

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PLANO COMERCIAL PARA A INTRODUÇÃO NO MERCADO DE UM PRODUTO
À BASE DA CHIA**

**PORTO ALEGRE
2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FRANCO BRIA

**PLANO COMERCIAL PARA A INTRODUÇÃO NO MERCADO DE UM PRODUTO
À BASE DA CHIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

**PORTO ALEGRE
2017**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR: Dr. Rui Vicente Oppermann

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COORDENAÇÃO: Prof. Walter Meucci Nique

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B849p Bria, Franco

Plano comercial para a introdução no mercado de um produto à base da chia / Franco Bria. – 2017.

110 f. : il.

Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

Orientador: Walter Meucci Nique

1. Chia. 2. Plano comercial. 3. Marketing. I. Nique, Walter meucci. II. Título.

Bibliotecária responsável: Angélica Ono (CRB10/2151)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho de conclusão intitulado “**Plano comercial para a introdução no mercado de um produto à base da chia**” elaborado por Franco Bria, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração:

Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Prof. Dr. Hugo Fridolino Müller

Prof. Dr. Diego Costa Pinto

Banca realizada em: _____

Conceito: _____

A meus pais e a minha mulher, como símbolo de eterno amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, seja quem ele for, pela luz de cada dia.

Agradeço a meus pais, por terem sempre me incentivado a ir além, mesmo quando esse além significava ficar longe deles.

Agradeço à minha mulher, pela paciência e sabedoria, além da sua alegria e motivação diária, que foram fundamentais para eu caminhar esta jornada.

Agradeço a meus irmãos Esteban e Cecilia, por serem exemplos a seguir e fonte de inspiração.

Agradeço a meu primo Pablo Macaron, por ter despertado em mim o interesse pelo tema deste trabalho, além de outras valiosas recomendações e conselhos dados.

Agradeço aos colegas e professores deste curso de mestrado, pelas vastas discussões e as amizades que sobreviverão ao curso.

Agradeço a meu orientador Walter Nique, por ter me guiado, assertivamente, por todo este caminho.

RESUMO

Inúmeros fatores afetam diretamente o negócio dos produtores rurais, porém dois deles são claramente observáveis: a variabilidade nos preços e a dificuldade de agregar valor nos seus produtos agrícolas. Uma das soluções para mitigar estes problemas é através do uso do marketing, visando transformar uma *commodity* num produto com um valor agregado maior e uma marca reconhecida no mercado. Neste contexto, este trabalho buscou propor um Plano Comercial para introduzir um produto, *in natura*, a base da semente de Chia na cidade de Porto Alegre, com maior valor agregado, explorando todos os componentes do composto de marketing (preço, produto, distribuição e comunicação). O trabalho conseguiu desenvolver este plano com sucesso, identificando um público alvo e propondo um novo produto com embalagem inovadora; precificação com foco na maximização de mercado, uma arquitetura de canais de distribuição com poucos agentes e um plano de comunicação com foco nas mídias digitais e nos formadores de opinião. Finalmente este plano pode servir de guia para replicá-lo para outro tipo de produtores agrícolas que se enfrentem com as mesmas dificuldades.

Palavras chave: Chia. Plano comercial. Commodity. Marketing.

ABSTRACT

Many factors affect the farmers' business, of which two are most salient ones: price variability and the difficulty to add value to their agricultural products. One possibility to mitigate these problems is throughout a marketing strategy aiming to convert a commodity into a product with greater added value and a recognized brand in the market. Dealing with these challenges, this work proposes a Commercial Plan model to introduce a Chia seed product, *in natura*, in the city of Porto Alegre, with greater added value through the use of all components of the marketing compound (price, product, distribution and communication). The business plan developed successfully identifying a target consumer and proposed a new product with innovative packaging; pricing focus on market maximization, distribution channel architecture with few agents and communication plan focus on digital media and opinions leaders. It also serves as a guide for farmers that work with different commodities but face similar difficulties.

Keywords: Chia. Commercial plan. Commodity. Marketing.

LISTA DE SIGLAS

ABIA	Associação Brasileira Das Indústrias De Alimentos
AMA	American Marketing Association
AN	Alimentos Naturais
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nation
FOB	Free on Board
IBCE	Instituto Boliviano de Comercio Exterior
PIB	Produto Interno Bruto
SBAF	Sociedade Brasileira de Alimentos Funcionais
USD	United States Dollar
USDA	<i>USDA National Nutrient Database</i>
WOM	Word of Mouth

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Subsistema do Canal de Marketing	34
Figura 2	- Fluxo de decisão para escolha de intermediários.....	40
Quadro 1	- Comparativo dos principais produtos à base de chia no mercado.....	66
Quadro 2	- Características da chia	67
Quadro 3	- Propriedades nutricionais da chia	68
Quadro 4	- Nomes testados nas entrevistas	71
Quadro 5	- Logotipos identificados no mercado – identidade visual.....	73
Quadro 6	- Orientações para embalagens unitária	75
Quadro 7	- Orientações para embalagens	76
Quadro 8	- Análise de Preços de concorrentes	80
Quadro 9	- Preços mínimos e máximos.....	80
Quadro 10	- Demanda por Serviços de Produção	84
Figura 3	- Nível de segmentação de mercado.....	88
Quadro 11	- Arquitetura de Canal	89
Quadro 12	- Resumo do plano com definições e recomendações.....	102

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA.....	15
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
2	OBJETIVOS	17
2.1	OBJETIVO GERAL	17
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
3.1	MARKETING	18
3.2	PLANO DE MARKETING.....	20
3.3	PLANO COMERCIAL	21
3.3.1	Produto	22
3.3.1.1	Qualidade.....	24
3.3.1.2	Design	25
3.3.1.3	Marca.....	25
3.3.1.4	Embalagem.....	27
3.3.2	Preço	28
3.3.3	Distribuição	33
3.3.3.1	Tipos de canais e políticas.....	35
3.3.3.2	Projeto de canal: Segmentação	37
3.3.3.3	Projeto de canal: Posicionamento	38
3.3.3.4	Projeto de canal: Estabelecimento de Alvo.....	40
3.3.3.5	Projeto de canal: Estabelecer novos canais ou aperfeiçoar existentes	41
3.3.4	Comunicação	42
3.3.4.1	Planejamento da Comunicação	42
3.3.4.2	Comunicação em massa	45
3.3.4.3	Comunicação Pessoal	52
4	MÉTODO	58
5	RESULTADO: PLANO COMERCIAL	61
5.1	PRODUTO	61
5.1.1	Identificação do público alvo e suas necessidades	61
5.1.2	Definição do Produto	65
5.1.3	Definição da Marca	69
5.1.4	Definição do Nome do Produto	71
5.1.5	Definição do Logotipo.....	72
5.1.6	Desenho da Embalagem.....	75
5.2	PREÇO.....	77
5.2.1	Seleção do objetivo da determinação de preços	77
5.2.2	Determinação da demanda.....	78
5.2.3	Análise de preços e oferta dos concorrentes	79
5.2.4	Seleção do método de determinação de preços e do preço final	81
5.3	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	83
5.3.1	Segmentação.....	83
5.3.2	Posicionamento	84
5.3.3	Estabelecimento de Alvo.....	86
5.3.4	Estabelecimento de novos canais e melhoria dos existentes	88
5.3.4.1	Website, Blog e Redes Sociais	89
5.3.4.2	Cooperativa de Produtores	90

5.3.4.3	Centro de Embalagem e Distribuição	91
5.3.4.4	Venda direta	92
5.3.4.5	Lojas de varejo	92
5.3.4.6	Revendedores	93
5.4	COMUNICAÇÃO	94
5.4.1	Objetivos e Público Alvo	94
5.4.2	Elaboração da comunicação.....	95
5.4.2.1	O que dizer (estratégia da marca)	95
5.4.2.2	Como dizer (estratégia criativa)	96
5.4.2.3	Quem dizer (estratégia criativa)	97
5.4.3	Seleção dos canais (pessoais e não pessoais)	97
5.4.4	Definição do mix de comunicação	98
5.4.5	Plano de comunicação em massa	98
5.4.6	Plano de comunicação pessoal	99
5.4.6.1	Promotores	100
5.4.6.2	Parceiros.....	101
5.5	RESUMO DO PLANO COMERCIAL.....	102
6	CONCLUSÃO	104
ANEXO – FORMULÁRIO DAS ENTREVISTAS.....		107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		108

1 INTRODUÇÃO

Em 2009, o setor agrícola representou apenas 4% do PIB mundial (FAO, 2013), menor contribuição de valor agregado global dentre os setores econômicos, sendo que este é a base da indústria alimentícia mundial. No Brasil, país com uma das maiores e melhores geografias para a produção agrícola, este número foi de 5,5% em 2007 (ABIA, 2014), o que significaria, para dados de 2014, um valor próximo aos R\$ 282 bilhões. Ainda no Brasil, quando o olhar é colocado na indústria de alimentos, o valor agregado continua não sendo de grande relevância, chegando a 9% do produto interno bruto (PIB) em 2011.

A dimensão da indústria alimentícia no Brasil é possível de entender através dos números de emprego e empregadores. Em 2011 o setor empregou 1,63 milhão de pessoas em 45 mil empresas e gerou exportações de USD 43 bilhões (alimentos processados). Embora com uma dimensão significativa, o valor relativamente baixo desta, em termos percentuais, vem atrelado à falta de agregação de valor em toda a cadeia, já que a maioria dos seus produtos são *commodities*, provenientes do setor agrícola, sem agregação de valor. Na perspectiva do setor agrícola, além deste baixo valor agregado dos seus produtos, o setor também sofre de um problema maior que é a variabilidade dos preços.

Um exemplo dessa variabilidade de preços pode ser visualizado no caso da Chia (Sálvia hispânica), semente que nos países de América do Sul como a Bolívia, Argentina e Paraguai (principais produtores) foi rentável em 2013, mas em 2014, gerou prejuízos a maioria dos produtores que apostaram na mesma. No caso da Bolívia, em 2013, foram exportadas 9,7 mil toneladas ao preço de USD 5,3 mil por tonelada, em 2014, esse preço caiu para USD 4,1 mi (IBCE, 2014). No caso da Argentina, a situação foi ainda pior para os produtores. Em 2014, a Argentina foi considerada o principal exportador da semente de Chia. Um ano antes, em 2013, a média do preço FOB ficou próximo aos USD 5,9 mil, porém, no início de 2014, os produtores conseguiram fechar contratos antecipados de venda em USD 1.9 mil, que logo no final da colheita não foram honrados segundo um grupo de produtores entrevistados.

No caso do Brasil, a situação não foi diferente, em uma entrevista em 2013, ano em que os preços ainda estavam favoráveis e a chia estava começando a ser testada por produtores do nordeste do Rio Grande do Sul, um produtor explicou a

situação da Chia: “Nós beneficiamos e vendemos no mercado de produtos naturais. Quem quiser plantar tem que fazer uma parceria com alguém que se disponha a adquirir porque a comercialização ainda é baixa, não há muitos canais de negociação, mas vale a pena se dedicar porque o resultado vem.” (Informação Verbal)¹. Além da incerteza quanto ao preço de venda da semente, o principal problema apontado pelos produtores esse ano foi o desconhecimento sobre o possível destino da produção. Em outra entrevista em 2015, dois anos depois, foi possível identificar que situação não apresentou mudanças significativas: “As culturas alternativas de inverno têm como principais entraves a menor perspectiva de liquidez.” (COLUSSI, 2015, não paginado).

Neste contexto, entende-se que o principal problema dos produtores da chia, como o da maioria de produtores agrícolas, que buscam investir em lavouras alternativas é a falta de uma demanda específica e a variabilidade dos preços dos seus produtos. Estes dois fatores podem ser entendidos principalmente como consequência da **falta de um produto com maior valor agregado** a partir dos insumos primários. Esta falta de desenvolvimento de um produto com maior valor agregado, leva aos produtores a vender os suas sementes e grãos a granel, a preço de *commodities*. No caso dos produtos com menor demanda, como a chia, esta situação se agrava por causa de uma falta de integração do produtor com o cliente, que lhe permita maior previsibilidade do destino do produto.

A solução para este problema é ampla e pode ser abordada através de um plano de negócios que considere a produção, formulação estratégica, planejamento financeiro e organização comercial de um produto que utilize como matéria prima esses produtos primários anteriormente mencionados. Porém, este trabalho parte da premissa de que, para este caso, a análise estratégica, a gestão financeira e a organização da produção ou beneficiamento não necessariamente são os pontos chaves para o sucesso do negócio, mas se considera chave, a concepção do produto, seu posicionamento, os canais de distribuição e comunicação, ou, em termos mais específicos, o composto de marketing. Um trabalho neste sentido, porém com um foco diferente, foi desenvolvido por Palomino e Campozano (2014), quando realizaram um estudo para o Equador, que foi concluído com a elaboração

¹Roque Dalla Vechia em entrevista concedida ao Globo Rural no município de Entre-Ijuís. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2013/04/produtores-do-rs-ampliam-investimentos-no-cultivo-da-chia.html>>. Acesso em: maio de 2017.

de um modelo de negócio rentável para exportar chia desse país para a União Europeia. Neste caso, os autores deram um foco no mercado externo, avaliando a exportação de commodities. Porém, não focaram no desenvolvimento e na organização dos produtores locais para a comercialização da chia com agregação de valor e foco de comercialização regional, que é o que se deseja realizar neste trabalho.

Desta maneira, o presente trabalho busca elaborar um plano comercial de um produto à base de Chia, com maior valor agregado do que a semente pura, como opção para viabilizar e perenizar a produção desta, e como consequência, solucionar os problemas identificados dos produtores locais.

1.1 JUSTIFICATIVA

As justificativas deste trabalho são gerenciais. É de amplo conhecimento o baixo valor agregado que é conseguido na venda de *commodities*, por serem comercializadas num mercado conhecido como de “concorrência perfeita”. No caso dos produtos *in natura* como o caso da chia, a situação não é diferente, há inúmeros produtores que poderiam de alguma maneira buscar agregar valor a seus produtos de origem primária, porém terminam vendendo a colheita para moinhos ou empresas de beneficiamento (COLUSSI, 2015). A primeira justificativa do trabalho é a possibilidade de incentivar a empreendedores locais, mostrando que através de um plano comercial é possível criar um produto de maior valor agregado, se associar com produtores locais e formar uma empresa ou cooperativa que resulte em benefícios mútuos.

Uma segunda justificativa gerencial é poder satisfazer uma demanda existente, atualmente, de um público que busca por alimentação mais saudável e produtos orgânicos ou *in natura*. Com o desenvolvimento deste trabalho será identificado um produto à base de chia, *in natura*, que possa ser uma opção interessante para o consumidor que está interessado no seu bem-estar e alimentação de qualidade.

A terceira justificativa, não menos importante que as anteriores, é que há uma grande possibilidade de que os produtores rurais rentabilizem mais suas propriedades a partir da implantação de cultivos de entressafra. Neste sentido, a

Chia tem um grande potencial, uma vez que foi identificada como uma cultura apropriada para este cultivo secundário em diversas regiões do Rio Grande do Sul.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O problema, que se deseja estudar, é relativo a área de marketing, e a sua capacidade de criar, a partir de um produto primário, neste caso, a Chia, um produto com maior valor agregado, focado não apenas no produto (composição física) em si, mas sim, e principalmente, no marketing desenvolvido para este produto, para assim poder agregar valor através de outras variáveis como organização da cadeia, *packaging*, posicionamento, canais de distribuição, imagem da marca, dentro outros. Neste sentido, o problema configura-se na pergunta de como fazer para agregar valor e introduzir um produto a base da chia através do seu plano comercial?

Para responder a pergunta de pesquisa, nós nos damos os objetivos definidos no próximo item.

2 OBJETIVOS

Nesta seção, serão apresentados os objetivos deste trabalho para responder o problema de pesquisa.

2.1 OBJETIVO GERAL

O Objetivo geral deste trabalho é desenvolver um Plano Comercial para um produto elaborado à base da semente da chia, para ser comercializado na cidade de Porto Alegre.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) identificar os principais componentes do plano comercial;
- b) definir um modelo de plano comercial prático, sob a ótica dos 4P's do marketing, adequado à introdução de um novo produto alimentício, não industrializado, num mercado local;
- c) identificar as características, necessidades e preferências de clientes potenciais para um novo produto dentro do segmento de alimentos funcionais;
- d) elaborar um plano comercial, seguindo o modelo proposto, para introduzir em Porto Alegre um novo produto, não industrializado, a base da chia, agregando valor nos tópicos do composto de marketing.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para qualquer tipo de atividade que uma pessoa realize, entende-se que quanto melhor seja o planejamento, menor serão as chances de erro. No caso de um negócio, esta afirmação é ainda mais consistente e, dentro deste, o Plano Comercial cumpre um papel fundamental, pois não há negócio sem venda.

Neste capítulo será realizada uma introdução ao conceito de Marketing e de Plano de Marketing, para finalizar numa análise das diversas abordagens teóricas referentes ao Plano Comercial, entendendo este último como uma parte do plano de marketing.

3.1 MARKETING

Entende-se por Marketing o “[...] processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores.” (KOTLER, 1998, p.41). Este autor também descreve o Marketing como “o desempenho de atividades de negócio que dirige o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor ou usuário”. Contudo, desde uma ótica mais moderna, o autor aborda a definição de **Administração de Marketing**, como “a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente” (KOTLER; KELLER, 2012. p.2).

A *American Marketing Association* (AMA, 1985, n.p.), também definiu marketing como: “[...] o processo de planejamento e execução da concepção, definição de preço, promoção e distribuição de ideias bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.”. Esta definição foi mudando com o tempo, sendo a última aprovada em julho de 2013 como: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tenham valor para o consumidor, clientes, parceiros e a sociedade como um todo”. Nesta mudança é interessante observar como, por um lado, o escopo do marketing aumentou, passando de preço, promoção e distribuição para atividades, instituições e processos; e por outro lado, o impacto da agregação

de valor foi ampliado passando a incluir os *stakeholders* da organização, sendo estes, os parceiros e a sociedade como um todo.

Quando analisadas as definições de Marketing, é possível identificar uma série de conceitos que estão presentes nas mesmas, sejam explícitos ou implícitos.

Kotler (1998) realiza esta observação identificando e explicando os mesmos:

- a) necessidades: a necessidade humana é o estado em que se percebe alguma privação. Quando uma necessidade não é satisfeita, o ser humano procurará um objeto que a satisfaça ou tentará ao menos reduzi-la. As necessidades podem ser tanto físicas básicas, sociais (de reconhecimento ou inclusão) ou individuais (de conhecimento ou auto realização);
- b) desejos: são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais. À medida que a sociedade evolui, seus desejos aumentam;
- c) demandas: são a viabilização do desejo pelo poder de compras de uma pessoa. O ser humano possui inúmeros desejos, mas só aqueles que o poder de compra permite, são transformados em demanda. Os consumidores veem os produtos como um conjunto de benefícios e só demandarão aqueles que lhe produzam o maior benefício relativo ao preço a pagar;
- d) produtos: um produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. O conceito não está limitado a bens e serviços, podem ser também pessoas, lugares, organizações etc...;
- e) troca: marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer seus desejos através da troca. Este último é o ato de obter um produto oferecendo algo como retorno. A troca então poderá existir apenas se há duas partes que possuam produtos no qual a outra está interessada em ter;
- f) transações: a transação é a unidade de medida do marketing, está composta de uma troca de valores entre duas pessoas, caso esta transação envolva dinheiro, será uma transação monetária;

- g) mercado: é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Um mercado pode se formar e crescer em torno de um produto, um serviço ou qualquer outra coisa de valor.

Um plano de Marketing tem o objetivo de viabilizar o negócio, sendo o responsável por posicionar os produtos e serviços, transmitindo a imagem de valor para o cliente ou consumidor final e encarregando-se de alinhar esta imagem ao segmento de mercado ou tipo de cliente alvo. Por outro lado, quando comparado com um plano de negócio, este último é mais abrangente, já que possui além desse objetivo, o objetivo maior de planejar e definir o modelo de negócio como um todo, considerando o planejamento estratégico, o marketing, as finanças, a arquitetura empresarial, a gestão de recursos humanos dentre outros aspectos relevantes para a concepção e sobrevivência de uma empresa.

Atualmente o Marketing é uma disciplina que vem crescendo e abordando cada vez mais variáveis de análise e se interacionando com outras ciências (KOTLER; KELLER, 2012). Mas, na essência, é possível apontar que o Marketing pode ser abordado através do Composto de Marketing e pelo Plano de Marketing. Estes dois pontos serão detalhados nas próximas páginas.

3.2 PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing é um instrumento fundamental para direcionar e organizar os esforços de Marketing (Kotler, 1998). Este plano deve ser uma das saídas do processo de marketing, contendo nele, as informações e decisões tomadas acerca do composto de marketing e o desdobramento destas em ações detalhadas para assegurar que os objetivos de marketing sejam atingidos (Kotler, 1998). Outros autores como Westwood (1996) oferecem uma visão similar, porém o foco deste é numa empresa já estabelecida no mercado. Sendo assim, o processo de planejamento comercial envolve uma análise completa das potencialidades e fragilidades da companhia, sua organização e seus produtos.

O plano de Marketing inicialmente proposto por Kotler (1998) precisava conter, de maneira detalhada e exaustiva, os seguintes tópicos:

- a) análise da situação atual de marketing;
- b) análise de oportunidades e ameaças (SWOT);
- c) objetivos de marketing;
- d) estratégias de marketing;
- e) programas de ação;
- f) demonstração de resultados;
- g) controles.

O mesmo autor reconhece a evolução do marketing e apresenta uma visão reestruturada, apontando que o plano de marketing pode ser realizado em dois níveis: o tático e o estratégico. Ressalta-se aqui que o autor não menciona o nível operacional, considerado por outros autores como Falconi (1996) como fundamental para conseguir transformar o planejamento em ações concretas.

Assim, no nível estratégico, Kotler (1998) enfatiza o plano de marketing serve para definir quais serão os mercados a serem focados a partir de uma análise que considere as oportunidades e ameaças do mercado. O mesmo também serve para definir qual será a proposta de valor oferecida para os clientes.

No nível tático, a abordagem deverá ser focada na definição do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção), onde as decisões tomadas para cada um destes itens devem ser detalhadas e justificadas. Sendo assim, aos fins deste trabalho, chamaremos a esta parte do Plano de Marketing de Plano Comercial.

3.3 PLANO COMERCIAL

Conforme abordado no item anterior, é possível considerar que a parte tática do plano de marketing é composta pelas definições e ações necessárias para cada item do composto de marketing. Em outras palavras, “O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing incluindo características do produto, promoção, merchandising, determinação de preço e canais de vendas e serviços.” (KOTLER, KELLER, 2012, p.39). Desta maneira, será utilizado o termo de **Plano Comercial** para este planejamento tático definido por Kotler, onde serão abordados os 4 P’s (Preço, Praça, Produto e Promoção) ou composto de Marketing. Este plano é essencial para colocar um produto com sucesso no mercado e será o foco deste trabalho.

O Composto de Marketing consegue resumir em 4 tópicos as principais variáveis que devem ser exploradas para o planejamento comercial de um produto ou serviço. Este composto é: “[...] um dos principais conceitos para a compreensão do processo de planejamento de marketing.” afirma Kotler (1998, p.32). Este mesmo autor enfatiza que o composto é “[...] o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing junto ao público-alvo.” (KOTLER, 1998, p.97). Este composto também é conhecido como mix de marketing ou os quatro P’s do Marketing (produto, preço, praça e promoção). Esta classificação dos 4P’s foi inicialmente sugerida por McCarthy (1960 apud KOTLER, 1998). Embora estas 4 ferramentas ou elementos sejam desdobradas nos próximos itens, é importante observar que eles não são exclusivos nem exaustivos, havendo, às vezes, linhas tênues que separam ou unem estes elementos. Shapiro (1985) já enfatizava que como todo modelo, o composto de marketing é uma abstração da realidade. O autor observa que na prática, os programas de marketing nem sempre se ajustam perfeitamente a estes quatro componentes, que na verdade há vários aspectos do composto que envolvem a combinação destes quatro elementos.

Nos próximos itens serão abordados cada um destes componentes, suas principais características e as decisões necessárias a serem tomadas para a elaboração do plano comercial.

3.3.1 Produto

Podemos definir produto como: “Qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade.” (KOTLER, 1993, p. 173). Esta definição deixa evidente a abrangência do conceito, não se limitando a produtos tangíveis apenas, permitindo que produtos não sejam apenas bens tangíveis, mas também qualquer outro tipo de bens intangíveis ou serviços. Entende-se assim que tudo o que possa ser lançado no mercado para sua comercialização, poderá ser considerado como produto incluindo objetos de qualquer tipo, serviços, locais, organizações e ideias.

Quando uma firma ou empreendedor pensa em produto, Kotler (1998) enfatiza também a necessidade de pensar na “hierarquia de valor” que é gerada para o consumidor através do produto. Olhar o produto sob esta ótica permite um maior entendimento e desdobramento do produto, que é fundamental para sua

avaliação, sucesso e evolução no mercado. O autor descreve esta hierarquia em cinco níveis Kotler (1998):

- a) 1º nível - Benefício núcleo: é o benefício fundamental que o cliente recebe com o produto. É o principal atributo do produto que é oferecido para satisfazer a demanda do cliente;
- b) 2º nível – Produto básico: são as características mínimas necessárias, das quais o produto está composto;
- c) 3º nível – Produto esperado: são as características básicas que o consumidor espera do produto, uma vez que conhece o mesmo e a oferta deste no mercado. A expectativa não se limita aquele atributo principal ou núcleo;
- d) 4º nível – Produto ampliado: é quando o produto já supera as expectativas do consumidor com serviços e outras características associadas ou vinculadas ao produto. Este produto ampliado é o que faz o cliente escolher entre os diferentes produtos esperados no mercado. É a diferenciação de produtos que de outra maneira, seriam similares;
- e) 5º nível – Produto potencial: refere-se à evolução do produto no tempo e ao que este pode se tornar com melhorias e avanços no futuro. Este nível representa a busca por agregar novos atributos ao produto para poder continuar com a diferenciação, uma vez que a diferenciação não é estática e empresas, continuamente, imitam os atributos de sucesso dos seus concorrentes.

Produtos podem ser também classificados de acordo com sua durabilidade e tangibilidade. Dentro dos bens tangíveis, estes podem ser classificados em bens duráveis (bens que podem ser utilizados por um período de tempo determinado) e não duráveis (bens consumidos em poucos usos). No caso de bens intangíveis, estão os serviços.

Os produtos também podem ser classificados pelo seu fim, como produtos de consumo ou bens industriais, estes últimos serão utilizados para produzir novos produtos e no caso dos primeiros, serão destinados ao consumidor final.

Dentro do composto de marketing, o item “Produto” aborda diferentes variáveis como a característica do produto, qualidade, design, embalagem, marca, dentre outras, que serão abordadas neste tópico.

Peter e Olson (2009) com uma perspectiva mais aprofundada, entrando no comportamento do consumidor, explicam a importância do produto e seus atributos do ponto de vista da geração do estímulo para a compra. Estes autores remarcam que os produtos e seus atributos são estímulos que influenciam principalmente o afeto e a cognição e como consequência, o comportamento do consumidor. Estes autores também lembram que o produto e seus atributos possuem uma projeção individual em cada potencial consumidor, uma vez que o consumidor pode avaliar os atributos de certo produto ou serviço com base em seus próprios valores, suas crenças e suas próprias experiências.

Os produtos ou serviços apresentam determinados componentes que são os aspectos determinantes de suas características. Dentre os principais componentes tangíveis destacam-se a qualidade, design, logotipo, marca e embalagem. A seguir desdobraremos as principais características do produto e as decisões que precisam ser tomadas em cada um dele.

3.3.1.1 Qualidade

Segundo Kotler e Keller (2012), qualidade é uma das principais ferramentas de posicionamento do marketing, entendendo qualidade do produto como a capacidade deste em desempenhar suas funções. São as características técnicas do produto e do serviço ofertado ao cliente, além de seu modo de comercialização.

Em bens duráveis, isto pode se entender como durabilidade, confiabilidade, precisão, etc. No caso de bens alimentícios de consumo, podemos interpretar qualidade como produtos frescos, nutritivos, com alto componente de insumos naturais orgânicos e menos químicos e agrotóxicos. A qualidade pode ser utilizada como um diferencial estratégico, porém, não se deve buscar maior qualidade do que a necessária, pois ela pode significar em maiores custos ao ponto de afetar a política de preços ou de posicionamento do produto. A qualidade, então, deve ser aquela que atenda às necessidades do mercado, aos níveis de qualidade dos produtos concorrentes e aos acionistas ou donos do negócio.

3.3.1.2 Design

O Design é outra alternativa para aumentar a distinção ou atratividade do produto. Pode ser “[...] uma das armas competitivas mais eficazes do arsenal de marketing de uma empresa” (KOTLER, 1998, p.193). O autor também compara design com estilo, ressaltando que o estilo é apenas a aparência de um produto e não necessariamente melhora o desempenho de um produto, enquanto o design é mais profundo e chega ao coração de um produto. Conclui definido design como “o conjuntos de características que dizem respeito à aparências, à sensação e ao funcionamento do produto sob a perspectiva do consumidor” (KOTLER; KELLER, 2012, p.354)

No momento da definição do design do produto, a empresa terá uma excelente oportunidade para melhorá-lo. Este é o ponto chave do design, quando passa a ser entendido como mais uma variável para a funcionalidade do produto e não apenas para a sua apresentação e atratividade. Em alguns casos, o design auxilia também na redução dos custos do produto, como é no caso de design de produtos compactos, que além de serem mais práticos e portáteis para o consumidor, eles representam custos de produção menor para o fabricante.

3.3.1.3 Marca

A Marca é um “[...] nome, termo, signo, símbolo ou design, ou uma combinação destes, que tem a função de identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes.” (KOTLER, 1998, p.195). Este conceito pode ser desdobrado no **nome da marca**, que é a parte da marca que pode ser verbalizada ou expressada linguisticamente e o **signo de uma marca** (logomarca), que é a parte que pode ser reconhecida, mas não verbalizada. Em outras palavras, a logomarca “[...] é um símbolo gráfico que conjuga o nome do produto, ou seja, sua marca, com um modo especial de apresentação” (DOLABELA, 2008, p. 210). A literatura reforça a importância da marca em vários aspectos, no caso de Kotler (1998), ele destaca a dificuldade da escolha e para realizá-la, orienta a realizar um estudo cuidadoso do produto e de todos os seus

benefícios, agregando também a necessidade de caracterizar detalhadamente o mercado-alvo e de considerar as estratégias de marketing.

A marca é uma variável muito importante, ao ponto de, em alguns produtos ser considerada como parte intrínseca deste, como sua principal identidade. Isto é possível de afirmar, pois há estudos que mostram que um mesmo produto identificado com uma marca forte é percebido como de maior qualidade que o mesmo produto sem essa identificação (KOTLER, 1998). Sendo assim, a gestão da marca é uma das questões mais importantes na estratégia de uma empresa. O mesmo autor também afirma que as marcas poderosas têm a franquia do consumidor, pois elas se beneficiam de uma forte lealdade dos consumidores. Estas marcas possuem um número suficiente de consumidores que as escolhe e que se recusam a substituí-las, mesmo quando os produtos substitutos sejam oferecidos por preços mais baixos.

As decisões a serem tomadas com relação à marca são várias. Primeiramente, é necessário definir se será colocada uma marca ao produto. Atualmente praticamente não há produtos sem marca, nem as próprias *commodities*, que possuem a menor diferenciação, são vendidas sem marca. A explicação para isto é a de que a identificação através da marca permite ao vendedor a possibilidade de que seu produto seja identificado e reconhecido no mercado.

A segunda decisão é o tipo de marca. Kotler (1998) indica que quando um fabricante escolhe uma marca, esta pode ser a **marca própria** (ou do fabricante), ou ele pode vender para um intermediário, que colocará uma marca privada, ou **marca intermediária**. Uma terceira opção é optar por **marcas mistas**, vendendo parte da sua produção com marca própria e outra parte com marca intermediária. A vantagem de escolher a marca própria é a capacidade de poder gerenciá-la, mas possui a desvantagem de ter que investir para sua promoção e publicidade. No caso da marca intermediária, todo o custo da gestão da marca será realizado por um terceiro, porém o produtor será refém deste e a dificuldade de cobrar preços acima do mercado pelos produtos será maior. Desde o ponto de vista dos intermediadores, ter uma marca intermediária pode resultar em vantagens de custo, pois é possível contratar produtores com capacidade ociosa e adquirir produtos a um custo reduzido (KOTLER, 1998).

Outra decisão experimentada por grandes empresas é a **extensão da marca**. A estratégia de ter uma marca exclusiva para um tipo de produtos ou estendê-la

para uma variedade de produtos é de singular importância. Ambas estratégias deram certo em diferentes produtos (e.g. o caso da P&G e sua marca Ivory, citada em KOTLER, 1998). A extensão da marca tem como vantagem a redução de custos para promoção de novos nomes, porém, envolve riscos de perder identidade com o produto, uma vez que passa a representar produtos diferentes.

3.3.1.4 Embalagem

Entende-se como embalagem, tudo o que é utilizado para embalar o produto, servindo para a proteção do mesmo, mas principalmente para destacá-lo entre os demais, como sendo mais um fator que auxilia a venda do produto. Peter e Olson (2009) reforçam a importância da embalagem, destacando que em alguns casos a embalagem pode obter uma vantagem relativa para o produto e estabelecem quatro objetivos para esta.

Primeiro, a embalagem deve proteger o produto [...]. Segundo, ela deve ser econômica para não acrescentar custos indevidos. Terceiro, ela deve possibilitar que o armazenamento e o uso do produto pelo consumidor sejam convenientes. Quarto ela pode ser utilizada para promover eficazmente o produto ao consumidor. (PETER; OLSON, 2009, p.399).

Kotler (1998) lembra que na literatura há quem coloque a embalagem como um quinto “P” (pelo seu nome em inglês, *packaging*), porém, em geral esta é considerada uma estratégia de produto. A embalagem pode ser tanto o recipiente imediato do produto, quanto também uma embalagem secundária, que é descartada uma vez aberto o produto (e.g. a caixa que contém um frasco de perfume ou um tênis).

Tradicionalmente, as decisões de embalagem são baseadas inicialmente em custos e fatores de produção e seu principal objetivo era a proteção do produto. Atualmente, com o surgimento do *selfservice* e o avanço da tecnologia e canais de distribuição, cada vez mais, a embalagem torna-se numa ferramenta importante de marketing. Neste caso, Kotler e Keller (2012) destaca que de 50% a 70% das compras realizadas num supermercado são decididas na loja, frente a um produto, o que comprova o impacto que a embalagem tem nas vendas.

Há também outros fatores que justificam o avanço da embalagem como ferramenta de marketing, dentre eles: o **poder aquisitivo do consumidor** (apontando que está disposto a pagar mais pela conveniência, aparência, confiabilidade e prestígio de embalagens melhores), a **imagem da marca e empresa** (pela possibilidade de associar visualmente o produto na prateleira com as publicidades dele, como por exemplo, as de um outdoor na mesma loja) e a **oportunidade de inovação**. Neste último, a oportunidade de tornar o produto mais prático para consumo, em adequar a forma e a quantidade de seu conteúdo, como também em adequar a embalagem para adaptá-la a canais de distribuição inovadores, podem fazer desta oportunidade um fator crítico de sucesso.

3.3.2 Preço

O segundo componente do composto de marketing, que é abordado, é o preço. Este é definido de uma maneira simples, que é volume de dinheiro cobrado pelo produto ou pelo serviço (KOTLER, 1998). Porém, este conceito tão simples é essencial em toda a estratégia de marketing. Westwood (1996) destaca a importância do preço afirmando que é um fator determinante para a obtenção dos objetivos de marketing. O autor complementa que o preço deve ser definido considerando o portfólio de produtos, os ciclos de vida dos produtos, os objetivos do giro das vendas e a participação de mercado almejada para este.

A precificação, como toda ação de marketing, deve ter um objetivo. Westwood (1996) aborda diferentes tipos de estratégia de preços, com diferentes objetivos:

- a) obtenção de altos ganhos em mercados seletivos (com base na identificação de nichos de mercados não explorados);
- b) penetração (através de preços baixos para entrar em novos mercados);
- c) estabelecimento de preços “*premium*” (para um posicionamento diferenciado, possível apenas quando o produto possui um diferencial reconhecido pelo mercado);
- d) estabelecimento de preços para múltiplos mercados (com objetivo de maximizar as vendas através da adequação dos preços às características ou situações de cada mercado);

- e) liderança e preços (quando a empresa consegue uma eficiência produtiva que lhe permite praticar preços baixos).

Além destes objetivos, na literatura é possível identificar outras listagens de objetivos ou estratégias de precificação. Contudo, é possível consolidar estas diferentes caracterizações em quatro objetivos principais que podem ser buscados ao precificar um produto ou serviço: lucratividade, volume de vendas, concorrência e prestígio ou posicionamento (LIMA *et al.*, 2007). Conforme seguem:

- a) **lucratividade:** é a estratégia na qual o preço é estabelecido para maximizar o retorno sobre o investimento ou margem de contribuição ou outros indicadores financeiros próximos. Neste caso, o preço é estabelecido levando em consideração os custos (curva de oferta) e a previsão de demanda, buscando, na relação destas duas variáveis, a maximização do indicador financeiro;
- b) **volume de vendas:** nesta estratégia, o preço é estabelecido para maximizar o volume de vendas, buscando aumento de *marketshare* ou participação de mercado. A rentabilidade fica em segundo plano. Em geral, esta estratégia é utilizada em momentos iniciais no ciclo de vida de um produto, para facilitar sua divulgação no mercado. Porém, há empresas que possuem esta estratégia constantemente, buscando um posicionamento como a empresa de menor preço. Para este último caso, Holley, Saunders e Piercy (2001) são enfáticos ao apontarem que é uma estratégia que apenas pode dar certo quando a empresa possui uma vantagem de custo ou onde existem barreiras de entrada contra empresas concorrentes com uma estrutura de custo mais baixa;
- c) **concorrência:** a precificação é realizada olhando para a concorrência e a partir dos preços dos concorrentes, como primeiro *driver* de estabelecimento de preços. A partir deste levantamento de preços, busca-se estabelecer o preço do produto para ter uma vantagem com relação a eles. O risco desta estratégia é que se é também seguida pela concorrência e é recorrente, poderá derivar para uma “guerra de preços” afetando as margens de todas as empresas que entrem nesta estratégia;

- d) **prestígio:** nesta estratégia, o principal direcionador do preço é a percepção dos clientes. Estabelece-se um preço relativamente alto com relação ao mercado para poder passar uma imagem de exclusividade, status e qualidade do produto. Neste caso, o preço é utilizado como um dos fatores principais de posicionamento do produto no mercado.

A empresa pode determinar diferentes estratégias de preço, porém, há algumas regras intrínsecas ao mercado como a relação entre diferenciação de produto e preço (HOLLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001), onde a maior diferenciação do produto, há maiores possibilidades de cobrar um preço mais alto do que os concorrentes.

Para tomar as decisões de preço, Kotler e Keller (2012) propõe um passo a passo, consistindo em 6 etapas:

- a) seleção do objetivo da determinação de preços: como ponto de partida a empresa deve definir onde deseja posicionar sua oferta de mercado, para isto, precisa definir qual será o objetivo da precificação (conforme já explicado neste trabalho);
- b) determinação da demanda: Este passo é, sem dúvida, um dos mais complexos, onde a empresa precisará estimar a curva de demanda do seu produto, para assim, poder identificar qual seria a quantidade demandada para cada nível de preço estabelecido, permitindo saber o teto do preço que é possível colocar no mercado. Estimar esta curva significa, dentre outras informações, conhecer a elasticidade preço do produto. Há vários métodos para estimar as curvas de demanda, dentre as principais podemos mencionar:
 - levantamento: consiste em consultar os potenciais consumidores sobre a quantidade que comprariam de um produto a diferentes preços nomeados,
 - experiência com preços: consiste em aplicar em diferentes pontos de venda (com mesmo perfil), diferentes preços, para testar as quantidades demandadas. Também pode ser feito num mesmo ponto de venda ou na internet, em diferentes períodos de tempo,

- análise estatística: consiste em análises mais robustas realizadas com base de dados históricas de diferentes preços e quantidades praticadas;
- c) estimativa de custos: a estimativa de custos serve para definir o preço mínimo do produto. A partir do conhecimento dos custos fixos e variáveis e os gastos alocados ao produto, é possível definir o preço mínimo necessário para que a venda do produto não gere prejuízos à empresa;
- d) análise de custos, preços e oferta dos concorrentes: uma vez conhecida a curva de demanda e os custos, a empresa pode analisar a concorrência e buscar uma aproximação mais assertiva de faixa de preços. Para isto terá em conta, as características e atributos do seu produto com relação à concorrência. Quanto melhores atributos ou características a empresa possua com relação à concorrência, poderá estabelecer um preço maior (desde que o cliente os perceba e valorize), respeitando a curva de demanda e simulando resultados financeiros e de outros indicadores alvos. Este é um processo interativo que se realiza, buscando atender aos objetivos da precificação, onde também deve se levar em conta as possíveis reações da concorrência, uma vez lançado o novo preço do produto ao mercado;
- e) seleção de um método de determinação de preços: uma vez realizadas as análises e com uma noção maior da faixa de preços e diretrizes para estabelecê-lo, é possível definir qual será o método para determinação de preço. Kotler e Keller (2012) resume os principais:
- **preço de markup**, consiste em adicionar uma margem esperada de retorno ao custo do produto,
 - **preço de retorno-alvo**, consiste em adicionar ao custo do produto unitário um retorno unitário esperado,
 - **preço de valor percebido**, consiste em estabelecer o preço a partir do composto do preço de mercado do produto standard mais a precificação das características ou diferenciais do

produto percebidas pelo cliente. Este é possível apenas quando o produto possui uma diferenciação efetiva percebida pelo cliente,

- **preços com base no valor ideal**, consiste em estabelecer um preço relativamente baixo para um produto de alta qualidade. É uma técnica de difícil aplicação, mais recente (KOTLER; KELLER, 2012) e possui o objetivo de fidelizar o cliente. Para isto precisa-se uma reengenharia na empresa para reduzir custos sem sacrificar a qualidade,
 - **preço de mercado**, neste caso, a determinação do preço e replicando os preços dos concorrentes mais próximos. Em alguns casos, existe um líder de mercado e as empresas menores seguem os preços destes,
 - **preço por leilão**, ultimamente mais praticado em mercados eletrônicos ou quando empresas estão liquidando estoque. O leilão tem diferentes formas, porém o conceito é o de começar com um preço baixo e deixar que os potenciais compradores concorram entre eles até que algum ofereça pagar um preço que nenhum outro está disposto a cobrir;
- f) seleção do preço final: uma vez definido o método de precificação, a empresa terá uma faixa mais assertiva do preço a ser estabelecido, e a partir deste, poderá definir o preço final. Para esta definição, a empresa deve considerar outros fatores “tais como a influência de outros elementos do mix de marketing sobre o preço, suas próprias políticas de preço o compartilhamento de ganhos e riscos e o impacto do preço sobre terceiros” (KOTLER; KELLER, 2012, p.430). Um exemplo disto é o trabalho realizado por Farris e Reibstein (1979) onde identificaram que marcas com qualidade média e orçamentos de propaganda elevada poderiam cobrar preços *premium* (maiores aos dos concorrentes), pois a percepção de valor é maior quando o produto é conhecido. A partir deste e outras conclusões, os autores identificaram que a qualidade do produto e publicidade tinham um

impacto maior sobre o preço praticado do produto na decisão de compra do consumidor.

3.3.3 Distribuição

A palavra *praça* foi utilizada como a melhor alternativa para adaptar a palavra *place* (tradução literal de *lugar*), mantendo o “P” como primeira letra da palavra, para poder manter assim o conceito dos 4 P’s do Marketing, embora o termo mais apropriado para o conceito seja Distribuição. Realizada esta observação, é possível definir a Distribuição como os canais de distribuição ou de marketing. Estes canais são “conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final” (KOTLER; KELLER, 2012, p.448).

As decisões dos canais de distribuição são fundamentais para todo o plano de marketing do produto, pois elas irão impactar no preço, posicionamento e localização do produto. Os mesmos autores defendem que as decisões sobre os canais de marketing estão entre as mais importantes que a organização tem que tomar. Afirma também que as decisões relativas, por exemplo, à força de vendas das empresas e à propaganda devem ser tomadas levando em consideração a persuasão, o treinamento e a motivação que os revendedores precisam. Neste último caso, estes autores enfatizam que os canais de distribuição têm um impacto direto sobre a força de venda, que são as pessoas mais próximas ao cliente e quem é responsável em última instância, pela execução da venda.

Em Coughlan *et al.* (2002, p. 20) é possível identificar uma vasta explicação do conceito, onde ressalta dois aspectos importantes. O primeiro é a importância da palavra “interdependentes” uma vez que não é uma empresa responsável pela logística do produto e sim toda uma cadeia de empresas e processos. Nas palavras deles, o processo de distribuição “[...] representa um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. O segundo ponto importante da definição é enfatizar o propósito deste canal ou processo de marketing, que segundo os autores possui o propósito fundamental de satisfazer os usuários finais no mercado (COUGHLAN *et*

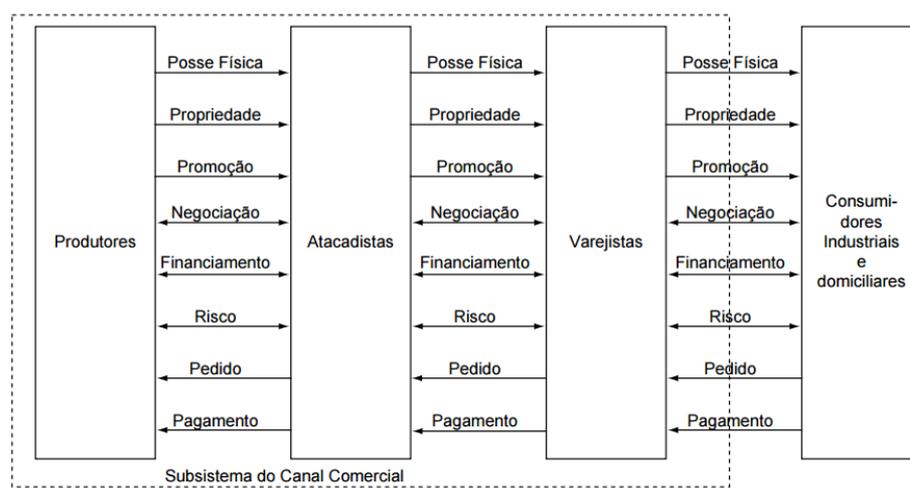
al., 2002). Esta afirmação alerta sobre a necessidade de não apenas conseguir vender o produto a um intermediário (e.g. varejo), mas sim continuar o processo de distribuição até que efetivamente o consumidor final tome posse do produto.

A importância deste composto do marketing também foi enfatizada por estes autores (COUGHLAN *et al.*, 2002, p. 20) quando destacam que “[...] com frequência, o canal de marketing é visto como um ativo estratégico fundamental de um determinado fabricante”. No Brasil, é possível referenciar a empresa AmBev como um exemplo desta afirmação, visto que a empresa, a partir de uma vantagem competitiva na gestão da sua logística, executou uma estratégia de aquisição de empresas com possibilidade de sinergia nos canais de distribuição, resultando em grandes ganhos financeiros e operacionais.

Finalmente, os autores (COUGHLAN *et al.*, 2002), visualizam o canal de marketing como outra linha de produção, focada em produzir os serviços complementares que definem como o produto é vendido, diferente da linha de produção clássica que tem por finalidade a produção do produto físico.

Na figura 1 é possível observar o subsistema do canal de marketing e o fluxo envolvidos entre os agentes do sistema. A diversidade de fluxos deixa em evidência a complexidade e a importância deste subsistema, quanto também à importância de um desenho correto do mesmo para o sucesso comercial do produto.

Figura 1 - Subsistema do Canal de Marketing



Fonte: Extraída de Coughlan *et al.* (2002, p. 25)

3.3.3.1 Tipos de canais e políticas

A partir do entendimento da quantidade de agentes e os fluxos envolvidos nos canais comerciais, torna-se importante um breve detalhamento dos tipos de canais existentes.

Com este objetivo, identificou-se em Lima *et al.* (2007) um levantamento destes canais de maneira sintética e assertiva.

Canais para Bens de Consumo:

- a) canal direto: Produtor -> cliente;
- b) canais Indiretos:
 - produtor -> atacadista -> varejista -> cliente,
 - produtor -> agentes -> atacadista -> varejista -> cliente;

Os Canais para Serviços são:

- a) canal direto: organização de serviços -> cliente;
- b) canal indireto: produtor -> agentes / corretores -> cliente.

Nos múltiplos canais de distribuição a organização pode combinar vários tipos de canais de distribuição (distribuição dual) para um ou vários produtos.

Os canais reversos são os canais que vão deste o cliente até a organização. Estes são necessários para devolução de produtos, reciclagem e recolhimento.

A importância destes canais não é apenas para a escolha certa do tipo de canal para o negócio, mas também para a gestão do mesmo. Lima *et al.* (2007, p. 73) enfatizam esta afirmação, destacando: “[...] quando os clientes estão insatisfeitos com a seleção e a disponibilidade de produtos ou com o serviço e a participação de mercado ou quando o volume de venda é insatisfatório, a melhor solução é aperfeiçoar o canal de distribuição.”. Esta afirmação também é possível de entender quando se analisa a figura 1, exposta anteriormente, extraída de Coughlan *et al.* (2002), pois a quantidade de agentes e os processos já estabelecidos tornam a possibilidade de troca dos canais uma opção complexa e indesejável.

Outra forma de visualizar os canais de distribuição é através da ótica dos três principais agentes do fluxo de distribuição: fabricante, distribuidor e cliente. Nesta segmentação, Coughlan *et al.* (2002) identificam mais de 54 formatos diferentes de canal de distribuição, evidenciando a possibilidade de combinar diferentes variáveis para definir este formato. De uma maneira mais sintética, é possível identificar o formato avaliando a *intensidade do canal*, ou seja, o tipo e a quantidade de

intermediários que são escolhidos para fazer a ponte com o cliente. Sob esta classificação Lima *et al.* (2007) e Coughlan *et al.* (2002) explicam três opções, conforme segue.

A primeira é a **distribuição exclusiva** onde o objetivo é dar exclusividade a um grupo exclusivo de distribuidores para eles comercializarem o produto. A vantagem desta opção é ter controle sobre estes distribuidores, permitindo manter a imagem da marca, mas também permite uma parceria de longo prazo facilitando a transferência de conhecimento do produto pelo distribuidor. A exclusividade pode ser atribuída entre os distribuidores por regiões, segmento de clientes, etc.

A segunda opção é a **distribuição seletiva**, na qual a escolha do distribuidor depende da localização e gosto do cliente, pois são escolhidos aqueles que já estão em contato com o cliente. Neste caso, o poder de barganha do produtor é menor e não há exclusividade, assim como o investimento necessário é menor. Em geral, é utilizado para produtos de varejo, ou seja, aqueles de consumo massivo com venda direta ao consumidor final.

A última opção abordada pelos autores é a da **distribuição intensiva**, neste caso, o foco é a capilaridade e o produtor procura que seus produtos fiquem disponíveis para a maior quantidade de clientes potenciais, utilizando todos os tipos de intermediários que forem necessários. Nesta opção, a vantagem é que o produto alcance o maior número de pontos de venda possível, porém, com a desvantagem do produtor perder poder de barganha e gestão sobre a qualidade do lugar da exposição do produto. Esta é uma opção para produtos de venda massiva e baixo valor de preço unitário.

Uma outra ótica que deve ser utilizada, quando avaliados os canais de distribuição, é segmentando as três variáveis de escopo que elas envolvem, que são os canais de marketing, a distribuição física e o serviço ao cliente (WESTWOOD, 1996).

Dentro dos **canais de marketing**, o autor desdobra estes em relação ao seu nível de contato com o cliente, partindo desde a venda direta (maior contato), passando pelos distribuidores, telemarketing e finalmente pela mala direta (menor contato).

Quando abordada a **distribuição física**, o autor lembra que, às vezes, o custo de transporte pode chegar até 20% do custo do produto, e por isso, esta variável é fundamental. Dentro deste item, é relevante informar que a tomada de

decisão da distribuição deve considerar que o custo aqui não é apenas referente ao transporte do produto, mas também aos custos de armazenagem, manutenção de estoque, comunicação na rede, embalagem para distribuição, dentre outros, conforme apontado por Westwood (1996).

Finalmente, com relação ao **serviço ao cliente**, o mesmo autor destaca que o plano de distribuição está diretamente ligado aos aspectos relativos ao serviço ao cliente, pois este plano tem impacto direto no nível de disponibilidade dos produtos (quantidade e variedade) para o cliente (WESTWOOD, 1996). A ênfase dada pelo autor neste tópico é também relativo ao último elo da distribuição, que é aquele em que o cliente se serve do canal para adquirir o produto, sendo este um serviço prestado pela empresa e que irá transmitir para o cliente uma imagem da marca do produto que está comprando. Sendo assim, estudos demonstram que esse momento final da compra irá ficar fixado na memória do cliente, e que esta variável deve ser considerada como relevante. (CHASE; DASU, 2001)

A elevada quantidade de agentes, interesses e fluxos identificados na cadeia de distribuição, evidencia a necessidade de um planejamento robusto para definir a melhor opção para a empresa ou produtor. Para este planejamento, Coughlan *et al.* (2002) organizam o trabalho a ser realizado pela empresa como o **projeto do canal**, onde afirma que este projeto “[...] envolve segmentar o mercado, identificar respostas ótimas de posicionamento para demandas de segmentos, selecionar os segmentos nos quais focar os esforços do canal e estabelecer (na ausência de um canal preexistente) ou aprimorar (na presença de um canal preexistente) os canais para gerenciar no mercado” (COUGHLAN *et al.*, 2002, p.39).

3.3.3.2 Projeto de canal: Segmentação

A segmentação de mercado é um dos princípios do marketing e da precificação. Esta segmentação tem o objetivo de separar os usuários finais, de modo que eles sejam semelhantes dentro do grupo e diferente entre os grupos. A partir deste objetivo, será possível agregar valor ao produto em cada grupo através da adequação do produto ou do seu serviço de distribuição para cada grupo.

Conforme já colocado, o processo de distribuição presta um serviço de entrega do produto, este serviço associado à entrega é chamado de **produções de**

serviço por Coughlan *et al.* (2002). O conceito é fundamental, pois a segmentação dos mercados e seus consequentes canais de distribuição têm por objetivo atender a cada mercado ou grupo de consumidores com produções de serviços diferentes. Entende-se como as principais produções de serviço, a divisão de grandes volumes; conveniência espacial; tempo de espera e entrega; e sortimento e variedade. Como exemplo, é possível identificar que o mesmo produto (e.g. lata de refrigerante) pode ser entregue através de uma máquina automática de venda, ideal para quem está no escritório trabalhando (que procura rapidez) ou em uma prateleira de supermercado, ideal para uma compra de família (que procura variedade, preço e maior quantidade).

Entendido o conceito de *produção de serviço*, é evidente a necessidade de uma análise robusta das demandas de produção de serviço em cada segmento de mercado, para poder adequar para cada segmento a melhor configuração do tipo de canal a ser implementado, visando “[...] aumentar o alcance e a possibilidade de comercialização de um bom produto para vários segmentos do mercado” (COUGHLAN *et al.*, 2002, p. 41).

3.3.3.3 Projeto de canal: Posicionamento

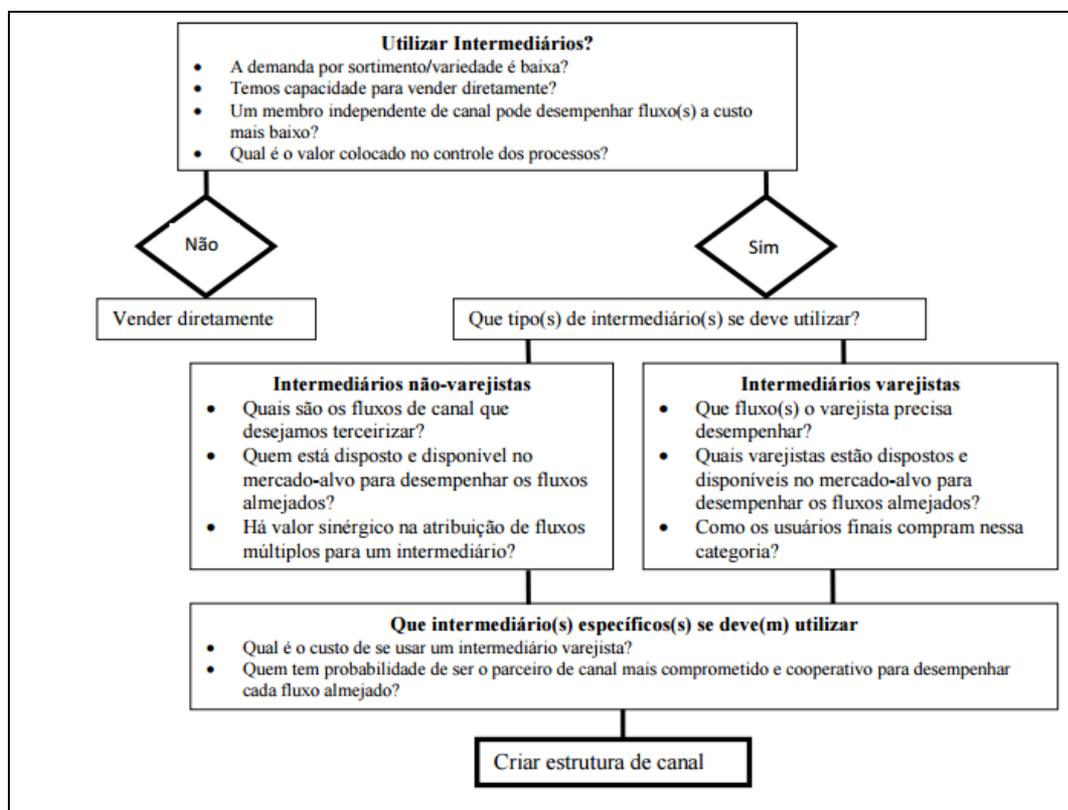
O segundo passo do planejamento do canal é avaliar, a partir da segmentação de diferentes grupos de usuários finais definidos e de suas demandas de serviços de produção identificadas, qual é o melhor canal para atender estas demandas. Esta definição é chamada de exercício de posicionamento ou *configuração do canal alvo*. Neste ponto, é importante a aclaração que Coughlan (*et al.*, 2002, p.42) realizam “[...] assim como o posicionamento de um produto significa definir seus atributos, seu preço e seu composto promocional para adaptar-se melhor às demandas de um determinado segmento, também se refere ao projeto do canal de distribuição para atender as demandas do segmento.”. Ou seja, neste ponto, o **posicionamento é a customização da entrega ao segmento de mercado definido**, para maximizar a probabilidade da compra e a satisfação do cliente no processo de compra.

Neste tópico de segmentação, é importante também identificar a *estrutura de canal* ótima. Para isto, são duas decisões importantes que devem ser tomadas no

projeto. A primeira é em relação à decisão de **quem** são os membros do canal. Estes podem ser pequenos varejistas, hipermercados, lojas especializadas, lojas exclusivas, etc. A segunda decisão é relativa às características ou **identidade** do parceiro de canal para ser usada em cada nível de canal (Coughlan, *et al.* 2002). Esses autores apresentam um fluxo para essa tomada de decisão, Figura 2, onde iniciam a primeira decisão, sobre a utilização de intermediários até chegar finalmente à estrutura de canal definida.

Esta decisão é fundamental segundo os autores, pois tem implicações “para assegurar tanto a eficácia com a qual o canal é conduzido quanto para a imagem conotada pela distribuição por meio de um determinado tipo de varejista”.

Figura 2 - Fluxo de decisão para escolha de intermediários



Fonte: Coughlan *et al.* (2002, p. 103)

3.3.3.4 Projeto de canal: Estabelecimento de Alvo

O terceiro passo do projeto de canal é dar foco aos canais e segmentos prioritários. Neste estágio, o projeto já terá definido quais os segmentos a serem abordados e quais os canais mais adequados à estratégia de marketing, porém, é importante poder identificar alguns alvos que serão prioritários. Coughlan *et al.* (2002, p.43) reforçam explicando: “[...] saber quais segmentos ignorar no projeto e nos esforços de administração de canal é muito importante, porque mantém o canal focado nos segmentos básicos nos quais ele planeja conseguir colher vendas lucrativas.”. Este ponto atinge maior importância, quando uma empresa está começando, pois há limitações de gestão (internas) e ambientais (externas) que podem dificultar a implementação do canal, caso a empresa decida por abordar todos os canais e segmentos escolhidos em um ciclo inicial. No caso das ambientais, as limitações mais comuns são as limitações legais locais (de diferentes regiões ou países) e as diferenças da infraestrutura física e varejista dos canais existentes.

Outro ponto relevante é com relação à escolha de mais de um alvo e consequentemente mais de um canal, Coughlan *et al.* (2002) enfatiza que a escolha de mais de um canal necessariamente implica criar também mais canais de marketing, que pode trazer dificuldades para administrar. Neste caso, o autor recomenda manter a escolha de um alvo, aquele mais atrativo e identificar subconjuntos dentro do alvo.

3.3.3.5 Projeto de canal: Estabelecer novos canais ou aperfeiçoar existentes

Finalmente, uma vez identificado os mercados e estabelecido o foco para implantação do canal, deve-se avaliar a existência ou não de canais adequados. Caso não existam os canais desejados, o projeto deve planejar o estabelecimento do “[...] canal que mais se aproxime das demandas por *produção de serviço* do mercado-alvo, sujeito às limitações ambientais e gerenciais que criam impedimentos para o projeto.” indica Coughlan *et al.* (2002, p.44).

A segunda opção é quando já existam canais no mercado alvo. Neste caso, a literatura recomenda realizar uma *análise de lacuna* (COUGHLAN *et al.* 2002; DOLABELA, 2008) para identificar possíveis carências tanto no lado da demanda quanto no lado da oferta. Pelo lado da demanda, deve-se analisar que todas as demandas de produção de serviços sejam atendidas de maneira adequada pelo canal. Esta análise é importante, pois é possível que a produção atual de serviços pode estar sub atendida, implicando riscos de insatisfação do usuário final caso seja utilizado o mesmo canal sem implantação de melhorias. Pelo lado da oferta, as lacunas podem acontecer por existir ao menos um fluxo no canal de distribuição com custos acima das referências médias de mercado. Neste caso, Coughlan *et al.* (2002, p.44) apontam que “[...] não só desperdiça margens de lucro, mas também pode provocar preços mais altos do que o mercado-alvo está disposto a pagar, levando a reduções de venda e de participação no mercado.”. Os autores aprofundam, apontando que uma das causas deste maior custo pode ser a falta de atualização no gerenciamento dos fluxos, que deverá ser apontada como foco de melhoria pela empresa que esteja analisando as lacunas, para poder ingressar com sucesso no mercado alvo.

3.3.4 Comunicação

Diversos autores consideram o termo Comunicação ao invés do termo Promoção, utilizado para dar nome a um dos quatro P's do marketing (SHAPIRO, 1985; KOTLER, 1998). Shapiro (1985) reforça que a *promoção* é um elemento do *mix de marketing* e que ele pode estar considerado tanto no preço quanto na comunicação, sendo que ele considera esta última como uma das quatro ferramentas do marketing (ao invés da promoção, conforme já foi mencionado). Entende-se por comunicação “[...] mais ou menos tudo o que você pode fazer para dar aos clientes um incentivo palpável na compra de seu produto” (WESTWOOD, 1996, p.188). Neste ponto, entende-se que, independentemente de onde ele seja considerado, o importante é que este seja um elemento fundamental de marketing e deva ser abordado em qualquer plano de marketing ou comercial.

De uma maneira resumida, podemos entender que dentro deste item de Comunicação, podem ser considerados os tópicos de planejamento de comunicação, ferramentas de comunicação em massa (considerando promoção, eventos, relações públicas, como os principais) e comunicação pessoal (envolvendo marketing direto, interativo, boca em boca e força de venda). Nos próximos itens serão levantadas as principais questões referentes a estas ferramentas.

3.3.4.1 Planejamento da Comunicação

Atualmente, desenvolver uma capacidade de comunicação é fundamental para poder atingir os mercados alvos. Kotler (2012, p.511) ressalta a dificuldade e a oportunidade da comunicação nos dias de hoje “[...] os consumidores têm à disposição centenas de canais de TV a cabo, satélite, milhares de revistas e jornais e milhões de páginas de internet. E vem assumindo um papel mais ativo na decisão de quais informações e por qual meio querem receber e também como querem se comunicar com os outros sobre os bens e serviços que usam. Sendo assim, atualmente há canais suficientes de comunicação para poder chegar em todos os consumidores desejados de forma customizada, isto cria uma grande oportunidade e ao mesmo tempo, o desafio da diferenciação e da assertividade, pois há custos associados a cada comunicação.

É possível definir a comunicação de marketing como “[...] o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e as marcas que comercializam.” (KOTLER; KELLER, 2012, p.512). Assim a comunicação de marketing é a voz da empresa, a forma de se relacionar com os clientes, transmitir a imagem da marca e produto, e colher os feedbacks correspondentes.

Ao se avaliar o planejamento da comunicação, é importante abordar com maior profundidade dois aspectos: o primeiro é o **desenvolvimento da comunicação**, que é o processo de análise de necessidades da comunicação que finaliza com o segundo, que é a escolha do **mix de comunicação**.

Kotler e Keller (2012) identificam as principais etapas deste desenvolvimento. É interessante ver como este processo tem muitas similaridades com o processo de escolha dos canais de distribuição já mencionado, fato que é entendível por serem duas ferramentas do composto de marketing, que muitas vezes não são claramente separáveis, conforme já foi discutido neste trabalho.

O processo começa com a **identificação do público alvo**, determinando quem são os usuários alvos para cada mercado escolhido. Neste ponto, Kotler e Keller (2012) afirmam que uma boa opção para esta definição é identificá-los em relação ao uso (com quanta frequência usa ou consome) e fidelidade (fidelidade a alguma marca). Logo após, deve-se partir para a **definição dos objetivos** da comunicação de marketing, dentre os quais é possível mencionar quatro objetivos (PERCY, 1997 apud KOTLER; KELLER, 2012): Necessidade da categoria (criar uma nova necessidade e a categoria de bens ou serviços que a satisfaz), conscientização da marca (fixar no consumidor a existência de uma marca em uma categoria existente), atitude em relação à marca (convencer o consumidor da capacidade da marca satisfazer uma necessidade relevante) e intenção de compra da marca (induzir os consumidores a comprar uma marca).

Uma vez estabelecidos estes objetivos, o *próximo* passo é a **elaboração da comunicação**, que visa a responder três perguntas básicas: O que dizer, como dizer e quem deve dizer. A primeira é com relação à estratégia de mensagem, onde devem ser identificados temas e ideias que se conectem ao posicionamento da marca, para definir o que dizer. O segundo é relativo à estratégia criativa, ou seja, a forma que irá se expressar, o conteúdo da mensagem, podendo estar focada em apelos informativos, com foco na informação do produto, ou apelo transformacional,

com foco na imagem ou benefícios do consumidor, não ligados diretamente ao produto. Nestes casos, o apelo é forte às emoções que motivam a compra (SALOMON, 2002). A terceira pergunta é relativa à fonte da mensagem (quem deve dizer). Neste caso, quanto mais atraente ou famosa a fonte, maior atenção será colocada inicialmente à mensagem. Após a elaboração da comunicação, deve-se partir para a **seleção dos canais de comunicação**. Atualmente esta seleção “[...] se torna cada vez mais difícil, à medida que os canais de comunicação se mostram mais fragmentados e congestionados.” (KOTLER; KELLER, 2012, p.522). Os autores reforçam o fato de que há cada vez mais vias de comunicação, tornando esta escolha complexa e com alta demanda e conhecimento em tecnologia. Porém, embora haja esta diversidade, é possível identificar dois tipos de canais, basicamente: os *personais*, onde duas ou mais pessoas se comunicam física ou virtualmente, de maneira direta; e os canais *não pessoais*, que são comunicações direcionadas para mais de uma pessoa. A partir desta primeira classificação, é possível identificar inúmeros subtipos de canais em cada uma delas.

Finalmente, uma vez escolhidos os canais, a empresa parte para o **estabelecimento do orçamento**, que poderá ser utilizado como base para a tomada de decisões sobre o mix de comunicação. A determinação do orçamento é uma das decisões de marketing mais difíceis, de acordo com Kotler e Keller (2012), que nesse mesmo trabalho cita a John Wanamaker² e sua famosa frase “sei que metade de minha propaganda é inútil, mas não sei qual metade” (p.524). Porém, atualmente com o avanço da tecnologia e o marketing digital, já é possível algumas mensurações de retorno de investimentos. Embora não seja o foco deste trabalho, é possível listar algumas das formas de estabelecimento de orçamento de comunicação como: método dos recursos disponíveis, método da porcentagem das vendas, método da paridade com a concorrência, método de objetivos e tarefas, dentre os mais relevantes.

O segundo aspecto a ser abordado neste tópico, é o da **decisão do mix de comunicação**, tarefa necessária dentro do fluxo de planejamento acima mencionado. A escolha deste mix deve ser embasada em vários fatores como o tipo de mercado de produto, a disposição do consumidor em realizar a compra, o estágio

² John Wanamaker (1838-1912). Político e empresário americano. Considerado uma das pessoas pioneiras em marketing.

do ciclo de vida do produto, dentre outros, descreve Kotler e Keller (2012). Com relação ao **tipo de mercado**, é esperado que quanto maior seja a complexidade do produto, ou quando o relacionamento seja com empresas, o canal seja mais pessoal. Por outro lado, quanto mais massivo e simples for o produto, a escolha de canais massivos de propaganda e promoção é mais acertada (KOTLER; KELLER, 2012).

Outra variável a ser considerada, do lado da demanda, é o **estágio de disposição do comprador**, pois, quando os compradores estão na fase de desenvolvimento da conscientização, a publicidade e propaganda tornam-se o meio mais eficiente de comunicação, porém, se o objetivo é a revenda de um produto, a venda pessoal e promoção (estritamente) é mais efetiva, pois foca na persuasão e não apenas na divulgação (KOTLER; KELLER, 2012; PETER; OLSON, 2009).

A terceira variável a ser considerada, do lado da oferta, é o **estágio do ciclo de vida do produto**, onde o mix pode passar de ser mais focado em propaganda, eventos e publicidade, para o caso do produto em estágio de introdução até um foco maior em marketing interativo, quando o produto já está em uma fase de crescimento (KOTLER; KELLER, 2012).

Para se ter uma melhor visão das oportunidades existentes para comunicação e promoção de um produto, serão identificados as principais ferramentas e práticas recentemente mencionadas.

3.3.4.2 Comunicação em massa

Uma vez abordado o planejamento da comunicação, é necessário abordar o primeiro tipo de comunicação, que é a **comunicação em massa**. Entende-se por este, todo esforço de venda que vise algum tipo de comunicação da marca ou produto para um grupo de pessoas de maneira não pessoal. A seguir são abordadas algumas das principais ferramentas deste tipo de comunicação.

A **propaganda** é uma das principais ferramentas de comunicação em massa e é a mais efetiva para alcançar consumidores dispersos geograficamente (KOTLER; KELLER, 2012). O autor reforça que a mesma “[...] pode desenvolver uma imagem duradoura para um produto (por exemplo os anúncios da Coca-Cola) ou desencadear vendas rápidas.” (KOTLER; KELLER, 2012, p.526). O autor também

oferece uma visão sobre três qualidades que esta ferramenta, em geral, pode oferecer:

- a) **penetração:** se a propaganda é massiva e recorrente, esta consegue transmitir ao receptor uma percepção positiva do tamanho e sucesso que o produto ou marca possui. O receptor infere maior tamanho e sucesso quanto mais vezes esteja em contato com a propaganda;
- b) **aumento da expressividade:** atualmente há recursos tecnológicos variados, em todos os canais (*internet, TV*) que permitem que a propaganda explore as variáveis artísticas do som e da cor;
- c) **controle:** O emissor poderá escolher aspectos e características do produto, podendo realizar propagandas focadas, buscando desenvolver e colocar em pauta questões específicas do produto, serviço ou marca.

Estas qualidades da propaganda dependerão, em grande medida, do tipo de propaganda ou mix de propagandas que se realizem. Podem se estabelecer quatro tipos de propagandas basicamente:

- a) **propaganda informativa**, que “[...]busca criar conscientização e conhecimento de marca no caso de novos produtos ou novos recursos de produtos já existentes[...]” (KOTLER; KELLER, 2012, p.543). Neste caso, o principal objetivo é contar ao público sobre alguma novidade no mercado;
- b) **propaganda persuasiva**, que é aquela que procura criar “[...]simpatia, preferência, persuasão e a compra de um bem ou serviço[...]” explica Kotler e Keller (2012, p.543).
- c) **propaganda de lembrança**, onde o foco não é a informação, mas sim, a lembrança da existência do produto ou serviço para estimular a repetição da compra;
- d) **propaganda de reforço**, focada nas pessoas que já compraram a marca ou produto. O objetivo deste tipo de propaganda é estimular neste cliente a satisfação pelo produto que ele já adquiriu, por exemplo, uma publicidade de carros onde o condutor aparece totalmente satisfeito dirigindo-o. (KOTLER; KELLER, 2012).

É importante ressaltar que a escolha destes tipos depende de uma análise da situação atual do mercado, ciclo do produto, posicionamento dos concorrentes, dentre outras variáveis exploradas neste trabalho.

O segundo grupo de ferramentas a serem analisados é o de **promoção de vendas**, que resume um conjunto de ferramentas como cupons, concursos, prêmios e outras para conseguir uma resposta com maior intensidade e rapidez por parte do consumidor. Este conjunto de ferramentas também é utilizado para ter uma resposta a curto prazo com o objetivo de chamar a atenção do público alvo para situações de lançamento de produtos ou aumento de vendas em declínio (KOTLER; KELLER, 2012).

Em geral, estas ferramentas têm três tipos de características (KOTLER; KELLER, 2012), a primeira é a **capacidade de chamar a atenção** (visando levar o consumidor a se aproximar e adquirir o produto), a segunda é o **incentivo** (em geral realizam algum tipo de concessão ou contraparte para o consumidor) e a última é o **convite** (pois elas são uma espécie de convite especial para consumir o produto). Kotler e Keller (2012) elaboram uma listagem e análise das ferramentas de promoção mais conhecidas. Dentre estas, podemos destacar:

- a) amostras: é a oferta gratuita de uma quantidade pequena do produto para conseguir que o cliente potencial o experimente pela primeira. É principalmente oferecida em lugares públicos, ou em um local em que o produto está à venda;
- b) cupons: folders físicos ou virtuais que dão direito ao portador de um desconto para a compra de um produto específico. Estes são entregues em locais públicos, enviados por correio ou *e-mail* ou vem dentro de uma revista ou jornal. Às vezes, também vem juntos a uma compra realizada da mesma marca ou no mesmo local, para estimular a segunda compra;
- c) pacote de produtos com descontos: é um pacote vendido como um único produto, porém ele contém vários produtos. O benefício é que o preço do pacote é menor que o preço da soma de todos os produtos do pacote se comprados individualmente. Em geral é realizado para alavancar a venda de um produto novo ou com pouca venda juntando-o a outro produto que possui maior giro (pacote conjugado).

- Outra modalidade é quando são oferecidos dois produtos iguais, visando a aumentar o giro do produto (pacote com preço reduzido);
- d) brinde: é a oferta do produto a um preço muito baixo ou grátis. Pode ser entregue quando o consumidor compra outro produto ou ser enviado para consumidores que de alguma maneira relatam a compra de um produto (e.g. cadastrando na internet uma compra). Existe a modalidade do brinde *self-liquidating* em que o produto é vendido abaixo do preço de varejo para consumidores frequentes do produto (KOTLER; KELLER, 2012);
 - e) programas de fidelidade: são programas que oferecem benefícios para compradores constantes de uma marca ou serviço através de acúmulo de pontos com a quantidade e frequência das compras. Estes pontos são possíveis de serem trocados por mais produtos e serviços desta marca ou de marcas parceiras;
 - f) prêmios: são todos os tipos de formato onde o cliente pode ganhar dinheiro, viagens ou mercadorias como consequência da compra de um produto. Poderá ser via concurso, sorteio ou jogo. Neste último, os compradores do produto são chamados a jogar para ganhar dinheiro, um produto ou serviço adicional;
 - g) promoções cruzadas: é quando uma marca forte é utilizada para promover produtos de outra marca (não concorrente) menos forte. Isto pode acontecer para auxiliar a marca a ingressar em determinados canais ou mercados onde a outra é mais conhecida;
 - h) *displays* e demonstrações no ponto de venda: São atividades ou infraestrutura específica desenvolvidas nos pontos de venda para chamar a atenção das pessoas que ingressam.

Estas promoções são principalmente motivadas pelos fabricantes para o consumidor final. No caso especial das promoções realizadas pelos varejistas, estas se caracterizam, seguindo a Kotler e Keller (2012), por redução do preço, propaganda sobre os atributos dos produtos, cupons de desconto, concursos ou prêmios direcionados a itens ou produtos específicos.

Uma consideração final sobre promoções é em relação ao fim, pois há algumas que tem como fim direto, o aumento da venda sendo que outras possuem como fim direto o estreitamento das relações com o consumidor final.

A terceira ferramenta a ser analisada é a de **eventos e experiências**. Esta é justificada por Kotler e Keller (2012, p.561) ao afirmar que ela “[...] faz parte de um momento relevante na vida pessoal dos consumidores por meio de eventos e experiências que podem ampliar e aprofundar o relacionamento de uma empresa ou marca com o mercado-alvo.”. Os Eventos ou Experiências são circunstâncias planejadas onde o consumidor real ou potencial pode ter um momento de interação com o produto ou marca, no qual esta última espera causar no consumidor uma série de sensações que serão lembradas como uma experiência por este último. Neste tipo de ferramentas de marketing a “atmosfera” é construída e controlada pela marca para maximizar a experiência satisfatória do consumidor.

No caso dos eventos, esses mesmos autores descrevem os principais motivos que justificam a organização e patrocínio dos mesmos por parte das empresas:

- a) criar identificação com um mercado alvo ou com um estilo de vida específico;
- b) aumentar a exposição do nome da empresa ou do produto;
- c) criar ou reforçar as percepções do consumidor quanto às associações chave com a imagem da marca;
- d) intensificar a imagem corporativa;
- e) criar experiências e provocar sensações;
- f) expressar compromisso com a comunidade ou com questões sociais;
- g) entreter os principais clientes ou recompensar os melhores funcionários.

Patrocinar um evento demanda um processo importante, tanto para o seu planejamento, quanto para sua avaliação posterior. Kotler e Keller (2012) também abordam este tópico e propõem uma série de passos para este processo:

- a) escolher o evento: neste tópico, a principal variável deve ser a de poder acessar o público alvo já identificado nos objetivos de marketing da empresa. Também se deve cuidar da imagem que o evento avaliado possui junto ao público alvo;
- b) elaborar um plano de patrocínio: Kotler e Keller (2012) afirma que a maioria dos profissionais de Marketing defendem a necessidade de gastar no mínimo o dobro do valor investido no patrocínio do evento em atividades de marketing dentro do evento. Estas atividades são

fundamentais para que a marca consiga de fato chegar até o consumidor;

- c) avaliação das atividades de patrocínio: a avaliação é fundamental para o aprendizado da empresa e para suas futuras decisões. Existem diversos métodos para avaliar estes eventos. Um deles é o **método da oferta**, onde tenta estimar o tempo que a marca ficou exposta para os consumidores (e.g. segundos de exposição na TV ou centímetros em um médio impresso). O outro é o **método da demanda**, em qual se busca determinar os efeitos que o patrocínio exerceu ou provocou no conhecimento e percepção da marca por parte dos consumidores. Para isto, uma das formas pode ser através de pesquisar os expectadores do evento.

No caso das experiências, o que se procura, não é somente comunicar a marca e seus atributos para o consumidor, mas sim, gerar uma experiência junto a ele. Pine e Gilmore (1999) concluíram, analisando as empresas que utilizam estas ferramentas de marketing, que o objetivo final não é o de vender o produto, mas demonstrar como um produto ou marca é capaz de aumentar o nível de satisfação ou bem-estar de um cliente.

O sucesso deste tipo de ferramentas é explicado pela preferência do consumidor de participar de um evento ao vivo. Numa pesquisa nos Estados Unidos, 80% dos entrevistados afirmaram (KOTLER; KELLER, 2012, p.564) que “[...] participar de um evento ao vivo era mais envolvente do que qualquer outra forma de comunicação”.

A última ferramenta a ser analisada dentro da comunicação em massa é relativa às **Relações Públicas**. Esta ferramenta é o meio pelo qual as empresas se relacionam com um grande número de públicos com diversos interesses. Estes grupos possuem interesses reais ou potenciais na empresa e podem de alguma maneira, afetar os objetivos desta. Neste sentido, as relações públicas podem representar uma série de programas ou atividades desenvolvidas para promover e/ou proteger a imagem de uma empresa, marca ou de seus produtos.

As empresas administram suas relações públicas através de gerências ou departamentos formados para este fim. As principais funções destas áreas são:

- a) relações com a imprensa;
- b) publicidade de produtos;

- c) comunicação corporativa, mediante comunicações internas e externas;
- d) *lobby*, principalmente com legisladores e com autoridades governamentais;
- e) aconselhamento à administração da empresa com relação a problemas públicos.

Dentro das relações públicas, há um campo específico de relações públicas de marketing, que possuem objetivos específicos (KOTLER; KELLER, 2012):

- a) lançamento de produtos;
- b) reposicionamento de um produto maduro;
- c) geração de interesse por uma categoria de produtos;
- d) influência sobre grupos alvos específicos;
- e) defesa de produtos que enfrentaram problemas públicos;
- f) construção de uma imagem corporativa que se reflita favoravelmente nos produtos.

Com o surgimento das redes sociais, a necessidade deste tipo de áreas voltadas para as relações públicas de marketing é fundamental e vem tomando força nas empresas. Esta atividade também é importante para a gestão e cobertura de grupos locais (comunidades), podendo ser mais efetiva e menos custosa que as comunicações tradicionais de publicidade em massa.

As principais decisões que devem ser tomadas em relação a estas ferramentas de marketing são duas: a primeira é o **estabelecimento dos objetivos** das ferramentas, como por exemplo, aumento de credibilidade ou entusiasmo com relação à marca ou produto como também outros objetivos como a diminuição de custos de promoção. Kotler e Keller (2012) afirmam que esta ferramenta tem se mostrado mais efetiva para alcançar individualmente seu público alvo. A segunda decisão é com relação à **escolha das mensagens e dos veículos**. Estas escolhas devem ser realizadas após a identificação clara dos objetivos, visando a terem o tipo de mensagens e os veículos de comunicação mais efetivos para o mix público-alvo e objetivos.

3.3.4.3 Comunicação Pessoal

O segundo grupo de ferramentas a ser explorado é com relação à comunicação pessoal, que são diferentes formas de ter uma relação direta consumidor-empresa. Exploraremos as principais.

O **Marketing Direto** é uma das principais ferramentas de comunicação pessoal. Esta consiste no “[...] uso dos canais diretos ao consumidor para obter e entregar bens e serviços aos clientes sem o uso de intermediários.” (KOTLER; KELLER, 2012, p.578). O Marketing direto pode utilizar diversas ferramentas para chegar aos consumidores potenciais ou clientes como mala direta, marketing por catálogo, *telemarketing*, tv interativa, *sítes* e dispositivos móveis. Kotler e Keller (2012, p.578) afirmam que “O marketing direto tem se revelado o caminho preferencial de acelerado crescimento para chegar até os clientes, em parte devido aos elevados e crescentes custos para atingir mercados organizacionais com a força de vendas.”. A relevância desta ferramenta é evidenciada numa pesquisa realizada em Estados Unidos em 2009, onde 53% do total das despesas com propaganda foram as relativas ao marketing direto.

Os benefícios do marketing direto são principalmente a possibilidade de atingir consumidores no momento que eles buscam comprar, que as mensagens podem ser customizadas por tipo de cliente potencial e que a comunicação está disponível no momento em que o cliente desejar (KOTLER; KELLER, 2012).

Outros autores que tratam do assunto, consolidados em Rapp e Collins (1987) também reforçam a importância desta ferramenta e que deve ser integrada com outras ferramentas e ações de marketing, como também alinhada aos canais de distribuição, para utilizá-la com maior eficiência.

Algumas formas de Marketing direto são:

- a) mala direta: consiste no envio de uma oferta, anúncio ou promoção para uma pessoa em um endereço específico. A inteligência é em customizar a oferta ou anúncio dependendo das características de cada consumidor;
- b) marketing de catálogo: neste caso, o envio não é de alguns produtos ou promoções, mas sim de um catálogo completo de itens de uma empresa. Nos Estados Unidos vendas por catálogo chegaram num valor anual de USD 8,9 bilhões (KOTLER, 2012). Outra modalidade

ao invés do envio dos catálogos é pela disponibilização deles na internet;

- c) telemarketing: entenda-se por esta ferramenta a utilização de operadores numa central telefônica ligando para uma lista de potenciais clientes oferecendo serviços ou produtos. Esta prática tem sido considerada evasiva em alguns países como nos EUA ao ponto de ter sido criado um cadastro para usuários que não desejam receber este tipo de ligações.

Uma segunda ferramenta de comunicação pessoal é o **Marketing Interativo**. Na visão de Case (2004), a forma mais recente de comunicação direta com clientes e venda é através dos canais eletrônicos. A internet oferece a possibilidade de interação e individualização dos clientes para a customização das mensagens. A interatividade é possível pela capacidade da internet de ter comunicação multilateral da empresa com o consumidor em tempo real, permitindo a ambos uma comunicação eficiente e dinâmica. Além disso, outra vantagem é a possibilidade da mensuração. Na internet, todos os movimentos são registrados permitindo identificar tempos de resposta, localização de clientes, novos acessos e acessos recorrentes, dentre outras informações.

Porém, também há desvantagens da conectividade e interação, como por exemplo, a possibilidade dos clientes filtrarem ou evitarem as mensagens de Marketing das empresas, como também a possibilidade de opiniões negativas ou reclamações que tornam-se públicas e facilitam o acesso de outros clientes que interagem com a marca, como é o caso dos grupos de redes sociais.

As principais opções de marketing interativo são:

- a) *sites*;
- b) anúncios em sites de busca;
- c) *banners*;
- d) *e-mail*;
- e) mobile marketing.

Uma terceira ferramenta, neste caso, com menor possibilidade de gestão direta por parte da empresa é o boca a boca. Em termos estritos, esta não é uma ferramenta de *marketing*, mas sim, uma consequência das relações e comunicações da empresa com os clientes ou potenciais clientes, porém, devido a seu alto impacto na imagem da empresa, esta é tratada como uma ferramenta de comunicação

peçoal. No trabalho realizado por Kozinets *et al.* (2010), é enfatizada a importância deste canal de marketing (WOM – *Word of mouth*) e destacado que é possível direcionar o boca a boca através de estratégias de comunicação da empresa. No mesmo trabalho, também é enfatizado o cuidado que se deve ter e a necessidade da empresa de tentar acompanhar este fenômeno, pois as informações que a empresa emite são transformadas nos caminhos sem fim da boca a boca.

O boca a boca pode ser fomentado principalmente pelas mídias sociais, onde recentemente as empresas têm começado a ter pessoas exclusivamente focadas em administrar as redes sociais e outras mídias (KOTLER; KELLER, 2012) visando de alguma maneira poder direcionar e potencializar um boca a boca positivo (favorável à empresa ou marca).

É possível classificar dois tipos de mídia que podem ser utilizadas para fomentar, gerenciar e direcionar o boca a boca. São: as **Mídias pagas** (cobertura de eventos pela imprensa), e as **Mídias espontânea ou gratuita** (são todas as outras exposições na mídia ou em eventos, nos quais a empresa acede sem ter pago para isto).

É importante destacar que o boca a boca irá acontecer com ou sem mídia, ou gestão da empresa. O importante é que, quanto maior a capacidade da empresa de disponibilizar canais para que os clientes ou potenciais clientes expressem suas opiniões sobre a mesma, maior será a informação que a empresa consegue receber deles, e assim, mais assertiva serão a gestão e comunicação da empresa com eles. Há três plataformas de mídias sociais que são relevantes de mencionar como principais ferramentas para capturar estas informações e interagir com os clientes:

- a) comunidades e fóruns on-line: estas assumem vários tipos de formatos e tamanhos. Podem ser criados por consumidores, patrocinados ou não pela empresa, ou criado pela mesma empresa. Kotler e Keller (2012) afirmam que o segredo para o sucesso destas é criar atividades que promovam a interação com o objetivo de estabelecer um vínculo forte entre seus participantes;
- b) *blogs*: possuem o formato de um periódico ou diário on-line com atualizações periódicas. Estes são um importante formador de opinião e, em geral, os seus autores são fortes conhecedores e críticos de algum assunto ou marca. A recomendação da literatura (KOTLER, 2012; KOZINETS *et al.* 2010) é que a empresa tenha seu próprio *blog*

e monitore cuidadosamente os outros, desde que tenham um número mínimo de seguidores ou visitantes;

- c) redes sociais: Kotler e Keller (2012, p.590) são implacáveis ao afirmar que “[...] as redes sociais se tornaram uma força importante no marketing tanto das empresas para os consumidores quanto das empresas entre si.”. O *Facebook* registrou 1,28 bilhão de usuários ativos no primeiro quadrimestre de 2017³. Neste cenário, não é recomendado para nenhuma empresa não ter pessoas ou áreas com o objetivo de administrar a imagem da empresa nas redes sócias. Os mesmos autores anteriormente citados também enfatizam que os profissionais de marketing estão aprendendo a melhor forma de explorar estas redes e as mesmas redes estão aprimorando constantemente tanto as suas plataformas quanto as formas de gerar receita a partir das interações de seus usuários com empresas ou entidades privadas.

Como quarta e última ferramenta analisada neste tópico, temos a **Força de Vendas**, que é conhecida como a forma mais antiga de marketing direto (Kotler, 2012). A força de venda é toda a estrutura de profissionais focados em estabelecer contato direto com os potenciais clientes para oferecer os produtos e serviços e executar a venda. Há diversas formas de estrutura da força de vendas, podendo ser profissionais da empresa intermediária, distribuidores, vendedores independentes ou representantes de empresas fabricantes. Estas diversas formas podem ser resumidas em Força de venda direta ou contratadas. A **Força de venda direta** é aquela formada por funcionários da própria empresa, dedicados exclusivamente à mesma. A **força de venda contratada** é formada por pessoas que não possuem relação de dependência com a empresa e são remunerados a partir de comissões de venda. Estes podem ser representantes, agentes, profissionais independentes, viajantes, corretores, dentre outras opções.

A Força de Venda é ainda, na atualidade, uma importante ferramenta de marketing, isto é evidenciado pelo fato que esta força representou em 2008, nos Estados Unidos, mais de 10% da força de trabalho (KOTLER; KELLER, 2012).

³ Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/346167/facebook-global-dau>. Acesso em: julho de 2017.

A força de venda possui, atualmente, uma função bem mais complexa que apenas a tarefa de executar uma venda. A complexidade dos mercados e concorrências foi profissionalizando esta função, chegando, na atualidade, à necessidade de um vendedor saber diagnosticar ou entender o problema do potencial cliente para poder oferecer uma verdadeira solução ao problema, através de um serviço ou de um produto que ele possa oferecer.

Dentre as principais atividades que os vendedores precisam realizar, Kotler e Keller (2012) apontam as seguintes:

- a) prospecção: identificar e localizar clientes potenciais;
- b) definição e alvo: priorizar, dentre uma lista de potenciais clientes, quais serão os escolhidos para serem abordados;
- c) comunicação: transmitir informações dos seus produtos, serviços e/ou marcas;
- d) venda: aproximação ao cliente potencial, apresentação dos produtos ou serviços, negociação e superação de objeções, fechamento da venda e cadastro do cliente;
- e) suporte: oferecer serviços de consultoria, assistência, intermediação de financiamentos, etc.;
- f) coleta de informações: execução de pesquisas de mercado e levantamento de dados. Transmissão de dados, reclamações e sugestões do cliente para a empresa.

A estrutura da força de vendas depende de vários fatores, como localização dos clientes potenciais, mix de produtos e marcas da empresa, diferenciação dos produtos por complexidade ou segmento de mercado, etc. Cada empresa deverá organizar a força de venda buscando a maior eficiência comercial e adequação dos vendedores ao tipo de cliente alvo. Após a definição da estrutura, deve-se avaliar o tamanho necessário da força de venda. Uma possibilidade é identificar a quantidade de vendas necessárias por vendedor e a partir deste número, avaliar uma taxa de sucesso de venda, um tempo médio de visita por cliente e prospecção, para assim poder dimensionar uma quantidade necessária de vendedores para atingir uma meta preestabelecida de vendas anuais.

Finalmente, em termos de remuneração da força de vendas, Kotler e Keller (2012) apontam quatro componentes da remuneração:

- a) quantia fixa básica;

- b) quantia variável, atrelada à receita, ou em empresas mais desenvolvidas, atrelada ao lucro que o vendedor gera e alguns outros indicadores de satisfação e retenção de clientes (RUST *et al.*, 2001);
- c) ajuda de custos, que permite ao vendedor cobrir as despesas que executa por conta do trabalho de venda (alimentação, hotel, etc.);
- d) benefícios, que são incentivos para atrair o vendedor à empresa e continuar nela. *E.g.* previdência privada, plano de saúde, seguro de vida, etc.

4 MÉTODO

Neste capítulo será descrito o método seguido para a elaboração do presente trabalho, envolvendo desde o método de coleta de dados até a análise dos mesmos.

Toda atividade científica precisa de um método para atingir seus objetivos de forma assertiva e eficaz. Este método irá definir sistemáticas e estabelecer normas a serem seguidas para assegurar o resultado buscado. Estes resultados podem ser a solução de problemas teóricos ou práticos, segundo Gil (2002), quem enfatiza que esta solução de problemas é o fim da atividade de pesquisa, e que para isto, precisa se sustentar em processos científicos.

Este trabalho é considerado como **pesquisa aplicada**, pois seu foco é a resolução de um problema de empírico. Seguindo Nique e Ladeira (2014, p.27): “[...] a pesquisa aplicada, contrariamente à pesquisa de base, não tem como objetivo a contribuição teórica à disciplina de marketing. O objetivo central é a busca de soluções e oportunidades para as empresas e seus gestores”.

O objetivo desta pesquisa é de desenvolver um plano comercial para um produto a base da semente de chia. Para isto, é necessário identificar os componentes de um plano comercial e definir um modelo prático para ser aplicado, por um lado, e por outro, identificar as características, necessidades e preferências dos clientes potenciais do novo produto e elaborar um plano comercial utilizando o modelo definido.

A abordagem metodológica é de uma **pesquisa exploratória**, pois, segundo Malhotra (2012), a pesquisa exploratória tem a finalidade de ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador, permitindo ao mesmo encontrar dados iniciais sobre um problema de pesquisa, oferecendo como resultado, o melhor discernimento e compreensão do problema. Além disto, a mesma caracteriza-se pela informalidade, flexibilidade e criatividade (NIQUE; LADEIRA, 2014). Esta metodologia foi a mais adequada para o trabalho desejado pelo autor, considerando o conhecimento inicial do mesmo sobre o problema, os objetivos almejados e os recursos disponíveis.

O foco desta pesquisa exploratória foi num público alvo localizado na cidade de Porto Alegre, com uma faixa etária entre 17 e 65 anos e que realizam atividades físicas ao menos 3 vezes por semana. O principal propósito foi o de identificar as

preferências, necessidades, percepções e opinião que estas pessoas possuem sobre o consumo de alimentos saudáveis e funcionais.

Para a coleta dos dados primários, foi escolhido o método de **pesquisa qualitativa**, com base nas afirmações de Malhotra (2012, p.36) onde destaca que esta metodologia de pesquisa tem o objetivo de “[...] proporcionar ideias e entendimento do ambiente do problema”. Em outras palavras, o mesmo autor descreve a pesquisa qualitativa como aquela que “[...] proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema.” (MALHOTRA, 2012, p.110). Além disso, o mesmo autor reforça que este método permite ser aplicado com uma amostragem pequena e, sobretudo, permite identificar aspectos (e.g. sentimento e percepções), que muitas vezes não são possíveis de identificar em pesquisas quantitativas.

A principal ferramenta para coleta de dados primários foi a de **entrevistas em profundidade, diretas e não estruturadas**. A vantagem da coleta de dados primários através de entrevistas é a simplicidade e a possibilidade de economizar tempo e aplicá-la numa determinada região (LIETZ, 2010). As entrevistas foram realizadas pelo pesquisador diretamente, sendo gravadas para posterior análise.

O roteiro das entrevistas foi dinâmico (para dar a flexibilidade que a pesquisa exploratória precisa), sendo ajustado à medida que estas foram acontecendo e o pesquisador foi identificando questões a serem aprofundadas ou exploradas. As perguntas foram do tipo “descritivas”, “causais” e “de consequência”. A abordagem na aplicação do roteiro (partindo das principais identificadas em Malhotra, 2012), foi uma mistura entre perguntas exploratórias (opinião do entrevistado sobre uma motivação, situação, produto ou fato) e algumas técnicas indiretas como técnicas de contraste (opinião do entrevistado comparando situações ou produtos diferentes) e técnicas projetivas (opinião do entrevistado sobre motivações, preferências ou rotinas de outras pessoas, visando que ele projete as suas próprias).

A **amostragem** utilizada foi não probabilística, **por conveniência** (voluntária ou acidental). Este método permite ao pesquisador escolher locais convenientes para identificar pessoas com o perfil desejado para serem entrevistadas (NIQUE; LADEIRA, 2014). Foram abordadas pessoas em áreas recreativas, parques públicos e academias. A validação do entrevistado foi com duas perguntas para identificar se o mesmo fazia parte do critério definido (faixa etária e rotina de exercícios).

O critério utilizado para a quantidade de entrevistas foi o de **saturação**, critério originalmente apresentado por Glaser (1967) como o momento em que se

pode interromper a captação de informações, pois há uma confiança empírica de que as novas informações (tais como as últimas coletadas) não fornecem novos dados ao conjunto de informações já captadas.

A análise dos dados foi realizada utilizando técnicas de **análise de conteúdo e análise do discurso**. A análise do conteúdo enfatiza a definição de categorias para a análise, que foram definidas para este trabalho, com cada um dos 4 P's do Marketing. No caso da análise do discurso, foi utilizado o conceito de "repertórios interpretativos" dentro da unidade de análise, seguindo a Roesch (2012). A mesma autora, partindo das ideias originais de H. Marshall, aponta que há padrões recorrentes em grupos sociais que podem se expressar de diferentes maneiras entre indivíduos pertencentes a um mesmo grupo social, e como consequência, a unidade de análise passa a ser um grupo social específico, e não o indivíduo que o compõe.

Com base nestes conceitos e técnicas, os dados foram analisados a partir da leitura e escuta de cada uma das entrevistas gravadas, buscando similaridades e diferenças nos entrevistados para cada uma das categorias (os 4 P's), e a partir das mesmas, na identificação de grupos (ou clusters) sociais. Finalmente, foram caracterizados dois grupos (identificados através das características, preferências, hábitos de consumo e demanda insatisfeita dos mesmos), possibilitando a identificação de lacunas e consequente tomada de decisão para a elaboração do plano comercial.

Os **dados secundários** foram levantados através de pesquisa na internet de entrevistas com produtores, artigos científicos, bases de dados públicas, jornais e web sites especializados, principalmente. Foram pesquisados dados para obter informações sobre o mercado da chia e dos alimentos funcionais, a situação dos produtores de chia e outras sementes no Rio Grande do Sul, informações nutricionais, do segmento de varejo e logística, dentre outras. Estes dados foram fundamentais para complementar as informações das entrevistas em profundidade guiar a tomada de decisões necessárias para elaborar o plano comercial. Estas decisões foram tomadas visando definir os caminhos mais assertivos, adequados e convenientes aos fins de alcançar os objetivos do plano comercial.

Finalmente, a partir dos dados primários e secundários e as respectivas análises e sínteses dos mesmos, foi elaborado o plano comercial, a partir do modelo definido, tomando as decisões necessárias alcançar o objetivo geral estabelecido neste trabalho.

5 RESULTADO: PLANO COMERCIAL

Após a fundamentação teórica e as definições metodológicas, neste capítulo, será apresentado o plano comercial desdobrado nos quatro componentes do composto de marketing. Para cada componente, inicialmente, será indicado quais os itens da estrutura do modelo de plano comercial escolhido, e a seguir, será abordado cada um destes itens, com as decisões que foram tomadas e suas justificativas. Ao final do capítulo, será apresentado um resumo do plano comercial elaborado.

Os resultados da coleta de dados primários são consequência de 23 entrevistas realizadas com pessoas do público potencial, além de 2 entrevistas com especialistas em varejo e logística e 2 com produtores de chia.

5.1 PRODUTO

A partir da fundamentação teórica realizada, o plano para definição do produto é composto de:

- a) identificação do público alvo e suas necessidades;
- b) definição do produto;
- c) definição da marca;
- d) definição do nome do produto;
- e) definição do logotipo;
- f) desenho da embalagem.

5.1.1 Identificação do público alvo e suas necessidades

Antes de definir o produto, deve-se responder duas perguntas: a primeira é sobre **quem é o cliente** e; a segunda é **o que tem valor para o cliente**. Uma vez respondida estas duas questões, a definição do produto terá mais chances de sucesso.

O cliente potencial foi identificado como homens e mulheres numa **faixa etária de 17 a 65 anos**, por ser o período no qual as pessoas tomam suas próprias decisões e tem possibilidade de escolha dos produtos que consomem e de onde os

adquirem. Além da faixa etária, o cliente potencial faz **atividades físicas no mínimo 3 vezes por semana**⁴, sendo, principalmente, caminhadas ou corridas, em espaços públicos como praças ou parques e em alguns casos complementado por exercícios em academias ou clubes. Estas características do cliente potencial determinam que ele possui uma preocupação com a sua saúde e por consequência, o leva a que tenha um certo cuidado com a sua alimentação. Este ponto foi confirmado, pois todos os entrevistados mostraram interesse e conhecimento na qualidade da sua alimentação.

A escolha destas duas variáveis (faixa etária e rotina de atividades físicas) permite, então, termos um cliente potencial que coloca energia e tempo para o cuidado da sua saúde, sendo um forte indicador de que um produto que auxilie no seu bem-estar será, no mínimo, avaliado e considerado.

Dentre os entrevistados, foi possível identificar claramente **dois grupos diferentes**, um grupo que restringe suas atividades físicas a caminhadas ou corridas leves, e outro que complementa estas atividades com rotina de academia de dois a quatro vezes por semana.

É possível listar, a partir das entrevistas, as principais⁵ características e/ou preferências do **grupo A**:

- a) alimentação que dê energia;
- b) local que inspire confiança para comprar alimentos;
- c) comida prática e rápida;
- d) praticidade na compra;
- e) disponibilidade horária para comprar;
- f) não necessariamente o produto precisa ter bom gosto, desde que seja saudável;
- g) preferência por alimentos naturais e nutritivos;
- h) alimentação leve nas refeições prévias aos exercícios;
- i) alimentação para prevenir doenças;
- j) preconceito com suplementos (por parecer artificiais ou com foco na estética);
- k) preferência por consistência não dura.

⁴ A totalidade dos entrevistados manifestaram realizar no mínimo exercício 3 vezes por semana, determinando assim uma das características do público alvo.

⁵ Características e preferências identificadas no mínimo em 50% dos entrevistados do grupo.

Este **grupo A** mostrou ter um perfil de **alimentação menos sofisticado**, com refeições diárias relativamente organizadas, porém, sem uma complementação da alimentação com produtos alimentícios para algum fim específico, suplementos e também sem rotinas mais estritas no consumo de proteínas, vitaminas ou fibras. No caso do **grupo B**, também é possível listar as principais características e preferências:

- a) performance no treino;
- b) evitar câimbras e redução do ritmo cardíaco;
- c) gerar energia rápida antes do treino;
- d) ter recuperação pós treino (muscular);
- e) fortalecer a musculatura (para quem foca em academia);
- f) reidratação pós treinos;
- g) gostariam de uma “dose” de alimento durante os treinos;
- h) gostariam de ter produtos alimentícios disponíveis para compra no local do treino;
- i) hábitos de consumo de outros alimentos além dos padrões;
- j) hábito de alto consumo de frutas e água;
- k) preferência de alimento com digestão rápida;
- l) evitam e não querem gerar gordura (preferem alimentação com poucos carboidratos);
- m) possuem foco no peso e na estética, não apenas na saúde;
- n) buscam saciedade com menos alimentos;
- o) compram alimentos no supermercado pela praticidade;
- p) priorizam adquirir produtos de qualidade.

Também foram identificadas algumas características, com menos relevância, como:

- a) alguns preferem preparar alimentação em casa para levar;
- b) alguns buscam redução de colesterol;
- c) alguns não confiam ou não são afins dos suplementos.

É possível assim identificar outro padrão no **grupo B**, pois as pessoas deste grupo mostraram ter um maior **cuidado pela rotina alimentar** e pelos componentes e características dos alimentos que consomem. São pessoas que tem maior **conhecimento da sua alimentação**, uma rotina regrada e que buscam complementar as refeições básicas do dia com ingredientes ou produtos que

assegurem uma **matriz alimentar completa**, rica em proteínas e fibras. O **objetivo** destes não se limita a uma **vida saudável**, mas também, à manutenção de um corpo em forma, pois valorizam a **estética corporal**.

A partir desta identificação, é possível sintetizar o que é desejado pelos potenciais clientes e as características dos produtos que tem valor para eles. Em geral, as pessoas buscam na alimentação uma fonte de energia que mantenha e melhore a sua saúde, esperando que a mesma tenha um bom gosto e que tenha certa praticidade, tanto para a aquisição, quanto para a preparação e consumo.

Para o **grupo A**, o que agrega valor é a possibilidade de se alimentar, nas refeições básicas do dia, com praticidade, utilizando os alimentos básicos culturalmente aceitos no Brasil, e que, com estes consigam desenvolver suas atividades físicas diárias. Isto pode ser resumindo nas palavras do entrevistado E6F2: “Minhas refeições básicas são com arroz, feijão, carne branca e saladas. Consumo também frutas, não preciso de mais nada, acho que assim tenho uma alimentação boa.” (Informação Verbal)⁶. Neste grupo, não há uma demanda específica de alimentação nos momentos prévios, durante e pós exercícios físicos. Esta é suprida por refeições básicas. Para este grupo, o objetivo principal de uma boa alimentação e da atividade física é se manter saudável, sem tanto foco na estética ou peso.

Para o **grupo B**, além do valor que eles enxergam numa alimentação saudável durante as refeições básicas, similar ao grupo A, eles também **encontram valor em alimentos naturais** que sejam para qualificar as refeições básicas e em produtos específicos para consumo pré, durante e pós-rotina de exercícios. Segundo o entrevistado E3F2: “Também me alimento antes e depois dos exercícios, com frutas, ou barra de cereal.” (Informação Verbal)⁷. Outro exemplo vem do entrevistado E5F2: “Depois da corrida, sempre como banana ou alguma proteína. Não confio nessas proteínas dos suplementos, eu prefiro proteínas naturais, como as dos ovos. Também tomo água de coco ou alguma outra bebida para repor sais minerais.” (Informação Verbal)⁸. Assim, na maioria dos casos deste grupo, o valor vem da complementação da alimentação, com os objetivos de gerar e recuperar energias,

⁶ Entrevista concedida por E6F2 a Franco Bria no CETE em Porto Alegre em 24/07/2016.

⁷ Entrevista concedida por E3F2 a Franco Bria em Parque da Redenção em Porto Alegre em 23/04/2016.

⁸ Entrevista concedida por E5F2 a Franco Bria em Parque da Redenção em Porto Alegre em 24/07/2016.

massa muscular e hidratação. Diferente do grupo anterior, este grupo busca na alimentação saudável e nos exercícios, não apenas se manter saudáveis, mas também melhorar sua aparência física.

A partir destas características e das análises realizadas ao longo dos outros tópicos (Preço e Canais de Distribuição) do presente trabalho, ***foi identificado o grupo B como mais adequado para ser alvo do plano do novo produto.*** No tópico “Estabelecimento do Alvo” dentro de “Canais de Distribuição” será explicado, com maior detalhamento, esta escolha. Independentemente desse tópico, ao longo do trabalho serão abordados ambos os grupos e comparados, a fim de confirmar a escolha realizada das diversas perspectivas.

5.1.2 Definição do Produto

A definição do produto é um ponto central do negócio, pois foi identificado que há grande quantidade de produtos naturais no mercado contendo insumos similares aos propostos neste trabalho.

No Quadro 1, podemos observar os principais produtos à base de chia que podem ser encontrados no mercado. Para os produtos *in natura* há diversos fornecedores e marcas, nesses casos, colocou-se apenas um, a fim de conhecer o produto, pois dentre eles não há diferenciação significativa (do produto e da embalagem). Os produtos variam desde a venda da chia *in natura* sem nenhum tipo de valor agregado no produto em si, como é o caso da Chia em grãos da Jasmine até produtos mais sofisticados, como Cápsulas de óleo de chia, da VitaminLife.

Quadro 1 - Comparativo dos principais produtos à base de chia no mercado

Atributos / Produto	Farinha de Chia	Chia seed oil	Chia em grãos	Linhaça
Marca	Nutrigol	VitaminLife	Jasmine	Jasmine
Tipo de Produto	Farinha de chia	Cápsulas	Chia em grãos	Farinha
Foco	Sem foco	Comida saudável	Comida saudável	Comida saudável
Composição	<ul style="list-style-type: none"> - Semente estabilizada de Chia - Extrato de chá verde - Colágeno hidrolisado 	<ul style="list-style-type: none"> - Óleo de Chia - Gelatina (Gelificante) - Glicerina, (Umectante) - Água purificada (Veículo). 	<ul style="list-style-type: none"> - Chia em grãos 	<ul style="list-style-type: none"> - Farinha de linhaça dourada integral estabilizada - Farinha de Salvia hispânica integral (chia) estabilizada
Proposta / Benefício	Não apresenta	Não apresenta	Rico em fibras, proteínas e minerais	Omegas + Fibras
Embalagem	Embalagem metálica. 200g.	Frasco plástico escuro. 60 cápsulas.	Pote branco. 200g.	Pote branco. 200g.

Fonte: dados coletados pelo autor (2017)

O novo produto definido é um alimento funcional, que serve como complemento à alimentação diária, para ser adicionado em qualquer tipo de bebida ou comida. Especificamente, o produto será uma mistura de semente de chia em grãos (70% do total) e linhaça (30% do total), também em grãos. Esta escolha está suportada por vários aspectos.

Do lado da oferta, um dos aspectos é o objetivo de evitar que pequenos agricultores tenham que incorrer em processos industriais (evitando perder poder de barganha com os clientes da indústria e agregar mais um setor na cadeia de valor do produto), e se limitem apenas ao beneficiamento e mistura das sementes. Por outro lado, tanto a chia quanto a linhaça, são sementes com possibilidade de ser de cultivo de inverno no Rio Grande do Sul, funcionando como complemento de renda do produtor, pois são tratadas como rotação de cultivo e não concorrem com as lavouras da safra de verão. Em uma entrevista em 2015, um técnico da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater) reforçou esta situação, explicando a situação do cultivo de grãos como a Chia e Linhaça, “Elas representam uma alternativa ao produtor rural, tanto para conseguir aumentar a renda quanto para a

rotação de culturas.” (Informação Verbal)⁹. Estas afirmações podem se suportar também pelo lado financeiro, onde segundo informações de um produtor do estado¹⁰, em 2015, a linhaça apresentou um custo médio menor a R\$ 200 por hectare, mais do que compensado por uma receita média por hectare de R\$ 1.360, no mesmo ano. Por outro lado, o IBGE estima que mais de 95% da produção de linhaça está no Rio Grande do Sul (16 mil hectares), o que significa um menor custo logístico. A escolha da chia como insumo principal do produto, deve-se às grandes propriedades (ver Quadro 2) que a semente possui e ao quase desconhecimento da mesma no mercado, que significa uma grande oportunidade. Esta escolha também é fundamentada pelo fato de que o autor deste trabalho tem contatos com produtores da mesma, que há anos buscam uma maneira de driblar as variações de preço desta no mercado e vender a semente com maior valor agregado.

Quadro 2 - Características da chia¹¹

Composto	Comparativo
Ômega 3	8 vezes mais que o salmão
Cálcio	6 vezes mais que o leite integral
Magnésio	15 vezes mais que o brócolis
Ferro	3 vezes mais que a espinafre
Potássio	2 vezes mais do que a banana
Antioxidantes	3 vezes mais que a Blueberrie (uvas do monte)
Vitamina C	7 vezes mais que a laranja

Fonte: Semente da chia (2017)

Desde outra ótica, é possível identificar na *USDA National Nutrient Database* no quadro 3, informações nutricionais que reforçam as características da chia.

⁹ Entrevista concedida por Luiz Ataiades Jacobsen, assistente técnico estadual da Emater, a Joana Colussi em 2015. Disponível em: < <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/campo-e-lavoura/noticia/2015/04/maior-consumo-de-produtos-integrais-na-cidade-abre-oportunidade-para-agricultores-no-rs-4748753.html#showNoticia=YUx8W28sfV83OTgyMzM4MDkxMTQ4OTEwNTkyJXpmOTAwNjc1ODAyMjU5MDQ2NzgwME0ocDI0MDYyNjUzMzg3NTc5MDY0MzJyQCNhWitZOFkzQTo6TnN0WDs=>>. Acesso em: 6 jun. 2017.

¹⁰ GLOBO RURAL. Cultivo da linhaça anima agricultores do RS. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2013/08/cultivo-da-linhaca-anima-agricultores-do-rs.html>. Acesso em: 6 jun. 2017.

¹¹ <https://sementede chia.info/> e <https://www.greenme.com.br/>

Quadro 3 - Propriedades nutricionais da chia¹²

Porção	1 colher de sopa (15 g)
Energia	73 calorias
Carboidratos	6,3 g
Proteínas	2,5 g
Gorduras	4,6 g
Gordura Saturada	0,9 g
Gordura Trans	0,0 g
Colesterol	0,0 mg
Fibras	5,2 g
Sódio	00, mg

Fonte: USDA (2016)

Finalmente, é importante destacar que a diferenciação e a consequente agregação de valor do produto deste projeto está sustentada não no produto *per se*, mas sim, na agregação de valor explorando os quatro compostos do marketing, como por exemplo nos canais de distribuição, marca e posicionamento do produto, por um lado, e por outro lado, de forma complementar, na configuração da cooperativa de produtores e utilização da terra para segundo plantio.

Do lado da demanda, um aspecto, que leva a escolher este mix de sementes, é que este pode ser inserido nas rotinas alimentares do grupo A e B identificados, com diferentes níveis de dificuldade. No caso do grupo A, esta inserção pode ser mais trabalhosa, pois as pessoas não aparentam ter disposição para consumir complementos alimentares, alimentos não naturais e menos ainda para produtos industrializados, diferentes dos que estão acostumados. Contudo, com um esforço de posicionamento de marca e comunicação adequada, este mix poderá ser incorporado à rotina de alimentação deste grupo como parte das refeições, misturado nas saladas, frutas ou líquidos.

No caso do grupo B, o mesmo mix pode ser aceito, nas mesmas condições mencionadas para o grupo A, com maior facilidade, sendo preferidos a outros produtos no mercado. Nas palavras do entrevistado E5F2: “As embalagens dos suplementos me parecem muito artificiais, que me fazem sentir que é mais artificial ainda o produto, parece que estou comprando um remédio e não uma comida.”

¹² USDA National Nutrient Database: Basic Report: 12006, Seeds, chia seeds, dried.

(Informação Verbal)¹³. Em outras entrevistas, também foi possível identificar essa percepção. Levando em consideração que a característica do **grupo B** é de pessoas que procuram complementar sua alimentação e que percebem que os produtos existentes no mercado aparentam, muitas vezes, serem remédios, é possível inferir que um produto *in natura* combinado com uma boa estratégia de marketing possui grande potencial de mercado.

5.1.3 Definição da Marca

A escolha do nome da marca pode ser uma variável importante, porém não determinante, pois a percepção que se tem da mesma pode ser gerada, principalmente, quando se trata de uma nova marca.

As entrevistas indicaram que não há marcas posicionadas com firmeza no segmento de alimentos naturais, a maioria dos entrevistados teve grande dificuldade para mencionar, rapidamente, uma marca específica para produtos *in natura*, embora alguns tenham afirmado poder reconhecer visualmente a marca de alguns produtos naturais que consomem com maior frequência.

Um segundo ponto é com relação à relevância da marca e sua relação com a percepção da qualidade do produto. As entrevistas deixam claro que ao se tratar de produtos *in natura*, a **percepção da qualidade do produto é mais determinada pela visualização do produto do que pela marca**. Sendo assim, uma embalagem transparente, que permita a visualização do produto, pode alavancar fortemente a marca e prevalecer perante marcas concorrentes, que não apresentem estas características. Isto pode ser suportado, por exemplo, com afirmações como a da entrevista E11F2: “Influencia um pouco na decisão, saber se a marca já está faz tempo no mercado, porém, se a embalagem mostra que o produto é bom, dá confiança, certamente vou comprar.” (Informação Verbal)¹⁴. De maneira análoga, o entrevistado E4F2 relatou: “Para suplementos, há marcas conhecidas no mercado,

¹³ Entrevista concedida por E5F2 a Franco Bria em Parque da Redenção em Porto Alegre em 24/07/2016.

¹⁴ Entrevista concedida por E11F2 a Franco Bria em CETE em Porto Alegre em 30/07/2016.

que me parecem mais confiáveis; para produtos in natura, não olho a marca, procuro pacotes transparentes e olho o produto.” (Informação Verbal)¹⁵.

Diante disto, será escolhida uma marca própria do grupo de produtores, seguindo o conceito de Kotler (1998), porque tem que ser uma marca que represente os produtores regionais e esta deverá ser nova para evitar associações do novo produto com produtos existentes.

Para a definição do Nome e Logo da Marca, será contratada uma empresa especializada, para realizar uma pesquisa com *focus groups* ou outros métodos adequados, para testar alguns nomes e definir um que seja aceito pelo tipo de cliente alvo.

As diretrizes que serão dadas para a empresa contratada serão:

- a) pesquisa deverá ser realizada com o público alvo do Grupo B definido neste trabalho;
- b) dever-se-á testar tanto uma lista de nomes previamente definidos, quanto consultar outros nomes;
- c) o nome escolhido não pode levar o consumidor a associá-lo com nenhuma marca já existente no mercado;
- d) o nome escolhido tem que ser apontado pelos grupos como associado à natureza, simplicidade e praticidade; estética corporal, rotina de exercícios, alimentação e complemento para refeições, pois estas palavras são as mais compatíveis com o público alvo;
- e) o nome deverá ser uma palavra de 3 a 8 letras, para facilitar a memorização e manter a simplicidade da marca, uma vez que o nome deva refletir a simplicidade, pois o produto procurado é um produto in natura, sem processamento. Logo, quanto menos sofisticado o nome, melhor.
- f) a fonte da letra padrão da marca deverá ser em cursiva e com características singulares, que facilite a memorização visual;
- g) a pesquisa deverá ser presencial, para que a empresa possa avaliar não apenas o que o entrevistado opina sobre os nomes fornecidos, mas também para avaliar a reação (linguagem corporal) do entrevistado.

¹⁵ Entrevista concedida por E4F2 a Franco Bria em entrevista telefônica em Porto Alegre em 24/07/2016.

Esta escolha irá permitir à marca, no futuro, o poder de abarcar uma série ampla de produtos dentro do seu guarda-chuva, mas sem perder o foco no posicionamento no segmento de alimentos naturais e regionais que se deseja dar a ela.

5.1.4 Definição do Nome do Produto

Quanto ao nome do produto, deverá ser também um nome que não remeta a nenhum tipo de produto já existente no mercado, para poder fortalecer uma diferenciação dos produtos existentes. A definição do nome do produto tem que ter como resultado o mesmo conceito utilizado para a criação do produto, ou seja, que seja um produto inexistente até o momento.

Para estabelecer o nome do produto, foram, inicialmente, considerados os nomes dos produtos, serviços ou conceitos que poderiam, de alguma maneira, auxiliar a identificação de um nome para o produto, que embora seja inovador, tenha na sua origem algum sinal de referência ao mercado e segmento que deseja concorrer.

Durante as entrevistas foram levantados e testados alguns nomes (independentemente se existiam ou não no mercado). Os mesmos estão no quadro 4.

Quadro 4 - Nomes testados nas entrevistas

Shot de Cereais	MixSaúde	Full Shot
Chuva de sementes	MultiCereais	Dose total
Dose de saúde	Cereal mix	Energix
Complemento saudável	Chia mais	Love Chia
Mix cereais	Sementão	Droplight
ProCereal	ProSem	Mix saúde

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Estas consultas e testes durante as entrevistas não chegaram a um nome satisfatório, pois nenhum deles foi amplamente aceito entre os entrevistados. Sendo assim, partiu-se para um segundo estágio, que foi o de deixar o nome em aberto e contratar uma empresa especializada, similar ao decidido para a criação da Marca,

para realizar uma pesquisa específica para testar diversos nomes no público alvo e assim poder definir o nome do produto.

As diretrizes que serão dadas para a empresa contratada serão:

- a) pesquisa deverá ser realizada com o público alvo do grupo B definido neste trabalho;
- b) dever-se-á testar tanto uma lista de nomes previamente definidos, quanto consultar outros nomes;
- c) o nome escolhido não deveria, em princípio, levar o consumidor a associá-lo com nenhum produto já existente no mercado;
- d) o nome escolhido tem que remeter a um mix de cereais, num nome simples de 1 a 3 palavras. O nome deve ser de fácil entendimento por qualquer pessoa de qualquer faixa etária, quanto mais simples, melhor;
- e) o nome deve evitar qualquer tipo de associação com medicamentos ou suplementos alimentícios, para quebrar a barreira identificada nas entrevistas com estes produtos;
- f) a pesquisa deverá ser presencial, para a empresa avaliar não apenas o que o entrevistado opina sobre os nomes fornecidos, mas também, para avaliar a reação (linguagem corporal) do entrevistado.

5.1.5 Definição do Logotipo

O logotipo do produto deve ser, totalmente, alinhado ao conceito do produto e ao nome, para reforçar o *link* que o consumidor faz entre ambos e o produto e para facilitar a estratégia de comunicação e comercialização. Será sempre levado em conta a simplicidade do logo e considerada a necessidade de chegar a um que possa ser apresentado sem o nome do produto. Isto se torna necessário, quando na análise das entrevistas, fica evidenciado que embora os entrevistados não lembrem das marcas que consomem, a maioria deles afirma poder reconhecer visualmente a marca dos produtos que adquirem com maior frequência. Esta descoberta abre uma oportunidade de ter um logo com características únicas, que facilite a diferenciação, identificação do produto e fidelidade do cliente.

A característica deste deve refletir a praticidade, simplicidade e efetividade do conceito do produto, além da sua universalidade (na utilização). Foram listados no quadro 5, logotipos existentes no mercado de produtos similares e também de outros produtos naturais, que embora não sejam similares, se aproximam de alguma maneira ao novo produto. O levantamento teve dois objetivos: Por um lado identificar qual era o nível de sofisticação e investimento neste tipo de produtos em logotipos e por outro lado, ter uma base para iniciar o desenvolvimento do logotipo do produto deste trabalho e evitar a similaridade com algum deles.

Quadro 5 - Logotipos identificados no mercado – identidade visual

		
Natue – Site online	Tak – Produto de cártamo com Chia	NU3 – Marca de produtos naturais
		
Sanafit – Alimento Balanceado	Vitalin – Semente de Chia	Pholias – chia integral
		
Shake – Chá com chia.	Katigua – Semente de chia	Vitamin – Oleo de chia em cápsulas

		
Arma Zen – Chia em grãos	Vitalnutri - Oleo de chia em cápsulas	Jasmin – Linchia (linhaça + chia)

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

A pesquisa realizada deixou clara a carência de marcas e produtos com um logotipo trabalhado e posicionado no mercado. A maioria das marcas não explora o nome do produto, limitando-se a chamar ao produto por “Semente de Chia”, “Farinha de Chia”, entre outros. Além disto, em geral, apenas expõem o nome do produto (que muitas vezes é a descrição do produto) e não um logotipo como principal identidade visual da embalagem.

Neste caso, também se optou por deixar o trabalho da definição do logotipo a uma empresa especializada em design, pois a conclusão do levantamento foi que há espaço suficiente para o posicionamento de um logotipo forte que consiga associá-lo ao produto.

O levantamento serviu também para definir algumas diretrizes a serem seguidas pela empresa que desenvolva o logotipo:

- a) o logotipo deve ter um design *clean* e estilizado;
- b) deve predominar a cor verde, com alguns pontos pretos e brancos se possível, para referenciar à semente de chia;
- c) o logotipo deve ser possível de identificar isoladamente;
- d) não deve ser uma palavra, apenas um símbolo;
- e) deve combinar com o nome do produto, tendo um layout acompanhado do nome do produto e outro apenas com o logotipo.

A escolha da cor verde é devido a um estudo de Sullivan (2010), onde avaliou a percepção das pessoas latino-americanas com relação às cores das embalagens e identificou que a cor verde é a que gera maior percepção com relação à natureza e

a produtos com atributos saudáveis. Identificou que funciona bem para produtos orgânicos e outros associados ao bem-estar.

5.1.6 Desenho da Embalagem

Alinhado ao conceito, a embalagem precisa ser um diferenciador do produto e não apenas um recipiente. Para o produto ter sucesso e se diferenciar no mercado, não é suficiente um nome inovador e um logotipo assertivo, mas sim, uma embalagem que permita tanto a diferenciação e apreciação visual quanto a facilidade na utilização do produto.

A importância da embalagem foi destacada por Kotler e Keller (2012), onde aponta que de 50% a 70% das compras realizadas num supermercado são decididas na loja, em frente ao produto, o que comprova o impacto que a embalagem tem nas vendas. Esta afirmação foi confirmada nas entrevistas, onde a maioria dos entrevistados expressou que, no momento da escolha do produto, avalia os que estão expostos e em geral escolhem um dentre os que já conhecem, sendo que, poucas vezes, vão à procura de um produto e marca específica sem avaliar outros similares existentes nas prateleiras.

A embalagem também precisa ser funcional, prática e na dose correta para sua utilização. Além disso, ela tem que ser sustentável e configurada da forma que o produto esteja embalado em doses unitárias e estas sejam vendidas em caixas com várias doses. Nos quadros 6 e 7 são apresentadas as principais orientações para as embalagens. As mesmas serão testadas e refinadas por uma empresa especializada que será contratada para tal fim.

Quadro 6 - Orientações para embalagens unitária

Embalagem	Unidade (dose)
Peso líquido	15g
Forma	Cilíndrica ou pacote tipo saquinho
Altura	De 3 a 5 cm
Diâmetro	Máximo de 2 cm
Material	Papelão, saco papelão e/ou polietileno transparente
Tipo	Flexível, sem pontas duras
Tipo de Abertura	Troquilhado / pré marcado

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Quadro 7 - Orientações para embalagens

Embalagem	Caixa
Unidades	4, 24 ou 48
Forma	Caixa (24 e 48 unidades) Saco Papelão / Outro (4 unidades)
Material	Papelão, saco papelão, polietileno transparente, outros
Cores	Branco, Marrão claro, Verde. Outros da paleta de cores naturais.
Design	Estilizado, <i>clean</i> , moderno, simpático

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

A empresa contratada para definir o design das embalagens, deverá seguir também as seguintes diretrizes:

- a) a embalagem unitária (dose única) deve ser prática para carregar; de tamanho pequeno e sem bordas que possam machucar o corpo em caso de contato e fricção; esta característica é para permitir que a mesma seja carregada pelos consumidores durante os treinos de caminhada ou corrida;
- b) a embalagem unitária deve ser fácil de abrir com apenas uma mão, para permitir que o atleta consiga, durante uma corrida, abrir a embalagem com uma mão e colocar o produto numa garrafinha ou copo de água, sem precisar interromper o treino com a abertura da embalagem, que deve ser estreita também, para facilitar este processo;
- c) as embalagens devem evitar qualquer tipo de cor, design ou formato, que possam levar o consumidor a associá-las a suplementos e alimentos sintéticos, para tanto, deve-se evitar similaridade ou proximidade com as embalagens destes últimos;
- d) a embalagem de unidades (*pack*) deverá possuir vários modelos diferentes. Em cada modelo, deverá mostrar (textual e visualmente) uma característica do produto com relação às características de produtos conhecidos, por e.g. “15 vezes mais magnésio que o brócolis” ou “duas vezes mais potássio que a banana”. Isto é fundamental para conseguir derrubar a barreira do desconhecimento das características da chia;

- e) a embalagem unitária e a de 4 unidades deverão permitir visualizar parte do produto e poder sentir a textura dele ao tocá-lo;
- f) a embalagem unitária não será comercializada, apenas dentro do pacote de unidades, liberando, assim, espaço para o design visual da mesma (uma vez que não terá código de barras e outras informações obrigatórias para as embalagens que são comercializadas individualmente).

5.2 PREÇO

A partir da fundamentação teórica realizada, o plano para a precificação será composto de:

- a) seleção do objetivo da determinação de preços;
- b) determinação da demanda;
- c) análise de preços e oferta dos concorrentes;
- d) seleção do método de determinação de preço e do preço.

5.2.1 Seleção do objetivo da determinação de preços

O objetivo para o novo produto será o de **Maximização da Participação de Mercado**. Kotler e Keller (2012) afirma que esta estratégia procura estabelecer um preço baixo e é adequada para mercados sensíveis ao preço. Nas entrevistas foi identificada uma sensibilidade importante ao preço para os produtos naturais ou próximos ao do novo produto. Nas palavras do entrevistado E8F1: “Quando não achamos um bom preço compramos pouca quantidade, mas não deixamos de comer.” (Informação Verbal)¹⁶.

Esta escolha também é suportada pelo fato de que toda a produção das sementes que não seja destinada para o novo produto, será destinada às empresas de produção de óleo, beneficiadoras ou comercializadoras de cereais, obrigando o produtor a vender a chia a preços de mercado de *commodities* (contrariamente aos objetivos deste trabalho). Neste ponto, é importante destacar que a Chia pode ser

¹⁶ Entrevista concedida por E8F1 a Franco Bria no CETE em Porto Alegre em 25/02/2016.

semeada na entressafra, cumprindo também a função de rotação de cultivo, sendo complementares de outras lavouras num mesmo ano, tornando mais rentáveis e produtivas as propriedades agrícolas. Wojahn e Sarmento (2014) identificaram que 60% dos produtores do nordeste do RS utilizam o cultivo de chia como uma forma de diversificar e aumentar renda, justificando, assim, a escolha do objetivo da precificação de maximização da participação de mercado.

5.2.2 Determinação da demanda

O novo produto pode ser classificado dentro da categoria de Alimentos Funcionais. A Sociedade Brasileira de Alimentos Funcionais (SBAF) definiu que um alimento funcional é aquele que “além de nutrir, é capaz de afetar benéficamente uma ou mais funções no corpo, melhorando a saúde e bem-estar e/ou reduzindo o risco de doença”. Dados de 2005 apontaram que o mercado de alimentos funcionais no Brasil gerou receitas próximas a R\$ 1,5 bilhão em 2005 (representando 15% do mercado de alimentos), e apresentou uma tendência de crescimento próxima de 20% ao ano¹⁷. Dados mais recentes apontam que o mercado movimentou em 2015 R\$ 80 bilhões, tendo duplicado de tamanho entre 2010 e 2015¹⁸. Com estes dados, pode ser considerado um potencial de mercado próximo de R\$ 900 milhões para Porto Alegre. Estes dados permitem não apenas afirmar que o tamanho do mercado é significativo, mas também que a tendência atual é de crescimento e consolidação. Não surpreende este crescimento quando encontramos informações como a publicada em um estudo da Euromonitor, onde foi evidenciado que 28% dos brasileiros consideram o valor nutricional como a característica mais importante na hora de consumir um produto.

A partir dos dados de mercado, busca-se determinar a demanda do novo produto, atividade complexa pelo fato da mesma não ser estática e, no caso de um novo produto, depender principalmente da execução das ações de marketing planejadas. Contudo, para o novo produto, espera-se uma elasticidade-preço positiva e alta. Esta expectativa é suportada num artigo de Bijmolt, Van Heerde,

¹⁷ <http://www.portalapas.org.br/alimentos-funcionais-aumentam-espaco-nas-gondolas/>

¹⁸ <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/mercado-saudavel-movimenta-us-35-bilhoes-por-ano-no-brasil-a2w7of1gwkt7ghup5wfo6z01>

Pieters (2005), onde o autor identificou que a elasticidade do preço da demanda tende a ser alta para produtos em estágio inicial do ciclo do produto e, também, em bens de consumo em países com inflação. Esta afirmação coincide com as percepções levantadas nas entrevistas, já citadas, com relação à variação dos preços. Em outra entrevista consegue-se identificar esta alta elasticidade, quando o entrevistado E3F2, ao falar das embalagens, afirma: “Acabo comprando os pacotes menores e consumimos menos em casa. Eu preferiria comprar pacotes maiores se o preço fosse melhor, mas em geral não é.” (Informação Verbal)¹⁹.

Para estimar esta demanda, dentre os métodos explorados, será utilizado o método de Experiência com Preços (KOTLER; KELLER, 2012), por se tratar de um novo produto (sem dados históricos). Este método será aplicado nos primeiros 6 meses de lançamento do produto. Serão realizados quinzenalmente ajustes de preço em alguns pontos de venda selecionados, para identificar uma curva de demanda.

É importante destacar que os produtores sempre terão a alternativa de vender eventuais sobras das sementes para o mercado de *commodities* ou para beneficiadores. Conseqüentemente, esse preço de referência será considerado para a faixa inferior de custo do insumo (preço de transferência para o produtor) do novo produto.

5.2.3 Análise de preços e oferta dos concorrentes

A análise de preços dos concorrentes torna-se importante tanto para ter referências de preços quanto para identificar posicionamento dos concorrentes e a coerência entre o posicionamento desejado do novo produto e sua relação com os preços da concorrência.

Para este fim, foram levantados os preços por pacote e por quilograma dos produtos semelhantes ao novo produto.

¹⁹ Entrevista concedida por E3F2 a Franco Bria em Parque da Redenção em Porto Alegre em 23/04/2016.

Quadro 8 - Análise de Preços de concorrentes

<i>Análise de Preços de concorrentes²⁰ - Exemplo</i>		
Produto	Chia orgânica Native	Chia Jasmine
Tipo	Sementes	Sementes
Composição	100% Chia	100% Chia
Peso	180g	200g
Preço	R\$ 8,74	R\$ 19,40
Preço x Kg.	R\$ 48,56	R\$ 97,00

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

A partir dos dados levantados, é possível identificar, no quadro 9 abaixo, os preços mínimos e máximos encontrados, como também o valor médio.

Quadro 9 - Preços mínimos e máximos

<i>Resumo - Preços²¹ de concorrentes - R\$</i>			
Tipo de Produto	Preço Mínimo	Média	Preço Máximo
Semente Chia	48,56	123,29	212,92
Mix de Sementes	83,33	98,37	107,50
Mix de Farinhas	100,40	116,30	129,50

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Os produtos foram agrupados em 3 tipos para poder ter uma visão geral da faixa de preços de produtos próximos e similares ao novo produto. Dentro de cada grupo, foram considerados produtos similares. Para cada grupo foi considerada uma mesma proporção de produtos em supermercados e lojas virtuais. Quando identificados valores *outliers*²², foram desconsiderados.

A primeira conclusão é a grande variação de preços para a Semente de Chia, onde foram identificados preços até 4 vezes maiores ao preço mínimo. Esta descoberta permite, por um lado, evidenciar a falta de parâmetros fortes de referência de preço no mercado, e por outro lado, a variabilidade na percepção de

²⁰ A tabela apresenta apenas 2 produtos, a modo exemplificativo. No total, foram levantados (em setembro de 2016) 12 produtos diferentes, como critério de redundância, onde os últimos produtos da amostra afetaram de maneira não significativa os valores médios, máximos e mínimos identificados.

²¹ Período de pesquisa: de 5 a 11 de setembro de 2016. Os valores são referentes a um quilo do produto.

²² Superior a 3 desvios padrões.

valor do produto, que permite que seja comercializado com estas diferenças. Esta última conclusão é suportada pelas entrevistas, onde quase a totalidade dos entrevistados mencionou conhecer a semente de chia; porém, não suas propriedades ou efeitos para o corpo ou a saúde.

Por outro lado, foi possível verificar, no caso dos produtos do tipo “Mix de sementes”, (considerou-se o mix de chia e linhaça, principalmente), uma variabilidade consideravelmente menor que no caso dos produtos com apenas uma semente. Também foi identificada maior homogeneidade nos tipos de embalagens para os mix de sementes, mostrando que é um tipo de produto com uma referência mais estabelecida no mercado. Nestes casos, foi evidenciado, conforme já comentado nas análises das embalagens, um posicionamento deficiente destes produtos (tipo de embalagem, layout, propriedades da chia e marca não exploradas)

Finalmente, o Mix de Farinhas, apresentou valores médios maiores que o Mix de Sementes, uma vez que tem custos de produção maior (processo de moagem), porém, pela variabilidade identificada na Semente de Chia, os preços médios da semente foram maiores. Sendo assim, pode-se esperar que os preços médios dos produtos apenas de semente de chia irão diminuir uma vez que este produto se torne mais conhecido no mercado (o ciclo do produto está no estágio inicial), e espera-se o contrario para os produtos do mix de sementes.

5.2.4 Seleção do método de determinação de preços e do preço final

Para a determinação final do preço será escolhido, dentro das opções identificadas na fundamentação teórica, o método de precificação com base nos preços de mercado. Quinzenalmente²³, serão identificados os preços de mercado de produtos próximos e o preço estabelecido será o preço médio identificado mais um percentual adicional (aproximando-se ao método do preço de valor percebido). Para os testes iniciais do preço este percentual irá variar entre 25% (maior variação identificada no mercado, para produtos similares) e 73% (variação entre o preço médio da chia e o maior valor verificado no mercado). Este percentual adicional será possível, pois a marca terá um diferencial com relação aos produtos já estabelecidos

²³ Durante os primeiros 6 meses de mercado do novo produto.

no mercado e, como consequência, espera-se uma maior predisposição a pagar por este produto.

A precificação está determinada num *range* de preços, onde o limite superior está dado pelo fato que o *plus* percentual não poderá ser alto ao ponto de ir contra os objetivos da precificação de maximização da participação do mercado. O suporte para o limite inferior é o preço médio do mercado, pois se entende que o estabelecimento de um preço abaixo do preço médio do mercado irá afetar a percepção de valor do cliente, uma vez que se procura um posicionamento de um produto diferenciado e de qualidade. Nas entrevistas foi evidenciado claramente que um preço abaixo dos valores de referência dos entrevistados gera desconfiança da qualidade do produto.

O padrão de preço final (percentual acima do preço médio de mercado) será estabelecido, após a conclusão da experiência de preço já mencionada, para estimação da demanda.

A definição deste método híbrido é suportada em primeiro lugar, por causa de todo o esforço de Marketing que será realizado visando a aumentar o valor percebido do produto e sua diferenciação com os demais produtos do mercado.

A segunda justificativa vem pelo lado da oferta, uma vez que o produto terá sua matéria-prima fornecida pelo mesmo grupo de produtores que, numa organização cooperativa, serão responsáveis pelo beneficiamento e irão terceirizar o empacotamento e a distribuição até ponto de venda. Nesta configuração econômica, a matéria-prima não sofrerá grandes variações no seu preço, assegurando uma estabilidade no principal custo do produto. Por outro lado, por ser apenas uma única cooperativa, evita-se uma cadeia de intermediários que elevariam o custo do produto final. Nestas condições, é possível inferir que os custos (sem considerar os de comunicação) serão no mínimo similares aos da concorrência, permitindo, assim, utilizar o preço médio de mercado como base para a precificação.

5.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A partir da fundamentação teórica realizada, o plano para os canais de distribuição será composto de:

- a) segmentação;
- b) posicionamento;
- c) estabelecimento do alvo;
- d) estabelecimento e/ou melhoria dos canais de distribuição.

Dentre as abordagens analisadas para a estratégia de distribuição, foi identificado em Coughlan *et al.* (2002) uma metodologia prática para a definição dos principais clientes potenciais, canais de distribuição e foco do produto. Por esta razão, será seguida esta metodologia, adaptada ao contexto de que é uma nova marca e produto a que está sendo planejada.

5.3.1 Segmentação

O primeiro passo para o estabelecimento da estratégia de distribuição é a segmentação, onde se busca separar os usuários finais semelhantes dentro de grupos. A segmentação se torna primordial para poder agregar valor ao produto em cada grupo através da adequação do produto, serviço associado, ponto de venda ou outras variáveis que afetem a percepção de valor do cliente.

O primeiro passo do trabalho de segmentação foi desenvolvido no item de “Identificação do Público Alvo e suas necessidades”, dentro da Estratégia do Produto.

O passo seguinte é a identificação das **demandas de serviços de produção**, para cada grupo de clientes.

Quadro 10 - Demanda por Serviços de Produção

Produção de serviço	Descrição Grupo A	Nível de demanda Grupo A	Descrição Grupo B	Nível de demanda Grupo B
Divisão de grandes volumes	Preferência por pacotes maiores com preços promocionais	Baixa	Preferência por doses menores, disponíveis em momentos específicos	Media
Conveniência espacial	Preferência de compra rápida no varejo para consumo posterior	Média	Preferência por compra rápida (ou disponibilidade) no momento de treino	Alta
Tempo de espera e entrega	Preferência por entrega no momento da compra no varejo	Média	Preferência por entrega imediata sem tempo de espera (pré ou pós treino)	Alta
Sortimento e variedade	Preferência por produto não distante dos alimentos naturais já conhecidos	Baixa	Preferência por alimento natural que auxilie performance, estética e saúde	Média

Fonte: elaborada pelo autor, adaptada de Coughlan (2002).

A análise de demanda por serviços foi realizada a partir das respostas das entrevistas, onde o grupo B foi evidenciado como sendo grupo com uma necessidade maior nos quatro principais serviços avaliados. Como consequência, é possível concluir que este grupo possui uma sofisticação maior, mostrando uma predisposição a consumir um produto que se posicione de maneira diferenciada em termos de tempo de espera e conveniência espacial, logo, este tem que apresentar características ou posicionamento diferenciado.

5.3.2 Posicionamento

O posicionamento, seguindo a Coughlan *et al.* (2002), é definido através da identificação das **demandas de serviços de produção**, para cada grupo de clientes potenciais, como primeiro passo.

As demandas de serviços de produção possuem algumas similaridades dentre os grupos A e B, embora cada grupo apresente demandas específicas diferentes entre eles. A partir destas demandas de serviços de produção elencadas

anteriormente, identificamos **a estrutura e o desenho de canal** mais adequados, definindo, assim, **quem** são os membros do canal e a **identidade dos mesmos**.

As pessoas do **grupo A** apresentaram um hábito forte de compra de alimentos saudáveis nos canais de distribuição tradicionais como Supermercados e eventualmente feiras de bairro ou mercado público. Este grupo possui um comportamento mais conservador e com menos propensão às mudanças. Um exemplo é o entrevistado E2F2: "Compro no supermercado Zaffari, por proximidade a minha casa e também por hábito, não tenho porque mudar, tem o que preciso e sei onde está cada coisa." (Informação Verbal)²⁴. Sendo assim, os canais mais adequados para este grupo são supermercados e feiras de bairro, pois não há evidência de que oferecendo outros canais de venda, estes serão aceitos pelas pessoas do grupo.

Neste caso, é importante destacar que canais de distribuição tradicionais (como supermercados), possuem uma concorrência mais forte em termos de quantidade de produtos oferecidos e, conseqüentemente, os preços oferecidos são mais competitivos entre eles, tornando menos atrativo o canal. Por outro lado, tem a vantagem do volume de transações geradas, por serem locais maduros, com demanda elevada e constante.

A partir das entrevistas, é possível identificar os canais mais apropriados para este grupo A, que são os seguintes canais físicos:

- a) supermercados;
- b) feiras de bairro;
- c) Mercados de bairro.

No caso das pessoas do **grupo B**, há uma maior probabilidade de aceitação de outros canais de distribuição diferentes dos tradicionais, pois neste grupo há pessoas com um interesse maior pelo cuidado da estética e da saúde e que buscam, constantemente, novas formas de alcançar estes resultados. Além disso, é em geral um público mais disposto a sair das rotinas de compra tradicional e tem uma demanda, muitas vezes insatisfeita, de serviços de alimentação que lhe forneçam a sensação de saciedade e lhe auxiliem a alcançar maiores resultados com suas rotinas de exercícios físicos. Um exemplo disto foi o entrevistado E7F2:

²⁴ Entrevista concedida por E2F2 a Franco Bria em Parque da Redenção em Porto Alegre em 22/04/2016.

“Na academia ou após a corrida no parque, se tivesse um local apropriado de venda e um produto saudável com preço bom, seria interessante, eu me interessaria.” (Informação Verbal)²⁵.

A partir das entrevistas, foi possível identificar, também, que há lugares que poderiam oferecer o novo produto e que serviriam para suprir as necessidades das pessoas do grupo de terem disponível um produto rápido, que lhe auxilie nos momentos próximos ao treino, sendo de complemento para sua alimentação de rotina.

Os canais de distribuição identificados como mais apropriados (por maior conveniência e rapidez) para as pessoas deste grupo B são:

- academias;
- lojas de alimentação próximas a parques e praças;
- lojas de alimentos saudáveis ou naturais;
- feiras de bairro;
- Mercados de bairro;
- Lojas próximas a consultórios de nutricionistas;
- Supermercados.

5.3.3 Estabelecimento de Alvo

Uma vez analisadas as demandas de serviço de cada grupo e identificados os canais de distribuição mais adequados, **foi identificado o grupo B como mais adequado para ser alvo do plano do novo produto**, conforme já mencionado no início do trabalho.

Para esta escolha do alvo, foram seguidas as recomendações de Coughlan *et al.* (2002) onde enfatizam que o “melhor” alvo é aquele que consideram tamanho e potencial de venda, o custo para atender o segmento e a intensidade da concorrência, como principais variáveis.

O estabelecimento do alvo no grupo B, considerado como um **segmento único**, está suportado por vários motivos, o primeiro é pela maior predisposição que há nesse grupo a consumir alimentos funcionais ou suplementos naturais diferentes

²⁵ Entrevista concedida por E7F2 a Franco Bria no CETE em Porto Alegre em 30/07/2016.

dos tradicionais que contribuam para uma vida mais saudável. A maioria dos entrevistados deste grupo, direta ou indiretamente, mostrou esta predisposição. Um segundo ponto, além do consumo, é a maior aceitação ou disposição a comprar este tipo de alimentos fora dos canais de consumo massivos, como supermercados, como também, a propensão a comprar alimentos em momentos próximos aos da prática exercício físico. O terceiro ponto de suporte desta decisão é o fato de que as pessoas deste grupo enfatizaram o consumo de água e frutas como os dois principais alimentos antes e depois do treino. Estes dois itens são os melhores aliados do novo produto, pois este último está desenhado para ser um complemento dos primeiros.

No caso do grupo A, uma análise análoga mostrou que, embora com hábitos saudáveis e com rotinas de alimentação sem excessos, este grupo não se mostrou propenso a consumir novos produtos inseridos no mercado. As pessoas do grupo possuem hábitos mais conservadores, conforme já mencionado, e em geral entendem que não há necessidade de novos produtos para melhorar a sua alimentação. Estes dois pontos também suportam a decisão de manter o foco no grupo B.

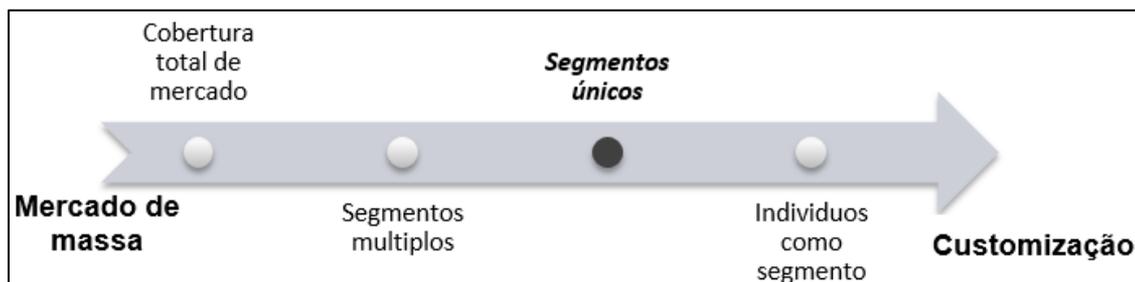
Com a escolha do grupo B realizada, seguindo a Coughlan *et al.*(2002) e Kotler (1998), o próximo passo é identificar claramente algumas características deste para restringir o alvo e tornar os canais de distribuição mais customizados e eficientes:

- a) **localização:** cidade de Porto Alegre;
- b) **faixa etária:** 17 – 65 anos;
- c) **principais rotinas esportivas:** treino em academias e corrida em parques e ruas da cidade;
- d) **fonte de informação sobre saúde e alimentação:** amizades, nutricionistas e *personal trainer*, professores de academia, grupo de corrida e blogs especializados na internet.

Desta forma, foi possível uma segmentação utilizando os conceitos de segmentação geográfica (localização), demográfica (faixa etária) e psicográfica (estilo de vida). As demais características deste grupo já foram identificadas no tópico “Identificação do público alvo e suas necessidades” dentro do tópico de Produto.

Na figura 2 é possível observar o nível de segmentação do novo produto no mercado, tendo nos extremos o mercado de massa e a customização total do produto.

Figura 3 - Nível de segmentação de mercado



Fonte: Coughlan *et al.* (2002)

5.3.4 Estabelecimento de novos canais e melhoria dos existentes

Os canais de distribuição, afirmam Coughlan *et al.* (2002), possuem o papel de converter compradores potenciais em clientes lucrativos. A importância dos mesmos não pode ser melhor descrita. O estabelecimento dos canais define quais serão os canais, tanto para o produto chegar na mão do cliente (físicos), quanto para o produto ser comunicado e oferecido ao cliente (eletrônicos, boca a boca, etc.).

Nesta sessão do trabalho a **ênfase é nos canais físicos**. No tópico relativo à Promoção, serão abordadas com maior profundidade as questões complementares aos canais de distribuição, com ênfase na comunicação e publicidade.

A estrutura de canal definida pode ser identificada no quadro 11 abaixo:

Quadro 11 - Arquitetura de Canal

		Arquitetura de Canal				
		Tarefas de geração de demanda				
		Gerenciar informações de mercado	Desenvolver e disseminar comunicação	Gerenciar demanda	Gerenciar armazenamento e transporte	Executar a venda ao consumidor final
Canais de distribuição	Website e redes sociais	X	X			X
	Cooperativa dos Produtores	X	X	X		
	Centro de Embalagem e Distribuição			X	X	X
	Venda direta		X			X
	Lojas de varejo		X			X
	Promotores*	X	X			
	Revendedores		X			X
	Parceiros*		X			X

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

A estrutura de canal será híbrida com uma arquitetura multicanal de distribuição seletiva e sem exclusividade. Esta escolha é fundamentada na necessidade de maximizar o volume vendido (alinhada à política de preço já definida), porém sem perder o controle da qualidade da exposição e promoção do produto, e suportada por Kotler e Keller (2012) ao afirmar que esta arquitetura permite uma cobertura completa, baixo custo de canal e permite uma venda mais personalizada.

Conforme orientado por Coughlan, Anderson e El-Ansary (2002), para cada um dos participantes do canal foi definida suas características e responsabilidades.

5.3.4.1 Website, Blog e Redes Sociais

Este canal será terceirizado pela cooperativa de produtores por uma empresa de marketing e gestão de mídias digitais. Terá como objetivo principal a promoção da marca e a divulgação da utilidade e benefícios do produto.

Em ambos os canais será possível realizar pedidos, que serão redirecionados ao centro de distribuição. Estes canais não serão responsáveis pela gestão dos pedidos, serão remunerados por indicadores de números de visitas e valor de pedidos recebidos, além de um contrato fixo pelo desenvolvimento e gestão da marca.

Um estudo de Barlow, Siddiqui e Mannion (2008) apontou que há três barreiras para o sucesso do *e-commerce*: 1) ausência de experiências prazerosas; 2) interação social e; 3) contato com um representante da empresa. Para superar a primeira e a segunda barreira, serão fornecidas, no site, opções para os potenciais clientes identificarem grupos de corrida ou outras atividades recreativas nas quais possam se incluir de forma gratuita para trocar experiências de rotinas para uma vida mais saudável e, também, informações sobre o consumo do novo produto. No caso do terceiro ponto, será oferecida, pelo site, a possibilidade do cliente entrar em contato com os produtores para consultar sobre a origem das sementes e sua forma de cultivo. Por outro lado, também se dará a possibilidade de contatar um nutricionista (parceiro) que fornecerá on-line, via telefone, ou chat, recomendações sobre o novo produto e a alimentação.

O design do site será realizado pela empresa de mídia digital contratada, seguindo os padrões de identidade visual do novo produto.

5.3.4.2 Cooperativa de Produtores

Além de donos do negócio, serão os responsáveis pelo beneficiamento das sementes e a disponibilização para o centro de embalagem. A responsabilidade pela coleta dos insumos e transporte até o centro de embalagem será de responsabilidade do centro. O objetivo, aqui, é restringir ao máximo a responsabilidade e o envolvimento dos produtores nas atividades de logística do negócio, pois há inúmeras evidências de que a terceirização desta atividade para empresas especializadas gera grandes ganhos de escala e eficiência (COUGHLAN *et al.*, 2002; KOTLER; KELLER, 2012).

Por outro lado, os produtores terão uma área responsável pela gestão da demanda e previsibilidade de insumos (sementes).

Como donos do negócio, também serão os responsáveis pelo estabelecimento e gerenciamento da política de preços (com o apoio da empresa de marketing), definição dos direitos de venda territoriais e demais assuntos relativos à gestão do negócio.

5.3.4.3 Centro de Embalagem e Distribuição

Serviço terceirizado que será responsável pela coleta dos insumos dos produtores, mistura dos insumos, fracionamento e *packaging* do produto, assim como, pela distribuição até os pontos de venda. Esta distribuição não será exclusiva, existindo, também, a possibilidade de que clientes intermediários (B2B) possam comprar e retirar o produto no centro de embalagem e distribuição.

A terceirização desta atividade é altamente recomendada para a associação de produtores, pois se precisa de um *know how* específico que estes produtores não possuem.

Para a contratação desta empresa deverá se identificar uma empresa no mercado com as seguintes características:

- a) disponibilidade de um centro de distribuição na grande Porto Alegre;
- b) disponibilidade de equipamentos para mistura de grão e embalagem;
- c) carteira de clientes que permita sinergia na distribuição do produto para as lojas indicadas como alvo deste trabalho;
- d) capacidade comprovada de gestão integrada de logística (logística de entrada e saída);
- e) capacidade de armazenagem de sementes;
- f) capacidade de gestão da demanda do produto: processamento e gestão de pedidos de diversas fontes;
- g) interesse por assumir a gestão total da logística e do PCP (planejamento e controle da produção);
- h) Possibilidade de trabalhar com um CRM (*customer relationship manager*) integrado com outras organizações (Cooperativa, empresa de marketing e pontos de venda).

5.3.4.4 Venda direta

A venda direta será terceirizada a um serviço de telemarketing com remuneração sobre um percentual das vendas realizadas. Esta empresa deverá funcionar na venda ativa e passiva, processando pedidos e enviando as informações dos mesmos para o centro de distribuição, que será responsável por dar continuidade ao processo de entrega.

As informações necessárias para esta empresa operar serão fornecidas pelo centro de distribuição (informações de disponibilidade do produto) e pela associação de produtores (informações de preço).

Para a contratação, será necessária a identificação de uma empresa no mercado com as seguintes características:

- a) interesse em contrato de longo prazo no conceito de contrato de risco, onde não há um custo fixo pelo serviço, sendo a remuneração total variável, conforme performance de venda;
- b) disponibilidade de sistema CRM;
- c) capacidade de intercâmbio diário de informações de cliente e pedidos por meio digital.

5.3.4.5 Lojas de varejo

Serão as principais responsáveis pela venda ao consumidor final. Serão considerados supermercados, lojas comerciais de produtos alimentícios e saudáveis, além de lojas em feiras, academias e postos de venda próximos a parques, praças e consultórios de nutricionistas.

O preço de venda para eles será determinado pela associação de produtores, quem, também, indicará um preço sugerido de venda ao consumidor final.

Não será determinado nenhum tipo de exclusividade para venda por região ou macro estabelecimento, pois a estratégia definida é a da maximização do volume de venda.

5.3.4.6 Revendedores

Os revendedores estarão encarregados da abertura de pontos de venda para o consumidor final e a cooperativa será responsável apenas pela coordenação e controle destes revendedores, através de uma gerencia comercial e de relações públicas própria.

Para obter esta força de venda, será identificada no mercado uma (ou mais de uma, caso seja necessário) empresa que já trabalhe na revenda e/ou promoção de produtos para os mesmos pontos de venda alvos do novo produto. O objetivo será desenvolver uma parceria com esta empresa, para aproveitar uma força de venda já existente no mercado.

Esta parceria beneficia tanto aos vendedores, pois oferece mais uma alternativa de renda e a empresa parceira, que conseguirá diminuir seus custos fixos com a força de venda.

A configuração desta força de venda, em parceria com a(s) empresa(s) identificada(s), deverá ter as seguintes características:

- a) a empresa parceira não poderá ter produtos que concorram com o novo produto (devem ser complementares);
- b) a remuneração dos revendedores será apenas variável, com uma comissão (percentual) sobre a primeira venda realizada e um percentual menor, das vendas subsequentes para esse ponto nos primeiros 6 meses;
- c) os revendedores serão segmentados por dois tipos de carteira: grandes e pequenos clientes (para adequar perfil de cliente com perfil de revendedor);
- d) os revendedores não poderão vender na mesma loja mais de uma vez cada 6 meses, para assegurar que o foco destes seja a abertura de novos pontos de venda (e não aumento no giro do produto);
- e) os revendedores também serão encarregado de explicar, na hora da primeira venda, quais são os canais de contato para que a loja realize os pedidos de reposição do produto.

Para viabilizar este formato de remuneração, será contratada uma empresa de RH para identificar quais são as remunerações variáveis pagas no mercado e

logo estabelecer quais serão os percentuais de comissão de venda para os dois tipos mencionados.

Os demais canais (Promotores e Parceiros) serão abordados na sessão de Comunicação.

5.4 COMUNICAÇÃO

A partir da fundamentação teórica realizada, o plano de comunicação será composto de:

- a) objetivo e público alvo;
- b) elaboração da comunicação: que, quem e como;
- c) seleção dos canais;
- d) definição do *mix* de comunicação;
- e) plano de comunicação em massa;
- f) plano de comunicação pessoal.

5.4.1 Objetivos e Público Alvo

Um Plano de Comunicação deve começar pela definição dos **objetivos e do público alvo**. No caso deste último, na sessão do Produto e dos Canais de distribuição foi, claramente, definido o público alvo do novo produto. Dentre os objetivos, já explorados na fundamentação teórica, a comunicação terá como foco: 1) Desenvolver a necessidade da categoria e; 2) Atitude frente à marca.

A escolha do primeiro objetivo, desenvolver a **necessidade da categoria**, se radica na identificação, que foi realizada durante as entrevistas, de que, embora o grupo B apresente maior predisposição à incorporação na sua rotina alimentar de novos produtos, tanto eles, quanto as pessoas do grupo A, praticamente, não conhecem os benefícios da Chia e possuem pouco conhecimento das suas necessidades alimentares. Em geral, o conhecimento é básico, como a noção que precisam se alimentar com menos carboidratos e mais proteínas para desenvolver maior massa muscular e menos gordura. Por esta razão, é necessário aumentar o conhecimento do público alvo com relação às suas necessidades alimentares e como um produto à base de Chia pode efetivamente atendê-las.

O segundo objetivo de desenvolver a **atitude frente à marca**, sustenta-se em posicionar a marca à frente das outras, de modo que o público perceba que esta pode satisfazer melhor as suas necessidades que as demais, uma vez que já foram informados sobre as capacidades de nutrição da chia. Atingir este objetivo será vital em virtude de haver várias marcas oferecendo chia no mercado, conforme já exposto.

Cumprindo estes dois objetivos, será possível assegurar que teremos atingido uma comunicação eficiente, pois as entrevistas demonstram que a intenção de compra irá vir, automaticamente, se o consumidor alvo visualizar a marca como sendo capaz de satisfazer suas necessidades. Esta relação é sustentada pelas afirmações dos entrevistados de que não irão deixar uma necessidade como esta insatisfeita.

5.4.2 Elaboração da comunicação

No próximo passo, na **elaboração da comunicação**, deve ser definido: o que dizer, como dizer e quem vai dizer. Para este passo, o trabalho define as diretrizes e orientações para contratar uma agência de publicidade que irá desenvolver o conteúdo da comunicação.

5.4.2.1 O que dizer (estratégia da marca)

Para o objetivo 1, o foco está em comunicar, claramente, que uma alimentação saudável, necessariamente, precisa ser rica em fibras, cálcio, magnésio, potássio, proteína e ômega-3. É importante ressaltar que, os principais componentes da semente de Chia estão dentro dessa mesma lista, e esta semente possui estes componentes em proporções significativamente maiores do que outros alimentos de referência para estes componentes nutricionais, conforme já apresentado neste trabalho.

Para o objetivo 2, o foco deve ser na diferenciação do produto e da marca, em conjunto. As seguintes características deverão ser usadas como palavras chaves para conseguir desenvolver o conteúdo da comunicação da marca:

- a) produto totalmente natural;

- b) produto completo, com os principais componentes nutricionais necessários e em maiores proporções que os alimentos naturais tradicionais.
- c) produto sustentável (sementes produzidas como rotação de cultivo, ajuda a prevenir a erosão da terra);
- d) praticidade de comprar, carregar (volume do produto é mínimo), armazenar e consumir;
- e) produtores locais organizados numa cooperativa;
- f) produto adequado para consumir com complemento em todo tipo de alimentos e bebidas;
- g) produto fracionado em doses adequadas para serem consumidas prévio ou pós treino.

5.4.2.2 Como dizer (estratégia criativa)

Para o objetivo 1, a estratégia criativa será via apelo à informação. Mais especificamente, focada na exposição comparativa dos componentes da Chia com relação aos outros produtos, geralmente consumidos pelos consumidores do grupo B. Esta decisão é baseada no entendimento de que a principal causa da falta de consumo de produtos à base da chia não é relativo a impulsos emocionais e sim ao desconhecimento da potencialidade do produto.

Para o objetivo 2, a estratégia utilizada será a do apelo à transformação, tanto do consumidor quanto da sociedade (representada pelos produtores rurais locais). A comunicação deverá fazer ênfase aos objetivos que o consumidor pode atingir (bem estar, preparo físico e rendimento, energia, plenitude e estética corporal) com o consumo e também em como este consumo pode auxiliar a sociedade (aos produtores rurais locais, viabilizando e auxiliando a manter as suas propriedades rurais, e utilizando-as com maior sustentabilidade, uma vez que praticam rotação de cultivo).

5.4.2.3 Quem dizer (estratégia criativa)

Para ambos objetivos, o plano não prevê a contratação de nenhuma personalidade pública como porta-voz ou pessoa de referência do produto (as entrevistas não permitem concluir que uma contratação deste tipo teria uma boa relação custo/benefício). A estratégia é que a comunicação para o consumidor final chegue através da publicidade nos canais eletrônicos contemplados neste plano e, também, através dos parceiros, que farão a promoção nos seus locais, além dos revendedores e promotores que farão o contato e promoção nas lojas de venda direta e parceiros. Além desta comunicação, nos pontos de venda será realizada uma comunicação via cartazes e *banners*, respeitando as diretrizes de comunicação aqui descritas.

5.4.3 Seleção dos canais (pessoais e não pessoais)

As entrevistas com as pessoas do público-alvo permitem concluir que as principais fontes de informação são pessoas chaves dos seus grupos sociais, pessoas na academia e nutricionistas. Estas três fontes podem ser consideradas como as formadoras de opinião do público-alvo. Tanto a internet como outros meios de comunicação foram pouco mencionados nas entrevistas. Esta informação pode ser complementada pelas afirmações de Kotler e Keller (2012), onde descreve que há um fluxo de comunicação em duas etapas, a primeira é desde os meios de comunicação para os formadores de opinião e a segunda etapa é destes para as restantes pessoas da população menos envolvida com a mídia. Com estas informações, os canais de comunicação serão utilizados seguindo a estratégia de atingir, tanto os formadores de opinião para que estes cheguem ao público-alvo, como a este último, de maneira direta. Para esta estratégia serão utilizados canais pessoais e não pessoais (em massa), cada um com objetivos diferentes. Estes canais serão detalhados nas próximas etapas do plano de comunicação.

5.4.4 Definição do mix de comunicação

Conforme destacado por Kotler e Keller (2012), quando o produto não é complexo, não é recomendado um canal pessoal físico de comunicação, pois o custo benefício não compensa e podem-se atingir objetivos similares com canais de comunicação não pessoais e/ou digitais, a um custo significativamente menor. A partir desta fundamentação foi escolhida a publicidade e propaganda como principal ferramenta de comunicação em massa para o novo produto. Esta escolha também é suportada por Peter e Olson (2009), quando priorizam a publicidade e a propaganda para os casos de produtos que estão em estágio inicial do ciclo de vida do produto e com baixa disposição de compra do cliente potencial. Estas duas últimas características são as identificadas no caso do novo produto, onde a maioria dos entrevistados do grupo B mostrou uma predisposição a experimentar novos produtos naturais, porém não para um produto à base da chia, pois nenhum deles conhecia as propriedades da chia e outras sementes que possuem características desejadas por esses.

Além dessa escolha, serão priorizadas ferramentas de marketing interativo, como principal forma de comunicação pessoal, com foco tanto no cliente alvo como nos formadores de opinião. Esta ferramenta será complementada por uma comunicação indireta com o cliente potencial, via promotores e parceiros, conforme o fluxo definido na estratégia de comunicação.

5.4.5 Plano de comunicação em massa

O Plano de comunicação em massa consiste em:

- a) **propagandas**, principalmente via diferentes *banners*, *folders* e marketing digital com dois focos:
 - foco informativo: desenhado para atingir o objetivo 1, com foco no destaque das características do novo produto, utilizando a comparação entre as propriedades da alimentação do grupo B (granola, frutas e açaí, principalmente) com e sem a adição do novo produto;

- foco persuasivo: desenhado para atingir o objetivo 2, com foco na projeção futura (imagem futura) do consumidor, uma vez que consome a nova marca. A imagem futura deverá enfatizar bem-estar, energia corporal, estética corporal e sensação de juventude;
- b) **programa de fidelidade**, a partir dos registros das compras realizadas. Será gerenciado via o site da marca e integrado ao CRM, onde cada cliente poderá fotografar o cupom fiscal da compra, que lhe dará direito a um crédito de 5% do valor da compra, para futuras compras. Este crédito poderá ser utilizado para adquirir produtos no website ou *call center* de venda direta;
- c) **patrocínio de eventos**, com foco na divulgação do produto e na associação do mesmo a uma atmosfera próxima ao esporte e bem-estar, serão patrocinados com exclusividade (para dar uma identidade única ao evento) dois eventos na cidade de Porto Alegre, um por semestre. Um deles será uma corrida de 5km, 10km e meia maratona e o outro será um evento de ciclismo noturno. Ambos os eventos são de baixo custo e já acontecem na cidade com regularidade. O público destes eventos é majoritariamente público que pode ser enquadrado dentro do grupo B (público alvo).

5.4.6 Plano de comunicação pessoal

A principal ferramenta de comunicação pessoal será digital, através de **marketing interativo**, por apresentar a melhor relação custo benefício e poder ser centralizado numa empresa de gestão de mídias.

Conforme estratégia previamente mencionada, procura-se que o primeiro contato do cliente com a marca seja através dos principais formadores de opinião identificados pelo público alvo. Estes, por possuírem maior conhecimento técnico de alimentação, são os mais indicados para entender com facilidade os benefícios do produto e são os mais escutados por parte do consumidor potencial. Estes formadores de opinião (*personal trainers*, nutricionistas e professores de academia) serão identificados em buscas na *internet* e abordados via *e-mails*, *blogs*, grupos

nas redes sociais e vídeos no *YouTube* com a apresentação do produto. Conforme já abordado nos canais de distribuição, as páginas da marca no *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* serão desenvolvidas e gerenciadas pela agência terceirizada.

A agência contratada para gerenciar as redes sociais será medida por indicadores de performance que permitam identificar a interação que estes formadores de opinião possuem com o produto. A estratégia, nestas interações, será tanto o fomento de experiências destes agentes, principalmente focadas na divulgação das rotinas de exercícios e atividades, quanto dos sentimentos de bem-estar percebidos no dia a dia.

Espera-se que estas interações tragam como consequência, através da divulgação na internet e do boca a boca, um aumento da positividade do produto, uma vez que, as entrevistas identificaram no público alvo uma preferência a seguir as recomendações destes formadores de opinião.

A segunda ferramenta que será utilizada, em parceria com outra organização, será a **força de venda** (revendedores). O detalhamento e caracterização da força de venda já foi abordado e desenvolvido no tópico dos Canais de Distribuição.

No tópico dos Canais de Distribuição também foram mencionados os promotores e os parceiros como agentes integrantes dos canais de distribuição e comunicação. Neste tópico serão caracterizados e detalhados, por terem como foco principal a comunicação.

5.4.6.1 Promotores

Os promotores serão contratados com o objetivo de visitar profissionais da saúde, como nutricionistas, *personal trainers* e professores de academia para divulgar o produto e buscar que estes o recomendem aos seus clientes e grupos sociais.

O dimensionamento da quantidade de promotores será realizado calculando uma carteira a ser visitada e considerando uma visita mensal de meia hora de duração. A remuneração dos mesmos será realizada com um salário de acordo com o mercado e uma parte variável em função do total de visitas realizadas (objetivo específico deles) e vendas do produto na cidade de Porto Alegre (objetivo geral da cooperativa).

5.4.6.2 Parceiros

Serão considerados como parceiros(as), as empresas que compartilhem junto com a cooperativa os canais de distribuição ou pontos de venda. Também serão consideradas: academias, grupos de corrida ou entidades afins que compartilhem a visão de auxiliar a sociedade a possuir hábitos de consumo de alimentos saudáveis e de rotina de exercícios.

Estes parceiros receberão, por parte dos promotores, visitas mensais para: fomentar a publicidade da marca, compartilhar novidades e levantar informações sobre as necessidades do consumidor final.

5.5 RESUMO DO PLANO COMERCIAL

No seguinte quadro, é apresentado um resumo do plano e suas principais definições ou recomendações.

Quadro 12 - Resumo do plano com definições e recomendações

Tipo	Item	Conclusões / Definições / Ações
Produto	Identificação do público alvo necessidades	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas entre 17 – 65 anos que realizam atividades físicas no mínimo 3 vezes por semana. • Grupo A e B identificados. Grupo B definido como alvo.
	Definição do Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Mistura de sementes: Chia(70%) e Linhaça (30%) • Alimento funcional, complemento para bebidas e frutas.
	Definição da Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Marca própria • Diretrizes definidas para Marca, Nome e Logotipo. • Será contratada empresa especializada que irá propor o nome da marca, nome do produto e logotipo, a partir das diretrizes definidas.
	Definição do Nome do Produto	
	Definição do Logotipo	
Desenho da Embalagem	<ul style="list-style-type: none"> • Dois tipos: Dose e Caixa com doses. • Prática para uso durante treinos • Benefícios da chia serão destaque • Cores e estilo foram definidos. • Diretrizes definidas para contratação de empresa especializada para o design final. 	
Preço	Objetivo da determinação de preços	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Maximização da participação de mercado
	Determinação da demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado potencial maior a R\$ 80bi (1% em POA) e tendência crescente. • Elasticidade preço alta. • Será utilizada a “experiência com preços” nos primeiros 6 meses, para estabelecer a faixa de preços e identificar curva de demanda. • Faixa inferior de preço determinada pelo valor da chia no mercado de <i>commodities</i>.
	Análise de preços e oferta dos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Preço da Chia com alta variabilidade entre pontos de venda, evidenciando maturidade baixa e desconhecimento do produto. • Preço do <i>mix</i> de sementes mais homogêneo entre pontos e marcas diferentes. • Há produtos (<i>mix</i> de sementes) similares ao proposto, mas com posicionamento deficiente.
	Método de determinação de preços e do preço final	<ul style="list-style-type: none"> • Método será de precificação com base no preço de mercado, mais um percentual adicional. • Faixa inferior já definida e faixa superior será testada para não afetar objetivo de maximização de participação. • Será realizada revisão quinzenal dos preços de mercado.
Distribuição	Segmentação	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo B, já definido, como público alvo. • Demanda de serviços de produção avaliada (conveniência espacial e tempo de espera com alto impacto).
	Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de serviço para o grupo B identificadas e canais de distribuição físicos (academias, lojas e feiras) e eletrônicos (loja virtual, <i>facebook</i>) definidos.

	Estabelecimento de Alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo B como consequência de segmentação geográfica, demográfica e psicográfica. • Fontes de informações do grupo e rotina de atividades físicas identificadas. • Segmentação definida como “segmento único”.
	Estabelecimento de novos canais e melhoria dos existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de Canal definida (canais x tarefas). • Estrutura híbrida: Arquitetura multicanal de distribuição seletiva e sem exclusividade. • Definidas as características e responsabilidades para cada canal escolhido: <i>Website, Blog</i> e Redes sociais; Cooperativa de produtores; Centro de embalagem e distribuição; Venda direta, lojas de varejo e distribuidores.
Comunicação	Objetivos e público alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Dois objetivos definidos: Desenvolver “necessidade da categoria” e “atitude frente à marca”.
	Elaboração da Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Definido “o que dizer”, “como dizer” e “quem dizer” para cada um dos dois objetivos.
	Seleção dos canais	<ul style="list-style-type: none"> • Serão utilizados principalmente canais de “comunicação em massa (não pessoais)” e canais digitais. Com menor intensidade, serão usados canais “pessoais” tradicionais.
	Definição do Mix	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas de Publicidade e propaganda escolhidas como principais ferramentas de comunicação em massa. • Ferramentas digitais (marketing interativo) escolhidas como principal instrumento, além de outros elementos como força de venda, promotores e parceiros. • Outros canais pessoais são menos recomendados para este tipo de produto pelo alto custo/benefício.
	Comunicação em massa	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda: Banner e folders com foco “persuasivo” e “informativo”. • Será implantado Programa de Fidelidade • Publicidade será também através de Patrocínio de eventos de Corrida e Ciclismo.
	Comunicação pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing Interativo: Será a principal ferramenta, gerenciada por empresa terceirizada especializada em marketing digital. • Força de venda: Será uma equipe de revendedores compartilhada com empresas parceiras, organizada por tipo de carteira, e com remuneração apenas variável. • Serão desenvolvidos “promotores” com foco na visita e divulgação da marca à formadores de opinião. • Haverá “parceiros”, que serão os negócios que compartilhem a visão e comunicação da marca; e a venda direta, via telemarketing, para contato direto com o consumidor final.

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como ponto de partida a constatação das dificuldades que enfrentam pequenos produtores rurais de comercializar produtos primários com maior valor agregado. A partir deste ponto, o foi realizada inicialmente uma revisão dos principais componentes de um plano comercial, com base no composto de marketing, identificando assim quatro componentes do plano comercial: Produto, Preço, Canais de Distribuição e Comunicação.

Para cada um dos componentes definidos para o plano comercial, foi possível realizar uma revisão bibliográfica para detalhar seus aspectos e variáveis mais relevantes e logo foram identificados seus tópicos mais relevantes e adequados para a elaboração de um modelo de plano comercial a ser usado para o novo produto à base da chia. No caso do **Produto**, os principais tópicos definidos foram a identificação do alvo, definição do produto, marca, nome, logotipo e desenho da embalagem. Para o segundo componente, o **Preço**, foram definidos os itens de seleção do objetivo da precificação, determinação da demanda, análise de preço e oferta dos concorrentes e seleção do método de determinação de preços e o preço final. O modelo para o terceiro componente, **Canais de distribuição**, definido a partir do conceito de “praça” do composto de marketing, foi a partir dos itens de segmentação, posicionamento, estabelecimento do alvo e estabelecimento de novos canais e melhoria dos existentes. Finalmente, para o último componente do plano comercial, a **Comunicação**, definida com base no composto de marketing “promoção”, foram incluídos os itens de objetivo e público alvo, elaboração da comunicação, seleção dos canais, definição do mix de comunicação e elaboração do plano de comunicação em massa e pessoal.

Para conseguir a informação necessária para poder realizar o plano comercial, foram realizadas entrevistas em profundidade com pessoas pertencentes a um público alvo potencial principalmente e a partir das mesmas, foi possível identificar que há um grupo (definido neste trabalho como grupo B) com alto potencial de disposição para a aquisição do novo produto. Este grupo está caracterizado por pessoas de 17 a 65 anos, que realizam atividades físicas ao menos 3 vezes por semana, e que procuram a partir dos exercícios físicos e da alimentação saudável melhorar seu condicionamento físico, saúde e estética corporal. Este grupo B também se caracteriza por pessoas com maior conhecimento

sobre produtos alimentícios e suas características, como também por ter uma predisposição a experimentar diferentes tipos de alimentos funcionais para melhorar sua performance física e estética.

Com o modelo de plano comercial definido e a identificação do público alvo, foi elaborado o plano comercial do novo produto. Este novo produto terá um maior valor agregado que os existentes atualmente no mercado, gerado a partir da exploração das variáveis do composto de marketing.

O plano definido identificou um tipo de cliente alvo, chamado de grupo B, e definiu um **Produto** composto por 70% semente de Chia e 30% de linhaça. O mesmo produto terá sua marca própria e será contratada uma empresa especializada para definir o nome da marca, do produto e o logotipo, seguindo as diretrizes identificadas como relevantes para o grupo B. O produto será vendido numa embalagem em formato de pacote que irá conter “doses” individuais com embalagens inovadoras.

Para o caso do composto **Preço**, este será definido para maximizar a participação no mercado, partindo inicialmente do preço médio de mercado de produtos similares mais um percentual adicional a ser testado, variando inicialmente entre 25% e 73%. Durante os primeiros seis meses de introdução do produto será revisado o preço quinzenalmente, para chegar ao preço que atenda este objetivo de maximização.

Com relação aos canais de **Distribuição**, o plano identificou as demandas de serviços de produção do grupo B, onde se revelaram com alto impacto as variáveis de conveniência espacial e de tempo de espera. A partir das mesmas, o posicionamento será buscado através de canais de distribuição físicos (academias, lojas de produtos naturais e feiras, principalmente) e eletrônicos (*facebook* e loja virtual). Para estes canais, foi definida a sua estrutura com uma arquitetura multicanal de distribuição seletiva e sem exclusividade. A mesma contará, além da própria cooperativa de produtores (dona do negócio), a parceria com um Centro de embalagem e distribuição (que será também onde se irá misturar a matéria prima e se realizará a embalagem do produto), uma equipe terceirizada para realizar a primeira venda (revendedores), lojas de varejo, promotores e parceiros. Estes dois últimos terão um foco maior na divulgação e promoção do produto.

Finalmente, para o tópico **Comunicação** (promoção), foram definidos os objetivos de “desenvolver a necessidade da categoria” e de desenvolver a “atitude

frente à marca”. Com base nestes objetivos foi definida a comunicação, estabelecendo “o que dizer”, “como dizer” e “quem dizer”. Foi também definido o mix de comunicação, considerando um balanço entre os canais pessoais e os de comunicação em massa. Para a comunicação em massa, o foco será na propaganda nas lojas físicas e virtuais, além de ter um programa de fidelidade e dois patrocínios de eventos anuais. Para o plano de comunicação pessoal, o marketing digital interativo será a principal ferramenta, além deste, também serão desenvolvidos promotores (com foco na promoção do produto aos formadores de opinião do público alvo) e parceiros (baseado no conceito de compartilhamento de recursos, com foco na comunicação e venda), cada um deles com suas características e objetivos bem definidos.

Como conclusão geral, pode ser afirmado que o trabalho alcançou seus objetivos e conseguiu montar um plano comercial com grande potencial de ser desenvolvido e implantado em Porto Alegre. O plano consegue dar o caminho a ser seguido pelos produtores locais para resolver os problemas identificados inicialmente, além de propor um produto que irá proporcionar uma melhoria na qualidade de vida dos seus consumidores.

Por ser uma pesquisa exploratória, o trabalho tem suas limitações, o plano comercial desenvolvido precisa ser colocado em prática para identificar possíveis ajustes ou detalhes a serem abordados, como também, será necessária uma análise de viabilidade econômica financeira para identificar o orçamento disponível de comunicação. Contudo, independentemente destas limitações, o trabalho deixou em evidência a grande oportunidade que há para produtores rurais locais agregarem valor aos seus produtos e, ao mesmo tempo, beneficiarem a sociedade com alimentos saudáveis que aumentem a qualidade de vida da população.

ANEXO – FORMULÁRIO DAS ENTREVISTAS

Caraterização	1	Tipo
	2	Sexo
	3	Idade
	4	Escolaridade
Iniciais	5	Conhece a semente de Chia, Linhaça e a granola? Qual é a diferença delas?
	6	Poderia me falar quais são as suas refeições básicas e que tipo de alimentos você costuma consumir nelas?
	7	Além do almoço e janta, possui algum hábito alimentício específico, qual?
	8	Que diferença você vem em consumir alimentos saudáveis nas refeições básicas ou consumi-los antes ou depois dos exercícios físicos?
Produto	9	Por que você (as pessoas) consome produtos como verduras, sementes, alimentos in natura ou outros AN?
	10	Que diferença você acha entre consumir suplementos ou polivitamínicos e consumir sementes na dieta?
	11	Há algum tipo de produto ou alguma característica ou propriedade que deseje e não encontre nos produtos existentes?
	12	Pensa que há diferença entre o <i>packaging</i> nos quais você pode ver o produto ou não vê-lo. E acha que as pessoas preferem pacotes grandes (>1/2kg) ou pequenos.
Promoção	13	Por qual meio você busca ou se informa sobre produtos naturais? São confiáveis? A busca é ativa ou reativa?
	14	Há marcas de AN que você tenha preferência? Acha que as pessoas preferem comprar AN que sejam de marcas conhecidas?
Preço	15	Há AN que considere barato ou caros com relação aos benefícios que traz para a saúde?
	16	Você acha que as pessoas verificam o preço por KG dos AN ou verificam mais o preço do pacote?
Praça	17	Você compra os AN sempre nos mesmos lugares? Porque? O que diferença acha de comprar em supermercados do que em feiras ou lojas esportivas?
	18	Há lugares / situações nas quais você sinta falta de poder consumir algum AN?
Encerramento	19	Há alguma questão que eu não tenha perguntado e você considere relevante perguntar?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definition of Marketing. 2004. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS. Relatório anual 2014. In: Fórum Brasileiro da Indústria de Alimentos, 2., 2014. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/relatorioanualABIA2014.pdf>>. Acesso em: 15 jun.2017.
- BARLOW, A. K. J.; SIDDIQUI, N. Q.; MANNION, N. Development in information and communication technologies for retail marketing channels. **International Journal of Retail and Distribution Management**, n. 32, p. 157-163, mar. 2004.
- BIJMOLT, T.; VAN HEERDE, H.; PIETERS R.; New empirical generalizations on the determinant of price elasticity. **Journal of Marketing research**, v.42, p. 141-156, maio 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Harald_Van_Heerde/publication/232906184_New_Empirical_Generalizations_on_the_Determinants_of_Price_Elasticity/links/0fcfd5099dacad6f068000000.pdf>. Acesso em: 15 jun.2017.
- CASE, T. **Interactive Quartely: Growing up**. 2004. <<http://www.adweek.com/brand-marketing/interactive-quarterly-growing-71822/>>. Acesso em: 15 jun.2017.
- CHASE, R.; DASU, S. Want to perfect you company's service? Use behavioral science. **Harvard Business Review**., jun. 2001. <<https://hbr.org/2001/06/want-to-perfect-your-companys-service-use-behavioral-science>>. Acesso: 15 jun. 2017.
- COLUSSI, Joana. **Maior consumo de produtos integrais na cidade abre oportunidade para agricultores no RS: expansão do mercado estimula culturas ainda pouco plantadas na safra de inverno, como aveia, centeio e linhaça**. 2015. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/campo-e-lavoura/noticia/2015/04/maior-consumo-de-produtos-integrais-na-cidade-abre-oportunidade-para-agricultores-no-rs-4748753.html>>. Acesso em: maio 2017.
- COUGHLAN, A; ANDERSON, E.; STERN, L.; EL-ANSARY, A. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luisa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- FALCONI, V. C. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Nova Lima: INDG Tecs, 1996.
- FARRIS, P.; REIBSTEIN, D. How prices, expenditures, and profits are linked. **Harvard Business Review**. dez. 1979. Disponível em: <<https://hbr.org/1979/11/how-prices-ad-expenditures-and-profits-are-linked>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATION.

Statistical Yearbook 2013. 2013. Disponível em:

<<http://www.fao.org/docrep/018/i3107e/i3107e00.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

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

GLASER BG, STRAUSS AL. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter; 1967

HOLLEY, J. SAUNDERS, J. PIERCY, N. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo. Prentice Hall, 2001.

IBCE – Instituto Boliviano de Comercio Exterior. Boletín Electrónico Bisemanal Nº 345, Bolivia, 2014.

KOTLER. P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2012.

KOZINETS, R.V; VALCK, K; WOJNICKI, A. C; WILNER, S. Networked narratives: understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*;, v. 74, n. 2, p. 71-89, mar. 2010.

LIETZ, P. Research into questionnaire design: a summary of the literature.

International Journal of Marketing Research, v. 52, n. 2, 2010.

LIMA, M.; SAPIRO, A.; VILHENA, J.; GANGANA, M. **Gestão de marketing**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. Ed. Porto Alegre. Bookman, 2012.

NIQUE, W.; LADEIRA, W. **Pesquisa de Marketing: uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo, Atlas, 2014.

PALOMINO, M. A; CAMPOZANO, J. L. Estudio de Factibilidad sobre el Proceso de Exportación de semillas de chía producidas en el ecuador y comercializadas al mercado europeo. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. 2014.

PETER, J.; OLSON, J. C. **Comportamento do Consumidor e estratégia de Marketing**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

PINE, B. J.; GILMORE, J.H. **The experience economy: work is theatre and every business a stage**. Cambridge: Harvard University Press, 1999.

RAPP, S; COLLINS, T. L. **Maximarketing**. Nova York: McGraw-Hill, 1987.

ROESCH, S. M. A.; **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RUST, R; ZEITHAML, V; LEMON, K; **O valor do cliente**: customer equity. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SALOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ALIMENTOS FUNCIONAIS. [200?].Conhecendo os alimentos funcionais e o seu segredo: os fitoquímicos. Disponível em: <<http://www.sbaaf.org.br/sbaaf/faq.htm#2>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

SHAPIRO, B. Rejuvenating the marketing mix. **Harvard Business Review**. set. 1985. Disponível em: <<https://hbr.org/1985/09/rejuvenating-the-marketing-mix>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

SULLIVAN, E. Color me profitable. **Marketing News**. out. 2010. Disponível em: <<https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingNews/Pages/2008/42/17/ColorMeProfitable.aspx>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

USDA National Nutrient Database: **Basic Report**: 12006, seeds, chia seeds, dried. 2016. Disponível em: <<https://ndb.nal.usda.gov/ndb/foods/show/3610>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

WESTWOOD, J. **O plano de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Mokron Books, 1996.

WOJAHN, R.; SARMENTO, M. Diagnóstico preliminar do cultivo da chia. In: SIMPÓSIO DA CIÊNCIA DO AGRONEGÓCIO, 2., 2014, Rio Grande do Sul. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2014. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cienagro/wp-content/uploads/2015/11/cbe4df_8adeb8ae8e9b46c29eeae9bf49807717.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2017.