

Análise das Estratégias de Marketing: Estudo de Caso em uma Multinacional do Setor Alimentício

Luis Afonso Azzi (Universidade Federal de São Carlos - UFSCar) afonsoazzi@terra.com.br

Thiago Alves de Souza (Universidade Federal de São Carlos - UFSCar) thiago.adm.alves@hotmail.com

Resumo:

O objetivo deste artigo consiste em apresentar as Estratégias de Marketing em uma indústria de chocolates localizada no interior de São Paulo, bem como os impactos frente às ações internas para a competitividade nacional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória; por meio de um estudo de caso, desenvolveu-se um roteiro semi estruturado para aplicação em entrevista semi-estruturada com o responsável pela área de marketing da organização. O trabalho apresentou a importância da atuação das estratégias de marketing em um mercado competitivo e de alto consumo, as questões voltadas a produtos, preços, promoções e distribuições praticadas pela indústria de chocolate e os impactos frente ao processo de gestão de *portfólios* junto a seus consumidores.

Palavras chave: Estratégia de Marketing; Segmentação; Posicionamento; Composto de Marketing.

Analysis of Marketing Strategies: Case Study on a Multinational the Alimentary Sector

Abstract

The aim of this paper is to present the Marketing Strategies at a chocolate industry situated countryside of São Paulo, as well as the effects face of internal actions on national competitiveness. This is a qualitative and exploratory research through a case study. A semi-structured script, to be applied at a semi-structured interview with the person responsible for organizing the marketing area was developed. The study showed the importance of the performance of marketing strategies in a competitive market of high consumption, with questions related to products, prices, promotions and distributions, applied by the chocolate industry and the effects facing the portfolio management process with its customers.

Key-words: Marketing Strategy; Segmentation; Positioning; Marketing Composite.

1. Introdução

Atualmente a imprevisibilidade do mercado e a concorrência, faz com que as empresas desenvolvam mecanismos estratégicos cada vez mais apurados para conhecer seu ambiente externo e também o consumidor. No entanto, as organizações necessitam trabalhar com o objetivo de recolher informações úteis do comportamento de seus produtos possibilitando tomadas de decisões cada vez mais assertivas. A caracterização da estratégia de marketing se dá como sendo o desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão com o objetivo de construir e manter vantagem competitiva sustentável. Isso ocorre pela interação contínua com o ambiente externo, relacionando-se com públicos, em especial, com os consumidores, buscando informações e respondendo às demandas existentes (DAY, 1992).

Para tanto, a utilização da estratégia de marketing desenvolve nas empresas, planos que possibilitam a diferenciação dos seus produtos frente suas concorrentes e condicionam a vantagens competitivas gerando atendimento aos consumidores de forma plena e consequentemente a rentabilidade. O processo evolutivo dos mercados e das empresas, cuja produção em massa e atendimento generalizado dos mercados começou a apresentar cada vez mais ofertas diferenciadas para mercados restritos, traz à tona a importância de uma boa segmentação de mercado (LAMBIN, 2000). A atuação se volta em direcionar esforços ao mercado alvo e sua segmentação, posicionamento e o composto de marketing constituído por produto, preço, praça e promoção, dos quais são capazes de interagir de maneira eficiente em um cenário extremamente competitivo.

A definição de mercado alvo, por sua vez, requer um estudo detalhado das oportunidades de negócios, através da identificação do perfil de consumidor e suas regiões de atendimento, utilizando da segmentação e posicionamento para conseguir colocar os produtos em lugares estratégicos e eficientes frente ao praticado por produtos similares. Para Alcaniz e López (2000), o posicionamento da oferta de marketing induz ao Composto de Marketing (preço distribuição, produto e promoção) como fator de sucesso, tem caráter tático e operacional, operando no curto/médio prazos e consideram concorrentes todas as ofertas percebidas como igualmente adequadas. O resultado da análise do composto de marketing define e direciona as ações frente aos objetivos da empresa considerando as variáveis que afetam diretamente as ações e possibilidade de escolha do consumidor e com isso a condição real de ganho de mercado voltado a rentabilidade contínua da empresa.

O objetivo deste artigo consiste em apresentar as ações estratégicas de marketing em uma indústria de chocolates, onde atuam em um mercado de consumo de grandes volumes e variedades de produtos e serviços. Com base em uma fundamentação teórica e um estudo de caso, o resultado mostrou a tratativa de cada tópico citado anteriormente através ferramentas disponíveis e as ações direcionadas aos clientes definidas por suas estratégias de marketing. Este artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente são apresentados alguns aspectos sobre as estratégias de marketing, abordando elementos como posicionamento, mercado alvo, segmentação, composto de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição). Logo após, o delineamento da pesquisa é desenvolvido, e posteriormente a análise e discussão dos resultados é realizada.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Estratégias de Marketing

Estratégia consiste na teoria de como obter vantagens competitivas, é baseada em um conjunto de suposições e hipóteses sobre como evoluir e como essa evolução pode ser explorada para a obtenção de lucros (BARNEY; 2011). Para que uma empresa obtenha

vantagem competitiva é necessário que ela ofereça ao consumidor valor superior em relação aos concorrentes. O valor é definido para o cliente como sendo a diferença entre as suas percepções com relação aos custos e benefícios da compra e utilização de produtos e serviços (CHURCHILL; PETER, 2000).

Segundo Kotler e Keller (2006) a estratégia é um plano elaborado para atender os objetivos de marketing junto ao consumidor e cada negócio deve estabelecer sua própria estratégia para atingir suas metas. Ferrell e Hartline (2005) citam que a estratégia de marketing basicamente se define como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes. Segundo Kotler (1998) uma empresa deve tentar identificar maneiras específicas de diferenciar seus produtos para obter vantagem competitiva. O autor conceitua a diferenciação como o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes, portanto, as organizações podem criar diferenciação em cinco dimensões: produto, serviços, pessoal, canal e imagem.

A estratégia de marketing frequentemente deve selecionar um ou mais mercados-alvo, aplicando e desenvolvendo o composto mercadológico, com o objetivo de ajustar as necessidades aos propósitos do mercado-alvo selecionado, ser realista com relação aos recursos disponíveis, e consistente com a missão, metas e objetivos da organização (CERTO; PETER, 1993; MCCARTHY; PERREAULT, 1997; FERREL et al., 2000). A identificação e escolha de quem são os clientes geralmente resulta do processo de segmentação de mercado, centrando-se como objetivo as escolhas de posicionamento (CERTO; PETER, 1993; HAMMERVOLL; TOFTEN, 2010).

2.2. Segmentação e Mercado Alvo

Segmentação de mercado é definida como a divisão de um mercado em subconjuntos distintos de clientes com necessidades e desejos semelhantes. A vantagem da segmentação para uma empresa é que o mix de marketing pode ser elaborado para atender às necessidades e vontades de subconjuntos específicos e homogêneos de clientes (MOWEM, 2003). Engel (2000) caracteriza a segmentação de mercado como o processo de projetar ou caracterizar um produto ou serviço que exercerá uma atração especialmente forte para alguma subparte identificável do mercado total. Para as organizações, segmentação é um elemento crítico em seus processos de negócio, porque permite tornar a estratégia de marketing, mais eficiente. Se a estratégia de marketing for eficiente, as chances de um negócio ter um bom desempenho são grandes. Contudo, a empresa precisa garantir que o produto que esteja colocado no mercado, realmente possua a qualidade, desempenho e valor (KIM; LEE, 2011).

A segmentação é uma ferramenta estratégica que deve ser empregada tanto nos mercados de consumidores finais quanto nos mercados empresariais (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). Na visão de Hooley, Saunders e Piercy (2005) existem três classes principais de variáveis que podem ser utilizadas para segmentação do mercado, sendo elas: características básicas do cliente, atitudes do cliente e comportamento do cliente. De acordo com Las Casas (2007) existem quatro variáveis para se realizar a segmentação de mercado, são elas: demográfica, geográfica, psicográfica e comportamental. Logo após a segmentação de mercado, realiza-se a escolha do mercado-alvo. Mercados alvos sugerem basicamente um senso de oportunidade de mercado, que direciona as ações de uma organização a uma possibilidade maior de retorno financeiro (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2001). Uma vez que a empresa tenha definido seu mercado-alvo, é preciso posicionar o produto nesse mercado, onde o posicionamento de produto significa conseguir que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável, em relação aos produtos concorrentes na mente dos consumidores-alvo (WEINSTEIN, 1995).

2.3. Posicionamento

O posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos. A palavra posicionamento foi popularizada por Al Ries e Jack Trout, eles enxergam o posicionamento como um exercício criativo feito com um produto existente (KOTLER, 1998). Após a análise do mercado consumidor e dos concorrentes, bem como das competências da organização, os gestores podem definir uma diferença perceptível e sustentável, a qual direcionará o posicionamento estratégico pretendido pela organização no mercado (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; KOTLER; KELLER, 2006).

Não existe um consenso entre os autores sobre como e onde o posicionamento deve ocorrer, existem duas vertentes: na primeira, tem-se o posicionamento operacional, que está ligado às ações de comunicação desenvolvidas pela marca; na segunda, destaca-se o posicionamento estratégico, que antecede as decisões do composto de marketing, sendo na realidade o norteador delas (MCKENNA, 1999; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005). Segundo Di Mingo (1988) o posicionamento de marketing inclui o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico. O posicionamento envolve a seleção de um segmento, análise dos concorrentes e a definição de estratégias competitivas, enquanto o posicionamento psicológico trata da criação de uma identidade capaz de distinguir a oferta da organização na mente do consumidor.

Para Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994) o posicionamento estratégico e o posicionamento operacional são duas dimensões distintas. Segundo os autores, o posicionamento estratégico antecede o operacional, pois, para que uma organização se posicione, várias decisões precisam ser tomadas, como: segmentação de mercado e público-alvo; imagem que se pretende transmitir; características do produto que serão enfatizadas. Somente após estas decisões será possível adequar o composto de marketing (MEDEIROS; CRUZ; DAL VESCO, 2009). De acordo com Kotler (1998) o posicionamento pode ocorrer por aspectos de atributo, benefício, uso/aplicações, usuário, concorrente, categoria de produto ou qualidade/preço. Entre os posicionamentos de maior destaque estão à qualidade, o atendimento, preço baixo e maior valor, pois, se uma empresa conseguir entregar ao cliente um desses posicionamentos, provavelmente será mais conhecida e mais lembrada por esse ponto forte (KOTLER, 2000).

2.4. Composto de Marketing

Segundo Kotler (1996, p. 96) “o composto de marketing é o conjunto de variáveis controláveis utilizada para influenciar as respostas dos consumidores sendo necessário seguir algumas etapas usando uma combinação de quatro ferramentas, chamada de quatro P’s”. Como o objetivo do marketing contribui com as estratégias que configuram a entrega de valor ao cliente, as atividades de marketing também influenciam o processo de compra do consumidor. Cada elemento do composto de marketing - produto, preço, praça (canais de distribuição) e promoção (comunicação) - tem potencial para afetar o processo de compra em vários estágios (CHURCHILL; PETER, 2003). O primeiro “P” relaciona-se ao Produto, que pode ser um serviço ou ideia para satisfazer as necessidades dos consumidores. O segundo “P”, a variável Preço, um atrativo no poder de decisão do consumir. Já o terceiro “P” relaciona-se a Promoção que é a forma de comunicação entre vendedor e o comprador. Por fim, o último “P” é a Praça, que se traduz em uma forma colocar os produtos disponíveis aos consumidores no momento em que sentir necessidade de consumo (BERKOWITZ et al., 2002).

3. Delineamento da Pesquisa

Essa pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa e exploratória, já que não procura enumerar ou medir os eventos estudados, sendo assim, apresenta sua ênfase na aquisição da compreensão e da profundidade dos dados, os quais muitas vezes não podem ser quantificados, além disso, tem como objetivo trazer maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GODOY, 1995; GIL, 2002; KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). Trata-se de um Estudo de Caso desenvolvido em uma indústria de chocolates; o estudo de caso pode ser considerado como uma investigação empírica que busca estudar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010).

Esta pesquisa utilizou a técnica de entrevista semi-estruturada, que basicamente consiste em uma conversa oral entre o investigador e o entrevistado, que possui como objetivo a obtenção de informações e compreensão das perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas (MARCONI; LAKATOS, 2011). Para análise de dados, optou-se pela análise de conteúdo que basicamente organiza-se em torno de três aspectos fundamentais (a) a pré-análise; (b) a exploração do material (categorização e codificação); (c) o tratamento dos resultados, a inferência e interpretação (BARDIN, 1977). A entrevista foi realizada na sede da empresa localizada no interior de São Paulo, e teve duração de 1h e 30 minutos, com o Gestor de Marketing onde diversos assuntos foram abordados, como segmentação de mercado, mercado-alvo, posicionamento, produto, preço, distribuição, promoções etc.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Apresentação da Organização

A Indústria de chocolate foi fundada ano de 1951, quando jovens empreendedores criaram uma fábrica de balas com o objetivo de oferecer produtos de qualidade para as pessoas de todo o mundo. Com o passar o tempo a organização se transformou em um grupo industrial, de origem argentina, que atua na produção e comercialização de alimentos, guloseimas, chocolates, biscoitos e sorvetes, com 40 plantas industriais localizadas na América Latina e com escritórios comerciais espalhados pela América, Europa e Ásia. Para atender seus objetivos produtivos, a empresa atua na elaboração de seus insumos de forma estratégica, tais como: matérias primas agroindustriais (produção de frutose, glicose, leite, açúcar, farinha de milho) e embalagens (papelão ondulado, flexíveis e packaging dos produtos).

Tem participação no negócio de chocolates desde o ano de 1970, e conta atualmente com 7 unidades industriais na América Latina, abastecendo as necessidades do Grupo em todo o mundo. Seus produtos são distribuídos em mais de 100 países, e a organização elabora uma ampla variedade de chocolates entre eles: bombons e aperitivos, tabletes, confeitos, chocolates para uso doméstico, produz também, chocolates infantis, wafler com cobertura, barras de chocolate e produtos sazonais para datas especiais como Páscoa, Halloween, etc. Em 2014 a indústria contou com um faturamento de US\$ 3,2 bilhões, onde suas exportações renderam US\$ 320 milhões, com investimentos de US\$ 150 milhões. Possui aproximadamente 20.000 funcionários no mundo, alocados nas 40 plantas industriais, responsáveis por mais de 800 mil pontos de venda na região, mais de 200 lançamentos de produtos por ano e produção diária de 3 milhões de quilos de produtos.

4.2. Estratégia de Marketing

Embora a empresa tenha uma atuação mundial, o desenvolvimento deste trabalho focou apenas nas ações aplicadas no cenário nacional. Ao analisar as questões relacionadas à estratégia de marketing da indústria de chocolates foi possível identificar que o principal objetivo da empresa é trabalhar ações voltadas a fazer com que o seu consumidor não somente efetue a primeira compra dos produtos, mas também, atuar para que desenvolvam compras em condições permanentes. O desenvolvimento das estratégias direcionadas ao atendimento as necessidades e expectativas dos clientes e consumidores estão voltadas na atuação dos recursos relacionadas aos 4 P's do composto de marketing, os quais são analisados de forma detalhada nesta pesquisa. Na aplicabilidade dos 4'Ps fica evidente que algumas variáveis são mais utilizadas que outras. De acordo com o Gerente de Marketing da organização um destaque pode ser feito para o aspecto "preço" uma vez que suas operações estão voltadas e atuantes nas variáveis de custo e, também, se justifica uma vez que o principal foco de atendimento está direcionada ao público de classe econômica "C", predominante média-baixa.

Independente da utilização do fator "preço" e de outros recursos para aproximar o cliente do produto, as ações da empresa também se voltam para o cliente em poder adquirir ou readquirir seus produtos levando em consideração fatores relevantes, tais como a qualidade relacionada ao produto, pós-consumo resultando na lembrança e, posterior, fixação da marca. Embora o preço atue como um diferencial em seu mercado, a equipe de marketing e vendas destacam que a qualidade do produto é outra vertente de aposta na diferenciação em relação a seus concorrentes diretos gerando a possibilidade de comparação da qualidade em relação aos produtos similares que concorrem dentro da mesma linha de atendimento.

Não há indícios mensuráveis de ganho de mercado após o primeiro consumo, mas é apontado como um valor significativo, pois existem percepções consistentes de ganho em determinadas regionais de distribuição. Para atender aos objetivos de vendas e ganho de mercado com base no preço e produto, o canal de distribuição desenvolve um papel importante no contexto da estratégia, uma vez que a pulverização do produto nos pontos estratégicos de vendas dá ao consumidor o poder de escolha e assim a condição de aquisição e consumo. O alinhamento das estratégias é desenvolvido para conseguir atuar de maneira intensa em seu mercado alvo, bem como sua análise de segmentação mapeando as melhores alternativas de trabalho para o alcance de resultados expressivos.

4.2. Segmentação e Mercado Alvo

O mapeamento do mercado e o desenvolvimento da segmentação eficiente para alcançar o consumidor se tornou um desafio importante para o desenvolvimento estratégico dos produtos e marcas. Conforme apontamento do Gestor de Marketing e considerando que o consumidor de chocolate já é conhecido, a indústria atua como base a segmentação geográfica, onde os produtos são distribuídos para todo o País levando em consideração sua regionalização. O desenvolvimento da cadeia de abastecimento e comercialização está dividido em características de produtos para determinadas regiões e público alvo. Para tanto, são utilizados todos os tipos de canais de distribuição, sendo eles varejistas, atacadistas, distribuidores, *Key account* (contas-chaves) e vendas diretas para alguns casos.

Como estratégia de segmentação, não há priorização de distribuidores, uma vez que não é aconselhável concentrar todo o processo em um único cliente. Este processo cria a condição de pulverizar seus produtos através de vários pontos e formas diferentes de distribuição mesmo que dentro do mesmo estado ou região. Os atacadistas e redes de *key account* são atendidos em todo o território nacional para a distribuição aos demais pontos de vendas que

não são cobertos pelos distribuidores. Desta forma a distribuição é contemplada para que os produtos estejam à disposição dos consumidores e qualquer ponto de venda, dando a possibilidade de consumo independente da localidade.

A diretriz da segmentação é desenvolvida através da rentabilidade de cada produto e para que isso ocorra de maneira eficiente existe um *portfólio* de produtos com características voltadas ao atendimento regional. O destaque de um determinado produto pode variar de acordo com sua praça de atendimento, considerando o perfil do consumidor e o mercado concorrente. Para tanto, o *portfólio* é desenvolvido com produtos e marcas diferentes segmentados a cada região do país e as variações de cada linha de produtos permitem o escalonamento de atendimento, também, às demais classes sociais.

A consistência desta segmentação está na chamada “gestão do *portfólio*”, que segundo o Gerente de Marketing, é reconhecida internamente por sua importância na rentabilidade da empresa. Neste processo são analisados todos os produtos de acordo com sua performance de venda regional, possibilitando uma avaliação semestral de permanência, adequação ou até mesmo extinção de determinados produtos. O mercado-alvo, portanto é abranger todas as classes sociais em todas as regiões brasileiras para os consumidores infantis, jovens e adultos, no entanto, para que a empresa consiga efetuar esta proporcionalidade de mercado, possui atualmente um *portfólio* com mais de 70 produtos. Outro fator importante sob a ótica do gestor de marketing está dentro do mercado-alvo uma vez que a empresa possui um departamento dedicado a estudar e analisar o comportamento dos seus consumidores, e principalmente entender a mudança de hábitos. O consumidor moderno sabe diferenciar produtos de qualidade; tem noção de valores; preocupa com a saúde, mas quer degustar sempre algo prazeroso. Sabe-se, no entanto, que a população continua comprando 70% das vezes por impulso, e não de forma planejada.

4.3. Posicionamento

Como a principal estratégia de posicionamento está voltada ao preço, o foco de atuação concentra-se sempre em se manter atrás da marca líder de mercado, ou seja, manter seu preço final mais acessível ao consumidor com referência ao praticado pelo seu principal concorrente. Conforme informações levantadas na própria empresa, a fonte de pesquisa para identificar este posicionamento é através da Nielsen e pesquisas quantitativas e qualitativas, embora não desenvolvida de maneira sistemática, são geradas com o objetivo de mapear o cenário de cada produto.

Ao se tratar de produtos novos a equipe de marketing acompanha o desenvolvimento e o crescimento de cada marca de maneira cuidadosa, então, é analisado o desenvolvimento de absorção do mercado de forma paciente acompanhando a maturidade no cenário nacional até se tornar rentável. Entre seu rol de produtos e suas variações, existem aqueles que se posicionam como líder de mercado, e nestes casos existe uma flexibilidade maior nas decisões de preço e praças de distribuição, sendo assim mais rentáveis, bem como direcionado a um mercado consumidor mais seletivo e com estratégias competitivas diferenciadas.

A empresa tem claro os objetivos em oferecer ao consumidor um produto de qualidade, que lhe proporcione o prazer de comer chocolate, pagando um valor justo. A empresa entende que o valor justo é o custo, somado da margem de contribuição à luz do que é praticado pelo mercado. Seus concorrentes cobram normalmente pelo *glamour* da marca e este fato de pagar-se pela marca e não pelo produto, acontece com praticamente com todos os produtos e serviços. A empresa valoriza sua marca, mas procura dar alternativas de preços ao seu mercado alvo.

4.4. Composto de Marketing

4.4.1 Produto

De acordo com informações destacadas pela indústria de chocolates, para desenvolver seus produtos frente às necessidades do mercado consumidor, foi criado um “Comitê de Inovação” composto por diversas pessoas da organização, que se reúnem mensalmente com o objetivo de desenvolver a leitura do mercado e estruturar as adequações e/ou inovações para cada linha de produto. No que tange o desenvolvimento de novos produtos existe uma estruturação denominada “gate” ou etapas de processos onde a primeira etapa se inicia com a geração de ideias de inovação ou criação de um novo produto e embalagens sempre com algumas variações de escolha. Posteriormente, já na segunda etapa, é selecionado um ou dois itens (produtos novos) para seguir o projeto contemplando o custo, desenvolvimento industrial e distribuição projetando vendas e marketing. A empresa possui um *portfólio* com 10 marcas, de modo estar presente e concorrer no mercado de chocolate com todos os tipos de produtos e preços. Para que esta dinâmica aconteça de forma planejada, existe uma área de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D) fortemente ativa e presente no dia a dia da empresa e que junto com Marketing, gerencia este Comitê de Inovações.

Porém, para que não haja um crescimento desorganizado e oneroso para a empresa dentro de seu *portfólio*, há uma diretriz regulamentadora que somente poderá ingressar um novo produto em seu *portfólio* nos casos de substituição a outro com menor rentabilidade e performance de vendas. O aumento do *portfólio* só é permitido quando há inovação de produtos para uma determinada família, ou a criação de uma nova plataforma de produtos. Vale destacar que a troca de sabor de um recheio por outro, não é considerado inovação e só será aceito como inovação um recheio novo, não somente no sabor, mas em todas as demais características e, principalmente, que não exista algo parecido no mercado, então aceita-se o aumento do *portfólio*. O Comitê de Inovação atua de forma intensa com autonomia para tomar as decisões relacionadas aos produtos no que refere a criação, adequações e quaisquer assuntos relacionados a mercado, muito embora a decisão final seja de consenso a todo o corpo diretivo. Como destaque da atuação do comitê, só em 2014 foram lançados 22 novos itens.

4.4.2. Preço

O desenvolvimento estratégico da formação do preço está na análise de custo versus margem atribuída diretamente a sua rentabilidade e posteriormente o posicionamento frente aos concorrentes. A composição do custo do produto tem variações que afetam diretamente o preço final, são os casos de custos logísticos e impostos. A empresa objeto de estudo, diferencia seus produtos, baseado nos preço e na segmentação mercadológica. Para as marcas em que a empresa lidera o mercado, permite-se ter uma melhor margem de contribuição e mantém posicionada para o consumidor como preço da marca. Já para os itens em que a empresa não possui a liderança, a política é manter sempre atrás do líder de mercado. O foco está em fazer com que o consumidor perceba que tem uma alternativa de preço com igual ou maior qualidade de produto. Uma diretriz interna se dá em não entrar em guerra de preço junto aos concorrentes e existem situações em que as decisões possam até chegar a deixar de competir no mercado ou colocar um produto alternativo com custo mais baixo.

Atualmente a área de marketing gerencia toda a segmentação dos produtos por região ou por canal de distribuição e toda política de desconto é aprovada pela área e colocada em prática com base em alguns fatores, tais como variação do cenário econômico e ou questões voltadas a vencimento de produto, desenvolvendo assim, uma nova política de desconto para

escoamento de produtos. O Gestor de Marketing destaca que esta política é adotada deste que não denigra a marca principal, uma vez que a empresa possui várias marcas de produtos sob um único conjunto. Havendo risco, todos os produtos com *shelf life* a expirar é descartado.

4.4.3. Promoção (Comunicação)

O desenvolvimento promocional está sempre pautado em mídia alternativa de custo baixo, dos quais possibilitam o acesso ao público-alvo e de grande massa, como a internet. Em momentos sazonais, como páscoa, existe um esforço maior de publicidade por questões pontuais e temporárias, porém, sempre com a preocupação de não elevar o orçamento já previsto para a finalidade. A questão financeira voltada para promoção está muito direcionada na atuação dos canais de distribuição na comunicação junto ao consumidor no próprio ponto de venda, onde então, fornecem materiais para *merchandising* e outros atrativos como a utilização da licença do uso de imagem de personagens que acompanham as embalagens de alguns produtos.

A equipe responsável pelas ações promocionais expõe que a mídia televisiva, uma das mais utilizadas pelas empresas brasileiras, e continua sendo a mais importante e abrangente, não é mais a única opção de promover os produtos e que estudo recente já mostra que os brasileiros passam cada vez menos tempo em frente da televisão do que as gerações anteriores. Embora atinja um número exponencial de pessoas, a mídia televisiva é a mais onerosa, na qual o retorno é relativamente baixo para as marcas que ainda não são top of mind, no entanto, para as marcas já conhecidas, a mídia televisiva é essencial para a sobrevivência. Por este motivo a indústria de chocolate procura as mídias alternativas, principalmente internet que atinge um público considerável. Com a chegada principalmente dos smartphones, as pessoas passam mais tempo nas redes sociais e internet do que vendo TV. Mas a empresa acredita principalmente na experimentação, uma vez que o consumidor experimenta seus produtos, permanece fiel no que se refere à relação qualidade versus preço.

4.4.4. Praça (Distribuição)

Todo o desenvolvimento da pesquisa mostrou que a distribuição está concentrada nos distribuidores que atendem os pequenos *checkout's* considerados de maior giro de vendas. As vendas diretas somente são executadas quando identificado que há deficiência de vendas ou não há distribuidor disponível para uma praça de atendimento. Um dos processos mais importantes da distribuição é a atuação logística com seu objetivo de não deixar faltar produto no ponto de venda, entregar em boas condições de uso faz da operação de distribuição o processo operacional mais importante no atendimento à estratégia de marketing.

As ações voltadas à prestação de serviço ao cliente e o consumidor estão canalizados em duas áreas, o Serviço de Atendimento ao Cliente ligado diretamente a área de logística no que se refere às entregas e serviços adicionais junto aos clientes e o Serviço de Atendimento ao Consumidor com atuações em atividades de Marketing e Qualidade. As relações entre indústria e clientes necessitam de uma interação muito forte destacando a definição clara dos papéis em relação aos objetivos comuns. As responsabilidades e objetivos precisam estar bem desenhada na estrutura organizacional e isso impacta diretamente nos canais de vendas dos produtos em relação ao consumidor evitando conflitos dentro do canal de distribuição. As vantagens financeiras e operacionais do processo de distribuição está intensificada pelos 3 negócios da empresa (chocolate, biscoitos e guloseimas) a distribuição se torna viável no aproveitamento dos mesmos canais e dentro do mesmo segmento. Conforme apontado pelo responsável da logística, estar em todos os lugares, no momento em que o consumidor tem o

impulso para compra é algo imprescindível para todas as empresas, e com a empresa de chocolates não é diferente. Para isso a empresa assume um estoque na cadeia de suprimentos que gira em torno de 25 dias, e recentemente implantou a ferramenta de DRP (Planejamento de Distribuição) na qual inverte a lógica do planejamento de traz para frente. Parte da análise de necessidade gerada que surgem do Ponto de Venda (PDV) para os Centros de Distribuição são consolidadas e direcionadas para as fábricas. Esta ferramenta permite mais do que conhecer o “quanto vender”, mas também permite conhecer o “quando e onde” a venda ocorrerá. O resultado foi à melhoria em 22% do OTIF (*on time, in full*) na entrega, um saldo importante para a empresa que precisa distribuir em tempo real um *portfólio* diferenciado dentro da segmentação de seu mercado. As ferramentas apontadas anteriormente possuem indicadores que são medidos diariamente. Além disso, foi desenvolvida uma área para gerenciamento da Carteira de Pedidos dos mais de 35 mil PDV's. A empresa possui uma equipe que cuida de cada pedido, deste o seu ingresso, até a chegada ao cliente.

A Figura 1 apresenta uma síntese com as principais informações obtidas na análise de resultados.



Fonte: dados da pesquisa

Figura 1 – Síntese das principais informações da entrevista

5. Considerações Finais

Entender os fatores que afetam diretamente o comportamento do consumidor frente ao produto remete a empresa a estudar a fundo as estratégias que eficientemente atenderão as necessidades e expectativas dos consumidores refletindo na permanência de uma marca, substituição e até mesmo a exclusão de um produto em um mercado altamente competitivo. Notou-se que a indústria de chocolates atua fortemente com estratégias de marketing desenvolvendo e melhorando produtos e serviços, no intuito de entender os fatores favoráveis e desfavoráveis frente suas concorrências e assim, atuando preventivamente em mercados apoiados em seus canais de distribuição.

Conforme apontado no estudo as vertentes de estratégia de marketing, posicionamento e segmentação são determinantes para a rentabilidade dos produtos internalizando informações importantes nas tomadas de decisões. A segmentação geográfica se fez necessária para direcionar seus produtos considerando sua regionalização e principalmente diferenciando seus produtos para atuação focada em cada região do país, considerando o perfil de seus consumidores. Com o principal mercado-alvo focado em público de classe “C” a indústria se posicionou com uma estratégia de marketing direcionada com maior esforço em preço, uma vez que internamente atua consistente em custo, muito embora, tenha como um fator de diferenciação a própria qualidade do produto deixando a cargo do consumidor o poder de decisão da recompra associando os fatores preço versus qualidade.

Com um *portfólio* de produtos amplo, a equipe de gestores procura constantemente analisar o comportamento de cada produto dentro de sua família de itens ligados diretamente aos indicadores de cada região. Conforme proposto no início desse trabalho, procurou-se analisar o conceito de composto de marketing, no âmbito do processo decisório de marketing, e discutir algumas importantes implicações em uma indústria de chocolates que atuam em um mercado altamente dinâmico e competitivo.

Bibliografia

ALCANIZ, J. E. B.; LÓPEZ, N. V. *Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un análisis comparado*. Economia Industrial. 2000.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BERKOWITZ, E. N. et al. *Marketing*. São Paulo: LCT, 2002.

CERTO, S. C; PETER, J. P. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. *Marketing criando valor para o cliente*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CORREA, R.M. TASCHETTO, M. BOLIGON, J.A.R. BECKER, D.V. *Análise do Composto de Marketing segundo a visão dos consumidores na ferragem rio branco*. *Disciplinarum Scientia*. Série: Ciências Sociais Aplicadas, Santa Maria, v. 8, n. 1, p. 1-17, 2012.

DAY, G. S. *Marketing's contribution to the strategy dialogue*. Journal of the Academy Marketing Science, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.

DI MINGO, E. *The fine art of positioning*. Journal of Business Strategy, Boston, v. 9, n. 2, p. 34 -38, 1988.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. *Marketing*. 11. ed. São Paulo: Makron Books, 2001

- FERREL, O. C. et al.** *Estratégia de marketing*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE M. D.** *Estratégia de marketing*. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S.** *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*. *Revistas de Administração de Empresas*, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.
- HAMMERVOLL, T.; TOFTEN, K.** *Value-creation initiatives in buyer-seller relationships*. *European Business Review*, v. 22, n. 5, p. 539-555, 2010.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A., PIERCY, N. F.** *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo. Prentice Hall, 2001.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F.** *Estratégia de marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Pearson; Prentice Hall, 2005.
- KAUARK, F. MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H.** *Metodologia da pesquisa: guia prático*. 7. ed. Itabuna: Via Litterarum, 2010.
- KIM, T.; LEE, H.Y.** *External validity of market segmentation methods: A study of buyers of prestige cosmetic brands*. *European Journal of Marketing*. 2011.
- KOTLER, P.** *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P.** *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. ARMSTRONG, G.** *Princípios de marketing*. São Paulo. Prentice Hall. 2007. 12a. Ed
- KOTLER, P. KELLER, K. L.** *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.** *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. 14. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.** *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K.** *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.** *Metodologia Científica*. 6ª ed. – São Paulo, Atlas, 2011.
- LAMBIN, J. J.** *Marketing estratégico*. 4ª ed. Lisboa: Mc-Graw Hill, 2000.
- LAS CASAS, A. L.** *Marketing de serviços*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007, 257p.
- LAS CASAS, A. L.** *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D.** *Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997
- MCKENNA, R.** *Estratégias de marketing em tempos de crise*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- MEDEIROS, J. F.; CRUZ, C. M. L.; DAL VESCO, C.** *Proposição de um modelo para definição de posicionamento estratégico: um estudo exploratório no setor de implementos agrícolas*. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 2009, 12., São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo, 2009.
- MOWEN, J. C.** *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MÜHLBACHER, H.; DREHER, A.; GABRIEL-RITTER, A.** *MIPS – Managing industrial positioning strategies*. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 23, n. 4, p. 287-297, oct. 1994.
- PORTER, M. E.** *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- WEINSTEIN, A.** *Segmentação de Mercado*. Ed. Atlas, São Paulo, 1995
- YIN, R. K.** *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.