

FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO – UNIRON
NÚCLEO DE CIÊNCIAS GERENCIAIS E ADMINISTRATIVAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CLAUDIA MONTENEGRO SABÓIA
ÉTICA LORENA VITURIANO NUNES

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DOS PRODUTOS, POLÍTICA DE
VENDAS E PÓS-VENDA PARA A EMPRESA CORRÊA & OLIVEIRA
COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS LTDA.**

Porto Velho
2014

FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO – UNIRON
NÚCLEO DE CIÊNCIAS GERENCIAIS E ADMINISTRATIVAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CLAUDIA MONTENEGRO SABÓIA
ÉTICA LORENA VITURIANO NUNES

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DOS PRODUTOS, POLÍTICA DE
VENDAS E PÓS-VENDA PARA A EMPRESA CORRÊA & OLIVEIRA
COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS LTDA.**

Artigo Científico apresentado como pré-requisito
à obtenção do título de bacharel no Curso de
Administração da Faculdade Interamericana de
Porto Velho - UNIRON.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Alves.

Porto Velho
2014

FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO – UNIRON
NÚCLEO DE CIÊNCIAS GERENCIAIS E ADMINISTRATIVAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DOS PRODUTOS, POLÍTICA DE
VENDAS E PÓS-VENDA PARA A EMPRESA CORRÊA & OLIVEIRA
COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS LTDA.**

Artigo Científico apresentado como pré-requisito
à obtenção do título de bacharel no Curso de
Administração da Faculdade Interamericana de
Porto Velho - UNIRON.

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: _____

Professor orientador: Sérgio Rodrigues Alves, Dr.

Porto Velho
2014

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DOS PRODUTOS, POLÍTICA DE VENDAS E PÓS-VENDA PARA A EMPRESA CORRÊA & OLIVEIRA COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS LTDA.¹

Claudia Montenegro Sabóia²
Ética Lorena Vituriano Nunes

RESUMO

Artigo que expõe estudo de caso sobre a política de venda e pós-venda enquanto ação de mercado com o fito de posicionamento estratégico de marketing de uma indústria e comércio do ramo de panificação atuante na praça de Porto Velho. A tipologia do estudo é descritiva com abordagem quali-quantitativa. Traz como problema de pesquisa eventuais encalhes de produtos e a política de substituição ativa destes quando há a iminência de expirar o prazo de validade, prática que, por ocasião da proposição deste estudo era desprovida de pesquisas quanto a supostas causas e efeitos. O resultante diagnóstico mercadológico estrutura-se em: Posicionamento de especialistas sobre a inviabilidade de aumentar o prazo de validade dos produtos; Cruzamento da quantidade comprada *versus* quantidade substituída por cada cliente, dando a perceber que não há sub nem mesmo superestimação de suas capacidades de vendas; Preceituado pelo Modelo Porter identificou-se os principais concorrentes e substitutivos. Analogamente a Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) fez-se a análise e classificação do portfólio de produtos da empresa em questão. A partir da representação esquemática do processo (diagrama e fluxograma) de vendas e pós-venda, somada com as análises dos diagnósticos pontualmente mencionados traça-se sucinta proposta de intervenção.

Palavras-chave: Administração mercadológica. Posicionamento estratégico de produtos. Panificação. Política de venda e pós-venda. Planejamento.

RESUMEN

Artículo que expone estudio de caso sobre la política de venta y pos-venta mientras acción de mercado con el intento de posicionamiento estratégico de marketing de una industria y comercio del ramo de panificación actuante en la plaza de Porto Velho. La tipología del estudio es descriptiva con abordaje cuali-cuantitativa. Trae como problema de encuesta eventuales encalles de productos y la política de sustitución activa de estos, cuando de la eminencia de eliminación del plazo de validez, práctica que, por la ocasión de la proposición de este estudio era carente de encuesta cuanto a supuestas causas y efectos. El resultante diagnóstico mercadológico se ha sostenido en: Posicionamiento de especialistas de la inviabilidad de agrandar el plazo de validez de los productos. Cruzamiento de la cantidad adquirida *versus* cantidad sustituida por cada cliente, llevando a la percepción que no hay sub ni mismo súper-apreciación de sus capacidades de ventas; Reglamentado por el Modelo Porter, se ha identificado los principales concorrentes y sustitutivos. Analógicamente la Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) hizo el análisis y clasificación del portfolio de productos de la empresa en cuestión. A partir de la representación del proceso (diagrama y flujo grama) de ventas y pos ventas, añadidas con las análisis de los diagnósticos puntualmente aludidas, describe breve propuesta de la intervención.

Palabras clave: Administración mercadológica. Posicionamiento estratégico de productos. Panificación. Política de Venta. Planeamiento.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Faculdade Interamericana de Porto Velho – UNIRON sob orientação do Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Alves.

² Acadêmicas do 8º período do curso de Administração da Faculdade Interamericana de Porto Velho – UNIRON. E-Mail: claudiapvo@hotmail.com e lorena_vituriano_17@hotmail.com

1 - INTRODUÇÃO

Neste estudo de caso faz-se uma análise da política de venda e pós-venda dos produtos e enquanto ação de mercado com o fito de posicionamento estratégico dos produtos da Corrêa & Oliveira Comércio e Indústria de Gêneros Alimentícios Ltda. Uma microempresa que atua no Ramo da Panificação (produtos embalados longa vida) desde 2007, com sede e operações na cidade de Porto Velho – Rondônia, inscrita no CNPJ sob o N°. 08928579/0001-69. Conta com trinta colaboradores (novembro de 2013) distribuídos entre administração, produção, vendas e pós-vendas. Possui um *mix* de dez produtos com embalagens próprias (vide imagem ilustrativa no Apêndice V) e padronizadas. Declara como MVV – Missão, Visão e Valores, respectivamente: Levar aos seus clientes produtos de altíssima qualidade e higiene priorizando e mantendo um produto com característica o mais saudável possível [...]; Ser reconhecida dentro de cinco anos como a maior indústria de panificação do Estado de Rondônia; Manter e fidelizar relações de colaboração com seus clientes, fornecedores e funcionários, incentivando a criatividade e inovação, valorizando sobremaneira a qualidade e responsabilidade socioambiental.

A empresa em referência tem obtido bons resultados operacionais e a marca já é relativamente conhecida e conceituada na praça. Visando ofertar conveniências aos seus clientes, adotou uma política de vendas e pós-vendas com “substituição ativa” em que os produtos expostos nos varejistas (seus principais clientes) são automaticamente substituídos sem ônus adicional ao cliente quando estão às vésperas de expirar o seu prazo de validade. Tal conveniência poderia ser compreendida como uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes que não ofertam tal conveniência - efeito desejável - mas, por outro lado, poderia ser compreendida como um modesto esforço de vendas, incluso de promoção por parte dos varejistas, vez que, ainda que não vendam não terão prejuízo, pois, de qualquer sorte o produto será substituído, inobstante não seja consignação - efeito indesejável.

Pelo exposto, se fez necessário avaliar a manutenção - ou não - dessa peculiar política de vendas da empresa citada. De antemão, muitas variáveis (dependentes e independentes) emergem para análises, em especial: Prazo de validade x Prazo médio de giro; Potencial de vendas x Superestimação da capacidade de vendas; Saturação dos clientes atuais X Subutilização do mercado.

A modo de problematização, embora a empresa Corrêa & Oliveira Comércio e Indústria de Gêneros Alimentícios venha apresentando resultados operacionais positivos, tem-se observado encaixes eventuais, parciais decorrentes da expiração de prazo de validade de seus produtos no comércio varejista.

Dada a política comercial da empresa, os produtos que são vendidos aos varejistas (seus principais clientes) e se apresentam às vésperas de expirar o prazo de validade são 100% (cem por cento) substituídos sem ônus ao (cliente). Todavia, não se trata de um sistema de vendas por consignação, condição na qual os produtos não vendidos em um “prazo x”, usualmente são recolhidos ou substituídos indiferentes às causas.

As suposições dos gestores se voltam à perecibilidade do produto e acreditam que a “solução” para o problema em tela residirá em aumentar a utilização de conservantes e outras ações que venham a aumentar o prazo de validade dos produtos (que por ocasião deste estudo, para maioria dos itens é algo em torno de dez dias), portanto, ensejou dois enquadramentos para o problema: O primeiro, que se trataria de um problema de Engenharia da Produção (sobretudo, processo produtivo adjacente à engenharia de alimentos, o que o distancia do escopo do curso de bacharelado em administração). O segundo, que se trataria de um problema de Administração de Marketing (enquanto ação de mercado, planejamento e política de vendas e posicionamento estratégico dos produtos/marca).

O presente estudo se justifica ao considerarmos que o crescimento dos negócios traz como imperativo a profissionalização da gestão ou ao menos o aporte de estudos e análises efetuados por profissionais do conhecimento (consultores, auditores externos e similares). Seria simplório e de risco desconhecido apenas mudar a política de vendas, suprimindo as substituições de produtos na iminência de ultrapassar seu prazo de validade, já habituais na relação de pós-venda da empresa para com seus clientes (varejistas), mesmo porque, seguiria na contramão das boas práticas de marketing valendo lembrar dos 4C de Robert Lauterborn, notadamente os relativos à conveniência e comunicação, sem falar que deixaria de ouvir aquele ao qual os esforços e características dos produtos se destinam – o cliente. Igualmente, os 4P de Jerome McCarthy e popularizados por Philip Kotler, em especial os relativos ao produto e a promoção carecem de articulação com o Cliente, sem falar no posicionamento estratégico do produto perante o mercado, o que demanda análises para as quais o marketing – uma das áreas funcionais da administração – oferta consagradas ferramentas como a Matriz

Ansoff de Igor Ansoff e as Cinco Forças Competitivas Modelo Michael Porter, apenas para mencionar algumas.

Pese-se ainda, que sem um sistema de informações do tipo SPT – Sistema de Processamento de Transações e também SIG – Sistemas de Informações Gerencias, fatalmente a empresa não terá como implantar o seu SIM – Sistema de Informações em Marketing, aliás, cenário preliminarmente observado na empresa em questão. Resulta, por exemplo, desafiador até mesmo a simples tarefa de identificar os itens de seu *mix* de produtos cuja substituição por “encalhe” e conseqüente iminência de expiração de prazo são mais recorrentes. Pelo que, se justifica inclusive em caráter emergencial que se proceda ao diagnóstico das causas do problema de “encalhe” eventual de produtos, pois, sem dados e análises o problema tende a perpetuar-se e quiçá comprometer os resultados operacionais do negócio.

Por oportuno, preliminarmente ao estudo, formulamos como hipóteses:

Hipótese - A: Supostamente o prazo de validade do produto é inferior ao prazo médio de giro do produto no varejista. Todavia, deve-se fundamentadamente confirmar ou refutar:

- Quanto ($>$) quantidade de aditivos e conservantes, ($>$) validade do produto. Logo, ($<$) “qualidade” salutar do alimento.

Hipótese - B: Supostamente há superestimação da “Potencial de Vendas” dos varejistas, o que resulta em abastecê-los (no sentido de persuadi-los a comprar) em demasia.

- Superestimação da capacidade de vendas dos clientes (varejistas) resulta em encalhe com a iminência de expirar a validade do produto.

Hipótese - C: Saturação dos clientes atuais em detrimento do potencial do mercado.

- Subutilização do mercado por ausência ou precariedade da “segmentação de mercado” e “posicionamento estratégico” do produto.

Assim, configurou-se como *objetivo geral*, diagnosticar causas para o recorrente problema de “encalhe” eventual de produtos, prover dados e análises para subsequente elaboração de proposta de intervenção empresarial, notadamente na Administração de Marketing (enquanto ação de mercado, planejamento e política de vendas) para a empresa Corrêa & Oliveira Comércio e Indústria de Gêneros Alimentícios Ltda. E, como *objetivos específicos* elencou-se:

- Avaliar opiniões de especialistas sobre a viabilidade ou não de aumentar o prazo de validade (percebibilidade) dos produtos sem detrimento a qualidade (salutabilidade).
- Calcular a média quantitativa (unidades) de vendas de cada cliente para 10 (dez) dias (validade média atual dos produtos).
- Identificar quais são os *substitutos* e *potencias entrantes* dos produtos da Farinas (Modelo Michael Porter).
- Posicionar os produtos da Farinas dentro da Matriz Produto/Mercado (Matriz Ansoff).
- Mapear o processo de comercialização (incluso pós-venda) dos produtos da empresa Corrêa & Oliveira.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL

2.1 - Posicionamento Estratégico do Produto – Matriz Produto/Mercado

As decisões estratégicas, segundo Igor Ansoff *et al* (1990), preocupam-se especificamente com a seleção do composto de produtos que a empresa produzirá e dos mercados nos quais os venderá. Nesse contexto, o vetor de crescimento especifica a direção dos negócios futuros da empresa, e apresenta quatro alternativas:

Figura 1 - Matriz Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração De Mercado	Desenvolvimento De Produtos
	Novos	Desenvolvimento De Mercado	Diversificação

Fonte: http://www.pacpme.com.br/pacpme/web/arquivos/Gestao_Estrategica_Vendas.pdf

2.2 - Os compostos de Marketing: 4P, 4C e 4A:

Os 4P - uma ferramenta do marketing que tem por objetivo mostrar que a preparação de vendas não se limita ao produto, é necessário mapear todos os processo que se vinculam ao produto, são eles:

Produto: bem ou serviço ofertado no mercado. De preferencia seja um produto, onde os clientes estejam dispostos a pagar mais caro por se tratar de um produto de qualidade e diferenciado. É o mais amplo dos “pês” envolve *design*, características, especificações, marca, apresentação do produto, políticas de garantia, entre outros que totalizam habitualmente em torno de doze itens.

Preço: refere-se a descontos, concessões, prazo para pagamentos e condições de crédito.

Praça (ponto ou distribuição): são os meios utilizados para que o produto chegue até o cliente.

Promoção: refere-se à propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de venda e marketing direto.

Segundo Kotler (1999, p.124) “A estrutura dos 4P requer que os profissionais do marketing decidam sobre o produto e suas características, definam o preço, decidam sobre como distribuir o produto e selecionem métodos para promovê-lo”. Vê-se que neste composto – conhecido também como composto de produto – a primazia está no primeiro dos “P’s”, qual seja o produto, ou até melhor dizer, uma visão orientada ao produto e menos ao cliente (consumidor), aliás, neste composto figura apenas implicitamente.

Para que o produto seja mais articulado com as necessidades e desejos dos clientes, Robert Lauterborn engendra no início da década de 1990, o que podemos chamar de composto do cliente ou 4C e segundo Kotler e Armstrong (2003) é constituído por:

Cliente: Ao qual, esforços são dirigidos. A premissa é que o produto e/ou serviço atenda as necessidades e desejos dos consumidores. (Por exemplo, pode articular-se, com o “produto” dos 4P).

Conveniência: Ofertar o máximo de comodidades ao cliente para fidelizá-lo, para isso, a Gestão de Relacionamento com Clientes (do acrônimo inglês CRM) pode prover muitas informações sobre o que o cliente declara implícita ou explicitamente como conveniente para si. (Por exemplo, pode articular-se, com a “praça”/ponto e distribuição dos 4P).

Comunicação: Ofertar comunicação bidirecional, prioritariamente proativa da empresa aos clientes, disponibilidade de canais de comunicação e atendimento (*Call Center*, SAC, etc.). É na comunicação que reside o substrato para ajustar o produto ou serviço e assim saber quais

outros “cês” são necessários e desejáveis aos clientes. Equivocadamente, muitas empresas reduzem a comunicação a meras ações comunicativas unidirecionais no sentido de publicidade e propaganda visando apenas vender. (Por exemplo, pode articular-se, com a “promoção” dos 4P).

Custo: Ofertar produtos e serviços a um custo que seja “justo” a percepção do cliente, todavia, sem prejuízo ao negócio e dentro da realidade média do mercado. Este conceito não é de cunho contábil. Na precificação, há variáveis objetivas como custos e subjetivas como valores, onde a primeira seria uma abordagem financeira/contábil e a segunda uma abordagem mercadológica com ênfase ao cliente. Notemos que quando o cliente (consumidor) quer comprar algo trata preço, custo e valor como sinônimos, daí expressões como: Quanto custa? Qual o preço? Qual o valor? Entretanto, muitos gestores olvidam de pesquisar o quanto o cliente pagaria para adquirir o produto Y em substituição a X, quais benefícios ele procuraria em um produto similar (substitutivo - como qualifica Porter)? (Por exemplo, pode articular-se, com o “preço” dos 4P).

Por seu turno, o composto denominado 4A é um legado de Raimar Richers³ se apresenta como recorrente ferramenta para os sistemas de marketing. Conforme Cobra (1986), é constituído por:

Análise: aponta as forças vigorantes no mercado e seus intercâmbios com a empresa. Há diversas ferramentas para efetuar análises de mercado.

Adaptação: é o processo de adequação do produto no mercado, incluso a apresentação do mesmo quanto a embalagens, marcas e por meio de preço e assistência ao cliente.

Ativação: tem como elementos primordiais a distribuição (seleção dos canais) a logística (a entrega e armazenagem de produtos) a venda pessoal (o esforço de transferência de posse do bem ou serviços) e o composto de comunicação (publicidade, promoção de vendas, relação pública e *merchandising*).

Avaliação: para retroalimentação (*feedback*) do sistema de marketing. Para tal, adota vários subsistemas para controle mercadológico. Mais que avaliar e controlar eventuais desvios entre metas e padrões estabelecidos ante aos resultados efetivamente alcançados, propicia ajustar e

³ Economista Raimar Richers foi um dos fundadores da FGV - Fundação Getúlio Vargas. Suíço radicado no Brasil, falecido em 2002.

melhorar os compostos adotados para transacionar produtos e serviços considerando os seus ciclos de vida.

2.3 - As cinco forças competitivas do Modelo Michael Porter.

Em 1979, Michael Porter concebeu o modelo teórico das *Cinco Forças de Competitividade*, seu estudo se destinou a analisar e verificar caminhos na competição acirrada entre empresas de vários segmentos. Denota-se de Porter (1989), que toda força competitiva deve ser analisada para que sirva de fonte estratégica para uma empresa ser eficiente e ter um diferencial no mercado.

A força de uma empresa é avaliada como um fator microambiente, sendo fator principal num melhor atendimento a clientes e alcance de lucros. Mudança de força ou de foco dessa força leva uma empresa a um novo processo de pesquisa, avaliação de mercado e planejamento.

A seguir, explanamos sucintamente cada uma das cinco forças do citado modelo:

Rivalidade entre concorrentes (*concorrentes*) - A rivalidade entre concorrentes é a mais importante nesse estudo, pois é necessário avaliar e conhecer o ponto forte de seu concorrente direto, ou seja, aquela empresa que vende um produto ou serviço idêntico ao seu em um mesmo segmento.

Barreiras à entrada de concorrentes (*Novos ou Potenciais Entrantes*) - São fatores que minimizam oportunidades de surgimento de novas empresas concorrentes no mesmo setor. O capital necessário refere-se a reserva financeira que uma empresa estreante não tem capital de giro suficiente para competir com a líder do mercado. O acesso aos canais de distribuição pode ser dominado pelas empresas já estabelecidas e com profundo comando sobre um setor de mercado, restringindo a entrada de uma nova empresa no mesmo ramo. Entretanto, cabe também identificar quem não é seu concorrente direto e explícito, mas, que se desejar tê-lo tem grande potencial. Por exemplo, uma panificadora pode com relativa facilidade se tornar uma loja de conveniências 24 horas. Todavia, o contrário não é verdadeiro.

Poder de barganha (*Clientes*) - É a capacidade de barganha dos clientes em relação às empresas do setor de mercado. Está relacionado com o poder de decisão dos compradores a

respeito dos atributos, preço e qualidade de um produto e serviço. Quem conquista melhor o cliente final.

Barganha dos fornecedores (*fornecedores*) - Na etapa de fornecimento de insumos e serviços ao setor de compras de uma empresa, os fornecedores possuem poder de barganha em setor monopolizado por poucos fornecedores, quando o produto fornecido é exclusivo (ou quando a rescisão e troca de fornecedor gera aumento dos custos), ou quando a empresa fornecedora não interessa muito.

Bens substitutos (*Substitutivos*) - Os bens substitutos são os produtos que não são iguais aos produtos de sua empresa, mas, atendem a mesma necessidade do seu cliente e acabam tirando uma fatia do seu mercado. Como exemplo, temos o biscoito, o pão de queijo congelado, o bolo e a tapioca esses produtos são alguns substitutos do pão, embora claramente distintos deste.

Figura 2 - Representação gráfica das Cinco Forças de Porter.



Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_Forças_de_Porter

3 - METODOLOGIA

3.1 - Tipologia e Abordagem do Estudo

Trata-se de um estudo de caso baseado em *pesquisa descritiva*, como tal, “tem como objetivo primordial a definição das características de determinada população ou dado ou o declaração de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 45). As pesquisas descritivas não

manipulam variáveis, apenas as observa, registra, analisa e correlaciona, o que não impede a formulação prévia de hipóteses e sua subsequente afirmação ou refutação.

A abordagem do estudo é predominantemente qualitativa e em menor escala quantitativa (portanto, qualiquantitativa). Com efeito, a coleta, interpretação e apreciação dos dados podem ser ajustadas ao longo do processo (porquanto nos utilizaremos de instrumentos semiestruturados como consta dos apêndices deste artigo). A análise, apesar de ocorrer desde o início do processo, se torna mais sistemática e formal após o encerramento e coleta de dados, quando se transforma em um processo indutivo, interativo e recorrente, porque o pesquisador, muitas vezes, volta às fontes para confirmar e ampliar os dados e para validar os resultados e conclusões. Segundo Minayo (1998), “os estudos qualitativos respondem a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado”, por exemplo, quais são os potenciais entrantes no ramo da panificação em lugar de quantos são? Por seu turno, a abordagem qualitativa também estará presente, por exemplo, quando mensurarmos o volume quantitativo (unidades de produtos) e financeiro de compras de um determinado cliente e a partir disso configurar o seu potencial de vendas.

3.2 - Dados para análise (fontes primárias)

- Registros (blocos) de pedidos de produtos.
- Registros (fichas ou equivalentes) de controle de substituições dos produtos as vésperas de expirar validade.
- Transcrições das entrevistas dos varejistas.

3.3 - Instrumentos de coleta de dados.

- **Formulário de entrevista a especialistas** (apresentar fisicamente o *mix* de produtos listado no formulário e indagar sobre a viabilidade de aumentar seus respectivos prazos de validade) – Finalidade: Avaliar a opinião dos especialistas sobre os prazos de validade dos produtos. Vide APÊNDICE I.
- **Ficha individual de movimentação de produto** (Código, Descrição, (Qtd. – Quantidade) Qtd. Vendida, Qtd. Substituída) – Finalidade: Ranquear itens mais vendidos, mais substituídos. Vide APÊNDICE II.

- **Ficha individual de movimentação de cliente** (Nome Fantasia, Endereço-bairro-zona, Qtd. Vendida, Qtd. Substituída) – Finalidade: Calcular a capacidade média de vendas dos clientes e fazer uma análise análoga (quijá um neologismo) a Matriz BCG. Vide APÊNDICE III.
- **Formulário de entrevista a clientes** (quais são os concorrentes, substitutivos, novos entrantes... dos produtos da Corrêa & Oliveira) – Finalidade: Coletar dados para efetuar a análise sobre o Modelo M. Porter. Vide APÊNDICE IV.

3.4 - Período dos dados analisados

Para realizar análise do *mix* de produtos elegeu-se um trimestre (outubro, novembro e dezembro de 2013). Esta se efetiva mais adiante neste artigo com a *Tabela-1*. Consideramos possíveis sazonalidades, por exemplo, período de festas ou dia das crianças em que se supõe uma maior vendagem de pão para *hot dog*. E para análise da capacidade de vendas dos clientes (quantidade comprada por cliente *versus* quantidade substituída por cliente) o período foi de 09 a 20 de junho de 2014. Por sua vez, esta análise se efetiva mais adiante neste artigo com o *Quadro-1*.

3.5 - Período da Coleta de Dados

Foi realizada de Dezembro de 2013 a Junho de 2014.

4 – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: RESULTADOS ANÁLISE MERCADOLÓGICA DA FARINAS

4.1. Opiniões de especialistas sobre a viabilidade ou não de aumentar o prazo de validade dos produtos mediante aditivação de conservantes (entrevista a dois especialistas que teve como instrumento o formulário constante do apêndice I):

Na questão 1, quando indagado se “é aceitável supormos que: “Quanto (>) quantidade de aditivos e conservantes, (>) validade do produto. Logo, (<) “qualidade” salutar do alimento.”? Não houve consenso quanto a primeira parte do enunciado, qual seja a relação quantidade de aditivos/conservantes e validade do produto, mas, ambos responderam afirmativamente para a segunda parte do enunciado, qual seja a de que quanto maior a quantidade de aditivos/conservantes menor será a qualidade salutar do produto. Com efeito, a

título de justificativa registrou o entrevistado dois (embora sem informar fonte ou bibliografia):

Os ingredientes usados como conservantes na panificação, também conhecidos como inibidores da flora ou anti-mofo, são usados para elevar o *shelf-life* (prazo de validade com qualidade satisfatória – em livre tradução) de pães brandos (especiais). A ação destes ingredientes é eficaz, porém o desenvolvimento microbiano também deve ser combatido com a implantação de sistemas de produção de pães regidos por planos de *boas práticas de fabricação*. Os produtos mais comumente utilizados com este fim são o Ácido Propiônico e o Propionato de Cálcio ou Sódio, com dosagens intermediárias entre 0,1% e 0,2% sobre peso da farinha. Todos os produtos têm eficácia similar, inclusive com relação à prevenção contra o roque, porém o propionato de cálcio é o mais utilizado, sendo sua única vantagem sobre os demais o aumento de teor de cálcio nos pães e conseqüente combate a ação do ácido fítico, presente nos pães com alto teor de fibras, que dificulta a absorção de cálcio pelo organismo humano. Os propionatos dispersam-se facilmente nos ingredientes básicos da massa sendo adicionados na própria farinha ou mesmo junto dos demais ingredientes na etapa de mistura. Em produtos que utilizam fermento químico, como bolos, deve ser usado o propionato de sódio, que não interfere na fermentação nem provoca efeito enrijecedor sobre o glúten. O ácido sórbico é um conservante químico na forma de um pó branco e cristalino. É normalmente comercializado na forma de sal, principalmente de potássio, por apresentar maior solubilidade em água. Sua atividade microbiana aumenta com o decréscimo do pH porém, ao contrário da maioria dos conservantes, o ácido sórbico tem atividade microbiana em produtos com pH até 6,5. Tem ação contra bolores, leveduras e bactérias, exceto contra bactérias do gênero *Lactobacillus* e *Clostridium*. Em dosagens de 1000 a 3000 PPM, não altera o sabor, aroma e cor dos produtos. Em produtos que utilizam fermentação biológica, esse aditivo não deve ser utilizado na receita, pois pode prejudicar a fermentação. Uma solução de sorbato de potássio e água poderá ser aspergida sobre o produto após o assamento e resfriamento. No caso do ácido sórbico, o produto deverá ser diluído em álcool e não é necessário aguardar o resfriamento.

Análise: Pode-se inferir que não seria viável para a empresa em análise envidar esforços para aumentar o prazo de validade de seus produtos. Assim, as análises da problemática “encalhe/substituição” de produtos podem ser redirecionadas para questões mercadológicas - incluindo políticas de vendas e pós-venda - e não questões fabris.

Na questão 2, quando perguntado “independente da resposta a questão anterior, aumentar a quantidade de aditivos alterará negativamente características como sabor, textura e aparência do alimento (pães)?” As respostas de ambos os entrevistados foram coesas pelo sim, respectivamente: “Os conservantes são necessários, úteis e preservam a saúde do produto. Mas em excesso deixam sabor residual desagradável e podem ser nocivos a saúde em doses elevadas como qualquer remédio.” No mesmo afinamento, “tudo em excesso é

veneno. Esta regra pode ser aplicada às receitas de panificação. Até mesmo a água adicionada em quantidade acima da ideal pode prejudicar de forma irremediável a panificação. Respeitando-se as especificações da farinha e dos demais ingredientes, para se obter pães de boa qualidade, se faz necessária a elaboração de uma receita equilibrada e adequada ao processo de panificação, principalmente ao tempo e condições de fermentação. Em termos gerais, com o uso de farinhas adequadas, as receitas básicas de panificação (processo direto / curta fermentação) e adição de ingredientes dosificados de forma correta e dentro dos limites especificados podem manter as características de sabor e textura de cada tipo de pão. A elaboração de uma receita deve ser exclusiva para uma determinada região ou clientela. A receita deve ser compatível à farinha usada, e cada um dos ingredientes incorporados atuará especificamente em um grupo de características do produto final”.

Análise: Ao que se observa nas respostas, não apenas os aditivos/conservantes alterarão negativamente a qualidade do produto, como também até mesmo um componente essencial na receita de fabricação a exemplo do trigo, quando em dosificado abaixo do ideal ou em excesso, comprometerá a qualidade da panificação (em especial, textura e sabor). Igualmente, por ocasião desta análise o produto mais novo que compõe o mix da empresa já conta com aproximadamente seis meses de mercado e já passou pela fase de experimentação e introdução, portanto, são produtos já conhecidos e relativamente bem aceitos pelo público consumidor, o que salvo fato novo, sinaliza prudente não alterar a composição dos produtos.

4.2. “Quantidade comprada versus Quantidade substituída” (Instrumento de coleta de dados internos constante do apêndice III).

A Farinas tem como referência aceitável até 5% (cinco por cento) de substituição em relação a quantidade vendida ao cliente (por exemplo, de cada 100 produtos vendidos, até 5 são considerados passíveis de substituição por perecibilidade, ou seja, produtos na iminência de expirar prazo de validade). Se o percentual referido for superior ao referido, sinaliza possível problema variado: Condições inadequadas de acondicionamento do produto no varejista (Ex. Temperatura; Exposição direta ao sol; Exposição em local incompatível com a natureza do produto; Umidade excessiva; Etc.) ou Falhas no processo fabril (Ex. Insuficiência de aditivo/conservante; Falhas na embalagem; Etc); Superestimação da capacidade de vendas do cliente.

Elegendo-se os 20 (vinte) clientes com o maior quantitativo de compras do produto Farinas, fez-se para cada um deles um levantamento que permite cruzar “quantidade comprada *versus* quantidade substituída”. Então, ao observarmos o *Quadro-1*, compreende-se a relação em que o primeiro cliente, como exemplo, em um período de 10 (dez) dias comprou 6495 unidades e a Farinas substituiu-lhe 21 unidades, logo, aproximadamente 0,32% de substituição. Ato contínuo, a relação unidades compradas \times substituídas se apresentou inferior a cinco por cento em toda esta análise. Portanto, demove-se (ao menos nesta análise) a hipótese que os clientes da Farinas estejam sendo superestimados quanto a sua capacidade de vendas, assim como de outros problemas relatados no primeiro parágrafo desta seção.

Quadro 1 – Quantidade comprada por cliente *versus* quantidade substituída. (*Apenas os dois primeiros clientes do ranking. O quadro na íntegra com os vinte clientes consta do apêndice VI*).

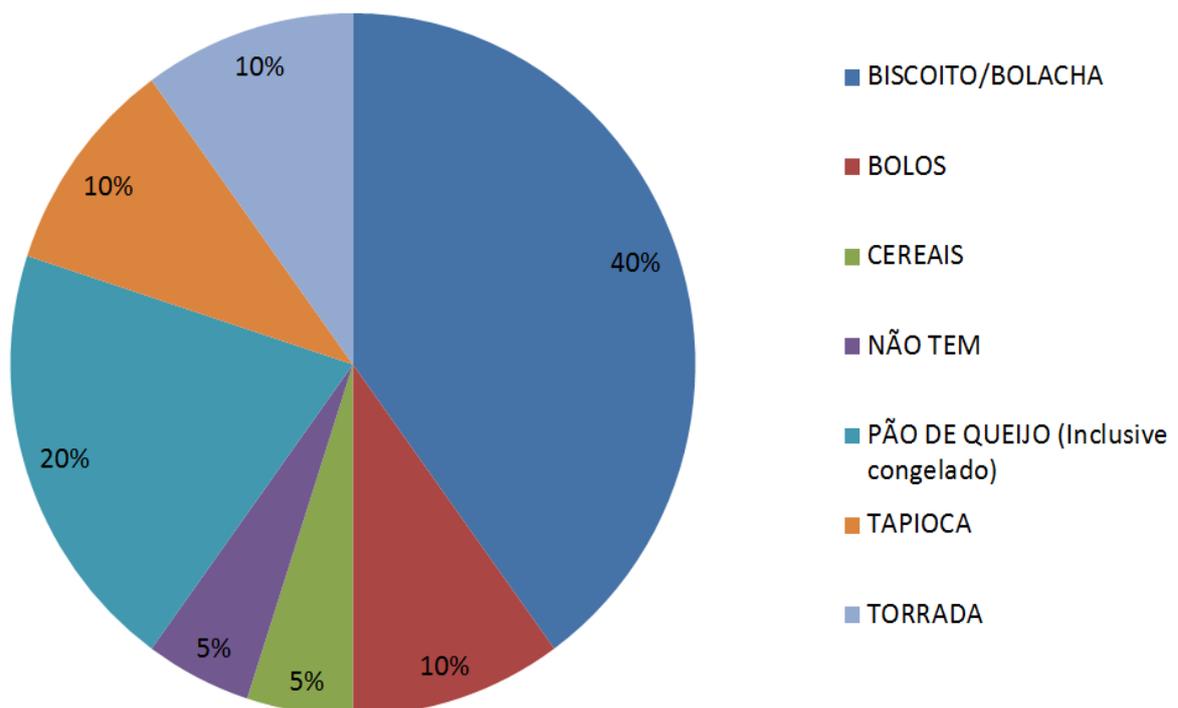
NOME FANTASIA	SUPER ATACADO CENTRONORTE COM DE ALIM
Endereço	AV. BRASILIA, B: SÃO CRISTOVÃO N° 2245
Zona da Cidade	CENTRO
Qtd. Comprada	6495 unidades
Qtd. Substituída	21 unidades
Cliente desde	24/08/2011
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	A C D A IMPORT E EXPORT LTDA
Endereço	AV JORGE TEIXEIRA Nova Porto Velho N° 374
Zona da Cidade	CENTRO
Qtd. Comprada	2622 unidades
Qtd. Substituída	7 unidades
Cliente desde	26/08/2011
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014

4.3 Principais produtos substitutivos do pão na ótica dos clientes da Farinas (análogo ao modelo Michael Porter)

Uma das forças competitivas do mercado é o chamado “Substitutivo”. Aqueles produtos cuja natureza não é igual ao produto de sua empresa, mas, acabam por atender a mesma necessidade de seu cliente e retirar-lhe uma fatia de mercado (conceito e ilustração presentes na seção 2.3 e figura 2 deste artigo). Note-se, por exemplo, que pão e biscoito não possuem a mesma natureza (aliás, a própria denominação já expressa isso), mas, sem equívoco o segundo é uma alternativa ao primeiro. Prudente, senão necessário, identificar quais os principais produtos substitutivos do produto da Farinas. Para isso, utilizamos o questionário constante do apêndice IV (questão 2), o qual foi aplicado a 20 clientes da empresa Farinas (comércios varejistas). Foram 04 estratos (as quatro regiões da cidade), cada estrato com 05 clientes aleatoriamente escolhidos.

Conforme o gráfico-1, a pesquisa resultou 07 categorias de respostas (quadro 2) com diversos produtos substitutivos, sendo que, os mais expressivos foram os biscoitos e bolachas que correspondem a 40% dos apontados e pão de queijo (inclusive o congelado) correspondente a 20% dos apontados.

Gráfico 1 – Principais substitutivos do pão.



Quadro 2 – Principais substitutivos do pão.

QUAL O PRODUTO SUBSTITUTIVO DO PÃO QUE SUA EMPRESA FORNECE AOS SEUS CLIENTES?	Respondentes
BISCOITO/BOLACHA	8
BOLOS	2
CEREAIS	1
NÃO TEM	1
PÃO DE QUEIJO CONGELADO (Inclusive congelado)	4
TAPIOCA	2
TORRADA	2

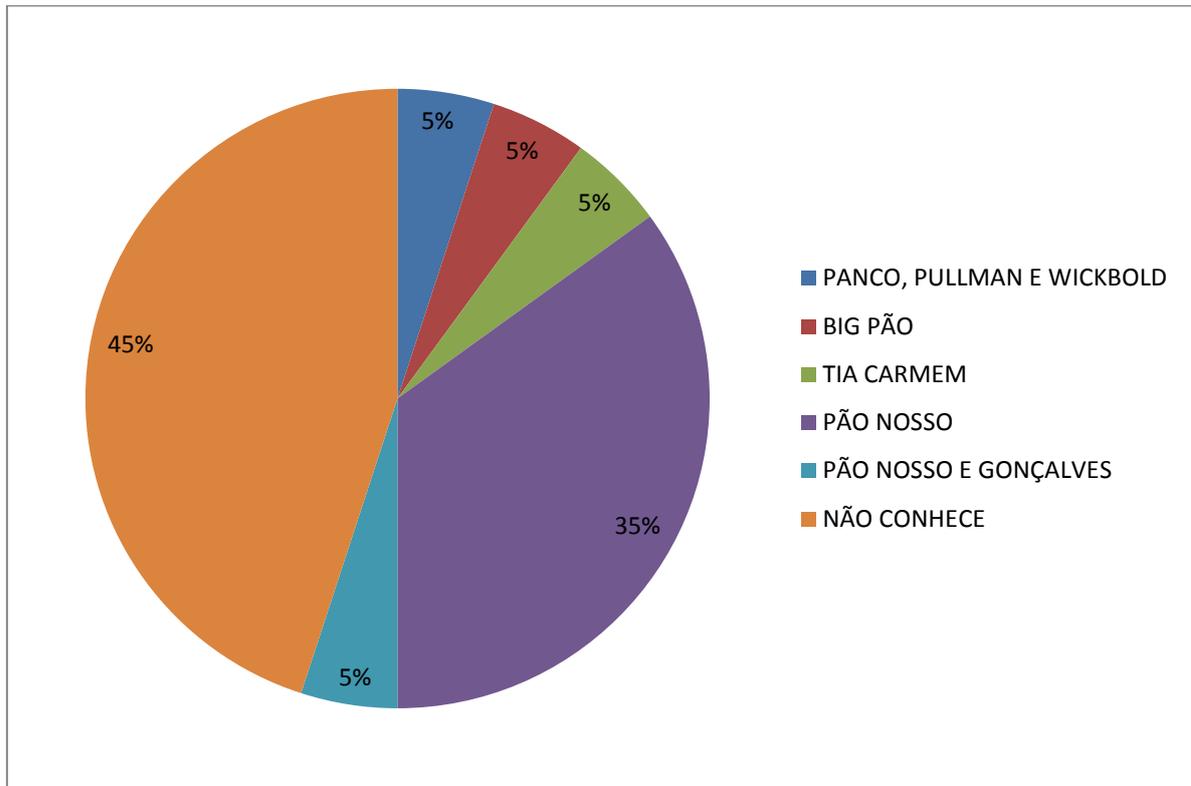
4.4. Principais concorrentes no ramo/segmento da Farinas (análogo ao modelo Michael Porter)

Para identificar os principais concorrentes no ramo/segmento da empresa utilizamos o questionário constante do apêndice IV (questão 3), o qual foi aplicado a 20 clientes da empresa Farinas (comércios varejistas). Foram 04 estratos (as quatro regiões da cidade), cada estrato com 05 clientes aleatoriamente escolhidos. Resultou em sete concorrentes, entretanto, seis destes representam juntos apenas 20% (vinte por cento) e um representa 35% (trinta e cinco por cento) dos concorrentes conhecidos pelos clientes da empresa. Além disso, chama a atenção o fato de que 45% (quarenta e cinco por cento) dos respondentes não conhecem nenhum outro fornecedor. Quiçá aí esteja a oportunidade de a Farinas trabalhar uma marca alternativa (embora cômicos que isto demanda outro estudo) como estratégia crescimento, o que pode se referir como “concorrência amiga” ou tecnicamente falando “Diversificação Relacionada”.

Quadro 3 – Principais concorrentes.

QUAIS OS NOVOS E/ OU FUTUROS FORNECEDORES NA ÁREA DE PRODUTOS DE PANIFICAÇÃO EM PORTO VELHO?	Respondentes
PANCO, PULLMAN E WICKBOLD	1
BIG PÃO	1
TIA CARMEM	1
PÃO NOSSO	7
PÃO NOSSO E GONÇALVES	1
NÃO CONHECE	9

Gráfico 2 – Principais concorrentes.



4.5. Análise do Mix de Produto da Farinas: Relação VENDAS x SUBSTITUIÇÃO. Uma neologia análoga a Matriz BCG.

Os produtos destacados em verde são aqueles cujo ranking de substituição é maior que o ranking de vendas, por exemplo, o Pão Bisnaga é o terceiro mais vendido dentre os dez itens do *mix*, entretanto, é o sexto no ranking dos substituídos, indicando que o seu desempenho de vendas é bem superior a sua substituição, seja por encalhe, ou prazo de validade na iminência de expirar. A mesma relação positiva entre substituição versus venda ocorre com os produtos: Pão de leite; Pão de Batata e Pão Hot Dog. Em uma neologia análoga a matriz BCG seria um produto “vaca-leiteira” que como tal o rendimento gerado pelo produto é superior ao investimento (modesto) feito para desenvolver/manter o produto no mercado, usualmente são os que ante ao ciclo de vida de produto encontram-se na fase de maturidade. Logo, itens que cuja manutenção no mercado é viável e recomendável.

Os produtos destacados em vermelho são aqueles cujo ranking de substituição é menor que o ranking de vendas, por exemplo, o Pão de Forma é o quinto mais vendido dentre os dez itens do *mix*, entretanto, é o primeiro em substituição (“encalhe”). A mesma relação negativa substituição versus venda ocorre com os produtos: Pão de Hamburguer e Pão de Centeio. Em uma neologia análoga a matriz BCG seria um produto “abacaxi”. Logo, um item candidato a ser “desalinhado” ou que no mínimo necessita de estudos de viabilidade.

Os produtos destacados em amarelo são aqueles cujo ranking de substituição se iguala ao ranking de vendas, ou seja, uma exata proporção entre desempenho de vendas e substituição do produto por parte do fornecedor, por exemplo, o Pão Integral que é o sétimo em desempenho de vendas e igualmente em substituição, portanto, uma relação de neutralidade. A mesma relação de neutralidade também é observada no produto Pão Integral com Castanhas. Em uma neologia análoga a matriz BCG seria um produto “interrogação”, usualmente são os que ante ao ciclo de vida de produto encontram-se na fase de introdução no mercado. Aliás, esta é a condição dos dois produtos citados – são novos (o pão integral com castanha foi lançado há menos de seis meses). Logo, são itens que sinalizam a necessidade de investimentos, em especial em divulgação para que possam migrar para a fase de crescimento. Isso demanda tempo e atento acompanhamento. Deve-se considerar ainda, que produtos “interrogação” podem migrar para a classificação de “abacaxi” antes mesmo de ascenderem para a fase de crescimento e subsequentes dentro do ciclo de vida de produto.

Tabela 1 – Análise do Mix de Produtos da Farinas

Análise da Relação Vendas e Substituição de Produtos - 4º trimestre_2013					Indicador positivo	Indicador negativo
VENDAS DIÁRIAS					RV	RS
Tipo	Total vend.	Total subst.	Venda real	%	Rankig (mais vendidos)	Rankig (mais substituidos)
Pão Leite	62760	2293	60467	3,79%	3,79	1 2
Pão Batata	58503	1129	57374	1,97%	1,97	2 3
Pão Bisnaga	52299	794	51505	1,54%	1,54	3 6
Pão Hot Dog	43578	691	42887	1,61%	1,61	4 5
Pão Forma	40682	1569	39113	4,01%	4,01	5 1
Pão Hamburguer	21003	390	20613	1,89%	1,89	6 4
Pão Integral	13328	192	13136	1,46%	1,46	7 7
Pão Multicereais	6566	70	6496	1,08%	1,08	8 9
Pão Centeio	4119	53	4066	1,30%	1,30	9 8
Pão Int.com Castanhas	965	3	962	0,31%	0,31	10 10
Legenda: RV - Ranking de Vendas; RS - Ranking de Substituição.						
Análise						
RS	>	RV	Positivo	VACA OU ESTRELA		
RS	<	RV	Negativo	ABACAXI		
RS	IGUAL	RV	Neutro	?		

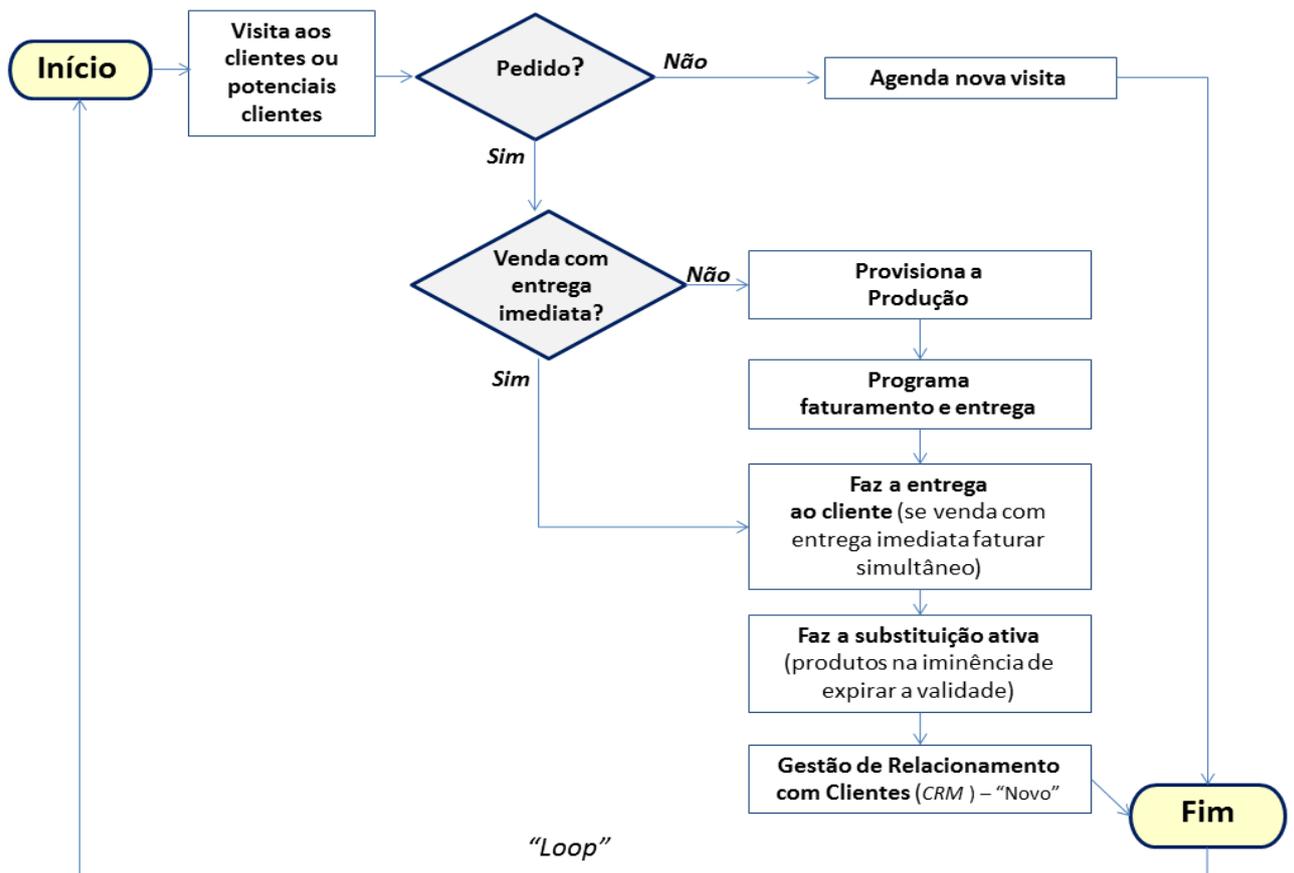
4.6. Mapeamento do processo de comercialização

Nas figuras 3 e 4, há representações esquemáticas resultantes do mapeamento do processo de comercialização da empresa Farinas. Chama-nos a atenção, a ausência de “pós-venda” tanto no diagrama de bloco quanto no fluxograma. Todavia, é fato que ainda que informalmente a empresa em análise realize ações parciais de pós-venda e um exemplo disso é a própria substituição ativa (dos produtos que estão na iminência de expirar prazo de validade). Mas, certamente (e acreditamos oportuno), o pós-venda pode ser implementado de forma sistemática e abrangente.

Figura 3 – Diagrama de blocos do processo de comercialização (*declarado pela empresa*)



Figura 4 – Fluxograma do processo de comercialização (*sugerido pelos pesquisadores*)



5 – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diversificação relacionada ante aos substitutivos (remetendo-nos ao Gráfico-1), considerando-se que foram elencados sete deles, dentre os quais destacaram-se biscoitos/bolachas e pão de queijo (inclusive os congelados) e que somados correspondem a 60% dos apontados como produtos que substituem o pão, a empresa pode avaliar o “*uso dos*

mesmos recursos físicos para múltiplos propósitos. Por exemplo, alimentos – ainda que diversos, mas, que possam ser produzidos na mesma fábrica (sinergia operacional)” (ALVES, 2014, p.1).

Monitorar concorrentes principais (remetendo-nos ao Gráfico-2), vez que agora estão identificados os principais a exemplo das marcas Pão Nosso e Gonçalves (Granopan), não apenas quanto aos seus produtos, mas, principalmente quanto as suas ações de mercado no ramo de panificação. Um alerta deve ser emitido frente ao elevado percentual de 45% de respostas para a categoria “não conhece” ou seja, “desconhecem algum concorrente” ou ao menos não lhes veio a mente dos entrevistados durante a pesquisa, o que sinaliza que há um espaço na exata proporção para que os chamados “Pontenciais Entrantes” - como os denomina Michael Porter - se tornem concorrentes. Assim, é hora de planejar estrategicamente, portanto, para longo prazo, quais serão a(s) vantagem(s) competitiva(s) da Farinas.

Avaliar descontinuar/desalinhar alguns itens do mix de produtos (remetendo-nos a Tabela-1) cuja relação vendas \times substituição se mostrou negativa ou analogamente a classificação BCG figuraram como “Abacaxis”, particularmente o pão de forma, pão de hambúrguer e pão centeio. Antes, porém, identificar o que tem lhes colocado nesta condição de desempenho negativo no cruzamento das citadas variáveis e quem sabe envidar esforços e investimentos para revertê-la.

Planejar e implementar novos processos de vendas e pós-venda (remetendo-nos a Figuras-3 e 4) a substituição ativa (dos produtos que estão na iminência de expirar prazo de validade), pode induzir os clientes a um baixo esforço de vendas dos produtos da marca em questão, vez que, ainda que não vendam não terão prejuízo, pois, de qualquer sorte o produto será substituído, inobstante não seja consignação - efeito indesejável -, como alertou-se desde a introdução deste artigo ainda que os percentuais de substituição se apresentem neste estudo como inferiores a referência interna de 5%. Adotar um planejamento de vendas onde o processamento de pedidos seja feito antes da entrega dos produtos. Bem como, adotar o CRM- Gestão de Relacionamento com o Cliente para manter um relacionamento com o cliente após a venda dos produtos e esclarecendo dúvidas frequentes.

Diversos: Fatores intervenientes a pesquisa, pois, sabidamente é natural que durante a pesquisa possam emergir observações e registros alheios ao objeto e objetivo específico da

pesquisa. Inobstante, não há impedimento que os apresentemos, bem entendido como “fatores intervenientes” e oportunos:

- Adoção de embalagem inviolável a fim de garantir a integridade do produto.
- Traçar meta de vendas com promoções dos produtos nos mercados e bonificações aos comerciantes.
- Fazer treinamento com os vendedores (conhecer o produto é primordial e quando há um *mix* de dez itens já se demanda um esforço maior e mais didático).
- Adotar um SIG – Sistema de Informações Gerenciais, que possa dinamicamente aferir a capacidade de vendas dos varejistas. Assim, supõe-se que não se subestimarão ou mesmo superestimarão a quantidade vendida para estes.
- Visitar periodicamente os comércios varejistas (pontos de vendas ao consumidor final) propiciando-lhes breves treinamentos de como expor o produto em um ambiente adequado para que seu ciclo de vida seja alcançado.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS: A modo de conclusão

Apresentados os resultados do estudo, análises e propostas de intervenção é agora oportuno, em tempo, lembrarmos brevemente algumas das hipóteses que foram elencadas preliminarmente a ele:

Hipótese - A: Supostamente o prazo de validade do produto é inferior ao prazo médio de giro do produto no varejista. Conclusão: HIPÓTESE REFUTADA.

Hipótese - B: Supostamente há superestimação da “Potencial de Vendas” dos varejistas, o que resulta em abastecê-los (no sentido de persuadi-los a comprar) em demasia. Conclusão: HIPÓTESE REFUTADA.

Hipótese - C: Ausência ou precariedade da “segmentação de mercado” e “posicionamento estratégico” do produto. Conclusão: HIPÓTESE PARCIALMENTE CONFIRMADA. Com efeito, a contribuição deste estudo se materializa por assim dizer, na forma de diagnóstico mercadológico que identifica principais concorrentes, substitutivos, clientes e seus potenciais de vendas, bem como uma análise ousada (dantes referida como neologismo da análise BCG)

do portfólio (*mix*) de produtos da empresa, apenas para citarmos alguns, que se constituem em substrato para o planejamento estratégico de marketing da empresa em análise.

Somos conscientes quanto a possibilidade de críticas por utilizarmos variadas ferramentas de análise, tais como, Matriz Ansoff (produto/mercado – em nível teórico), Matriz BCG (análise de produtos e/ou serviços) e como se não fosse o bastante ainda nos servimos das forças competitivas do consagrado Modelo Porter, mas, salvo melhor entendimento não são ferramentas antagônicas. Apenas, exigem daqueles que as desejam articular - assim como o fizemos (respeitosamente que não soe pretencioso ou imodesto) - o desejo de multifacetar a análise com algumas das ricas e abundantes ferramentas da moderna administração, notadamente estratégicas e de marketing, sob pena de não fazê-lo e buscar o “conforto de mono ferramenta e mono análise como habitual em recorrentes e massivas análises de forças e fraquezas (...).

Registramos também decorrente deste estudo, a percepção do quão é comum pensarmos no ramo de panificação prioritariamente como uma indústria, e assim a tendência de convergir todos os problemas/análises deste ramo à administração da produção, quando, sem excluir a primeira a administração de marketing (enquanto ação estratégica de mercado) é igualmente vital, pois, o que aparentava ser um problema de produção/engenharia de alimentos se vocacionou para um problema de marketing vez que, uma Indústria enseja Comércio daquilo que produz, pelo que, consideremos no mínimo os clássicos 4P (cujo primeiro e proeminente é o Produto) em articulação com os 4C (cujo primeiro e proeminente é o Cliente) e certamente em nosso referencial teórico os fizemos constar assim como nas pesquisas também, respectivamente, Talebela-1 e Gráfico-1, Quadro-1 e Gráfico-2. Por derradeiro, não se pretende esgotar o assunto, afinal artigos discutem o conhecimento.

REFERÊNCIAS

Obras Citadas

ALVES, Sérgio Rodrigues. Estratégias básicas para Reestruturação x Crescimento. 2014. – Disponível em: <<http://www.profsergio.net/estrategiasbasicas.pdf>> - Acesso em: 21.Jun.2014.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P; HAIES, Boert L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.

COBRA, Marcos. Administração de vendas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. Marketing para o Século XXI: Como criar conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_forças_de_Porter> - Acesso em: 20.Nov.2013

<<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modelo-de-5-forcas-de-michael-porter/>> - Acesso em: 01.Nov.2013

<http://www.pacpme.com.br/pacpme/web/arquivos/Gestao_Estrategica_Vendas.pdf> - Acesso em: 30.Set.2013

Obras Consultadas

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice I

Instrumento Semiestruturado de Coleta de Dados 1 Formulário de entrevista a especialistas

Caro especialista, com base em sua percepção técnica (ainda que passiva de análises e testes):

- 1) É aceitável supormos que: “Quanto (>) quantidade de aditivos e conservantes, (>) validade do produto. Logo, (<) “qualidade” salutar do alimento.”?

() Sim () Não

Justifique a sua resposta e se possível indique uma bibliografia específica:

- 2) Independente da resposta a questão anterior, aumentar a quantidade de aditivos alterará negativamente características como sabor, textura e aparência do alimento (pães)?

Apêndice II

Instrumento Semiestruturado de Coleta de Dados 2
Ficha individual de movimentação de produto.



Descrição	Código	Qtd. Vendida (Saída)	Qtd. Substituída (Devolução)
Pão Forma	02	14.037	464
1 - Pão Leite	01	21.244	574 = 2,75%
3 - Pão Bisnaga	04	17.588	260
2 - Pão Batata	05	19.420	459
Pão Integral	06	4.355	24
Pão Centeio	07	1.675	6
Pão Multicereais	08	2.291	45
Pão Hambúrguer	09	6.892	175
Pão Hot Dog	10	15.633	258
Pão Int.Com Castanhas	39	733	2

Dados analisados do mês de outubro

Descrição	Código	Qtd. Vendida (Saída)	Qtd. Substituída (Devolução)
Pão Forma	02	13.406	482
Pão Leite	01	21.033	862
Pão Bisnaga	04	16.393	206
Pão Batata	05	19.480	280
Pão Integral	06	4.355	42
Pão Centeio	07	1.786	2
Pão Multicereais	08	2.759	7
Pão Hambúrguer	09	6.687	90
Pão Hot Dog	10	13.430	224
Pão Int.Com Castanhas	39	165	0

Dados analisados do mês de novembro



Descrição	Código	Qtd. Vendida (Saída)	Qtd. Substituída (Devolução)
Pão Forma	02	13.239	623
Pão Leite	01	20.483	857
Pão Bisnaga	04	18.318	328
Pão Batata	05	19.603	390
Pão Integral	06	4.618	126
Pão Centeio	07	1.516	18
Pão Multicereais	08	658	45
Pão Hambúrguer	09	7.424	125
Pão Hot Dog	10	14.515	209
Pão Int.Com Castanhas	39	67	1

Dados analisados do mês de dezembro

Apêndice III

Instrumento Semiestruturado de Coleta de Dados 3
Ficha individual de movimentação de cliente.



NOME FANTASIA	
Endereço	
Zona da Cidade	
Qtd. Comprada	
Qtd. Substituída	
Ranking como cliente em financeiro de compras	
Cliente desde	____/____/20____
Período da análise	Último trimestre de 2013.
Observações	

* Fontes de dados: Relatórios de controles internos da empresa.

Apêndice IV**Instrumento Semiestruturado de Coleta de Dados 4
Formulário de entrevista a clientes*****Questionário***

Empresa: _____

Nome Entrevistado: _____

Endereço: _____

1. Quais são os fornecedores de produtos de panificação que atendem seu estabelecimento e/ou empresa?
2. Qual o produto substitutivo do pão que sua empresa fornece aos seus clientes?
3. Quais os novos e/ou futuros fornecedores na área de produtos de panificação em Porto Velho?

Apêndice V

Imagem ilustrativa dos produtos da marca Farinas
Expostos em cliente (comércio varejista)



Apêndice VI

NOME FANTASIA	SUPER ATACADO CENTRONORTE COM DE ALIM
Endereço	AV. BRASILIA, B: SÃO CRISTOVÃO N° 2245
Zona da Cidade	CENTRO
Qtd. Comprada	6495 unidades
Qtd. Substituída	21 unidades
Cliente desde	24/08/2011
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	A C D A IMPORT E EXPORT LTDA
Endereço	AV JORGE TEIXEIRA Nova Porto Velho N° 374
Zona da Cidade	CENTRO
Qtd. Comprada	2622 unidades
Qtd. Substituída	7 unidades
Cliente desde	26/08/2011
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	SUPERATACADO CENTRONORTE COM ALIM LTDA
Endereço	AV. JATUARANA CONCEIÇÃO N° 3003
Zona da Cidade	SONA SUL
Qtd. Comprada	5005 unidades
Qtd. Substituída	9 unidades

Cliente desde	19/03/2012
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	MORENO & MORENO LTDA
Endereço	AV 7 DE SETEMBRO KM 01 N° 1528
Zona da Cidade	CENTRO
Qtd. Comprada	1948 UNIDADES
Qtd. Substituída	15 unidades
Cliente desde	26/08/2008
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	ATACADAO DIST COM E IND LTDA
Endereço	ROD BR 364, KM 3 FLORESTA
Zona da Cidade	ZONA SUL
Qtd. Comprada	3889 UNIDADES
Qtd. Substituída	3 unidades
Cliente desde	26/08/2011
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	MINI BOX NIPPON PRODUTOS ALIMENTICIOS LTDA
Endereço	AV CALAMA SÃO JOÃO BOSCO N° 1947
Zona da Cidade	ZONA NORTE
Qtd. Comprada	1234 UNIDADES

Qtd. Substituída	12 unidades
Cliente desde	26/08/2008
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	SUPERMERCADO SETE DE SETEMBRO LTDA (PEG PAG CANDEIAS)
Endereço	AV 7 DE SETEMBRO Nº 1414 CENTRO
Zona da Cidade	ZONA CENTRO
Qtd. Comprada	1798 UNIDADES
Qtd. Substituída	8 unidades
Cliente desde	26/08/2011
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	COIMBRA E NOBRE LTDA PEG PAG JATUARANA
Endereço	AV JATUARANA Nº 1431 JARDIM ELDORADO
Zona da Cidade	ZONA SUL
Qtd. Comprada	2783 UNIDADES
Qtd. Substituída	0 unidades
Cliente desde	26/08/2011
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	SUPERMERCADO PIEDADE
Endereço	AV CAMPOS SALES AREAL Nº1281
Zona da Cidade	ZONA SUL

Qtd. Comprada	1714 UNIDADES
Qtd. Substituída	53 unidades
Cliente desde	22/08/2008
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
Observações	
NOME FANTASIA	SUPERMERCADO ATLANTA LTDA
Endereço	RUA GERALDO SIQUEIRA CALADINHO Nº 4186
Zona da Cidade	ZONA LESTE
Qtd. Comprada	874 UNIDADES
Qtd. Substituída	29 unidades
Cliente desde	18/11/2013
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	SUPERMERCADO MONDALE LTDA
Endereço	RUA ALEXANDRE GUIMARAES Nº 8075 TANCREDO NEVES
Zona da Cidade	ZONA LESTE
Qtd. Comprada	665 UNIDADES
Qtd. Substituída	26 unidades
Cliente desde	18/11/2013
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	SUPERMERCADO MILAO LTDA EPP
Endereço	RUA JOSE AMADOR DOS REIS JK Nº 2955

Zona da Cidade	ZONA LESTE
Qtd. Comprada	1599 UNIDADES
Qtd. Substituída	23 unidades
Cliente desde	18/11/2013
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	SUPERMERCADO CANADA LTDA
Endereço	RUA RAFAEL VAZ E SILVA N° 1614 NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS.
Zona da Cidade	ZONA CENTRO
Qtd. Comprada	1498 UNIDADES
Qtd. Substituída	16 unidades
Cliente desde	18/11/2008
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	SUPERMENRCADO TUIITE
Endereço	RUA RAFAEL VAZ E SILVA N° 1614 NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS
Zona da Cidade	ZONA CENTRO
Qtd. Comprada	1416 UNIDADES
Qtd. Substituída	17 unidades
Cliente desde	18/11/2008
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	B A FROTA (SUPERMERCADO CEARÁ)
Endereço	AV AMAZONAS N° 3718 AGENOR DE CARVALHO

Zona da Cidade	ZONA LESTE
Qtd. Comprada	811 UNIDADES
Qtd. Substituída	9 unidades
Cliente desde	18/01/2008
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	D B SUPERMERCADO
Endereço	RUA CURIMATA N° 1000 LAGOA
Zona da Cidade	ZONA SUL
Qtd. Comprada	2210 UNIDADES
Qtd. Substituída	3 unidades
Cliente desde	25/07/2013
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	P SOUZA FILHO ME SUPERMERCADO JAMARY
Endereço	RUA DANIELA 1615 TRES MARIAS
Zona da Cidade	ZONA LESTE
Qtd. Comprada	1415 UNIDADES
Qtd. Substituída	22 unidades
Cliente desde	25/02/2012
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	SUPERMERCADO BATE FORTE LTDA ME
Endereço	AV ALEXANDRE GUIMARAES, 7312 TANCREDO

	NEVES
Zona da Cidade	ZONA LESTE
Qtd. Comprada	1698 UNIDADES
Qtd. Substituída	32 unidades
Cliente desde	25/05/2012
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	RDA COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA ME SUPER ZAN
Endereço	RUA PLACIDO DE CASTRO N° 8561 SOCIALISTA
Zona da Cidade	ZONA LESTE
Qtd. Comprada	1364 UNIDADES
Qtd. Substituída	45 unidades
Cliente desde	25/07/2011
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014
NOME FANTASIA	WERTON F FR AMORIN ME
Endereço	RUA JOSÉ CAMACHO N° 243 ARIGOLANDIA
Zona da Cidade	ZONA SUL
Qtd. Comprada	974 UNIDADES
Qtd. Substituída	29 unidades
Cliente desde	25/02/2008
Período da análise	09 a 20 de junho de 2014