

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD – ADM)**

Jerônimo Notti do Prado

**PLANO DE MARKETING
PARA O PRODUTO FARINHA DE PÃO NUTRELLA**

Porto Alegre

2006

Jerônimo Notti do Prado

**PLANO DE MARKETING
PARA O PRODUTO FARINHA DE PÃO NUTRELLA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em administração

Orientador: Professor Luiz Carlos Ritter Lund

**Porto Alegre
2006**

FOLHA DE APROVAÇÃO**Jerônimo Notti do Prado****PLANO DE MARKETING
PARA O PRODUTO FARINHA DE PÃO NUTRELLA**

Conceito final:

Aprovado em dede

BANCA EXAMINADORA:

Professor Doutor.....Instituição.....

Professor Doutor.....Instituição.....

Orientador Prof. Doutor..... Instituição.....

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, professor Luiz Carlos Ritter Lund, pela presteza e agilidade, aos demais professores, aos meus pais pelo apoio e carinho, e ao meu amigo Daniel Kepler Neitzke pelo companheirismo e incentivo.

RESUMO

Este trabalho foi realizado na Nutrella Alimentos S.A. com a finalidade de elaborar um plano de marketing para a empresa. Primeiramente, foi elaborado um referencial teórico baseado em autores reconhecidos na área, visando a embasar o desenvolvimento do projeto. A seguir, foi realizada a análise SWOT para definir as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. A partir destas informações, foram propostos os objetivos do plano de marketing, as estratégias e, em seguida, o plano de ações, orçamento e controles. Finalmente, foram apresentadas as conclusões do trabalho.

Palavras-chave: Plano de Marketing, produto, estratégia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Histórico do preço do milho (SP)	38
Quadro 1 – Análise SWOT.....	43
Quadro 2 – Ação 1.....	50
Quadro 3 – Ação 2.....	50
Quadro 4 – Ação 3.....	51
Quadro 5 – Ação 4.....	51
Quadro 6 – Ação 5.....	52
Quadro 7 – Ação 6.....	52
Quadro 8 – Ação 7.....	53
Quadro 9 – Ação 8.....	53
Quadro 10 – Ação 9.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais produtores mundiais de ração.	33
Tabela 2 – Produção brasileira de milho e soja.	34
Tabela 3 – Demanda de insumos.	34
Tabela 4 – Potenciais clientes.	36
Tabela 5 – Composição nutricional da Farinha de Pão e do milho.	37
Tabela 6 – Histórico do preço do milho (RS)	39
Tabela 7 – Composição nutricional do farelo de soja.	40
Tabela 8 – Projeção Financeira.	55

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	4
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	6
LISTA DE TABELAS	7
1. INTRODUÇÃO	10
2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	11
3. PROBLEMA	12
4. OBJETIVOS	14
4.1 OBJETIVO GERAL	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5. JUSTIFICATIVA	15
6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
6.1 MARKETING	16
6.2 PLANO DE MARKETING	17
6.3 ETAPAS DO PLANO DE MARKETING.....	17
6.3.1 Análise do Ambiente de Marketing.....	19
6.3.1.1 Ambiente Externo	19
6.3.1.2 Ambiente Interno	21
6.3.2 Análise SWOT.....	21
6.3.2.1 Análise das Oportunidades e Ameaças.....	22
6.3.2.2 Análise das Forças e Fraquezas	23
6.3.3 Definição dos Objetivos.....	23
6.3.4 Estratégias de Marketing.....	24
6.3.5 Planos de Ação	27
6.3.6 Controle do Plano de Marketing	28
7. MÉTODO.....	29
8. PLANO DE MARKETING.....	31
8.1 ANÁLISE SITUACIONAL	31
8.1.1 Ambiente Externo.....	31
8.1.1.1 Mercado.....	31
8.1.1.2 Potenciais Clientes	35

8.1.1.3 Concorrentes	36
8.1.2 Ambiente Interno	39
8.1.3 Análise SWOT	40
8.1.3.1 Pontos Fortes	40
8.1.3.2 Pontos Fracos	41
8.1.3.3 Oportunidades	41
8.1.3.4 Ameaças	42
<i>Quadro Comparativo</i>	42
8.2 OBJETIVOS	43
8.2.1 Objetivo Geral	43
8.2.2 Objetivos Específicos	43
8.2.3 Público-Alvo	43
8.3 ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING	45
8.3.1 Produto	45
8.3.2 Preço	46
8.3.3 Promoção	47
8.3.4 Distribuição	48
8.4 PLANOS DE AÇÃO	48
8.5 ORÇAMENTO E PROJEÇÕES FINANCEIRAS	53
8.6 CONTROLES	55
9. CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS	58
ANEXOS	60

1. INTRODUÇÃO

A Nutrella Alimentos S.A., organização de estudo deste trabalho, produziu mensalmente 4,8 milhões de unidades de pão na média de 2005, sendo considerada a quarta maior indústria de panificação do Brasil. Devido aos contratos de venda que o mercado impõe, a empresa é obrigada a substituir os produtos não vendidos antes mesmo da data de validade por produtos novos. Esse chamado *pão de retorno* da Nutrella tem um índice histórico de aproximadamente 5% de sua produção mensal e hoje é vendido como expurgo industrial.

Devido a essa disponibilidade de matéria-prima e em virtude do crescimento do agronegócio brasileiro, a Nutrella identificou uma oportunidade de negócio e decidiu investir nessa área, agregando valor a esse pão de retorno e transformando-o no produto Farinha de Pão Nutrella para alimentação animal.

Assim, faz-se necessário uma análise do ambiente de negócio que a empresa está se inserindo, considerando os fatores internos e externos da organização. Com isso, será possível analisar as potencialidades e fragilidades da empresa e de seu produto, bem como oportunidades e ameaças do mercado. Logo, definir os objetivos e metas a serem alcançadas. A partir dessas análises, serão propostas estratégias de marketing, planos de ação e controles, para que se alcance os objetivos propostos.

Tendo em vista o acima exposto, o estudo realizado consiste em um plano de marketing que tem como proposição oferecer à Nutrella um instrumento capaz de coordenar e direcionar seus esforços de marketing, visando a atingir seus objetivos no mercado do produto.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Industrial de Alimentos Biscosul Ltda. foi fundada em 1º de janeiro de 1972, em Gravataí, região metropolitana de Porto Alegre. Entretanto, o início de sua história foi na década de 50, quando a família de Albino Neitzke, filho de imigrantes alemães, abriu uma pequena padaria em Novo Hamburgo. Com trabalho e qualidade, desenvolveram-se economicamente e se mudaram para Porto Alegre, onde foi instalada uma das mais tradicionais padarias da cidade, a padaria Vitória. Em 1973, a empresa assumiu a marca fantasia Nutrella e ingressou no mercado de panificação industrial.

A família trabalhou em conjunto com uma equipe qualificada, se estabelecendo e firmando a marca Nutrella no sul do país. Após se tornar uma organização reconhecida no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina e no Paraná pela qualidade e inovação de seus produtos, buscou expandir seu mercado de atuação. Desta forma, foi fechada, em janeiro de 2001, uma parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento e Participações (BNDESPAR), o qual investiu quantia suficiente para que fosse construída uma nova planta fabril, localizada no estado de São Paulo, na cidade de Mogi das Cruzes, e que foi inaugurada em junho de 2002 já sob a razão social de Nutrella Alimentos S.A.

Com mais de 30 anos de ramo, a empresa firma-se como uma das grandes competidoras nacionais do negócio de panificação, sempre orientada para o mercado, caracterizando-se pelo pioneirismo e pela qualidade. A Nutrella foi a primeira empresa gaúcha a lançar uma linha integral de pães e de pães brancos *light*, quando criou um novo segmento de mercado. Atualmente, gera mais de 900 empregos diretos.

3. PROBLEMA

A maioria dos contratos de venda de pão Nutrella exige a substituição do produto antes mesmo da data de vencimento. Em muitas dessas trocas a Nutrella não consegue recolocar o produto no mercado, pois os consumidores não querem comprar um pão, passado alguns dias da data de fabricação. Nesse processo, juntamente com os descartes dos produtos fora de padrão, a Nutrella disponibiliza mensalmente aproximadamente 125.000 kg de pão em perfeitas condições de consumo para a alimentação animal.

A Nutrella nunca cogitou a hipótese de fabricar um novo produto para alimentação humana proveniente desse pão de retorno, pois a qualidade do produto certamente não seria a melhor – um dos pilares da marca. Como a opção para o uso desse pão foi para a alimentação animal, a Nutrella não havia investido nesse mercado por desconhecê-lo, preferindo focar-se em seu negócio. Por conseguinte, esses pães sempre foram vendidos como expurgos industriais para criadores de diferentes espécies de animais ou intermediários.

Nos últimos anos, a Nutrella percebeu uma grande procura por esse pão de retorno justificado pelo crescimento do agronegócio brasileiro. Conseguiu assim aumentar o preço de venda, sendo hoje comercializado por um preço médio de R\$0,10 centavos o kg.

Percebendo essas transformações no agronegócio e, principalmente, na indústria de rações, a Diretoria da Nutrella interessou-se nesse mercado e como primeira medida, deu-se uma investigação em sua matéria-prima disponível – o pão de retorno. Depois de feita uma análise bromatológica (em anexo) no Laboratório de Nutrição Animal da Faculdade Agronomia da UFRGS, concluiu-se que o produto em questão é muito rico em nutrientes para alimentação animal, sendo indicado para o consumo de suínos, aves, cães e gatos.

Segundo estudos técnicos realizados pela Nutrella, a matéria-prima para rações animais da empresa é mais nutritiva se comparada ao milho, principal ingrediente das

rações comerciais. A média do preço do milho dos últimos doze meses foi de R\$0,27 o kg, segundo dado da Ceagro Corretora de Mercadorias Ltda.

Após essa análise, a Nutrella percebeu que compensa aprofundar os estudos para planejar melhor a comercialização do produto Farinha de Pão Nutrella para consumo animal. Se o resultado deste trabalho for positivo, o objetivo da empresa é iniciar sua entrada no mercado de nutrição animal e espera retirar o investimento inicial em 12 meses.

Assim, o problema central aqui proposto é desenvolver a comercialização do produto Farinha de Pão Nutrella para alimentação animal. Dessa forma, pretende-se elaborar um plano de marketing para auxiliar a empresa no cumprimento de seus objetivos.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um Plano de Marketing para o produto Farinha de Pão Nutrella para alimentação animal.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) analisar o ambiente interno da empresa, identificando os pontos fortes e os pontos fracos;
- b) examinar o ambiente externo da empresa, definindo a atual situação do mercado de alimentação animal no Rio Grande do Sul, a fim de identificar oportunidades e ameaças;
- c) estabelecer os objetivos de um plano de marketing;
- d) organizar estratégias de marketing e planos de ação para atingir os objetivos estabelecidos;
- e) elaborar as formas de controle para o plano.

5. JUSTIFICATIVA

Segundo Kotler (2000), cada nível de produto (linha de produto, marca) deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas metas. Afirma que o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing. Hamper e Baugh (1992) colocam que é fundamental que os esforços dentro de uma organização sejam direcionados no sentido de obtenção dos melhores resultados. Desta forma, ressaltam a importância de um plano de marketing, cuja essência estabelece o que deve ser feito, como deve ser feito, onde deve ser realizado e quem deve ser o responsável por sua execução.

O desenvolvimento deste projeto trará uma oportunidade à Nutrella Alimentos S.A. de obter melhores resultados com a comercialização de sua farinha de pão. Ainda trará informações importantes sobre um mercado no qual a empresa está interessada em atuar.

Para o aluno, será um desafio elaborar um projeto buscando inserir a Nutrella em um novo mercado de atuação e, assim, firmar uma parceria de trabalho entre a empresa e o profissional. A realização deste trabalho também representa um grande passo no desenvolvimento prático da área escolhida, principalmente pelo fato de haver possibilidade de aplicação deste plano de marketing na empresa.

Em relação à viabilidade de realização deste trabalho, a Nutrella dispõe-se a auxiliar no que for possível. Assumiu, inclusive, o compromisso de arcar com os custos deste projeto.

6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O conteúdo desenvolvido neste capítulo tem por objetivo a análise de obras e estudos que venham a dar sustentação teórica ao presente projeto. É importante descrever os conceitos teóricos para um melhor esclarecimento dos assuntos abordados ao longo deste trabalho.

Primeiramente, serão revisados os conceitos essenciais relacionados ao estudo e aplicação de marketing nas organizações. A partir deste embasamento, será possível analisar o plano de marketing e suas principais definições.

Por fim, a fundamentação teórica deste projeto baseia-se no estudo de cada uma das etapas de um plano de marketing. Serão apresentados os principais aspectos referentes à análise do ambiente de marketing, à definição de objetivos e de estratégias, à definição dos planos de ação, bem como à estruturação do orçamento e ao estabelecimento de um sistema de controle e reavaliação das atividades planejadas.

6.1 MARKETING

Segundo Kotler (2000), marketing é um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Assim, um dos conceitos-chave do marketing é o *composto de marketing*, definido como o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos no mercado-alvo. As ferramentas que fazem parte do composto de marketing são: produto, preço, praça e promoção.

A ferramenta mais básica do composto de marketing é – para Kotler (2000) – o produto, considerado como sendo a oferta tangível da empresa para o mercado e que inclui qualidade, design e embalagem. Uma ferramenta crítica deste composto é o preço, considerado com a quantidade de dinheiro que os consumidores pagam pelo produto. A praça inclui as várias atividades assumidas pela empresa para tornar o

produto acessível e disponível aos consumidores-alvo. A última ferramenta do composto de marketing é a promoção, definida como todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado-alvo.

6.2 PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing é o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de marketing, identificando as oportunidades mais promissoras de negócio para a empresa, mostrando como penetrar com sucesso em um mercado (KOTLER, 2000). Para Westwood (1997), o plano de marketing é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e a capacidade da empresa, bem como as mudanças de suas oportunidades no mercado. Ele estimula a administração a pensar adiante de forma sistemática, forçando a empresa a aguçar seus objetivos e suas políticas, levando-a a uma melhor coordenação de esforços.

Para Cobra (1995), o desenvolvimento de um plano de marketing visa à criação de condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente em que atuam.

A elaboração do plano de marketing geralmente focaliza um produto ou mercado e consiste em estratégias e programas detalhados para que a empresa atinja os objetivos traçados.

6.3 ETAPAS DO PLANO DE MARKETING

Kotler (2000, p. 111) apresenta uma estrutura de um plano de marketing:

- a) resumo executivo e sumário: é um breve resumo das principais metas e recomendações elaboradas ao longo do plano. O resumo executivo permite

que a alta administração compreenda o principal direcionamento do plano. Ao resumo executivo, deve-se seguir um sumário com a lista dos principais tópicos e itens desenvolvidos ao longo do plano de marketing.

- b) situação atual de marketing: esta seção apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercados, concorrentes, distribuição e macroambiente. Os dados são extraídos dos registros mantidos pelo gerente de produto.
- c) análise de oportunidades e questões: depois de resumir a situação atual, o gerente de produto identifica as maiores oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e outras questões relacionadas à linha de produtos.
- d) objetivos: o gerente de produto deve decidir quanto aos objetivos financeiros e de marketing do plano.
- e) estratégia de marketing: o gerente de produto descreve a estratégia geral de marketing, ou o “plano de jogo”, para alcançar os objetivos. Ao desenvolver a estratégia, ele conversa com o pessoal de compras e fabricação, a fim de confirmar se são capazes de comprar material suficiente e produzir unidades suficientes para atender aos níveis-alvo de volume de vendas. O gerente de produto também precisa conversar com o gerente de vendas, para obter apoio da força de vendas, e com o dirigente financeiro, para conseguir os recursos necessários para propaganda e promoção.
- f) programas de ação: o plano deve especificar os programas gerais de marketing para atingir os objetivos do negócio. Cada elemento da estratégia deve ser elaborado para responder às seguintes perguntas: o que será feito? Quando será feito? Quem o fará? Quanto custará?
- g) demonstrativos de resultados projetados: os planos de ação permitem que o gerente de produto desenvolva um orçamento de apoio. Pelo lado da receita, esse orçamento mostra o volume esperado de vendas em unidades e seu preço médio. Pelo lado dos gastos, mostra os custos de produção, de distribuição e de marketing, decomposto em categorias menores. A diferença entre as receitas e os gastos é o lucro projetado. Uma vez aprovado, o

orçamento é a base para desenvolver planos e programações de suprimentos de materiais, de produção, de recrutamento de funcionários e de operações de marketing.

- h) controles: nos controles para a monitoração do plano, as metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre. A alta administração pode analisar os resultados a cada período. Algumas seções de controle incluem planos de contingência. Um plano de contingência descreve as atitudes que a gerência tomaria em resposta a eventos específicos, como guerras de preço ou greves.

6.3.1 Análise do Ambiente de Marketing

A análise do ambiente consiste em um estudo detalhado de todos os fatores que influem ou poderão influir no negócio da organização. Estas informações serão de relevante importância posteriormente na identificação de oportunidades e ameaças do mercado, bem como as forças e fraquezas da organização.

6.3.1.1 Ambiente Externo

Dolabela (1999) e Kotler (2000) definem as principais forças que fazem parte do ambiente externo da empresa:

- a) ambiente demográfico: refere-se às características gerais da população, tais como tamanho, concentração, composição etária, sexo, profissão, entre outras;
- b) ambiente econômico: é importante, pois a situação econômica influi na abertura e/ou permanência de um negócio. Devem ser analisados dados como distribuição de renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito, taxas de inflação, taxa de juros, entre outros;
- c) ambiente natural: a escassez de matérias-primas, custo mais elevado de energia, níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos

com maior regulamentação ambiental podem interferir fortemente nos negócios das organizações;

- d) ambiente tecnológico: considerando que mudanças tecnológicas podem influir fortemente em setores da economia, é importante analisar fatores como a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, oportunidades para inovação, variações dos orçamentos de P&D e a regulamentação mais rigorosa da tecnologia da informação;
- e) ambiente político-legal: a análise do ambiente externo deve levar em conta leis que regulamentam a atividade e o setor, informações sobre órgãos governamentais e grupos de pressão, além de informações sobre impostos e incentivos fiscais;
- f) ambiente sociocultural: crenças, valores, costumes, visão de mundo, persistência de valores culturais centrais, a existência de subculturas e mudanças dos valores no longo prazo são alguns dos fatores a serem analisados dentro das esferas sociológicas, antropológicas e psicológicas.

Já Porter (1996) identificou os principais agentes externos que podem influenciar nas organizações, a saber:

- a) fornecedores: os fornecedores podem ter grande poder de barganha sobre o setor forçando o aumento do preço dos insumos ou reduzindo a qualidade dos produtos ofertados ao mercado. Em alguns casos, grupos de fornecedores exercem forte influência até mesmo no processo de venda ao consumidor final;
- b) compradores: os consumidores representam grande pressão no mercado forçando sempre a diminuição de preço, o aumento da qualidade e dos serviços ofertados e jogando um competidor contra o outro. É necessário analisar o comportamento de compra dos consumidores e seu poder de pressão sobre o setor quando reunidos em grupos, por exemplo;

- c) concorrentes: os concorrentes são forças que atuam diretamente contra a organização, usando estratégias e táticas para a conquista de mercado. A análise ambiental do plano de marketing deve analisar os principais concorrentes do mercado, focando na identificação de suas forças e fraquezas;
- d) novos/potenciais entrantes: novos entrantes em um mercado geralmente trazem investimentos substanciais e o desejo de ganhar participação de mercado. Ao administrador, cabe analisar e medir as potenciais barreiras para a entrada de novos competidores, bem como a reação dos competidores já existentes com a entrada destas novas empresas;
- e) substitutos: os substitutos representam grande perigo para a organização, pois geralmente representam uma alternativa atraente para os consumidores em termos de preço. É necessário, assim, identificar e analisar no mercado produtos que podem desempenhar a mesma função do que o produto ofertado.

6.3.1.2 Ambiente Interno

As variáveis internas são aquelas sobre as quais a empresa detém um controle direto, sendo denominadas operacionais. A informação que está dentro da empresa pode ser mais importante que a informação geral do mercado, uma vez que, a partir daquela, será feita uma análise da organização em si, identificando-se os pontos fracos e os fortes (KOTLER, 2000).

6.3.2 Análise SWOT

O termo SWOT é a sigla em língua inglesa para as palavras “Strengths”, “Weaknesses”, “Opportunities” e “Threats”. Em português, estas siglas significam, respectivamente, “Forças”, “Fraquezas”, “Oportunidades” e “Ameaças”.

Conforme com Westwood (1996), a análise SWOT envolve entender e analisar as potencialidades e fragilidades da organização e identificar ameaças e oportunidades

do mercado de negócio em que ela atua. Esta análise permite aos administradores, entre outras coisas, determinarem se a empresa e o produto ofertado realmente são capazes de alcançar sucesso dentro do mercado onde atuam, em que situação e com quais limitações.

Ainda de acordo com Westwood (1996), ao realizar uma análise SWOT, é comum listar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças em um mesmo quadro.

6.3.2.1 Análise das Oportunidades e Ameaças

Uma oportunidade de marketing constitui-se em um cenário atrativo para ações de marketing, na qual a empresa pode tirar proveito de uma vantagem competitiva. O administrador deve analisar cada oportunidade de acordo com sua atratividade e sua probabilidade de sucesso na empresa, devendo ser adequada a seus objetivos e recursos. Desenvolver oportunidade envolve riscos, os quais cabe ao administrador avaliar e decidir se os retornos esperados justificam os mesmos (KOTLER, 2000).

Dolabela (1999) identificou alguns dos principais fatores de análise de atratividade de oportunidades de mercado:

- a) sazonalidade das vendas;
- b) controle governamental dos negócios;
- c) grau de disponibilidade de recursos e insumos;
- d) ciclo de vida do setor (expansão, estagnação ou retração);
- e) lucratividade alta;
- f) mudanças ocorrendo no setor;
- g) efeitos da evolução tecnológica;
- h) grau de imunidade à concorrência;
- i) potencial de lucro e crescimento.

Já uma ameaça é um potencial fator adverso para a organização e que poderá ser prejudicial para seus negócios. Kotler (2000, p.100) salienta que uma ameaça é “um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros”. Assim, é importante determinar estratégias e planos de ações defensivos que busquem diminuir ou eliminar os riscos da ameaça.

6.3.2.2 Análise das Forças e Fraquezas

De acordo com Cobra (1995, p. 65),

toda organização tem seus pontos fortes e fracos sobre os quais apóia sua força motriz, ou seja, a sua mola propulsora e suas sinergias com as quais poderá rapidamente, por exemplo, produzir ou distribuir novos produtos.

Perceber oportunidades atraentes é diferente de ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades. Assim, deve-se avaliar periodicamente as forças e fraquezas internas para saber se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários, ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças (KOTLER, 2000).

6.3.3 Definição dos Objetivos

Este passo é a chave de todo processo de marketing, pois diz respeito a tudo que a empresa quer alcançar. Um objetivo de marketing preocupa-se com o equilíbrio entre os produtos e os seus mercados. Estes serão definíveis e quantificáveis de forma que haja um alvo atingível. Eles devem ser expressos em termos de valores ou participação de mercado (WESTWOOD, 2001).

Objetivos de marketing são o centro do planejamento de marketing. Todos os passos desenvolvidos anteriormente são subsídios para a consecução do mesmo, e todas as etapas posteriores têm por fim chegar a tais objetivos (HAMPER; BAUGH, 1992).

Há alguns critérios nos quais os objetivos devem se enquadrar, como serem mensuráveis, orientados para resultados, atingíveis, acertáveis por todos os departamentos, flexíveis e integrados. Segundo esses critérios, o planejamento se torna orientado, direcionando a empresa para a obtenção de suas metas gerais (COBRA, 1995).

6.3.4 Estratégias de Marketing

A etapa de estratégias de marketing apresenta a abordagem que será utilizada para alcançar os objetivos anteriormente definidos (KOTLER, 2000).

De acordo com McDonald (1993), a estratégia de marketing visa a fazer com que a empresa seja capaz de escolher os clientes e os mercados com os quais deseja negociar, de maneira que os principais componentes da estratégia são a empresa, os clientes e a concorrência.

Segundo Westwood (1996), há três tipos básicos de estratégias que são:

Estratégias Defensivas

São idealizadas para evitar a perda de clientes existentes. Entre as estratégias defensivas típicas, pode-se citar:

- a) melhorar a imagem da companhia;
- b) melhorar a qualidade e confiabilidade do produto/serviço;
- c) melhorar a confiabilidade das promessas de prazo de entrega;
- d) superar as falhas do produto.

Estratégias de Desenvolvimento

Tais estratégias se baseiam em modificar os produtos ou apresentar novos produtos aos clientes existentes em mercados já existentes. Através da análise das

oportunidades do mercado, podem surgir novos caminhos a serem explorados. Entre as estratégias de desenvolvimento, estão:

- a) aumentar a variedade de tamanho/cores/matérias oferecida;
- b) aumentar a variedade de serviços ofertados;
- c) desenvolver um novo produto.

Estratégias de Ataque

São planejadas para desenvolver o negócio através de nova clientela. Tem como fim descobrir novos clientes para o produto em mercados atuais ou novos clientes em novos mercados. São estratégias de ataque:

- a) mudar as fontes de estabelecimento de preços;
- b) usar novos canais de venda;
- c) encontrar novos distribuidores;
- d) entrar em novos mercados geográficos.

Segundo Porter (1996), existem três abordagens estratégicas potencialmente bem sucedidas para superar a concorrência:

Liderança Total em Custos

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais e a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento, força de vendas, publicidade, entre outras. O custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda estratégia.

Porter (1996) complementa que a posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.

Baixo custo também proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos, trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de preços dos insumos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral propiciam barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custo. Finalmente, uma posição de baixo custo coloca a empresa em uma situação favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria. O autor aponta como principais riscos desta estratégia:

- a) mudança tecnológica;
- b) aprendizado de baixo custo por novas empresas;
- c) incapacidade de ver mudanças no mercado devido ao foco nos custos;
- d) inflação nos custos.

Diferenciação

A segunda estratégia genérica descrita por Porter (1996) é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, serviços pós-venda, rede de fornecedores, entre outras.

Segundo este autor, a diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar seus concorrentes. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, bem como a conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada que protegem a organização.

Conforme Porter (1996), atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado, requerendo, em geral, um sentimento de exclusividade. Mesmo que os consumidores reconheçam a superioridade da empresa,

nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os preços altos requeridos. O autor destaca como principal risco potencial dessa estratégia a imitação de produtos de outras empresas, reduzindo a diferenciação percebida.

Enfoque

A última estratégia genérica é focar um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda estratégia de enfoque visa a atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla (PORTER, 1996). Como desvantagens desta estratégia, Porter (1996) aponta a redução na diferença entre os produtos estratégicos e os de mercado e a criação de subprodutos dentro do alvo estratégico por parte dos concorrentes.

6.3.5 Planos de Ação

As estratégias de marketing devem ser transformadas em programas de ação específicos que apresentarão o que será feito, quando será efetivamente realizado, quem será o responsável e quanto irá custar (KOTLER, 2000).

Os programas de ação são o meio para transmitir instruções claras à equipe que desempenhará as tarefas. Cada departamento e cada membro da equipe precisa conhecer suas responsabilidades e o cronograma para realizá-las, de modo que cada uma das estratégias de marketing possa ter seu plano de ação (WESTWOOD, 1996).

De acordo com Westwood (1996), cada plano de ação deve incluir:

- a) a meta a ser atingida;
- b) a atividade que deve ser feita para atingir a meta;
- c) a pessoa responsável pela atividade;

- d) a data de início;
- e) a data de conclusão;
- f) o custo estabelecido no orçamento.

6.3.6 Controle do Plano de Marketing

Segundo Cobra (1990), a elaboração de um sistema de acompanhamento é fator essencial para a implementação de um plano de marketing. As freqüentes mutações ambientais podem tornar o plano deficiente em diversos aspectos. A organização precisa acompanhar e monitorar o progresso das atividades, verificando se os procedimentos formulados estão realmente direcionados para o alcance dos objetivos.

Westwood (1996) sublinha que o processo de controle envolve:

- a) estabelecer padrões que se relacionam às vendas e aos custos orçados, bem como aos prazos para a implementação dos planos de ação;
- b) medir o desempenho que compararia os desempenhos reais com os padrões estabelecidos;
- c) propor medidas para corrigir os desvios de padrões, detalhando processos corretivos a serem implementados se a variação do padrão ultrapassar certos limites.

Este capítulo apresentou os conceitos necessários para o melhor entendimento de um Plano de Marketing, servindo de base teórica para a realização deste trabalho. A seguir, apresenta-se o método utilizado e o Plano de Marketing para o Produto Farinha de Pão Nutrella.

7. MÉTODO

O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi um estudo de caso de caráter exploratório, no qual o objetivo foi propor a Nutrella Alimentos S.A. um Plano de Marketing para orientar sua atuação no mercado de insumos para alimentação animal.

O estudo de caso, segundo Yin (2001), “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O autor acrescenta que o estudo de caso “enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências”, sendo que as mais importantes são: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A pesquisa exploratória visa a promover um maior conhecimento sobre o tema abordado neste trabalho, sendo apropriado para os primeiros estágios da investigação quando é pequena ou inexistente a familiaridade e a compreensão da situação problemática em questão (MATTAR, 1996).

Para a elaboração do Plano de Marketing da Farinha de Pão Nutrella, este trabalho teve como base os referenciais propostos por Westwood (1997) e Kotler (2000), conforme apresentados na revisão de literatura. Assim, as etapas do plano foram: análise do ambiente externo e interno, análise SWOT, definição dos objetivos de marketing, formulação das estratégias, e elaboração dos planos de ação e do sistema de controle.

Os dados internos necessários para a execução deste trabalho foram obtidos nos meses de agosto e setembro de 2006, através de pesquisa em documentos fornecidos pela Nutrella, bem como em encontros com o Diretor de Marketing da Nutrella, Sr. Daniel Kepler Neitzke. Já os dados externos foram obtidos de fontes secundárias, durante o mesmo período de tempo, através de pesquisa em órgãos

públicos oficiais do setor agropecuário, associações de classe, institutos de pesquisas, internet, jornais e revistas.

As demais etapas do Plano de Marketing tiveram como base entrevistas com o Sr. Daniel, que visaram a desenvolver os objetivos, as estratégias e os planos de ação do projeto.

8. PLANO DE MARKETING

Este plano de marketing foi desenvolvido conforme as etapas definidas na revisão bibliográfica. Inicialmente, foram realizadas as análises de ambiente, seguidas pela análise SWOT. Após, foi realizada a definição dos objetivos e das estratégias de marketing, sendo então elaborados os planos de ação e o sistema de controle do plano.

A elaboração deste plano contou com a participação efetiva do gerente de marketing da Nutrella, Sr. Daniel Neitzke, ao discutir os aspectos mais relevantes do trabalho.

8.1 ANÁLISE SITUACIONAL

A primeira fase para a elaboração deste plano de marketing compreendeu uma análise dos principais fatores ambientais externos e internos que afetarão a comercialização do produto Farinha de Pão Nutrella. Com base nestas informações, identificou-se os principais pontos fortes e fracos do produto e da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do mercado.

8.1.1 Ambiente Externo

8.1.1.1 Mercado

De acordo com o Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal (Sindirações), o setor fechou o ano de 2005 com bom desempenho, apresentando um crescimento de 8,6% em relação a 2004. O Brasil é o terceiro maior produtor mundial de rações, conforme a Tabela 1, sendo que a produção brasileira de rações em 2005 foi de 47,2 milhões de toneladas — com uma movimentação de 9,3 bilhões de dólares.

Tabela 1 – Principais Podutores Mundiais de Ração

Milhões de Toneladas – 2005	
EUA	145,5
China	96,0
Brasil	47,2
México	24,6
França	23,0
Japão	23,0
Canadá	22,0
Alemanha	20,0
Espanha	19,0
Rússia	15,9

Fonte: Sindirações

Segundo Cutait, presidente do Sindirações, duas razões básicas justificam os números elevados do setor:

A expansão constante dos plantéis pecuários, explorados como fontes de proteína animal para alimentação humana, e responsáveis pelo incremento da participação do Brasil nas exportações de carne; e as ofertas abundantes de insumos básicos para a produção de rações, como milho, soja e outros ingredientes.

Em relação aos principais insumos utilizados pela indústria de rações balanceadas, a Tabela 2 mostra a produção brasileira em 2005 de milho – 35.006,07 toneladas – e farelo de soja – 22.212 toneladas. Comparando esses valores com os dados apresentados na tabela de demanda de insumos (Tabela 3) em 2005 – no qual a indústria de alimentação animal demandou 27.691,109 toneladas de milho e 9.157,715 toneladas de farelo de soja – confirma-se a forte dependência desses insumos na indústria de alimentação animal, sendo responsável pela absorção de

aproximadamente 80% da produção nacional de milho e 40% da produção nacional de farelo de soja.

Tabela 2 – Produção Brasileira de Milho e Soja

Mil toneladas	2005	2006 (previsão)
Milho	35.006,7	40.777,9
Farelo de Soja	22.212,0	22.700,0

Fonte: Sindirações/Andifos/Abiove/Conab

Tabela 3 – Demanda de Insumos

Em toneladas – 2005	
Milho	27.691.109
Farelo de soja	9.157.715
Farelo de trigo	2.069.076
Farinha de carne	2.319.897
Farinha de peixe	87.965
Sorgo	998.988
Trigo/Triguilho/Triticale	779.601
Farelo algodão	537.520
Calcário	1.008.164
Farinha arroz deseng.	25.605
Farelo de amendoim	-
Milho farelo glútem 60%	993.903
Farinha de osso	-
Fosfato bicálcio + MAP	850.900
Sal comum	809.889

Uréia pecuária	50.400
Outros ingredientes e gorduras	1.400.953
Subtotal	48.781.685
Premix/Aditivos	226.915
Demanda total	49.008.600

Fonte: Sindirações

Conforme Cutait, a perspectiva de crescimento para o setor de alimentação animal em 2006 é de 3,5% em relação a 2005, devendo chegar a uma produção de 48.859,6 toneladas de ração. Esta projeção da diminuição no crescimento do setor deve-se, em grande parte, ao aparecimento de focos de febre aftosa em alguns estados brasileiros, no final de 2005, o qual acarretou queda nos preços do boi vivo e um aumento do abate de reprodutoras, diminuindo assim o consumo de ração. Outro fator que teve influência negativa no setor este ano foi a intensa divulgação internacional da gripe aviária nos primeiros meses de 2006, diminuindo o consumo de carnes de aves, principalmente na Europa. Isso fez com que o Brasil deixasse de exportar 900 mil toneladas de carnes de aves, obrigando as empresas a diminuir os plantéis e conseqüentemente o consumo de ração.

Apesar deste cenário atual, Cutait afirma que o setor tem totais condições de preservar a estabilidade e competitividade diante de crises de consumo como essa, devido ao excelente parque industrial brasileiro que utiliza as mais avançadas tecnologias de produção disponíveis, a uma boa equipe de profissionais da área, às medidas sanitárias eficientes, além da abundância de matéria prima disponível. Portanto, ele acredita que o setor está preparado para continuar crescendo em ritmo superior à média mundial.

8.1.1.2 Potenciais Clientes

Os atuais clientes do pão de retorno da Nutrella (expurgo industrial) são pequenos e médios criadores de diferentes espécies de animais, estando localizados, em sua maioria, em propriedades rurais próximas à sede da Nutrella em Gravataí – RS, pois, devido à curta validade do pão de retorno (em torno de sete dias), grandes distâncias tornam o frete inviável.

Como a Farinha de Pão Nutrella será um produto de valor agregado em relação ao pão de retorno, provavelmente alguns destes atuais clientes não aceitarão o aumento no preço e procurarão outros expurgos industriais mais baratos. Ao mesmo tempo, como o prazo de validade da farinha de pão será de 60 dias, a Nutrella poderá atingir criadores rurais em todo o Rio Grande do Sul.

A Nutrella não vende o pão de retorno a empresas fabricantes de rações por não estar de acordo com as exigências qualitativas das mesmas. No entanto, ao produzir a Farinha de Pão, a Nutrella estará atendendo a estas exigências, que são basicamente: garantia de origem (o produto não varia), livre de toxinas e com uma umidade máxima de 13% do peso.

Assim, os potenciais clientes do produto Farinha de Pão Nutrella para alimentação animal são: os produtores rurais que já compram o pão de retorno da Nutrella, produtores rurais de outras regiões do Rio Grande do Sul, e as empresas fabricantes de ração animal com unidade produtiva no RS (Tabela 4).

Tabela 4 – Potenciais Clientes

Empresa/Local
Alisul – São Leopoldo
Frangosul – Montenegro
Avipal – Porto Alegre
Languirú – Teutônia
Purina – Camaquã

Mig Plus – Casca

Fonte: elaborado pelo autor

8.1.1.3 Concorrentes

Conforme visto na análise do mercado (8.1.1.1), os principais insumos utilizados para a alimentação animal são o milho e o farelo de soja, representando juntos aproximadamente 75% do total de insumos utilizados na indústria. Ressalta-se ainda que o milho teve um destaque maior nesta análise dos concorrentes devido à grande similaridade com a Farinha de Pão Nutrella, como pode ser visto no quadro comparativo entre os dois insumos.

Milho

O primeiro aspecto importante a apresentar é as características nutricionais do milho, pois assim poder-se-á analisar as diferenças entre este insumo e a Farinha de Pão Nutrella. Valverde (1997) apresenta uma tabela de alimentos onde constam as propriedades do milho (em intervalo de variação mais comum) conforme mostrados abaixo. Já os dados da farinha de Pão foram obtidos a partir de uma análise bromatológica realizada pelo Laboratório de Nutrição Animal da UFRGS:

Tabela 5 – Composição Nutricional da Farinha de Pão e do Milho

	PB%	N.D.T.%	MS%
Milho, grãos	8,9 - 9,2	78,0 – 81,4	87,9 - 89,0
Farinha de Pão Nutrella	13,7	74,1	88

PB: Proteína Bruta

N.D.T: Nutrientes Digestíveis Totais

MS: Matéria Seca

Fonte: Valverde (1997)/Análise Bromatológica (UFRGS) – Adaptado pelo autor

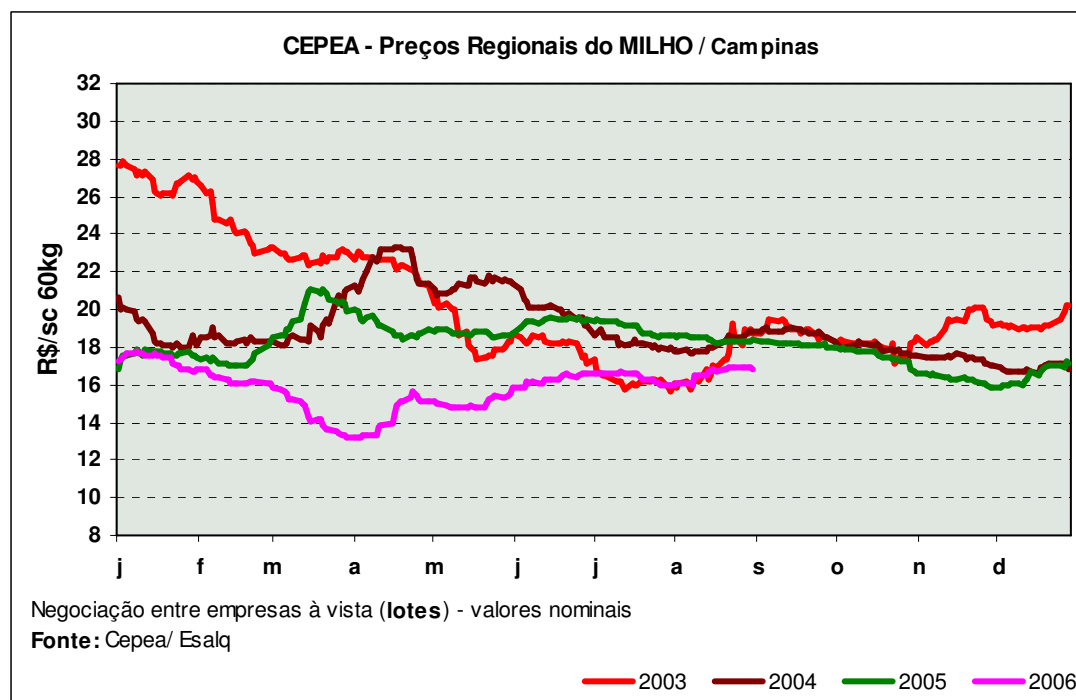
Comparando estas análises, nota-se que a Farinha de Pão Nutrella possui um índice de proteína bruta (PB) consideravelmente maior que o do milho, embora este

tenha um pouco mais de nutrientes digestíveis totais (NDT). É importante ressaltar que PB e NDT são os principais elementos de um insumo para alimentação animal, sendo os maiores responsáveis pelo valor de um insumo. Logo, a Farinha de Pão Nutrella pode ser considerada um insumo de maior valor nutricional em comparação ao milho.

Segundo os dados da CONAB, a produção nacional de milho em 2005 foi de 35 milhões de toneladas. A previsão para 2006 é de 41,44 milhões de toneladas, o que representa um crescimento de 18,4%.

O milho normalmente é comercializado em sacos de 60 quilos, sendo o seu preço referencial baseado no mercado de Campinas – SP, onde se encontram as estatísticas mais confiáveis: Cepea/Esalq e BM&F. Assim, apresenta-se o histórico do preço do milho conforme o gráfico abaixo:

Figura 1 – Histórico do Preço do Milho



Especificamente no mercado do Rio Grande do Sul (RS), o preço do milho costuma ser um pouco inferior ao praticado em Campinas, devido ao fato do estado ser um dos maiores produtores de milho do Brasil – atrás apenas do Paraná. Seguem

abaixo os preços praticados no RS, segundo a Ceagro Corretora de Mercadorias Ltda (Tabela 6):

Tabela 6 – Histórico do Preço do milho – RS

	2003	2004	2005	2006
Jan	23,63	18,10	18,94	15,67
Fev	20,88	17,70	18,48	14,24
Mar	20,13	20,00	20,53	12,68
Abr	19,10	23,50	20,91	11,71
Mai	18,63	23,25	20,20	13,52
Jun	16,75	21,40	19,72	14,61
Jul	16,00	20,13	19,94	14,18
Ago	16,43	19,02	19,95	
Set	18,40	19,80	19,67	
Out	18,38	17,85	19,09	
Nov	19,29	17,26	18,33	
Dez	19,03	17,54	17,22	
Média	18,89	19,63	19,41	

Fonte: Ceagro

Os contratos futuros de milho negociados na BM&F fecharam, em 6 de setembro, em R\$18,15/saca para o vencimento em setembro/06; em R\$17,40/saca para novembro/06; em R\$17,61/saca para janeiro/07; em R\$17,40/saca para março/07; e em R\$17,1/saca para maio/07.

Farelo de Soja

O segundo insumo mais utilizado na indústria de alimentação animal é o farelo de soja, que tem em sua composição as seguintes características (Tabela 7):

Tabela 7 – Composição Nutricional do Farelo de Soja

	PB%	N.D.T.%	MS%
Farelo de Soja	44,0 – 48,0	78,0 – 79,0	89,0 – 91,0

Fonte: Valverde (1997)

Observa-se que o farelo de soja é um insumo altamente protéico (mais de três vezes o índice de PB da Farinha de Pão) e, por isso, é considerado um dos insumos de melhor qualidade para a alimentação animal.

A produção brasileira de farelo de soja em 2005 foi de 22,2 milhões de toneladas e a previsão para 2006 é de 22,7 milhões de toneladas, segundo os dados da Conab. Em setembro, no Rio Grande do Sul, o farelo de soja está sendo comercializado a R\$415,00 a tonelada (R\$0,415/kg), segundo a Corretora Mercado.

8.1.2 Ambiente Interno

Desde o início do trabalho, a Nutrella mostrou muito interesse neste projeto, fornecendo sempre que necessário os dados relevantes para seu desenvolvimento. Com estes dados, foi possível identificar as características da empresa e do produto que influenciam sua atuação neste novo mercado.

O pão de retorno, atualmente, é vendido na própria sede da empresa, em Gravataí, em um pavilhão de 100m². Este será também o ambiente onde se produzirá a Farinha de Pão Nutrella.

A produção da Farinha de Pão utilizará toda a estrutura administrativa da Nutrella, não havendo necessidade de mudanças em relação à venda do pão como expurgo industrial. Já na área operacional, que hoje conta com quatro funcionários,

será possível reduzir esse número para três devido aos investimentos em máquinas automatizadas.

O investimento nos equipamentos necessários para a produção de Farinha de Pão Nutrella será de R\$60.000,00. O custo do processo produtivo da Farinha de Pão, excluindo a matéria-prima (pão de retorno) será de R\$ 0,03/kg, ante R\$0,01/kg gastos para vender o pão de retorno. O custo total do produto, considerando inclusive embalagens, entrega, vendas e impostos, será de R\$0,07/kg.

Atualmente, a quantidade de pão de retorno é, na média do primeiro semestre de 2006, de 125.000 quilos por mês. Ao fabricar a Farinha de Pão, o índice de umidade será reduzido para 13%, ante os 30% do pão. Assim, será possível produzir aproximadamente 100.000 quilos de Farinha de Pão por mês.

É importante ressaltar que a quantidade de Farinha a ser produzida é limitada pelo volume de pão que a Nutrella não consegue vender. Em seu histórico, percebe-se que esse fenômeno ocorre com aproximadamente 5% da produção. Logo, sabendo que a Nutrella tem aumentado suas vendas em 10% ao ano, em média, prevê-se um aumento proporcional no total de pão de retorno e, conseqüentemente, a possibilidade de aumentar o volume de Farinha de Pão a ser produzida.

Hoje, o pão de retorno é vendido a R\$0,10 o quilo, gerando uma receita bruta mensal média de R\$12.500,00. Descontando o custo de R\$0,01/kg, obtêm-se uma receita líquida mensal média de R\$11.250,00.

O pão de retorno é vendido a granel, e o transporte é exclusivamente responsabilidade do comprador. Já para o produto Farinha de Pão, a Nutrella tem disponibilidade de caminhões para fazer a entrega no local desejado pelo cliente.

8.1.3 Análise SWOT

8.1.3.1 Pontos Fortes

1. Insumo com custo baixo: a única matéria-prima a ser utilizada será o pão de retorno, que já pertence à Nutrella e, assim, constará apenas o custo de oportunidade.

2. Pouca dependência de fornecedores: para produzir a Farinha de Pão, a Nutrella necessitará apenas de fornecedor de embalagens, com o qual tem boas relações comerciais, pois já utiliza seu serviço no negócio de panificação.

3. Imagem e reputação da empresa: a Nutrella possui excelente credibilidade no mercado devido a sua seriedade e qualidade. Isso certamente facilitará a entrada neste novo mercado.

8.1.3.2 Pontos Fracos

1. Produção limitada pelo pão de retorno: devido a esta limitação não há possibilidade de aumentar a produção de farinha de pão sem que haja um crescimento proporcional às vendas de pães Nutrella.

2. Inexperiência no mercado de alimentação animal: a Nutrella nunca atuou neste setor e o vendedor não possui grande conhecimento sobre o produto até aquele momento.

3. Necessidade de maior controle da qualidade: enquanto vende o pão de retorno com expurgo, a Nutrella não tem responsabilidades quanto à qualidade do mesmo, mas, ao transformá-lo no produto Farinha de Pão Nutrella, a empresa passará a ter.

8.1.3.3 Oportunidades

1. Safra ruim de milho: quer por condições climáticas, por doenças, ou pela simples redução da produtividade ou da área plantada, se a safra de milho for pequena, o preço imediatamente sobe.

2. Mercado em expansão: apesar de uma previsão de crescimento menor neste ano devido à crise de consumo causada por doenças, o mercado da indústria de alimentação animal tem crescido continuamente nos últimos anos, de acordo com a análise do item X.

3. Potencial para a Nutrella desenvolver sua própria ração completa: a empresa tem uma rede de fornecedores de outras matérias-primas que utiliza na panificação (como

farelo de trigo e farelo de soja), que podem ser utilizadas na alimentação animal e, devido à grande quantidade que já compra, os preços são competitivos.

4. Potencial para expandir este projeto à filial de São Paulo, que ainda vende o pão de retorno com expurgo industrial.

8.1.3.4 Ameaças

1. Safra de milho boa: aumentando a oferta, o preço diminui.

2. Surgimento de doenças na pecuária: foi o que ocorreu neste último ano, fazendo com que o consumo de carnes diminua e, conseqüentemente, a demanda por insumos da alimentação animal diminua também.

3. Poder de negociação dos grandes fabricantes de ração: a quantidade de farinha de pão disponível é pouco representativa no volume total de insumos que utilizam.

Quadro Comparativo

Segue abaixo um quadro resumindo os principais pontos desta análise situacional, que embasará os próximos itens deste plano de marketing: formulação dos objetivos e estratégias.

Quadro 1 – Análise SWOT

<p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <p>Insumo com custo baixo, apenas o custo de oportunidade</p> <p>Pouca dependência de Fornecedores</p> <p>Imagem e reputação da Empresa.</p>	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <p>Produção limitada pelo pão de retorno</p> <p>Sistema de controle de qualidade</p> <p>Inexperiência no mercado de alimentação animal</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Safra ruim de milho</p>	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <p>Safra boa de milho</p>

<p>Mercado em expansão</p> <p>Potencial para a Nutrella desenvolver sua própria ração completa</p> <p>Possibilidade de aplicar este projeto na filial de São Paulo</p>	<p>Surgimento de enfermidades na pecuária</p> <p>Poder de negociação dos grandes fabricantes de ração</p>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

8.2 OBJETIVOS

Tendo como base a análise da situação da Nutrella e do mercado de alimentação animal, definiu-se para o plano de marketing do produto Farinha de Pão os seguintes objetivos:

8.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste plano de marketing é orientar a Nutrella para entrar no mercado de alimentação animal com o produto Farinha de Pão proveniente do expurgo industrial da empresa.

8.2.2 Objetivos Específicos

- a) Aumentar em 50% a rentabilidade do setor de expurgo industrial da Nutrella;
- b) Recuperar o valor do investimento no setor em 12 meses.

8.2.3 Público-Alvo

Antes de elaborar as estratégias do composto de marketing, é necessário definir o público-alvo da Farinha de Pão Nutrella, pois essas estratégias serão mais específicas e eficientes para o consumidor que se pretende atingir. Dessa forma, dentre

os potenciais clientes da Farinha de Pão Nutrella, decidiu-se focar nos pequenos e médios fabricantes de ração animal.

Em relação aos grandes fabricantes de ração, decidiu-se excluí-los do foco do negócio devido, principalmente, à pouca quantidade que a Nutrella pode oferecer de Farinha de Pão em relação à quantidade demandada por estas grandes indústrias. Portanto, o poder de negociação destes grandes fabricantes seria alto, a Nutrella teria maior dificuldade de acesso a estas empresas, além do fato de aumentar o risco do negócio, pois ficaria dependente de poucos compradores.

Quanto aos criadores de diferentes espécies de animais, existem aqueles que já compram o expurgo industrial. Com estes consumidores, a Nutrella mantém uma boa relação comercial e não há o custo de buscar o cliente, apenas de informá-lo para que perceba a melhor qualidade da Farinha de Pão Nutrella em relação ao expurgo que compram. Assim, a Empresa pretende continuar vendendo para estes clientes.

Há também outros criadores rurais do Rio Grande do Sul que são potenciais clientes da Farinha de Pão Nutrella, mas devido à quantidade limitada de produção, não há intenção, em um primeiro momento, de vender para este público. A idéia é que estes consumidores apenas tomem conhecimento do produto para que, um dia, se for preciso (por algum problema com o público-alvo ou uma superprodução sazonal de farinha de pão), a Nutrella possa utilizá-los como um canal alternativo de vendas para escoar o excedente.

Por fim, definiu-se como o público-alvo do negócio os pequenos e médios fabricantes de ração do Rio Grande do Sul, pois a Nutrella é capaz de fornecer a Farinha de Pão a um número razoável de clientes e atendê-los de forma eficiente. Além disso, as compras deste público são mais regulares em comparação aos criadores, que podem vender seus plantéis e deixariam de comprar a Farinha de Pão Nutrella por algum tempo. Outro aspecto positivo de escolher empresas constituídas e com nome no mercado é que o risco de inadimplência é menor que no setor de criadores rurais.

Posicionamento

A Nutrella pretende posicionar o produto Farinha de Pão de forma a que este venha a ser reconhecido por seu público-alvo como um produto substituto ao milho com uma excelente relação custo x benefício.

8.3 ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING

Nesta etapa, foram definidas as estratégias específicas de cada um dos componentes do composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição). Estas estratégias foram traçadas com base na análise SWOT, nos objetivos já definidos para o setor, na definição do público-alvo e do posicionamento e, posteriormente, serão utilizadas para a elaboração dos planos de ação.

8.3.1 Produto

A Farinha de Pão Nutrella é o produto resultante da secagem do pão de retorno e está de acordo com as exigências dos potenciais clientes, conforme visto na análise da situação. A Nutrella precisa de três meses para iniciar a produção da Farinha devido à reestruturação necessária no setor. Durante este período, iniciará o processo de prospecção de clientes para a Farinha de Pão, enquanto continua a venda do pão como expurgo. Após o início das operações, a idéia é ir substituindo as vendas do expurgo industrial, à medida que aumenta os pedidos da Farinha de Pão. Planeja-se que, em três meses após o início da produção de Farinha, a Nutrella não precisará mais vender o pão como expurgo, pois terá pedidos de compra de Farinha de Pão de acordo com sua capacidade produtiva.

Um dos princípios básicos da Nutrella é a qualidade de seus produtos e, ao entrar no mercado de alimentação animal com o produto Farinha de Pão Nutrella, pretende continuar primando pela credibilidade da marca no aspecto qualidade. Dessa forma, surge como uma estratégia de produto a criação de um sistema de controle da qualidade da Farinha de Pão.

Um dos pontos fracos apontado na análise SWOT foi a quantidade limitada de Farinha de Pão que a Nutrella é capaz de produzir, devido à relação com a quantidade de expurgo. Junta-se a este fato a perspectiva de um mercado em crescimento, já referido na análise da situação, e a convicção de que a Nutrella possui um produto competitivo. Logo, torna-se necessário investir em pesquisa e em desenvolvimento para minimizar uma fraqueza e, ao mesmo tempo, aproveitar uma oportunidade. Então, surge como uma estratégia de produto a elaboração de um plano de pesquisa e desenvolvimento, visando à criação de uma ração completa.

Durante o processo de pesquisas para o desenvolvimento de uma ração completa, a Nutrella investigará a relação custo x qualidade para a alimentação animal de outros insumos de fácil acesso à empresa e, provavelmente, surgirão oportunidades para desenvolver um produto intermediário entre a farinha e a ração completa, com um maior valor agregado que esse.

Outro aspecto positivo para a Nutrella, ao investir continuamente em pesquisas é minimizar mais um ponto fraco: a inexperiência no mercado de alimentação animal. Desta maneira, a empresa estará aproveitando tal investimento para aprender melhor as necessidades dos clientes, os futuros concorrentes e o mercado em geral.

Em relação a embalagens, a estratégia é fornecer a mesma do milho, que além de garantir a validade exigida e facilitar o armazenamento, evidencia a comparação entre os produtos. Assim, a embalagem será saco de ráfia de 60 kg. Como o custo desta embalagem é um pouco alto e alguns clientes possuem silos, não necessitando dela, deve-se pesquisar outro tipo de embalagem, como o “big bag”, com capacidade de uma tonelada.

8.3.2 Preço

Ao ingressar no mercado de alimentação animal, com um produto novo, a Nutrella precisa induzir os potenciais clientes a experimentar sua Farinha de Pão, para que eles percebam a qualidade do produto e aceitem trocar, ao menos uma parcela, de matéria-prima. Então, a Farinha de Pão Nutrella precisa de um diferencial competitivo

em relação ao milho, que já é reconhecido e aprovado como um bom insumo para alimentação animal. Dessa forma, a estratégia de preço para entrar no mercado será cobrar um valor em torno de 10% menor que o do milho.

À medida que a Farinha de Pão Nutrella for sendo reconhecida no mercado como um bom insumo para alimentação animal, haverá a tendência de a demanda superar a oferta, justamente por esta ser limitada pelo pão de retorno. Assim, há possibilidade de aumentar o preço da Farinha de Pão no médio prazo, igualando o preço do milho ou até superando devido ao reconhecimento prático de sua melhor qualidade.

8.3.3 Promoção

Sabendo que a Farinha de Pão Nutrella é um produto novo no mercado para alimentação animal, o primeiro passo é informar os potenciais clientes sobre as características e a qualidade do produto. Por conseguinte, decidiu-se desenvolver um folder com informações técnicas da Farinha de Pão Nutrella. Neste folder, deve constar da mesma maneira uma comparação entre a farinha de pão e o milho; deve enfatizar que a Farinha de Pão Nutrella é indicada para diversas espécies de animais. Mais um item importante do folder é dispor o laudo, já em mãos, da análise bromatológica do Laboratório de Nutrição Animal da UFRGS (em anexo), conjuntamente com um outro laudo a ser solicitado junto à alguma autoridade reconhecida no meio empresarial da área de alimentação animal.

A Nutrella deverá fornecer também ao seu público-alvo uma amostra grátis da Farinha de Pão que, além de ser uma forma eficiente e barata de divulgar um novo produto, servirá para que o potencial cliente faça sua própria análise do produto, em laboratório próprio ou em outro de sua confiança.

Assim, os potenciais clientes da Farinha de Pão Nutrella terão acesso a três diferentes fontes de informação sobre o produto. Acredita-se, pois, que os clientes potenciais terão confiança em experimentar o produto.

Outra estratégia relevante para o sucesso do negócio é treinar o vendedor da Farinha de Pão Nutrella, pois se tratando de um produto novo, o responsável pelas vendas deve saber explicar perfeitamente suas vantagens.

8.3.4 Distribuição

A Nutrella utilizará sua frota própria de caminhões para realizar as entregas a seus clientes. Visando a diminuir o custo com a logística, propõe-se dividir o estado em regiões e pesquisar as melhores para iniciar as operações. Os critérios para definir estas regiões são: o número de empresas fabricantes de ração, a quantidade demandada por insumos e a distância da sede da Nutrella em Gravataí. A previsão de entregas semanais em cada região deverá ser confirmada com a capacidade de estoque da Nutrella, a exigência dos clientes e o custo envolvido.

Outra estratégia de distribuição, que visa a minimizar uma ameaça identificada na análise SWOT, é procurar vender para fabricantes ou criadores de diferentes espécies de animais, pois qualquer problema (climático ou sanitário) em um determinado mercado não afetará tanto as vendas de Farinha de Pão Nutrella.

Deve-se elaborar um cronograma para entrar em novas regiões de acordo com a relação oferta x demanda da região atendida.

Conforme explicado na definição do público-alvo, sugere-se pesquisar e desenvolver canais alternativos – os criadores rurais – nas regiões já selecionadas.

Por fim, recomenda-se estudar a viabilidade de realizar entregas a granel àqueles clientes que possuem silo, e comparar com o custo do “big bag”.

8.4 PLANOS DE AÇÃO

Nesta etapa do plano foram indicadas as ações que devem ser tomadas para que cada estratégia do composto de marketing seja realizada. Para cada uma das

ações foram sugeridos os procedimentos, os prazos, os responsáveis e os custos envolvidos na execução daquelas.

Quadro 2 – Ação n° 1

Ação	Desenvolver embalagem para a Farinha de Pão Nutrella
Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar contato com atual fornecedor de embalagens da Nutrella * Prospectar outros dois fornecedores para comparar propostas; <ul style="list-style-type: none"> * Negociar com potenciais fornecedores * Avaliar e Decidir sobre o fornecedor de embalagens <ul style="list-style-type: none"> * Desenvolver <i>layout</i> para impressão * Calcular o estoque ideal de embalagens * Pesquisar viabilidade de oferecer embalagem "big bag" <ul style="list-style-type: none"> * Efetuar o pedido
Responsável	Daniel (gerente de marketing)
Data (início – fim)	Janeiro/07
Custo Estimado (R\$)	1.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 3 – Ação n° 2

Ação	Vincular preço da Farinha de Pão ao preço do milho
Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> * Contratar serviços de uma corretora de agronegócios para obter informações de curto prazo sobre o mercado do milho, como: preços diários e relatórios mensais * Assinar anuário Estatístico da agropecuária para auxiliar no planejamento a médio prazo, com informações do histórico e tendências do mercado do milho * Elaborar plano de atualização mensal do preço da Farinha de Pão de acordo com as diretrizes em anexo

Responsável	Daniel
Data (início – fim)	Janeiro/07
Custo Estimado (R\$)	1.000,00

Quadro 4 – Ação nº 3

Ação	Desenvolver Folder
Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> * Contratar uma agência de publicidade para elaboração do folder <ul style="list-style-type: none"> * Definir a quantidade a ser distribuída * Contratar profissional reconhecido no meio empresarial da alimentação animal para fornecer um laudo técnico da Farinha de Pão Nutrella * Preparar <i>briefing</i> com informações que constarão no folder e repassar para a agência * Aprovar o <i>layout</i> do folder apresentado pela agência <ul style="list-style-type: none"> * Contratar gráfica para produção do folder
Responsável	Daniel
Data (início – fim)	Janeiro/07 – Fevereiro/07
Custo Estimado (R\$)	2.000,00

Quadro 5 – Ação nº 4

Ação	Treinar o vendedor
Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar plano de treinamento * Informar o vendedor sobre as características e vantagens da Farinha de Pão Nutrella * Treinar o vendedor nas técnicas de venda que serão utilizadas
Responsável	Daniel
Data (início – fim)	Janeiro/07 – Março/07
Custo Estimado (R\$)	zero

Quadro 6 – Ação nº 5

Ação	Estruturar territórios de venda e distribuição
Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> * Dividir o estado em regiões visando a facilitar a distribuição * Pesquisar o número de empresas fabricantes e para que espécies de animais produzem ração em cada região Definir a melhor região para entrar no mercado * Repassar a lista dos potenciais clientes desta região para o responsável pelo agendamento das visitas * Definir a frequência de entrega ideal de acordo com a capacidade de estoque da Nutrella, a exigência dos clientes e os custos envolvidos * Pesquisar o número de criadores e que espécies de animais trabalham na região já selecionada * Repassar a lista dos criadores desta região para o vendedor Elaborar cronograma de agendamento de visitas em outras regiões de acordo com o volume vendido
Responsável	Daniel e Alexandre Campanella (gerente de logística)
Data (início – fim)	Janeiro/07 – Março07
Custo Estimado (R\$)	zero

Quadro 7 – Ação nº 6

Ação	Produzir amostra grátis
Procedimentos	* Definir a quantidade e o volume da amostra grátis.
Responsável	Rosália (gerente do setor de expurgo)
Data (início – fim)	Fevereiro/07
Custo Estimado (R\$)	zero

Quadro 8 – Ação nº 7

Ação	Agendar visitas aos potenciais clientes
Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> * Agendar visitas com no mínimo 5 empresas fabricantes de ração na região selecionada * Apresentar o produto Farinha de Pão Nutrella, entregando o folder e a amostra grátis * Identificar a quantidade e a periodicidade exigidas pelo cliente * Distribuir o folder para os criadores da região
Responsável	Rosália
Data (início – fim)	Fevereiro/07 - Março/07
Custo Estimado (R\$)	500,00

Quadro 9 – Ação nº 8

Ação	Criar sistema de controle de qualidade da Farinha de Pão
Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar ficha técnica com os principais índices referentes à qualidade * Definir a periodicidade dos testes
Responsável	Rosália
Data (início – fim)	Março/07
Custo Estimado (R\$)	zero

Quadro 10 – Ação nº 9

Ação	Elaborar um plano de pesquisa e desenvolvimento
Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar a disponibilidade e o custo de outros insumos para a indústria de alimentação animal

	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar testes laboratoriais para verificar a qualidade destes insumos * Pesquisar junto aos atuais clientes da Farinha de Pão Nutrella o interesse por estes insumos ou por um outro produto "integrado" * Pesquisar o investimento necessário para produção deste novo produto * Realizar um estudo de mercado de rações completas * Contratar um profissional para a elaboração de uma ração completa Pesquisar novos insumos necessários na composição da ração * Pesquisar o investimento necessário para a produção de uma ração completa e o custo final do produto * Elaborar um novo plano de marketing para o produto Ração Completa Nutrella
Responsável	Rosália
Data (início – fim)	Abril/07 – Julho/07
Custo Estimado (R\$)	5.000,00

8.5 ORÇAMENTO E PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Esta etapa do trabalho visa a definir o orçamento para a execução deste plano em R\$10.000,00, bem como demonstrar as projeções financeiras necessárias para que se atinja os objetivos propostos, de forma que possam ser usadas como metas e controle financeiro.

Conforme visto na análise da situação, o lucro médio atual do setor de expurgo industrial é de R\$11.250,00 mensais. Para que se atinja o objetivo específico do plano de aumentar em 50% a lucratividade do setor, o lucro mensal com as vendas da Farinha de Pão Nutrella deverá ser de R\$16.875,00.

Considerando as informações já apresentadas na análise da situação e as previsões de vendas e custos, fez-se uma projeção financeira do produto Farinha de Pão Nutrella (Tabela):

Tabela 8 – Projeção Financeira

Investimento Inicial (R\$)	60.000,00
Quantidade (kg/ mês)	103.750
Custo Unitário (R\$/kg)	0,07
Custo Total (R\$/mês)	7.262,50
Preço (R\$/kg)	0,24
Faturamento Mensal (R\$)	24.900,00
Lucro Mensal (R\$)	17.637,50
(-) Custo de oportunidade	11.250,00
Lucro Real (R\$)	6.387,50

Observa-se que o preço da Farinha de Pão Nutrella usado como referência no cálculo acima é 10% inferior à média dos últimos doze meses do preço do milho, conforme estabelecido na estratégia de preço para entrar no mercado. Em relação ao custo unitário do produto, o valor de R\$0,07/kg foi estimado pela Nutrella de acordo com suas pesquisas preliminares sobre o processo produtivo, vendas, distribuição, embalagem, impostos, e serve como uma referência. Espera-se que, ao desenvolver este plano de marketing, encontrem-se meios de diminuir este custo. A última observação desta tabela é que o custo de oportunidade do negócio representa o atual

lucro do setor de expurgo industrial da Nutrella, ou seja, quanto a empresa estaria ganhando caso permanecesse vendendo o expurgo.

Assim, percebe-se que, se a Nutrella conseguir realizar estas projeções, obterá uma lucratividade de 56% e terá o *payback*, ou o retorno do investimento, antes dos doze meses após o início das vendas, conseguindo atingir seus objetivos.

8.6 CONTROLES

O acompanhamento do plano de marketing do produto Farinha de Pão Nutrella deverá ser realizado em reuniões mensais com os responsáveis pelas ações do plano e a gerência da Nutrella. Nestas reuniões, serão avaliadas as ações executadas, observando o cumprimento dos prazos e orçamentos.

A gerência da Nutrella também deverá realizar um controle mensal da evolução de indicadores de desempenho do setor (vendas, margem, faturamento, lucratividade), comparando com o mês anterior do ano corrente e com o mesmo período anterior.

Com base nestes controles, a empresa poderá verificar a eficácia do plano proposto. É importante que este acompanhamento seja efetivo, pois eventualmente o plano necessitará de alguns ajustes para que não perca a eficiência na obtenção dos objetivos.

9. CONCLUSÃO

Este trabalho foi realizado a partir da identificação de um problema no setor de expurgo industrial da Nutrella, que é considerado hoje o mais deficiente da empresa. Ao estudar uma reestruturação no setor, a Empresa percebeu que poderia agregar valor ao seu expurgo e, assim, decidiu investir no produto Farinha de Pão para alimentação animal. Logo, criou-se a oportunidade de realização deste Plano de Marketing para auxiliar a Nutrella a ingressar neste novo mercado para a empresa.

A realização da análise SWOT – com as informações levantadas na análise da situação – foi útil para auxiliar na tomada de decisões ao apresentar de forma objetiva informações relevantes das oportunidades e ameaças do mercado, bem como as forças e fraquezas da empresa. A partir desta análise, começou a ficar claro que a Nutrella encontrou uma boa oportunidade de negócio ao transformar seu expurgo industrial no produto Farinha de Pão.

Após definir os objetivos deste plano de marketing em conjunto com a gerência da Nutrella, procurou-se sugerir estratégias do composto de marketing para alcançar estes objetivos de forma que estas pudessem minimizar as fraquezas e ameaças e maximizar as forças e oportunidades.

Dessa forma, ao longo da realização deste trabalho, procurou-se incentivar o investimento em pesquisa e desenvolvimento por considerar que existe uma boa oportunidade para que a Farinha de Pão, um produto rentável, porém em quantidade limitada, seja apenas a entrada da Nutrella no setor de alimentação animal, pois o mercado oferece condições, e a Nutrella tem potencial para ser um grande fabricante de ração completa.

A elaboração dos planos de ação incluiu o detalhamento das ações, os responsáveis, os prazos e os custos de execução com o objetivo de instruir claramente a equipe responsável pela implementação do plano de marketing para que se reduza o erro e melhore o controle. Além disso, foram indicados métodos de acompanhamento de resultado para verificação do andamento efetivo do plano.

Assim, foi apresentado um conjunto de sugestões para o setor de expurgo industrial da Nutrella Alimentos S.A. através da elaboração deste plano de marketing, e espera-se que a empresa tenha sucesso neste desafio de entrar no mercado de alimentação animal.

Por fim, a realização deste trabalho de conclusão de curso permitiu compreender melhor os conceitos envolvidos na elaboração de um plano de marketing, contribuindo de forma importante para o crescimento profissional e pessoal do aluno.

REFERÊNCIAS

ACSURS – Associação dos criadores de suíno do Rio Grande do Sul. Disponível em <<http://www.acsurs.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2006.

BM&F – Bolsa de Mercadorias e Futuros. Disponível em <<http://www.bmf.com.br>>. Acesso em: 07 set. 2006.

Cepea/Esalq – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada / Escola Superior de Agricultura Luiz Queiroz. Disponível em <<http://www.cepea.esalq.usp.br>>. Acesso em: 07 set. 2006.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. Disponível em <<http://www.conab.gov.br>>. Acesso em: 07 set. 2006.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

HAMPER, Robert J.; BAUGH, L. Sue. **Strategic Marketing Planning**. Lincolwood: NTC, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**, Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

McDONALD, Malcon. **Plano de Marketing**. Rio de Janeiro: JB, 1993.

Mercado Corretora de Mercadorias. Disponível em <<http://www.clicmercado.com.br>>. Acesso em: 07 set. 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

Sindirações – Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal. Disponível em <<http://www.sindiracoes.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2006.

VALVERDE, Cláudio E. T. **250 Rações balanceadas para bovinos de corte**. Guaíba:Agropecuária, 1997.

WESTWOOD, John **O Plano de marketing**: Guia Prático. São Paulo: Makron Books, 1997.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. Atualização, revisão técnica e questões Arão Sapiro. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

WESTWOOD, John. **O Plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, Robert K. **O Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 – ANÁLISE BROMATOLÓGICA

Análise Bromatológica **FARINHA DE PÃO NUTRELLA** Ingrediente de alta digestibilidade para a alimentação animal APLICAÇÕES: Rações para suínos, aves, cães e gatos.

COMPOSIÇÃO: Exclusivamente pão branco e pão preto, secos e moídos.

ANÁLISE PROXIMAL*			MACRO-MINERAIS**		
Mat. Seca	%	88	Ca	%	0,10
Proteína Bruta	%	13,7	P	%	0,33
FB	%	1,9	Pdisp	%	0,12
Gord. Bruta	%	4,2	Na	%	0,74
CZ	%	2,6	K	%	0,36
ENN	%	65,8			
NDT	%	74,1			

* Analisado

** Compilado de fontes publicadas

ALEXANDRE DE MELLO KESSLER

Departamento de Zootecnia – UFRGS

ANEXO 2 – DIRETRIZES PARA ELABORAR PLANO DE ATUALIZAÇÃO DOS PREÇOS

A estratégia definida para o composto de marketing preço é vinculá-lo ao preço do milho. Para entrar no mercado decidiu-se estabelecer um preço 10% inferior ao do milho, até que encerre a venda do pão como expurgo com o mercado absorvendo toda a produção de Farinha de Pão Nutrella.

Quando a demanda superar toda a produção da Farinha de Pão que a Nutrella é capaz de produzir, e o estoque for o ideal, deve-se atualizar o preço do produto ligeiramente menor que o preço do milho.

Quando o mercado reconhecer e confiar que a Farinha de Pão é um produto de melhor qualidade que o milho é possível que a Nutrella não consiga atender todo mercado, podendo estabelecer um preço maior que o do milho, de forma que venda toda a produção e mantenha o estoque ideal.

Para um cenário pessimista, no qual a Nutrella não consiga vender toda sua produção de Farinha de Pão no prazo estabelecido, deve-se reduzir o preço do produto e revisar os custos visando a diminuir na mesma proporção.

Dessa forma, o responsável pela atualização do preço da Farinha de Pão Nutrella deve controlar mensalmente o preço do milho e a relação oferta x demanda da Farinha de Pão e agir conforme as diretrizes acima expostas.

ANEXO 3 - CURRÍCULO

Identificação

Nome: **Jerônimo Notti do Prado**

Data de nascimento: 03/05/1978

Endereço: Prof. Fernando Carneiro, 326

Três Figueiras – Porto Alegre – RS

Telefone: (51) 33286907 / (51) 91912192

Formação Acadêmica

1º e 2º Grau: **Colégio Farroupilha**, Porto Alegre – RS

3º Grau: **Administração de Empresas na UFRGS** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS – Formatura prevista para 2006/2.

Experiências Profissionais

Banrisul – 1996

Cargo: Estagiário

Principais Atividades:

- Atividades administrativas
- Atendimento ao cliente

DLG Esquadrias e Vidros – 1997

Cargo: Sócio proprietário

Principais atividades:

- Implantação do negócio
- Gestão do negócio
- Vendas

DJK Ferro e Alumínio – 1998

Cargo: Sócio proprietário

Principais atividades:

- Implantação do negócio
- Gestão do negócio
- Vendas

Coodestur – Cooperativa de Formação e Desenvolvimento do Produto Turístico – 2000 a 2004

Cargo: cooperado eleito para o Conselho de Administração nas duas primeiras gestões

Principais atividades:

- Implantação do Negócio
- Gestão de Marketing
- Gestão Financeira
- Consultoria externa: elaboração de um estudo de mercado do ecoturismo

Nutrella Alimentos SA – 2005 a 2006

Cargo: Consultor

Principais atividades:

- Testes práticos com o expurgo industrial da empresa na alimentação bovina
- Elaboração de um estudo de mercado da pecuária bovina