

**Área Temática:** Marketing e Comunicação

**DIAGNÓSTICO E PLANO DE AÇÃO MERCADOLÓGICA: A GESTÃO DE PROMOÇÃO DE VENDAS EM UM LATICÍNIO DE QUEIJOS FINOS NO SUL DE MINAS GERAIS**

**AUTORES**

**DENIS RENATO DE OLIVEIRA**

Universidade Federal de Lavras  
denisufra@yahoo.com.br

**GABRIEL RODRIGO GOMES PESSANHA**

Universidade Federal de Lavras  
gabrielrgp@yahoo.com.br

**ANTONIO THIAGO BENEDETE DA SILVA**

Universidade Federal de Lavras  
thiagobenedete@yahoo.com.br

**RENATO SILVERIO CAMPOS**

Universidade Federal de Lavras  
renatoscampos@yahoo.com.br

**RESUMO**

Cada vez mais o consumidor se conscientiza da sua individualidade e da preocupação das empresas em atender seus interesses e necessidades. Assim, identifica-se a promoção de vendas como uma ferramenta promocional de importante papel a desempenhar, pois, além de possuir um público-alvo reduzido e concentrado, as atividades promocionais são essencialmente individuais, e algumas personalizadas. Neste contexto, o objetivo deste trabalho foi o de compreender o processo de marketing institucional de um laticínio de queijos finos localizado no Sul de Minas Gerais e, a partir daí, identificar as possíveis necessidades de ação mercadológica no que se refere às atividades de promoção de vendas. Quanto a metodologia, optou-se pelo método da pesquisa-ação. Na execução do mesmo, foi realizado um levantamento de informações sobre o comportamento do consumidor de queijos finos e das estratégias utilizadas no segmento, com a finalidade de obter uma visão mais ampla, para, então, apresentar uma proposta. Dadas as dificuldades enfrentadas pelo laticínio, conclui-se que a revitalização das práticas mercadológicas é indispensável à alavancagem das vendas e à superação do quadro de forte concorrência do setor.

**ABSTRACT**

The consumer acquires knowledge of its individuality and the concern of companies in taking care of its interests and necessities. Thus, selling promotion is identified as an important promotional tool, therefore, beyond possessing a reduced and concentrate public-target, the promotion activities are essentially individual, and some personalized. In this context, the objective of this work was to understand a creamery marketing institutional process of fine cheeses located in the South of Minas Gerais and, and then, identify the possible necessities of marketing action as for the activities of selling promotion. In what concerns the methodology, it was opted to use the research-action method. In the execution of the same, an

information survey on the consumer behavior of fine cheeses and the strategies used in the segment was carried through, with the purpose to get a wider vision, for, then, presenting a proposal. Given the difficulties faced for the laticínio, one concludes that the practical marketing revitalization of ones is indispensable to the leverage of selling and the the picture overcoming of strong competition of the sector.

**Palavras-chaves:** estudo de caso; promoção de vendas; laticínios.

## 1. INTRODUÇÃO

A realidade empresarial atualmente é marcada pelo dinamismo de ambientes mutáveis, exigindo das empresas orientação estratégica e criação de valor para o consumidor. Nessa perspectiva, a área de marketing tem se destacado por representar o elo de condução da empresa no mercado, identificando os desejos e as necessidades dos consumidores, quando da elaboração de planos de marketing.

A revolução digital alterou a maneira como as pessoas se comunicam e se conectam, de forma que as atividades de marketing, em uma abordagem contingencial, exigem cada vez mais criatividade e compreensão dos fatores que podem atrair os consumidores em uma situação específica, ou seja, que tipo de mensagem poderá levá-lo a comprar naquele momento particular. Além disso, a abertura dos mercados na década de 90 para a globalização impôs à indústria brasileira o desafio da competitividade em nível mundial.

Apesar da homogeneidade dos mercados, resultante do processo de globalização, uma forte tendência é a procura pela customização da alimentação, notadamente a busca por alternativas regionais, que aumenta o valor do típico em detrimento do que é produzido em série. Essa sofisticação da alimentação, em que ganham espaço os produtos com maior grau de diferenciação, foi registrada no Brasil com a folga do orçamento da classe média gerada pelo Plano Real.

Nessa lógica, insere-se o mercado de queijos finos no Brasil. Evidencia-se uma situação peculiar deste no país, em que a entrada de produtos importados, detentores de vantagens competitivas, forçou a indústria nacional a considerar que o fenômeno da interação entre diversos blocos econômicos exige um posicionamento voltado para o conhecimento dos consumidores, na busca pela adequação dos produtos às suas necessidades. Cada vez mais o consumidor se conscientiza da sua individualidade e da preocupação das empresas em atender seus interesses e necessidades. Os veículos de comunicação dirigidos a pessoas com interesses específicos, a crescente atenção que as empresas dão ao marketing de relacionamento buscando, por um lado, valorizar a marca e, por outro, cativar e individualizar o consumidor mesmo após a compra, e a diversidade crescente de produtos e de marcas para atender até nuances de preferência do público comprovam a tendência de segmentação no marketing de produtos e serviços.

Neste contexto, identifica-se a promoção de vendas como uma ferramenta promocional de importante papel a desempenhar, pois, além de possuir um público-alvo reduzido e concentrado, as atividades promocionais são essencialmente individuais, e algumas personalizadas.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Atentando-se à promoção de vendas e analisando as atividades de marketing institucional realizadas, nota-se que muitos problemas encontram-se presentes na realidade da empresa estudada, contudo, surge a necessidade de identificar os pontos críticos das situações

vivenciadas, mensurando não só as causas e conseqüências dos mesmos, mas também definindo medidas corretivas.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho consistiu em compreender o processo de marketing institucional de um laticínio de queijos finos localizado no Sul de Minas e, a partir daí, identificar as possíveis necessidades de ação mercadológica no que se refere às atividades de promoção de vendas.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 O setor de laticínios**

Em sua análise da indústria brasileira, Coutinho & Ferraz (1994) classificam o setor de laticínios entre os setores com deficiência competitiva, ou seja, aqueles que têm a maior parte da produção realizada por empresas pouco competitivas; o pequeno porte da maioria das empresas dificulta o investimento e a adoção de estratégias competitivas e predominam a informalidade, a sonegação fiscal e a degradação das condições de trabalho e da qualidade dos produtos. Apesar da indústria de laticínio nacional não ser um segmento competitivo a nível internacional, Minas Gerais lidera o mercado brasileiro e este setor representa a mais tradicional das atividades industrialmente relevantes no Estado. São aproximadamente 1500 indústrias (exclui-se os que fazem apenas resfriamento do leite) cadastradas como contribuintes na Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais, tendo representado 26% do ICMS da indústria de alimentos e bebidas em 1995. No entanto, apenas em torno de trezentos estabelecimentos funcionam com SIF - Serviço de Inspeção Federal, e o setor reflete as deficiências competitivas da pecuária estadual: baixa produtividade do rebanho, baixa qualidade da carne e do leite, alto custo da produção do leite e falta de especialização do rebanho. As relações da agroindústria com os produtores são conflituosas.

No Cenário Futuro do Negócio Agrícola, publicado em 1995 pela SEAPA, os autores apontam como pontos positivos da indústria de laticínios no Estado a grande disponibilidade de tecnologia de produção, plantas industriais, máquinas e equipamentos; a competitividade; um parque industrial em expansão; a melhoria da qualidade e preço dos produtos em decorrência da maior competitividade; presença de indústrias com produção de queijos finos; e grande diversificação de produtos lácteos. Como pontos negativos, apontam: a existência de considerável número de indústrias sem SIF; grande número de indústrias com produção sazonal; problemas higiênico/sanitários, com queijos oriundos principalmente de pequenas indústrias e produções artesanais; considerável presença no mercado informal de produtos lácteos; preço alto de algumas embalagens onerando o produto; e a concorrência desleal de produtos importados, com subsídios na origem.

### **2.2 Promoção de vendas**

Marketing é hoje, uma das palavras mais usadas e uma das menos entendidas pela maioria das pessoas. A palavra marketing está associada a esporte, religião, política, cultura, produtos e serviços, porém, está associada erroneamente a mentira, promessa não cumprida e fraude. Marketing na verdade consiste na execução de atividades que conduzem o fluxo de mercadorias e de serviços do produtor aos consumidores finais (Kotler, 1998).

Para um melhor entendimento do processo de marketing, precisa-se também, compreender um dos termos mais explícitos da comunicação de mercado, mas que possui diversos significados diferentes. Pancrazio (2000) afirma que a promoção de vendas é qualquer atividade na área de comunicação, realizada de modo a defender uma estratégia promocional, uma vez que, coloca-se o produto e a marca em evidências.

Existem, portanto, diversos conceitos que auxiliam no entendimento do processo de marketing, especificamente a promoção de vendas. Um segmento de mercado, por exemplo, é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado. A empresa que pratica marketing de segmento reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra. Entretanto, a empresa não está disposta a personalizar seu pacote de ofertas/comunicações a cada consumidor individual. Ao contrário, ela procura isolar alguns segmentos que formam o mercado (Pancrazio, 2000).

Pode-se destacar também, a linha de produtos, constituída por um grupo de produtos diretamente relacionados porque desempenham uma função similar, são vendidos aos mesmos grupos de consumidores, comercializados pelos mesmos canais ou vendidos dentro de uma faixa de preço específica.

Porter (1991) propôs uma tipologia de estratégias competitivas, que ele sugere serem genéricas, posto que pudessem ser implantadas por qualquer tipo de empresa em qualquer tipo de indústria independentemente do estágio de desenvolvimento da indústria.

A estratégia de liderança em custo significa basicamente que a empresa consegue oferecer ao mercado algo semelhante às ofertas de seus concorrentes, mas o faz a um custo total mais baixo. Conforme afirma Porter (1991), o custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à competição por preços. A posição de custo baixo permite que a empresa ainda continue auferindo lucros mesmo quando vários de seus concorrentes já tiveram seus lucros consumidos na competição. A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça algo que atenda melhor às necessidades da maioria dos segmentos de mercado, desde que o custo adicional em que a empresa tem que incorrer para oferecer este algo a mais não exceda as vantagens de preço mais alto (preço prêmio) proporcionado pelo fato de sua oferta ser distinta das da concorrência. A lealdade e a diminuição da sensibilidade ao preço, isto é, clientes dispostos a pagar mais para terem um produto que eles consideram que melhor atende às suas necessidades, protegem a empresa da rivalidade contra os concorrentes de sua indústria e da ameaça de substitutos.

Por seu turno, as duas estratégias de enfoque pressupõem que haja segmentos com características ou necessidades distintas das dos demais de tal forma que seria possível a uma empresa praticar uma estratégia de enfoque em custo reduzindo seu custo total por meio da especialização em modelos de produtos ou em formas de atendimento e entrega apropriados apenas para certos segmentos de mercado ou, por outro lado, praticar uma estratégia de enfoque em diferenciação por meio de um atendimento especializado a necessidades específicas de seu público-alvo, desde que tais necessidades sejam suficientemente distintas das dos demais segmentos de compradores da indústria (Porter, 1991).

Apesar do papel crescente de fatores não relacionados a preço no processo de marketing moderno, o preço continua sendo um elemento crítico de composto de marketing por se tratar do único elemento que produz receita.

Segundo Kotler (1998), a empresa deve decidir onde posicionar seu produto em termos de qualidade e preço. Para se determinar esta classificação tem-se sete níveis: segmento; definitivo; luxo; necessidades especiais; médio; facilidade/conveniência; convencional e mais barato; e orientado para preço.

Ao se estabelecer uma política de preços os erros mais comuns cometidos são: preços muito orientados para custos; preços não revisados o suficiente para capitalizar as mudanças de mercado; preços estabelecidos independentemente dos demais componentes do composto de marketing, em vez de ser assumidos como um elemento intrínseco da estratégia de posicionamento de mercado.

Kotler (1998) afirma que para se estabelecer uma política de preços a empresa deve seguir um procedimento de seis estágios:

- selecionar seu objetivo de preço, o que deseja realizar com sua oferta de produto (sobrevivência, lucro máximo, receita máxima, crescimento máximo de vendas, desnatação do mercado ou liderança do produto-qualidade);
- estimar a curva de demanda, as quantidades prováveis que venderá a cada preço possível. Quanto mais inelástica for a demanda, mais alto a empresa poderá estabelecer seu preço;
- estimar como seus custos variam a diferentes níveis de experiência de produção acumulados e a ofertas de marketing diferenciados;
- examinar os custos, preços e ofertas dos concorrentes;
- selecionar quais os métodos de preços a serem usados;
- determinar o preço final, levando em consideração o preço psicológico, a influência de outros elementos do composto de marketing sobre o preço, as políticas de preço da empresa e o impacto do preço sobre terceiros.

Após desenvolver suas estratégias de preços, as empresas, freqüentemente, enfrentam situações em que necessitam alterar seus preços. Uma redução de preços pode ocorrer quando há excesso de capacidade de produção, declínio da participação de mercado, desejo de dominar o mercado através de preços mais baixos ou em razão de recessão econômica. Um aumento de preços pode ocorrer por inflação de custos ou aquecimento da demanda. Estas situações podem exigir remarcação antecipada, adoção de preços da data de entrega, cláusulas de reajustes de preços, desmembramentos de produtos e serviços e redução ou eliminação de descontos (Kotler, 1998).

Há também várias alternativas de aumento de preços, incluindo a redução do tamanho do produto, substituição por matérias-primas ou ingredientes mais baratos e remoção ou redução de características do produto. Freqüentemente, é difícil prever como os consumidores e concorrentes reagirão a uma mudança de preços.

Entre fabricantes e usuários finais há um canal de marketing, um conjunto de intermediários que desempenha várias funções e que recebe vários nomes: comerciantes, agentes e facilitadores. Os canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo (Pancrazio, 2000).

O uso de intermediários aumenta a eficiência da distribuição de bens para torná-los amplamente disponíveis aos mercados-alvos. Portanto, um canal de marketing desempenha o trabalho de movimentar bens de produtores a consumidores, preenchendo as lacunas de tempo, local e propriedade que separa os bens e serviços das pessoas que os usariam. Os membros do canal desempenham várias funções básicas: informações, promoção, negociação, pedido, financiamento, risco, propriedade física, pagamento e propriedade (Pancrazio, 2000).

Cada intermediário que desempenha algum trabalho para levar o produto e sua propriedade a consumidores finais constitui um nível de canal. Uma vez que o produtor e o consumidor final desempenham algum trabalho, eles fazem parte do canal (Kotler, 1998).

O projeto de um sistema de canal exige a análise das necessidades dos consumidores, estabelecimento de objetivos de canal e identificação e avaliação das principais alternativas de canal, incluindo os tipos e número de intermediários que estarão envolvidos. A empresa deve determinar se vai distribuir seus produtos exclusivamente (limitando rigorosamente o número de intermediários), seletivamente (alguns intermediários bem escolhidos que estejam dispostos a vender um produto específico) ou intensivamente (o fabricante dispõe de seus bens e serviços no maior número de estabelecimentos), e deve explicitar claramente as condições e responsabilidades de cada participante do canal (Kotler, 1998).

Uma administração de canal eficaz exige a seleção e motivação de intermediários. A meta é construir uma parceria, em longo prazo, que seja rentável para todos os participantes do canal. Para isso, os participantes devem ser avaliados periodicamente em relação a padrões preestabelecidos e as organizações de canal podem precisar ser modificadas quando mudarem as condições de mercado.

Os canais são caracterizados por mudanças contínuas e, às vezes, dramáticas. Três das principais tendências são o crescimento de sistemas de *canal vertical*: corporativos, combinando estágios sucessivos de produção e distribuição sob a direção de um único proprietário; administrados, coordenando estágios sucessivos de produção e distribuição, não por meio de propriedade comum, mas pelo tamanho e poder de uma das partes; e contratuais, empresas independentes em níveis diferentes de produção e distribuição que integram seus programas em base contratual para obter maior economia de custos e impacto de vendas, do que se agisse isoladamente; sistemas de canal horizontal e sistemas multi-canais (Kotler, 1998).

Todos os canais de marketing oferecem algum potencial de conflito e a concorrência resultante decorre de fontes como incompatibilidade de metas, papéis e direitos indefinidos, diferenças de percepção e relacionamentos interdependentes. As empresas podem administrar o conflito de canal definindo metas super-ordenadas, trocando pessoas entre dois ou mais níveis de canal, cooptando o apoio de líderes de diferentes partes do canal e encorajando a participação conjunta em associações comerciais.

Pancrazio (2000) ressalta que as promoções incluem todas as ações de comunicação utilizadas para promover produtos e serviços, desde as dirigidas as grandes massas (propaganda, relações públicas, promoção de vendas etc.) até as ações individuais (venda pessoal). Pode-se entender a promoção da seguinte maneira: a comunicação acrescida da venda pessoal.

Há que se considerar nesse processo, algumas definições importantes:

- Propaganda: a função da propaganda é criar a imagem de marca de um produto ou serviço com a divulgação dos atributos e das vantagens e, assim, tornar o produto presente na memória do público, sem a preocupação de individualizá-los.
- Publicidade: a publicidade consiste na informação ou notícia sobre determinada empresa e seus produtos através de jornal, revistas, rádio e televisão, divulgada ao público sem qualquer custo.
- Relações públicas: estratégia utilizada como apoio ao marketing das empresas ou dos seus produtos e serviços dentro de uma ótica institucional e não comercial, ou seja, apresentação da empresa no seu contexto social.
- Marketing direto: é a estratégia utilizada para atingir individualmente os componentes do público-alvo enviando mensagens específicas para pessoas específicas.
- Comunicação visual: é um apoio adicional para tornar a marca presente no dia-a-dia das pessoas, o que contribui para memorização e identificação de produtos e serviços.
- Promoção de vendas: consiste de um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, em sua maioria a curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de produtos ou serviços específicos por consumidores ou comerciantes.
- Merchandising: pode ser caracterizado como uma ferramenta de comunicação muito próxima à venda que se dirige ao público final e utiliza técnicas que visam destacar o produto ou serviço junto ao público, buscando motivar as compras por impulso.

Ainda para Pancrazio (2000), os públicos para os quais se destinam as atividades promocionais se dividem em dois grandes grupos:

- Público interno: o público interno compreende todas as pessoas que atuam na comercialização de bens produzidos pela empresa, em caráter de exclusividade. Este público se divide em dois segmentos. Existem dentro deste público, dois grupos:

- Equipe interna de vendas: constituída por profissionais que mantêm vínculo empregatício ou contratual com a empresa produtora. Portanto, são funcionários com a função específica de venda e atividades correlatas, como diretores, gerentes, supervisores e vendedores.

- Representantes: são pessoas físicas ou jurídicas que não são funcionárias da empresa, atuam na venda de bens que ela produz mediante contrato de exclusividade. Têm a função de representar a empresa na atividade de vendas.

- Público externo - São todas as pessoas que não se apresentam como público interno, ou seja, encontram-se neste segmento diversos públicos com funções, comportamentos e objetivos diferentes entre si, os que, condicionam as atividades promocionais dirigidas a eles. Existem três grandes subgrupos:

- Intermediários: toda pessoa física ou jurídica que atua no processo de comercialização de produtos e serviços e se situa entre o produtor e o comprador final. Pode ser dividido em dois grupos: sistema de Franchising ou regime de revendedores exclusivos da marca e intermediários multimarca, sem regime de exclusividade de marca;

- Influenciador (ou orientador) técnico: são as pessoas ou empresas que, em função da atividade que exercem, tem forte influência na comercialização de bens, sem, contudo, participarem do processo de venda.

- Público Final: todas as pessoas, físicas ou jurídicas que compram ou decidem a compra de um bem. O público final pode ser chamado de comprador final e divide-se em dois grupos: consumidor e comprador empresarial.

### **2.3 A estratégia na consultoria empresarial**

A consultoria empresarial é definida por Oliveira apud Antonialli (2002), como “o processo interativo de um agente de mudanças, o qual assume a responsabilidade de auxiliar as pessoas (executivos e profissionais) nas tomadas de decisões, não possuindo, entretanto, o controle direto da situação”. Já Kubr (1986) destaca consultoria como o serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas, que digam respeito à política, a organização, a procedimentos e a métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implantação dessas recomendações.

Já se tratando do trabalho do consultor, este busca promover discussões para que a empresa crie mecanismos de mudanças ambientais capazes de produzir ferramentas para estudos ambientais e implantações estratégicas. Compreender o momento empresarial vivenciado, hoje, pelas organizações e destacar as atividades de consultoria empresarial frente às novas oportunidades, são os objetivos norteadores dos consultores, que necessitam de posições claras sobre o plano de metas de cada empresa e da possibilidade de apoio para o seu desenvolvimento. É importante também, o papel do consultor para o atendimento e para a implantação de novos procedimentos internos, requisitos prioritários para o retorno dos caminhos das estratégias da organização. Essa “intervenção”, inicialmente planejada para a reorganização do caminho, segue pela retomada do plano de desenvolvimento e pela implantação de ações que permitirão à empresa possuírem diferenciais competitivos.

No contexto atual de competição e mercado, as organizações se posicionam em favor de uma estratégia que produza maior competitividade para que elas permaneçam o maior tempo possível no mercado. Entretanto, administradores acreditam que fazer as coisas de maneira correta garante a posição da sua empresa num mercado cada vez mais competitivo. O que Porter (1991) afirma, é que esse pensamento não garante mais nada, pois é, na verdade, um passo desnecessário, visto que o ideal para as organizações é fazer as coisas corretas de modo correto. Ao contrário do que a maioria pensa, as principais falhas não se dão somente ao nível macro da condução geral das atividades empresariais. No mundo moderno, o mais importante para as empresas é atender às suas vocações reais e fazer aquilo para a qual estão realmente preparadas. Muitas vezes o problema principal está no nível micro, na definição do produto ou do serviço em si, na sua distribuição, na propaganda, no preço e na posição, pois atualmente a inovação é o contexto chave dentro de qualquer estratégia. Esta estratégia deve promover ações de competitividade para a empresa fazer frente a uma tremenda igualdade no mercado, tanto de produtos e empresas como de marketing.

Isso é tudo para não criar um conjunto de opções diferentes de suas finalidades organizacionais, o que certamente oneraria em muito a gestão financeira da empresa e em curto espaço de tempo não produziria um acréscimo de receitas. Assim, o novo destino está nos avanços tecnológicos dos processos de produção que, aliados ao conhecimento e à oportunidade de novos empreendimentos, não somente atendem aos interesses do empreendedor, mas também às necessidades dos clientes compradores.

A tomada de decisão de formulação de uma estratégia dentro de uma empresa se dá a partir do desejo dessa empresa em se tornar mais competitiva no mercado em que está ou na sua inserção em outro mercado.

Para que uma estratégia seja formulada e implementada com êxito em qualquer organização é necessário que se realize estudos para o conhecimento dos dois ambientes cruciais nesse processo: a) *o ambiente externo*, onde deverá se ter a compreensão de como as forças externas afeta as empresas e as demais organizações onde deverá conhecer todas as suas habilidades para incrementá-las, se necessário, ou terceirizá-las; b) e *o ambiente interno*, que revelará o grau de competências essenciais e distintivas da organização em relação aos seus concorrentes.

Devem ainda existir testes de coerência com as dimensões externas e internas, para que se obtenha a opção estratégica considerada ótima para cada situação, considerada como vantagem competitiva, ou seja, a vantagem deve permitir que a empresa estabeleça em que nível enfatizará a estratégia incrementalista, destinada a aperfeiçoar os resultados em mercados atuais e a estratégia inovadora, destinada a buscar novas oportunidades em sua concorrência pelo futuro.

### **3. METODOLOGIA**

Para a realização do presente trabalho, adotou-se os postulados do paradigma interpretativo de análise organizacional. Os estudos desenvolvidos sob este enfoque partem do pressuposto de que os integrantes de uma organização são os principais atores da sua construção social, ou seja, pressupõem que os membros de uma organização são os criadores, mantenedores de valores, crenças, significados e os principais agentes de transformação da realidade organizacional. Portanto, a organização, de acordo com essas concepções teóricas, é descrita como o resultado das interpretações que os seres humanos fazem do que ocorre a sua volta e dos cursos de ação que eles escolhem tomar diante das interpretações que realizam acerca de uma realidade (Alencar, 1999).

O método de pesquisa utilizado para a realização do presente trabalho foi a pesquisa-ação. Para Martins (1994), a pesquisa-ação constitui-se em um método de pesquisa social com



base empírica que é gerada e efetuada em estreita associação com uma ação ou uma resolução de um problema geral e no qual os pesquisadores e os participantes da situação ou do problema estão envolvidos cooperativamente ou participativamente.

Conforme Thiollent (1994), a pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa que associa diversos métodos de pesquisa social, sendo que a captação de informações é realizada através de uma estrutura ativa, coletiva e participativa. Este método de pesquisa, segundo Spink (1978), assume com frequência aspectos interdisciplinares. É mais flexível do que aquele observacional ou de laboratório, implicando ainda que a ocorrência de um evento imprevisto é parte intrínseca da pesquisa e não um impedimento.

Para que a pesquisa-ação seja bem conduzida, é necessário ter os objetivos bem definidos. É também de igual importância a participação e a linguagem. A participação é fruto do processo de pesquisa-ação, indicando a condução correta da pesquisa, e a linguagem deve ser comum entre as pessoas envolvidas (Macke, 2002).

A pesquisa foi realizada em um laticínio localizado no sul de Minas Gerais, especificamente em uma de suas três unidades fabris. Esta é uma empresa regional produtora de queijos finos e seus produtos são vendidos no mercado nacional, em diversos Estados brasileiros, e também exportados.

### **3.1 Natureza da pesquisa e procedimento de coleta de dados**

A pesquisa deve estar incluída na realidade social que pretende investigar. Assim, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por envolver a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (Bogdan e Bikley, 1994).

Um método de pesquisa considerado adequado para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa é o estudo de caso, pois esse tipo de abordagem procura trabalhar com cenários sociais bastantes específicos (Alencar, 1999). A presente investigação constitui um *estudo de caso*, uma vez que circunscrita a uma unidade de estudo.

A obtenção dos dados para a análise deste estudo embasou-se na triangulação de algumas técnicas de pesquisa, tais como análise documental, entrevistas e observação não-participante, desenvolvida na empresa. A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas. Primeiramente, realizou-se a análise documental. O material de estudo contemplou a home page da empresa, que continha informações relevantes: o histórico e dados gerais sobre a organização como os tipos de queijos produzidos, os locais de distribuição, entre outros. Posteriormente à análise documental, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o diretor de marketing do Laticínio. Cabe ressaltar que a amostra selecionada foi satisfatória para os fins de pesquisa qualitativa, que não exige tratamento estatístico dos dados nem estabelecimento de coeficientes de fidedignidade nos instrumentos utilizados para sua realização (Triviños, 1992).

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Breve histórico da empresa estudada**

De origem familiar a empresa atua no ramo de queijos finos há 20 anos. A empresa mantém sua estrutura de produção distribuída em três unidades fabris. Cada fábrica é responsável pela fabricação de uma determinada linha de produtos, onde trabalham 91 funcionários.

A estrutura de coleta de leite conta com mais de 180 fornecedores, a grande maioria de pequenos produtores, os quais recebem toda a assistência da empresa, através do Programa

Produtor Integrado (PPI). A estrutura de vendas e distribuição atende a todo o território nacional, através da atuação de 17 distribuidores autorizados.

Com uma administração moderna, o laticínio é voltado exclusivamente para a fabricação de queijos especiais (queijos de mofo azul, de mofo branco, processados, defumados e de massa semi-cozida), oferecendo uma linha completa, com produtos tratados de forma artesanal. Sempre com o objetivo de trazer para o consumidor brasileiro queijos da mais alta qualidade, comparáveis aos níveis europeus mais tradicionais. Sua missão é o desenvolvimento, produção e comercialização, a nível nacional, de uma linha de queijos finos de alta qualidade e valor, para um público restrito, valorizando o desenvolvimento técnico e humano de seus funcionários, o progresso da comunidade na qual está inserido e a preservação do meio-ambiente.

#### **4.2 Principais aspectos das ferramentas de promoção de vendas vigente**

A estratégia utilizada pela empresa para a diferenciação de seus produtos, diante da concorrência, está centrada na imagem da marca e seu impacto na decisão de compra dos consumidores. Para isso são trabalhadas características como a idade, a tradição da marca já conhecida no mercado, a comunicação no ponto de venda e principalmente as embalagens usadas.

Aspectos comuns como custos de produção e fatores mercadológicos é que determinam a política de preços adotada pela empresa. No que diz respeito aos custos de produção se observa uma ampla gama de produtos que requerem processos distintos de fabricação, a fim de se garantir a qualidade dos mesmos. Conseqüente a isto está a influência nos preços finais dos produtos. Para isto, como qualquer outra empresa, a política seria diminuir os custos de produção para oferecer um produto mais barato aos consumidores. Outro fator importante é a concorrência do setor, que se encontra desde o fornecimento da matéria-prima (leite), onde muitas empresas concorrem pelos poucos fornecedores existentes, até o aumento de empresas produtoras de queijos finos, passando de quatro - desde a criação do laticínio - para quinze empresas fortes no setor atualmente, devido principalmente a saturação do mercado de queijos comuns.

A distribuição é intensiva e abrange todos os estados da região Sul; Sudeste; mais Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal no Centro Oeste; Alagoas, Bahia, Ceara, Pará, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte no Nordeste; e Amazonas e Roraima na região Norte. A distribuição é feita por três empresas terceirizadas, que levam os pedidos para São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, de onde são pulverizadas as entregas para os outros estados.

Sendo assim, o atacado representa 20% da distribuição (intermediários). É pertinente salientar que a função básica dos atacadistas é de repassar o produto para os restaurantes e hotéis, que utilizam o queijo, de alguma forma, no cardápio. No varejo, a distribuição é feita, principalmente, para grandes redes de supermercados, como Pão de Açúcar, Carrefour, Záfari (RS) e Sonai. O processamento dos pedidos é feito por EDI – Intercâmbio Eletrônico de Dados.

A empresa não faz propaganda e marketing direto, e também não possui um profissional específico de relações públicas. Sendo assim, o foco principal da empresa é em atividades de promoção de vendas, que, como exemplo, pode-se citar a degustação e os folders institucionais de divulgação.

O público interno da empresa está localizado na maioria dos estados brasileiros, especificamente em São Paulo, a empresa possui uma equipe de vendas constituída por um gerente e três vendedores. Já nos outros estados, a empresa possui representantes de vendas,

que são contratados e recebem os mesmos benefícios que os vendedores da equipe de vendas, recebendo comissões.

O público externo é constituído pelos intermediários (supermercados e lojas especializadas) e pelo público final, consumidores das classes A e B, com níveis de escolaridade mais altos. Há restaurantes e hotéis que compram os produtos do laticínio para utilização direta na culinária dos mesmos, que são classificados como compradores de empresa.

O único material utilizado pela empresa para o apoio às vendas são os catálogos, que contem toda linha de produtos, usos e possíveis combinações com vinhos. Quanto às atividades de apoio às vendas pode-se destacar as reuniões de vendas realizadas em São Paulo mensalmente. Nos outros estados, as reuniões acontecem esporadicamente, sem período definido. Além disso, são estipuladas metas de vendas para os promotores, os quais ganham bônus de acordo com a quantidade vendida. Estes bônus são geralmente pagos em dinheiro.

Tendo em vista a promoção de vendas para intermediários a empresa possui promotores de vendas em cinco estados, que realizam as atividades de exposição, reposição e preparação dos produtos. No que diz respeito aos varejistas, não são realizados nenhum tipo de promoção. A empresa participa de feiras de queijos e vinhos no sul do país (Santa Catarina e Rio Grande do Sul), montando estandes para exposição dos produtos. No estado de São Paulo também são realizadas estas atividades, porém com menor intensidade.

Quanto à promoção de vendas para o influenciador técnico a empresa tem parcerias com profissionais do setor internacionalmente renomados, objetivando principalmente a divulgação dos produtos e da marca através da influência deste no mercado.

Para o consumidor a empresa realiza as atividades de degustação e distribuição de folders, os quais compreendem três tipos:

- *linha de produtos*: apresenta toda linha de produtos e seus atributos, bem como possíveis combinações de vinhos;
- *lançamento de novos produtos*: apresenta uma explicação de um novo produto a ser lançado;
- *receitas culinárias*: apresenta receitas culinárias que podem ser feitas com os tipos de queijos fabricados pela empresa. O último folder apresentou a combinação de queijos e saladas.

#### **4.3 Plano de ação**

A proposição de ferramentas de promoção de vendas utilizará como base o marketing de segmento, este que oferece vários benefícios em relação ao marketing de massa. A empresa pode criar uma oferta de produto/serviço mais ajustada e cobrar um preço apropriado à audiência-alvo. A escolha de canais de distribuição e de comunicação torna-se muito mais fácil e a empresa pode enfrentar menor número de concorrentes se poucos deles estiverem focando nesse segmento de mercado. Pode-se fundamentar ainda nos 4 P's de marketing, entretanto com foco, especificamente, na promoção, propondo assim ações mercadológicas que visam ao aumento do consumo de queijos finos por parte da população das classes A e B.

Visto que a degustação dos produtos no ponto de venda, específica para produtos alimentícios, vai muito além da simples entrega de amostra ao público-alvo. O consumidor aprecia o produto em todos os seus atributos (cor, aspecto, sabor, consistência), levando-o a uma aprovação ou desaprovação imediata, proporcionando informações importantes para os consumidores. Assim, propõe-se que as degustações devem ser realizadas por profissionais gabaritados, com o conhecimento sobre o produto e em lojas com alta concentração de consumidores das classes mais altas. A empresa deverá oferecer treinamento a estes

funcionários se for o caso. Estes profissionais deverão fazer do ato de comprar queijos uma experiência única para os consumidores.

As atividades de promoção exercem um papel fundamental para o desenvolvimento do setor. Propõem-se as seguintes atividades a serem executadas:

- intensificação da degustação dos produtos em regiões em que esta técnica não é muito utilizada, com distribuição de material promocional, que deve conter explicações sobre as características e os tipos de consumo;
- promover parcerias com a indústria vinícola, realizando atividades conjuntas, como a degustação de queijos e vinhos, especificando tipos de queijo que combinam com cada vinho. É muito importante, no entanto, que a marca do queijo esteja tão visível quanto a do vinho e, de preferência, que acompanham informações sobre o consumo de queijos finos;
- divulgar tabelas nutricionais que colocam o queijo em posição vantajosa com relação aos produtos substitutos, e ainda, colocar anúncios em revistas ligadas à saúde e divulgar receitas em revistas de culinária;
- associar os queijos finos com a cerveja e outros produtos, cujo mercado é muito maior do que a do vinho e de consumo maior no verão, o que pode diminuir a sazonalidade de demandas do setor;
- desmitificar o fato de queijos finos serem produtos ligados ao inverno, promovendo atividades promocionais ao longo do ano, ao invés de concentrá-las nesse período como realmente é feito;
- estimular o consumo entre jovens de classe média alta, especialmente entre os universitários, patrocinando festas de queijos e vinhos ou “queijos e cerveja” e divulgando informações sobre o consumo do produto na Europa.
- intensificar parceria com os profissionais de culinária, através da inclusão da logomarca do laticínio em seu site. Poderia também realizar um evento específico, “Feira de Queijos Finos”, em um ponto estratégico que contasse com a participação de profissionais do ramo, contendo exposições de produtos, cursos para chefs de cozinha com apresentação de receitas, todos usando queijos do laticínio. Estes procedimentos facilitariam a divulgação da marca e de seus produtos para um número cada vez maior de pessoas ou chefs de cozinhas no Brasil, conquistando assim uma maior credibilidade no mercado.

Outra atividade que poderia ser desenvolvida pela empresa seria a adoção de ferramentas de merchandising, que por sua vez, buscam diminuir a grande distância entre o local e o momento em que uma mensagem publicitária atinge o público-alvo, e o local e o momento que o consumidor exerce sua preferência no ponto-de-venda, distância essa em que o tempo e espaço se conjugam para diluir o objetivo final do marketing: a venda.

Esta atividade, essencialmente, no caso da empresa, seria a mala direta, por ser um instrumento que a empresa coloca a serviço do intermediário com função, explícita ou implícita, de levar o público alvo ao ponto de venda. E, para isso, a empresa deve ter bem definido o público-alvo e ter em mãos uma relação correta e atualizada dos nomes, endereços, aspectos sociais, culturais e econômicos dos indivíduos que fazem parte desse público.

## **5. CONCLUSÃO**

A partir da conclusão deste trabalho foi possível apresentar propostas de ações de promoção de vendas ao laticínio. Na execução do mesmo, foi realizado um levantamento de informações sobre o comportamento do consumidor de queijos finos e das estratégias

utilizadas no segmento, com a finalidade de obter uma visão mais ampla, para, então, apresentar uma proposta.

É importante destacar que esta empresa possui gestão profissional e desenvolve ações promocionais eficazes para o alcance de seus objetivos. Desta forma, do ponto de vista do desenvolvimento deste trabalho, esta característica se apresentou como uma limitação ao grupo. No entanto, destaca-se que a degustação e a distribuição de folhetos são as atividades promocionais mais eficazes para a alavancagem de vendas de queijos finos no ponto de venda, atividade que já é amplamente utilizada pela empresa.

Ressalta-se ainda, a particularidade do público-alvo, que se encontra nas classes mais altas da sociedade (A e B). Esta característica faz com que as ações de marketing (promoção de vendas) sejam mais específicas e abrangentes, de modo a transmitir ao consumidor final a mensagem de que ele está pagando um valor justo pelo do produto, diante de sua diferenciação pela qualidade.

Dadas as dificuldades enfrentadas pelo laticínio, conclui-se que a revitalização das práticas mercadológicas é indispensável à alavancagem das vendas e à superação do quadro de forte concorrência do setor. Dessa forma, devem ser desenvolvidos alguns instrumentos de propaganda e de promoção de vendas para o público final a fim de se ocupar um espaço na mente do mesmo, fazendo com que ele aprecie e compre o produto.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ALENCAR, E. **Introdução a Metodologia de Pesquisa Social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999. 105p.

ANTONIALLI, L. M. **Notas de Aula da Disciplina Consultoria Empresarial**. Lavras: UFLA, 2002. (Apostila).

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Ed. 1994. Parte III, “Como obter acesso ao campo”.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C., (Coord). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Ed. Da UNICAMP, 1994.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1998. 325 p.

KUBR, M. **Consultoria um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A., 1986.

LAVILLE, C. ; DIONE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994. 161 p.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cenário futuro do negócio agrícola de Minas Gerais**. Belo Horizonte: 1995. 14 v.

PANCRAZIO, P. da S. **Promoção de Vendas**. São Paulo: Futura, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégias Competitivas**. Campus: Rio Janeiro, 1991.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing, conceitos e metodologias.** São Paulo: Makron Books. 2<sup>a</sup> edição 1997. 220 p.

SPINK, P. **Pesquisa-ação e a análise de problemas sociais e organizacionais complexos.** Revista de psicologia. v.5, n.1, 1978.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 1994. 108 p.

TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992. 176p.