

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM CONTROLADORIA E GESTÃO
EMPRESARIAL**

MAIARA DAIANE EIDELWEIN

**ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DE MERCADO NA
COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS NATURAIS**

Professora orientadora: Euselia Pavaglio Vieira

IJUÍ (RS)

2016

ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DE MERCADO NA COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS NATURAIS

Maiara Daiane Eidelwein¹
Eusélia Pavéglio Vieira²

RESUMO

Por exigências dos consumidores e pelo aumento da concorrência, as empresas buscam vantagens competitivas através de estratégias, buscando o melhor posicionamento no mercado. Partindo desse pressuposto, apresenta-se, o estudo desenvolvido em uma indústria de produtos naturais, com o objetivo de analisar os atributos na escolha de produto natural na visão dos consumidores e como isso impacta no posicionamento estratégico da empresa. As estratégias foram estudadas a partir de um levantamento de preços da empresa e de quatro marcas concorrentes, com visitas em cinco supermercados, realizando um comparativo, buscando fatores de diferenciação, apurando também margem de contribuição unitária de cada produto. A metodologia caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, descritiva com procedimentos técnicos bibliográficos, documental, levantamento e estudo de caso. O resultado alcançado é que os principais atributos na escolha dos produtos naturais pelos consumidores são a qualidade, sabor, preço e a marca. Onde o produto mais consumido pelos entrevistados é a granola, segundo a aveia e terceiro a linhaça. Conclui-se que os consumidores nesta linha de produtos não se importam com o preço e sim com a sua qualidade de vida e que a empresa em estudo possui grandes oportunidades de se diferenciar no mercado e se posicionar frente aos concorrentes.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias. Mercado. Atributos. Valor. Posicionamento.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial sofreu algumas mudanças nos últimos anos e passou a exigir mais das empresas. Em um mundo cada vez mais competitivo, é essencial que as empresas tenham boas estratégias para atuar no mercado, em função do aumento da concorrência e das grandes exigências por parte dos consumidores, que buscam além da qualidade nos produtos maior satisfação. Para atingir estes objetivos, as empresas precisam estar em constante revisão de seus processos para a formulação de estratégias competitivas. Para Alday (2002, p.17) “Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o

¹ Bacharel em Administração, pós graduanda em Controladoria e Gestão Empresarial pela Unijuí - RS.

² Professora do DACEC, Mestre em Contabilidade e prof. Orientadora.

meio para alcançar esses fins.” A estratégia segundo Porter (1986 *apud* OLIVEIRA, 2004) pode gerar uma vantagem competitiva, pelo bom posicionamento da empresa em um setor na qual se insere.

As empresas se diferenciam umas das outras por meio de suas estratégias, que têm como objetivo o melhor posicionamento no mercado em que atuam. Ries, Trout (2002, p.2) definem como o “posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial. Em outras palavras, você posiciona o produto na mente do cliente potencial”. As empresas precisam conhecer seu mercado-alvo, levando em conta o perfil de seus consumidores para atingir seus objetivos. De acordo com Dimingo (1988, p.35 *apud* NIÑO; GOUVÊA, 2003, p.65) “saber o que o mercado quer e necessita, identificar forças e fraquezas da própria empresa e dos competidores e desenvolver habilidades para alcançar o que o mercado demanda melhor do que o fazem as empresas competidoras”.

Neste contexto, o objetivo do estudo é analisar quais são os atributos na escolha de um produto natural na visão dos consumidores e como isso impacta no posicionamento estratégico da empresa. A escolha do tema justifica-se pela empresa necessitar de estratégias de posicionamento no mercado na comercialização de produtos naturais para que a administração obtenha também informações necessárias para a tomada de decisão.

O estudo desenvolveu-se em uma indústria de produtos naturais, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, descritiva com procedimentos técnicos bibliográficos, documental, levantamento e estudo de caso. Quanto à abordagem é uma pesquisa qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de observação sistemática, entrevistas despadronizadas e questionários com perguntas fechadas.

Em estudos anteriores, Niño, Gouvêa (2003), o posicionamento inicia seu processo com identificação e seleção do mercado, que seja um potencial de negócio, para identificar os competidores para definir as estratégias. O comércio de produtos naturais prospera a cada ano, onde seus consumidores buscam sinônimo de vida saudável, assim sendo Silva et. al (2008, p.06) conclui que:

“A realidade atual é do mercado competitivo, dessa forma, precisa-se envolver o consumidor, para conseguir sobreviver sobre os demais concorrentes. A estratégia tem o papel de colocar a empresa em posição de vantagem, conhecendo as necessidades dos consumidores, e levando em conta em primeiro lugar a diferenciação e o posicionamento do produto no mercado”.

As estratégias de posicionamento foram estudadas a partir de um levantamento de preços da empresa e também de quatro marcas concorrentes, após realizou-se um

comparativo, buscando fatores de diferenciação, e também apurando a margem de contribuição unitária de cada produto.

2 BASE CONCEITUAL

2.1 GESTÃO DE CUSTOS

A gestão de custos é um fator de grande relevância no cenário empresarial. Em consequência disso as empresas possuem a necessidade de buscarem otimização de resultados, introdução em novos mercados, desenvolvimento de novos produtos e ainda se manterem ativas, pois o mundo exige o melhor de cada empresa. Com isso, faz-se necessário utilizar de ferramentas eficientes na gestão dos negócios, levando-se em consideração o melhor aproveitamento de materiais, a mão de obra, redução de custos fixos, bem como a precificação dos produtos e as políticas de vendas. A concorrência cresce cada vez mais e os clientes ficam cada vez mais exigentes, por isso torna-se importante desenvolver estratégias para alcançar um bom posicionamento dos produtos no mercado.

Para Cavalcanti, Ferreira, Araujo (2012) a gestão estratégica de custos auxilia os gestores no processo de redução de custos e, com isso, traz um fortalecimento de sua posição estratégica. A maneira como a estratégia é definida e conduzida pela gestão é fundamental para melhorar a capacidade competitiva, criando valor para a empresa e principalmente buscando valor percebido pelos clientes. O controle dos custos, no projeto do produto, sua produção, distribuição e assistência pós-venda, tendo concentração na manutenção de preço inferior aos dos concorrentes sem, acabar em prejuízos, na qualidade dos produtos e serviços ofertados aos clientes, faz-se com que a empresa possua boas estratégias no controle de custos. Nesse contexto, Martins (2003 *apud* BARTZ et al., 2012, p.6) defende que:

Independente da estratégia de custo adotada pela empresa, o mercado é o grande responsável pela fixação dos preços, e não os custos dos produtos, e por isso a boa gestão de custos tem seu importante objetivo na maximização dos lucros.

Conhecer o custo do produto é de suma importância para definição do preço de venda mas, é necessário estar atento aos fatores externos que auxiliam na gestão.

A análise estratégica dos custos é uma ferramenta que deve iniciar pelo conhecimento dos direcionadores ou determinantes de custos, sempre com a ideia de criar valor para o cliente. A Gestão de Custos contribui para a formação, implementação e avaliação das estratégias organizacionais. (GOLLO, 2002).

A gestão de custos para Carareto et. al (2006) busca oferecer as empresas informações que lhes permitam manter-se no mercado com produtos de boa qualidade e ainda com um custo menor do que aquele oferecido pelos concorrentes.

As empresas precisam ter um bom sistema de gestão e domínio das técnicas de apuração de custo, pois são fundamentais para a tomada de decisão. Todas as informações são importantes para administrar custos e despesas gerados pela produção e comercialização dos produtos e serviços e todas as barreiras do mercado. A ferramenta margem de contribuição é de suma importância para o gestor, onde irá trabalhar para gerar resultados para empresa.

2.2 ANÁLISE DO CUSTO, VOLUME E RESULTADO

Para os gestores a análise de custo, volume e resultado são instrumentos que proporcionam números que ajudam na tomada de decisão. “Onde abrange os conceitos de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança” (WERNKE, 2001, p.41).

Stark (2007 *apud* SILVA, 2010, p.49) diz que:

Por meio da utilização desta ferramenta de análise é possível relacionar os custos e volumes de produção com a margem de lucro desejada, projetando resultados em diversos níveis de venda, bem como estudar modificações na estrutura de custos e preços da empresa.

Um dos elementos da análise e a margem de contribuição, para Wernke (2011, p.82)” a expressão “Margem de Contribuição” designa o valor resultante da venda de uma unidade após serem deduzidos do preço de venda, respectivo, o custo unitário de compra e as despesas variáveis”. Em estudos anteriores, Bartz et. al (2012) concluíram que a utilização da margem de contribuição, apoia o processo decisório, contribuindo para a maximização dos resultados, informando o gestor no detalhamento dos custos diretos de fabricação do produto e sua rentabilidade, contribuindo também para a formação do preço de venda. A análise da margem de contribuição identifica os produtos que geram as maiores margens sendo os que propiciam um lucro maior.

A ferramenta margem de contribuição, possui uma grande importância na decisão onde, Carareto et. al (2006) explicam que através da diferença entre o preço de venda e a soma das despesas e os custos variáveis de um determinado produto é indicada a margem de contribuição, sendo assim, a parcela do preço de venda que ultrapassa os custos e as despesas variáveis $MC = PV - (CV+DV)$.

Silva, Lins (2010, p.196) descreve que a “Margem de Contribuição representa o valor que cada produto entrega para a empresa depois de cobertos todos os custos que efetivamente ocorrem num processo de produção e venda”.

A margem de contribuição possibilita vantagens importantes ao negócio, trazendo informações importantes para o gestor na tomada de decisão, como por exemplo, qual produto está contribuindo mais, qual pode ser deixado de comercializar, simulação de preços de forma a obter uma boa margem para trazer bons resultados para a empresa.

Outro indicador de análise é o ponto de equilíbrio e em estudos anteriores Wernke (2004, p.49 *apud* SANTOS, MARION, KETTLE, 2014, p.28) diz que “O ponto de equilíbrio representa o nível de vendas em que a empresa opera sem lucro ou prejuízo. Ou seja, o número de unidades vendidas no ponto de equilíbrio é o suficiente para a empresa pagar seus custos fixos e variáveis, sem gerar lucro nem prejuízo”.

Os autores dizem também que assim, o gestor, ao utilizar o ponto de equilíbrio, produzindo certa quantidade de produto, irá saber se é suficiente para pagar os custos e despesas da empresa.

O ponto de equilíbrio permite a empresa saber a partir de que ponto de venda a mesma começa a obter lucro, então o “ponto de ruptura” (*break even point*) do termo em inglês, é obtido quando uma determinada quantidade é vendida de modo a permitir a obtenção de uma receita suficiente para cobrir todos os custos e despesas de modo que o resultado seja igual a zero, a partir daí toda unidade vendida irá produzir um lucro (SILVA; LINS, 2010).

Carareto et. al (2006) afirmam que o objetivo do ponto de equilíbrio é determinar o nível de atividades necessárias para cobrir despesas e custos fixos e variáveis; avaliar a lucratividade dos diversos níveis e possíveis vendas e atividades com análises dos efeitos sobre a lucratividade com possíveis alterações nas despesas, custos fixos variáveis, no volume e preços de vendas e distribuição de produtos vendidos.

Lunkes (2007 *apud* DIAS et. al, 2013) diz que o ponto de equilíbrio (PE) pode ser evidenciado em termos de quantidades, na qual consiste em determinar o valor mínimo de vendas de um período, e assim evitar prejuízos.

A análise da margem de segurança segundo Silva, Lins (2010) é o volume de vendas que excede as mesmas calculadas no ponto de equilíbrio, suponha-se que o volume vendas de uma empresa seja de 100 unidades e que seu ponto de equilíbrio seja de 80 unidades, conseqüentemente, sua margem de segurança será de 20 unidades. O autor Wernke (2001) ressalta que margem de segurança operacional representa o quanto as vendas também podem cair sem que haja prejuízo para a empresa.

Em estudos anteriores Wernke (2004 *apud* SANTOS, MARION, KETTLE, 2014) comenta que a margem de segurança é quanto o volume de vendas supera o ponto de equilíbrio, trazendo a empresa a informação de quanto pode deixar de vender sem que tenha prejuízo, excluindo os custos e despesas, o que sobra é a segurança.

Conforme as considerações de Wernke (2004, p.55 *apud* DIAS et. al, 2013, p.13-14), “a margem de segurança é descrita através de uma equação matemática que demonstra o volume de vendas que supera as vendas calculadas no ponto de equilíbrio, ou seja, representa o quanto as vendas podem cair sem que haja prejuízo para a empresa.”

Para completar os elementos da análise é necessário avaliar os resultados, o gestor precisa negociar mais com seus fornecedores, buscando redução nos custos variáveis dos produtos, verificar qual o melhor enquadramento tributário, visando diminuir os gastos com os impostos, incentivar os vendedores com bonificações que não impacte nas despesas variáveis mas que com o objetivo de motivar e conseqüentemente as vendas aumentem e também avaliar continuamente as despesas de modo que se possa evitar gastos desnecessários.

2.3 ESTRATÉGIAS

As empresas precisam de boas estratégias para se diferenciar no mercado, a cada dia os consumidores querem mais por menos, precisam garantir retorno sobre o investimento, adotar estratégias é o caminho para alcançar os objetivos e também para tomar decisões coerentes para garantir a sustentabilidade do negócio.

Para Oliveira (2004, p.9) “Estratégia é conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente”.

Em resumo, para Alday (2002) estratégia é um conceito rápido e um tanto abstrato. É um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo da administração e sua formulação não produz ação produtiva concreta imediata na empresa.

Gollo (2002) define que a formulação de uma estratégia bem-sucedida requer uma avaliação criteriosa dos ambientes interno e externos. A partir do estabelecimento do escopo competitivo, da identificação das oportunidades e as competências distintivas, os executivos conseguem tomar a decisão, sobre qual tipo de estratégia adotar, tendo em mente qual a vantagem competitiva desejada.

Para Andrews (2001 *apud* BORGES et al., 2013, p.2) “afirma que estratégia é o padrão de decisões que: determina e revela os objetivos, propósitos ou metas de uma

organização;” o autor também relata que a estratégia define suas metas, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e o que proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

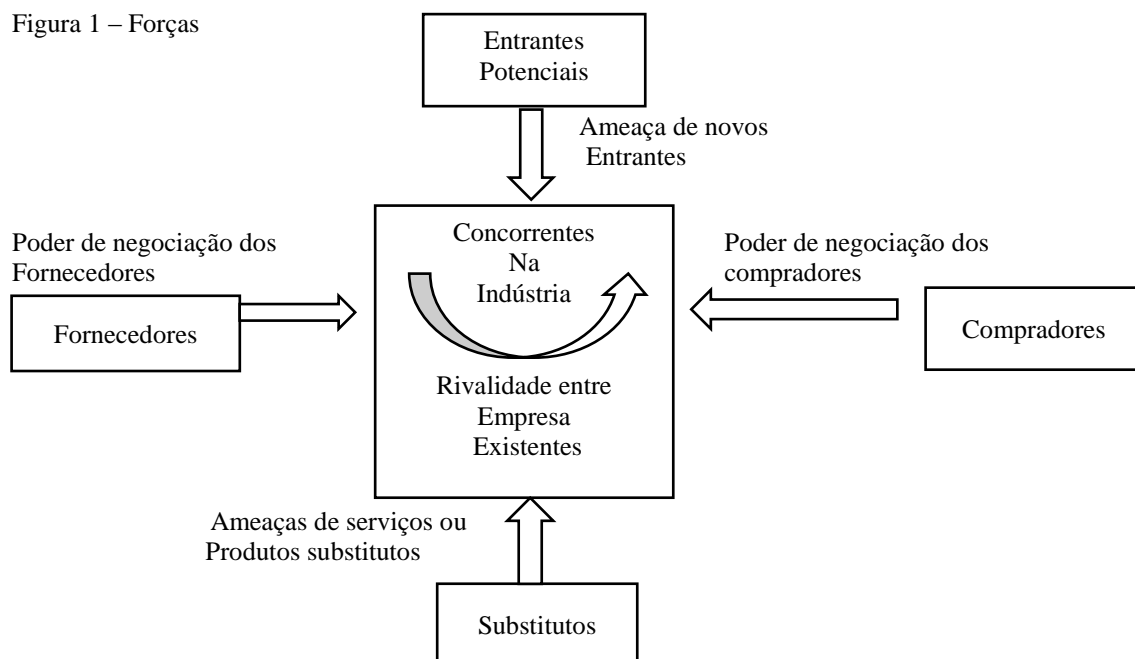
Oliveira, Campomar, Luis (2008, p.73) “a estratégia adotada deve ser condizente com os conceitos e procedimentos que a organização tem desenvolvido, ou seja, a posição transmitida aos seus clientes deve ser consistente com seu direcionamento estratégico”.

Para Cavalcanti, Ferreira, Araujo (2012) a estratégia competitiva estabelece uma posição lucrativa e sustentável contra as ameaças dos concorrentes no mercado.

Pode-se realçar, portanto a importância do conceito de estratégia para as organizações, a partir da orientação das relações das mesmas com o ambiente, com o mercado em que atuam e com outras organizações, fazendo com que elas se diferenciem entre si. (BORGES et.al (2013, p.3)

Para Porter (1986) é essencial a formulação de uma estratégia competitiva relacionada com o meio ambiente. O grau da concorrência depende de cinco forças competitivas básicas que são apresentadas na figura 1.

Figura 1 – Forças



Fonte: Porter (1986, p.23)

Ameaça de novos entrantes: Novas empresas que entram no mercado trazem o desejo de ganhar parcela no mercado, se houver barreiras de entrada, sua fixação no mercado será mais difícil. Mas se o concorrente se estabelecer vai haver perda de rentabilidade por parte da empresa. Com as barreiras o entrante vai sentir dificuldade no negócio e não vai conseguir manter-se, sendo assim deve se planejar e pensar bem antes de entrar em novo mercado.

Ameaça de serviços ou produtos substitutos: A existência de produtos ou serviços substitutos no mercado desempenham funções parecidas onde acabam afetando as empresas. As empresas não podem parar de investir nos avanços da tecnologia pra não correr o risco de ter um concorrente melhor e perder seu lugar no mercado. (PORTER, 1986).

Poder de negociação dos fornecedores: A empresa deve procurar negociar com vários fornecedores e aqueles que possuem diferenciação, ter somente um, não é uma boa ideia, pois caso ele venha falir ou até mesmo elevar os preços de matérias-primas muito maior que a concorrência, acaba deixando a empresa na pior situação. (PORTER, 1986).

Poder de negociação dos compradores: Os compradores exigem cada vez mais qualidade e ainda por um menor preço, as empresas precisam ficar atentas as exigências dos clientes e definir seu mercado para atender bem todos os consumidores. (PORTER, 1986).

Rivalidade entre empresas existentes: Há uma grande competitividade no mercado, as empresas competem, não só em relação ao preço do produto, mas também pelo marketing, inovação, atendimento antes e depois da compra, tudo para melhor agradar os clientes e assim consequentemente obter lucro. (PORTER, 1986).

Oliveira (2004) complementa que competitividade significa aptidão de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros e sua participação no mercado, e a capacitação da empresa não só depende de fatores internos como muitos fatores externos influenciam em decisões importantes. Os fatores que são relacionados à competitividade das empresas, Porter indica que cinco forças determinam a dinâmica da competição em uma indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

Ainda, estudos de Ansoff (1990 *apud* OLIVEIRA, 2004) diz que a estratégia para obter o sucesso é minimizar os custos dos produtos da empresa e vender a um preço igual ou inferior aos concorrentes, essa é uma estratégia que otimiza a posição da empresa no mercado. O autor complementa que a capacidade de oferecer produtos que respondem às necessidades específicas de um grupo de clientes passou a ser um fator crítico para o sucesso e a diferenciação dos produtos transformou-se em estratégia competitiva.

2.4 POSICIONAMENTO

As empresas estão sempre na constante luta pelo melhor posicionamento de mercado e para Toledo, Hemzo (1991) o posicionamento não é apenas o ponto de vista dos

consumidores sobre uma empresa ou produto mas, como ele consegue se diferenciar entre os concorrentes, na qual escolhem aquele que é percebido como o de maior valor.

Niño, Gouvêa (2003, p.65) “o processo de posicionamento de mercado inicia-se com a identificação e a seleção de um mercado ou segmento deste, que represente um potencial de negócio, no qual possam ser identificados os competidores [...]”. Antoni, Medeiros, Meurer (2013) o posicionamento é a definição do público-alvo, da análise dos concorrentes e da capacidade de encontrar um diferencial que sustente e seja perceptível.

Para Cavalcanti, Ferreira, Araujo (2012) um plano de ação é necessário para definir sua posição no mercado. Um bom planejamento propicia melhores condições para enfrentar o mercado. Ao definir o posicionamento, a empresa decide que lugar ela pretende ocupar, o que irá vender, para quem e como evitará a concorrência. É muito importante o posicionamento, para estar preparado para todas as mudanças ocorridas e que possam prejudicar a empresa na posição em que atua.

Dalcol, Siluk (2012) relata que a importância do posicionamento está na possibilidade de estimular e contribuir os consumidores para que eles saibam diferenciar a organização dos concorrentes e escolham aquela que possui mais valor. O posicionamento se dá quando é oferecido um diferencial ao público-alvo.

Oliveira, Campomar, Luis (2008, p. 69) conceituam “Posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja distintiva e mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência”.

Para que se obtenha o posicionamento pretendido, a empresa precisa trabalhar a sua estrutura no mercado em que atua, as exigências dos seus consumidores, toda regulamentação do setor de atividade e as capacidades da empresa (OLIVEIRA, CAMPOMAR, LUIS, 2008).

Estudos de Toledo, Hemzo (1991) explicam que o processo de posicionamento de mercado envolve o conhecimento do que os consumidores querem e necessitam, identificação das forças e fraquezas da empresa e de seus concorrentes e buscar estratégias para atender o mercado melhor que os concorrentes e assim obter o sucesso competitivo.

Já os estudos de Niño, Gouvêa (2003) relatam que o posicionamento estratégico desenvolveu-se como uma resposta e instrumento de apoio para as decisões estratégicas, buscando identificar segmentos e busca de oportunidades de mercado por meio da diferenciação da sua oferta.

Para Aaker, Shansby (1982, p.57-58 *apud* OLIVEIRA, CAMPOMAR, LUIS, 2008, p.73) há seis estratégias para se posicionar um produto:

- Por atributo: ocorre quando se posiciona um produto com base em uma ou mais características ou benefícios oferecidos;
- Por preço ou qualidade: associa-se o produto a um determinado nível de preço, qualidade ou valor, como, por exemplo, alta qualidade e preço alto;
- Por uso ou aplicação: associa-se o produto como sendo o melhor ou mais adequado para uma determinada finalidade;
- Por usuário ou classe de usuários: associa-se o produto a um grupo específico de usuários, como, por exemplo, para atletas;
- Pela classe de produtos: associa-se o produto a uma determinada categoria, o que é comum em casos complexos para se apresentar o produto;
- Pela concorrência: realizam-se comparações entre o produto da empresa e os produtos similares dos concorrentes.

Assim sendo, “posicionar envolve definir proposta de valor que a marca e seus produtos entregarão aos consumidores” (SALVADOR, 2014, p.47).

2.5 MARKETING

Estudos realizados por Carareto et.al (2006) aborda que as inovações na área de *marketing*, investimento em instalações de larga escala, crescimento em *mix* de receita, ampliação de novos produtos e conquista de novos clientes, melhoria de produtividade e redução de custos, são fatores que podem ser significativos na busca do equilíbrio das forças entre as empresas.

Já Dalcol, Siluk (2012) descrevem a estratégia de marketing como um plano de ação, que deve ser utilizado pela organização para o alcance dos objetivos em busca do sucesso do negócio. A estratégia é essencial para o desempenho da empresa e sua formulação decide qual o melhor caminho a ser seguido.

O marketing está por toda parte, ele tem se tornado indispensável no mundo dos negócios. Toda empresa que busca sucesso financeiro, se não houver uma demanda para seus produtos e serviços suficiente não atingirá o resultado e ficará longe de obter lucro. O mercado está cada vez mais exigente e novos concorrentes começam a surgir. A tomada de decisão nem sempre é fácil, a inclusão de um novo produto, a que preço oferecê-lo, onde vender, quanto gastar em propaganda, como escolher palavras e cores para uma nova embalagem, são exemplos de assuntos a serem planejados. As empresas precisam monitorar seus clientes e aperfeiçoar sempre suas ofertas de valor para não correr o risco de perder mercado para os concorrentes. (KOTLER, KELLER, 2006).

Marketing é definido pela *American Marketing Association* para Campomar (1984, p.44 *apud* SALVADOR, 2014, p.42) como, “a atividade, conjunto de conhecimentos e

processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes parceiros e a sociedade como um todo.” As organizações buscam contínuo aprimoramento de seus produtos e serviços, buscando sempre uma posição de liderança no mercado onde atua. Diante da competitividade, a identificação dos concorrentes, as necessidades dos consumidores e a definição de estratégias são indispensáveis no planejamento da empresa para obter resultados.

Segundo Porter (1986) as inovações no marketing podem influenciar diretamente um aumento na demanda, na utilização da publicidade e novos canais distribuição, que podem atingir novos clientes e reduzir a sensibilidade ao preço, na qual aumenta a diferenciação do produto podendo também reduzir o custo.

Para Niño, Gouvêa (2003) o *marketing* estratégico é fundamental no desenvolvimento da empresa no mercado em que atua, são as decisões estratégicas que visam os ajustes necessários para atender as necessidades, objetivos e poder aquisitivo dos consumidores.

Nos estudos publicados por Dalcol, Siluk (2012) comentam que a partir do composto de marketing é possível tomar as decisões que possibilitem que as empresas persigam seus objetivos e sejam capazes de operar em qualquer mercado, organizando itens de diferenciação e construindo vantagens competitivas sustentáveis.

Enquanto que os autores Toledo, Hemzo (1991) dizem que o marketing são esforços para uma ou mais oportunidades de mercado, por exemplo o posicionamento direciona-se a um segmento de mercado-alvo e possibilita avaliar e competir mais naquele segmento.

3 METODOLOGIA

A pesquisa se classifica como qualitativa na sua forma, porque do ponto de vista de sua natureza ela é considerada uma pesquisa aplicada, buscando definir estratégias para um melhor posicionamento de mercado, conforme Silva, Menezes (2005, p.20), a “pesquisa aplicada, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. E Vergara (2007, p.47) “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não.”

Além disso, a pesquisa é considerada descritiva, “têm como objetivo a descrição das características de determinada população,” (GIL, 2010, p.27).

Os procedimentos utilizados abordam, uma pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material publicado, bem como, livros, artigos e principalmente em pesquisas na internet.

(GIL, 2010). Havendo também um levantamento de dados, em conversas informais com pessoas responsáveis pela administração, sendo um estudo de caso, onde segundo Marion, Dias, Traldi (2002, p.62) “foca-se um caso/fenômeno contemporâneo que esteja ocorrendo na vida real, para descrever a totalidade do contexto onde se dão as relações, privilegiando o processo em detrimento dos resultados, [...]” Utiliza-se uma pesquisa documental, na qual o material consultado é interno da empresa “[...] já que este pode ser constituído por qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimento.” (GIL, 2010, p.31).

Os dados foram coletados por meio de observação sistemática, de acordo com um planejamento, para responder os propósitos preestabelecidos, um estudo com pesquisa de preços da linha de produtos naturais da empresa em estudo (referencia) e de quatro marcas concorrentes, por meio de visitas *in loco* em cinco supermercados, onde foram encontrados 19 itens dos produtos selecionados. Foi realizada a análise dos preços, margem de contribuição unitária e percentual de cada produto da empresa e dos concorrentes, seguido de questionário com perguntas fechadas com os consumidores podendo assim explorar mais as questões. “O questionário aberto caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. [...]; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas” (VERGARA, 2007, p. 54 e 55). Esses dados foram processados e analisados em planilhas com o objetivo de responder a problemática em estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram obtidos por meio de visitas em cinco supermercados sendo tratados como A, B, C, D e E, para não identifica-los. Os produtos analisados compõe aveia em flocos laminado, aveia em flocos, farinha de linhaça dourada, farinha de linhaça, farinha de trigo integral, fibra de trigo, gérmen de trigo, as granolas de sabores amêndoas e castanha, gotas de chocolate, light, maçã, banana e canela, nozes e quinua, sem glúten e tradicional, linhaça dourada e em grãos, mistura para pão sem glúten, proteína de soja e farelo de aveia.

O objetivo inicial era fazer um levantamento destes produtos, o que tinha nos supermercados, além de verificar a quantidade de itens da marca da empresa referência do estudo comparando com os concorrentes, assim como um panorama dos preços e disponibilidade de itens da linha dos produtos naturais. Para Kotler (2003, p.33 *apud* DALCOL, SILUK, 2012, p.12) “Jamais uma empresa poderá ignorar a existência de concorrentes, ela deve estar atenta ao mercado e focar no diferencial como atrativo para os clientes”.

Neste sentido, foi realizada duas visitas aos estabelecimentos selecionados dentro de um prazo de 28 dias. Na primeira visita, existia alguns produtos, onde foram levantados os preços. Como não tinha um número expressivo de produtos nas prateleiras dos supermercados, optou-se em fazer uma segunda visita e um novo levantamento de preços. O quadro 1 apresenta essa síntese da existência e dos diferentes preços de venda.

Quadro1 – Preços de venda dos produtos

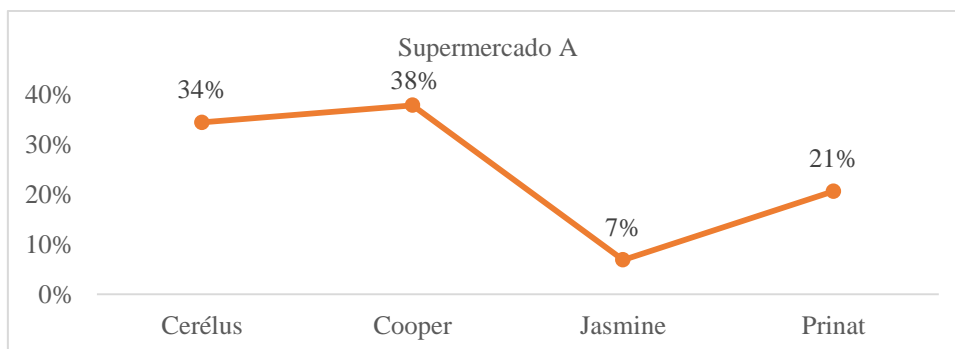
Pesquisa de preços	SUP.A				SUP.B		SUP.C			SUP.D		SUP.E		
	PRINAT	CERÉLUS	COOPER	JASMINE	PRINAT	CERÉLUS	PRINAT	CERÉLUS	KOBER	PRINAT	CERÉLUS	PRINAT	JASMINE	CERÉLUS
Produtos														
Aveia em Flocos Lami. 300g		2,97	1,50			2,97		3,95		2,58	2,81		4,13	2,64
Aveia em Flocos 300g		2,57	2,63		2,49		3,25			2,58	2,81		4,04	3,47
Far.de Linhaça Dourada 300g			5,51		5,69	12,60		11,38		5,68				7,08
Far. de Linhaça 300g		7,54	5,15		3,99	7,74				3,98	8,86		5,61	7,08
Far. de Trigo Integral 500g			1,59		2,15	2,99				2,18	2,98			2,04
Fibra de Trigo 150g										1,28				
Gérmem de Trigo 250g		2,41			3,59			6,68		3,58	4,08			4,64
G. Amêndoas e Castanha 250g	4,99		3,89		5,19	5,39				5,08	4,89	5,59		
G.Gotas de Choco. 250g	3,95				3,99		4,79	5,98		3,78	5,38	4,40	4,42	4,29
G.Light 250g			2,89		3,99	5,39		7,58	5,69	3,98	4,18	4,40	5,54	4,15
G.Maça / Banana / Canela 250g	4,46	4,33	4,35		4,49	4,81	5,29		5,69	4,48	4,89	4,99	5,50	4,15
G.Nozes & Quinoa 250g					5,49							5,75		
Granola S/ Glúten 250g	5,15				5,19		5,98			5,18	11,78	5,75		3,84
G.Tradicional 250g	3,95	3,26		5,32	4,28	4,79	4,79	5,34	4,99	3,98	4,27	3,75		4,74
Linhaça dourada 300g			4,24		4,45			5,37		4,48	12,58			7,14
Linhaça em grãos 300g		5,63	3,11	16,57		5,75	3,98			3,18	5,74		5,84	
Mist.p/pão S/Gluten 500g	12,35				10,99									
Proteína de Soja 250g		3,99	3,59		2,89		3,99	6,38		3,08	4,88		6,94	4,89
Farelo de Aveia 250g					2,89			7,18		2,88	4,28	3,59	5,86	3,34

Fonte: conforme pesquisa realizada nas empresas em estudo (2015)

Na análise das marcas procurou-se observar a marca Prinat *versus* outras marcas disponíveis nos supermercados, foram encontrados 19 itens de produtos pesquisados existentes, conforme as duas visitas realizadas. Constatou-se que no supermercado A existem

diversos produtos de marcas diferentes, onde as marcas Cooper, Cerélus individualmente possuem 38% e 34% dos produtos, sendo que a marca Jasmine tem 7% de disponibilidade de produtos, e a marca Prinat possui apenas 21%. Destaca-se que os produtos sem glúten fazem parte da linha da marca Prinat, onde nesse supermercado só havia essa marca, desse produto, mas com pouca disponibilidade, isso chama a atenção em função da grande procura desse produto por partes de pessoas que são intolerantes a glúten e procuram uma vida saudável, os quais percebe-se que a marca referência do estudo não está ocupando o espaço de diferenciação e competitividade no mercado. Observa-se também que o *mix* de produtos é mais variado tendo uma pequena quantidade de cada marca, mostrando- nos que existe espaço para colocar os produtos da linha que ainda não estão disponíveis no supermercado. O fator preço da marca Prinat encontra-se superior nas granolas de amêndoas e castanha e maçã, banana e canela. Conforme entrevista com a gerente, a mesma explica que o supermercado A, tem marca própria, priorizando dispor de seus próprios produtos e assim ocupando um espaço maior no ponto de venda. Conforme demonstra o gráfico 1.

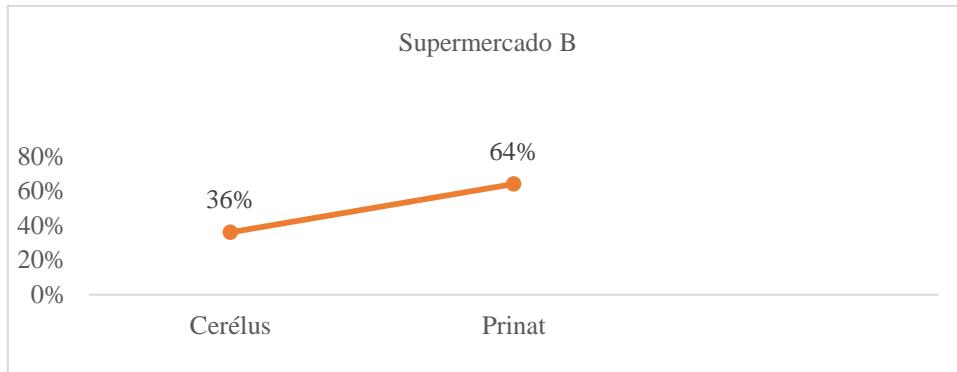
Gráfico 1 – Disponibilidade dos produtos no supermercado A



Fonte: Dados conforme pesquisa (2015)

No supermercado B a marca Prinat possui disponibilidade de 64% dos itens pesquisados, concorrendo apenas com 36% da Cerélus, e com a maioria dos produtos com preços inferiores aos preços da concorrente. A farinha de trigo integral é 39% mais barata que a Cerélus, o preço da granola light é 35% inferior que a concorrente, o que chamou a atenção é que no produto farinha de linhaça a concorrente é R\$ 3,75 mais cara que a empresa em estudo.

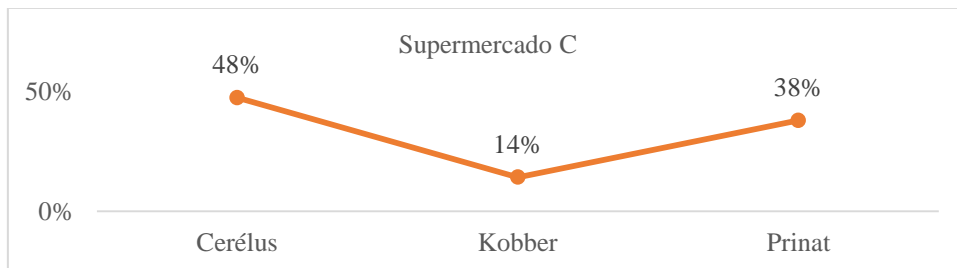
Gráfico 2 – Disponibilidade dos produtos no supermercado B



Fonte: Dados conforme pesquisa (2015)

No supermercado C a Prinat possui 38% de disponibilidade e conta com duas marcas concorrentes, a Cerélus representando 48% e a Kobber com 14%. A Cerélus possui uma presença maior nos produtos aveia em flocos, farinha de linhaça e no gérmen de trigo e a Prinat está ocupando mais espaço na parte das granolas e ainda com preço inferior das duas concorrentes. A granola tradicional da marca Prinat é R\$ 0,20 mais barata que a Kobber e R\$ 0,55 mais barata que a Cerélus.

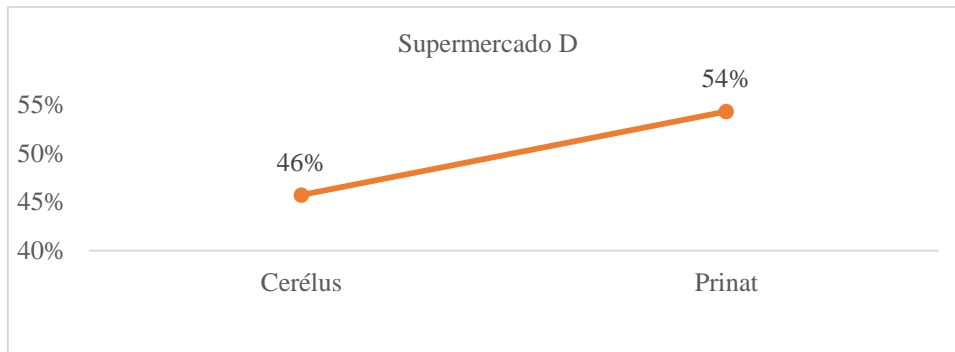
Gráfico 3 – Disponibilidade dos produtos no supermercado C



Fonte: Dados conforme pesquisa (2015)

No supermercado D a Prinat apresentou a maior positividade de itens representando 54% e a Cerélus 46%, a Prinat possuía a mais no mix de produtos a farinha de linhaça dourada e a fibra de trigo e deixando de atender sem nenhum item a granola de nozes e quinua e a mistura de pão sem glúten, esses dois itens nem a concorrente possuía no ponto de venda deste supermercado, e observou-se apenas um produto mais caro na gondola, sendo ele a granola de amêndoas e castanha com 4% do preço superior.

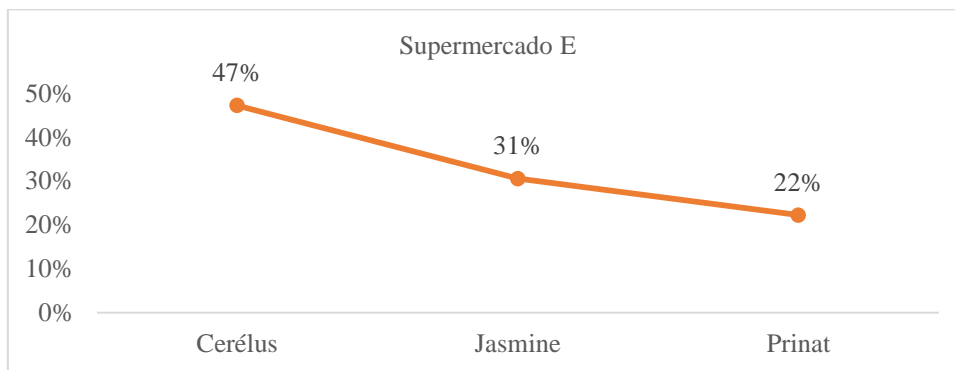
Gráfico 4 – Disponibilidade dos produtos no supermercado D



Fonte: Dados conforme pesquisa (2015)

No último supermercado visitado, sendo o E, a Prinat tinha uma disponibilidade de apenas 22% somente nas granolas e no farelo de aveia, a Jasmine possuía 31% e a Cerélus com 47% tendo um espaço maior e com a maioria dos preços das granolas inferiores da Prinat.

Gráfico 5 – Disponibilidade dos produtos no supermercado E



Fonte: Dados conforme pesquisa (2015)

De forma geral pode-se destacar que, devido ao espaço nas gondolas ainda ser pequeno para a linha de produtos Prinat, faz com que o supermercado opte por mais marcas e o *mix* de produtos menor ou apenas duas marcas com mais opções da linha de produtos à venda para o consumidor.

Após as visitas nos supermercados, a constatação da existência ou não dos produtos, assim como a comparação dos preços entre as marcas disponíveis, foi possível calcular a margem de contribuição unitária e em percentual por produto. Como não se teve acesso ao custo dos produtos das marcas concorrentes, utilizou-se o custo da empresa referência para efetuar o cálculo da margem de contribuição unitária de cada marca em cada supermercado visitado. O quadro 2 demonstra o custo unitário de cada produto, que envolve o custo de

produção (matéria prima, embalagem, mão de obra direta e custos indiretos variáveis) mais os impostos e as despesas variáveis com vendas.

Quadro 2 – Custos e despesas variáveis totais de cada produto

PRODUTOS	Custo Unit.	Imp.	Fretes + Com	C e D Var. Total
Aveia em Flocos Laminado 300g	0,62	0,49	0,18	1,29
Aveia em Flocos 300g	0,62	0,49	0,18	1,29
Farinha de Linhaça Dourada 300g	1,43	1,05	0,33	2,81
Farinha de Linhaça 300g	1,12	0,78	0,26	2,16
Farinha de Trigo Integral 500g	0,48	0,11	0,19	0,78
Fibra de Trigo 150g	0,36	0,26	0,09	0,71
Gérmen de Trigo 250g	0,41	0,68	0,22	1,31
Granola Amêndoas e Castanha 250g	1,61	0,95	0,29	2,85
Granola C/ Gotas de Chocolate 250g	1,03	0,74	0,24	2,01
Granola Light 250g	0,85	0,74	0,24	1,83
Granola Maçã / Banana / Canela 250g	1,17	0,87	0,27	2,31
Granola Nozes & Quinoa 250g	1,57	0,95	0,29	2,81
Granola S/ Glúten 250g	1,54	0,89	0,28	2,71
Granola Tradicional 250g	1,08	0,73	0,24	2,05
Linhaça dourada 300g	1,23	0,87	0,28	2,38
Linhaça em grãos 300g	1,01	0,6	0,21	1,82
Mistura p/pão S/Glúten 500g	6,21	1,45	0,71	8,37
Proteína de Soja 250g	0,99	0,6	0,2	1,79
Farelo de Aveia 250g	0,57	0,55	0,19	1,31

Fonte: Dados conforme pesquisa (2015)

A partir do preço de venda disponível na gôndola das diferentes marcas, calculou-se a margem de contribuição unitária e em percentual de cada produto, levando-se em consideração a base do custo e despesa variável da empresa referência apresentada no quadro 2.

Como observado no quadro 1, os preços de venda variam de acordo com a marca e também de cada supermercado, com isso acontece o mesmo com as margens. No estudo foi realizado a análise do preço final para o consumidor, levando-se em consideração que cada supermercado possui a sua política de precificação, logo não se pode afirmar que a diferença entre supermercados seja fruto do preço de venda praticado pela indústria.

Quadro 3- Margem de Contribuição unitária e percentual

Pesquisa de preços		SUP.A				SUP.B		SUP.C			SUP.D		SUP.E		
		PRINAT	CERÉLUS	COOPER	JASMINE	PRINAT	CERÉLUS	PRINAT	CERÉLUS	KOBBER	PRINAT	CERÉLUS	PRINAT	JASMINE	CERÉLUS
Produtos															
Aveia em Flocos Lami .300g	m/c unit.		1,68	0,21			1,68		2,66		1,29	1,52		2,84	1,35
	m/c%		57%	14%			57%		67%		50%	54%		69%	51%
Aveia em Flocos 300g	m/c unit.		1,28	1,34		1,20	1,96				1,29	1,52		2,75	2,18
	m/c%		50%	51%		48%	60%				50%	54%		68%	63%
Far. de Linhaça Dourada 300g	m/c unit.			2,70		2,88	11,31		8,57		2,87				4,27
	m/c%			49%		51%	90%		75%		51%				60%
Far. de Linhaça 300g	m/c unit.		5,38	2,99		1,83	5,58				1,82	6,70		3,45	4,92
	m/c%		71%	58%		46%	72%				46%	76%		61%	69%
Far. de Trigo Integral 500g	m/c unit.			0,81		1,37	2,21				1,40	2,20			1,26
	m/c%			51%		64%	74%				64%	74%			62%
Fibra de Trigo 150g	m/c unit.					2,28					0,57				
	m/c%					64%					45%				
Cérmem de Trigo 250g	m/c unit.		1,10						5,37		2,27	2,77			3,33
	m/c%		46%						80%		63%	68%			72%
G. Amêndoas e Castanha 250g	m/c unit.	2,14		1,04		2,34	2,54				2,23	2,04	2,74		
	m/c%	43%		27%		45%	47%				44%	42%	49%		
G.C/ Gotas de Chocolate 250g	m/c unit.	1,94				1,98	2,78	3,97			1,77	3,37	2,39	2,41	2,28
	m/c%	49%				50%	58%	66%			47%	63%	54%	55%	53%
Granola Light 250g	m/c unit.			1,06		2,16	3,56		5,75	3,86	2,15	2,35	2,57	3,71	2,32
	m/c%			37%		54%	66%		76%	68%	54%	56%	58%	67%	56%
G. Maçã / Banana / Canela 250g	m/c unit.	2,15	2,02	2,04		2,18	2,50	2,98		3,38	2,17	2,58	2,68	3,19	1,84
	m/c%	48%	47%	47%		49%	52%	56%		59%	48%	53%	54%	58%	44%
G. Nozes & Quinoa 250g	m/c unit.					2,68							2,94		
	m/c%					49%							51%		
G. S/ Glúten 250g	m/c unit.	2,44				2,48	3,27				2,47	9,07	3,04		1,13
	m/c%	47%				48%	55%				48%	77%	53%		29%
G. Tradicional 250g	m/c unit.	1,90	1,21		3,27	2,23	2,74	2,74	3,29	2,94	1,93	2,22	1,70		2,69
	m/c%	48%	37%		61%	52%	57%	57%	62%	59%	48%	52%	45%		57%
Linhaça dourada 300g	m/c unit.			1,86		2,07			2,99		2,10	10,20			4,76
	m/c%			44%		47%			56%		47%	81%			67%
Linhaça em grãos 300g	m/c unit.		3,81	1,29	14,75		3,93	2,16			1,36	3,92		4,02	
	m/c%		68%	41%	89%		68%	54%			43%	68%		69%	
Mist. p/pão S/Gluten 500g	m/c unit.	3,98				2,62									
	m/c%	32%				24%									
Proteína de Soja 250g	m/c unit.		2,20	1,80		1,10	2,20	4,59			1,29	3,09		5,15	3,10
	m/c%		55%	50%		38%	55%	72%			42%	63%		74%	63%
Farelo de Aveia 250g	m/c unit.					1,58			5,87		1,57	2,97	2,28	4,55	2,03
	m/c%					55%			82%		55%	69%	64%	78%	61%

Fonte: Dados conforme pesquisa (2015)

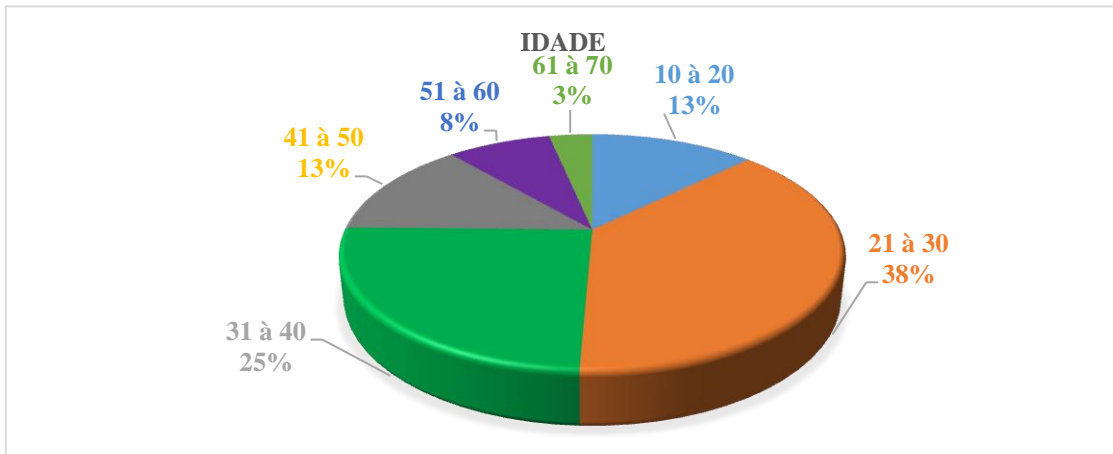
Em análise do quadro 3, da margem de contribuição unitária e percentual de cada produto nota-se alguns pontos como por exemplo a proteína de soja da marca Prinat no supermercado B deixa a margem de contribuição em valor R\$ 1,10 e em percentual 38% e no supermercado E a concorrente Jasmine deixa R\$5,15 e 74%, onde há uma diferença de R\$

4,05 no preço de venda. A granola maçã, banana e canela Prinat no supermercado A possui uma margem unitária de R\$ 2,15 e um percentual de 48%, sendo que no supermercado C é R\$2,98 e 56%, tendo uma diferença de 8%. O gérmen de trigo da Cerélus no supermercado C deixa uma margem percentual de 80% e 68% no supermercado D. A farinha de trigo integral da Prinat e da Cerélus possuem a mesma margem percentual no supermercado B e D, 64% Prinat e 74% Cerélus, na qual nestes dois supermercados só possui as duas marcas. A farinha de linhaça da empresa referência possui a menor margem comparando com as outras marcas encontradas, por exemplo R\$ 6,70 da Cerélus e R\$ 1,83 da Prinat. A granola amêndoas e castanha Prinat tem as margens muito parecidas com a Cerélus, somente tendo uma grande diferença da marca Cooper no supermercado A, Prinat 43% contra 27%. O produto mistura de pão sem glúten, encontrado apenas da marca Prinat e em somente dois supermercados, chama atenção por ser um produto procurado pelos consumidores intolerantes, mas apenas deixa uma margem percentual de 24% e 32%, seja talvez por esse motivo a pouca disponibilidade nos supermercados. Durante a análise observou alguns valores diferentes como por exemplo, na farinha de linhaça dourada a margem da Cerélus é de 90% no supermercado B e 75% no C sendo que a Prinat é 51% nos dois supermercados, conclui-se que o preço da Cerélus deveria estar errado no ponto de venda, pois há uma grande diferença. Isso acontece também na granola sem glúten no supermercado D a Prinat com margem unitária em valor de R\$ 2,47 e a Cerélus R\$ 9,07. E neste mesmo supermercado acontece com o produto linhaça dourada a Prinat com 47% e Cerélus com 81% de margem unitária percentual. A maior margem percentual da Prinat encontra-se nos produtos farelo de aveia e na farinha de trigo integral, com 64% e a menor margem é na mistura de pão sem glúten de 24%, sendo que as granolas são as mais presentes nos supermercados.

4.1 PESQUISA COM OS CLIENTES DOS SUPERMERCADOS

Continuando o estudo foram aplicados 150 questionários aos clientes dos supermercados, abordando os mesmos na saída e no estacionamento, com a finalidade de verificar o perfil dos consumidores, número de filhos, produtos que consome na alimentação, quais atributos são mais importantes para a escolha dos produtos e também uma questão aberta para que o entrevistado pudesse colocar sugestões. Os resultados demonstram que 63% dos respondentes tem idade de 21 à 40 anos e 25% de 41 à 70 anos, conforme a gráfico 6.

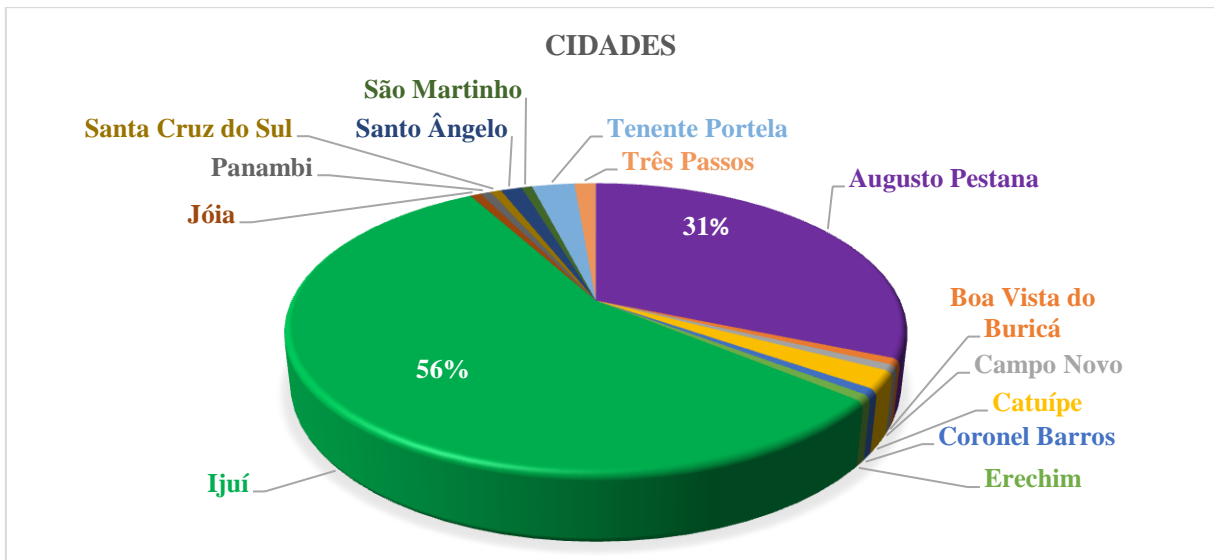
Gráfico 6 – Perfil da idade dos entrevistados



Fonte: Questionários aplicados em outubro e novembro (2015)

A maioria dos respondentes são moradores da cidade de Ijuí - RS, representando 56% e 31% da cidade de Augusto Pestana – RS, o restante 17% são representados por outras cidades, conforme gráfico 7.

Gráfico 7 – Cidades de origem dos entrevistados



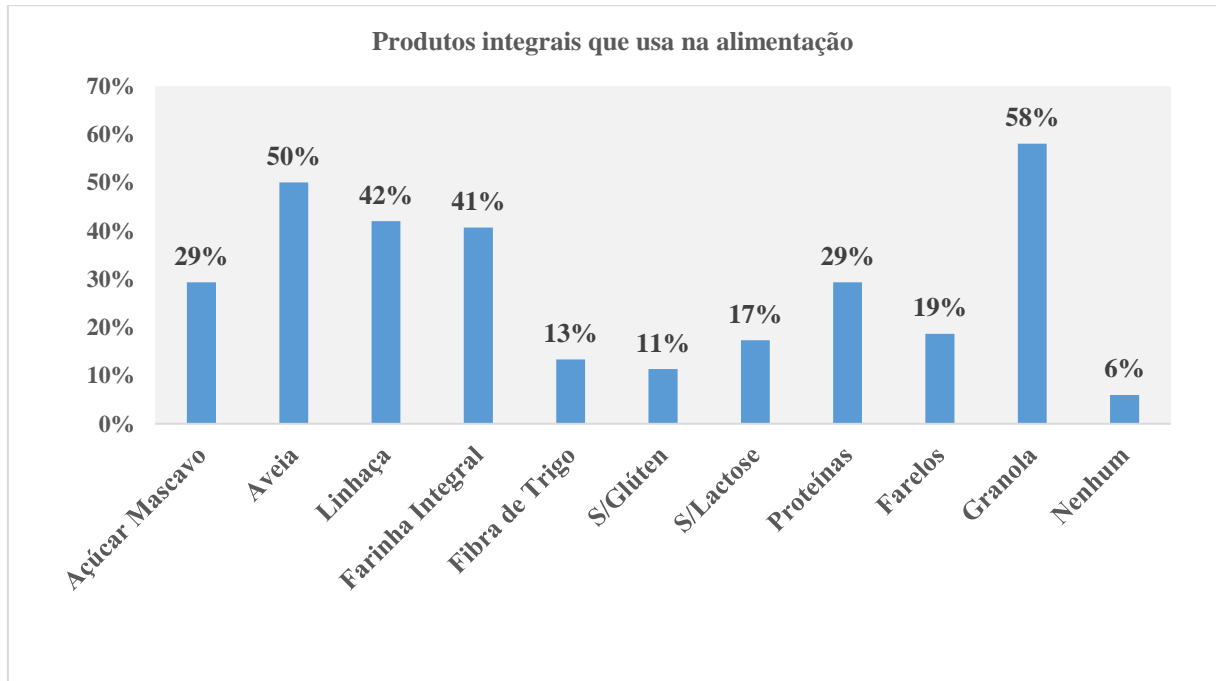
Fonte: Questionários aplicados em outubro e novembro (2015)

A mesma pesquisa constatou que dos respondentes 77% são do gênero feminino 23% do gênero masculino.

Quanto ao número de filhos dos respondentes há um resultado bastante expressivo, onde 55% dos respondentes não o possuem, 36% possuem de 1 à 2 filhos, 7% de três a cinco filhos e apenas 2% com mais de 5 filhos.

Quanto aos produtos naturais que os entrevistados consomem na sua alimentação, os respondentes poderiam escolher mais de uma alternativa, por isso o número de respostas fica superior aos 150 questionários aplicados. Constatou-se que 58% consomem granolas, 50% utilizam em sua alimentação aveia, 42% linhaça, 41% farinha integral e 6% não consomem nenhum desses produtos na alimentação. O gráfico 8 apresenta os dados:

Gráfico 8 – Produtos integrais que usa na alimentação

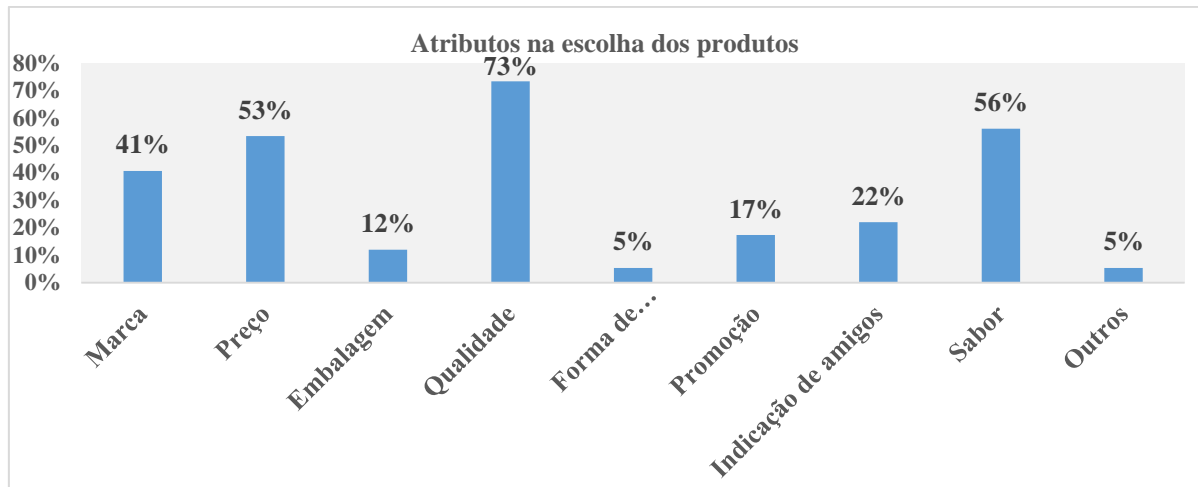


Fonte: Questionários aplicados em outubro e novembro (2015)

Na segunda questão, seguindo a linha da primeira, podendo escolher mais de uma alternativa como resposta, foi questionado quais os atributos na escolha dos produtos naturais, e assim, os consumidores afirmam em 73% que a qualidade é o principal atributo, seguido do sabor que vem com 56%, o preço fica em terceiro lugar representando 53%, enquanto que a marca fica em quarto lugar com 41%.

Os itens como indicação de amigos, promoção, embalagem, forma de apresentação, entre outros, ficaram com um percentuais abaixo de 22% chamando a atenção de que são atributos muito discutidos na área de marketing e posicionamento de mercado, que nessa pesquisa não se apresentam como estratégicos.

Gráfico 9 – Atributos na escolha dos produtos



Fonte: Questionários aplicados em outubro e novembro (2015)

Com base nessas respostas, questionou-se porque o preço ficou em terceira opção entre os entrevistados e a marca em quarta opção? Analisando, constatou-se que por se tratar de alimentos, a qualidade é um dos atributos mais fortes na escolha de um produto, especificamente falando dessa linha de produtos, que tem um mercado consumidor bastante seletivo e consciente justificando essa opção. Da mesma forma, verifica-se a importância do sabor para esse tipo de cliente mais exigente e qualificado. Com relação ao preço percebe-se que no ramo alimentício, em especial a geração que cuida da alimentação e da sua saúde, o preço não é decisivo para a escolha de um produto, na mesma linha cabe o atributo da marca, confirmando a ideia de que o consumidor consciente com sua qualidade de vida, opta pelos dois atributos principais, que são qualidade e sabor na escolha do seu produto natural. Ao comparar os resultados com o estudo de Cavalcanti, Ferreira, Araujo (2012) o qual relata que o uso da qualidade dos produtos e um diferencial competitivo para melhor atender os clientes. Por outro lado, quando se trata de preços, Oliveira (2004) conclui no seu estudo que para obter vantagem competitiva sobre as rivais, uma empresa precisa proporcionar valor comparável para o comprador, mas oferecer mais eficiência do que os concorrentes, ou seja, menor custo, ou, então desempenhar atividades excepcionais, criando maior valor para o cliente, e obtendo preço maior (diferenciação).

4.2 ESTRATÉGIAS

Em análise aos dados relatados observou-se que o produto farinha de trigo integral Prinat está presente em apenas dois supermercados, e é preciso colocar esse produto nos

outros supermercados visitados, pois possuem uma localização melhor e com um maior fluxo de pessoas consumidoras desse tipo de produto, sendo eles o A, C e D. Essa sugestão surgiu em função de que a farinha de trigo integral é o produto que deixa a melhor margem de contribuição unitária para a empresa em estudo, e segundo entrevista com a gestora da empresa é um produto que não tem muito giro, por não ficar na mesma prateleira que as outras farinhas pela embalagem ser de plástico e não de papel. Propõe-se uma conversa com o comprador do supermercado para reorganizar esse produto na mesma gôndola das outras farinhas, para que a embalagem chame a atenção do consumidor, até porque na correria do dia a dia, não se tem mais tempo disponível para ficar “procurando” os produtos dentro do supermercado, pode-se também, fazer um estudo de uma embalagem de papel, mas analisando bem os custos para ter certeza se é viável ou não, e se vai trazer uma margem de contribuição boa para empresa. Em estudos anteriores Dalcol, Siluk (2012, p.11) comentam que “a diferenciação que a marca deseja passar para os seus clientes começa desde a vitrine da loja, passando pelo aroma e sabores, até a seleção de produtos e a disposição nas prateleiras.” Para o produto farelo de aveia sugere-se colocar nas embalagens dicas de nutricionistas, sobre os benefícios e como consumir este alimento, pois a maioria dos consumidores não são conhecedores da sua importância, sendo também um item de margem de contribuição muito boa.

As granolas estão em primeiro lugar nos produtos consumidos pelos entrevistados e são as mais presentes nas gôndolas dos supermercados visitados, a Prinat possui um diferencial nessa linha que é a granola nozes e quinua, onde nenhuma outra marca produz, e chama-se atenção que ela só foi encontrada em apenas dois supermercados, deixando de mostrar aos consumidores o diferencial. É interessante a empresa referência participar de campanhas com degustação, em eventos com pontos de vendas, para que a pessoa prove e já compre para levar para casa. Uma questão a ser pensada também é nas crianças, levar o assunto vida saudável para a sala de aula e fazer propaganda da marca, para que em casa eles peçam para a mãe para comprar, criar alguma dinâmica com atividade física para incentivar a eles desde pequenos, ter uma vida saudável.

Segundo entrevista com a gestora da empresa, os produtos sem lactose não tem muita saída ainda, mas hoje em dia, começam a ser procurados pelas pessoas intolerantes, nas respostas dos consumidores 17% consomem esses produtos e nas visitas aos supermercados não foi encontrado nenhum item desse tipo de produto, nem da marca da empresa em estudo e nem dos concorrentes. Sabe-se que só a Prinat tem esses produtos e a empresa está deixando de ocupar um espaço bem importante no mercado, por não disponibilizar um diferencial da

linha nos supermercados, um consumidor deixou uma sugestão para esse produto “que se produza mais variedades de produtos sem lactose, pois a alimentação fica restrita e difícil para deixar tudo que comia antes de lado, principalmente o chocolate”. A mistura de pão sem glúten, representou 11% nas respostas dos consumidores e apenas foi encontrada em dois supermercados e somente da marca Prinat, empresa referência do estudo, isso explica-se também por uma sugestão de um respondente do questionário onde diz: “dispor os produtos para todos os supermercados, pois muitas vezes gostaria de comprar e não encontro o que desejo, ou seja, poucas opções”.

Os consumidores respondentes dos questionários sugeriram também outros apontamentos como por exemplo: “deixar amostras dos produtos com profissionais que possam indicar o consumo, como em academias e clínicas de nutricionistas”; “investir mais em propagandas”; “com maior divulgação dos benefícios para a saúde”; “manter a qualidade”; “buscar formas que chamem mais atenção do cliente, como promoções”; “divulgação dos produtos, uma melhor apresentação nas prateleiras”; “novidades”; “embalagens mais práticas, com dicas de como manter o produto depois de aberto”; “embalagens divertidas, para atrair as crianças a desde pequenos ter uma alimentação saudável”, entre outras.

Portanto, de acordo com o modelo das cinco forças de Porter (1986), o estudo apresenta:

Ameaça de novos entrantes: Há sempre ameaças de novos entrantes, ainda mais em setores que no decorrer do tempo vem crescendo bastante, que é a linha de produtos naturais, empresas de grande porte como a Nestlé, está investindo e colocando no mercado, muitos produtos naturais e integrais, é uma empresa que ameaça, por possuir uma grande estrutura e por investir bastante nos lançamentos de novos produtos.

Ameaça de serviços ou produtos substitutos: A empresa em estudo possui uma grande ameaça de produtos substitutos, pois não utiliza do seu diferencial para ter seu espaço no mercado. Possui na sua linha os produtos sem glúten, sem lactose e a granola de nozes e quinua onde nenhum concorrente encontrado nos supermercados visitados possui, deixando espaço para as marcas concorrentes lançar os produtos não disponíveis no mercado. A empresa deve investir mais em marketing e propaganda para se tornar mais conhecida e assim ter seu lugar bem representado no mercado.

Do poder de negociação com os fornecedores: Ter um bom relacionamento e uma boa carteira de fornecedores é de suma importância para uma indústria, conforme entrevista com a gestora, a empresa possui um bom relacionamento com seus fornecedores, que oferecem bons

prazos de pagamento e produtos fresquinhos. Mas é importante não ficar dependendo somente de um fornecedor e sim ter outros contatos, para haver uma boa negociação de preços e sim poder haver diminuição dos custos da matéria-prima.

Do poder de negociação com os compradores: Na análise da empresa em estudo acredita-se que precisa melhorar a negociação com os compradores, para garantir o ponto de venda e ainda colocar mais itens da linha a disposição do consumidor final. Sabe-se pela gestora que o comprador que consome os produtos naturais, não deixa faltar na prateleira, por isso a melhor maneira é ter um bom relacionamento, procurando oferecer a substituição dos produtos que não vendem ou que estão perto da data de vencimento, e assim podendo colocar todo o *mix* de produtos.

Rivalidade entre as empresas existentes: Constatou-se quatro marcas concorrentes da empresa em estudo, e observou-se que há uma rivalidade nos preços mas, a empresa possui um grande diferencial pois na maioria do produtos encontra-se com preço inferior aos concorrentes. A empresa deve investir mais em marketing, inovação e procurar melhorar o atendimento com o consumidor, buscando assim espaços na frente dos concorrentes, deve explorar mais seus produtos, para que sejam conhecidos e que estejam disponíveis nas gondolas dos supermercados.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo respondeu ao objetivo exposto, pois foi possível analisar os atributos que os consumidores buscam em um produto natural, é a qualidade em primeiro lugar, em segundo o sabor, ficando em terceiro lugar o preço e quarto lugar a marca. Os produtos naturais da empresa em estudo, com as visitas aos supermercados e análise dos concorrentes, conclui-se que o preço não é problema na escolha do consumidor, porque na maioria dos produtos e supermercados a Prinat possui o menor preço, sabendo que a empresa preza pela qualidade e sabor que são os atributos de maior significado para o consumidor nessa linha de produtos naturais. A linha de produtos naturais ainda não possui grande espaço nos pontos de venda, neste caso é buscar o diferencial para que a marca tenha um posicionamento frente aos concorrentes, sabe-se que o problema não é preço, então é necessário investir em marketing, propaganda, para que os consumidores sintam-se atraídos em degustar o produto e assim conheçam e passam ser clientes fiéis da marca.

Um ponto a ser analisado é a disponibilidade dos produtos nos supermercados, entende-se que cada supermercado possui uma negociação e por isso precisa-se fazer com que

o consumidor peça pela marca da empresa em estudo e que dessa maneira obriga-se a ter a disponibilidade dos produtos na prateleira.

Analisou-se o comportamento dos 19 itens da linha de produtos naturais da empresa e quatro marcas concorrentes e a participação deles em cinco supermercados, como os preços e margem de contribuição unitária, para tanto, foram produzidas tabelas e gráficos com a finalidade de demonstrar ao gestor como cada produto se comporta no mercado frente aos concorrentes, estas informações podem auxiliar na tomada de decisão.

As proposições realizadas neste trabalho podem servir como base para um estudo mais detalhado de acordo com o modelo das cinco forças de Porter, sendo possível que a empresa identifique os seus fatores que afetam a competitividade tanto internos como externos, que possibilite a conhecer mais seus consumidores e concorrentes, para que o negócio se torne mais competitivo e que as estratégias se tornem mais eficazes.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Conteras E. Hernan. **Estratégias empresariais 2002**. Disponível em <<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/empresarial/2.pdf>>. Acesso em 13/12/2014.

ANTONI, Luis Verner; MEDEIROS, Janine Fleith de Medeiros; MEURER, Aline Mara. **Posicionamento estratégico de mercado: Definição de uma proposta de valor para uma marca de produtos de limpeza 2013**. Disponível em <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/2282/pdf>>. Acesso em 30/03/2015.

BARTZ et. al. Margem de contribuição como instrumento de gestão: Aplicação em uma indústria de extração de beneficiamento de minérios 2012. Disponível em <<file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/153-1226-1-PB.pdf>>. Acesso em 30/04/2015.

BORGES, Alex Fernando; JÚNIOR, Sidney Pimenta Alvim; MESQUITA, Daniel Leite; ENOQUE, Alessandro Gomes. **Comportamento estratégico e posicionamento de mercado: Estudo de caso em uma organização do setor sucroenergético a partir das tipologias de miles e snow 2013**. Disponível em <<http://semead6.tempsite.ws/16semead/resultado/trabalhosPDF/390.pdf>>. Acesso em 30/03/2015.

CARARETO, Edson Soares; JAYME, Geancarlo; TAVARES, Maristela P. Zanella; VALE, Vildomar Pereira do. **Gestão estratégica de custos: custos na tomada de decisão 2006**. Disponível em <<http://www.nee.ueg.br/seer/index.php/economia/article/viewFile/125/122>>. Acesso em 30/04/2015.

CAVALCANTI, Maria Aparecida do Nascimento; FERREIRA, Helem Mara Confessor; ARAUJO, Aneide Oliveira. **Análise do posicionamento estratégico para implementação da gestão estratégica de custos: um estudo de caso em uma empresa do setor de beneficiamento de aço inoxidável 2012**. Disponível em <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/Ambiente/article/view/1456/1304>>. Acesso em 19/05/2015.

DALCOL, Charlene; SILUK, Julio. **Gestão estratégica de marketing e o posicionamento competitivo: o caso da cacau SHOW 2012.** Disponível em <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12_0533_3024.pdf>. Acesso em 26/04/2015.

DIAS, Carlos Dyefferson; MEDEIROS, Renato; NASCIMENTO, Marcelo; LIMA, Marcud Vinícius Andrade de. **Análise de custo-volume-lucro: um estudo de caso na empresa burger lanches me 2013.** Disponível em: <http://www.revistaborges.com.br/index.php/borges/article/view/50/111%20-%20acesso%20em%2010/02/2016>>. Acesso em 10/02/2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLLO, Silvana Saionara. **O sistema de gestão de custos como suporte à formulação e alinhamento das estratégias organizacionais 2002.** Disponível em <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11601/6820>>. Acesso em 18/05/2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de Administração, Contabilidade e Economia.** São Paulo: Atlas, 2002.

NINÕ, Fanny Mori ;GOUVÊA, Maria Aparecida. **O processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos: um estudo de caso em agências de viagens da cidade de São Paulo 2003.** Disponível em: <http://www.pgtur.uff.br/sites/default/files/decisoes_estrategicas_em_agencia_de_viagem_0.pdf>. Acesso em 14/12/2014.

OLIVEIRA, Braulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez e LUIS, Carolina. **Posicionamento Estratégico em Turismo: o caso Sabre Brasil 2008.** Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/14142/15960>>. Acesso em 26/04/2015.

OLIVEIRA, Letícia de. **A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico 2004.** Disponível em < <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/41883/26496>>. Acesso em 26/04/2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência;** tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez – 7ª ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIES, Al e TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

SALVADOR, Alexandre Borba. **Segmentação e posicionamento: o coração do plano de marketing 2014.** Disponível em < <http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/inovcom/article/view/1844>>. Acesso em 05/05/2015.

SANTOS, Luciano Aparecido dos; MARION, José Carlos; KETTLE, Waggnor Macieira. **Gestão estratégica de custos: um enfoque gerencial utilizando análise CVL na produção de leite da fazenda UNASP EC 2014.** Disponível em

<<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero3v10/Artigo%20%20cvl.pdf>>. Acesso em 10/02/2016.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Ed 4. Ed. Ver. Atual – Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Raimundo Nonato Souza; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de Custos: Contabilidade, Controle e Análise**. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Realdo de Oliveira. **A análise de custo/volume/lucro como ferramenta gerencial para tomada de decisão: um estudo de caso em uma indústria química do sul de santa catarina** 2010. Disponível em <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00004C/00004CE3.pdf>>. Acesso em 14/06/2015.

SILVA, Ronney Márcio Faial; SILVA, Gisleide Lima da; PEREIRA, Maria do Rosário Alves; OLIVEIRA, Cyntia de Meireles de; SILVA, Daniel Ferreira: **Análise das estratégias de posicionamento e diferenciação dos produtos no mercado a partir do caso da empresa Bertin alimentos 2008**. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/928>>. Acesso em 11/12/2014.

TOLEDO, G. L. e HEMZO, M. A. **O processo de posicionamento e o marketing estratégico 1991**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração -ENANPAD, XV, Belo Horizonte, Anais. Belo Horizonte: ANPAD. Disponível em <http://each.uspnet.usp.br/mahemzo/Toledo,GL-Hemzo,MA-O_processo-de_posicionamento_e_o_Marketing-Estrategico.pdf>. Acesso em 26/04/2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de custos no comércio varejista**. Curitiba: Juruá, 2011.

ZAMBERLAN, Luciano (org). **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Ijuí: Editora Unijuí, 2014. 208p.