagem de Produto	P. 49

3.4.2	Embalagem de Transporte	P. 49
3.4.3	Características da Embalagem	P. 49
3.4.4	Rotulagem	P. 53

CAPÍTULO IV – ALIMENTOS RESFRIADOS E CONGELADOS

4.1	Introdução	P. 54
4.2	Alimento Resfriado ou Congelado	P. 54
4.2.1	Estrutura do Produto	P. 54
4.3	Produtos Potenciais	P. 56
4.4	Valor Percebido	P. 56
4.5	Produtos de Consumo	P. 57
4.5.1	Produtos de Compra por Conveniência	P. 57
4.5.2	Produtos de Compra Comparada	P. 58
4.5.3	Produtos de Especialidade	P. 58
4.5.4	Produtos Não Procurados	P. 58
4.5.5	Os Produtos Industriais	P. 59
4.6	Produtos Conforme a Durabilidade ou Tangibilidade	P. 59
4.6.1	Bens Não Duráveis	P. 59
4.6.2	Bens Duráveis	P. 60
4.6.3	Serviços	P. 60
4.7	Ciclo de Vida de Produto	P. 60
4.7.1	Introdução ou Lançamento	P. 62
4.7.2	Crescimento	P. 63
4.7.3	Maturidade	P. 64
4.7.4	Declínio	P. 65
4.7.5	Prolongamento do Ciclo de Vida do Produto	P. 65
4.7.6	Aumento da Frequência de Uso	P. 66
4.7.7	Aumento do Número de Usuários	P. 66
4.7.8	Descoberta de Novos Usos	P. 66
4.7.9	Mudança das Dimensões das Embalagens, Rótulos ou Qualidade do Produto.....	P. 67
4.8	Matriz Oportunidades BCG	P. 67

4.9	Lançamento de Novos Produtos	P. 68
4.9.1	Tipos de Novos Produtos	P. 68
4.9.1.1	Produtos Novos para o Mundo	P. 69
4.9.1.2	Novas categorias de Produtos	P. 69
4.9.1.3	Adição a Linhas de Produtos	P. 69
4.9.1.4	Melhorias em Produtos	P. 69
4.9.1.5	Reposicionamentos	P. 69
4.9.2	Processo de Desenvolvimento de um Novo Produto	P. 69
4.10	Serviços nos Produtos	P. 72

CAPÍTULO V – LOGÍSTICA, DISTRIBUIÇÃO, SISTEMA DE INFORMAÇÃO E PREÇO

5.1	Introdução	P. 73
5.2	Logística	P. 73
5.2.1	Objetivos da Logística	P. 74
5.2.2	Atividades da Logística	P. 75
5.2.2.1	Atividades Primárias	P. 75
5.2.2.2	Atividades de Apoio	P. 75
5.2.3	Funções da Logística	P. 76
5.3	Cadeia de Logística Integrada.....	P. 77
5.3.1	A Cadeia Produtiva de Bens Não Duráveis	P. 78
5.3.2	Etapas de uma Cadeia de Abastecimento de Alimentos	P. 79
5.3.2.1	Do Matriseiro ao Abate	P. 79
5.3.2.2	Corte, Industrialização, Armazenagem, Transporte e Venda ...	P. 79
5.4	Distribuição de Produtos Resfriados e Congelados	P. 80
5.4.1	O Caso Referência – Sadia	P. 80
5.4.2	O Sistema de Distribuição das Grandes Empresas do Setor	P. 81
5.4.3	Sistemas Logísticos Utilizados	P. 82
5.4.4	O Diferencial da Embalagem	P. 82
5.4.5	O Custo Logístico do Segmento	P. 83
5.5	Distribuição	P. 83
5.5.1	Canais de Distribuição	P. 84

5.5.2	Estratégias de Distribuição	P. 84
5.5.3	Função da Distribuição	P. 84
5.5.4	Canais de Distribuição	P. 85
5.5.4.1	Varejo	P. 86
5.5.4.2	Classificação das Lojas de Varejo	P. 86
5.5.4.3	Atacado	P. 87
5.5.4.4	Classificação de Atacado	P. 88
5.6	Sistema de Informação	P. 89
5.7	Preços	P. 92
5.7.1	Estratégias de Definição de Preço	P. 93
5.7.1.1	Preço em Relação ao Estágio do Ciclo de Vida do Produto	P. 94
5.7.1.2	Preço no Posicionamento do Produto	P. 95
5.7.2	Componentes na Formação de Preço	P. 95
5.7.2.1	Geográfico	P. 95
5.7.2.2	Promocional	P. 96
5.7.2.3	Descontos e Concessões	P. 96
5.7.2.4	Por Pacote de Produtos	P. 96

CAPÍTULO VI – METODOLOGIA E PESQUISA DE CAMPO

6.1	Introdução	P. 97
6.2	Procedimentos Metodológicos	P. 97
6.3	Métodos de Pesquisa	P. 98
6.3.1	Pesquisa Exploratória	P. 98
6.3.2	Pesquisa Descritiva	P. 99
6.3.3	Pesquisa Causal	P. 99
6.4	Tipos de Pesquisa Utilizados	P. 99
6.5	Amostra	P. 100
6.5.1	Amostra dos Varejistas	P. 100
6.5.2	Amostra dos Produtores de Alimentos	P. 102
6.5.3	Classificação das Empresas de Alimentos por Categorias	P. 102
6.6	Instrumentos Coleta de Dados	P. 103
6.7	Coleta de Dados	P. 103

6.8	Informações dos Varejistas.....	P. 103
6.9	Informações dos Produtores de Alimentos Resfriados e Congelados	P. 109
6.10	Pesquisa Causal	P. 115

CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1	Conclusões	P. 117
7.2	Recomendação para Estudos Futuros	P. 123

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	P. 124
--	---------------

APÊNDICES

1. Questionário Varejistas.....	P. 129
2. Roteiro Entrevista Produtores.....	P. 131
3. Perfil das Empresas Pesquisadas	P. 133

ANEXOS

Ciclo de Vida Familiar	P. 136
Número de Estabelecimentos por Faixa de Faturamento e por Setor	P. 137
Número de Estabelecimentos do Gênero 26 – Alimentos.....	P. 138
Classificação das Atividades do Gênero 26	P. 139
O Setor Supermercado Brasileiro	P. 140

LISTA DE FIGURAS

2.1 Triângulo Estratégico	p. 16
2.2 Ciclo de Vida das Organizações	p. 18
2.3 Valor Percebido pelo Consumidor.....	p. 22
2.4 Forças que Atuam no Mercado.....	p. 24
2.5 Vantagem Competitiva.....	p. 25
2.6 Representação de um Sistema Agroalimentar	p. 33
3.1 Estrutura de Produto	p. 35
3.2 Níveis de um Produto	p. 36
3.3 Equilíbrio de Marca	p. 40
3.4 Pirâmide da Lealdade	p. 41
3.5 Pirâmide do Conhecimento de uma Marca.....	p. 42
4.1 Ciclo de Vida do Produto	p. 61
4.2 Matriz Oportunidades BCG	p. 67
5.1 Universo da Cadeia Logística Integrada.....	p. 77
5.2 Canais de Distribuição	p. 86
5.3 Fluxo dos Sistemas de Informação	p. 90
5.4 Estabelecimento de Preços	p. 93
6.1 Fluxo de Pesquisa	p. 97
6.2 Síntese das Finalidades dos Tipos de Pesquisa	p. 98

LISTA DE QUADROS

2.1 Análise Estratégica Dinâmica	P. 27
2.2 Matriz de Análise Interna	P 28
2.3 Matriz Produto X Mercado	P. 28
3.1 Marcas Mais lembradas – Salsicha	P. 42
3.2 Razões da Lembrança – Salsicha	P. 43
3.3 Marcas Mais Lembradas – Frango Resfriado e Congelado	P. 43
3.4 Marcas Mais Lembradas – Iogurte	P. 43
3.5 Razão da lembrança – Iogurte	P. 43
3.6 Evolução das Marcas Próprias	P. 48
4.1 Bens Duráveis e Não Duráveis	P. 60
5.1 Estratégias de Preço	P. 95
6.1 Classificação das Empresas de Alimentos por Categorias	P.102

RESUMO

MARQUES, Cícero Fernandes, **Pesquisa sobre a distribuição de alimentos resfriados e congelados**, Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Florianópolis: PPGEP – UFSC, 2002

Este trabalho discute sobre mudanças e inter-relações entre as diversas variáveis que podem proporcionar melhor condição competitiva de distribuição aos pequenos e médios produtores de alimentos resfriados e congelados, fundamentado em conceitos de estratégica, mercadologia e logística.

Constata uma questão crítica, quando identifica o aumento na concentração do varejo em poucas e grandes corporações e a rivalidade entre os grandes distribuidores, cria situações complexas para a sobrevivência dos fabricantes de bens não duráveis, principalmente os alimentos resfriados e congelados, cujos produtos têm uma vida de prateleira curta, exigindo estruturas logísticas especiais.

Estuda as principais alternativas estratégicas organizacionais, como o ciclo de vida das organizações, qualidade percebida, produto, ciclo de vida de produto, estratégias de produto, marca, embalagem, preço, distribuição, logística e as características da cadeia produtiva de alimentos.

Propõe ao empresário uma revisão de seus conceitos, para estabelecer estratégias, o uso de canais de distribuição que visem conciliar o volume de vendas com os prazos médios de recebimento e preços praticados que permitam às suas organizações participar de forma competitiva no mercado com rentabilidade.

Composto por pesquisa bibliográfica, entrevistas com produtores e distribuidores, que versam sobre as relações entre varejistas e fabricantes de bens não duráveis, levantando quais alternativas estão sendo adotadas pelos empresários para manterem-se no mercado.

Palavras-Chave: Relações Empresariais, Distribuição, Logística do Frio, Cadeia de Abastecimento, Produto, Marca, Embalagem, Agronegócios.

ABSTRACT

MARQUES, Cícero Fernandes, **Pesquisa sobre a distribuição de alimentos resfriados e congelados**, Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Florianópolis: PPGEP – UFSC, 2002

This work discusses about changes and some relations between various variables that can to provide better condition distribution competitive to small and medium producers colds frozen, based in: strategy marketing and logistics.

That's a critical question, when identify the growth in the concentration in the retail trade, so much a little and great corporations, the rivalry between the great distributors, to create a complex situations to the lasting not bens survival, mainly the colds and frozen foods, whose products have a shelf short life to demand that special logistics structures.

To study the main organization strategy alternatives, like the cycle, organizations life, perceived quality, product's cycle, product's life, product's strategy, mark, packing, price, distribution, logistics and foods productive characteristics network.

To proposal to the businessman a review of your work, your knowledge about it, this area, to stabilize strategies, the distribution channels that objective is to join the package sales with the medium term of receive and practiced periods, that consent to the organizations to participate like competitive market.

The bibliography research, interviews with producers and distributors, that talk about relationship between retailers and lasting not bens, researching what alternatives are being adapted by business, to keep themselves in the market, the network.

Key-words: Business Relationship, Distribution, Supply Chain, Product, Brand, Packing, Agribusiness.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O alimento é fundamental para a sobrevivência dos seres vivos, classificado como necessidade básica ou fisiológica por Maslow na Hierarquia das Necessidades. Com a evolução das sociedades humanas, a inquietação de suprir as populações de alimentos no acelerado ritmo de crescimento dos núcleos habitacionais, provocadas por fatores como o crescimento demográfico e a evasão rural. Para atingir tal objetivo, sempre se investiu, não somente no aumento da produção e produtividade, mas principalmente na ampliação do tempo de conservação, possibilitando a distribuição dos alimentos, próprios ao consumo, de forma mais adequada, a toda população, em custos razoáveis.

Muitos métodos e técnicas foram pesquisados com o objetivo de expandir este prazo de conservação dos alimentos. Esta necessidade transcende os tempos, há registros que os primeiros navegadores viajavam com cargas vivas e as abatiam durante a viagem para manter seu sustento, sendo porém necessário transportar rações para estes animais, usando a técnica de silagem. Napoleão Bonaparte, antes de iniciar a ação da invasão da Rússia, investiu no desenvolvimento de processos de manutenção de alimentos por períodos mais dilatados, financiando o desenvolvimento da conserva, a partir dos conhecimentos de Pasteur.

Durante o século XX, com o acelerado crescimento das cidades, fomentada principalmente pela industrialização e de confortos oferecidos, formam-se as conurbações, reduz-se as áreas de cultivo e criação próximos aos grandes centros, as dificuldades de levar o alimento a todos crescem, as feiras deixam de ser as grandes fontes de abastecimento, não somente pela

dificuldade de mantê-las, mas principalmente pelo fato da falta de tempo dos que dela necessitam, quando emergem os sistemas de distribuição que hoje mais se utilizam: os auto serviços, com destaque para os super e hipermercados, a evolução das feiras, empórios ou armazéns, e muitos deles abertos 24 horas por dia.

Muito se pesquisou, foram desenvolvidos e testados conservantes, nesta fase ocorrem o que chamamos de produtos industrializados ou processados, que gerando diversas linhas e tendências., principalmente os prontos para o consumo. Esta evolução acentuou-se em produtos que facilitam o dia a dia das pessoas, já vêm preparados, bastando aquecer, fritar ou assar e consumir.

Ao final do século XX, a grande preocupação com a qualidade de vida, direciona um retorno aos produtos naturais, com menos e preferencialmente sem conservantes, com a comprovação de serem nocivos à saúde.

O mercado de alimentos processados cresceu ao longo do tempo, e os produtos resfriados e congelados tornam-se a grande opção dos consumidores, pois resgata a questão de ser natural, sem conservantes, além da praticidade de ser retirado do congelador e ir ao forno diretamente.

Neste segmento ingressaram corporações de grande porte investiram significativos recursos em pesquisa e distribuição, bem como no desenvolvimento de novas técnicas de produção e conservação, apoiada por muitas pesquisas da indústria de embalagens, com novos produtos e técnicas de conservação. Simultaneamente, em todo o mundo, constata-se a concentração da distribuição aos consumidores, em poucas redes de varejistas.

O propósito deste estudo é perceber como as pequenas e médias empresas produtoras e/ou processadoras de bens não duráveis, no segmento de alimentos resfriados e congelados, podem crescer e sobreviver, onde disputam mercados com corporações que dispõem de maior aporte financeiro e capacidade de influenciar e impor condições aos distribuidores. Procura fornecer aos gestores instrumentos que podem ser utilizados na identificação de alternativas, como os compostos de produto: marca e embalagem e o

sistema de distribuição necessário para atender tais estratégias, assim como adaptar-se às alterações nos canais de distribuição.

1.2 PROBLEMA

A análise de um empreendimento processador de alimentos derivados de carne como salsicha, fiambres entre outros, focados no segmento de alta qualidade percebida. Quando da inauguração, os produtos foram distribuídos em uma rede de supermercados regional. Esta rede de supermercados foi adquirida por um grupo internacional, o empresário foi informado da substituição do controle acionário e a partir daquele momento o desconto que a empresa deveria oferecer seria elevado bem como o prazo para pagamento das faturas das mercadorias entregues. Sendo necessário contribuir com parte das vendas, em mercadorias, na promoção lançamento desta nova fase da rede varejista. Caso não concordasse não mais seria fornecedor da rede.

Diante destes acontecimentos, o empreendedor ainda empolgado com o início das atividades após a edificação, aquisição de equipamentos e tecnologia de última geração, cumprir os tramites legais e burocráticos, conseguiu colocar seus produtos no mercado, ficou diante de um grande dilema: vender com prazos mais dilatados que as compras, quase sem margem de lucro ou voltar ao ponto zero e recomeçar alterando o modelo de distribuição, ou reduzir o volume de produção e correr o risco de ficar sem os grandes distribuidores? Quais outras alternativas dispõe para que seu negócio fique viável e rentável? Que outras alterações e características no produto deveriam ser realizadas para torná-lo competitivo?

Este fato demonstra a situação que a concentração do varejo está comprometendo a atividade industrial das pequenas e médias empresas, com recursos escassos e idéias inovadoras. Para romper este estado de coisas é necessário muita energia, motivação e um produto com aceitação pelo mercado.

Os empreendimentos são gerados por um impulso de seus fundadores, altamente comprometidos numa atitude inovadora, muito motivados, portanto tendem a ser criativos, rompendo paradigmas, nos produtos e serviços que

oferecem. “Os empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos, para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto” (Lezana-1998 p. 39).

É tão forte a relação entre o empreendedor e a criação, que se percebe “...a personalidade do empreendedor tem um impacto decisivo na nova firma. Nas primeiras etapas de desenvolvimento, a debilidade e o vigor da empresa são também as do empreendedor. A personalidade do empreendedor configurará a imagem da empresa, os valores e o comportamento social da firma.” (Lezana –1998 p. 39).

Após o início das operações é que se percebe a necessidade de uma estrutura operacional e administrativa capaz de apoiar o crescimento e o desenvolvimento, para poder suportar os aspectos competitivos em relação ao mercado. Pela ausência destes recursos que diversos empreendimentos têm morte prematura, seja por um dimensionamento equivocado do mercado, violenta reação das forças concorrentes, resistência dos consumidores ao novo produto ou a incapacidade de colocar os produtos nas gôndolas dos varejistas.

Outro importante fator a ser estudado, segundo Ghemawat (1999), são as barreiras de entrada representadas pela lucratividade média do setor, que é influenciada pelos concorrentes existentes e em potencial, o conceito chave na entrada, é a análise da ameaça de entrada e as barreiras à entrada, as quais atuam para evitar o influxo de empresas numa indústria sempre que os lucros, ajustados para o custo do capital, sobem acima de zero, observando que as barreiras à entrada se baseiam em comprometimentos irreversíveis de recursos. Algumas refletem obstáculos intrínsecos, físicos ou legais à entrada, porém as formas mais comuns de barreiras são a escala e o investimento necessário para se entrar num segmento como eficiente. A marca é outro importante fator a ser considerado no ingresso de um segmento, pois a identidade com os consumidores pode reduzir em muito estas barreiras, não somente dos consumidores quanto os distribuidores.

No estudo do ciclo de vida dos produtos, fica evidente que o estágio de lançamento é o que exige grande investimento, tanto no desenvolvimento de um novo produto ou nova forma de fazê-lo, utilizá-lo ou distribuí-lo. Além dos recursos necessários para tal desenvolvimento são necessários muitos recursos em mídia e promoção na sedução do consumidor para a experimentação e compra do produto.

Estudos sobre comportamento do consumidor na difusão de adoção¹, aplicados no ciclo de vida de produtos, demonstram que os inovadores (2,5 %) e os primeiros adotantes (13,5 %), ou seja, apenas uma pequena parcela da população tende adquirir novos produtos, onde a maioria da população é mais conservadora resistindo adquirir, seja pela inovação ou pelo custo, por isto esperam que outras pessoas os consumam, tornando-as suas referências.

Essa é uma das grandes dificuldades que as empresas enfrentam, para ultrapassar os limites da inovação, fixar uma imagem de confiabilidade no produto e, principalmente romper as barreiras que estão sendo impostas na distribuição, os varejistas são um dos principais meios de apresentação ao consumidor de bens não duráveis.

O varejo que sempre sentiu-se refém das grandes indústrias, evoluiu, profissionalizou e modernizou-se, e está concentrado na mão de poucos. Neste momento, vivencia-se uma fase de forte concentração do varejo, mais especificamente o de distribuição de alimentos. Esta concentração pode ser constatada em quase todos os países do mundo e, mais recentemente, no Brasil. No segmento de distribuição de alimentos, esta concentração pode ser constatada na pesquisa realizada pela A. C. Nielsen (empresa especializada na pesquisa de varejo, participação de mercado) publicada na revista Superhiper de maio / 1999, onde as 5 maiores redes de supermercados representam 37% do volume total das vendas de auto-serviço no Brasil. Na Análise Espírito Santo, revista especial encartada na Gazeta Mercantil de 11 de outubro de 2.000, as 6 principais redes de varejo concentram 75% do varejo capixaba.

¹ Everett M. Rogers, New Product Adoption and Diffusion, Journal of Consumer Research, 1976 p. 290 –301

apud Sandhusen, Richard, Marketing Básico, São Paulo, Saraiva, 1998

Segundo dados da A. C. Nielsen, na Europa estes índices de concentração são superiores a média brasileira, na Alemanha as 5 maiores redes possuem mais de 75% do volume vendido no mercado, na França 67%, em Portugal 52%, na Espanha 37%, na Argentina com 45%. Nos Estados Unidos, apesar de hábitos alimentares são diferentes, também percebe-se esta tendência, em pesquisa da revista Fortune (maio/2000) a rede Wal Mart é a segunda maior empresa por faturamento, superando a IBM, a Ford e todas as demais empresas norte-americanas, com exceção da General Motors, que é a primeira colocada neste ranking.

Constata-se também que em outros países latino americanos, conforme pesquisa da revista América Economia de jul/2000, a rede Wal Mart em outros países ocupa lugar de destaque no ranking de faturamento, no México está posicionada como o segundo maior faturamento do país.

O varejo de auto-serviço, é o principal meio de relacionamento e contato com os consumidores. Identificando esta nova força na economia, muitas redes estão fazendo exigências para que se coloque um novo produto nas gôndolas, com o pagamento do rapel, remuneração paga pelos fabricantes como forma de compensar aos varejistas o custo da apresentação de um produto inovador ao mercado. Os varejistas forçam a compra por preços cada vez menores e o prazo de pagamento o mais longo possível, fato que pode ser comprovado através da capa e matéria de capa da revista Amanhã, (maio/2000) “A Indústria Ameaçada, fornecedores perdem força na negociação com as grandes cadeias de varejo”, na matéria intitulada “A Indústria de Joelhos” apresenta a disputa que está ocorrendo entre fornecedores e varejistas, demonstrando a preocupação de empresas como a Nestlé, Gessy Lever entre outras. A matéria apresenta um estudo do BNDES Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social intitulado “Reestruturação do Comércio Varejista e de Supermercados” aponta a transferência de poder da indústria para o varejo como uma tendência mundial, motivada pela disponibilidade das informações sobre o comportamento dos diferentes consumidores, mais acessível a quem vende direto para quem consome.

A FIERGS, Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul criou uma associação dos fornecedores das áreas de alimentação para supermercados, “se o varejo se colocou numa posição de força ao estabelecer regras, nós agora estamos neutralizando esse tipo de pressão, afinal de contas o negócio tem que ser bom para as duas partes ou então deixa de ser negócio” comentário de Renan Proença, presidente da FIERGS.

A matéria de Romeum de Brums e Consuelo Bassanessi publicada na revista Amanhã (n.º 154, abril/2000 p. 50-56) cita ainda “Os novos papéis são revelados nas práticas comerciais do dia-a-dia, com a transferência de encargos para a indústria. As margens de lucratividade de quem produz tendem a se reduzir, por causa de imposições quanto às condições de entrega, armazenamento, colocação nas gôndolas e obrigatoriedade na participação em campanha publicitárias”.

Matéria de capa assinada por Nelson Blecher e Lidia Rebouças, publicaram sobre o mesmo assunto na revista Exame, edição 768 de 12/jun/2002, com o título “A Ditadura do Varejo”, as grandes redes de supermercados brigam por preços baixos e tornam cada vez mais dura a vida da indústria. Apresentando o que as grandes indústrias estão a fazer para reduzir a dependência destas redes.

O número de lojas, de super e hipermercados cresceu significativamente de 94 para cá, e o faturamento não apresenta a mesma evolução, o que demonstra a necessidade de utilizar todos os meios necessários para que os lucros não caiam violentamente, é o que cita a revista Brasil em Exame 2000, anexa a edição nº 727.

Para validar, foi realizada pesquisa com os produtores e varejistas onde estes fatos ficam evidenciados. As amostras contemplam: redes locais, regionais e de amplitude nacional, observando o seu desenvolvimento, abertura de novas unidades, processos de automação e a capacidade de compra competitiva com volumes inferiores, para gerar menor volume de produtos em estoque, sem perder a capacidade de competir em preço com os concorrentes.

1.2.1 Alimentos Resfriados e Congelados

Os produtos alimentícios são perecíveis, duram pouco, necessitam de cuidados e manuseios especiais portanto, têm que rapidamente ser comprados sob pena de se tornarem impróprios para consumo, necessitando ser destruídos.

A chamada vida de prateleira “o tempo pelo qual o alimento congelado pode ser mantido em condição aceitável, depende do tipo de produto, do processamento, da temperatura de estocagem e principalmente da embalagem” ORTIZ (ITAL, ADI 223, 1986), o que exige um sistema logístico eficaz, pois cada momento perdido no processo diminuirá o tempo de exposição e de consumo. Outros importantes fatores são as características especiais que envolvem os perecíveis, notadamente os produtos resfriados e congelados, exigindo ambientes adequados e climatizados para o armazenamento, um sistema de transporte especial, necessitando veículos com isolamento térmico e, em diversos casos com equipamento de refrigeração, tornando-os mais caros que os demais veículos de transporte tradicionais, tanto para a aquisição quanto para a operacionalização.

Estes motivos demonstram que é necessário que o empreendedor deste setor, não importando o seu porte, mas principalmente os menores terão que desenvolver seus produtos e colocá-los no mercado com estratégias que permitam que o volume de suas vendas seja o mais elevado e rapidamente possível, atingindo as metas de produção, otimizando o processo de compras, bem como o de distribuição, para estabelecer um equilíbrio entre o prazo e o valor recebidos e os valores a pagar e custos a cobrir.

1.3 JUSTIFICATIVA

Muitos textos abordam o empreendedorismo, poucos ligados no segmento de processamento de alimentos, cuja condição de comercialização é crítica, quer pelo ingresso de atores de grande porte e atuação internacional, quer pela concentração da distribuição ao consumidor final. Estes estudos não integram os elementos estratégicos, gerenciais aos de distribuição, cadeia de suprimentos, cadeia do frio, aspectos mercadológicos do produto como marca

e embalagem. Balou, Crhistopher, Chetochine, Kotler, Richards, Churchil Jr, entre outros autores, apresentam referências sobre a integração de algumas destas áreas, mas não de forma interdisciplinar, cujos estudos referem-se a aplicações em organizações de grande porte e, pouco às pequenas e médias empresas produtoras, especificamente de alimentos congelados e resfriados e suas especificidades.

Os estudos de caso publicados são referentes a empresas de atuação internacional e de grande porte, pouco se encontra sobre as questões de sobrevivência e superação de empresas de pequeno e médio porte, com baixa disponibilidade de capital, tecnologia e pessoal preparado para ingressar e disputar mercados. Importante verificar que são as pequenas empresas as responsáveis pelo maior número de ofertas de empregos em todos os países do mundo, e são elas que introduzem inovações nos mercados que atuam, motivadas pela agilidade, flexibilidade e necessidade de encontrar novos espaços.

No Brasil, enfrenta-se uma dificuldade adicional em relação aos demais países, a estrutura econômica, até pouco totalmente monopolista e oligárquica. As pequenas empresas do segmento eram regionais e muito segmentadas. Após a abertura econômica, com o ingresso de capitais externos, sobrou pouco espaço inclusive para as grandes, e a diferença de gestão entre as estruturas dos empreendedores com recursos limitados e as corporações internacionais é grande, obrigando-as a mudar a atitude e se profissionalizarem para sobreviver e crescer, para interromper o elevado índice de mortalidade precoce das empresas brasileiras, observando ainda, a facilidade de crédito e as baixas taxas de juros que os estrangeiros dispõem em relação a um panorama totalmente inverso das pequenas organizações locais.

Esse segmento de alimentos resfriados e congelados, que segundo ranking Abras/Nielsen (2001), representa quase 24,6% do faturamento dos supermercados, pode proporcionar às empresas produtoras de pequeno porte competir com grandes complexos industriais internacionais, gerando valor agregado contribuindo com a remuneração mais adequada para os beneficiadores, e, em muitos casos são a extensão de geração de renda de

produtores primários, proporcionando melhor remuneração final que hoje está cada vez mais achatada. A condição ofertada aos produtos agropecuários é de imposição por parte de quem compra. As pequenas e médias empresas são as que têm maior flexibilidade para atender a gostos e palatos regionais, normalmente em escalas reduzidas, por serem os cultivadores ou criadores, ou elos deste processo, por conseguinte, objetivam melhor remuneração para sua produção básica e a flexibilidade em alterar processos e se ajustar a mercados.

O presente trabalho desenvolve estudos sobre algumas destas variáveis e suas influências, para proporcionar aos gestores de empresas de médio e pequeno porte deste segmento, com menos recursos financeiros e tecnológicos, ampliar suas condições competitivas e se tornarem mais eficazes no planejamento, desenvolvimento de produtos, na distribuição, constituição de eventuais parcerias necessárias para que os mesmos consigam obter maior valor agregado e alcançar maior rentabilidade e com isto manter ou ampliar seu mercado, protegendo o seu negócio e a oferta de empregos. Focando principalmente nos aspectos da marca, onde infelizmente as empresas brasileiras, de modo geral, não são eficientes na formação, posicionamento e manutenção de suas marcas no mercado, valorizar o produto nacional em relação aos de outros países.

Diversos questionamentos podem ser efetuados, entre eles será possível a uma pequena ou média empresa do setor sobreviver neste contexto ?

Quais serão as alternativas para sobreviver neste mercado ?

O que acrescentar em seus produtos que poderão ser percebidos pelo consumidor como de qualidade superior ?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Aplicar pesquisa exploratória para identificar as relações entre os fabricantes e os varejistas e identificar alternativas para as pequenas e médias empresas produtoras de alimentos resfriados e congelados se desenvolverem.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar revisão bibliográfica das principais estratégias empresariais de segmentação, posicionamento e diferenciação, sua aplicabilidade às pequenas e médias empresas produtoras de perecíveis suas características e o mercado dos produtos resfriados e congelados;
- Avaliar os principais canais de distribuição utilizados e a relação preço e prazo de recebimento, no segmento de alimentos resfriados e congelados;
- Identificar alternativas estratégias de distribuição mais adequadas ao segmento de resfriados e congelados: os canais de distribuição, integrados com a rede de suprimento e produtores primários;
- Pesquisar as relações entre os produtores e os varejistas;
- Identificar procedimentos e serviços que possibilitem gerar valor agregado a estes produtos, possibilitando a empresa produtora viabilizar o seu negócio.

1.5 HIPÓTESE CENTRAL

Para uma beneficiadora pequena e média sobreviver e crescer no segmento de alimentos resfriados e congelados, será necessário desenvolver um sistema produtivo que contemple a qualidade do produto, diferenciações percebidas pelo mercado consumidor, sistema e canais de distribuição que permitam equilibrar um volume de vendas para otimizar a produção e a compra de insumos e suprimentos, proporcionando saúde financeira para a empresa.

1.6 LIMITAÇÕES

Por ser muito vasto o campo de estudo dos produtos perecíveis, esta dissertação abordará a situação dos produtores ou processadores de alimentos resfriados e/ou congelados, com as seguintes limitações:

- Empresas da região de Curitiba, estado do Paraná;
- Focada nos compostos de produto e distribuição.

1.7 METODOLOGIA

Para comprovar as hipóteses apresentadas neste estudo utilizou-se duas formas de pesquisa: exploratória e causal. Foram escolhidas amostras não probabilísticas, intencionais. As entrevistas e as observações foram realizadas em duas etapas, uma para identificar as tendências do varejo nas diversas formas de distribuição e outra junto a empresas beneficiadoras de alimentos resfriados e congelados, de pequeno e médio porte estão evoluindo e quais as principais estratégias no que tange a gestão estratégica do produto, marca e o sistema de distribuição adotado. Além das entrevistas foram adicionados resultados de censo do segmento alimentício e pesquisas publicadas em revistas especializadas e outras publicações.

A pesquisa causal procura confirmar as percepções, sob as duas perspectivas, das inter-relações entre os varejistas e os produtores de alimentos, principalmente para comprovar o crescimento deste segmento, bem como identificar alternativas e oportunidades aos produtores de alimentos.

1.8 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho cuja proposta é a pesquisa das relações entre os fabricantes e varejistas, revisão bibliográfica das principais estratégias empresariais adotadas e análise do mercado de alimentos resfriados e congelados, a distribuição e a logística aplicada no segmento de pequenas e médias empresas produtoras de alimentos resfriados e congelados. As diversas variáveis são analisadas nos capítulos seguintes e observadas a partir

da justificativa e análise de cenário deste segmento apresentada no presente capítulo, onde também são expostos os objetivos e estrutura deste trabalho.

Capítulo 2 – As Organizações e as Estratégias Empresariais e o Segmento de Agronegócios

Estuda as teorias gerenciais para o desenvolvimento dos negócios, onde é fundamental o conhecimento sobre estratégias corporativas, o ciclo de vida das organizações, apresenta algumas estratégias empresariais que devem ser consideradas, mecanismos e formas de análise do mercado, suas tendências e da concorrência. Contempla desde as estratégias empresariais genéricas como diferenciação, liderança em custos e enfoque, de Porter, até formas de melhor identificar e conhecer os consumidores e outros fatores que influenciam a organização, a evolução do agronegócio no mundo e no Brasil..

Capítulo 3 – O Produto e seus Componentes

Estuda-se como é composto um produto, diferencia bens duráveis de bens não duráveis, suas principais características, os principais compostos de um produto como marca, a importância da marca como diferencial competitivo, marca como valor agregado, embalagem e rotulagem. Qualidade percebida e outros fatores que influenciam a decisão de compra do consumidor.

Capítulo 4 – Alimentos Resfriados e Congelados

Este capítulo estuda especificamente o segmento de bens não duráveis, classificação dos produtos de consumo por forma de compra, durabilidade, ciclo de vida do produto e suas fases, matriz de oportunidades BCG, lançamento de novos produtos e a sua importância e o processo de desenvolvimento de um novo produto, adaptado a uma organização de

pequeno e médio porte, as características dos alimentos resfriados e congelados.

Capítulo 5 – Logística, Distribuição, Sistema de Informação e Preço

Apresenta a inter-relação entre as teorias mercadológicas e outras áreas das organizações industriais do segmento de alimentos resfriados e congelados, como logística, sistemas logísticos, fluxo de informações e materiais, cadeias de abastecimento, cadeia de abastecimento do setor alimentício e suas etapas, os sistemas de distribuição mais utilizados pelas empresas líderes do segmento no Brasil. A distribuição sua função, os canais de distribuição adotados, os sistemas de informação gerencial e a troca eletrônica de dados como diferencial competitivo, preço, formação de preço e estratégias de preço, posicionamento de um produto através do preço, descontos e concessões.

Capítulo 6 – Metodologia e Pesquisa

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, os métodos de pesquisa, as formas de pesquisa existentes: exploratória, descritiva e causal. São apresentados os resultados das pesquisas exploratória e causal realizadas, onde foram utilizados questionários, roteiros de entrevistas qualitativas e roteiros para observação, procedidos com produtores de alimentos e varejistas, a determinação das amostras dos varejistas e dos produtores de alimentos resfriados e congelados, bem como o processo de seleção dos entrevistados. Considerando o universo e a classificação dos beneficiadores de alimentos, o universo e a classificação das empresas varejistas. O processo de coleta de dados dos dois grupos entrevistados e a pesquisa causal, que identifica as relações e as possibilidades das hipóteses deste estudo.

Capítulo 7 – Conclusões e Recomendações

Apresenta a conclusão dentro das limitações especificadas, interligando os dados mais relevantes das pesquisas bibliográfica e exploratória realizadas, propondo alternativas aos produtores e recomendações para estudos futuros.

CAPÍTULO II

AS ORGANIZAÇÕES, AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E O SEGMENTO DE AGRONEGÓCIOS

2.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo trata sobre importantes questões da vida de uma organização e do segmento de alimentos resfriados e congelados, tendo como principal objetivo posicionar o empreendedor da importância de fixar noções claras e definidas de seu negócio, define os diversos aspectos estruturais, a percepção do consumidor e as estratégias empresariais, utilizadas de forma interdisciplinar, aplicadas ao segmento de alimentos resfriados e congelados.

2.2 O GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO

Uma empresa é a expressão da oportunidade ou desejo de realizar algo por parte de seu criador, normalmente constituída com muita energia e dedicação do fundador. A colocação de um novo produto ou serviço no mercado, muitos deles inovadores, rompem a relação das coisas até então existente. As decisões iniciais são fundamentais para a continuidade da organização e a manutenção do objetivo do negócio.

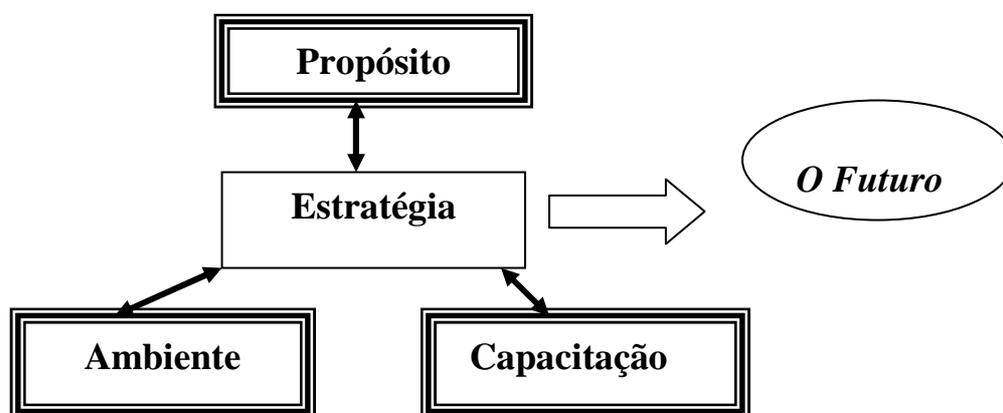
O sucesso de uma organização, segundo Costa (2001) baseia-se na análise de fundamentos estratégicos como: propósito, ambiente e capacitação.

- Propósito encontramos a Visão, Missão, Abrangência, Posicionamento Estratégico, Princípios e os Valores de uma organização.

- Ambiente: análise dos cenários, a matriz SWOT, as cinco forças de Porter, tendências.

- Capacitação: a qualificação técnica e humana da estrutura organizacional.

Figura 2.1 Triângulo Estratégico



Fonte: Eliezer da Costa (2001)

A observação da evolução da humanidade, demonstra a existência de algo em comum no seu desenvolvimento, constitui-se por fases onde as coisas, idéias, pessoas, empresas, realizam um processo para germinar, desenvolver, amadurecer e reconstituiu-se ou morrer. Percebe-se isto na natureza, como as estações do ano, compostas por diferentes estágios ou ciclos, num momento, a energia produzida pelas folhas que caem das árvores, é acumulada pelas sementes, chamado de outono, durante o inverno esta energia acumula e processa os nutrientes ali depositados, germina sem que se perceba grandes mudanças, e, como num passe de mágica toda esta força e processamento se exterioriza, é a primavera, as flores como por encanto desabrocham, tudo fica muito bonito e maravilhoso, os frutos, em sua grande maioria, também estão disponíveis ao consumo neste estágio. O verão é o período do ano mais pobre deste ciclo, aquele que apenas utiliza tudo o que foi semeado, cultivado, irrigado, energia acumulada e processada, nada gera ou cria, momento da plenitude. Mas se as sementes não forem cultivadas o ciclo deste elemento da

natureza desaparecerá. Além dos registros da biologia estes conceitos encontram-se registrados e praticados por culturas milenares como o *I Ching*.

Estabelecendo uma correlação da natureza com as organizações nota-se grande similaridade, e, alguns autores se preocuparam em estudar e melhor conhecer estes períodos chamados de ciclos de vida das organizações.

2.3 CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

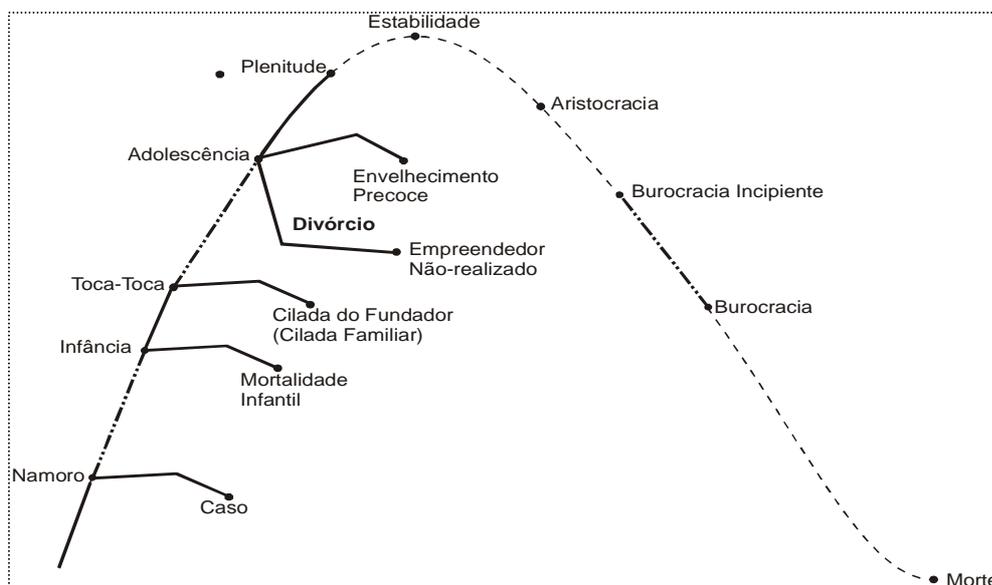
Diversos pesquisadores como Icheke Adizes, Carvalhal (1999), Richard Daft, entre outros, estudaram a evolução das organizações e observaram a existência de estágios nos ciclos de vida das empresas, e o seu conhecimento permite aos gestores maior compreensão da evolução de sua instituição:

A figura 2.2 ilustra este ciclo, descrito de diferentes percepções propõe uma identificação de alguns pontos em comum:

- Estágio empreendedor ou namoro, desde o momento em que a organização é sonhada, visualizada, até a sua constituição e início das atividades. Muita energia, criatividade, grande flexibilidade organizacional e estrutura horizontal.
- Crise existencial ou toca-toca, enquanto a organização esta se desenvolvendo, surgem muitas dúvidas, os resultados, por vezes, demoram a acontecer, enfraquecendo a tenacidade e determinação do empreendedor, é um momento crítico, pois pode-se perder o foco do negócio na tentativa de obter retorno financeiro, muitas empresas têm sua vida encerrada nesta fase.
- Maturidade ou coletividade, é quando o empreendedor percebe a necessidade de distribuir as tarefas, descentralizar as operações, ou seja, delegar funções e responsabilidades, a organização se profissionaliza e atinge um estágio de colaboração, verticaliza sua estrutura, passa por novos desafios de crescimento.
- Estabilidade, é um momento que a instituição atinge uma certa acomodação, e em continuando neste ciclo perderá seu ímpeto inovador, criativo e terá um prognóstico de burocratizar as operações em excesso, disputas de poder internas e a perda do foco no negócio, exigindo uma

revitalização ou tenderá a ser uma estrutura cada vez menos flexível e competitiva, declinando.

Figura 2.2 Ciclo de Vida das Organizações



Fonte: Ichak Adizes – Ciclo de Vida das Organizações (1988)

A análise destes estágios permite ao empreendedor melhor se posicionar diante das adversidades que ocorrem quando da constituição, a manutenção do objetivo, visão e a missão do negócio aliadas à tendência do mercado.

2.4 ESTRATÉGIAS CONTEMPORÂNEAS

A preocupação com a sobrevivência e a evolução das organizações é expressa através de diversos estudos contemporâneos cujos autores se preocuparam em pesquisar fatores que influenciam a vida das organizações, entre eles destacam-se Árie de Geus, Peter Drucker, Gary Hamel, Peter Senge e Alfred Sloan, onde alguns enfoques e visões são descritos a seguir:

2.4.1 A longevidade das Organizações

Nos textos recentes sobre organizações e estratégia, Árie de Geus (1998) se preocupa com a longevidade das empresas, mostra que estamos migrando

de uma sociedade capitalista para uma sociedade do conhecimento. Demonstra que uma organização deve ser gerenciada como um ser vivo, com erros e acertos, mas para sobreviver terá que permanentemente estar aprendendo, um processo aparentemente simples, mas difícil de ser implantado, pela resistência em aceitar que terceiros tenham soluções melhores que as nossas. Outros motivos são: a acomodação geral que acontece quando se atinge determinados padrões de produção e faturamento, ou até que em alguns momentos nos sentimos sem escolha entre o agora e suas circunstâncias e pensar o futuro. Sobre este tema, Drucker (1993) já havia proclamado a sociedade do conhecimento ou pós-capitalista, como denominou, mostrando que as organizações terão que se ajustar aos novos tempos, transformar os indivíduos, em capital, reforçando os conceitos de equipe e demonstrando que ações realizadas no fortalecimento do conhecimento, ou seja, o tratamento das informações internas e as contidas nas pessoas que compõe uma equipe pode-se gerar uma organização que realmente tenha condições de plena superação e atingir a longevidade.

2.4.2 A Mudança nas Organizações

Gary Hamel em matéria da revista *Executive Digest*, ed. 37, cita “Estamos à beira de uma mudança fundamental: de uma economia industrial para a economia do conhecimento. Nesta nova economia muita riqueza irá ser criada. Mas também muita riqueza irá ser destruída, e isso acontece às empresas que ficam para trás na curva da mudança. O primeiro desafio é que o sucesso nunca foi uma condição tão tênue quanto é hoje. As empresas funcionam de acordo com uma lei da entropia, similar à da termodinâmica, têm uma energia, uma paixão que esmorece com o tempo, há que ser inimigo da entropia.

O segundo desafio é a mudança, fala-se de produtos que ainda estão a evoluir, para distribuir num mercado que ainda está emergindo, por uma tecnologia que muda diariamente. Neste cenário, criar uma estratégia é como ser cartógrafo numa zona de sismos. Assim que começa a ter uma idéia do

terreno, algo destrói e as recompensas não vão para o cartógrafo, mas para as pessoas que provocaram o tremor de terra”.

Sob esta perspectiva visualiza três tipos de empresas: as que definem as regras do jogo; as que ambicionam esta posição; e aquelas que quebram as regras do jogo, as revolucionárias. Hamel aponta as competências-chave, que em muitos casos não é o que a empresa faz ou vende mas, tem muito em haver com o conhecimento que possui. Lembra que há revolucionários em todas as empresas e em todos os lugares, o importante é deixar que surjam e apresentem suas idéias, e contribuam para o sucesso global. As pessoas são muito resistentes às mudanças, pois em muitos casos encobrem coisas desagradáveis que podem acontecer a elas. Peter Senge (1997), outro importante autor contemporâneo, apresenta a organização que aprende, propõe desde a substituição de simples conceitos como troca de experiências para aprendizado, o ato é o mesmo, mas a ação é outra. Segundo Senge “aprender em organizações significa testar continuamente nossa experiência, e transformar essa experiência em conhecimento acessível a toda a organização, e pertinente ao seu propósito central”.

Outra alternativa que pode ser adotada é dividir a empresa em unidades estratégicas de negócio, ou seja, re-empresando a cada nova oportunidade, proposta por Alfred Sloan, descrita em seu livro *Eu e a General Motors*. Na época para aumentar a participação, a GM segmentou o mercado em oito áreas ou divisões, cinco de marcas posicionadas, não concorrentes entre si e três unidades de componentes de automóveis, deixando cada unidade independente. Mantendo a disputa entre as unidades gerando o crescimento global da organização e uma permanente busca pela melhoria e o crescimento.

A mudança e a evolução são fatores inerentes a espécie humana, o que ocorre nos dias atuais é a velocidade das mudanças estão num processo cada vez mais acelerado, diminuindo o tempo de reação por parte de qualquer organização. Frases como “precisamos acelerar mais para ficarmos no mesmo lugar” são cada vez mais ouvidas, e, quem não compreende ou interpreta estes sinais está fadado a sumir do cenário e em pouco tempo ninguém sentirá falta ou lembrará de sua existência.

2.5 A IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS DE NOVOS PRODUTOS

Os novos produtos estão sendo cada vez mais representativos no faturamento das organizações, segundo Bañegil (2001) “a importância dos novos produtos sobre as vendas totais das empresas tende a aumentar com o tempo passando de 33% no período 1976 – 1981, a 40% entre 1981 – 1986, a 42% entre 1986 – 1990 e 45% no período entre 1990 e 1995, sendo que estima-se para o período entre 1995 – 2000 em torno de 52%.”, informações de pesquisas realizadas na Europa e nos Estados Unidos.

Importante registrar que muitos dos novos produtos têm morte precoce, por terem utilidade limitada, por lançamento inadequado ou falta de recursos para a manutenção do lançamento.

O gestor deve utilizar um conjunto de instrumentos e ferramentas para monitorar e auxiliar uma organização a efetivamente buscar os resultados. Fornecer informações relevantes para balizar e tomar decisões, onde possa manter o espírito e o foco empreendedor existente na fase inicial, sem perder o controle das operações, que variam conforme a fase do ciclo de vida da instituição. Muitos autores apresentaram estudos e observações diversas sobre a obtenção de resultados, análise das fases, as quais são chamadas de fatores competitivos, que permitem manter a organização ativa, observando o consumidor e todas as demais forças que agem no mercado.

Para manter uma instituição competitiva é importante ter produtos que atendam a necessidades dos consumidores e transmitam valor. O consumidor no momento da compra leva em consideração diversos fatores, e a relação custo benefício é fundamental no ato da decisão.

2.6 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Muito se faz para diferenciar empresas, produtos e serviços, criar e transmitir idéias, conceitos e valores, acrescenta-se tecnologia, serviços, estilo, *design*, mas o que realmente faz a diferença é a marca, que além de aumentar o valor percebido, identifica e posiciona a empresa em relação aos demais

competidores. A marca é o único elemento que não pode ser copiado pelos concorrentes.

Para manter um entendimento único nesta dissertação serão utilizados os seguintes conceitos:

- a) Diferenciação: tornar o produto diferenciado para atender a determinado público e ter algo a mais que seus concorrentes;
- b) Posicionamento: imagem percebida pelo mercado, a imagem deve estar posicionada ao contexto sócio-econômico-cultural do mercado;
- c) Segmento: parte de um mercado que pode ser atingido por um bem ou serviço. População a ser atingida caracterizada em termos sócio-econômicos, culturais, religiosos, idade, sexo, ocupação, e outros. Para se definir um segmento pode-se utilizar um critério ou um composto de critérios, que é mais recomendável (ex. sexo, idade, nível sócio econômico, localização).
- d) Segmentação: a escolha de uma divisão, de um mercado segundo suas características ou homogeneidade.

2.6.1 Valor Percebido pelo Consumidor

Para fazer frente a tantas ameaças, a empresa contemporânea necessita criar produtos que atendam diversas necessidades dos clientes, diferenciando-os da concorrência, aumentando a percepção de utilidade e valor dos produtos.

Desta forma, para compreender quanto um cliente está disposto a pagar por um produto ou serviço que é o valor percebido, também conhecido como benefícios: as características peculiares, materiais e outros de um produto que satisfazem as diversas necessidades do cliente.

Observando a fórmula conceitual da figura abaixo, percebe-se que o valor de um produto ou serviço pode alterar de cliente a cliente, em função das suas necessidades, valores pessoais e outros:

Figura 2.3 Valor Percebido pelo Consumidor

$$\text{VALOR PERCEBIDO} = \frac{\text{BENEFÍCIOS}}{\text{PREÇO}}$$

Fonte: Keegan (2000)

No mundo globalizado, as diferenças ficam cada vez menores e por tempo muito curto, as tecnologias, processos industriais e outros são rapidamente alcançados, tornando importante a busca de algo que possibilite diferenciar e posicionar uma empresa em relação a outra, um produto em relação a outro, a marca é certamente um instrumento que permitirá obter tais diferenças.

2.6.2 Estratégias

Estratégia: termo inicialmente utilizado pelos gregos que significava um magistrado ou comandante-chefe militar, no século XIX o general alemão Carl Von Clausewitz, descreve que táticas é o uso das forças armadas na batalha, estratégia é o uso da batalha para o objetivo da guerra. Durante o século XX o termo muito utilizado pelos militares, transferiu-se para as empresas, onde a competição e ficou mais intensa.

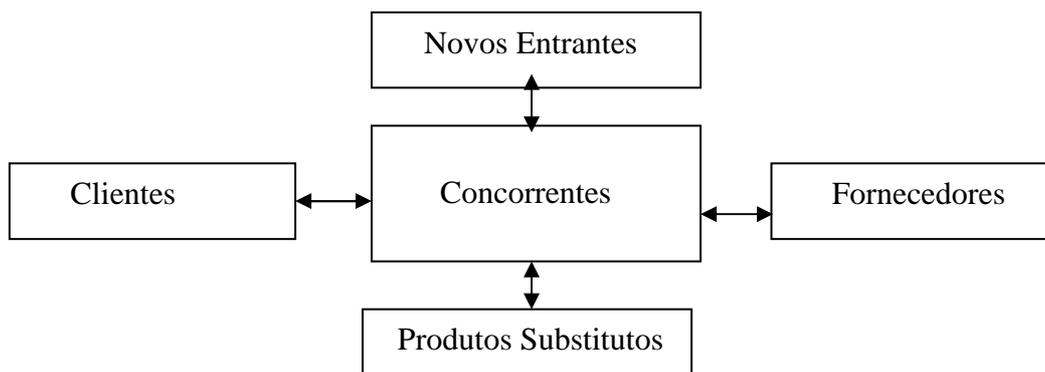
2.6.3 PFOA – Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades

De forma simples estratégia vem a ser “um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos” e a formulação de estratégias vem a ser: “projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais”, para formular apropriadamente a estratégia organizacional, os gestores devem compreender as diversas abordagens para a sua formulação, a análise do conceito PFOA pontos Fortes e Fracos e Ameaças e Oportunidades.

As organizações têm buscado estabelecer estratégias vencedoras, Michael Porter (1986) apresenta uma visão do contexto onde os conceitos de

estratégia são aplicados numa modelagem dinâmica, o ambiente, o comportamento dos consumidores e os concorrentes, denominado de estratégia competitiva é melhor compreendida na figura 2.4, que segue.

Figura 2.4 Forças que Atuam no Mercado



Fonte: Michel Porter (1993)

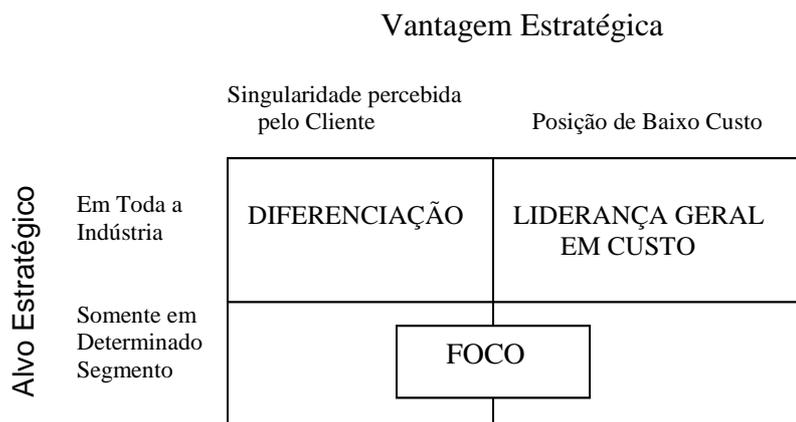
Os pontos fortes e fracos da companhia são o seu perfil de ativos, as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam, os limites internos da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito.

Os limites externos são determinados pela indústria e seu meio ambiente. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, e muitos outros. Estes itens devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exeqüível de metas e políticas.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente e as forças que dirigem a concorrência no segmento.

Analisando as forças que atuam sobre as organizações pode-se determinar três estratégias competitivas genéricas:

Figura 2.5 Vantagem Competitiva



Fonte: Michael Porter – Estratégia Competitiva 1992

- a) **Liderança no custo total:** direcionar a empresa para uma produção em escala, reduzir os custos ao mínimo, exigindo fortes relações no fornecimento de matéria prima, projetos de produtos simplificados e outros, muito válido para quem tem elevada participação de mercado, permite maior volume de compras e conseqüentemente maior redução de custos, reduzindo os preços e o potencial aumento de participação de mercado.

- b) **Diferenciação:** procura criar algo considerado único no âmbito do ramo de negócio. “Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões. Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões.”(PORTER, 1986), a diferenciação permite um isolamento da concorrência, proporciona margens mais elevadas e a conquista de clientes mais fiéis.

- c) **Enfoque ou foco:** atuar num segmento delimitado ou restrito regionalmente, seja de liderança em custo ou diferenciação segmento, território ou outra característica específica, melhor definindo o alvo, favorecendo o melhor conhecimento e relacionamento com o consumidor.

2.7 SATISFAÇÃO DE NECESSIDADE

Entendendo que o objetivo final de uma venda não é o fornecimento de um produto ou serviço, mas o atendimento ou a satisfação de uma necessidade ou de um desejo. Necessidade é “Característica comportamental (fisiológica, psicológica, sociológica ou antropológica) do indivíduo, grupos de indivíduos ou organizações que constitui o cerne da motivação e emulação do desejo de compra.”ADVB (1985). As pessoas podem ser motivadas de formas diferenciadas diante de necessidades num determinado momento.

2.8 CONHECER O CLIENTE

Conhecer e estudar as características dos consumidores é muito importante, principalmente para poder ofertar um produto que seja aceito por estes e posicione a empresa no mercado.

2.8.1 Ciclo de Vida familiar

Outro aspecto a ser considerado é o posicionamento e a segmentação nos critérios do ciclo de vida familiar apresentado nos anexos.

2.8.2 Líder ou Seguidor

A vocação da organização em ser líder, no sentido de inovadora para o ramo de atividade, ou seguidora, espera que alguém se lance para copiar, correndo menos riscos. No segmento de alimentos resfriados e congelados uma empresa líder, no sentido de inovadora e também líder na participação de mercado é a Sadia. A Perdigão se posicionou como seguidora, praticamente tudo que a Sadia lança, ela lança em seguida produto similar, em muitos casos criando situações que visam confundir o consumidor, como na linha de produtos congelados prontos, bastando aquecer. A Sadia chamou a linha de

Todo Sabor e a perdigão de Toque de Sabor, fica clara a intenção de se aproximar do inovador. Após o lançamento de um produto, o preço cai quando da entrada de concorrentes, estes utilizam preço mais baixo como forma de penetração, preço menor, significa menor rentabilidade.

A Sadia é a grande empresa deste segmento no Brasil, desde a estratégia da verticalização, iniciando na produção, edificando abatedouros, com o maior volume de abates de aves no país, com cerca de 12,75% dos abates totais e 19,38% dos abates acompanhados pelo SIF, Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, dados da ANAB (Associação Nacional dos Abatedouros Avícolas), comercializando aves refrigeradas inteiras, passando em seguida a comercializar partes de aves, como asas, coxas, peito, miúdos. Lançando em seguida produtos industrializados, hambúrgueres e evoluindo para pedaços empanados de carne de frango reconstituída, conhecidos por “*nuggets*”, estes em pedaços maiores, recheados e compondo pratos, fatores estratégicos da Sadia e concorrentes, apresentados num estudo realizado por Dalla Costa (SBPH,1999), onde fatores importantes foram a concentração da produção, integração com o processamento, centros de distribuição e consumo, tudo em função da vida de prateleira de cada produto.

2.9 INTEGRAÇÃO

O principal papel de uma organização é satisfazer as necessidades de seus clientes, através dos produtos e/ou serviços que produz ou presta, esta visão voltada à satisfação das necessidades. Para satisfazer estas necessidades tem que integrar diversas áreas da organização, como produção, logística, marketing e todas as demais, variando conforme a atividade e o porte, bem como integrar alguns elementos para que não perca seu alvo principal, sempre se reciclando e renovando.

O quadro 2.1 apresenta a permanente evolução, com a re-alimentação, da visão, missão e valores da organização em relação ao mercado

2.1 Análise Estratégica Dinâmica



Desta forma, o empreendedor pode sempre mirar seu norte, onde define a visão de seu negócio, principalmente no segmento de alimentos, um sistema muito peculiar.

Formulação de Alternativas Estratégicas

Para melhor formular as alternativas estratégicas é importante estabelecer uma análise ambiental, conforme a figura a seguir:

Quadro 2.2 Matriz Análise Interna X Análise Externa

		Análise Externa	
		Ameaças	Oportunidade
Análise Interna	Pontos Fracos	Desativação: área de risco acentuado	Melhoria: área de aproveitamento potencial
	Pontos Fortes	Enfrentamento: área de risco com chances de sucesso	Áproveitamento: área de domínio da empresa

Baseado no Modelo SWOT de Ansoff (1991)

Quadro 2.3 Matriz Produto X Mercado e Alternativas

		P R O D U T O	
		ATUAL	NOVO
M E R C A D O	ATUAL	Penetração no atual mercado	Desenvolvimento de novos produtos
	NOVO	Desenvolvimento de novos mercados	Diversificação novos produtos e novos mercados

Fonte: ANSOFF, Igor. Estratégia Empresarial, São Paulo, McGraw-Hill, 1977

2.10 Economia Rural

Economia é uma ciência social, definida por Mendes (1998) “como o estudo da alocação (utilização) dos recursos escassos na produção de bens e serviços para satisfação das necessidades ou desejos humanos”.

Em qualquer sociedade, o grande problema é alocar os recursos fixos e variáveis para satisfazer os desejos individuais e coletivos.

A economia se compõe basicamente de recursos econômicos, também chamados de fatores de produção, que constituem a base de uma economia, apresentando as seguintes características: são limitados, versáteis (aproveitados em diversos usos) e podem ser combinados em proporções variáveis. São classificados em recursos naturais, recursos humanos e capital.

- Recursos Naturais, são todos os bens econômicos, utilizados na produção e são extraídos diretamente da natureza, como os solos (agrícolas e não agrícolas), os minerais, as águas, a fauna, a flora, o sol e o vento (energia), entre outros.
- Recursos Humanos, inclui toda a atividade humana (esforço físico ou mental) utilizado na produção de bens e serviços.
- Capital, que consiste em todos os bens materiais produzidos pelo homem e que são usados na produção. O fator capital, segundo Mendes (1998) abrange o conjunto de riquezas acumuladas por uma sociedade e é com essas riquezas que um país desenvolve suas atividades de produção. No caso da agricultura o fator capital é fundamental para o aumento de produtividade.

Economia rural, segundo Cavina (1979 p.5) é formada pelo conjunto de conhecimentos científicos que dizem respeito às relações de produção das coisas rurais.

A produção de alimentos está intimamente ligada à economia rural ou extrativa, diferenciando-se da administração agrícola que estuda o funcionamento da empresa agrícola como unidade econômica, agrupando-se estas unidades econômicas numa região ou país teremos uma economia agrícola.

Durante a idade média, na Europa primava a escola econômica do mercantilismo, exaltando o ouro como base e fonte de todas as riquezas e caracterizava-se a prosperidade do comércio das repúblicas italianas e das cidades holandesas e hanseáticas. Cresceu com o regime protecionista

chamado colbertismo, e de excesso em excesso evoluiu até a segunda metade do século XVIII.

Por volta de 1750, Quesnay, médico de Luiz XV, filho de agricultores, testemunhando de um lado a miséria das populações rurais e, de outro, o luxo da corte e os desmandos dos governos, teve coragem de estudar e apontar as causas dessa miséria e desses abusos, chefiando a escola fisiocrática, que reagiu fortemente ao mercantilismo, concentrando sua atenção sobre a produção de riquezas agrícolas, demonstrando ser a agricultura a base única para a estabilidade econômica de um país.

Muitos estudos surgiram trazendo contribuições como agricultura intensiva e o caráter lucrativo da exploração da terra desenvolvida pelo agrônomo inglês Arthur Young no século XVIII. Na Suíça formam-se grupos de economistas agricultores como Felleberg, Sismondi e Chateaubriand. O Conde de Cavour, em 1850, agricultor, ministro da Itália, leva a economia rural aos conselhos do Governo. Surgindo em seguida muitos outros estudos e teoria econômicas rurais e a contabilidade agrícola, desenvolvida pelo Conde de Gasparin e contemporâneos, Lecouteaux e Laur. Na Alemanha foram aplicados os conceitos de economia rural na administração de fazendas, através dos estudos de Aereboe, Thaer e Von Thünen.

No Brasil, os fundamentos da economia rural foram trazidos pelo Visconde de Cairu, em 1808, que visitou a França para aprender e vivenciar projetos.

Historicamente, pode-se perceber uma separação clara de um grupo reduzido e poderoso, contra um grupo numeroso e de condição sócio-econômica muito fraca dentro de sua população, ocupando, ainda hoje, parte do território nacional. As elites sempre influenciaram as políticas governamentais com relação ao direcionamento da produção agrícola, obtenção de recursos em condições diferenciadas, e, aos demais os recursos chegam em pequena monta ou não têm condições cadastrais de utilizá-los.

2.11 Empresa Agropecuária

De modo geral e amplo, segundo Cavina (1979 p.12) é uma unidade econômica chefiada, dirigida, mantida pelo empresário agropecuário, em

determinada área de terra possuída por ele ou à qual está ligado por um contrato, tendo como objetivo a obtenção de produtos agrícolas e/ou pecuários, para com eles trazer o bem-estar do mesmo e sua família, seja por auto-suficiência, seja pelo contato com o mercado.

As empresas agropecuárias podem dedicar-se:

- exclusivamente á agricultura de subsistência;
- exclusivamente a uma agricultura destinada ao mercado, interno ou externo;
- predomínio da agricultura de subsistência;
- predomínio da agricultura de mercado, interno ou externo.

Estas combinações variam de acordo com as condições ambientais, ecologia, solo, clima, animais, estiagem entre outros, como também por fatores econômicos de infra-estrutura, como: tecnologia, armazéns, sistemas de transporte e meios de produção.

Pode-se encontrar três tipos de empresas agropecuárias: públicas, cooperativas e privadas. Nas empresas agropecuárias privadas podem ser divididas em individuais e as societárias.

O papel do empresário agropecuário é o de procurar os fatores de produção, dosa-los e coloca-los em funcionamento, dar origem á empresa, fazer o negócio, ou seja, procurar os fatores de produção, decidir o que produzir e determinar os indicadores mais adequados para que o negócio seja rentável.

Como a produção agrícola tem seus resultados de médio a longo prazo, o grande desafio é determinar o que será produzido, em quais quantidades, buscando identificar produtos que não tenham excesso de oferta e um valor percebido elevado pelo mercado.

Segundo Hoffmann (1981 p.117), além de considerar os fatores externos, aqueles que o empresário não tem controle direto como o clima, legislação, pragas, comportamento do mercado e política agrícola, existem outros fatores envolvidos no processo de produção, como pode-se verificar a seguir, onde temos a terra como principal fator de produção: fertilidade, textura, permeabilidade, profundidade, tipo, quanto ao grau de declive: grau,

comprimento, regularidade, quanto à erosão, em consequência desta variação, nem todas as terras se prestam a todos os tipos de uso, culturas anuais, culturas perenes, pastagens, reflorestamento e outras.

Em muitas regiões, graças ao forte interesse econômico, geraram em conjunto com órgãos de pesquisa e desenvolvimento agropecuários federais e estaduais, como a Universidade Rural Federal do Rio de Janeiro, o GEPAL da Universidade Federal de São Carlos, a Emater Empresa Brasileira de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário do Ministério da Agricultura, formaram-se grandes cooperativas, que trouxeram muita tecnologia.

2.12 Segmento de Agronegócios

Agronegócios é derivado do termo em inglês *agrobusiness*, definido como um processo de transformação e adição de valor a commodities agrícolas desde a indústria de insumos até os consumidores finais (Neves, 2000 p.37)

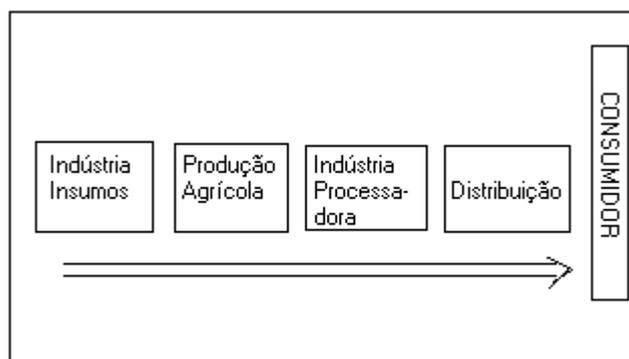
Elementos da abordagem tradicional do agrobusiness que estão sedimentados:

- Visão Sistêmica: é a ampliação do foco habitual do setor agrícola para outros setores relacionados, como a indústria de insumos, processadores a distribuidores;
- Foco de Análise: clara definição de produto e mercado, como exemplo sistemas agroalimentares do café, leite, carne bovina e outros;
- Possibilidade de Gerenciamento Integrado: imaginado que sistemas agroalimentares são um conceito ampliado de empresa, um conjunto de empresas inter-relacionadas, passíveis de serem gerenciados. Existindo fluxos financeiros, de comunicação, produtos e serviços entre as diversas partes do sistema, até o consumidor final.

Esta visão permite caracterizar os sistemas agronegócios como uma série de transações, que interligam setores econômicos. O foco nas transações possibilita descrever quais os arranjos organizacionais existentes para estabelecer os fluxos no sistema de agronegócios,

enquanto o foco do setor permite análise das características de cada indústria: as variações de competição, o grau de concentração, o desempenho das empresas, reconhecendo o ambiente institucional que define as “regras do jogo” influenciadoras do desempenho dos sistemas de agronegócios, tanto formais (leis, regulamentações) quanto informais (códigos de conduta, cultura). O ambiente organizacional também influencia o processo de ação integrada das empresas, por meio de sindicatos, associações, cooperativas e outros.

Figura 2.6 Representação de um Sistema Agroalimentar



Fonte: Neves (2000 p.39)

Segundo Neves, não existe uma melhor forma de organizar as transações num sistema de agronegócios, tanto na verticalização quanto na terceirização do processo, é importante analisar as estruturas de gestão para que os fluxos se estabeleçam de forma harmônica. Uma empresa pode obter insumo numa das seguintes formas:

- Mercado, adquire no mercado produzido por terceiros, com ofertas flutuantes;
- Integração Vertical: estágios unidos em uma única empresa, auto-abastecimento;
- Híbrida: contratos de parcerias onde o fornecimento é garantido, realizado por terceiros.

No capítulo seguinte pode-se melhor compreender a estrutura de um produto, seus componentes e as características de um alimento resfriado e congelado.

CAPÍTULO III

O PRODUTO E SEUS COMPONENTES

O produto é o meio pelo qual uma organização realiza trocas de valor com os consumidores, através dele pode obter vantagens competitivas. Para a organização não é apenas a questão da produção de bens e serviços, mas a condição de compreender os desejos e necessidades dos consumidores, para tal é necessário que se estude mais sobre os produtos e seu composto.

3.1 O PRODUTO

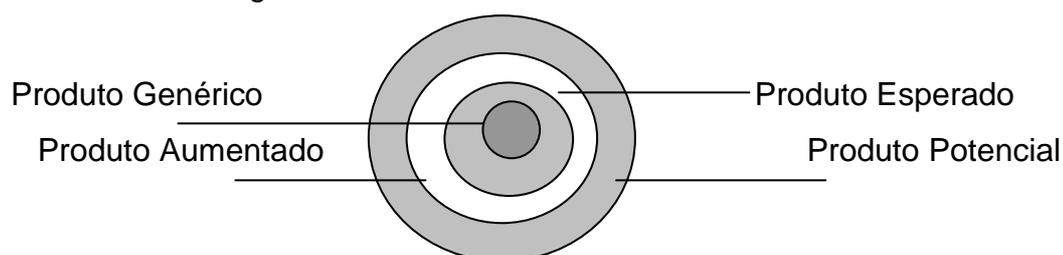
Produto segundo KOTLER (2000 p.33) é algo que pode ser oferecido a um mercado para criar atenção, ser adquirido, usado ou consumido, satisfazendo um desejo ou uma necessidade.

Produto na concepção de Theodore Levit (1985 p.83): “As pessoas compram produtos (produtos puramente tangíveis, ou produtos puramente intangíveis, ou híbridos de ambos), a fim de resolver problemas. Produtos são ferramentas para a solução de problemas. Se o comprador não quiser comprar por falta de ajuda em desenhos e aplicações, não se trata de um produto, porque não satisfaz a necessidade de resolver um problema. Com certeza está incompleto.” Portanto produto é algo que atende ou satisfaz uma necessidade, para melhor estudar e desenvolver um produto, observou-se que é composto por alguns elementos.

Um produto é composto por: suas características, embalagem, marca e serviços. As características são formadas pelos insumos, estrutura física, tecnologia, processo de fabricação de seus componentes. A embalagem é um importante composto de produto, pois é ela a parte do produto que determina uma aparência, uma imagem, posiciona o produto na mente do consumidor,

pode diferenciar e agregar valor, complementada pelos rótulos, no caso dos líquidos a embalagem é que dá a forma ao produto. A marca, tanto do produto quanto do fabricante, cria imagem, pode gerar valor agregado, diferencia um produto de outro. Os serviços adicionados aos produtos, central de atendimento ao consumidor, receitas, seguro e outros.

Figura 3.1 Estrutura de Produto



Fonte: Theodore Levit

3.1.1 Produto Genérico, Núcleo ou Base:

É a coisa substantiva, rudimentar, sem a qual não existe a oportunidade de entrar no jogo de participação de mercado. Se um produtor de ingredientes químicos, benzeno por exemplo, é uma produtora de benzeno, o cliente deseja mais do que isto apenas.

3.1.2 O produto esperado:

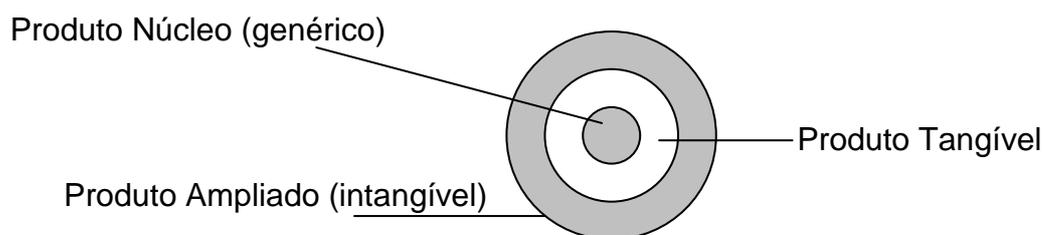
Representa as expectativas mínimas do cliente, embora varie de cliente para cliente, condições e outros fatores, cada cliente tem condições mínimas para comprar, que excedem o produto genérico em si. Produto ampliado: a diferenciação não se esgota meramente dando-se ao cliente o que ele espera, e a expectativa pode ser aumentada, oferecendo mais do que necessita ou se acostumou a esperar, assim tem-se o produto aumentado. Nem todos os clientes para todos os produtos e sob circunstâncias podem ser atraídos por um feixe sempre crescente dessas "satisfações de valor", diferenciadoras, diversos clientes podem preferir preços mais baixos a "aumentos" de produto.

3.1.3 Produto potencial:

Consiste em tudo potencialmente viável e capaz de atrair e manter clientes, o produto aumentado trata do que está sendo feito, o produto potencial o que é possível ser aplicado.

Estes aspectos não são suficientes para esta análise da estrutura do produto, Kotler (1993) apresenta um gráfico com três níveis de um produto:

Figura 3.2 Níveis de um Produto



Fonte: Philip Kotler (1993 p.507)

Produto núcleo ou genérico é aquele comum, sem qualquer diferencial, salame por exemplo, tem uma aparência, formato, aroma, mas sem qualquer diferencial. Se a este salame for adicionada uma marca, embalagem, rótulo, características diferenciadoras como insumos, condimentos, dimensões, peso, preço e outras características tangíveis, permitirão ao consumidor identificar um produto maior ou com maior valor que anteriormente. Desejando evoluir ainda mais o produto, pode-se agregar valores a partir de fatores intangíveis, como serviço de atendimento ao consumidor, garantia, orientação técnica culinária, desta forma teremos o Produto Ampliado, quanto mais necessidades forem atendidas por um produto, ou seja sua percepção, maior será o valor percebido do produto. Valendo o registro que condições de pagamento são intangíveis pois são percebidas de forma diferente pelo consumidor, preço é tangível.

De forma geral neste segmento em particular “os produtos agroalimentares são literalmente, consumidos pelos clientes, de tal forma que a saúde deles pode ser seriamente comprometida em função da qualidade do produto” Toledo (2000 p.467).

3.2 MARCA

A definição do INPI, Instituto Nacional da Propriedade Industrial, (www.inpi.gov.br), “Marca, segundo a legislação brasileira, é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas”, esta definição é técnica. Utilizando um conceito mais empresarial, tem-se: “é um nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outra característica que identifique o bem ou serviço de um vendedor como distinto de dos bens ou serviços de outros vendedores” Churchil Jr (2000 p.244), que pode ser aplicada a produto, grupo de produtos e a organizações.

3.2.1 Composição da Marca

A marca pode ser composta em três formas diferentes, nome, símbolo, também conhecido por logomarca e uma frase que sintetize uma idéia, também conhecida por *slogan*. A grande maioria das empresas atua muito na marca, a tipologia utilizada, ou seja a forma das letras, por exemplo a Sadia utiliza uma família de letras com uma caracterização especial no “S”, esta forma de logomarca incorporando um grafismo próprio facilita a identificação de uma marca nas gôndolas dos supermercados.

3.2.2 Marca de Fabricantes

A competição entre fabricantes, produtos, prestadores de serviços, distribuidores está cada vez mais acirrada, a chamada globalização na verdade está diminuindo as distâncias, aproximando concorrentes até então distantes de mais e novos mercados. Após a inserção da economia brasileira como economia de mercado, aberta ou livre concorrência, nossas empresas acostumadas com a inflação que perdoou diversas modalidades de má gestão, quer na compra, manuseio, armazenagem, quer no processamento, enfim, a ineficiência e o desperdício tiveram importância e prioridade relativas. Com a inflação estancada e, quase simultaneamente o mercado brasileiro foi aberto a livre disputa, quase sem barreiras, criou um grande impacto em nossas

empresas, desestabilizando muitas, outras que já estavam tecnicamente inviáveis sucumbiram.

As empresas brasileiras sofreram grande impacto com o ingresso de novos concorrentes, principalmente os estrangeiros, com disponibilidade de recursos financeiros para investir. Muitos investidores internacionais, tão logo chegaram adquiriram organizações nacionais com prestígio, mercado, mas com algemas dificuldades financeiras, parques ou instalações defasadas tecnologicamente, exigindo grande capital para recuperar.

3.2.3 A Diferenciação e o Posicionamento das Marcas

A grande questão era o que fazer, muita ação, atualização tecnológica nos processos produtivos, enfim tornar as empresas mais competitivas. Numa primeira fase houve grande recuperação, ajuste aos novos tempos, mas ainda falta a recuperação e a participação de mercados. A diferenciação é uma das formas de manter participação de mercado de forma rentável, para sustentar novas mudanças tecnológicas, patrocinar desenvolvimento de novos produtos e alcançar novos mercados, ou seja, competir em outras localidades, afinal a globalização é via de mão dupla.

Observando que as empresas brasileiras que obtiveram melhor desempenho e resultados satisfatórios nas negociações para ampliar mercados, foram aquelas que sempre se preocuparam em manter suas marcas vivas na mente do consumidor, com isto mantiveram uma vantagem em relação às marcas desconhecidas dos consumidores locais, que num primeiro momento se mostraram extremamente receptivos aos produtos importados, dentro de um conceito de que o produto importado, ou estrangeiro é melhor que o nacional. Após a compra e utilização de muitos produtos importados de diversas origens, o consumidor percebeu que também há produtos fabricados no exterior de baixa qualidade, assim retornaram a consumir produtos nacionais, principalmente aqueles tidos como de qualidade.

Uma marca além de ser um dos elementos que compõe um produto, pode ser um grande instrumento que fará com que um consumidor opte por um artigo em relação ao do concorrente, com isto possibilitará um valor adicional ou agregado a este produto. Quando uma marca tem um grande

reconhecimento pelo mercado, poderá inclusive ter um valor de mercado que a torne reconhecida. Basta lançar outro produto com esta marca e imediatamente alavancar as vendas pois irá transmitir percepções de qualidade ao novo produto entrante no mercado.

A marca além de ser um elemento que caracteriza um produto, serviços ou organização passa a ser cada vez mais estratégica nos dias de hoje, onde muitas organizações são tecnicamente virtuais girando exclusivamente em torno de uma marca como é o caso da Nike, que não possui uma única indústria de artigos esportivos, mas uma grande estrutura de distribuição e uma marca reconhecida pelo mercado. A Mc Donald's, uma franquia de processo e marca, onde a grande característica desta instituição é a padronização que mantém nos produtos e serviços prestados no mundo inteiro, e uma marca composta por um símbolo reconhecido internacionalmente. Outras como a Pierre Cardin, que além de ter seus produtos próprios, licencia a terceiros no mundo inteiro a fabricar produtos diversos, posicionando-os na mente do consumidor com os atributos desta marca ou percepção de valor.

3.2.4 Valor de Marca

O estudo sobre as formas para se desenvolver marcas, torná-las reconhecidas pelo mercado, o valor que podem agregar e principalmente transformando-as em ativos, passa a ser cada vez mais importante para permitir a uma organização tornar-se mais competitiva e ingressar em novos mercados, até estender a novos produtos e ou serviços. Quais as fases de desenvolvimento de uma marca, como transferir conceitos e valor ao mercado e aos consumidores ? Esta é a atual questão na mente dos empresários.

3.2.5 Gerenciamento de Marcas

As marcas têm grande importância no mundo contemporâneo, sendo que muitas empresas criaram cargos para gerenciarem as suas marcas e aplicações e usos, segundo a revista Advertising Age (abr/99) a existência de um novo cargo ou função para gerenciara as marcas é tão importante, que muitas empresas instituíram o CBO, (*Chief Branding Officers*), Administradores

de Marcas, esta preocupação é representativa que na edição de novembro/dezembro 1999, da Harvard Business Review, David Aaker e Erich Joachimsthaler apresentam artigo questionando de quem deve ser a responsabilidade sobre as marcas das organizações, principalmente das marcas globais. Eles propõem um modelo com quatro eixos: Grupo de Gerenciamento de Negócios, Grupo de Marcas Globais, Marcas Campeãs e Gerente Global de Marcas, desta forma a marca terá participação global, mas terá cuidados regionais, alimentando a gestão dos negócios. A Volvo possui um comitê gestor de marca, qualquer uso da marca tem que ser analisado se atende os padrões definidos.

3.2.6 Equilíbrio de Marca

Uma marca de sucesso depende do equilíbrio de sua estrutura e a forma de sua composição apresentada no gráfico abaixo através de diversos fatores, comentados a seguir:

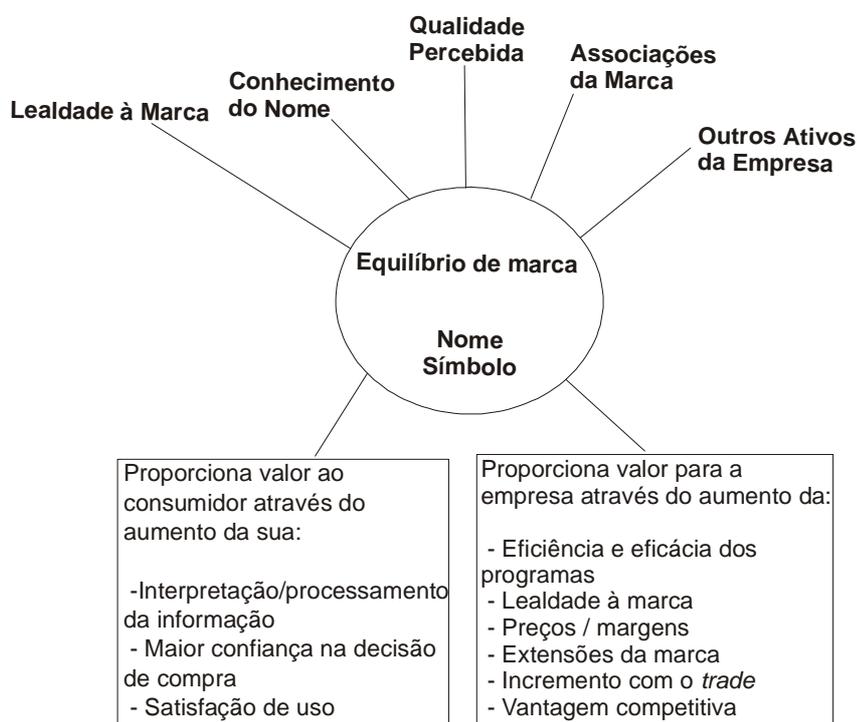


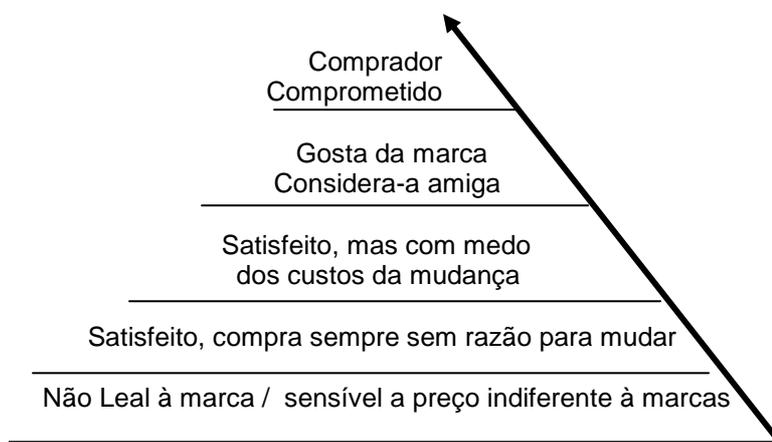
Figura 3.3 Equilíbrio de Marca

Fonte: David Aaker ,1998 (P. 18)

3.2.6.1 Lealdade à Marca

É quando o consumidor estabelece uma relação com a marca, não compra um produto exclusivamente pelo preço, é um dos pilares na agregação de valor, a lealdade tem uma escala de crescimento ou medida.

Figura 3.4 Pirâmide da Lealdade



Fonte: Adaptado de David Aaker, 1998 (P. 41)

e

Para cada estágio ou nível têm-se que desenvolver ações mercadológicas diferentes, desvinculando a questão exclusiva do preço, gerando segurança que a diferença de valor a ser pago a um produto ou serviço valerá a pena, ou seja, compreender o valor agregado. Exige cuidados e investimentos para conseguir conquistar a sensibilidade, respeito, conquistar a amizade e, finalmente a confiança do consumidor, ou seja, o comprometimento entre o produto ou serviço e o cliente.

Após a conquista da lealdade do cliente obtêm-se custos de comunicação reduzidos, alavancagem comercial, pois permite estender a linha de produtos, gerar novos negócios, atrair novos consumidores e, principalmente melhor defesa contra os ataques dos concorrentes e novos entrantes. Este contexto permite que a empresa se volte ao cliente, mantenha-o permanentemente, retenha-o.

3.2.6.2 Conhecimento da Marca

Vem a ser a lembrança ou identificação de um produto a uma marca, quanto mais rápida e forte a lembrança, maior será o conhecimento que o

consumidor terá desta marca. Quanto maior o espectro de pessoas que reconhecem a marca mais forte e maior valor terá.

Figura 3.5 Pirâmide do Conhecimento de uma Marca



Fonte: David Aaker, 1996 (P. 65)

O conhecimento de uma marca dá reforço às ações de comunicação, permite associações com outros produtos e empresas, gera simpatia e familiaridade entre os produtos e serviços e seus clientes, amplia a relação e o comprometimento entre as partes, fidelidade, o conhecimento está muito ligado à comunicação e a frequência.

Existem muitos métodos e avaliações que podem ser realizados para medir o grau de conhecimento de uma marca, por exemplo a Revista Expressão, (n.º 97/1999) realiza há vários anos uma pesquisa cujo título é Primeira na Mente (*Top of Mind*), procura avaliar junto ao mercado consumidor quais são as marcas mais lembradas de cada segmento, segundo os consumidores da região Sul do Brasil: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Nesta pesquisa avaliou-se o grau de conhecimento, e quais os fatores mais importantes para a lembrança em cada setor, havendo ainda questões iniciais espontâneas e a seguir com possibilidade de escolha do entrevistado. Alguns resultados desta pesquisa no segmento de alimentação, e a variação dos resultados por estado:

Quadro 3.1 Marcas Mais Lembradas – Salsicha

	Região Sul	Paraná	Santa Catarina	Rio Grande do Sul
Sadia	36	37	30	37
Perdigão	30	32	30	28
Seara	5	7	14	-
Lebon	4	-	-	9
Batavo	2	6	-	-

Excelcior	2	-	-	4
Outras	8	1	8	15
Não sabe	13	16	18	7

Quadro 3.2 Razão da Lembrança - Salsicha

Citações estimuladas	Sadia	Perdigão	Seara	Lebon
Qualidade	48	46	28	45
Preço	4	5	9	3
Tradição	6	6	5	-
Propaganda	14	11	23	12
Hábito	4	6	5	5
Confiança/Segurança	4	2	1	-
Gosto / Sabor	20	22	24	32
Variedade	-	1	1	2
Outro	1	1	1	-
Não sabe	-	-	2	-

Quadro 3.3 - Marcas Mais Lembradas - Frango Congelado / Resfriado

	Região Sul	Paraná	Santa Catarina	Rio Grande do Sul
Sadia	30	33	36	23
Frangosul	10	-	1	24
Avipal	9	-	-	21
Macedo	6	-	27	-
Perdigão	6	3	6	8
Pena Branca	4	-	-	9
Outras	18	33	21	7
Não sabe	17	31	9	8

Quadro 3.4 Marcas Mais Lembradas - Iogurte

	Região Sul	Paraná	Santa Catarina	Rio Grande do Sul
Danone	36	24	27	53
Batavo	28	42	23	17
Parmalat	7	6	6	9
Nestlé	4	5	4	4
Outras	12	9	19	9
Não sabe	13	14	21	8

Quadro 3.5 Razão da Lembrança - Iogurte

Citações estimuladas	Danone	Batavo	Parmalat	Nestlé
Qualidade	33	37	33	44
Preço	4	8	6	4
Tradição	6	7	2	5
Propaganda	11	7	18	6
Hábito	6	9	5	4
Confiança/Segurança	2	1	3	2
Gosto / Sabor	36	28	32	31
Variedade	1	2	1	1
Outro	-	-	1	2
Não sabe	-	-	-	-

Fonte: Revista Expressão nº 97 (1999)

Nos três produtos acima extraídos da revista Expressão nº 97 ano 9, percebe-se a força das grandes empresas, mas também a forte posição das empresas regionais e locais, pois na citação “outras marcas” é representativa, e, certamente deve representar empresas locais.

Outra forma de avaliar o conhecimento de uma marca publicada recentemente foi “As Mais Admiradas no Brasil” pela revista Carta Capital (n.º 104, 18.ago.99) realizada pela Interscience, através de entrevistas com executivos e empresários. Nos anexos alguns resultados desta pesquisa.

Analisando diversas marcas percebemos que as mais conhecidas ou as *Top of Minds* são mais antigas e com grande relacionamento com o consumidor, em muitos casos as pioneiras no setor, caso da Gillette, Bic, Maizena, Bom Bril, Nestlé, Omo, Avon, O Boticário, Arno, Estrela, Mercadorama entre muitas outras, é justificável, pois quanto maior for a exposição e a relação entre um determinado produto e o mercado, maior será o relacionamento.

Portanto, importante manter uma estrutura gráfica e sinais por longo tempo sem alterações violentas, como no caso da Varig, Ipiranga que evoluíram sem perder a lembrança e as referências anteriores já estabelecidas.

3.2.6.3 Qualidade Percebida

Não basta a lembrança e o conhecimento de uma marca, ela deve expressar um valor, este valor é transmitido pela qualidade percebida. Muito se discute e como é subjetivo, é difícil conceituar o que vem a ser qualidade, uma definição muito aceita é: “adequação ao uso” (JURAN, 1960), que permite uma grande e ampla visão do que vem a ser qualidade e suas formas de aplicação.

Segundo Paladini (1997 p.17), encontramos formas de aplicação de qualidade:

- a) Qualidade *in line*: é aquela aplicada ou obtida na área produtiva, no processo produtivo, linhas de produção, diretamente aplicadas à produção;

- b) Qualidade *off-line*: são as ações aplicadas nas áreas de apoio ao processo produtivo, indiretas ao processo produtivo;
- c) Qualidade *on-line*: dá ênfase ao cliente, “esforço feito pela empresa para captar, o mais rapidamente, possíveis alterações em preferências, hábitos ou comportamentos de consumo e, repassá-las ao processo produtivo, de forma a adaptar, no menor espaço de tempo, no processo produtivo, de forma a um produto ou serviço estar sempre adequado ao uso”.

Quando a qualidade é percebida permite ao consumidor justificar uma razão de compra (*on-line*), pela diferenciação de um produto de seus concorrentes, o posicionamento na mente do consumidor alto, médio ou baixo, permite que se utilize estratégia de preço *premium*, ou seja, cobrar muito por um produto reconhecidamente superior, ou seja margens de lucro elevadas, atrai canais de distribuição, alimentando a possibilidade de mais vendas e permite extensões da marca a outros produtos e serviços, o caso do OMO, que era um único produto derivando em diversos: Máquina, Cores, Progress, Multiuso e outros.

Importante observar que o preço pode influenciar a percepção de qualidade de um produto ou serviço, muitas vezes na dúvida entre a qualidade o consumidor opta pela compra em função do preço, se sua necessidade for de adquirir algo de qualidade escolhe o mais caro, caso contrário o de menor preço.

3.2.6.4 Associações de Marca

Vem a ser a personalidade de um produto ou serviço, a marca faz a ligação, Ferrari lembra automóvel esportivo, competição, já o Rolls Royce lembra automóvel sofisticado, requinte, momentos nobres e especiais. A associação permite a marca um posicionamento no mercado, uma diferenciação dos demais concorrentes, uma associação forte irá possibilitar atitudes positivas e familiaridades em relação a produtos e serviços, uma marca poderá estar associada a diversas óticas, destacamos algumas:

- Atributos do produto ou serviço, (Volkswagen: carro do povo em alemão);
- Benefícios aos clientes (Kibom: sorvetes);
- País/ Área Geográfica (Casas Pernambucanas, Lojas Americanas);

- Classe de Produtos (General Eletric, Electrolux);
- Estilo de Vida / Personalidade (Marlboro, Free);
- Celebridade / Pessoa (Ford, Chrysler);
- Uso / Aplicação (restaurante por quilo).

3.3 O COMPOSTO E A APLICAÇÃO DAS MARCAS

As marcas podem ser apresentadas de diversas formas:

Marca nominal: é uma marca que pode ser verbalizada ou expressa lingüisticamente, como distinta de um símbolo ou identificação. A marca nominal pode ser através de palavra, grupo de palavras ou letras, Petrobrás, Editora Abril, C&A.

Logomarca ou logotipo: é um tipo definido de letra, símbolo ou sinal gráfico, usado para representar a marca nominal, a forma escrita de Veja (revista da Editora Abril), a esfera da Rede Globo entre outras.

Signo e símbolo: é a representação gráfica de algo com o objetivo de despertar respostas emocionais, para proteger e promover o produto, em muitos casos este signos representam fatores culturais, vinculação a lugares, clima e outros.

Para obter melhor desempenho as marcas graficamente expressas podem ficar muito mais consistentes se utilizarem adequadamente a tipologia, ou seja, os tipos de letras adequados, por exemplo letra serigrafada dá um toque personalizado, mais individualizado, letras bold (cheias, grossas) representam força, pujança.

As cores desempenham um importante papel, pois combinadas irão transmitir idéias e conceitos ao mercado, formando a imagem percebida, cores quentes são recomendadas a produtos e empresas ligadas diretamente à vida, vibração, emoção, alimentos, restaurantes, produtos esportivos; as cores neutras ou sólidas, para empresas que desejem transmitir segurança, tranqüilidade, como companhias de seguro, financeiras e outros que necessitem credibilidade, confiança.

Na construção da marca, deve-se levar em consideração a estratégia geral da corporação, seus objetivos, da empresa e/ou do produto, a amplitude

geográfica além de considerar fatores culturais e as inter-relações com fatores políticos e ambientais.

A marca participa de forma direta e com grande parcela na formação da imagem. Imagem significa a personalidade, como nas pessoas, este conceito foi evoluindo para abranger as relações da empresa com seus diversos públicos, maior apenas que seus clientes.

Segundo Tavares (1998), para analisar a imagem sob a ótica da empresa correspondem a diversas dimensões ou níveis:

- Primeiro nível: a imagem é formada a partir da maneira como a empresa delinea sua estratégia, e estabelece suas políticas relacionadas a produtos, preços, distribuição e promoção;
- Segundo nível: estão as impressões deixadas pelos empregados, vendedores, aparência geral das instalações físicas;
- Terceiro nível: as relações com os mais variados públicos com que se relaciona, de forma direta ou indireta, imprensa, formadores de opinião, fornecedores, comunidade, concorrentes, intermediários;
- Quarto nível é amplo, a imagem é formada a partir das ações desenvolvidas na sua indústria ou segmento de negócios, região e país onde está situado, fatores que na grande maioria dos casos sem controle, como fatores sociais, políticos, econômicos, religiosos e outros.

A imagem é construída a partir das impressões positivas, neutras ou negativas que cada um dos públicos percebe a partir dos relacionamentos realizados, portanto necessita um direcionamento e esforço para administrar este processo, conforme pode-se observar no quadro a seguir as áreas e pontos de contato e as inter-relações com o mercado são muitos e de diferenciadas formas, vários não se tem controle, principalmente quando se trata de marcas internacionais ou globalizadas.

As marcas podem ser também aplicadas não somente aos produtos, serviços e seus respectivos fabricantes, mas também aos distribuidores, no segmento de auto serviço, que envolve desde lojas de conveniência até hipermercados, que comercializam principalmente bens não duráveis, onde há muitos produtos para o mesmo público alvo. Diversos pequenos fabricantes

estão optando por uma estratégia, muitas vezes por falta de recursos financeiros, de produzir seus produtos, e aplicar a marca de quem os distribui, assim podemos constatar o surgimento de produtos com marcas destas redes de distribuidores como Mercadorama, Carrefour, Qualitá (Pão de Açúcar) e outros. Esta estratégia se vista pela ótica do fabricante é denominada de MARCA BRANCA (pois adere a marca do distribuidor) e, pela ótica do distribuidor é denominada de MARCA PRÓPRIA, permitindo desta forma operar com menos produtos, normalmente a marca líder a própria, reduzindo o número de itens a administrar, melhorar a condição de compra pela concentração e, eventualmente também competir com estratégia de liderança de custos. Em entrevistas realizadas com as redes de varejo, concluiu-se que as principais já têm marcas próprias, tendem a ampliar a quantidade para mais produtos, observando o quadro abaixo, segundo projeção da ABRAPRO Associação Brasileira de Marcas Próprias estima-se que no máximo em 4 anos as marcas próprias respondam, por 20% do mercado brasileiro.

Quadro 3.6 Evolução das Marcas Próprias

	1998	1999	crescimento
Categoria de Produtos	196	220	12%
Número de itens	2.800	5.700	103%
Itens (só alimentos)	1.489	1.787	20%
Número de varejistas	83	99	19%

Fonte: Abras/Nielsen

Segundo a pesquisa da Abras/Nielsen 2000, o faturamento de marcas próprias com base em 87 empresas que representam 41% do setor, cresceram de 3% em 1999 para 4,7% em 2000. Em matéria publicada² informa que algumas grandes redes a participação das marcas próprias supera a 5%, com mais de 800 itens com marca própria em alimentos, e em pesquisa realizada pela A.C. Nielsen com consumidores mostram que 58% conhecem e compram produtos com marcas próprias em Curitiba, cujos principais motivos são: preço (73%), qualidade (61%), confirmam esta tendência.

² DANTAS, Vera, Supermercados vendem mais marca própria, 08 de setembro de 2001, Caderno de Economia, Jornal O Estado de São Paulo.

3.4 Embalagem

A embalagem é o conjunto de atividades de projeto e produção de recipiente ou envoltório de um produto. Este recipiente ou envoltório é classificado em duas categorias: produto e transporte.

3.4.1 Embalagem de Produto:

É a embalagem do produto, pode ser composta em camadas: a embalagem primária: aquela que envolve o produto diretamente, algumas vezes estas são acondicionadas em embalagens secundárias, que é uma caixa maior que acondiciona a embalagem primária; segundo Kotler (2000 p.440).

3.4.2 Embalagem de transporte:

É a embalagem que acolhe diversos produtos adaptados para o transporte, e tem como função principal a proteção e a integridade dos produtos que estão nela acondicionados, também pode ser estruturada em níveis, em função das dimensões e volume de venda do produto.

3.4.3 Características da Embalagem

A embalagem bem desenhada pode criar valor de conveniência ou promocional, a importância da embalagem foi ampliada principalmente pelos seguintes fatores: o volume de vendas através de auto serviços, aumento do poder aquisitivo dos consumidores, necessidade de posicionamento e diferenciação da imagem da marca e da empresa, oportunidade e inovação.

A embalagem deve mostrar o que é o produto, as promessas que fez ao ser posicionado. Ela é um facilitador da relação do consumidor com o produto. Quanto mais facilitadora, mais o produto vai ser valorizado, José Roberto Martins (revista Embalagem Marca ano II número 11).

As funções da embalagem são: facilitar a armazenagem; proteger e conservar o produto; ajudar e posicionar ou reposicionar o produto; facilitar o uso do produto; e ajudar a vender o produto, segundo Cobra (1993 p.353).

As embalagens e a alteração do ambiente a que são submetidos os produtos podem prolongar a vida de prateleira. Por exemplo, o leite pasteurizado envasado em embalagem plástica formato travesseiro (saco de

leite) tinha uma vida de prateleira de 2 a 3 dias, havendo necessidade de ambiente refrigerado, com o ingresso da embalagem mista composta por cartonagem, lâmina de alumínio, lâminas plásticas possibilitou a vida útil deste produto passar para 120 dias, pelo sistema UHT, não necessitando ambiente refrigerado, esta embalagem possibilitou uma significativa ampliação da vida de prateleira deste produto, esta é uma das grandes funções das embalagens.

Temos grandes linhas de embalagens para alimentos: metálicas (folhas de flandres, alumínio), cartonadas (derivadas de papel e papelão), vidro, madeira (lâmina de madeira), polímeros plásticos e as mistas, compostas por mais de um componente.

Segundo Ortiz, Madi e Alvim (1979 p.10.14), referindo-se ao estudo de Feinberg e Hartzell (1968) a evolução das embalagens de alimentos, principalmente os congelados, têm algumas características especiais a serem observadas em função do produto, forma de decomposição, portanto alguns fatores a serem relevados: oxigênio atmosférico, odores contaminantes, entrada de microorganismos, danos mecânicos, exposição à luz e perda de umidade.

Artigo publicado na revista Embalagem Marca edição de abril/2000 apresenta a criatividade com que o setor está respondendo ao grande crescimento do segmento de alimentos congelados, os principais são os cartuchos de papel cartão que confere nobreza e garante exposição racional nos balcões frigorificados, lembrando que a qualidade de impressão no papel e derivados é ótima. Por sua vez o plástico, principalmente filmes flexíveis, potencializa o aspecto protetor, tão essencial quanto o poder de sedução da embalagem. Esta propriedade ganha importância, ante o fato de que no Brasil a necessidade de refrigeração contínua dos produtos congelados – a famosa cadeia do frio – nem sempre é respeitada no caminho até a gôndola. Abrindo mais ainda as tendências, a flexografia deve galgar espaços como opção para impressão, já que a tecnologia que cerca o processo evolui sem parar, permitindo impressões com qualidade e aplicação de menos tinta, mas ainda necessita de melhoria nos equipamentos de impressão para atingir a qualidade obtida com cartões (papel). Em entrevista a revista Ionah Kochen, gerente de

congelados da linha Maggi, Nestlé, o mercado tende a pedir refeições em porções individuais e familiares, e o setor de embalagens deverá trabalhar muito neste sentido, que prevê uma nova onda com pratos completos, prato principal e acompanhamentos, deverá ser tendência para breve no Brasil.

Para manter a total conveniência ou conforto ao cliente, é importante a total praticidade destas embalagens, e, desta forma as embalagens em cartões têm sido importantes pois vão do congelador ao forno, quer convencional quer de microondas e daí para a mesa, bastando retirar a tampa superior. Esta característica de poder ir a tecnologias diferentes de aquecimento, forno elétrico, a gás ou microondas no momento somente com embalagens de cartões. Os cartuchos para acondicionar congelados têm um histórico singular, tratamentos especiais na formação e laminações no papel cartão, permitem adaptação maior às características e aos problemas deste mercado. Este tipo de cartão já está disponível no mercado há mais de catorze anos em cartão duplex e triplex (verso branco, ao invés de opaco), ao ser produzido recebe aditivação na massa e colagem reforçada. Dessa forma a embalagem ganha maior resistência, absorve menos umidade e tem melhor desempenho nos pontos de emenda. Outra importante ação que se faz atualmente nas embalagens é a possibilidade de relevo, para realçar e tornar mais chamativa a embalagem em relação aos produtos concorrentes, ou como a Sadia lançou experimentalmente em sua linha de pizzas informação em braile, ampliando o mercado e atendendo as necessidades dos deficientes visuais.

As embalagens flexíveis marcam forte presença nos congelados. Além de preconizadas de assegurar barreiras, elas vêm garantindo aparência nobre por meio de metalizações e impressão em várias cores. Resinas de desempenho superior, como as linhas Elite e Dowlex, da Dow Química, vêm se disseminando. Essas resinas possibilitam, reduzir as espessuras e, ao mesmo tempo, aumentar a resistência dos filmes e acelerar a velocidade nas linhas de envase, dois aspectos altamente exigidos sobretudo por produtos de giro rápido, como frangos. Os flexíveis têm sido uma opção crescente também no segmento de vegetais supergelados, uma categoria que cresce velozmente no

vácuo explosivo, no aumento do mercado de alimentos direcionados a restaurantes, hotéis e similares.

A embalagem de alumínio pode ir ao congelador e ao forno, se colocada no microondas danificará o forno pela devolução das ondas aos pontos emissores. Por outro lado, já foram desenvolvidas embalagens plásticas em C-PET que resiste ao microondas, suportam baixas e altas temperaturas, inclusive com divisões internas, inclusive com tampas translúcidas.

Outro importante composto da embalagem é o dos rótulos, é um elemento que para determinados tipos de materiais, como o vidro, exerce forte relacionamento com o consumidor, pois além do aspecto comercial, para se ter idéia, publicado na Gazeta Mercantil de 13 de setembro de 2.000, a Cervejaria Kaiser investiu cerca de dois milhões de reais no desenvolvimento de um novo rótulo, para que seu produto faça frente a Ambev novo e forte concorrente a substituição dos rótulos da cerveja Antártica.

A ABRE (Associação Brasileira de Embalagem) através do Comitê de Design de Embalagem promoveu o Projeto Integrado Garante o Sucesso, cujo objetivo é promover a integração das indústrias de embalagens, dos usuários e dos designers na busca de inovações. A boa embalagem é fruto de uma visão sistêmica e de uma boa relação entre toda a cadeia, desde a agência de criação, até seu fabricante e obviamente o usuário (consumidor final). Realizada em agosto de 2000 a Segunda Semana de Design de Embalagem que discutiu fatores relevantes para o aprimoramento da atividade. Em documento especial publicado na revista Embalagem Marca, setembro 2.000, Geraldo Cofcewicz, gerente de engenharia de embalagens da Perdigão, apresentou a evolução do mercado de alimentos, demonstrando que a embalagem impulsiona o lançamento de alimentos no mercado. A importância dos projetos de desenho industrial na facilidade de manuseio e uso do produto, atenção a caixa de transporte e paletização, oferecer maior segurança ao produto, funcionalidade da embalagem, redução de custo com alternativas inovadoras, além da comunicação com o cliente no ato da decisão de compra. Antonio Trevisan, da Trevisan Consultores, em sua palestra foi contundente em afirmar que “agregar valor ao produto é o grande desafio para a embalagem”.

Outros importantes aspectos que devem ser relevantes nas embalagens são o material a ser utilizado, o impacto com o meio ambiente, isto tem um fator decisivo, quando constatado que as matérias primas constantes do isopor, material muito barato, com amplas possibilidades de formas, espessuras e resistência, foi denunciado como um dos elementos causadores da ruptura da camada de ozônio, imediatamente a sociedade evitou de comprar produtos com este tipo de embalagem. É tão importante este aspecto quanto da possibilidade de reciclagem, pois está diretamente envolvido com um compromisso global de qualidade de vida. Hoje, muitas empresas, como no caso das águas minerais, estão embalando seu produto em garrafas de polímeros plásticos, com um desenho que permite após o uso, serem comprimidas e ocupar um pequeno espaço quando vazias.

3.4.4 Rotulagem

Os alimentos por serem produtos perecíveis, todos necessitam diariamente deles para sobreviver, exigindo um sofisticado processo para distribuí-los ao mercado. A rotulagem deve obedecer determinados requisitos como informar nome e CNPJ do fabricante e distribuidor, quando for o caso de marcas próprias, devem ser anexadas informações nutricionais como calorias, componentes principais e outros.

CAPÍTULO IV

ALIMENTOS RESFRIADOS E CONGELADOS

4.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo estuda as características de um produto, classifica os alimentos como bens não duráveis, apresenta suas características e as inter-relações com o composto de produto.

4.2 ALIMENTO RESFRIADO OU CONGELADO

Alimento Resfriado e Congelado é um produto ou um bem não durável. O termo produto aplicado em diversas áreas do conhecimento, para fixar um conceito utiliza-se a definição de Philip Kotler (2000 p. 33) “Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para criar atenção, ser adquirido, usado ou consumido, satisfazendo um desejo ou uma necessidade”, um conceito que pelo aumento significativo da concorrência passou a exigir mais do que insumos e processos industriais, hoje compõe-se também de serviços aplicados ao produto para criar o que pode-se chamar de grande fundamento para uma indústria: geração de valor agregado percebido pelo consumidor.

Um produto ou bem para ser aceito pelo mercado deve ser útil e satisfazer necessidades. Utilidade é conceituada como, Produto com Valor Agregado:

4.2.1 Estrutura de Produto;

Conforme apresentado no capítulo anterior sobre a estrutura, que é composto por:

- a) Características - o produto propriamente dito: finalidade, necessidades atendidas, utilidade, desenho industrial, insumos, processo industrial, tecnologia;
- b) Marca, nome, símbolo e slogan como é conhecido um produto, linha de produtos ou uma organização;
- c) Embalagem;
- d) Serviços agregados.

Um produto com valor agregado, sob a ótica de Kotler, é composto por três níveis ou camadas, conforme apresentado no capítulo anterior (núcleo, valor agregado tangível e valor agregado intangível), já Theodore Levitt, dentro do seu conceito de produto” é algo que é produzido para conseguir e satisfazer clientes de modo total – é algo que pode ser administrado” , com a seguinte estrutura:

- a) Produto Genérico: é a coisa substantiva, rudimentar, sem a qual não existe a oportunidade de entrar no jogo de participação de mercado;
- b) Produto Esperado: representa as expectativas mínimas do cliente, embora variem com os clientes, cada cliente tem exigências mínimas para comprar, que excedem o produto genérico em si, quando o cliente espera mais do que o produto genérico, este somente pode ser vendido se as expectativas forem satisfeitas;
- c) Produto Aumentado: A diferenciação não se esgota meramente, dando ao cliente o que ele espera. O que ele espera pode ser aumentado oferecendo mais do que ele pensa que necessita ou do que se acostumou a esperar, estes aumentos de valor são meios de diferenciação de produto e posicionamento, refere-se ao que foi ou está sendo feito;
- d) Produto Potencial: Consiste em tudo potencialmente viável e capaz de atrair e manter clientes, isto é, o que for possível, não é estritamente uma questão do que é puramente imaginável, em base do que é ou pode ser conhecido, a respeito de clientes e concorrentes, portanto, o que há de novo para ser adicionado ?

4.3 PRODUTOS POTENCIAIS

q produtos e produtos potenciais descritos por Corey (1976) nas citações abaixo:

- a) "... a forma de um produto é uma variável, não um dado conhecido, no desenvolvimento de estratégia de mercado. Os produtos são planejados e desenvolvido para servirem a mercado".
- b) "...o produto é o que o produto faz: é o pacote total de benefícios que o cliente recebe quando compra ... Embora um produto pudesse, no mais estreito dos sentidos, ser indiferenciável, um fornecedor individual pode diferenciar seu produto das ofertas competitivas por meio de serviços, disponibilidade de produto e imagem da marca. E a diferenciação, sob um aspecto ou outro, é a base para o desenvolvimento de uma fatia de mercado".
- c) "... o produto, neste sentido amplo, terá significado diferente para clientes diferentes. Esta consideração é importante no que tange tanto à seleção de mercado como à política de preços". (COREY, E. Raymond. Industrial Marketing, cases and concepts. Englewood Cliffs, N.J.- Prentice-Hall, 1976 p.40)

4.4 VALOR PERCEBIDO

Para reforçar a necessidade de ampliar o valor percebido pelo mercado, Churchil Jr (2000 p.11) compara a diferença entre a orientação tradicional de gestão mercadológica: orientação para a produção, vendas e marketing, e a orientação para o valor, que tem como regras fundamentais e abrangentes para a ação, seis princípios:

1. Princípio do Cliente: concentrar-se nas atividades que criam e fornecem valor para o cliente;

2. Princípio do Concorrente: ofereça um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência;
3. Princípio Proativo: mude o ambiente para melhorar as chances de sucesso;
4. Princípio Interfuncional: use equipes multifuncionais quando elas melhorarem a eficiência e a eficácia das atividades mercadológicas;
5. Princípio da Melhoria Contínua: melhore continuamente o planejamento, a implementação e o controle do mercado;
6. Princípio dos Influenciadores (*stakeholders*): considere o impacto das ações de marketing sobre outros públicos interessados na organização.

Utilizando esses conceitos e associando ao modelo de Parasuraman para serviços, mas aplicável ao caso, um cliente tem uma expectativa ao adquirir um produto, o grau de satisfação será o comparativo entre o “serviço esperado” e o “serviço percebido”, quando os dois pontos são iguais o cliente está satisfeito; quando o “serviço percebido é superior o cliente estará surpreso; e quando for inferior estará insatisfeito ou frustrado, e, no caso de nova compra deste produto a expectativa com relação ao produto será maior que quando da primeira frustração. Segundo Parasuraman:

$$\text{Satisfação do Cliente} = \text{Serviço Esperado} - \text{Serviço Percebido}$$

4.5 PRODUTOS DE CONSUMO

São bens vendidos a consumidores, podem ser classificados de acordo pela forma de compra, utiliza-se os conceitos clássicos de Kotler e complementa-se com citações de outros autores:

4.5.1 Produtos de Compra por Conveniência:

São bens comprados sem muito esforço de procura ou comparação e normalmente adquiridos pela facilidade de compra (Cobra p. 341), aqueles que o consumidor necessita, mas não está disposto a gastar

muito esforço e tempo para comprá-los. São produtos de compra freqüente, custam pouco, podem ser comprados por hábito, constante, impulso ou de emergência. (Perreault p. 151) As lojas de auto serviço são muito utilizadas para distribuição destes bens. Exemplo: alimentos, bebidas, produtos de tabacaria, jornais.

4.5.2 Produtos de Compra Comparada:

São bens que o consumidor compara com outros antes de efetuar a compra, levando em conta a qualidade, preço e estilo. (Cobra p. 341), são geralmente mais caros que os de conveniência, compra pouco freqüente, o consumidor de produtos de compra comparada não dispõe de informações completas antes da saída para a compra, coletando-as durante as pesquisas. (Boone p. 252), segundo o ponto de vista do consumidor podem ser homogêneos, quando o preço é decisivo, ou heterogêneos, quando busca características específicas (Perreault p. 153). Exemplo: fornos, móveis, eletrodomésticos, vestuário.

4.5.3 Produtos de Especialidade:

São características únicas e/ou marcas identificáveis para um grupo de consumidores que está disposto a fazer um esforço especial de compra (Cobra p.342). Fazem com que o consumidor valorize determinadas marcas, os compradores de produtos de especialidade estão bem cientes daquilo que querem, e dispostos a fazer um esforço especial para obtê-los, tipicamente apresentam um preço alto e quase sempre têm marca. (Boone p. 253) É a disposição, a procura e não a extensão da procura, que o torna um produto de especialidade, qualquer produto que o consumidor insiste na marca é um bem de especialidade (Perreault p. 153) Exemplo: comida natural, equipamento de som, fotografia, lazer, roupas exclusivas.

4.5.4 Produtos Não Procurados:

São aqueles que os consumidores potenciais ainda não desejam ou não sabem que podem comprar. Entretanto, não fazem nenhum esforço para procurá-los. Há dois tipos de produtos não procurados: produtos novos não procurados, são aqueles que, realmente oferecem idéias que os consumidores potenciais ainda não conhecem, e, os produtos regularmente não procurados, pode haver uma necessidade, mas os consumidores potenciais não estão motivados a satisfazê-la. (Perreault p.153) Seguros, enciclopédias, lápides.

4.5.5 Os produtos Industriais

Também chamados de empresariais, são aqueles destinados a atender as necessidades das empresas e organizações, com volumes de compras elevado, com compradores profissionais, seu trabalho é tomar decisões racionais e eficazes, a classificação dos bens industriais é baseado no uso, em vez do comportamento de compra do consumidor: Matérias primas (bens incorporados ao produto), bens de capital classificados em dois grupos: Instalações e Equipamento Acessório (equipamento móvel da empresa: veículos, guindastes, ferramentas, computadores, móveis) Suprimentos e Serviços empresariais: (alimentação, suprimentos operacionais (óleos lubrificantes, papéis) itens de manutenção e reparo (tinta, pregos, vassouras), os serviços de apoio administrativo, limpeza, refeições, consultoria e outros. (Boone p.256)

4.6 PRODUTOS CONFORME A DURABILIDADE OU TANGIBILIDADE

Objetivando fundamentação sobre produtos, aplica-se neste segmento conceitos de Kotler (p. 510) e outros anteriormente utilizado:

4.6.1 Bens Não Duráveis:

São bens tangíveis que normalmente são consumidos após uma ou poucas utilizações, constituem exemplos alimentos, bebidas, material de limpeza. À medida que tais bens são de rápido consumo e comprados freqüentemente, a estratégia é a de torná-los disponíveis em diversos pontos

de comercialização, a preços módicos e divulgá-los maciçamente, de forma a induzir a experimentação e construir uma preferência.

4.6.2 Bens Duráveis:

São bens tangíveis, normalmente usados várias ou muitas vezes. Como exemplo temos refrigeradores, máquinas, roupas. Os bens duráveis geralmente requerem venda pessoal e serviço, uma maior margem impõe maiores garantias por parte do vendedor.

Quadro 4.1 Bens Duráveis e Não Duráveis

Características	Bens Duráveis	Bens Não Duráveis
Quanto ao Uso	Vários ou muitos usos	Um ou poucos usos
Quanto ao valor do bem	Alto	Baixo
Forma de Compra	Eventual / Programada	Freqüente
Decisão de Compra (decisão)	Eventual com pesquisa	Conveniência
Processo de Compra	Longo	Instantâneo
Comportamento de Compra	Comparada	Impulso
O Local da Compra	Influencia	Não influencia
Localização –Distribuição	Seletividade O local faz a diferença	Estar presente no maior número de locais possível
Postura do Vendedor	Consultor	Atende e informa
Embalagem	Inviolabilidade, Proteção	Proteção, Serviço, distingue dos concorrentes.
Marca	Forte associação	Credibilidade

Fonte: desenvolvido pelo autor.

4.6.3 Serviços:

Constituem atividades, benefícios ou satisfações que possam ser colocados à venda. Exemplos: corte de cabelo e reparos em geral. Os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Em conseqüência, requerem maior controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade.

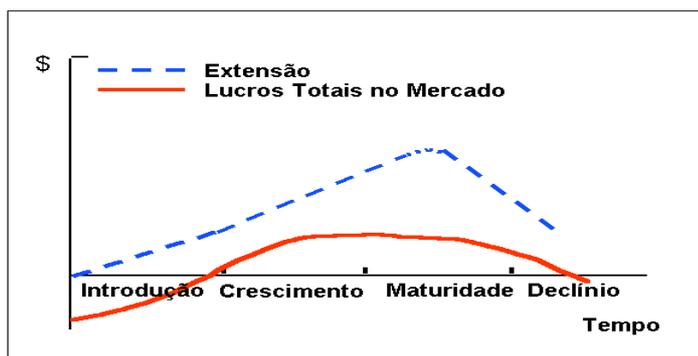
4.7 CICLO DE VIDA DE PRODUTO

Os produtos, da mesma forma que as pessoas, passam por estágios. Enquanto os seres humanos passam pelos estágios de infância, adolescência, adulta, terceira idade até a morte, os produtos bem sucedidos atravessam quatro estágios básicos: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Esta evolução, conhecida como Ciclo de Vida de Produto.

É importante frisar que o conceito de Ciclo de Vida de Produto se aplica a produtos ou categoria de produtos dentro de um setor, e não a marcas e produtos específicos, ou seja, é o produto em si, e não a vida de um produto de determinada empresa em particular. Há confusões sobre este aspecto em algumas organizações, colocando em risco o produto e, em alguns casos a própria empresa.

Teoricamente estes estágios têm características definidas, porém na grande maioria dos casos é difícil perceber exatamente em fase do ciclo se encontra, ou mais complexo ainda pela reação cada vez veloz dos concorrentes e novos entrantes, com a introdução de produtos substitutos.

Figura 4.1 Ciclo de Vida do Produto



Fonte: Churchil (2000 p.238)

O Ciclo de Vida do Produto é uma ferramenta útil na tomada de decisão estratégica mercadológica, sabendo-se que as vendas e lucros assumem um padrão previsível ao longo dos estágios do ciclo de vida, e que a ênfase promocional geralmente passa informações sobre o produto, nos estágios iniciais, para a promoção da marca nos estágios finais, pode-se concentrar na maximização de vendas e dos lucros em cada estágio.

Segundo Kotler (2.000 p.407) dizer que um produto tem um ciclo de vida é afirmar quatro coisas:

1. Os produtos têm vida limitada;

2. As vendas do produto passam por estágios distintos e cada um coloca desafios diferentes;
3. Os lucros do produto crescem e diminuem ao longo dos diferentes estágios do ciclo de vida do produto;
4. Os produtos requerem diferentes estratégias mercadológicas, financeiras, de produção, de compras, de pessoal nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto.

Descreve-se os estágios da seguinte forma, agrupando investimentos, preço do produto, vendas, lucro unitário, situação econômica do produto, concorrentes, comunicação e difusão do produto junto ao consumidor, difusão é o processo pelo qual novos produtos espalham-se por uma população, utiliza-se conceitos de Kotler (2000 p.326-342), Boone (1995 p.257-260) e Churchil Jr. (2000 p.237-242), fases:

4.7.1 Introdução ou Lançamento:

Esta fase se inicia com o produto já na fase de testes finais, ajustes na produção, planejamento da colocação do produto no mercado, sistema de distribuição e abastecimento, posicionamento e outros. Portanto, grande investimento, grande envolvimento de todas as áreas da empresa envolvidas. Um período de crescimento lento nas vendas após o produto ser colocado no mercado. Os lucros são negativos ou inexistentes neste estágio, por causa dos elevados gastos com o lançamento do produto.

O preço unitário no ponto mais elevado da ciclo de vida, ausência de concorrentes diretos, ou eventualmente um ou dois que desenvolveram quase simultaneamente, um período de crescimento nas vendas, a comunicação deve ser intensa e demonstrando a utilidade e os benefícios do produto.

Os prejuízos financeiros são comuns durante o estágio de introdução, devido aos custos associados à promoção extensiva e aos grandes gastos com pesquisa e desenvolvimento.

Todavia, o trabalho preparatório tem por objetivo lucros futuros. As empresas podem então se concentrar em recuperar seus custos, e começar a

colher lucros, à medida que o produto passa para a segunda fase do seu ciclo de vida – crescimento.

Consumidores e organizações com perfil inovador para o produto, pioneiros e dispostos a correr riscos. Note-se que os consumidores são inovadores para o produto, nada tendo em haver com faixa etária, por exemplo um cinéfilo de 70 anos de idade, pode ser um inovador para o lançamento de um equipamento de DVD outra forma de exibição de filmes como projetores de última geração e outros, assim como uma organização pode implantar o uso de determinados equipamentos, mesmo sem a total confiabilidade, para transmitir modernidade aos seus consumidores.

4.7.2 Crescimento

O volume de vendas aumenta rapidamente durante este estágio, à proporção que os clientes fazem as primeiras compras e os compradores pioneiros repetem a compra do produto. A comunicação boca a boca, e a propaganda de massa, incentivam os compradores hesitantes a fazerem aquisições experimentais.

O estágio de crescimento tem início quando a empresa passa a auferir lucros operacionais. Inevitavelmente sucessos atraem concorrentes, que ingressam no mercado com produtos semelhantes, como as margens de lucro são altas apostam no preço mais baixo como diferencial para atrair os consumidores, forçando a redução de preços por parte da empresa que lançou o produto, mas também são obrigados a investir em comunicação, o que amplia a atenção sobre o produto e acelera o processo de vendas. A comunicação agora tende a demonstrar a diferença entre as marcas e o posicionamento de cada competidor.

A difusão neste estágio, utiliza como referência os inovadores passando aos adotantes iniciais, que são consumidores e organizações que tendem a imitar os inovadores. Ao final do estágio começa a alcançar a maioria inicial, consumidores e organizações que tendem a evitar risco, e a fazer compras cuidadosamente, em geral para avaliar a experiência daqueles que já compraram o produto anteriormente.

4.7.3 Maturidade

A maioria inicial passa a consumir o produto, referência a maioria tardia, que são os consumidores e organizações que tendem a evitar riscos são cautelosos e céticos quanto a novas idéias e produtos, comprando-os apenas quando seu uso torna-se comum. A soma destes dois grupos também são chamados consumidores conservadores, que evitam correr riscos.

Pelos fatores expostos, as vendas no setor continuam a crescer na fase inicial do estágio de maturidade, mas, posteriormente atingem um patamar, quando então as encomendas dos clientes potenciais começam a diminuir à medida que a concorrência fica mais acirrada, com o maior número de concorrentes em todo o ciclo de vida do produto.

No estágio de maturidade, as diferenças entre os produtos concorrentes diminuem à proporção que os concorrentes descobrem as características promocionais, e de produto mais desejadas pelos consumidores. As campanhas promocionais enfatizam as diferenças entre os produtos concorrenciais e a competição entre marcas fica mais intensa. Algumas empresas diferenciam seus produtos concentrando-se em atributos como qualidade, confiabilidade e serviço.

Neste estágio do ciclo de vida, os produtos disponíveis superam a demanda setorial pela primeira vez. As empresas podem aumentar as suas vendas e participação de mercado somente à custa dos concorrentes. Enquanto a competição se acirra, os concorrentes tendem a reduzir preços, numa tentativa de atrair novos compradores.

Embora uma redução de preço possa ser o método de induzir compras adicionais, também é uma das providências mais simples de serem imitadas pelos concorrentes.

A redução de preços resulta da diminuição dos rendimentos de todas as empresas do setor, a menos que gere um aumento de vendas suficiente para compensar as perdas do faturamento de cada item vendido.

Outra característica importante é o baixo volume de investimento, otimização dos valores aplicados no desenvolvimento do produto, e, por estar num volume grande de vendas a escala de produção pode ser otimizada, as compras planejadas e melhor negociadas, proporcionando margens de lucro positivas, a comunicação o suficiente apenas para manter o produto lembrado pelos consumidores.

4.7.4 Declínio

No estágio final do ciclo de vida do produto, as inovações ou mudanças nas preferências do consumidor provocam um declínio absoluto nas vendas da indústria. Um produto no estágio de declínio, representa o crescimento de um novo produto lançado no mercado.

A medida que as vendas caem, o lucro diminui e, em alguns casos, torna-se até mesmo negativo, forçando as empresas a reduzirem preços, numa tentativa de segurar o declínio. Os fabricantes começam a retirar o produto de suas linhas de produção e buscam alternativas. O surgimento de novas tecnologias pode provocar o declínio de tecnologias mais amadurecidas, como os CDs substituíram rapidamente os discos de vinil e atualmente estão substituindo as fitas magnéticas.

O ciclo de vida do produto tradicional precisa ser diferenciado do ciclo dos modismos. As modas e modismos, influenciam profundamente a estratégia mercadológica e de produção. As modas, compreendem produtos populares com tendência a seguir ciclos de vida que se repetem. O vestuário e os acessórios femininos são bons exemplos. Depois de ficar fora de moda durante mais de uma década a minissaia voltou a ser moda nos anos 90.

Por outro lado, os modismos, são passageiros com ciclos de vida curtos. A maioria dos modismos desfruta de uma popularidade de curta duração desaparecendo rapidamente, embora mantenha mercado residual entre alguns segmentos de mercado. Certos tipos de pulseiras de relógios por exemplo.

4.7.5 Prolongamento do Ciclo de Vida do Produto

Uma estratégia de produto, envolve a tomada de providências no sentido de prolongar ao máximo o ciclo de vida do produto, o que pode ser desenvolvido pelos fabricantes no início do estágio de maturidade.

Os ciclos de vida do produto podem ser prolongados indefinidamente através de ações concebidas, para aumentar a freqüência do uso pelos clientes atuais, assim como o número de usuários do produto, descobrir novos usos e/ou mudar os tamanhos das embalagens, rótulos ou qualidade do produto. Apresenta-se a seguir as alternativas de prolongamento do ciclo de vida do produto:

4.7.6 Aumento da Freqüência de Uso:

Durante o estágio de maturidade, a curva das vendas de um produto no setor atinge um ponto máximo à medida que a empresa esgota a provisão de consumidores que até então não tinham sido compradores. Contudo, se os compradores atuais aumentarem sua freqüência de compras, as vendas totais do setor aumentarão, mesmo que nenhum novo consumidor entre no mercado. Por exemplo, os produtos sazonais, pode-se provocar uma elevação de consumo ao longo do ano todo, ou através de promoções aumentar o consumo nos períodos de alta, com isto o volume anual de produção pode aumentar.

4.7.7 Aumento do Número de Usuários:

Uma segunda estratégia para prolongar o ciclo de vida do produto é aumentar o tamanho total do mercado atraindo novos clientes que não consumiram o produto anteriormente, através da mudança da forma de comunicação, ampliação da área de distribuição. Verifica-se que o estágio do ciclo de vida de produto pode ser diferente de região para região e de país para país.

4.7.8 Descoberta de Novos Usos:

Uma outra estratégia para prolongar o ciclo de vida, consiste em identificar novos usos para o item. Novas aplicações para produtos que já

atingiram o estágio da maturidade podem ser exemplificadas pela aveia como redutor de colesterol.

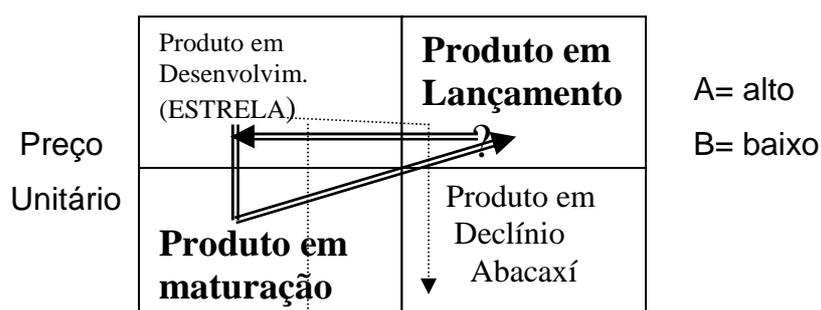
4.7.9 Mudança das Dimensões das Embalagem, Rótulos ou Qualidade do Produto:

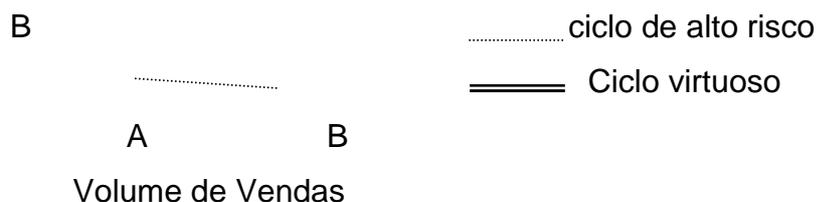
Muitas empresas induzem mudanças físicas em seus produtos numa tentativa de prolongar seu ciclo de vida. Empresas do segmento de alimentos criaram embalagens de tamanho reduzido que são mais convenientes para pessoas que moram sozinhas. Outras empresas oferecem produtos em embalagens próprias para uso fora de casa ou no escritório.

4.8 MATRIZ OPORTUNIDADES BCG

O Boston Consulting Group (BCG) desenvolveu diversas formas de se analisar as oportunidades de mercado e manutenção das empresas ao longo do tempo, a matriz apresentada a seguir ilustra qual deve ser a visão do empresário quanto a compreensão do mercado nas diferentes fases do ciclo de vida do produto. A percepção que tiveram foi que as empresas que se encontram com produtos no estágio da maturidade, já remuneraram os investimentos realizados no desenvolvimento e lançamento de seus produtos, mesmo que não tenham sido os inovadores, estão num momento de baixos investimentos e altas taxas de retorno, pois as vendas são certas com necessidade de mínimos investimentos, a produção elevada, portanto otimização das compras e processo produtivo, momento de alta lucratividade. É neste momento que muitas organizações sucumbem, desvirtuando a atenção do mercado para outras finalidades, esta matriz permite compreender esta situação claramente.

Figura 4.2 Matriz Oportunidades BCG





Entende-se que a acomodação no estágio de maturidade (vaca leiteira) pode ser muito perigosa pois induz a empresa a se acomodar. No ciclo virtuoso, demonstra-se a necessidade de lançar novos produtos, nem que sejam em estágios imediatamente anteriores, utilizando o saldo positivo de caixa, para permitir a empresa sua permanente continuidade.

4.9 Lançamento de Novos Produtos

Para chegar a fase inicial, o produto passa por um processo de criação e desenvolvimento, exige grande investimento financeiro, tempo para a identificação, avaliação e viabilização. Pesquisas de desenvolvimento, pesquisas de mercado, planejamento e adequação ao sistema de produção, ferramentaria, investimentos em máquinas e equipamentos, desenvolvimento de embalagens, fornecedores, alguns casos contratação e treinamento de pessoal, correndo o risco deste produto não sobreviver.

Segundo pesquisas, identificadas em diversos textos publicados como Hopkins & Bailey (HOPKINS, David S. e BAILEY, Earl I., New Product Pressures, Conference Board Record, June, 1971, pp. 16-24), Booz, Allen & Hamilton (BOOZ, HALLEN & HAMILTON, New Products Management for the 80's, New York, 1982, o índice de morte prematura de produtos está cada vez mais elevado, consumindo mais recursos tecnológicos, humanos e financeiros, mas sabe-se hoje, quer pela falta de recursos, um desenvolvimento inadequado por não identificar exatamente o que o consumidor deseja, ação da concorrência, incapacidade de adequar a produção, fornecedores, distribuição, comunicação e outros, a maioria absoluta, 75% dos produtos lançados não sobrevivem até completar um após seu lançamento.

4.9.1 Tipos de Novos Produtos

Pode-se desenvolver um novo produto com distintos objetivos e temos a seguinte classificação, segundo Churchil Jr (p.262):

4.9.1.1 Produtos Novos para o Mundo:

Invenções que não existiam anteriormente, incluindo produtos como impressoras, computadores, forno de microondas, *micropore*, antena parabólica, modem e internet, entre outros. São revolucionários e podem mudar o modo como as pessoas vivem e trabalham.

4.9.1.2 Novas Categorias de Produtos:

São produtos novos para uma empresa, mas não novas invenções. Incluem a linha de produtos de peru da Sadia e os cintos e camisa da Levi's.

4.9.1.3 Adição a Linhas de Produtos:

Esses produtos são extensões de linha como a Maggi lançou a linha de pizzas congeladas.

4.9.1.4 Melhorias em Produtos:

São produtos novos na medida em que representam versões alteradas de produtos já existentes, suco de laranja em embalagem Tetrapack, com tampa abre-fecha, ou seja, permite que mesmo após aberto o produto se mantenha conservado e protegido, facilitando o uso.

4.9.1.5 Reposicionamentos:

Produtos reposicionados para novos usos ou novos mercados, como o uso de bicarbonato de sódio como desodorizador de geladeiras, lâminas Gillette Sensor para mulheres e não somente para homens.

4.9.2 Processo do Desenvolvimento de um Novo Produto

Busca-se portanto, através dos processos de desenvolvimento de produtos técnicas mais seguras, para evitar riscos excessivos por parte das

empresas, o processo de desenvolvimento de um produto, segundo Churchill Jr. 2000 (p.264) segue as seguintes fases:

- a) Geração de Idéias: Novos produtos começam com idéias. De acordo com as estimativas, uma organização precisa de 60 ou 70 idéias para encontrar um novo produto viável. Boas idéias podem vir dos funcionários, como os da equipe de vendas, de atividades de pesquisa e desenvolvimento, e de fontes externas, como sugestões de clientes, produtos dos concorrentes, agências de propaganda e inventores. Algumas das técnicas que são utilizadas são o *brainstorming* (tempestade cerebral), caixas de sugestões para os funcionários e pesquisas com clientes. Segundo Crawford (C. Merle Crawford, *New Products Management*, 4ª ed., Burr Ridge, Ill., Irwin, 1994, p. 444-451) existem outras técnicas para desenvolvimento de produtos Método Delphi, análise de benefícios, análise de uso, perfil relativo da marca, propriedades exclusivas, calcanhar de Aquiles, Associação livre, atividade de esterótipo, estudo de fracassos de outras pessoas. A busca de novas idéias deve começar pelos desejos e necessidades dos clientes. Relaciona-se todas as idéias.

- b) Avaliação e Seleção de Idéias: após gerar idéias, a organização precisa avaliá-las e selecioná-las, decidindo quais merecem ser desenvolvidas. Esta etapa envolve determinar se a idéia de produto ajudará a alcançar os objetivos da organização. Desta forma se faz uma triagem das idéias, que deve cobrir um conjunto de critérios previamente definidos, principalmente voltados a atender os objetivos dos clientes e da organização, mesmo que a idéia esteja fora da área de experiência da empresa, mas satisfazendo os necessidades dos clientes, pode estabelecer uma aliança estratégica com outra empresa. Deve-se levar em conta também os fatores legais, éticos e ecológicos, como segurança de uso do produto.

- c) Análise de Idéias Comercialmente: apenas algumas idéias sobrevivem ao estágio da triagem, passada esta fase, necessita-se de uma

rigorosa avaliação onde serão verificados todos os aspectos comerciais do produto., legislação, potencial de mercado e de consumo, existem sistemas de computação como o *Quick Insight* da Business Resource Software, que faz 60 perguntas sobre o potencial comercial do produto, mais informações sobre regulamentações, natureza da concorrência e a estratégia planejada, o programa calcula uma pontuação para levar adiante, modificar ou abandonar o produto. Sem deixar de levar em consideração o potencial que o produto terá para atingir os objetivos de lucro.

- d) Previsão de vendas: a previsão de vendas é um fator fundamental para dar continuidade no lançamento do produto, pode-se utilizar o teste de conceito: avaliação por clientes potenciais de fotos, simulações ou descrições escritas do produto.
- e) Previsão de Custos: para prever se o produto pode ser produzido e comercializado com lucro ou não. As diversas áreas da empresa envolvidas realizam a estimativa de custo de produção, distribuição, comercialização e preço final de mercado, dentro das estimativa de potencial de vendas, projetando os investimentos necessários, tempo de recuperação, lançamento e promoção do produto. Sendo viável, o produto passará para a fase de desenvolvimento.
- f) Desenvolvimento: o produto começa a ser minuciosamente especificado, materiais, componentes, tecnologia da produção, ferramentas necessárias, a produção pode ser acelerado utilizando-se a engenharia simultânea, ligação do projeto do produto com a engenharia de produção, de forma que as tarefas ocorram simultaneamente, podendo inclusive envolver fornecedores. O grupo em conjunto avalia as especificações e os requisitos de fabricação do produto, desenvolvendo assim um sistema mais eficiente, ao mesmo tempo em que leva o produto ao estágio de fabricação mais depressa.

g) Testando o produto: até este estágio a organização mantém em segredo os conceitos de seus novos produtos, mas agora precisa saber se os clientes de fato comprarão o produto, faz-se necessário testes mercadológicos para obter esse conhecimento sem os custos de uma introdução em grande escala. Outros testes mercadológicos poderão ser realizados como o teste mercadológico padrão: prática de oferecer um novo produto pelos canais de distribuição normais em uma área limitada. Teste mercadológico controlado: oferecer um novo produto através de uma série de varejistas, que foram pagos para destinar um espaço na prateleira para o produto numa área bem localizada na loja. Teste mercadológico simulado: experiência em que uma amostra de consumidores tem a oportunidade de selecionar produtos de prateleiras especialmente montadas para o teste. A seguir inicia-se a produção e o produto é lançado.

4.10 SERVIÇOS NOS PRODUTOS

Nos bens não duráveis, no caso alimentos resfriados e congelados, os principais serviços oferecidos identificados nas pesquisas de campo realizadas:

1. Data de fabricação e validade bem legíveis, e a garantia do fabricante;
2. Serviço de atendimento ao consumidor (0800);
3. Orientações quanto ao uso do produto (modo de preparo, tempo e forma de cocção – aquecimento, fritura; forma de descongelamento, outros);
4. Informações complementares e nutricionais;
5. Degustação do produto em pontos de venda;
6. Receitas e acompanhamentos recomendados.

Pensar na empresa, seus recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos é fundamental para mantê-la sempre lançando novos produtos, pois contribuem com maior margem de receita, mantém uma permanente relação com os clientes gerando confiança, protegendo-se contra os concorrentes. As pequenas e médias empresas têm a condições de atuar mais diretamente na percepção das necessidades de seus consumidores, ofertando produtos com alto valor percebido pelo seu mercado.

CAPÍTULO V

LOGÍSTICA, DISTRIBUIÇÃO, SISTEMA DE INFORMAÇÃO E PREÇO

5.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo estuda as ferramentas empresariais que possibilitam a uma empresa atingir seus mercados, os instrumentos disponíveis e acessíveis a uma pequena e média empresa do setor alimentício.

5.2 LOGÍSTICA

O conceito de logística evoluiu nos últimos anos, o CLM Council of Logistics Management, no encontro de Toronto no Canadá, outubro de 1999 definiu “Logística é parte o processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla de forma eficiente e efetiva o fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente”, autores como Christopher (1999 p.2) definem logística como “o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização de seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo”, Ballou (1993 p.26) complementa citando “...a concepção logística de agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva, é uma evolução natural do pensamento administrativo. As atividades de transporte, estoques, comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo entre regiões vizinhas. Hoje, as empresas devem realizar essas mesmas atividades como uma parte essencial de seus negócios, a fim de prover seus clientes com bens e serviços que desejam.

Os ganhos potenciais resultantes de se rever a administração das atividades logísticas está transformando a disciplina numa área de importância vital para uma grande variedade de empresas”.

Portanto a logística compreende a integração do fluxo de informações e materiais desde os fornecedores até o consumidor final, e tem por finalidade permitir identificar necessidades junto ao mercado e entregar o produto, com os materiais e nos prazos desejados pelo comprador.

5.2.1 Objetivos da Logística

Diante de atuação tão ampla e interrelacionada com outras atividades da empresa, a *Society of Logistics Engineers*, as finalidades da logística podem ser compreendidas nos chamados 8 R's: *Right Material, Right Quantity, Right Quality, Right Place, Right Time, Right Method, Right Cost, Right Impression*, ou seja, o material correto, na quantidade certa, na qualidade desejada, entregue no lugar certo, no tempo determinado, utilizando o método adequado, no custo justo e com boa impressão.

Não basta apenas realizar os 8 R's conforme descritos acima, é fundamental as necessidades e desejos dos clientes sejam atendidas, Christopher (1999) sugere que sejam fornecidos serviços aos clientes, sob a ótica da logística, que poder ser melhor dimensionados se os separarmos em três etapas: elementos pré-transação, elementos da transação e elementos pós-transação.

Os elementos logísticos de pré-transação estão relacionados com as políticas e programas corporativos, com a respectiva estruturação e flexibilidade da organização, ou seja, política comercial, política de preços, política de serviços e outros. Os elementos da transação são aquelas variáveis do serviço ao cliente diretamente envolvidas no desempenho da distribuição física, como a confiabilidade do produto e da entrega. Os elementos da pós-transação são aqueles que apoiam o produto enquanto estiver em uso, como garantia, assistência técnica, peças de reposição e manutenção, políticas de reposição de produto e outros.

5.2.2 Atividades da Logística

Ao observar as atividades que são executadas pela logística, poder-se ter melhor compreensão de seus conceitos. Balou (1993 p.23) classificou as atividades como primárias e de apoio, nas primárias considerou transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos. As de apoio foram classificadas como armazenagem, manutenção de materiais, embalagem de proteção, obtenção, programação de produtos e manutenção da informação. No contexto de cadeia de valor, as atividades logísticas foram classificadas por Ballou (1993 p.24) nas mesmas categorias numa visão mais orgânica como apresentada abaixo:

5.2.2.1 Atividades Primárias

São as importantes para se atingir os objetivos logísticos de custo e nível de serviço:

- a) Logística Interna: manejo de materiais, armazenamento, controle de inventários e pedidos a fornecedores;
- b) Operações: atividades relacionadas com a transformação dos produtos, manutenção das máquinas e instalações;
- c) Logística Externa: atividades relacionadas com o controle dos produtos acabados, armazenamento, programação dos pedidos e entregas aos clientes;
- d) Marketing e Vendas: publicidade, promoção, vendas, distribuição geográfica;
- e) Serviço: instalação, pós-venda, orientações técnicas e assistência técnica e outros.

5.2.2.2 Atividades de Apoio:

São atividades adicionais que apoiam as primárias:

- a) Abastecimento: é a função de comprar os materiais utilizados na cadeia produtiva;

- b) Desenvolvimento de Tecnologia: se refere a cada atividade de valor representada pela tecnologia, os conhecimentos desenvolvidos, procedimentos, a tecnologia no equipamento de processo;
- c) Administração dos recursos Humanos: seleção, contratação, treinamento, desenvolvimento e benefícios dos profissionais da área, voltados a produção;
- d) Infra-estrutura da empresa: Compreende desde a direção geral, gestão de custos, controle de qualidade, sistema de informações, sistema de planejamento e controle, e os demais sistemas de suporte que participam da cadeia produtiva.

5.2.3 Funções da Logística

Um dos principais objetivos da logística é aumentar o grau de satisfação dos clientes. Para que tal ocorra é necessário que se desenvolva um conjunto de tarefas, atividades e funções distintas, que segundo Kobayashi (2000 p.19) classifica-se desta forma:

- a. Projetos e Tecnologias: projeto que visualize a unificação, sincronização, segurança, facilidade de manutenção e otimização das matérias-primas;
- b. Abastecimento de Materiais e Componentes: abastecimento com materiais de qualidade elevada, a custos limitados e que responda com flexibilidade às variações e sincronizado com a produção, o menor tempo de *lead time*;
- c. Produção: produção com um lead time breve, produção que permita atingir a qualidade desejada, otimização dos estoques;
- d. Distribuição Física: reduzir ao mínimo o tempo entre o recebimento dos pedidos e a expedição; distribuição sem erros, respeitando o tempo de entrega determinados com o cliente, a custos reduzidos e em condições de responder aos piques de demanda;
- e. Marketing e Venda: reorganização dos canais distributivos até o cliente, serviços a serem prestados aos clientes, modalidade de atendimento após os serviços serem prestados, apoio na

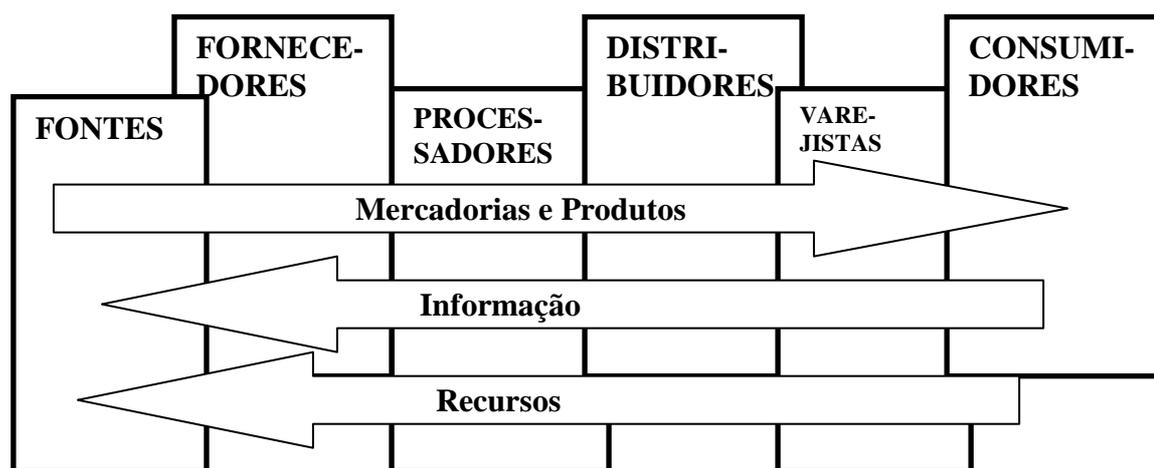
demonstração e promoção dos produtos em pontos de venda e outros.

5.3 CADEIA LOGÍSTICA INTEGRADA

A cadeia logística integrada, segundo Ching (1999 p.67) “procura alinhar os processos-chave do negócio. Mercadorias e produtos fluem das fontes supridoras e vão em direção aos consumidores. As informações e recursos correm em direção oposta, saem dos consumidores e vão até as fontes supridoras”.

A ABML, Associação Brasileira de Movimentação e Logística (www.abml.com.br) define como o conjunto de organizações que se inter-relacionam, criando valor na forma de produtos e serviços, desde os fornecedores de matéria-prima até o consumidor final. O propósito é estabelecer uma cadeia produtiva que obtém informações do mercado, processa-as, produz os bens e serviços, nas condições desejadas os distribui, utilizando os canais mais adequados visando atender as necessidades do consumidor, denominando-a de Cadeia de Abastecimento.

Figura 5.1 Universo da cadeia Logística Integrada



Fonte: Ching (1999 p. 67)

5.3.1 A Cadeia Produtiva dos Bens Não Duráveis

A estrutura que é necessária para que um empreendimento no segmento industrial possa se fixar e crescer, depende de inúmeros fatores, principalmente do aspecto inercial do processo, se desejarmos comercializar um produto a base de carne de avestruz, raça de bovino com baixo teor de colesterol, chester e outros, de imediato será necessário o desenvolvimento de produtores rurais para a criação desta espécie, orientação técnica, reprodutores qualificados, o desenvolvimento de uma cadeia de suprimento de rações e complementos alimentares para esta espécie, e, o crescimento destas criações é relativamente lento, o que cria o primeiro grande desafio, o estímulo á criação é a rentabilidade pelo risco da criação, sem motivação financeira não é possível.

O segundo grande desafio é prever a aceitação do produto por parte dos consumidores, a substituição por produtos similares já conhecidos e qual será a demanda, para em seguida planejar e estruturar o processo de abate, desde a concepção física, suas instalações, regime de operação, sistema de resfriamento e preparação para o beneficiamento. Para a localização do abate é necessário prever as regiões de produção e de consumo, pois há fatores críticos neste processo, as carcaças, que são os cortes brutos após o animal ser abatido. Estas peças quando mantidas e transportadas em ambiente de temperatura controlada (refrigerado ou congelado) podem perder parte de seu volume pela desidratação causada pela eliminação de umidade da superfície do produto, através da sublimação do gelo, e, também constitui-se causa de perda de qualidade.

Outros fatores a serem avaliados na distribuição, segundo Chetochine (2000 p.4) “antes de definir a maneira de dispor os produtos para obter a rentabilidade e provocar compras por impulso, é preciso determinar se o ponto de venda ou a rede de pontos de venda são bons vendedores da gama de produtos considerados. A experiência mostra, que um ponto de venda por razões históricas, ausência de marcas, má política de preços ou de divulgação

pode ter vendas abaixo da média quanto à família de produtos considerada. Inversamente, constatamos que aqueles que ampliaram algumas seções (colocar os produtos em mais de uma seção) têm vendas acima da média quanto a algumas famílias”. É necessário portanto realizar estudo prévio para o início de qualquer operação, identificar o perfil das lojas, seus consumidores e a potencialidade de compra destes.

5.3.2 Etapas de uma Cadeia de Abastecimento de Alimentos

Na cadeia de abastecimento dos alimentos como já visto anteriormente, há necessidade da execução de diversas etapas integradas verticalmente, desde a pesquisa genética na escolha das espécies ou raças mais indicadas até a forma como será consumido.

5.3.2.1 Do Matriseiro ao Abate

Utilizando o modelo de verticalização de produção no segmento avícola, após a decisão da raça a ser adotada, os matrizeiros dão desenvolvimento de matrizes ambientadas localmente e voltadas para a reprodução, incubatórios, no caso de aves, granjas especializadas na produção de pintos de um dia produção de ração para os integrados, dentro dos padrões nutricionais determinados, vacinas e remédios, controle veterinário, os pintos de um dia já saem vacinados dos incubatórios para os aviários, os medicamentos veterinários são comprados em razão das necessidades. Criação e engorda de aves, os avicultores integrados com serviços terceirizados, pequenos agricultores, com a produção integralmente comprada. O abate das aves, em diversos casos, é colocado em ponto central da cadeia produtiva, pode-se dizer que é o grande gargalo deste processo, ou seja é ponto onde se ajusta a produção com a demanda, pois se não houver demanda os custos se elevarão consideravelmente partir dele para frente e para traz é que se organiza o sistema de produtivo integrado.

5.3.2.2 Corte, Industrialização, Armazenagem, Transporte e Venda

Na maioria dos casos os cortes são efetuados em unidade anexa ao abatedouro, e também a produção dos produtos industrializados são realizadas em unidades contíguas aos abatedouros e às unidades de cortes, principalmente pelo fato de otimizar a estrutura de frio, ou seja, a climatização do ambiente, armazenando os produtos em suas diversas fases de elaboração em armazéns com temperaturas controladas contíguas.

Transporte, inicialmente todo o transporte era próprio dos grandes frigoríficos, gradativamente foram terceirizando e, hoje conta com cooperativa de transportadores exclusivamente para deslocar a produção do frigorífico aos centros de beneficiamento e/ou consumo.

Comercialização, a maioria das empresas do setor trabalham com unidades ou filiais próprias para comercializar os produtos, principalmente para otimizar as cargas e entregas, pois neste caso, por serem produtos que necessitam temperatura controlada, perecíveis, há pouca possibilidade de combinar cargas entre várias empresas, apesar do surgimento de operadores logísticos especializados no setor, mas ainda com coberturas regionais.

5.4. Distribuição de Produtos Resfriados e Congelados

Diante destes fatos é que foi constatada que a distribuição destes produtos é crítica, são perecíveis, ou seja, vida de prateleira curta, exigem o que se chama de cadeia do frio, em todo o processo, desde a produção até o refrigerador ou congelador do consumidor, o produto deverá sofrer variações mínimas de temperatura, custos mais elevados, havendo ainda a dificuldade que não se pode compor numa carga todo tipo de congelados juntos. Em função das especificidades de cada tipo de produto base, haverá um tipo específico de embalagem, temperaturas especificadas, portanto tornam menos flexíveis de composições quanto alimentos secos ou não congelados, além de serem menos perecíveis.

5.4.1 O Caso Referência - Sadia

Desde sua fundação a Sadia, empresa fundada em 1944, Concórdia Alimentos S. A., cujo nome atual foi a composição de S. A. e as três últimas letras da cidade de origem, cuja sigla lembra alimento saudável. Empresa

composta inicialmente por um moinho de trigo e um abatedouro de suínos. Os principais produtos na época eram a farinha de trigo e a banha de porco, produto utilizado na culinária e principalmente em frituras. Os óleos vegetais da época eram de oliva puro, importados principalmente da Europa, os óleos de cereais pouco utilizados naquele tempo, e a produção de soja quase inexistente. Com as sobras das carnes de porco, a Sadia passou a produzir embutidos, principalmente salames e lingüiças. Mas os embutidos são perecíveis, como o grande mercado consumidor era São Paulo, inexistindo equipamentos frigorificados para caminhões, na época, e o estado precário das rodovias, a Sadia viu-se obrigada a locar aviões, DC3 na época para transportar os embutidos para atingir o mercado de São Paulo. Como o sistema foi se solidificando, havendo necessidade de comercializar assentos e o transporte outras cargas no sentido inverso, foi constituída uma empresa de transportes a Sadia Transportes Aéreos, que mais tarde teve seu nome alterado para Transbrasil, e ainda hoje há participação acionária de parte da família na empresa. A Perdigão, seguidora contumaz desde os primeiros tempos, também fretou vôos para transportar produtos perecíveis de Videira, Santa Catarina ao mercado consumidor. (Dalla Costa 99-1)

Hoje, estas empresas utilizam frotas de caminhões frigorificados, próprios e de cooperativas de transportadores, criaram ou contrataram centros de distribuição junto aos maiores centros consumidores do país, e, em cada localidade uma estrutura de abastecimento local, tudo com temperaturas controladas, atendendo às exigências dos consumidores e distribuidores.

5.4.2 O Sistema de Distribuição das Grandes Empresas do Setor

A distribuição da Sadia e suas principais seguidoras nacionais tem se concentrado numa estrutura própria pouco terceirizada, principalmente pela falta de operadoras logísticas locais, a estrutura de transporte é concentrada em veículos de grande porte entre as unidades produtoras e os centros de distribuição regionais, que são depósitos frigorificados, nestes depósitos as mercadorias são separadas, e entregues em veículos menores nos pontos de distribuição, a partir de encomendas através dos vendedores ou via sistemas

de compras interligadas. Esta realidade começa a mudar com o surgimento de estruturas especializadas de operação logística, em todos os segmentos, inclusive para produtos com temperaturas controladas, em algumas grandes cidades brasileiras já existe este prestador de serviços especializados, que atuam isoladamente ou integralmente em várias ações como: armazenamento, movimentação, separação, montagem de lotes a distribuir e transporte, entrega aos varejistas e reposição de mercadorias, quando for o caso.

5.4.3 Sistemas Logísticos Utilizados

Os pequenos produtores acompanhados informaram não ter este serviço à sua disposição, desconhecem ou desacreditam de seus serviços, imaginando que um de seus grandes diferenciais é o fato da produção estar próximo do consumo, como o caso dos laticínios, que originariamente eram um conjunto de produtores que cooperados que realizavam a ordenha na madrugada, o leite coletado nas fazendas, processado, embalado, pasteurizado e entregue ainda pela manhã.

5.4.4 O Diferencial da Embalagem

Com o desenvolvimento das embalagens, no caso do leite, as primeiras eram garrafas de vidro vedadas com um lacre de alumínio, com prazo recomendado para consumo de até 30 horas, a embalagem de plástico flexível opaca, permitiu alongar este período para 3 dias desde que conservada em ambiente refrigerado.

A embalagem Tetrapack revolucionou o segmento, além da durabilidade inicial ser alongada para 30 dias, não exigia ambiente climatizado, nem transporte especial, com isto permitiu o ingresso nos supermercados, os consumidores passaram a comprar estoques semanais e não mais diariamente, o transporte passou a ser compartilhado com outros alimentos secos, com isto o custo de operação no segmento caiu significativamente, permitiu o surgimento de empresas com área de atuação geográfica, muito maior transferindo a competição para outros campos de disputa de mercado, produto, preço e outros.

5.4.5 O Custo Logístico do Segmento

As grandes preocupações deste segmento são os elevados custos logísticos, e a necessidade de uma cadeia logística apropriada e adequada pelas características especiais que são exigidas para a manutenção da integridade destes produtos. As empresas deixaram de ver a logística como ferramenta de redução de custo, e começam a encará-la como atividade estratégica, observa-se no relato de José Geraldo, da Vantine, consultoria especializada “quando a logística surgiu há mais de 50 anos, era um termo, uma aplicação militar e servia para apoiar as estratégias de abastecimento de exércitos em suas frentes de guerra. Não podia faltar nada aos soldados em luta nos campos de batalha. Do alimento ao armazenamento, tudo tinha que estar disponível na quantidade e no momento certos. Em tempo de globalização e internet formam uma dupla inseparável quando o assunto é comércio eletrônico. Logística é um tripé formado por planejamento, operação e controle. É responsável por administrar todo o fluxo de produtos e informação. A logística não cria informação, transforma. Tem um lado voltado para o suprimento e outro para a distribuição”.

A estratégia empresarial a ser determinada é fundamental para que se estabeleça um planejamento e uma operação logística adequada, com os menores custos possíveis, sem deixar de abastecer os pontos de venda e oferecer serviços aos clientes e consumidores.

Para oferecer um sistema logístico adequado, é fundamental estabelecer um sistema de informação eficiente, tanto para que nada falte nos pontos de venda, quanto ao desenvolvimento do produto, identificação de novas oportunidades e outros produtos e serviços que possam ser adicionados ou retirados.

5.5 DISTRIBUIÇÃO

Distribuição, segundo McCarthy (1997 p.181) “A distribuição envolve as tarefas de levar o produto certo ao local onde está o consumidor. Um produto

não é muito bom para o consumidor se não estiver disponível quando e onde for desejado.

Um produto chega aos consumidores através de um canal de distribuição. Canal de distribuição é qualquer conjunto de empresas ou indivíduos situados entre o produtor e o consumidor final”.

Distribuição vem a ser todo o esforço e canais utilizados que aproximam os produtos e o consumidor final.

5.5.1 Canais de Distribuição

Os canais podem ser diretos ou indiretos. Canal direto é quando o produtor vende diretamente ao consumidor final e, canal indireto quando utiliza estruturas de terceiros como lojas de varejo, atacadistas e outros para se aproximar dos consumidores ou novos mercados.

5.5.2 Estratégias de Distribuição

Segundo Boone (1998 p.323) encontra-se as seguintes estratégias de distribuição: Intensiva, Seletiva e Exclusiva.

- a. A Intensiva é recomendada principalmente para bens não duráveis, de alto giro e grandes volumes de produção, necessitando ganhos de escala, Como o caso de refrigerantes, e outros produtos de grande consumo, distribui-los no maior número de pontos de venda possível.
- b. A distribuição seletiva é recomendada para manter um posicionamento, principalmente para bens duráveis, mais segmentados, onde o local aonde o produto é vendido auxilia na formação da imagem.
- c. A distribuição exclusiva é aquela realizada em estabelecimentos que comercializam unicamente aquele produto, oferece um posicionamento mais elevado, normalmente encontraremos as franquias, de hambúrgueres, chocolates e outras.

5.5.3 Função da Distribuição

A função da distribuição exige a realização de muitas tarefas ou funções, que podem ser divididas em três categorias: transacionais, logísticas e de facilitação.

- a. Transacionais são as funções de compra e venda de produtos de vários fabricantes para criar trocas, os intermediários (atacadistas e varejistas) dependendo da estratégia do canal. Estes intermediários compram produtos com a finalidade de revendê-los, promovem produtos para clientes potenciais, solicitam pedidos e assumem riscos comerciais da propriedade de bens que podem se deteriorar, ser danificados ou tornar-se obsoletos.
- b. As funções logísticas são compreendidas pela concentração: trazer bens de vários lugares e produtores para um único ponto de venda. Armazenamento: manter estoques e proteger os bens de maneira que satisfaça as necessidades dos clientes. Organização: comprar bens em quantidade e dividi-los em volumes desejados pelos clientes, o que inclui: acumular bens similares de múltiplas fontes num estoque maior e mais homogêneo; distribuir: dividir um estoque homogêneo em lotes menores, combinar: construir um sortimento de produtos a partir de diversas fontes, classificar: dividir um estoque heterogêneo em estoques separados, relativamente homogêneos. Distribuição Física: mover fisicamente de onde eles foram fabricados para onde eles são comprados ou usados, inclui transporte, armazenamento, administração de estoques e processamento de pedidos.
- c. Funções de Facilitação ou Financiamento: proporcionar crédito ou fundos para facilitar a transação. Graduação: inspecionar os produtos e classificá-los em categorias com base na qualidade. Pesquisa: reunir e transmitir informações sobre condições do mercado, vendas esperadas, tendências dos consumidores e forças competitivas.

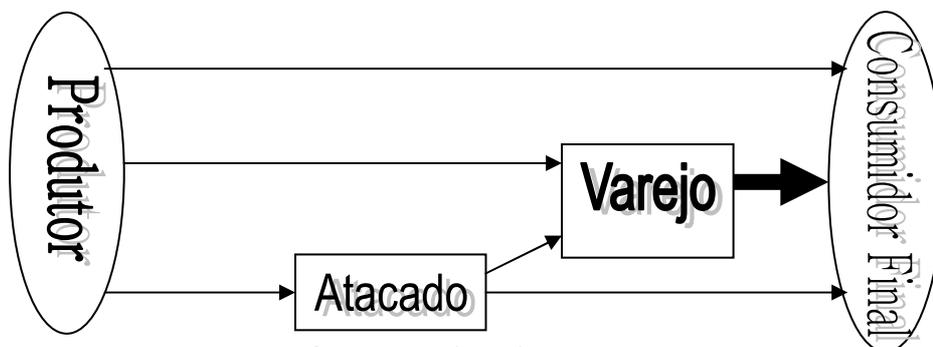
5.5.4 Canais de Distribuição

Neste prisma, pode-se observar na figura 5.2 as diversas opções de canais de distribuição que podem ser utilizados de forma isolada ou integrados. Canais de distribuição, vem a ser a escolha, o atendimento e o controle dos

intermediários que conduzem os produtos do produtor ao consumidor. (Richers, 2000 – p. 250).

Analisando as funções que cada elemento desempenha, segundo Kotler (2000 p.515) :

Figura 5.2 Canais de Distribuição



Fonte: Churchill, Jr (2000)

5.5.4.1 Varejo:

Inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes de produtos. Há vários tipos de serviços oferecidos pelos varejistas:

- I. Auto-serviço, os clientes vão diretamente às gôndolas para escolherem os produtos desejados;
- II. Seleção: os próprios clientes encontram os produtos que desejam, embora possam pedir ajuda;
- III. Serviço Limitado: as mercadorias ficam expostas e necessitam de mais informação e ajuda, estas lojas oferecem serviços como crediário e outros.
- IV. Serviço Completo: vendedores prontos para auxiliar, atendimento personalizado, produtos especializados, muitos serviços ao cliente.

5.5.4.2 Classificação das Lojas de Varejo

As lojas de varejo são classificadas por Kotler (2000 p.540), da seguinte forma:

- a. loja de especialidade: linha restrita de produtos, com grande variedade, vestuário, calçados, artigos esportivos;
- b. loja de departamentos: várias linhas de produtos, roupas, eletrodomésticos, utensílios, onde cada linha é operada num departamento, separado, gerenciado e com compradores específicos para cada departamento;
- c. super e hipermercado: operações de auto serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem de lucro, alto giro, alto volume, projetados para atender as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica. Os hipermercados são maiores e também oferecem mais linhas de produtos;
- d. lojas de conveniência: lojas pequenas, localizadas próximas das residências das pessoas, horários mais prolongados, linha limitada de produtos, preços mais altos que nos supermercados, exemplo comum panificadoras;
- e. loja de descontos: mercadorias - padrão, vendidas a preço mais baixo e volume maior, decoração e iluminação despojada;
- f. varejista de liquidação: é um tipo de varejo que compra mercadorias a preços inferiores aos normais de atacado e vendidas a preços inferiores ao varejo, freqüentemente sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito, também conhecidas por lojas de fábrica, clubes de atacadistas.

5.5.4.3 Atacado

São as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou para uso comercial. O atacado exclui os fabricantes e os agricultores, que lidam basicamente com a produção, e os varejistas. As principais funções dos atacadistas: vendas e promoção de produtos, possuem uma força de vendas atuante, ajudam a colocar e promover os produtos na regiões em que atuam.

Compras e formação de sortimento que os clientes necessitam. Quebra de lotes de compra, reduzem as quantidades para as desejadas pelos clientes.

Armazenagem: mantêm grandes quantidades em estoque, reduzindo custos pela compra de grandes volumes; Transporte: os atacadistas sempre oferecem uma entrega mais rápida aos clientes, por estarem mais perto deles que os fabricantes; Financiamento: os atacadistas financiam seus clientes, concedendo-lhes crédito, fazendo pedidos antecipadamente e pagando faturas a prazo; Administração de riscos: os atacadistas absorvem parte do risco ao assumir a posse dos produtos e arcar com os custos de roubo, danos, avaria e obsolescência; Informações de Mercado: fornecem informações de fornecedores, clientes e com relação as atividades de seus concorrentes, novos produtos, alterações de preços e outros; Serviços de Gerenciamento e Consultoria: os atacadistas ajudam os varejistas a melhorar suas operações, treinando funcionários de vendas, ajudando na distribuição física e a exposição das mercadorias nas lojas e estabelecendo sistemas de contabilidade e controle de estoques, oferecendo serviços técnicos a empresas.

5.5.4.4 Classificação de Atacado

Diversos autores e entidades apresentam classificações de atacadistas, conforme a aplicação, recursos ou outro, entre elas destaca-se:

Classificação segundo Boone (1998 p.327):

- a) Baseada na propriedade das instalações:
 - Instalações de propriedade do fabricante;
 - Instalações de propriedade dos atacadistas, chamados independentes;
 - Cooperativas e escritórios de compra de propriedade dos varejistas.
- b) Baseada nos fluxos de direito de propriedade dos estoques:
 - Atacadistas e comerciantes assumem o direito e os riscos;
 - Agentes de corretagem não assumem o risco (representantes).

Todo este esforço para colocar os produtos á disposição dos consumidores, torna-se mais complexo quando se trata de produtos resfriados e congelados, que exigem tantas condições especiais de manuseio, de conservação e transporte, curta vida de prateleira, exigindo embalagens especiais, e todas estas condições têm que ser transmitidas ao consumidor como qualidade,

integridade dos produtos, manutenção das características de sabor, condições proteicas, higiene e condições sanitárias, para que uma marca se consolide num mercado exigente, pois contém elevado valor agregado. De nada adianta desenvolver produtos com características especiais, embalagens diferenciadas, praticidade e não ter uma cadeia de suprimento e de distribuição adequadas e competitivas, neste caso os custos de armazenagem e transporte são substancialmente mais elevados em relação a outras mercadorias, chamadas cargas secas.

A ADAB, Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores, adotou no Brasil as seguintes modalidades de operação: Balcão, Transporte e Auto-serviço.

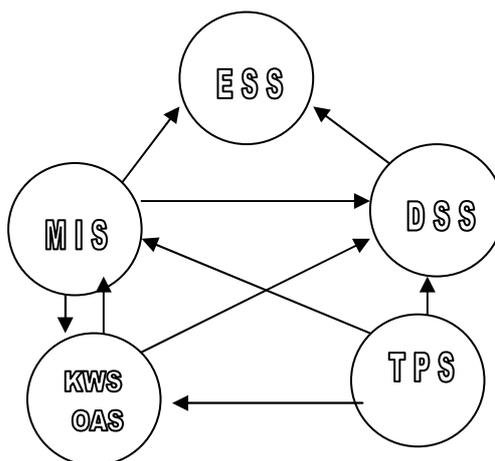
5.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Sistema de informação, segundo Laudon (1999) deve interligar diversas atividades, (ESS) Executive Support System, (MIS) Management Information System, (DSS) Decision Support System (KWS e OAS) Knowledge System e Office Automation System, e (TPS) Transaction Processing System:

Na figura 5.4 percebe-se as diversas inter-relações para desenvolver um sistema de informação, onde percebe-se que a fonte das informações é a TPS (Sistema de Processamento de Transações), que são os sistemas básicos de negócios, pois é a partir da intenção de compra ou o pedido, nas vendas, marketing, produção, finanças, recursos humanos e outros, a partir destas sistemas têm-se as funções e aplicações. KWS (Sistema de Conhecimento) e OAS (Sistema de Automação) vem a ser especificamente a gestão dos sistemas que alimentam o conhecimento da organização, a partir de dados primários geram informações e a integração destas para possibilitar a gestão de algumas decisões operacionais, produção, estoque, sistemas de entregas e outros. MIS (Sistema de Gestão da Informação) são voltados a níveis decisórios, onde as informações são consolidadas, resenhas históricas, voltadas a atender necessidades de planejamento e controle dos negócios. DSS (Sistemas de Suporte à Decisão) são sistemas voltados a um nível da

organização, combinando dados e modelos sofisticados de análises para suporte semi estruturado e desestruturado de decisão do negócio e ESS (Sistema de Suporte Executivo), sistema de informação voltado aos níveis de decisões estratégicas e todas as inter-relações necessárias.

Figura 5.3 Fluxo do Sistema de Informação



Fonte: Laudon & Laudon (1999)

O Sistema de Informação como recurso estratégico, é quando um sistema de uma organização está voltado a fornecer resultados obtidos, os processos internos, produtos, serviços e os relacionamentos que permitirão às empresas identificar suas vantagens competitivas.

A informação aqui abordada, será principalmente no que se refere ao relacionamento entre a demanda e o suprimento desta, ou seja, programas para atendimento dos pedidos efetuados, para que as entregas sejam efetuadas na quantidade, qualidade e prazos desejados pelos clientes, dentro da modelagem mais racional e com os menores custos possíveis.

Atualmente existem diversas tendências para análises destes modelos. Os sistemas mais em uso no momento são o EDI (*Electronic Data Interchange*) Troca Eletrônica de Dados e o ECR (*Efficient Consumer Response*) Resposta Eficiente ao Consumidor.

De modo geral o EDI vem a ser uma interligação entre o estoque, os varejistas ou compradores e a indústria, agilizando os pedidos, reduzindo o volume de estoques no varejo, permite ao produtor evitar que falte mercadoria

nas gôndolas dos seus distribuidores, este instrumento permite que o fabricante administre o volume de produtos disponíveis em cada ponto de venda, o funcionamento deste processo ocorre a partir dos caixas dos supermercados (*check-outs*), quando o operador passa o código de barras pela leitora, esta além de registrar a compra do consumidor, alimenta o sistema de estoques reduzindo em uma unidade o produto nos estoques, o sistema baseado em relatórios históricos identifica o ponto que cada produto entra em estoque mínimo e autoriza a reposição.

Em determinadas épocas, principalmente nos finais de ano, onde o consumo se acentua, obriga aos fabricantes um monitoramento mais intenso, pois as vendas aumentam, exigindo maior reposição a todos os clientes, há congestionamento nas retirada das mercadorias dos caminhões, podendo exigir aumento da frota temporariamente, ou o aumento do volume a ser entregue. Se todos os fornecedores aumentarem os volumes, provavelmente os varejistas não terão espaços de almoxarifado suficiente. Diversas empresas utilizam uma sistemática de encomendas via microprocessadores portáteis, para consolidar compras efetuadas, varejistas que não dispões ou não querem interligar seu sistema de gestão de estoques ao sistema dos fabricantes, ou limitam a alguns poucos fornecedores, assim este sistema será complementado via equipamento do vendedor, ou de forma remota pelo próprio varejista.

A necessidade de melhor conhecer os clientes, poder oferecer o que realmente desejam, na velocidade desejada, fez evoluir para o ECR. O Brasil possui uma associação com mais de 70 empresas associadas ECR Brasil, que tem como principal objetivo a aproximação entre as partes envolvidas, visando definir e otimizar os mecanismos de inter-conexão, permitindo maior agilidade da comunicação, redução de custos, redução dos estoques em diversos níveis, por parte do fabricante, no dimensionamento da produção, estoques pré-produção, estoques de produto acabado centralizado e distribuído, otimização do sistema de transporte, sistemas descentralizados de armazenagem e distribuição e estoques nos varejistas.

Outra importante característica do ECR é o acompanhamento do processo após a comercialização dos produtos. Diversas empresas iniciaram seus processos a partir de um serviço de atendimento ao consumidor, onde pode ser contatada por diversos meios, principalmente o telefone, onde reclamações, solicitação de informações adicionais, receitas e outras informações podem ser obtidas. O serviço mais antigo instalado no Brasil foi da Nestlé em 1960.

Para que todo este processo funcione, é fundamental adequar a automação comercial, o sistema mais utilizado é o de códigos de barra, sistema EAN/UCC (European Article Numbering – europeu / Uniform Code Council) A utilização deste sistema vem crescendo a razão de 4.000 associados ao ano, a EAN Brasil é a quarta maior associação mundial e, seguindo este ritmo alcançará níveis mais elevados, é o comentário de Roberto Demeterco, presidente da EAN Brasil, para tanto realiza periodicamente seminários regionais para informação e adesão de mais associados. Os códigos de barra, não apenas aplicados aos produtos, mas nos paletes ou nas caixas de transporte, melhora processos logísticos nas empresas e torna-se mais capacitadas a conquistar clientes. Para o EDI poder operar é inevitável o uso de código de barra. Em muitos casos, somente o uso de paletes é suficiente para reduzir de três horas para quarenta e cinco minutos o tempo de descarga dos caminhões.

5.7 PREÇOS

O preço, na visão de Richers (2000 p.230) parece ser algo lapidar e inconfundível: “resulta da somatória dos custos de produção e de uma margem razoável de lucro que, multiplicado pelo volume de vendas, oferece o resultado de uma transação ou sua receita bruta. Acontece, porém, que essa interpretação sumária da função preço ilude, e bastante. Para poder usar o preço como um elemento de incentivo às vendas, o empresário precisa não só conhecer seus aspectos mais aparentes – que chamamos de traços observáveis – em contraposição aos traços intuídos pelo consumidor e que o norteiam para comprar ou não determinado produto.

Raras vezes o consumidor tem condições de avaliar se está pagando o preço justo pelo produto, na ausência de informações precisas, ele se norteia pelos preços de produtos competitivos. Um exemplo são os iogurtes, que sofreram substancial redução de preços ao longo de 1997, quando os dois principais detentores do mercado, Danone e Nestlé, entraram numa luta ferrenha para aumentar a sua respectiva participação. O consumidor, evidentemente, notou as quedas de preço e se beneficiou disso.

Do ponto de vista das empresas, talvez tivesse sido melhor que uma delas tivesse se negado a entrar nessa guerra de preços: poderia Ter-se beneficiado mais ao atender os níveis de preços de seus iogurtes e defender a sua participação de mercado por outros meios, como a tentativa de adaptar o produto ao gosto do comprador, concentração em alguns segmentos de mercado, pela publicidade e pela promoção. O valor que um consumidor atribui a um produto é muito mais uma função da sua imagem de marca e dos benefícios que derivam do consumo do que do preço do produto em si”.

As decisões de preço são importantes pois afetam o volume de vendas e quanto dinheiro ela ganha.

Na figura abaixo passos para o estabelecimento de preços:

Figura 5.4 Estabelecimento de Preços



Fonte: Adaptado de Churchill, Jr (2000)

Importante verificar se o produto em questão tem uma demanda elástica ou inelástica, ou seja, se a demanda reage diretamente proporcional ao estímulo de preços. Por exemplo o iogurte como citado anteriormente o consumo se leva quando se reduz o preço, já no caso do leite *in natura* convencional, o incremento de vendas é muito pequeno em se comparando ao desconto, ou perda de receita oferecida.

5.7.1 Estratégias de Definição de Preço

Existem algumas estratégias de preços praticadas no mercado, apresentadas por diversos autores como Hooley (2001 p.322), Churchil Jr. (2000 p.341), McCarthy (1997 p.279) que podemos definir como: em função do estágio do ciclo de vida do produto e em função do posicionamento adotado pela empresa para o produto.

5.7.1.1 Preço em Relação ao Estágio do Ciclo de Vida do Produto

Quando do lançamento de um produto no mercado, neste caso inovador, poucos são os consumidores que experimentarão de imediato tal produto, portanto as vendas por si só são previsivelmente pequenas, por outro lado, os distribuidores não se arriscam ou se arriscam menos adquirindo poucas unidades. Para poder remunerar o investimento efetuado no processo de desenvolvimento do produto, desde a pesquisa, ajustes e outros detalhes até a colocação no mercado, e ainda com campanhas publicitárias intensas, lança-se o produto com preços acima do previsto no projeto inicial, para quando da entrada de concorrentes ir desnatizando, ou reduzindo gradualmente o preço, enquanto os volumes de venda crescem.

Seguindo este estágio percebemos um ciclo de crescimento, surgem vários concorrentes, os produtos começam a diferenciar-se, e, de forma geral os preços continuam a reduzir-se, mas a rentabilidade é assegurada pelo aumento da produção, a escala das compras reduz os custos, assim como a queda na intensidade da comunicação, além do fato do incremento no número de distribuidores e a quantidade de produtos adquiridos aumenta, reduzindo custos de distribuição.

Quando chega-se ao estágio de maturidade, o mercado está na plenitude, há poucos investimentos em comunicação, os preços se estabilizam num patamar aceitável por todos os competidores, os distribuidores em plena relação com fornecedores e clientes, nesta fase é importante acumular recursos e investir no desenvolvimento de novos produtos, para gerar um novo ciclo de negócios.

O estágio de declínio, também conhecido por abacaxi, é um estágio complexo, as vendas diminuem, alguns concorrentes saem do mercado, os consumidores reagem ao aumento de preços, os distribuidores reduzem ou

cancelam as compras deste produto. Aos que se mantêm no segmento o desafio de manter alguma rentabilidade e a capacidade de investimentos em novos produtos quase inexistente.

5.7.1.2 Preço no Posicionamento do Produto

Visando dar melhor visão das alternativas estratégicas que podemos definir com relação aos preços a serem praticados, o diagrama abaixo, de Kotler (2000) compara duas variáveis Preço e Qualidade do Produto (qualidade percebida):

Quadro 5.1 Estratégias de Preço

		P r e ç o		
		Alto	Médio	Baixo
Q	Alto	Preço <i>Premium</i>	Alto valor	Supervalor
	Médio	Preço Excessivo	Valor Médio	Valor Bom
	Baixo	Assalto ao Cliente	Falsa Economia	Economia

Q = Qualidade Percebida do Produto

Fonte: Kotler (2000 p.477)

Desta forma podemos perceber que o preço é um instrumento auxiliar no posicionamento do produto junto ao consumidor, produtos *premium* são aqueles especiais e que custam mais, quando o fabricante decide utilizar a estratégia supervalor, um produto reconhecidamente de qualidade, com preço muito abaixo, o consumidor poderá reduzir a qualidade percebida. No caso dos bens não duráveis esta percepção não é tão direta, portanto, em não sendo um produto inelástico, venderá mais quanto maior for o desconto.

O preço de um produto, quando determinado, observado o ponto de vista do fabricante, deve considerar outros fatores que influenciam a composição final, entre eles adequação do preço pelos critérios: geográfico, promocional, descontos e concessões e por pacote de produtos. Caso o empresário não considere estes fatores poderá, no curso de negociações, ter que fazer concessões que podem ir além da sua capacidade de obter um negócio rentável.

5.7.2 Componentes na Formação do Preço

5.7.2.1 Geográfico

O preço pode variar conforme a região geográfica que atua, se deseja ingressar num novo mercado pode utilizar uma estratégia para penetração, oferecendo um preço inferior aos dos concorrentes visando conquistar o consumidor, que após o consumo pode permanecer utilizando esta marca, estratégia comum em empresas de laticínio.

5.7.2.2 Promocional

Havendo necessidade de implementar alguma ação especial em um ou outro mercado, por defesa de ataque de concorrente, para acelerar a colocação de um lote de produtos com vida de prateleira restante pequena, é comum realizar ações desta modalidade, principalmente em parceria com algumas cadeias de distribuidores.

5.7.2.3 Descontos e Concessões

Os descontos podem ser aplicados em conformidade das circunstâncias, pode ser classificado como sendo:

- Quanto ao prazo de pagamentos, se á vista, 30 dias fora o mês, ou outro;
- Por volume de produtos, quanto maior o volume comprado, maior é o desconto esperado pelo comprador;
- Sazonais, nos períodos sazonais de menor consumo é oferecido desconto visando incrementar o consumo, muito comum em sorvetes na região sul/sudeste do Brasil, durante o inverno;
- Concessões, são condições diferenciadas que visam estabelecer uma remuneração adicional ao distribuidor na ocupação de maior participação de mercado, podem ser de troca de mercadoria em vias de vencer a validade por outra com prazo maior, na participação de encartes, na participações especiais de alguns distribuidores.

5.7.2.4 Por pacote de produtos

Oferece-se condições diferenciadas para quando a venda é efetuada através de um conjunto de produtos a um distribuidor.

As estratégias de preços devem ser adotadas em conjunto, considerando o posicionamento do produto, o ingresso em novos mercados e o fator do estágio do ciclo de vida do produto.

Após estudar os fatores que compõe um produto, há necessidade de uma pesquisa de campo para identificar as relações entre os produtores e os varejistas e as estratégias adotadas por estes empresários.

CAPÍTULO VI

METODOLOGIA E PESQUISA DE CAMPO

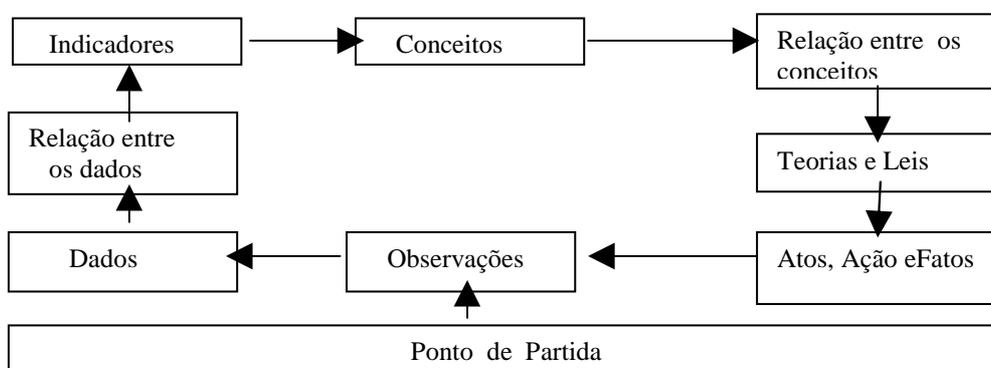
6.1 INTRODUÇÃO

Concluída a revisão bibliográfica sobre alguns fatores que influenciam uma organização como: a estratégia empresarial, segmentação, composto de produto e a logística e distribuição necessárias aplicadas no segmento de produtos congelados e resfriados, é importante comprovar as relações entre produtores de alimentos e os varejistas, principais canais de distribuição para este tipo de produto, através de pesquisas de campo.

6.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método vem da palavra grega *methodos* que significa “caminho para chegar a um fim”, O filólogo Antenor Nascentes define método como um “conjunto de meios dispostos convenientemente para chegar ao fim que se deseja”, Galliano define como “um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar um determinado fim”.

Figura 6.1 Fluxo da Pesquisa



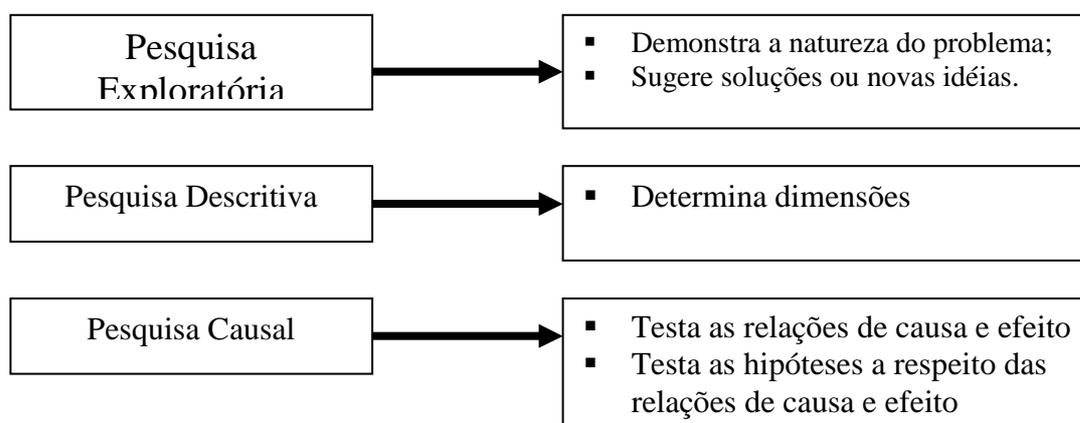
Fonte: Oliveira (2000 p.50)

6.3 MÉTODOS DE PESQUISA

Para a realização de uma pesquisa existem vários métodos a serem considerados, seja de forma individual ou combinada, em relação ao uso de fontes primárias ou secundárias de dados. Os dados secundários já estão disponíveis, uma vez que já foram coletados para algum outro propósito além da solução do presente problema. Nestas fontes incluem-se bancos de dados de organizações, governos, associações profissionais e comerciais, agências de dados, que se obtém razoavelmente padronizadas e confiáveis para uso.

A classificação dos tipos de pesquisa tem variado de acordo com seus autores, neste trabalho foi adotado o critério de Mattar (1992), Aaker, Kumar e Day (2001), Malhotra (2001) e Samara e Barros (1997).

Figura 6.2 Síntese das finalidades dos tipos de pesquisa



Fonte: Kotler (2000 p.127)

6.3.1 Pesquisa Exploratória

O principal objetivo da pesquisa exploratória é prover o pesquisador de maior conhecimento sobre um tema ou problema em perspectiva. Os levantamentos de dados em fontes secundárias que são levantamentos bibliográficos, documentais, de estatísticas e pesquisas realizadas.

6.3.2 Pesquisa Descritiva

A pesquisa descritiva, segundo Aaker (2001 p.94) é um dos tipos mais utilizados, principalmente em mercadologia. Seu propósito é obter um instantâneo preciso de alguns aspectos do ambiente do mercado, tais como:

- Parcela da população adulta que apóia determinada instituição;
- Avaliação dos atributos de um produto em comparação aos concorrentes;
- Características socioeconômicas e demográficas dos consumidores de um produto;
- Proporção de todos os possíveis pontos-de-venda que compram, expõe e comercializam determinados produtos.

As hipóteses, quando existem, nas pesquisas descritivas são especulativas. Geralmente as relações estudadas não são de natureza causal. Entretanto, elas podem ser úteis para as previsões.

6.3.3 Pesquisa Causal

Quando é necessário mostrar que uma variável causa ou determina o valor de outras variáveis, é preciso fazer uma pesquisa causal. A pesquisa descrita não é suficiente, já que tudo que pode provar é que duas variáveis estão relacionadas ou associadas. Obviamente, a evidência de uma relação ou associação é bastante útil, sem ela não teríamos base sequer para inferir a existência de causalidade. Para ir além desta inferência, precisamos de provas razoáveis de que uma variável precede a outra e de que não existem outros fatores causais que possam ser responsáveis por esta relação.

6.4 TIPOS DE PESQUISA UTILIZADOS

Como o objetivo deste trabalho é identificar relações negociais, e estas não são fornecidas em respostas em questionários é que foram realizadas pesquisas exploratórias e causais.

Exploratórias para demonstrar a tendência de crescimento do segmento de alimentos resfriados e congelados, geração de valor agregado e as alternativas de distribuição compostas com as receitas e a logística necessária para atender a demanda, comprovar o crescimento e a ameaça das marcas próprias dos varejistas às pequenas e médias empresas.

Causal para comprovar as relações negociais que estão sendo exercidas pelos varejistas, principalmente os grandes sobre os produtores de menor porte, quanto a preços e prazo de pagamentos.

6.5 AMOSTRA

Para determinar amostras da pesquisa, foram utilizadas como fontes de dados secundários: o relatório do Censo da Associação Brasileira de Supermercados (Abras) realizado pela empresa A. C. Nielsen e as bases de dados da Secretaria de Estado de Indústria e Comércio do Paraná e ABRAS Associação Brasileira de Supermercados.

Por ser pesquisa exploratória e causal a técnica de amostragem escolhida foi Não Aleatória, ou intencional que segundo definição de Barbetta (1999 p.35) “são aquelas que procurar gerar amostras que, de alguma forma, representem razoavelmente bem a população de onde foram extraídas”, Barbetta classifica em duas: por cotas e por julgamento, neste caso utilizou-se por julgamento, que vem a ser uma amostra não aleatória “cujos elementos escolhidos são aqueles julgados como típicos da população que se deseja estudar” ou Não Probabilística segundo Aaker, Kuman e Day (2001 p.377), de Amostragem Intencional “identifica elementos que representem o grupo a ser pesquisado”.

6.5.1 Amostra dos varejistas

No Censo da Abras / Nielsen constata-se que o volume representativo de vendas do varejo brasileiro está concentrado nas cinco maiores redes de supermercado do Brasil. As 20 maiores redes de supermercado juntas chegam a representar, segundo o censo, mais de 60% do volume total de vendas de

auto-serviço e as demais organizações representam uma parcela menor do total do faturamento do setor.

Para identificar as relações no segmento foram realizadas 20 entrevistas, cujos representantes foram escolhidos da seguinte forma:

- a) Dois representantes das 5 maiores redes de supermercados do país, que possuem hipermercados, atuam nas principais praças do país, a entrevista e a observação realizada também sobre supermercado;
- b) Dois representantes com faturamento entre a 6ª e 20ª posição, segundo a Abras, um de âmbito nacional e outro de atuação regional;
- c) Quatro representantes de empresas varejistas situadas entre a 21ª e a 100ª posição, um com atuação regional e outro com atuação local;
- d) Quatro representantes de pequenos supermercados, um em área central, um em bairro populoso e dois periféricos;
- e) Quatro representantes de lojas de conveniência, um central, dois em bairros populosos e um em periferia;
- f) Quatro representantes de panificadoras, uma central, uma em bairro de posicionamento alto, uma em bairro populoso e uma na periferia.

Obs. Os locais escolhidos foram bairros distintos, para permitir identificar eventuais diferenças de posicionamento, forma de gestão e dos consumidores.

6.5.2 Amostras dos Produtores de Alimentos

Visando comprovar as hipóteses determinadas quanto aos produtores de alimentos resfriados e congelados, obteve-se do cadastro da secretaria Estadual da Indústria e do Comércio, a partir do cadastro central a base de 27.033 indústrias de alimentos no Paraná, divididas em 40 categorias, das quais 4420 empresas estão incluídas como estabelecimentos do gênero 26 – Alimentos, por faixa de faturamento.

Ao identificarmos esta quantidade de indústrias alimentícias, apenas uma pequena parte são as classificadas como grupos de atividades de indústrias de alimentos que pertencem ao objeto desta pesquisa, indústria de

pequeno e médio porte de alimentos resfriados e congelados, são os seguintes:

6.5.3 Classificação das Empresas de Alimentos por Categoria

Segundo a Secretaria de Estado da Indústria e do Comércio, do Paraná, as empresas são classificadas conforme o segmento de atuação, na figura 6.3 estão aquelas que estão dentro do objeto deste estudo.

Quadro 6.1 Classificação das Empresas por categoria

código	Objeto
2611	Fabricação de refeições conservadas
2619	Preparo de Refeições Conservadas
2621	Abate de animais e preparação de conservas de carne
2622	Preparação de Conservas de Carne
2642	Preparação do Leite
2643	Preparação de Produtos de Laticínio
2644	Preparação do Leite e Fabricação de Produtos de Laticínio

Fonte: Secretaria de Estado da Indústria e Comércio - Pr

Para estabelecer melhor percepção deste segmento, foram escolhidas dez empresas de micro, pequeno e médio porte, dos seguintes produtos: Laticínios, Massas Frescas, Vegetais Hidropônicos, Refeições Congeladas, Massas Congeladas e Embutidos, são os representam a grande maioria dos produtos resfriados e congelados distribuídos no varejo.

Depois de definidos os questionários foram realizadas duas aplicações dos questionários em pequenas lojas de conveniência e uma entrevista utilizando o roteiro com um produtor de alimentos resfriados e congelados, com o objetivo de identificar as necessidades de ajustes e se a questão foi interpretada no contexto que foi desenvolvida.

6.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados junto aos supermercadistas e produtores, escolhidos conforme os critérios anteriormente apresentados, foram: questionário, o roteiro que se encontram nos anexos, e a observação, onde foi possível obter as informações necessárias para a obtenção dos dados a seguir apresentados e abaixo detalhados.

6.7 COLETA DE DADOS

Após a definição do tipo de amostra, escolhidos os representantes e identificados os pontos a serem pesquisados, aplicou-se aos varejistas escolhidos, que atuam no mercado de Curitiba, através de seus representantes, gerentes ou responsáveis por compras, um questionário e itens a serem observados nas lojas. Junto aos produtores de alimentos resfriados e congelados dos segmentos determinados, um roteiro que serviu de base para as entrevistas e observações realizadas.

A maior parte das entrevistas foram gravadas e as observações registradas, visando reter as informações prestadas. Estas informações foram classificadas para estabelecer parâmetros de análise causal.

6.8 INFORMAÇÕES DOS VAREJISTAS

Por ser entrevista dirigida e exploratória, foram registrados todos os pontos relevantes, apresentados em ordem de preferência das respostas, em algumas questões foram anotadas as informações importantes para permitir uma análise mais criteriosa e ainda poder estabelecer uma relação causal quando comparada com as entrevistas dos produtores e os registros das publicações citadas. Os meios de coleta de dados deste grupo pesquisado foram:

- Observação estruturada. Observação segundo Mattar “consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa, sem que haja comunicação com os pesquisados, e não envolve questionamento e respostas, verbais ou escritas” , estruturada quando os objetivos são claramente definidos, neste caso a área ocupada, a quantidade de itens, marcas e a presença das marcas próprias.

- Entrevista pessoal quantitativa, entrevistador e entrevistado estarem em contato pessoal, onde o entrevistador anota as respostas de um questionário, onde as perguntas são pré-determinadas.

A seguir a síntese das respostas obtidas nas entrevistas pessoais através da aplicação dos questionários:

A dimensão das lojas em função do número médio de itens:

- Lojas de conveniência e panificadoras: entre 120 e 3.000
- Supermercados de Pequeno Porte: 8.000
- Supermercados de Médio Porte: 14.000
- Supermercados de Grande Porte: 28.000
- Hipermercado: 60.000

A grande maioria se referiu aos critérios da ABRAS, poucos foram pontuais na identificação exata do número de itens e se encontravam dentro dos intervalos da classificação ABRAS / AC NIELSEN. Valores médios.

Os critérios na definição de um item. (ordem de importância)

- Preço e prazo de pagamentos;
- Logística e suporte do fornecedor;
- Potencial de giro;
- Produto (tradição, conhecimento, aceitação pelo consumidor, fabricante, propaganda, marca e características).

Os critérios avaliados num item para compor o *mix* da loja.

- Preço compatível com a categoria;
- Abertura para negociações e promoções;
- Procura pelo consumidor.

Os sistemas e o fluxo de informações existentes na reposição de estoques.

Sistema interligado em rede, o registro da saída da mercadoria através do *check-out*, geram relatórios consolidados, conforme o porte o trâmite difere:

- Hipermercados informa depósito que consolida as saídas de todos os caixas, comparando com o volume disponível, efetua automaticamente uma projeção de vendas, quando atinge o ponto de pedido, aciona via eletrônica de dados a solicitação aos grandes fornecedores, a reposição de estoque dos médios e pequenos fornecedores, com produtos de menor giro, têm a solicitação realizada através dos compradores ou através dos atacadistas.
- As redes de supermercados enviam as informações aos centros de distribuição, que consolidam os volumes em estoque e solicitam a reposição via eletrônica de dados, nem sempre automática. Os produtos de alto giro, são entregues nas lojas, os demais são entregues nos centros de distribuição.
- As lojas pequenas e de conveniência adotam os seguintes procedimentos:
 - Algumas a partir da informação de saída do caixa, que emitem relatórios de mercadorias a adquirir;
 - Outras pela constatação através de registros manuais, há varejistas que percebem a falta da mercadoria quando não mais a encontram na loja;
 - Há ainda aqueles que são monitorados pelos fornecedores, atacadistas.

O abastecimento é realizado a partir de algum destes procedimentos por atacadistas ou diretamente pelos fabricantes dos produtos de alto giro, quando têm um volume de vendas razoável para o item.

Outro fator observado nas grandes redes de supermercados na questão da movimentação de estoques, é que apenas 20% dos produtos são entregues diretamente nas lojas, normalmente os produtos de alto giro e grande volume. Uma grande rede de hipermercados está testando numa de suas lojas de Curitiba, um sistema de abastecimento via um centro de distribuição em São Paulo, com abastecimento diário para a loja, os resultados obtidos até o momento não permitiram avaliação exata sobre quais e quantos itens podem ser administrados desta forma. Conforme publicado na revista *Negocio*, de novembro/2001, a rede Wal Mart. Maior rede varejista do mundo e 6ª maior no

Brasil, concentra todos os dados em sua sede em Bentonville nos Estados Unidos e no Brasil já construiu em Barueri, São Paulo seu centro de abastecimento para todas as suas lojas no país, onde fraciona determinadas mercadorias com baixa taxa de giro, mas boa rentabilidade.

Os critérios de seleção e avaliação de fornecedores.

Aceitação das condições pré-estabelecidas, a avaliação é feita medindo o nível de prestação de serviço, potencial de giro do produto;

- No caso de hipermercados e redes de maior porte, nível de serviço significa cumprimento do prazo de entrega, prazo elástico para pagamentos, parceria (promoções, condições especiais, verba de propaganda e outros);
- Para os varejistas de menor porte a pontualidade e a entrega do que foi solicitado, se possível algum prazo para pagamentos, aceitação de cheques pré-datados e outros.

Utilização de itens com marca própria

As redes médias e algumas lojas de conveniência arriscam-se com alguns produtos secundários, mas em geral não, pois comercializam volumes em menor quantidade e não tão representativos para ser comercialmente vantajosa tal prática.

Em outros casos a marca do estabelecimento não representam um valor representativo ao consumidor que justifique a escolha do comprador, e receberiam pressões dos grandes fabricantes.

As grandes redes e os hipermercados entrevistados adotaram a implantação de marcas próprias, algumas utilizando uma marca própria com outra denominação, ou seja uma marca que pode ser encontrada em mais de uma rede de distribuição da mesma corporação.

Das grandes redes entrevistadas todas têm marcas próprias e algumas redes médias e pequenas, foram encontradas marcas próprias de atacadistas.

As lojas de conveniência, em sua grande maioria, utilizam marcas dos fabricantes e, as com posicionamento voltado a público com maior poder

aquisitivo se preocupam em manter as principais marcas líderes e as marcas mais relevantes aos clientes.

A percepção da Aceitação dos Produtos com Marca Própria

Tem boa aceitação, pois quase a totalidade das marcas próprias os preços dos produtos ofertados ao consumidor são inferiores aos das marcas dos fabricantes, e o consumidor vê na marca própria do estabelecimento qualidade do produto, percebe um valor agregado. Confirmado pela pesquisa de satisfação com clientes, realizada pela A. C. Nielsen, realizada em 2001 o volume de consumidores que conhecem e compram estes produtos, em Porto Alegre o percentual é de 68%, Salvador 66%, Recife 63%, Curitiba 58%, Rio de Janeiro 49%, São Paulo 45%, Florianópolis 43% e Belo Horizonte 42%.

Fatores Importantes na Escolha e Definição de um Produto com Marca Própria em seu Estabelecimento

Identificar produtos de alto giro e rentabilidade, que não coloquem em risco a marca e a imagem da rede;
O fator preço de compra e prazo de pagamentos é fundamental. Na pesquisa realizada pela A. C. Nielsen junto a consumidores confirma-se a percepção dos supermercadistas sobre os motivos decisivos na escolha de produtos de marca própria: preço 73%, qualidade 61%, curiosidade 29%, credibilidade da rede varejista 7% e outros 3%.

A Evolução do Número de Itens com Marca Própria

O número de itens e estabelecimentos utilizando o uso da marca própria é crescente, bem como novos segmentos estão sendo adicionados, hoje encontra-se quase tudo com marca própria, desde laticínios, cremes dentais, desodorantes, biscoitos inclusive eletro-eletrônicos.

A Marca Própria e a Substituição dos Produtos Concorrentes

Dependendo do nível da clientela a loja substitui quase que totalmente, já para as lojas que atendem os segmentos de maior poder aquisitivo a substituição é parcial, para não correr o risco de perder a preferência deste consumidor em comprar em sua loja, pelo fato de não encontrar seu produto predileto na loja e possuir forte relação com a marca do fabricante.

A Evolução da Área Destinada a Alimentos Resfriados / Congelados nos Últimos Anos

De modo geral a área aumentou, principalmente nas lojas cujo consumidor tem o perfil destes produtos, em algumas lojas mais populares chegou a diminuir pelo elevado custo da manutenção destes estoques, não compensando pelo baixo giro destes produtos.

A Representatividade dos Alimentos Resfriados / Congelados Sobre o Faturamento

O peso destes produtos sobre o faturamento das lojas é grande, está em franco crescimento, principalmente nas lojas cujos clientes têm poder aquisitivo elevado. Representa em vários casos 43% do faturamento total de uma loja.

A Influência da Marca na Decisão de Compra destes Produtos

Para os clientes classe A e B a marca é de elevada importância, mas para uma parcela dos consumidores a promoção e os descontos têm grande influência e apelo.

Outro fator relevante observado é que nas lojas médias e pequenas a influência das marcas regionais é alta, por dois fatores: pela proximidade do produtor que oferece serviço de distribuição, apoio comercial e pelo consumidor que tem relação com estas marcas, independente do poder aquisitivo. O exemplo mais citado foi o caso da Batavo, cuja marca para alimentos foi adquirida pela Perdigão e lançou uma linha de alimentos congelados, sem propaganda e pouca ação comercial no ponto de venda obteve bons resultados comerciais, fato citado por mais da metade dos entrevistados.

Nas pesquisas de preferência de marcas (*top of mind*) realizadas na região sul do Brasil, demonstram a presença de marcas regionais, em todos os segmentos, inclusive no de alimentos resfriados e congelados.

6.9 INFORMAÇÕES DOS PRODUTORES DE ALIMENTOS RESFRIADOS E CONGELADOS

Por serem entrevistas exploratórias e qualitativas, foram registrados todos os pontos relevantes, os meios de coleta de dados com os produtores de alimentos foram:

- Observação estruturada. objetivos são claramente definidos, neste caso a indústria, processo produtivo, controles, sistemas de vendas.
- Entrevista pessoal qualitativa, entrevistador e entrevistado estarem em contato pessoal, onde questões abordadas através de um roteiro.

Segundo Malhotra (2001) “Há várias razões para se usar pesquisa qualitativa. Nem sempre é possível, ou conveniente, utilizar métodos plenamente estruturados ou formais para obter informações dos respondentes. Pode ser que as pessoas não queiram responder a certas perguntas, ou mesmo sejam incapazes disso. Elas não desejam dar respostas verdadeiras a perguntas que invadam sua privacidade, causem desconforto, ou tenham impacto negativo sobre seu ego”. A seguir relato do observado e registrado nas entrevistas e visitas aos produtores de alimentos resfriados e congelados, onde a escolha da pesquisa qualitativa foi o de obter informações sobre as alternativas utilizadas.

Relacionamento com as Redes de Supermercados

Nesta questão todos foram objetivos em afirmar que estão sendo massacrados pelos compradores das grandes redes, mas após melhor investigação percebe-se que parte do problema também é interno, pois poucas destas empresas possuem análise de custos para formularem adequadamente seus preços, quando há a possibilidade de um incremento nas vendas, por fragilidade ou inocência, aceitam as propostas formuladas pelos varejistas, com receio de serem substituídos por outro fornecedor, fato que muitas vezes é pouco provável, por falta de fornecedores, mas a ausência de um sistema de informação adequado, cria esta circunstância, muitas vezes psicológica.

Sistema de Distribuição de Produtos ao Consumidor Final

Nas empresas entrevistadas e observadas encontradas três modalidades distintas de distribuição de produtos ao consumidor final:

a) Direta

Algumas empresas observadas utilizam um sistema de distribuição direta ao consumidor final, uma delas possui um sistema de assinatura, em áreas pré-determinadas, para possibilitar uma rota econômica de distribuição, pois é diária, outra é acionada através de telefone e programa a entrega, terceirizada, para o dia seguinte, cobrando uma taxa de entrega.

b) Redes de Varejo

A maioria das empresas utiliza as redes de varejo como canal de distribuição, pelo grande volume de compras, facilidade de entrega, em diversos casos entrega-se em uma central de distribuição.

c) Grandes Redes Exclusivamente

Somente uma empresa manifestou-se possuir um canal de distribuição exclusivamente a poucas grandes redes distribuidoras, principalmente por haver realizado contrato de venda de produtos com marcas próprias por um determinado período (dois anos).

Outras duas empresas informaram que em passado recente já utilizaram este sistema, e se reestruturaram para não mais ficar reféns destas distribuidoras que, quando sentem seu poderio exigem além do possível.

Alteração nos canais de distribuição e os Motivos

Das empresas entrevistadas, quatro alteraram o seu modelo de canais de distribuição. O principal motivo foi o de alterar a concentração de negócios e a conseqüente dependência de poucos compradores. Dois por desejarem ampliar seus mercados e necessitaram aumentar a abrangência geográfica de atuação, necessitando ampliar o número de novos pontos de venda.

De forma geral, as relações com as grandes redes e hipermercados é difícil, pautada por fatores técnicos, como taxa de giro, reconhecimento por parte do mercado e taxa de rentabilidade.

Crítérios de Seleção de Produtos e Fornecedores por parte dos Varejistas, segundo a visão dos produtores.

De modo geral os critérios são os mesmos, porém, neste segmento há algumas condições diferenciadas, principalmente quanto aos produtos mais perecíveis, como carnes não beneficiadas, verduras e frutas, alguns laticínios, que pelas características especiais destes produtos impedem que fornecedores de outras localidades os atendam, portanto há condições menos agressivas a estes casos, mas naqueles mais concorridos as pressões por impor condições são elevadas.

Sistemas de Informação Adotados para a Reposição de Estoques nas Gôndolas de Supermercados

Com exceção de duas empresas que desenvolveram parceria com fornecedores de maior porte que têm sistemas de controle de estoques de seus varejistas, a grande maioria fica na dependência de cooperativas de pequenas empresas que subcontratam repositores. Na grande maioria dos casos após a observação que o espaço na gôndola está vazio ou através de reclamação de cliente ou responsável pelo setor na loja a reposição é efetuada.

Em geral o controle de estoque é primário e não muito eficiente, chegando a não identificar a falta do produto nos estoques das lojas ou das centrais de distribuição. Para evitar estes transtornos algumas empresas disponibilizam às lojas volumes maiores do que o planejado, como são produtos de curta vida de prateleira, ficam impróprios ao uso nas lojas, principalmente por utilizarem um

sistema de gestão de estoque inadequado. Segundo vários relatos, por comodidade os repositores alocam os suprimentos de estoque na câmara fria, normalmente na entrada, os produtos já estocados ficam ao final, não seguem a relação primeiro que entra primeiro que sai, gerando casos, não raros, de produtos recém chegados irem às prateleiras, enquanto, produtos estocados há mais tempo, próximos ao vencimento do prazo de validade ficam estocados até se tornarem impróprios ao uso. O prejuízo neste caso é dos produtores.

Crescimento do Segmento de Produtos Resfriados e Congelados

Todos foram unânimes em citar o crescimento deste mercado, poucos ofereceram dados substanciais do crescimento do mercado como um todo, principalmente por não haver uma associação que congregue estes produtores, e quase a totalidade destes empresários ter sistemas de informação acanhados. Diversas publicações e o censo realizado pela A. C. Nielsen comprovam o crescimento deste segmento, que chega a ser mais de um terço do faturamento global de uma rede de varejo.

A Influência da Marca na Decisão de Compra dos Consumidores e dos Varejistas.

Outro ponto polêmico, quase setenta por cento dos entrevistados citam ser a marca fator determinante na decisão de compra. Comentário do proprietário da empresa beneficiadora de embutidos reforça esta percepção, chegou a receber ligações de algumas redes de varejo solicitando a aquisição de seus produtos por insistentes solicitações de clientes, outra que citou ser definitivamente a favor de manter e desenvolver sua marca foi a de massas congeladas, que investiu no segmento de marcas próprias de varejistas, aumentou consideravelmente o volume de vendas, mas o faturamento não cresceu tanto e acabou perdendo espaço no mercado pelo desaparecimento de seus produtos em algumas redes. As empresas que informaram que a marca não era relevante foram as de vegetais hidropônicos, comida congelada, por reforçar mais o produto que a marca, mesma posição adotada por seus concorrentes diretos. Outra empresa que não favorável citou apenas que não vê como promover a sua marca e os consumidores preferirem seu produto em relação aos demais e não encontra dificuldade para a colocação de seus produtos no mercado.

A Embalagem

Todos citaram que a embalagem é muito importante na decisão de compra por parte do consumidor, mas todos alegam que as embalagens custam caro, em alguns tipos de materiais a exigência é que sejam confeccionados grandes volumes de embalagens, pedido mínimo.

Segundo pôde ser constatado nas observações, com exceção dos laticínios e os vegetais, os demais produtos utilizam dois níveis de embalagens, um primeiro nível que acondiciona o produto, a base de alumínio ou papel especial (para ir direto ao forno) e uma embalagem de segundo nível, normalmente de papel plastificado, onde é a embalagem que é vista pelo consumidor. Neste caso utilizam as embalagens de primeiro nível nos formatos padrão (*standard*) fornecidas pelas grandes indústrias de embalagem, adquiridas em atacadistas ou distribuidores, ficando a embalagem de segundo nível com papel ou papelão que é impressa em escalas menores por serem produzidas por empresas fabricantes de embalagens de menor porte, e, em alguns casos produzidas em gráficas.

Novos Produtos

A grande maioria tem interesse em lançar mais e novos produtos, mas identifica-se que nem todas têm este aspecto como fundamental para seu crescimento ou sobrevivência. A maioria entende que se ficarem muito preocupados no lançamento de novos produtos, correm o risco de deixarem em plano secundário os atuais e colocam a empresa em risco. Os que expressaram a intenção ou a necessidade de lançar mais produtos, sentem dificuldade de desenvolver novos produtos pelo fato da limitação de recursos financeiros para investimentos e lançamento deste produto no mercado, outra observação importante é que muitas destas empresas não sabe exatamente como desenvolver um novo produto, são carentes de técnicas de identificação de necessidades, desenvolvimento de produtos, embalagem.

Um grande obstáculo citado por quase todos é a burocracia para o registro e liberação da autorização para a produção de produtos alimentícios no

mercado, até a substituição de uma embalagem ou o rótulo têm que ser protocolados e aprovados pelos órgãos competentes.

Das empresas entrevistadas duas possuem programas de lançamento de produtos com frequência. Uma delas tem como objetivo estar sempre lançando novos produtos e usa como método a tentativa e erro. O proprietário identifica algum produto no segmento, juntamente com o chefe da produção desenvolvem o novo produto, uma agência de propaganda desenha a embalagem, mandam produzir e colocam no mercado, se não for muito aceita, retiram o produto de linha. Segundo um diretor da empresa, esta prática fez com esta empresa descobrisse alguns nichos interessantes de mercado, onde muitas vezes não cabe concorrente, e segundo filosofia interna, quem entra primeiro fica com o mercado.

O Futuro do Segmento

Quase todos sentem-se confortáveis por identificar que o segmento vai crescer muito, segundo eles hoje os grandes centros consomem a grande parte de seus produtos, mas esta onda deverá chegar às cidades de médio porte muito em breve, e, na seqüência as cidades menores. Quase todos informam que em algumas ocasiões não conseguem atender a todos os pedidos, perceberam que há alguma sazonalidade no período de férias, principalmente as de verão, onde as famílias que fazem veraneio nas praias procuram comodidade e este produto é ideal. Um dos entrevistados já está desenvolvendo um produto específico para tal finalidade, um conjunto de refeições para uma semana numa embalagem gigante, e iniciará a produção um pouco antes do período de férias para armazenar e poder atender aos pedidos.

A grande maioria está otimista com o segmento, mas apenas uma ou duas destas empresas tem um planejamento com prazo superior a dois ou três anos, os conceitos de cadeia de suprimentos como uma estrutura que busca resultados em conjunto, a implantação de outras tecnologias como a troca eletrônica de dados, serviços aos clientes, ainda estão em fase inicial, mas todos se atentos com isto.

6.10 PESQUISA CAUSAL

Como principais resultados da pesquisa causal, neste trabalho representada pelo cruzamento das respostas obtidas nas entrevistas dos varejistas e dos produtores, juntamente com o que foi publicado em revistas especializadas, nas duas óticas e o censo da A. C. Nielsen, que são os seguintes:

Concentração do Varejo

O varejo está se concentrando em grandes redes, mas a disputa de mercado entre estas organizações também abre espaços para as pequenas redes ou lojas isoladas, pois conseguem grande identidade com se público, alguns entrevistados de pequeno porte não se sentem ameaçados.

Dificuldade para Ingressar nas Grandes Redes

As grandes redes, que buscam eficiência total, criam obstáculos para novos fornecedores, por dois grandes motivos, a dificuldade de manter um número excessivo de fornecedores, o foco em produtos mais rentáveis, de baixo preço, com alto giro, o que normalmente os pequenos não podem oferecer.

Negociação entre os Varejistas e Produtores

Para ingressar em varejistas de grande porte, que compram grandes volumes, exigem condições que de um lado afugentem os pequenos e de outro remunerem de forma indireta o rompimento inercial que uma nova marca ou novo produto têm até as vendas crescerem naturalmente.

Espaço no Mercado para as Pequenas e Médias Empresas

Em todas as respostas e publicações constata-se a existência de muitos espaços ou oportunidades para que as pequenas e médias empresas atuem neste segmento se grande ação de concorrentes de porte, principalmente em produtos regionais.

Necessidade de Lançar Novos Produtos com Valor Agregado

Novos produtos permitem obter maior lucratividade, diferenciar da concorrência e permite ser melhor percebido pelos consumidores.

Na comparação entre as pesquisas mostra que novos produtos oferecem exclusividade de fabricante e maior rentabilidade e quanto mais tradicional o produto maior é o número de concorrentes.

Marcas Próprias Estão em Crescimento

As marcas próprias do varejo cresceram de 3 para 4,5% sobre o faturamento entre 1999 e 2000, espera-se um crescimento mais acentuado em 2001, pois mais empresa varejistas adotaram o sistema e as empresas estrangeiras estão trazendo mais produtos com suas marcas do exterior.

Necessidade de Planejar um Sistema de Distribuição

Diante do verificado é necessário que cada empresa, analisando seu produto, a cadeia de abastecimento, principalmente para ampliar o tempo de vida de prateleira útil (em frente ao consumidor), possibilitando atingir locais um pouco mais distantes, e, mantendo um conjunto de estruturas que permita manter um elevado nível de produção, com lucratividade média elevada e prazos de recebimento saudáveis.

As observações registradas neste segmento, pesquisa causal, foram realizadas pela comparação entre as respostas dos produtores de alimentos resfriados e congelados e os varejistas, visando comprovar a hipótese central e atender aos objetivos propostos.

CAPÍTULO VII

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desta pesquisa foi identificar as relações entre os fabricantes e os varejistas e propor alternativas para as pequenas e médias empresas produtoras de alimentos resfriados e congelados, através de revisão bibliográfica sobre a atividade, estratégias empresariais, segmentação, posicionamento, diferenciação de produtos. Conhecer os principais canais de distribuição utilizados.

Pesquisar as estratégias de distribuição adequados ao segmento de alimentos resfriados e congelados, a cadeia de abastecimento. Compreender a relação entre os produtores e varejistas e propor alternativas de procedimentos e serviços que possibilitem viabilizar um empreendimento deste segmento de pequeno e médio porte.

Esta pesquisa foi limitada a empresas situadas a empresas produtoras de alimentos resfriados e congelados, da região de Curitiba, estado do Paraná,

7.1 CONCLUSÕES

Este estudo teve como fato motivador responder a inquietação de um empresário que viu seu negócio correr sérios riscos, quando o modelo da relação comercial foi alterado por uma inesperada mudança de controle acionário de uma rede varejista, sua principal distribuidora, sendo forçado a optar entre manter a distribuição em condições negociais adversas ou tomar outra atitude. Procurou abordar pontos relevantes que um empreendedor deva considerar para manter próspero seu negócio e sua organização competitiva.

A indústria de alimentos é responsável pelo emprego de 17% de toda a indústria de transformação no Brasil, tem a participação de 9% do PIB e 15% sobre as exportações, o segmento de alimentos de pratos prontos e congelados no contexto da indústria de produtos alimentares é de 2,33%, com faturamento anual de US\$ 2,256 milhões em 1997.

A distribuição de alimentos no Brasil é realizada através dos supermercados, compostos por mais de 70.000 lojas, com faturamento anual de R\$ 72 bilhões e uma participação de 6,2% do PIB, empregando 710.000 pessoas.

Com a evolução dos negócios desenvolveram-se redes de distribuição, onde as cinco maiores, com pouco mais de 1.000 lojas, têm mais de 39% da receita do setor com um faturamento anual próximo a R\$ 30 bilhões em 2001.

A primeira impressão é que as grandes redes de varejo estão massacrando os industriais com objetivo de lucro, mas o que se percebe, é que também o varejo é vítima de um processo de intensas disputas comerciais entre as redes de supermercados, fazendo com que sejam obrigados a oferecer mais e melhores condições para manter seus clientes.

Outro importante canal de distribuição é o atacado, é responsável pela colocação de produtos nos mais longínquos pontos de venda, assumindo também as tarefas de armazenamento e transporte. Setor com faturamento anual de R\$ 43 bilhões em 2001.

Como o segmento de produção alimentos é pulverizado, a grande maioria das empresas e do faturamento está entre as médias e pequenas empresas, principalmente regionais, nota-se o confronto de interesses na negociação, onde de um lado os varejistas necessitam de produtos atraentes com preços baixos para vencerem a disputa com seus concorrentes diretos e de outro dos produtores necessitando uma remuneração para desenvolver seu negócio.

Poucos varejistas a comprar e muitos produtores a vender, com isto força-se a queda nos preços e o aumento no prazo de pagamentos. Desta forma os pequenos têm cada vez menores possibilidades de sucesso, pois não há condições de investir em negócios futuros.

Os alimentos resfriados e congelados, são bens não duráveis, custam pouco, oferecendo pouco risco à compra ao consumidor, pouco receio em comprar um produto que não o satisfaça. Tem como características básicas: compras por impulso, decididas no momento da compra ou freqüente, quando necessitam de algo o fator conveniência é fundamental.

Em geral o comportamento do consumidor na compra de bens não duráveis é receptivo a novos produtos, percebe o novo, aceita experimentar, a praticidade na utilização dos produtos, é muito importante na decisão de compra, os alimentos congelados e resfriados se incluem nesta categoria, a força da marca, a tradição e a experimentação também influenciam.

A grande maioria dos empreendimentos vencedores é um ato criativo, inovador, ocupa espaços ainda não preenchidos, gerando oportunidade e sucesso.

Conforme analisado, no ciclo de vida das organizações, no ciclo de vida dos produtos, na matriz BCG e na pesquisa é comum empresas de sucesso acomodarem-se com produtos no estágio de maturidade e num repente, pelo ingresso de produtos substitutos ou novos entrantes, ou um declínio não claramente identificado, perderem seus mercados e sua identidade, tornando mais difícil sua recuperação, fato que faz empresas desaparecerem ou perderem seus objetivos.

Em mercados em alta taxa de crescimento, a tendência é o crescimento do número de concorrentes, com a concentração do varejo, é provável que haja fortes restrições ao ingresso de novos atores de menor porte, que se apresentem com produtos não diferenciados.

Para manter qualquer empreendimento com sucesso é fundamental definir uma estratégia empresarial dentro das possibilidades da organização, que contemple a visão do negócio, estar sempre junto ao mercado consumidor, para identificar suas necessidades, desenvolver produtos que as satisfaçam, esta relação associada a uma marca que identifique e seja valorizada pelo mercado é muito importante para alavancar o lançamento de novos produtos, possibilita maior rentabilidade, gerando um ciclo que arrecada mais, investe-se

em novos produtos, obtém-se maior receita, ciclo este conhecido como ciclo virtuoso.

A clara definição de um público alvo, os diferenciais que serão percebidos pelos consumidores e serão fundamentais, complementado-se pela embalagem atraindo a atenção e oferecendo serviços e comodidades.

Observa-se que as empresas produtoras pesquisadas, que alteraram seus canais de distribuição, pesquisaram e desenvolveram produtos projetados de acordo com o mercado consumidor, aumentaram a receita e a lucratividade, reinvestiram em seu negócio, desta forma se fortaleceram e estão estabelecendo relações mais estreitas com seus fornecedores. Assim, consciente ou intuitivamente estes empreendedores estão desenvolvendo sua cadeia produtiva, que certamente os alavancará ainda mais.

A empresa deve estar sempre concentrada em seu negócio principal e estabelecer estratégias que lhe permitam sobreviver e crescer, mantendo total sintonia com o consumidor e seus hábitos.

Estar atento ao mercado, avaliando as tendências e desenvolver os produtos e os seus compostos principais: necessidade do consumidor a ser atendida, marca e embalagem.

Torna-se de fundamental importância desenvolver uma estratégia de valor percebido pelo consumidor, permitindo a empresa operar com produtos mais rentáveis e ser mais competitiva e reconhecida pelo mercado.

A marca é um dos grandes elos de relacionamento entre o produto e o cliente, estar sempre presente, criar uma imagem, pode gerar importante valor percebido, na pesquisa de lembrança de marca, os consumidores identificam valores e pagam mais pelos produtos que são percebidos como superiores e o preço tem menor influência.

As embalagens que permitem ao produto estar protegido, aumentar a vida útil, tornar-se mais atraente e sedutor ao consumidor, e oferecendo mais utilidades ou serviços adicionais, como simplicidade de manuseio ou uso e outros.

Como as compras, em sua grande maioria são realizadas em lojas de auto-serviço, marca e a embalagem têm fundamental importância no processo de

decisão de compra, como destaque em relação aos demais produtos, como geradora de valor agregado pelas facilidades que cria.

Os alimentos dependem muito de sua cadeia produtiva, que em muitos casos está próximo da base da produção, em alguns têm um prazo inercial relativamente longo, pois para desenvolver uma nova cultura ou espécie animal há um tempo vegetativo relativamente longo até se atingir escalas industriais.

Os alimentos resfriados e congelados têm uma vida de prateleira reduzida, exigindo uma estrutura logística eficiente, não possibilita manter estoques por prazos elevados, não somente para o transporte, mas principalmente para a apresentação dos produtos aos clientes nos pontos de venda.

O estabelecimento de um sistema de distribuição é fundamental para aproximar o produto do consumidor final e manter volumes de produção de viabilizem o negócio. Estar presente no maior número de pontos de venda possível é fundamental, principalmente pelo fato da conveniência ser fator relevante no ato da compra.

Para uma estrutura logística da cadeia do frio, ser eficiente é necessário delimitar a área geográfica de atuação, bem como a estrutura de suporte operacional para uma operacionalização rentável.

Estruturas de distribuição regionais buscam oferecer serviços adequados aos seus consumidores, aumentando a fidelidade, forçando os varejistas manter seus produtos nas gôndolas, utilizando ainda a força de sua marca na comunidade.

Muitos estabelecimentos de distribuição estão implantando produtos com marca própria, colocando os produtores em situações contraditórias, fornecer a uma rede de distribuição seus produtos com marca e embalagem da rede e perder a sua identidade e ficar vulnerável ou não aceitar esta modalidade, perdendo volume de produção e insistir em sua marca, perdendo competitividade.

Nos supermercados pesquisados, os de grande porte estão investindo fortemente em marcas próprias, o que comprova a representatividade de 6,3% do faturamento sobre as vendas.

Na pesquisa, as empresas produtoras que destinaram importante volume de vendas a marcas próprias de distribuidores estão com dificuldades financeiras, em função do achatamento na receita e elevado prazo de recebimento, o que dificulta o desenvolvimento de novos produtos e a recolocação da marca no mercado, além de colocar em risco toda a relação com o consumidor que foi estabelecida com sua marca.

As empresas produtoras de alimentos resfriados e congelados, de pequeno e médio porte, que estão conseguindo evoluir, alteraram seus mecanismos de distribuição, buscando formas alternativas, conciliando com os tradicionais canais para manter um volume de produção elevado.

As principais formas alternativas de distribuição foram aquelas que atingem diretamente o consumidor final, através de venda direta, porta a porta, marketing direto como a televendas e inclusive internet.

Desta forma, a empresa produtora de alimentos deve oferecer produtos que atendam necessidades de seus clientes, buscar definir e estabelecer forte contato com seus consumidores, buscando fixar pontos diferenciais, quer por uma marca, quer pela embalagem, a quantidade de produtos e a adequação ao uso, gerando desta forma valor percebido, as empresas regionais têm forte presença na mente de seus consumidores, e possibilita estar sempre oferecendo algo novo, que proporciona maiores receitas e oportunidades, e, a empresa de menor porte é mais ágil e sempre deve estar á frente de seus grandes concorrentes.

É importante estabelecer relações com a cadeia produtiva, é ela a responsável pelo abastecimento e qualidade dos insumos necessários ao processamento, pois não é possível acelerar e desacelerar de forma instantânea, pois estes insumos dependem de produção agropastoril, possuindo certa inércia.

Percebe-se que para o aumento da capacidade competitiva, das pequenas e médias empresas beneficiadoras de alimentos resfriados e congelados, é fundamental estabelecer estratégia de distribuição, fixando a área geográfica de atuação, delimitada em função das características de

transporte, volumes e condições de temperatura e manuseio da carga, bem como procurar desenvolver uma rede de distribuidores focados em seu público alvo, que permita obter um equilíbrio entre volume de produção, preço e prazo de recebimento, gerando desta forma um equilíbrio financeiro e amplia a relação com o distribuidor e o mercado.

7.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Após a conclusão desta pesquisa, identifica-se diversas oportunidades de estudos futuros, que possam melhor responder às questões aqui abordadas, ou limitadas por sua abrangência, assim recomenda-se a pesquisa nas seguintes áreas:

- Criar um modelo de gestão para este segmento que contemple as variáveis estudadas neste trabalho e a adição de outras, que possibilite aos empreendedores, perceberem melhor suas oportunidades;
- Estudo sobre embalagens, relação custo benefício, contemplando diferenciação e volume de unidades a ser adquirida, aprofundando a questão da logística reversa destas embalagens;
- Estudo dos sistemas logísticos e fornecedores existentes na cadeia produtiva de produtos resfriados e congelados;
- Estudar métodos de precificação, formas de melhor avaliar os custos industriais, promocionais, logísticos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A., **Marcas, brand equity gerenciando o valor da marca**, 2ª edição, São Paulo, Negócio Editora, 1998
- AAKER, David A. e JOACHIMSTHALER, Erich, **The Lure of Global Branding**, Harvard Business Review, november-december 1999
- ADIZES, Ichak, **Os Ciclos de Vida das Organizações**, 4ª edição, São Paulo, Pioneira, 1988
- ANSOFF, Igor e McDONNELL, Edward. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo, Atlas, 1993.
- BALLOU, Ronald H., **Logística Empresarial**, São Paulo, Atlas, 1993
- BañEGIL, Tomás e MIRANDA, Francisco J., **La Gestión del Tiempo: un factor competitivo en el desarrollo de nuevos productos**, Madri, Pirámide, 2001.
- BARBETTA, Pedro Alberto, **Estatística Aplicada às Ciências Sociais – 3ª Edição**, Florianópolis, Editora da UFSC, 1999
- BATALHAS, Mário Otávio e outros, **GEPAI - Gestão Agroindustrial**, vol 1, São Paulo, Atlas, 2001
- BOONE, Louis E. e KURTZ, David L., **Marketing Contemporâneo**, 8ª edição, Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos Editora, 1998
- CAIXETA-FILHO, José Vicente e outros, **Transporte e Logística em Sistemas Agroindustriais**, São Paulo, Atlas, 2001
- CARVALHAL, Eugênio do, FERREIRA, Geraldo, **Ciclo de Vida das Organizações**, Rio de Janeiro, FGV, 1999
- CARVALHO, José Mexia Crespo de e DIAS, Eurico Brilhante, **E- Logístics & E-Business**, Lisboa, Sílabo, 2000
- CAVINA, Romolo, **Introdução à Economia Rural Brasileira**, São Paulo, Atlas, 1979
- CHETOCHINE, Georges, **A Derrota das Marcas: como evitá-la ?**, São Paulo, Makron Books, 1999
- _____, **Marketing Estratégico da Distribuição**, São Paulo, Makron Books, 2000

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia Logística Integrada –Supply Chain**. São Paulo: Atlas, 1999

CHRISTOPHER, Martin, **O Marketing da Logística: otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes**, São Paulo, Futura, 1999

_____, **Logística e Gerenciamento da cadeia de Suprimentos: estratégia para a redução de custos e melhoria dos serviços**, São Paulo, Pioneira, 1999

COSTA, Eliezer da, **Gestão Estratégica**, São Paulo, Saraiva, 2001

CHURCHIL JR., Gilbert e PETER, J. Paul, **Marketing: criando valor para os clientes**, São Paulo, Saraiva, 2000-11-09

COBRA, Marcos, **Administração de Marketing**, 2ª edição, São Paulo, Atlas, 1992

DALLA COSTA, Armando, **Sadia e Suas Diferentes Estratégias de Distribuição no Brasil**, Anais da XIX Reunião da Sociedade Brasileira de Pesquisa Histórica, p.331 a 341, Curitiba, 1999

_____, **Avicultura Brasileira no Limiar do Século XXI**, p. 21 a 39, Revista Tuiuti: Ciência e Cultura, nº 13, Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, dezembro 1999.

DELGADO, Nelson e outros, **Estratégias Agroindustriais e Grupos Sociais Rurais**, Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1996

DRUCKER, Peter, **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**, São Paulo, Pioneira, 1995

_____, **Sociedade Pós Capitalista**, São Paulo, Pioneira, 1993.

FORSYTH, John, GUPTA, Sunil, HALDAR, Sudeep, KAUL, Anil e KETTLE, Keith, **A Segmentação Possível**, HSM Management, numero 20, maio-junho 2000-11-09

GEUS, Árie, **A Empresa Viva**, Rio de Janeiro, Campus, 1997

GHEMAWAT, Pankaj, **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**, Porto Alegre, Bookman, 2000

GRINDEM, Chris L., **Brands Need New Champion**, *Advertising Age*, 10/04/99, vol. 70 Issue 41, p 37

HOFFMANN, Rodolfo e outros, **Administração da Empresa Agrícola**, 3ª ed., São Paulo, Pioneira, 1981

HOOLEY, Graham J. e SAUNDERS, John, **Posicionamento Competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado**, São Paulo, Makron Books, 1996

KEEGAN, Warren e GREEN, Mark **Princípios de Marketing Global**, São Paulo, Saraiva, 2000

KOBAYASHI, Shun'ichi, **Renovação da Logística**, São Paulo, Atlas, 2000

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**, 10ª edição, São Paulo, Prentice Hill do Brasil, 2000

KUHN, Thomas, **A Estrutura das Revoluções Científicas**, 5ª edição, São Paulo, Perspectiva, 1998

LAUDON, Kenneth C. & LOUDON, Jane P., **Management Information Systems: new approaches to organization e technology**, 5ª edição, New Jersey, Prentice Hall, 1998

LEVITT, Theodore, **A Imaginação de Marketing**, São Paulo, Atlas, 1985

LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas, DE MORI, Flavio e outros, **Administrando Pequenos Negócios**, Florianópolis, Escola de Novos Empreendedores, UFSC, 1998

LEZANA, Álvaro Guilherme Rojas e GUILHON, Paulo de Tarso, **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**, Florianópolis, Escola de Novos Empreendedores, UFSC, 1998

LOURO, Maria João Soares, **Modelos de Avaliação de Marca**, São Paulo, v 40, n2 p.26-37, RAE Revista de Administração de Empresas – FGV, abr/jun 2000

MALHOTRA, Naresh K., **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**, 3ª ed., Porto Alegre, Bookman, 2001

MARTINS, José, **A Natureza Emocional da Marca**, São Paulo, Negócio Editora, 1999

MATTAR, Fauze Nagib, **Pesquisa de Marketing**, volumes 1 e 2, São Paulo, Atlas, 1992

MENDES, Judas Tadeu Grassi, **Economia Agrícola**, 2ª ed., Curitiba, Ed ZNT, 1998

NEUBAUER, Robert G., **Packaging the Contemporary Media**, New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1983

NEVES, Marcos Fava e outros, **Alimentos: Novos Tempos e Conceitos na Gestão de Negócios**, São Paulo, Pioneira, 2000

- OLIVEIRA, Claudionor dos Santos, **Metodologia Científica, Planejamento e Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: LTR, 2000
- ORTIZ, Sylvio A., MADI, Luis F. C. e ALVIM, Décio D., **Embalagem para Alimentos Congelados**, v. 2 , cap. 10, p. 10.1-10.35, ADI 233, Campinas, Ital, 1979
- PALADINI, Edson Pacheco, **Qualidade Total na Prática**, 2ª edição, São Paulo, Atlas, 1997
- PORTER, Michael, **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 7ª edição, Rio de Janeiro, Campus, 1992
- RICHARS, Raimar, **Marketing: uma visão brasileira**, São Paulo, Negócio, 2000
- SCHULTZ, Don e BARNES, Beth E., **Campanhas Estratégicas de Comunicação de Marca**, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001
- SENGE, Peter, **A Quinta Disciplina: caderno de campo**, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997
- SILVA, Edna Lúcia de e MENEZES, Estera M, **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**, Florianópolis, UFSC, 2000
- TAVARES, Mauro Calixta, **A Força da Marca, como construir e manter marcas fortes**, São Paulo, Harbra, 1998
- THUILLIER, Pierre, **Do Estudo de Mercado ao Plano de Marketing**, Lisboa, Cetop, 1995
- TOLEDO, José Carlos, BATALHA, Mário Otávio e AMARAL, Daniel Capaldo, **Qualidade na Indústria Agroalimentar: situação atual e perspectivas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 90-101, ERA Revista de Administração de Empresas, FGV, abr/jun 2000-11-09
- Revista Amanhã Economia e Negócios, ano XIV, n 154, maio 2000, **A Indústria Ameaçada: fornecedores perdem força na negociação com as grandes cadeias de varejo**
- Revista América Economia, n 188, 27/jul/2000, **As 500 Maiores Empresas da América Latina**
- Revista Automação, ano VII, n 78, abril 2000, **Elemento Fundamental: sistema EAN.UCC indispensável para a movimentação de produtos**
- Revista Distribuição, ABAD, ano VIII, n 85, dezembro 1999, **A Logística Evolui no Brasil**

Revista Embalagem Marca, ano II, n 10, abril 2000, **Aquecimento Total na Área de Congelados**

Revista Embalagem Marca, ano II, n 11, maio 2000, **No Embalo da Onda Verde**

Revista Embalagem Marca, ano II, n 15, setembro, 2000, Documento Especial, **2ª Semana ABRE do Design de Embalagem**

Revista Embalagem Marca, ano II, n 16, outubro, 2000, **Sorvetes: embalagens que farão sucesso neste verão**

Revista Expressão, ano 9, n 97, 1999, **Marcas de Expressão 99**

Revista Gestão Empresarial, www.gestaoempresarial.com.br/print/print.asp?id=1938, edição de 15.09.2000, foco é logística

Páginas de Internet Pesquisadas

www.abad.org.br

www.acnielsen.com.br

www.abia.org.br

www.abraimapro.com.br

www.abrasnet.com.br

www.abre.com.br

www.embalagemmarca.com.br

www.fgv.br

www.ibge.gov.br

www.ital.org.br

www.sial.com.fr

www.sicogel.org.br

www.ufsc.br

www.ufscar.br

Apêndice 1

Questionário Varejistas

1. Qual o número médio de itens por tipo de loja em sua rede?
Pequeno Médio Grande Hipermercado
2. Quais os principais critérios na opção por um novo item ?
3. Quais os principais critérios na avaliação de um item que compõe o atual *mix* das lojas?
4. Quais os sistemas de informação existentes para reposição de estoque nas gôndolas ?
5. Os principais critérios de seleção / avaliação de fornecedores ?
6. Em sua rede, quais os sistemas de recepção de mercadorias ? (reposição de estoque, central de abastecimento, outro)
7. Possuem itens com marca própria ?

Se sim

- 7.1 Como está a aceitação do consumidor para seus produtos com marca própria ?
- 7.2 Segundo sua percepção, quais os fatores decisivos na escolha de um produto para usar sua marca própria ?

- 7.3 A marca própria está substituindo itens de fornecedores? Totalmente ou parcialmente ?
8. A área física destinada a produtos resfriados e congelados cresceu nos últimos anos ?
9. A importância dos alimentos resfriados / congelados no faturamento das lojas ?
10. Os critérios de avaliação dos produtos resfriados / congelados são os mesmos para os demais produtos ?
11. O consumidor está aderindo produtos resfriados / congelados ?
12. A marca influencia a compra de congelados / resfriados ?
13. A promoção influencia a troca de um produto resfriado / congelado de marca reconhecida por outro com pouca penetração de mercado ?

Muito Obrigado

Apêndice 2

Roteiro Entrevista Produtores

1. Houve alteração no seu sistema de distribuição ao mercado?
2. Quais os motivos que levaram a isto?
3. Comente sobre o relacionamento com as redes de supermercados.
4. Quais os sistemas de informação existentes para reposição de estoque nas gôndolas ?
5. Os principais critérios de seleção / avaliação de fornecedores ?
6. Fabricam produtos com marca própria de supermercados ?

Se não, questionar 8 em diante, se sim, abordar todos os itens.

- a. Como está a aceitação do consumidor para seus produtos com marca própria dos varejistas ?
 - b. A marca própria está substituindo itens de outros fabricantes?
Totalmente ou parcialmente ?
7. Segundo sua percepção, a área física destinada a produtos resfriados e congelados cresceu nos últimos anos ?

8. Segundo sua percepção, os critérios de avaliação dos produtos resfriados / congelados por parte das redes de supermercados são os mesmos para os demais produtos ?
9. O consumidor está aderindo produtos resfriados / congelados ?
10. A marca influencia a compra de congelados / resfriados ?
11. A promoção influencia a troca de um produto resfriado / congelado de marca reconhecida por outro com pouca penetração de mercado ?

Apêndice 3

Perfil das Empresas Pesquisadas

Por ser uma pesquisa acadêmica, o nome das empresas pesquisadas foi ocultado para manter o sigilo das informações confidenciais, que foram fornecidas em confiança. Como critério foi utilizada a letra inicial escolhida refere-se ao segmento que a entrevistada atua.

L) Cooperativa de Laticínios, formada com cooperados de médio porte, focou seu negócio em um segmento especial leite tipo A. Para produzir este tipo de leite é necessário que todo o processo, desde a ordenha até a entrega seja supervisionado e controlado, exigindo equipamentos especiais. Este produto é o principal e quase único produto da cooperativa, os demais derivados a produção é experimental e em pequena escala.

MF) Massa Frescas, uma indústria que produz diversos tipos de massas prontas resfriadas, bastando colocar na panela e cozinhar, possui uma linha de diversos produtos, entre eles massa de pizza, caneloni, pastel, o principal é o macarrão.

VH) Vegetais Hidropônicos, empresa familiar, que inicialmente produzia legumes e verduras, após diversas geadas e crises com compradores, atacadistas e varejistas, preferiu especializar-se no segmento por perceber maior valor agregado, menor risco e obter maior lucratividade.

RC) Refeições Congeladas, empresa derivada de um restaurante de comida típica numa região turística do Paraná, a proprietária após fazer um curso de conservação de alimentos na Embrapa-Pr junto com outros proprietários de restaurantes da região, iniciou um processo industrial do produto, que tem

grande aceitação regional, os poucos concorrentes diretos são os vizinhos, tendo sido acatados pelos varejistas de modo geral.

MC) Massas Congeladas, empresa com configuração industrial, especializou-se em oferecer ao mercado massas congeladas semi-prontas, bastando retirar a tampa da embalagem e levar ao forno e o prato poderá ser servido à mesa.

E) Embutidos, a empresa produz patês, salsichas, o produto principal é a lingüiça, formou marca reconhecida no mercado, em diversos casos os clientes pedem pela marca.

Anexo 1

Ciclo de Vida Familiar

Estágio	Situação Financeira e Características de Compra
Solteiro	
jovem solteiro vivendo fora da casa dos pais	Poucos encargos financeiros, orientado ao lazer, férias, entretenimento fora de casa, comodidade
Recém-casado	Com boa situação financeira, dois salários,
Casais jovens sem Filhos	compra da casa, bens de consumo duráveis, praticidade no dia a dia
Ninho Cheio I	Ápice da compra da casa, pressões financeiras
Filho mais novo com Menos de 6 anos	maiores, talvez apenas uma fonte de renda, compra de necessidades domésticas
Ninho Cheio II	
Filho mais novo com mais de 6 anos	Situação financeira melhorando, algumas esposas retornam ao trabalho
Ninho Cheio III	Situação financeira ainda melhor, renovação dos produtos e móveis da casa
Casais mais velhos com filhos dependentes	
Ninho Vazio I	Ápice de propriedade residencial, interesse em viagens e atividades de lazer, compra de itens de luxo
Casais velhos sem filhos em casa	
Ninho Vazio II	Redução drástica de renda, compra de serviços Médicos
casais velhos, sem filhos em casa, aposentados	
Sobrevivente Solitário	
ainda trabalhando	Renda boa, propenso a vender imóveis
Sobreviv. Solitário	
Aposentado	Necessidade de cuidados médicos especiais, afeição e segurança

ACORN: A Classification of Residential Neighbourhoods, desenvolvida pelo CACI Marketing Analysis Group, Inglaterra (Classificação de Vizinhanças Residenciais).

