

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**  
**MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**MOACYR GUSTAVO CALSAVARA TOMAZELLA**

**INFLUÊNCIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS  
RESULTADOS DE VENDAS DA EMPRESA – AUMENTO DE  
VENDAS ATRAVÉS DE INFLUÊNCIAS EXTERNAS PARA  
DECISÃO DE COMPRA – ESTUDOS DE CASO**

**LONDRINA**

**2014**



**MOACYR GUSTAVO CALSAVARA TOMAZELLA**

**INFLUÊNCIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS  
RESULTADOS DE VENDAS DA EMPRESA – AUMENTO DE  
VENDAS ATRAVÉS DE INFLUÊNCIAS EXTERNAS PARA  
DECISÃO DE COMPRA – ESTUDOS DE CASO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**José Carlos Franco de Abreu Filho**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Theodomiro Silvano Moraes Delpim**

**Orientador**

**Londrina – PR**

**2014**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Influências do Planejamento Estratégico nos Resultados de Vendas da Empresa – Aumento de Vendas através de Influências Externas para Decisão de Compra – Estudos de Caso**

elaborado por Moacyr Gustavo Calsavara Tomazella, aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 25 de julho de 2014

---

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Theodomiro Silvano Moraes Delpim

Orientador

## DECLARAÇÃO

A empresa Refriko Indústria e Comércio de Bebidas Ltda. representada neste documento pelo Sr. Ricardo Sales da Silva, administrador, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Influências do Planejamento Estratégico nos Resultados de Vendas da Empresa – Aumento de Vendas através de Influências Externas para Decisão de Compra – Estudos de Caso**, realizado pelo aluno **Moacyr Gustavo Calsavara Tomazella** do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, sem o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina, 25 de Julho de 2014.



---

**Ricardos Sales da Silva**

Administrador

Refriko Indústria e Comércio de Bebidas

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **Moacyr Gustavo Calsavara Tomazella**, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE LD 2/12 – Londrina (2/2012), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 27/07/2012 a 24/08/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Influências do Planejamento Estratégico nos Resultados de Vendas da Empresa – Aumento de Vendas através de Influências Externas para Decisão de Compra – Estudos de Caso é autêntico e original.

Londrina, 25 de Julho de 2014



---

Moacyr Gustavo Calsavara Tomazella

## Resumo

A preocupação com o crescimento e prospecção das empresas atualmente está cada vez maior, tendo em vista a competitividade do mercado, cada vez mais acirrada e as margens de lucros cada vez mais apertadas. O estudo de caso é baseado na empresa Refriko Indústria e Comércio de Bebidas, uma empresa brasileira do setor de refrigerantes e tem por objetivo identificar se o planejamento estratégico influencia no resultado de vendas da empresa. Através disto, mensurar a influência do planejamento estratégico nos resultados da empresa e avaliar quais ações mais influenciam nos resultados. A metodologia utilizada foi a matriz SWOT para realização de planos de ações, onde foram levantadas uma série de questões como estratégias vigentes, clientes, concorrentes, fatores críticos de sucesso, ambientes internos e macroeconômicos. Foram destacadas as ameaças e oportunidades e os pontos fracos e fortes inseridos no mercado de atuação da empresa. Todas as ações levantadas e aplicadas no planejamento estratégico ajudou no crescimento da marca nas localidades de atuação e na preparação da empresa para atuar em outros mercados. Além disso, o planejamento estratégico se mostrou uma excelente ferramenta para as análises dos resultados da empresa, contando com a participação e colaboração de todos envolvidos no trabalho, buscando mostrar como utilizar essas ferramentas para obter um retorno esperado para seus acionistas.

**Palavras Chave:** planejamento estratégico, matriz SWOT, clientes, concorrentes.

## **Abstract**

The concern about companies' prospecting and growth is currently increasing, in view of the competitive market that is fierce, and the profit margins that is increasingly tight. The case study is based on Refriko Indústria e Comércio de Bebidas company, a Brazilian industry in the soft drinks sector, and aims to identify if the strategic planning affects the company's sales result. By this, measure the influence of strategic planning on company results and evaluate which actions most influence the results. The used methodology was SWOT matrix for conducting action plans and a number of issues were raised, such as existing strategies, customers, competitors, critical success factors, internal and macroeconomic environments. Threats, opportunities, strengths and weaknesses of the company's market performance were highlighted. All analyzed actions that were applied in strategic planning helped the brand growth in the localities of action and the company preparation to act in other markets. In addition, strategic planning proved to be an excellent tool to analyze the company results, counting with participation and collaboration of all involved in work, seeking to show how to use these tools to obtain an expected return for its shareholders.

**Key Words:** strategic planning, SWOT matrix, customers, competitors.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus familiares e amigos pela paciência ao longo deste curso.

Aos amigos da turma GEE LD 2/12 pela amizade ao longo do curso.

Aos professores do curso de Gestão Estratégica de Empresas por compartilhar os conhecimentos.

A empresa Refriko Indústria e Comércio de Bebidas Ltda. por compartilhar as informações e colaborar com a elaboração deste trabalho.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>18</b>
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>41</b>
<b>7. CONCLUSÕES.....</b>	<b>42</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>43</b>
<b>9. APÊNDICES .....</b>	<b>44</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A preocupação com o crescimento e prospecção das empresas atualmente está cada vez maior, tendo em vista a competitividade do mercado, cada vez mais acirrada e as margens de lucros cada vez mais apertadas. Uma das formas de minimizar esses riscos é elaborar um planejamento estratégico e verificar se isso irá trazer um retorno financeiro esperado para a empresa.

O presente trabalho tem por objetivo identificar se o planejamento estratégico influencia no resultado de vendas da empresa, tendo como base um estudo de caso da empresa Refriko Indústria e Comércio de Bebidas, uma empresa brasileira do setor de refrigerantes. Através disto, mensurar a influência do planejamento estratégico nos resultados da empresa e avaliar quais ações mais influenciam nos resultados.

O estudo de caso baseia na elaboração do planejamento estratégico, com a utilização da matriz SWOT para realização de planos de ações, utilizado na reestruturação da empresa em busca de atuar mais fortemente em um mercado competitivo.

Através de reuniões e entrevistas realizadas com os cargos de alta gerência da empresa construiu-se a matriz SWOT. Foi levantada uma série de questões para a realização do planejamento estratégico, tais como: estratégias vigentes, clientes, concorrentes, fatores críticos de sucesso, ambientes internos e macroeconômicos, entre outros.

Alinhada com a estruturação de um planejamento estratégico, buscando conhecer as ameaças e oportunidades e os pontos fracos e fortes inseridos no mercado de atuação da empresa, este trabalho busca mostrar como utilizar essas ferramentas para obter um retorno esperado para seus acionistas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

As dimensões do planejamento, segundo STEINER (1969), estabelece cinco dimensões, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir:

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, entre outros. Estão correlacionadas às funções da empresa. Outra dimensão pode ser os elementos do planejamento: estratégias, políticas, orçamentos, entre outros.

Uma terceira dimensão é o tempo do planejamento, seja ele curto, médio ou longo prazo. Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões e outros.

A quinta e última dimensão corresponde às características do planejamento. Podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou não econômico.

Planejamento não pode ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problema ou plano. Podemos ter três tipos de planejamento, são eles:

Segundo Oliveira (2010, p. 17-18), planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Ele é normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação estratégicas a serem seguidos para sua consolidação, levado em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada.

Outro planejamento é o tático, que ainda segundo Oliveira (2010, p. 19-20) é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Ele é desenvolvido pelos

níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consolidação de objetivos previamente fixados.

Por último o planejamento operacional, que é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. Este planejamento é normalmente elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com o foco básico nas atividades do dia a dia da empresa.

Voltando ao Planejamento Estratégico, Mintzberg (1994: p.415) é um dos maiores disseminadores de planejamento estratégico. Ele afirma que: “O Planejamento Estratégico nunca foi a melhor maneira de se fazer algo. Mas considerando-o como uma ferramenta gerencial de programação de atividades, ele funciona muito bem.” (1994: p.415)

O Planejamento Estratégico é o conjunto de atividades envolvidas no processo de elaboração do plano estratégico ou, segundo Ansoff Declerck & Hayes (1976), “a análise racional das oportunidades oferecidas através da indefinição dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização entre os dois extremos”. O Planejamento Estratégico é um mecanismo através do qual uma organização formula e implementa sua estratégia.

Chandler (1962) descreveu o processo de planejamento estratégico como a maneira pela qual uma empresa determina seus objetivos de longo prazo, permitindo-lhe adotar um curso de ação que possibilite a alocação dos recursos necessários para atingir os objetivos determinados.

Para se iniciar um planejamento estratégico, precisa-se estabelecer o que a empresa espera do planejamento. Com isso ela espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos. Conhecer e eliminar seus pontos fracos internos. Conhecer e usufruir as oportunidades externas. Conhecer e evitar as ameaças externas.

Além de tudo isso, ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo: as premissas básicas que dever ser consideradas no processo de planejamento estratégico, as expectativas de situações almeçadas pela empresa, os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa para alcançar os resultados esperados, como e onde alocar os recursos da empresa.

O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação.

Usaremos a afirmação de Urwick (1952, p.26):

“Nada podemos fazer sem a teoria. Ela sempre fará a prática ser notada por uma simples razão: a prática é estática, realizando bem o que conhece. Contudo, ela não tem nenhum princípio com que possa lidar no caso do que não conhece... A prática não está adaptada aos rápidos ajustamentos oriundos de mudanças no meio ambiente. A teoria é versátil, ela adapta-se a mudança de circunstâncias, descobre novas possibilidades e combinações, investigando o futuro”.

Portanto, com referência à teoria e à prática, o executivo tem de ter o domínio das duas, ou ser assessorado por quem tem este domínio. Para ter um planejamento estratégico bem elaborado, tem as fases básicas a serem elaboradas. São elas:

A fase I é o diagnóstico da empresa: identificar a visão da empresa, que é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Identificar os valores da empresa que representam os conjuntos dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.

- a. Análise externa, que verifica as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações.
- b. Análise interna, que verifica os pontos fortes e fracos, bem como os pontos neutros da empresa.
- c. Análise dos concorrentes, que corresponde a um aspecto da etapa da análise externa. Entretanto seu tratamento deve ser detalhado, pois seu resultado final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes.

A fase II é a missão da empresa, que estabelece motivo central da existência da empresa, ou seja, determina de quem a empresa atende com seus produtos e serviços.

Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

Esta fase também estabelece os propósitos atuais e potenciais, que correspondem à explicação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando sua entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida.

Outra fase é a estruturação e debate de cenários, que representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa.

Além dos já citados, temos o estabelecimento da postura estratégica que corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

E, por fim, o esclarecimento das macroestratégias e macropolíticas. A primeira corresponde às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente. Já as macropolíticas correspondem as grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

A fase III busca Instrumentos Prescritivos e Quantitativos. Os prescritivos proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, pra melhor entender é necessário estar claro os objetivos, objetivos funcionais, desafios, metas, estratégias, políticas. Além de definir o projeto, programas e os planos de ação.

Os quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário. Nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

A fase IV é o controle e a avaliação, verifica-se como a empresa está indo para a situação desejada, se precisa de ajustes ou alguma melhora.

Quando fala-se em planejamento estratégico, a ferramenta mais utilizada na gestão da estratégia é análise da matriz SWOT (*strengths, weakness, opportunities and threats*) ou FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). Trata-se de uma das ferramentas de análise/diagnóstico mais usadas por empresas. Na prática, este modelo prevê o monitoramento

das variáveis macro e microambientais e das funções internas da empresa, a partir das seguintes perguntas:

- a. Que aspectos vantajosos minha empresa possui? (Pontos fortes);
- b. Que aspectos devem ser melhorados? (Pontos fracos);
- c. Constituem oportunidades a serem aproveitadas? (Oportunidades);
- d. São ameaças das quais devo proteger-me? (Ameaças).

Segue abaixo o quadro 1 com a análise SWOT (ou FOFA).

**Quadro 1 – Análise SWOT.**

			<b>Ambiente Interno</b>	
			Predominância de	
			<b>Pontos Fracos</b>	<b>Pontos Fortes</b>
<b>Ambiente Externo</b>	Predominância de	<b>Ameaças</b>	Sobrevivência	Manutenção
		<b>Oportunidades</b>	Crescimento	Desenvolvimento

**Fonte:** Oliveira (2010).

Não há registros precisos sobre a origem desse tipo de análise. Segundo PÚBLICO (2008), a análise SWOT foi criada por dois professores da Havard Business School: Kenneth Andrews e Roland Chritensen. Por outro lado, TARAPANOFF (2001:2009) indica que a ideia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos quando cita em uma epígrafe um conselho de Sun Tzu: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (Sun Tzy, 500 a.C (Wikipédia 2010).

Para fazer um bom aproveitamento das informações coletadas, é muito importante cruzar as informações da análise, que são as seguintes perguntas:

- a. Quais os pontos fortes/forças que podem maximizar as oportunidades do mercado?
- b. Quais os pontos fortes/forças que podem minimizar as ameaças?
- c. Quais os pontos fracos/fraquezas que podem minimizar as oportunidades de mercado?
- d. Quais os pontos fracos/fraquezas que podem minimizar as ameaças de mercado?

A primeira ação estratégica é corrigir as fraquezas.

Após concluir a análise estratégica, percebe-se como as tendências, oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo podem estar relacionadas ao ambiente interno da organização. Em geral, as organizações têm suas atividades ou processos de negócio posicionados nas quatro zonas.



### **3. METODOLOGIA**

Utilizaremos como referência no desenvolvimento do trabalho a empresa Refriko Indústria e Comércio de Bebidas, empresa regional do setor de refrigerante estabelecida na região metropolitana de Londrina. A Refriko atua em toda região norte do Estado do Paraná, sudeste do Estado de São Paulo e o Estado do Mato Grosso do Sul.

Ao longo do ano de 2013 a empresa Refriko Indústria e Comércio de Bebidas vem se reestruturando para poder atuar em um mercado cada vez mais competitivo. Sendo assim, uma das ferramentas utilizadas nesta reestruturação foi a elaboração do Planejamento Estratégico, utilizando a matriz SWOT para realização do plano de ação.

Para a realização do planejamento estratégico, foi criado o departamento de planejamento na empresa, pois não existia no organograma nenhum departamento que pudesse absorver esta atividade. Para isso, foi contratado um gestor para o departamento, sendo criado um comitê com os três principais gestores da empresa, das áreas comercial, administrativo-financeiro e industrial.

Foram realizadas reuniões diárias com o objetivo de levantar o maior número de informações possíveis, sendo acompanhadas de perto pelos gerentes de setores e supervisores de vendas, onde através da metodologia de perguntas e respostas e da análise dos mercados, acabou-se construindo a matriz SWOT.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Conforme podemos analisar no primeiro momento foi levantado as Estratégias Vigentes na Empresa e foi tabulado sem fazer qualquer alteração, conforme Tabela 1.

A empresa foi dividida em sete grandes setores, denominados de Campo de Resultado, pois cada campo interfere diretamente no resultado final da empresa e em seus objetivos. Os campos criados e analisados na empresa foram os seguintes:

- a. Econômico;
- b. Mercado e imagem;
- c. Valor para o cliente
- d. Processos e tecnologias;
- e. Patrimônio humano;
- f. Sistema de Gestão;
- g. Cultura Organizacional.

Tabela 1 - Análise da estratégia vigente.

Empresa Refriko		ANÁLISE DA ESTRATÉGIA VIGENTE		Dezembro/2013
Campos de Resultados	Iniciativas e Investimentos Relevantes da Empresa nos Campos de Resultados (12 meses)	Resumo da Estratégia Vigente na Empresa para cada Campo de Resultado	Descrição e Avaliação Qualitativa dos Resultados da Estratégia Vigente	
<b>Econômico / Financeiro</b>	Investimento em novas unidades industriais - Fábrica Campo Grande (MS)	Redução do custo com fornecedores, logística, melhorando a imagem dos produtos e a margem.	Redução nas despesas com logística (aumento da margem) e aumento do raio de atuação.	
	Acompanhamento permanente de despesas (CPI).		Menor impacto em despesas bancárias.	
	Redução do nível de endividamento.		Possibilidade de ganhos expressivos (volume e/ou margem).	
	Obtenção de Incentivos fiscais.		Redução de custos tributários.	
	Projeto ZFM.		Aumento de margem.	
	Mudança no ciclo financeiro (compra a vista e venda a prazo).			
<b>Mercado e Imagem</b>	Lançamento de novos produtos.	Substituição de produtos de terceiros por Marcas próprias, melhorando a margem. Maior oferta do mix de produtos.	Melhoria na margem.	
	Abertura de novos mercados (Distribuidores).		Aumento do volume de vendas e raio de atuação.	
	Investimento em mídia.		Marca Refriko com maior nível de exposição.	
<b>Valor para o Cliente</b>	Oferta de produtos com qualidade e preço competitivo.	Aumentar os negócios e fidelização com as marcas.	Aumento de 44 para 49% da participação de produtos próprios em relação ao faturamento total.	
	Investimento em material pesado nos PDVs.		Aumento das vendas e presença maior do portfolio.	
	Campanhas promocionais e patrocínio de eventos.		Relacionamento mais estreito com principais clientes. Aumento de exposição das marcas próprias (lembrança das marcas).	
<b>Processo e Tecnologia</b>	Substituição do ERP (Control para SAIB).	Redução de Custos Fixos. Melhoria na Eficiência da Gestão.	Aumento no controle e melhoria das informações.	
	Implantação do roadshow na logística de entrega.		Otimização da utilização da frota.	
	Centralização da gestão.			
<b>Patrimônio Humano</b>	Contratação de Novos Profissionais.	Profissionalização da Gestão	Melhoria na gestão.	
	Investimento em treinamento na gestão		Qualificação da mão de obra.	
<b>Sistema de Gestão</b>	Desenvolvimento de Projeto empresarial.	Profissionalização da Gestão	Aplicação de metodologias de gestão	
	Construção da política comercial.			
<b>Cultura Organizacional</b>	Centralização da gestão corporativa.	Melhoria na eficiência da gestão.	Melhor acompanhamento dos processos.	
	Novo modelo de organograma.		Unificação da ideologia.	
	Disseminação da ideologia.			

Fonte: Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

Na Tabela 2 iniciou-se a análise do mercado, sendo o primeiro passo a análise dos clientes da empresa nas principais regiões de atuação (Paraná e Mato Grosso do Sul). A análise levou em consideração o setor que o cliente estava incluído, dentre os o setores de distribuição e PDV, (Ponto de Venda), considerado tanto para pontos de vendas de produto frio como de auto-serviço e analisado o consumidor final.

O levantamento levou em consideração o potencial de cada um dos três setores dentro de cada região, onde também foi observado as oportunidades e ameaças.

**Tabela 2 – Análise dos Clientes.**

Empresa Refriko		ANÁLISE DOS CLIENTES		Dezembro/2013
Mercado e Setor / Segmento Principais Clientes	Potencial do Setor / Segmento Comportamento dos Clientes	Oportunidades para a Empresa	Ameaças para a Empresa	
<b>1. PR</b>				
A. Refrigerante		Potencial de 1,060 milhões l /ano		
<b>1A. DISTRIBUIDOR</b>	Produtos que gerem volume com margem, e um portfólio completo. Parceria sólida. Apoio nas vendas (material e estratégia).	1A. Capacidade dos distribuidores em melhorar a distribuição, a participação de mercado e a rentabilidade das operações.	1A. Distribuidores vulneráveis quanto a fidelização das marcas. Risco concentrado de inadimplência.	
<b>2A. PDV</b>	Exige prestação de serviços (atendimento) e equipamentos. Produtos com alto giro e <u>prazo</u> .	2A. Usar os PDV como vitrine das nossas marcas e aumentar volume e portfólio.	2A. Risco quanto ao custo de atendimento do pequeno varejo.	
			2A. Falta de presença em PDVs formadores de opinião.	
<b>3A. CONSUMIDOR</b>	Concientização em relação a saúde, consumo de conveniência, Aumento do Poder aquisitivo classes C, D e E.	3A. Demandas dos consumidores por portfólio adequado as novas tendências (premium, fitness, etc).	3A. Mudanças bruscas nos hábitos de consumo dos consumidores (refrigerantes).	
<b>2. MS</b>				
A. Refrigerantes		Potencial de 242 milhões l /ano		
<b>2A. PDV</b>		2B. Baixa presença no segmento de conveniências (participação significativa em Campo Grande e Dourados).	2B. Inadimplência no varejo.	
3B.		2B. Volume expressivo em PDVs que comercializam cestas.	2B. Dificuldade de reposicionamento de preços nos principais AS.	
<b>3A. CONSUMIDOR</b>	Valorização dos produtos regionais.	B. Divulgar os produtos com ênfase regional.	B.	

**Fonte:** Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

Foram identificados os sete principais concorrentes da Refriko, tanto de marcas nacionais como de marcas regionais. Nesta etapa, realizou-se a análise dos concorrentes com o objetivo de entender quais são as principais empresas do setor, seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

O que se pode verificar é que o mercado busca em um refrigerante de marca regional os produtos conhecido como Tubáina, que é vendido em vasilhames de vidro de 600 ml, o mesmo modelo utilizado para a cerveja. Atualmente a Refriko não produz este tipo de vasilhame, porém seus principais concorrentes do mercado trabalha com este tipo de produto que tem grande aceitação pelo mercado consumidor.

Tabela 3 – Análise da concorrência.

Empresa Refriko	ANÁLISE DOS CONCORRENTES				Dezembro/2013
Mercado e Setor / Segmento Principais Concorrentes	Estratégia Básica dos Principais Concorrentes <sup>(1)</sup>	Forças (Pontos Fortes) dos Concorrentes	Fraquezas (Pontos Fracos) dos Concorrentes	Oportunidades para a Empresa	Ameaças para a Empresa
1. PR					
A. Refrigerante					
<b>C1. Coca Cola</b>	Investimento em Marketing (P - promocional).	Marca Global, Marketing e elevada participação no mercado de refrigerantes.	Posicionamento impositivo e preço alto.	C1. Focar na diferença de preço (CC x REFRIKO).	C1. Capacidade de retalição da Coca Cola.
				C1. Ações de MKT valorizando o aspecto regional. (Relacionamento com principais PDV e interação da comunicação).	
<b>C2. Ambev</b>	Investimento em Marketing e distribuição.	Marca Nacional, líder absoluto em cerveja, e investimento em Marketing.	Posicionamento impositivo, foco principal em cervejas.	C2. Espaço deixado pelo posicionamento de preço da Ambev.	C2 Capacidade de retalição e inovação da Ambev.
<b>C3. Schin</b>	Investimento em campanhas promocionais com foco no público infantil. Preço baixo.	Marca nacional.	Foco voltado para cerveja, e transição do controle. Baixa distribuição na área.	C3. <i>Knowhow</i> da Schin para atuação com público infantil.	C3. Potencial de investimento da Schin.
				C3. Parceria para distribuição de cerveja (ex: Maringá).	
<b>C4. Guaratuba</b>	Atuação regional com Preço baixo.	Tradição e preço baixo, e embalagem retornável.	Passivos e falta de investimento no mercado. Fragilidade financeira.	C4. Espaço disponível no mercado por falta de investimento do concorrente Guaratuba.	C4. Guaratuba reduzir mais os preços (elasticidade x REFRIKO).
<b>C5. Garoto</b>	Distribuição regionalizada com comercialização de retornável.	Tradição e embalagem Retornável (gasosa).	Falta de investimento no mercado, pequeno portfólio.	C5. Ampliar portfólio (e ações com) embalagens (REFRIKO Lata) que a Garoto não trabalha.	C5. Manutenção de preços pela Garoto, mesmo com reposicionamento da concorrência.
<b>C6. Conti</b>	Ações no PDV (degustação, compra de espaço) e ações cassadas com cerveja.	Marca Conti conhecida. Marcas de bebidas quentes reconhecidas (Casa di Conti).	Concentrada no AS mas com rejeição. Foco em cervejas pela queda no volume.	C6. Lançar ou distribuir uma cerveja na área de atuação.	C6. Acontecer uma ruptura abrupta da parceria REFRIKO / (Conti + Casa de Conti).
<b>C7. Ouro Verde</b>	Distribuição regional. Investimento nos PDV (Campanhas) e Rádio.	Marca Tradicional (principal marca de Maringá). Operador ex-Ambev.	Portfólio pequeno. A fábrica é arrendada e a marca esta em disputa judicial.	C7. Possibilidade de terceirização da produção de Ouro Verde.	C7. Alto nível de fidelização dos PDV com o distribuidor Sagres.
				C7. Exposição maior da marca Refriko / Ice Cola (mídia e no PDV) X Ouro Verde.	

Tabela 3 – Análise da concorrência (Continuação).

Empresa Refriko	ANÁLISE DOS CONCORRENTES				Dezembro/2013
Mercado e Setor / Segmento Principais Concorrentes	Estratégia Básica dos Principais Concorrentes <sup>(1)</sup>	Forças (Pontos Fortes) dos Concorrentes	Fraquezas (Pontos Fracos) dos Concorrentes	Oportunidades para a Empresa	Ameaças para a Empresa
2. MS					
A. Refrigerantes					
<b>C1. Coca Cola</b>				C1.	C1.
<b>C2. Ambev</b>			Baixa distribuição da revenda Ambev na rota fria. (MS)	C2. Espaço deixado pela baixa distribuição da revenda Ambev na rota fria. (MS)	
<b>C3. Schin</b>	Verticalização no AS1. Posicionamento de preço entre os mais baixos.		Baixa distribuição e preço baixo.		C3. Comparação de preço praticado pelo Schin (marca nacional) nos AS1 com Refriko.
<b>C8. Funada</b>	Preço competitivo com foco em distribuidores e conveniências.	Tradição da marca e venda da embalagem 600 ml retornável.	Vendas concentradas no sabor Tubaina.	C8. Explorar mais os sabores REFRIKO (especificamente Guaraná) x tubaina da Funada.	C8. Forte participação da Funada no canal conveniência e AS.
			Baixa distribuição no Frio.	C8. Aumentar cobertura no mercado frio.	C8. Marca conhecida e pedida pelo consumidor.
				C8. A Funada não tem a embalagem de 3 l.	C8. Funada gerando > margem ao PDV.
<b>C9. Frutilla</b>	Preço baixo.	Tradição da marca e preço baixo.	Passivos e falta de investimento no mercado. Fragilidade financeira.	C9. Perda de distribuição da Frutilla.	C9. Frutilla ser incorporada por um concorrente.
					C9. Frutilla reduzir ainda mais os preços.

Fonte: Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

Em cada realidade de mercado sabe-se que existem os principais fatores que fazem a empresa atingir o sucesso. No segmento da empresa que estamos acompanhando não é diferente. Desta forma, nas reuniões realizadas em campo, os diretores identificaram quais seriam estes fatores para a realidade do setor. Podemos conferir esses fatores na Tabela 4.

**Tabela 4 – Fatores críticos de sucesso.**

<b>Empresa Refriko</b>	<b>FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO NO SETOR / SEGMENTO</b>	<b>Dezembro/2013</b>
<b>Mercado e Setor / Segmento</b>	<b>Fatores Críticos para Sucesso no Setor/Segmento</b>	<b>Descrição dos Fatores Críticos</b>
1. PR	1A. Imagem da marca.	
A. Refrigerante	2A. Qualidade dos produtos.	
	3A. Mix de produtos (portfólio).	Marketing
	4A. Competitividade nos preços.	
	5A. Excelência no atendimento.	Força de venda Treinada e eficiente
	6A. Acesso a distribuição	Acesso a uma forte rede de distribuidores, atacadistas/revendedores.
	7A. Rentabilidade.	
	8A. Investimento em Marketing	
	9A. Incentivos Fiscais	
	10A. Capacidade Financeira	
	11.A Competência gerencial	Inteligência de mercado.
		Garantia para os maiores clientes.
		Colaboradores motivados

**Fonte:** Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

Identificando os fatores críticos de sucesso colocamos um peso de acordo com o seu grau de importância de forma que a soma de todos somem 100 no final e correlacionamos com os princípios concorrente identificados anteriormente, e para cada concorrente colocamos uma nota de 1 a 5, de acordo com sua qualidade.

Segue Tabela 5 abaixo com a análise da capacidade de concorrentes. Pode-se verificar que a Refriko ficou em uma boa qualificação diante de seus concorrentes com muito mais tempo de mercado.



Tabela 5 – Análise da capacidade de concorrentes.

Empresa Refriko	ANÁLISE DA CAPACIDADE DOS CONCORRENTES DA EMPRESA									Dezembro/2013	
	Peso % Relativo	Refriko	Coca Cola	Ambev	Schin	Guaratuba	Garoto	Conti	Ouro Verde	Funada	Frutilla
1. PR										MS	MS
A. Refrigerante											
1A. Imagem da marca.	15	3	5	3	1	3	2	1	2	3	3
2A. Qualidade dos produtos.	2	4	5	4	2	2	3	3	3	2	2
3A. Mix de produtos (portfólio).	5	3	5	4	3	1	3	3	2	2	1
4A. Competitividade nos preços.	5	4	2	3	4	5	3	4	5	3	5
5A. Excelencia no atendimento.	15	2	4	4	2	1	2	2	3	2	1
6A. Acesso a distribuição	7	1	5	5	3	2	3	3	3	3	2
7A. Rentabilidade.	10	3	4	5	2	1	2	3	3	3	1
8A. Investimento em Marketing	6	4	5	4	1	1	1	2	3	1	1
9A. Incentivos Fiscais	10	5	5	5	3	1	2	2	1	3	1
10A. Capacidade Financeira	10	3	5	5	4	1	3	4	3	4	1
11.A Competência gerencial	15	2	3	5	3	1	1	2	3	1	1
	100	289	430	432	246	159	208	239	270	246	159

Fonte: Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

Foram identificados também quais são os fatores críticos de sucesso de uma empresa e o que uma empresa tem que priorizar para alcançar o sucesso. Na análise realizada chegou-se nos fatores relacionados abaixo, conforme tabela 6.

Tabela 6 – Fatores críticos de sucesso da empresa.

Empresa Refriko	FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO DA EMPRESA		Dezembro/2013
Mercado e Setor / Segmento Fatores Críticos para o Sucesso da Empresa <sup>(1)</sup>	Variáveis Críticas Associadas aos Fatores Críticos <sup>(2)</sup>	Descrição Sumária das Variáveis Críticas Associadas	
1. PR			
A. Refrigerante			
1A. Imagem da marca.	Nível de confiabilidade na marca.	Satisfação dos consumidores com a qualidade dos produtos, distribuição e exposição das marcas. E satisfação dos clientes com qualidade do serviço prestado X Concorrência.	
	Nível de lembrança das marcas	Indicadores de <i>recall / top of mind</i> .	
2A. Qualidade dos produtos.	Eficiência do sistema de Gestão da Qualidade.		
	Nível de satisfação dos clientes e consumidores (qualidade).		
3A. Mix de produtos (portfólio).	Nível de disponibilidade de produtos existentes.	Disponibilidade de novos produtos (embalagens, tamanhos e sabores)	
	Nível de diponibilidade de novas embalagens / tamanhos e sabores.		
4A. Competitividade nos preços.	Nível de otimização dos custos/despesas na empresa.		
	Sustentabilidade do volume de vendas (aos preços praticados).		
5A. Excelencia no atendimento.	Nível de execução das rotinas nos PDVs.	Domínio de competências pela equipe. Gerenciamento do nível de performance da equipe.	
	Nível de satisfação dos clientes (relacionamento / serviços).	Nível de PDVs cobertos e positivação nas visitas.	
6A. Acesso a distribuição	Abertura de novos parceiros (praças).		
	Qualidade (eficiencia e eficacia) das operações de logística.	Nível de satisfação dos clientes com o serviço.	
7A. Rentabilidade.	ROL	ROL: Receitas - impostos - custos - despesas	
	Lucro líquido		
8A. Investimento em Marketing	Quantidade e Qualidade dos investimentos em marketing.		
	Sustentabilidade do volume de vendas e preços praticados x investimentos.		
9A. Incentivos Fiscais	9A. Incentivos Fiscais		
10A. Capacidade Financeira	Nível de acesso a obtenção de crédito.		
	Nível de capital de giro disponível.	Nível de capital de giro disponível e necessário frente as novas demandas.	
11.A Competência gerencial	Nível de domínio de competências necessárias pela equipe.	Informações disponíveis (dados e pesquisas). Rapidez na geração de informações (sistemas).	
	Gerenciamento do nível de performance da equipe.	Execução dos planos gerados.	

Fonte: Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

Os ambientes em que a empresa está inserida são muito importantes. O ambiente interno e o ambiente macroeconômico é de vital importância para o desenvolvimento e crescimento da empresa em qualquer mercado. Desta forma, pode-se avaliar quais as forças e as fraquezas de cada ambiente, tanto os cenários internos como os macroeconômicos, conforme podemos analisar nas tabelas 7 e 8.

No ambiente interno, a principal força é a qualidade do produto e a imagem da marca perante o mercado, que tem que ser dada grande atenção, pois ao mesmo em que é uma força, a empresa não tem direito de errar em nada de seus produtos para não se tornar uma grande fraqueza.

A carga tributária foi considerada uma ameaça na qual deve ser dada grande atenção. Como os refrigerantes são produtos classificados como substituição tributária, o governo, tanto estadual como federal, fazem um grande acompanhamento e trimestralmente acontecem alterações nas pautas, significando alta de preço direto ao consumidor, podendo prejudicar e muito os volumes de vendas.

Tabela 7 – Análise do ambiente interno.

Empresa Refriko	ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA NA EMPRESA			Dezembro/2013
Fatores Crítico para o Sucesso da Empresa	Variáveis Críticas Associadas	Situação Atual da Variável Crítica na Empresa	FORÇAS (Pontos Fortes) da Empresa <sup>(1)</sup>	FRAQUEZAS (Pontos Fracos) da Empresa <sup>(1)</sup>
1A. Imagem da marca.	Nível de confiabilidade na marca.	x % de confiabilidade do PDV.	A. Conhecimento das marcas Refriko e Ice Cola em Londrina e Campo Grande.	A. Nível de monitoramento de atributos de valor junto a PDV e consumidores.
	Nível de lembrança das marcas	Recall da marca com 2,3% (Fonte: Revista Top de marcas).	A. Mix de sabores no PET 2 L x concorrentes regionais.	A. As marcas no mercado frio não geram a pedida desejada (push / pull).
2A. Qualidade dos produtos.	Eficiência do sistema de Gestão da Qualidade.	% de itens com não conformidade.	A. Alta aceitação dos sabores da REFRIKO / Ice Cola dos consumidores atuais.	Definir indicadores aos processos críticos ao sistema de gestão de qualidade.
	Nível de satisfação dos clientes e consumidores (qualidade).	% Trocas	A.	A. Desempenho Ice Cola x Coca Cola.
3A. Mix de produtos (portfólio).	Nível de disponibilidade de produtos existentes.	75% igual aos concorrentes (embalagens).	A. Amplo portfólio- Produtos, embalagem e marcas que propicia elevado nível de disponibilidade. (próprios e terceiros).	A. Dispor de poucos produtos próprios que apresentam altas taxas de crescimento no mercado.
	Nível de diponibilidade de novas embalagens / tamanhos e sabores.	Falta de algumas embalagens na família refrigerantes.	A. Capacidade aumento de produção, com diverso tamanhos e sabores.	A. Sem disponibilidade da embalagens (vidro e lata) na linha de refrigerantes.
4A. Competitividade nos preços.	Nível de otimização dos custos/despesas na empresa.	Redução dos Custos fixos.	A. Acompanhamento permanente de despesas e custos.	A. Padronização dos processos de monitoramento. (Orçamento).
	Sustentabilidade do volume de vendas (aos preços praticados).	Faturamento com produtos próprios 15% acima do ano anterior	A. Distribuição Direta capaz de dar sustentação aos volumes de vendas aos preços praticados.	A. Dificuldade de reposicionamento de preços nos principais AS.
5A. Excelencia no atendimento.	Nível de execução das rotinas nos PDVs.	Clientes sem atendimento.	A. Dimensionamento da equipe de vendas compatível com o mercado.	A. Nível de cobertura, postivação e devolução nos CDD.
	Nível de satisfação dos clientes (relacionamento / serviços).	x% melhor/ igual/pior que os concorrentes.	A. Força de venda capacitada e motivada.	A. Treinamentos sequenciais e permanentes.

Tabela 7 – Análise do ambiente interno (Continuação).

Empresa Refriko		ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA NA EMPRESA		Dezembro/2013
Fatores Crítico para o Sucesso da Empresa	Variáveis Críticas Associadas	Situação Atual da Variável Crítica na Empresa	FORÇAS (Pontos Fortes) da Empresa <sup>(1)</sup>	FRAQUEZAS (Pontos Fracos) da Empresa <sup>(1)</sup>
6A. Acesso a distribuição	Abertura de novos parceiros (praças).	20% da área atendida no PR e MS.	A. Amplo portfolio com condições comerciais atrativas. (DUPLICADO).	A. Venda direta / Rede de distribuição em novos mercados.
	Qualidade (eficiencia e eficacia) das operações de logística.	% satisfação dos clientes atuais.	A.	A. Gestão em logística para novas áreas.
7A. Rentabilidade.	ROL		A. Aumento da participação de produtos próprios.	A. Despesa operacional dos CDD.
	Lucro líquido		A. Situação economica da empresa.	A. Resultado financeiro dos CDD.
8A. Investimento em Marketing	Quantidade e Qualidade dos investimentos em marketing.	Investimento em degustações, campanhas nos PDV, mídia (TV) e out door.	A. Qualidade das campanhas e dos incentivos ofertados são equivalentes ao dos concorrentes nacionais do ponto de vista regional.	A. Atuação do Marketing Estratégico.(medição de ações de valor ao cliente e retorno do investimento). Segmentação.
	Sustentabilidade do volume de vendas e preços praticados x investimentos.		A.	A. Campanhas desenvolvidas geram dúvidas quanto alavancagem no volume de vendas.
9A. Incentivos Fiscais	9A. Incentivos Fiscais	Disponibilidade de incentivos fiscais (MS). Para lançamento novos produtos.	A. Uso dos incentivos para lançar novos produtos e criar rede de distribuição ex-PR/MS.	A. Baixo nível de incentivos federais.
	0		A.	A.
10A. Capacidade Financeira	Nível de acesso a obtenção de crédito.	Nível de acesso ao crédito +++.	A. Disponibilidade de crédito para novos investimentos.	A.
	Nível de capital de giro disponível.			A.
11.A Competência gerencial	Nível de domínio de competências necessárias pela equipe.		A. Comprometimento com o resultado a ser alcançado.	A. Treinamento e mapeamento de processos.
	Gerenciamento do nível de performance da equipe.		A. Poucos níveis hierarquicos.	A. Nível de gerenciamento da performance da equipe (sistema, indicadores = CIR).
	0			A. Perfil da equipe de vendas (PR)
				A. Descontinuidade no atendimento de novas áreas.

Fonte:Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

Tabela 8 - Ambiente macroeconômico.

Empresa Refriko	ANÁLISE DO MACROAMBIENTE (Macrovariáveis)			Dezembro/2013
Macrovariáveis Mais Relevantes para a Empresa	Evolução Provável da Macrovariável (próx. 1 a 2 anos)	Impacto nos Resultados e Crescimento da Empresa <sup>(1)</sup>	Oportunidades para a Empresa <sup>(2)</sup>	Ameaças para a Empresa <sup>(2)</sup>
M5. Legislação do Setor	Aumento exigências governamentais sobre aspectos sócios ambientais	Maiores investimentos para atender a legislação.	M5.	M5.
			M5.	M5. Aumento de despesas para atender às exigências governamentais sobre aspectos ambientais.
M6. Nível de Informalidade do Setor.	Reduzindo nível de informalidade.	Redução da margem bruta pela prática de preços predatórios pela concorrência.	M6. Players regionais com altos passivos abrindo oportunidade de novos negócios.	M6. Preços praticados por concorrentes regionais (cervejas e refrigerantes).
			M6.	M6.
M7. Consumo da população	Aumento da preocupação com questões de saúde (obesidade)	Redução do consumo de refrigerantes e aumento do consumo de águas e sucos.	M7. Mudança nos hábitos de consumo propicia a formação de parcerias para a comercialização de novos produtos.	M7. Taxa elevada de migração para produtos não comercializados pela empresa.
			M7. Crescimento do mercado de cervejas premium.	M7.
			M7. Crescimento do mercado de bebidas "saudáveis".	M7.
			M7.	M7.
M8. Insumos	Aumento de Custos	Aumento do custo Variavel	M8.	M8. Indisponibilidade de embalagens por fornecedores.
			M8.	M8. Aumento de custo pelos fornecedores.
			M8.	M8.

Fonte: Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

Seguindo os levantamentos realizados no trabalho, foi elaborada uma filosofia para a Refriko, onde foi dissipado para toda equipe, com o objetivo de melhorar os resultados da empresa, dentre outras ações que estarão dentro de um macroplanejamento.

Missão: Oferecer um *mix* de marcas com qualidade e competitividade como melhor alternativa no mercado de bebidas.

Visão: Sonhamos ser “GRANDES”, ter abrangência nacional no mercado de bebidas.

Ser referência nos mercados que atuamos.

- a. Ter os melhores colaboradores.
  - i. Atrair e reter talentos (Paixão).
- b. Empreendedorismo e Inovação.
  - i. Líderes como *referência*.
  - ii. Fazer diferente sem inventar a roda.
- c. Marcas de reconhecido valor.
  - i. Qualidade nos produtos e serviços.
  - ii. Amplo portfólio.
- d. Obsessão pelo resultado.
  - i. Fazer sempre mais com menos.

Foi elaborada também uma política comercial, embasado na missão e visão, estruturando a empresa pela cadeia produtiva, levando em consideração a estrutura de indústria existente, onde se tem indústrias no Estado do Paraná e Mato Grosso do Sul.

Além disso, foi sugerida a estruturação de Centros de Distribuição nos grandes centros de cada estado, com estruturas enxutas e uma administração centralizada na indústria para redução de custos operacionais.

Para o produto chegar ao consumidor final, foram criados três grandes categorias de clientes:



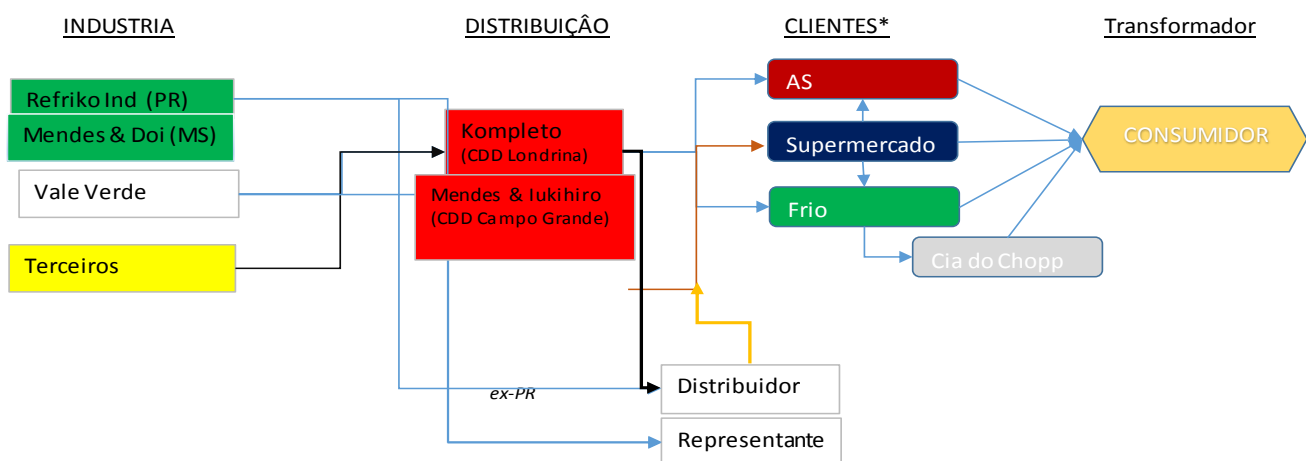
- a. AS – (Auto Serviços): as grandes redes de supermercados regionais e nacionais, tendo um atendimento diferenciado;
- b. Supermercados: lojas de supermercados locais com grande força em cidades ou bairros de grandes centros;
- c. Frio: são os bares, restaurantes, lanchonetes, todos estabelecimentos de consumo imediato do produto.

Na estrutura do seguimento Frio, foi criado um projeto piloto de uma loja própria com estrutura para atender diretamente o consumidor, elaborando uma loja modelo para atendimento de festas e eventos, com o nome de Cia do Chopp.

Os Centros de Distribuição (CD) tem uma área de atuação limitada a um raio de 200 km da base para entrega. Caso a região de atuação tiver uma área de atuação superior a 200 km, foi sugerido buscar uma categoria de cliente chamada de Distribuidor; seria como uma terceirização da distribuição.

No infográfico abaixo podemos verificar como ficou a estrutura de atendimento proposto para a Refriko.

**Gráfico 1** –Estrutura de atendimento proposto.



**Fonte:**Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

Dentro da área de atuação atual da Refriko, foi elaborada uma análise de mercado para avaliar a atratividade e a competitividade da empresa nos mercados, seguindo a segmentação orientada.

Podemos verificar a atratividade na Tabela 9 e a competitividade da empresa na Tabela 10, na região do Paraná.

**Tabela 9 -Atratividade da empresa na fábrica do Paraná.**

Cód. Fatores	Peso (Total = 1)	AS	Norte Velho - Pr	Metropolita na Londrina	Metropolita na Maringa	Distribuidor	Curitiba	Outros
<b>1 Fatores mercadológicos</b>	<b>1,00</b>	<b>Nota (1 a 5)</b>						
1.1 Margem de contribuição	0,16	2	4	4	4	2	3	2
1.2 Tamanho do mercado	0,16	5	3	3	5	5	5	2
1.3 Potencial de crescimento	0,10	5	3	3	3	4	5	2
1.4 Taxa de crescimento	0,16	5	3	3	4	4	4	2
Variedade das ofertas competitivas encontradas								
1.5	0,07	3	3	3	3	2	2	2
1.6 Satisfação dos clientes com ofertas atuais	0,07	5	4	4	4	4	4	2
1.7 Elasticidade dos preços	0,10	3	5	5	4	2	4	2
1.8 Poder de barganha dos clientes	0,11	1	3	3	3	2	2	2
1.9 Sazonalidade da demanda	0,07	1	1	1	1	1	1	2
1.10 Nível de devolução								
1.11 Outro (definir)								
<b>TOTAL DOS FATORES MERCADOLÓGICOS</b>		<b>3,46</b>	<b>3,29</b>	<b>3,29</b>	<b>3,67</b>	<b>3,07</b>	<b>3,53</b>	<b>2,00</b>
<b>2 Fatores econômicos e tecnológicos</b>	<b>1,00</b>	<b>Nota (1 a 5)</b>						
2.1 Intensidade do investimento necessário para	0,21	1	3	3	3	2	2	2
2.2 Capacidade de atendimento já instalada	0,21	1	1	1	1	1	1	2
2.3 Tecnologia exigida	0,11	5	5	5	5	5	5	2
2.4 Barreiras à entrada de novos competidores	0,21	5	3	3	3	4	4	2
2.5 Pressões inflacionárias	0,05	3	3	3	3	3	3	2
2.6 Acesso a insumos, matérias primas, produtos	0,05	3	3	3	3	3	3	2
2.7 Inadimplência	0,16	2	3	3	3	2	3	2
2.8 Outro (definir)								
<b>TOTAL DOS FATORES ECONÔMICOS E TECNOLÓGICOS</b>		<b>2,64</b>	<b>2,80</b>	<b>2,80</b>	<b>2,80</b>	<b>2,64</b>	<b>2,80</b>	<b>2,00</b>
<b>3 Fatores Competitivos</b>	<b>1,00</b>	<b>Nota (1 a 5)</b>						
3.1 Agressividade dos competidores	0,20	1	3	3	3	2	1	2
3.2 Existência de grupos de competidores								
3.3 Ameaça de produtos / negócios substitutos	0,10	2	4	4	3	2	3	2
3.4 Diferenciação entre os concorrentes	0,20	4	3	3	3	4	4	2
3.5 Existência de um ou poucos líderes	0,20	5	4	4	4	4	5	2
3.6 Quantidade de concorrentes pequenos	0,20	5	2	2	3	4	4	2
3.7 Competição baseada apenas em guerra de preços	0,10	5	3	3	3	2	3	2
3.8 Outro (definir)								
3.9 Outro (definir)								
<b>TOTAL DOS FATORES COMPETITIVOS</b>		<b>3,70</b>	<b>3,10</b>	<b>3,10</b>	<b>3,20</b>	<b>3,20</b>	<b>3,40</b>	<b>2,00</b>
<b>4 Fatores ambientais</b>	<b>1,00</b>	<b>Nota (1 a 5)</b>						
4.1 Regulamentação pelo governo	0,70	2	3	3	3	3	3	2
4.2 Conflitos sindicais								
4.3 Conflitos sociais - rejeição pela comunidade	0,30	3	3	3	3	3	3	2
4.4 Adequações ambientais								
4.5 Outro (definir)								
4.6 Outro (definir)								
<b>TOTAL DOS FATORES AMBIENTAIS</b>		<b>2,30</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>2,00</b>
<b>ATRATIVIDADE TOTAL</b>		<b>3,03</b>	<b>3,05</b>	<b>3,05</b>	<b>3,17</b>	<b>2,98</b>	<b>3,18</b>	<b>2,00</b>
<b>REPRESENTATIVIDADE ATUAL DO SEGMENTO NO FAT. (%)</b>		<b>16,0%</b>	<b>36,1%</b>	<b>37,4%</b>	<b>6,6%</b>	<b>1,7%</b>	<b>1,7%</b>	<b>0,5%</b>

Fonte: Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

Tabela 10 -Competitividade da empresa na fábrica do Paraná.

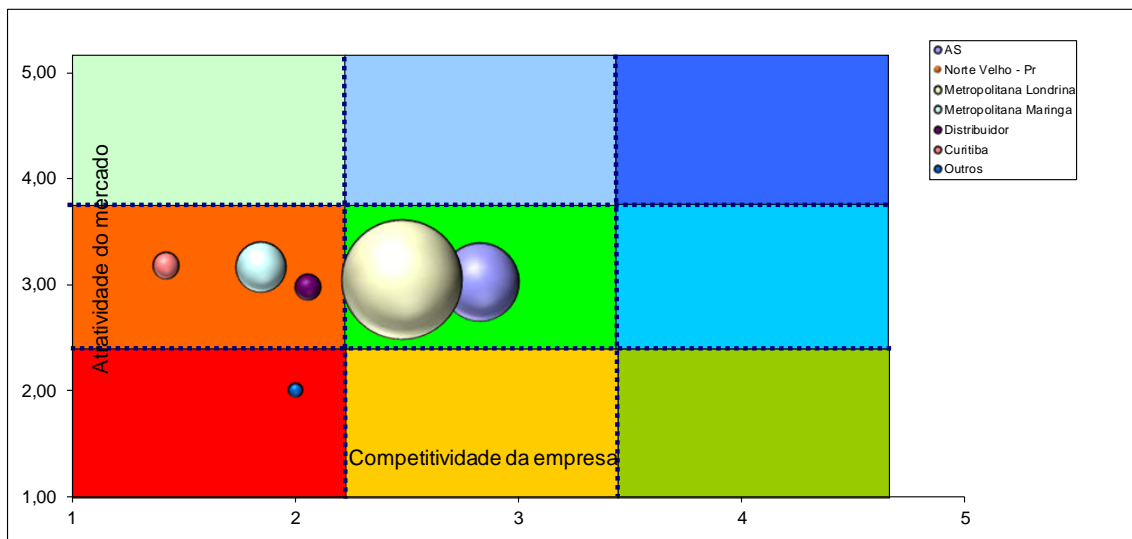
Cód. Fatores	Peso (Total = 1)	AS	Norte Velho - Pr	Metropolitana Londrina	Metropolitana Maringa	Distribuidor	Curitiba	Outros
<b>1 Fatores de posicionamento mercadológico</b>	<b>1,00</b>	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)
1.1 Fatia de mercado atual	0,20	5	3	3	1	2	1	2
1.2 Evolução da fatia de mercado	0,20	4	3	3	2	2	1	2
1.3 Grau de diferenciação da empresa	0,20	3	2	2	2	1	1	2
1.4 Amplitude / abrangência do mix de produtos	0,15	3	2	2	2	2	2	2
1.5 Divulgação da empresa	0,15	3	3	3	1	1	1	2
1.6 Imagem da empresa	0,10	3	3	3	1	2	1	2
1.7 Outros (definir)								
<b>TOTAL DOS FATORES DE POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO</b>		<b>3,6</b>	<b>2,65</b>	<b>2,65</b>	<b>1,55</b>	<b>1,65</b>	<b>1,15</b>	<b>2</b>
<b>2 Fatores econômicos e tecnológicos</b>	<b>1,00</b>	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)
2.1 Custos totais em relação aos concorrentes	0,50	3	3	3	2	2	1	2
2.2 Capacidade total instalada e utilizada	0,10	2	2	2	2	5	4	2
2.3 Capacidade tecnológica	0,10	2	3	3	3	2	1	2
2.4 Capacidade inovadora / tecnologias exclusivas	0,30	1	2	2	2	1	1	2
2.5 Outros (definir)								
2.6 Outros (definir)								
<b>TOTAL DOS FATORES ECONÔMICOS E TECNOLÓGICOS</b>		<b>2,2</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>2,1</b>	<b>2</b>	<b>1,3</b>	<b>2</b>
<b>3 Competências internas</b>	<b>1,00</b>	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)
3.1 Competência gerencial	0,15	3	2	2	2	2	1	2
3.2 Competência financeira	0,11	2	3	3	3	4	3	2
3.3 Competência em pesquisa e desenvolvimento	0,07	2	2	2	2	2	2	2
3.4 Competência em "produção" / entrega	0,07	3	3	3	3	2	2	2
3.5 Competência em marketing	0,15	2	1	1	1	2	1	2
3.6 Competência da Força de Vendas	0,15	3	2	2	1	3	1	2
3.7 Competência em distribuição e logística	0,15	3	2	2	1	2	2	2
3.8 Relação com sindicatos								
3.9 Relação com órgãos reguladores (lobby)	0,01	4	3	3	3	3	3	2
3.10 Acesso a Incentivos Fiscais	0,14	3	3	3	3	3	3	2
3.11 Outros (definir)								
<b>TOTAL DAS COMPETÊNCIAS INTERNAS</b>		<b>2,68</b>	<b>2,18</b>	<b>2,18</b>	<b>1,88</b>	<b>2,52</b>	<b>1,81</b>	<b>2,00</b>
<b>COMPETITIVIDADE TOTAL</b>		<b>2,83</b>	<b>2,48</b>	<b>2,48</b>	<b>1,84</b>	<b>2,06</b>	<b>1,42</b>	<b>2,00</b>

Fonte: Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

Para uma melhor visualização, foi utilizado um modelo de gráfico para apresentar para equipe com a seguinte legenda:

	Investir para crescer e manter a posição de líder custe o que custar.
	Investir para sustentar e manter a posição. Acompanhar o desenvolvimento.
	Encontrar segmentos mais atrativos.
	Melhorar a posição, investindo no aumento de competitividade.
	Investir prudentemente. Procurar ganhos marginais de competitividade.
	Retirar-se progressivamente e seletivamente.
	Desinvestir ou abandonar.
	Retirar-se seletivamente (segmentar).
	Dobrar a aposta (investir pesadamente no desenvolvimento de competências) ou abandonar.

**Gráfico 2** – Atratividade x Competitividade da empresa na fábrica do PR.



**Fonte:** Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

A Refriko tem mais uma fábrica no Mato Grosso do Sul para poder atender o Centro-Oeste do país. Portanto, dentro do projeto, foi realizado o mesmo levantamento avaliando as regiões de atuação dentro do estado do Mato Grosso do Sul, conforme pode-se observar nas Tabelas 11 e 12 abaixo.

Tabela 11 -Atratividade da empresa na fábrica do MS.

Cód. Fatores	Peso (Total = 1)	Capital	Interior	Centro - Capital	AS	Outros	Distr	Export
<b>1 Fatores mercadológicos</b>	<b>1,00</b>	<b>Nota (1 a 5)</b>						
1.1 Margem de contribuição	0,15	4	3	2	2	2	3	3
1.2 Tamanho do mercado	0,15	4	4	3	4	2	3	5
1.3 Potencial de crescimento	0,15	3	4	4	2	2	5	5
1.4 Taxa de crescimento	0,05	3	4	3	3	2	5	5
1.5 Variedade das ofertas competitivas encontradas	0,05	5	2	1	2	2	4	2
1.6 Satisfação dos clientes com ofertas atuais	0,10	3	3	4	3	2	2	4
1.7 Elasticidade dos preços	0,10	4	3	1	2	2	3	3
1.8 Poder de barganha dos clientes	0,10	3	3	3	1	2	3	4
1.9 Sazonalidade da demanda	0,05	2	2	2	3	2	3	3
1.10 Nível de devolução	0,10	2	2	2	3	2	4	4
1.11 Outro (definir)								
<b>TOTAL DOS FATORES MERCADOLÓGICOS</b>		<b>3,35</b>	<b>3,15</b>	<b>2,65</b>	<b>2,50</b>	<b>2,00</b>	<b>3,45</b>	<b>3,95</b>
<b>2 Fatores econômicos e tecnológicos</b>	<b>1,00</b>	<b>Nota (1 a 5)</b>						
2.1 Intensidade do investimento necessário para ingressar	0,20	4	3	1	5	2	2	2
2.2 Capacidade de atendimento já instalada	0,10	3	3	3	2	2	3	3
2.3 Tecnologia exigida	0,10	4	4	4	2	2	1	3
2.4 Barreiras à entrada de novos competidores	0,20	3	4	5	5	2	2	2
2.5 Pressões inflacionárias	0,10	3	3	3	2	2	1	2
2.6 Acesso a insumos, matérias primas, produtos	0,10	3	3	3	2	2	3	2
2.7 Inadimplência	0,20	2	2	2	5	2	1	5
2.8 Outro (definir)								
<b>TOTAL DOS FATORES ECONÔMICOS E TECNOLÓGICOS</b>		<b>3,10</b>	<b>3,10</b>	<b>2,90</b>	<b>3,80</b>	<b>2,00</b>	<b>1,80</b>	<b>2,80</b>
<b>3 Fatores Competitivos</b>	<b>1,00</b>	<b>Nota (1 a 5)</b>						
3.1 Agressividade dos competidores	0,20	2	2	2	1	2	1	3
3.2 Existência de grupos de competidores	0,20	3	3	3	3	2	3	3
3.3 Ameaça de produtos / negócios substitutos	0,10	3	3	3	2	2	3	4
3.4 Diferenciação entre os concorrentes	0,10	3	3	2	2	2	4	4
3.5 Existência de um ou poucos líderes	0,20	5	5	3	3	2	4	4
3.6 Quantidade de concorrentes pequenos	0,15	3	2	1	2	2	3	2
3.7 Competição baseada apenas em guerra de preços	0,05	5	4	1	3	2	2	2
3.8 Outro (definir)								
3.9 Outro (definir)								
<b>TOTAL DOS FATORES COMPETITIVOS</b>		<b>3,30</b>	<b>3,10</b>	<b>2,30</b>	<b>2,25</b>	<b>2,00</b>	<b>2,85</b>	<b>3,20</b>
<b>4 Fatores ambientais</b>	<b>1,00</b>	<b>Nota (1 a 5)</b>						
4.1 Regulamentação pelo governo	0,80	3	3	3	5	2	2	3
4.2 Conflitos sindicais								
4.3 Conflitos sociais - rejeição pela comunidade	0,20	3	3	3	3	2	3	3
4.4 Adequações ambientais								
4.5 Outro (definir)								
4.6 Outro (definir)								
<b>TOTAL DOS FATORES AMBIENTAIS</b>		<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>4,60</b>	<b>2,00</b>	<b>2,20</b>	<b>3,00</b>
<b>ATRATIVIDADE TOTAL</b>		<b>3,19</b>	<b>3,09</b>	<b>2,71</b>	<b>3,29</b>	<b>2,00</b>	<b>2,58</b>	<b>3,24</b>
<b>REPRESENTATIVIDADE ATUAL DO SEGMENTO NO FAT. (%)</b>		<b>38,67%</b>	<b>31,33%</b>	<b>5,60%</b>	<b>20,98%</b>	<b>3,43%</b>	<b>1,00%</b>	<b>1,00%</b>

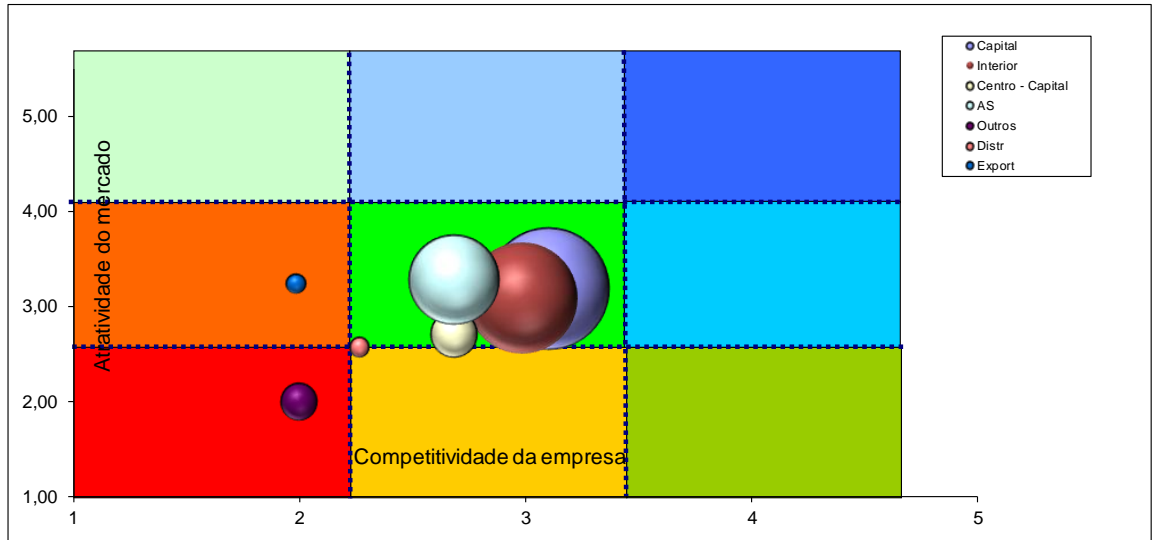
Fonte: Refriko Indústria e Comércio de Bebidas

Tabela 12 -Competitividade da empresa na fábrica do Mato Grosso do Sul.

Cód. Fatores	Peso (Total = 1)	Capital	Interior	Centro - Capital	AS	Outros	Distr	Export
<b>1 Fatores de posicionamento mercadológico</b>	<b>1,00</b>	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)
1.1 Fatia de mercado atual	0,10	3	2	1	2	2	1	1
1.2 Evolução da fatia de mercado	0,25	4	3	5	1	2	3	1
1.3 Grau de diferenciação da empresa	0,10	3	3	4	4	2	3	3
1.4 Amplitude / abrangência do mix de produtos	0,15	2	2	2	2	2	2	1
1.5 Divulgação da empresa	0,25	2	2	1	3	2	1	1
1.6 Imagem da empresa	0,15	4	4	3	4	2	3	3
1.7 Outros (definir)								
1.7 Outros (definir)								
<b>TOTAL DOS FATORES DE POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO</b>		<b>3</b>	<b>2,65</b>	<b>2,75</b>	<b>2,5</b>	<b>2</b>	<b>2,15</b>	<b>1,5</b>
<b>2 Fatores econômicos e tecnológicos</b>	<b>1,00</b>	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)
2.1 Custos totais em relação aos concorrentes	0,35	3	3	2	3	2	2	3
2.2 Capacidade total instalada e utilizada	0,15	3	3	2	2	2	1	1
2.3 Capacidade tecnológica	0,20	3	3	3	3	2	2	1
2.4 Capacidade inovadora / tecnologias exclusivas	0,30	3	3	3	2	2	2	2
2.5 Outros (definir)						2		
2.6 Outros (definir)						2		
<b>TOTAL DOS FATORES ECONÔMICOS E TECNOLÓGICOS</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2,5</b>	<b>2,55</b>	<b>2</b>	<b>1,85</b>	<b>2</b>
<b>3 Competências internas</b>	<b>1,00</b>	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)	Nota (1 a 5)
3.1 Competência gerencial	0,15	3	3	3	2	2	3	2
3.2 Competência financeira	0,15	3	3	3	3	2	3	3
3.3 Competência em pesquisa e desenvolvimento	0,05	2	2	2	2	2	2	1
3.4 Competência em "produção" / entrega	0,05	4	4	3	4	2	3	3
3.5 Competência em marketing	0,15	3	3	2	3	2	2	1
3.6 Competência da Força de Vendas	0,15	4	4	3	3	2	2	2
3.7 Competência em distribuição e logística	0,15	4	4	3	4	2	3	3
3.8 Relação com sindicatos						2		
3.9 Relação com órgãos reguladores (lobby)						2		
3.10 Acesso a Incentivos Fiscais	0,15	3	3	3	3	2	4	4
3.11 Outros (definir)						2		
<b>TOTAL DAS COMPETÊNCIAS INTERNAS</b>		<b>3,30</b>	<b>3,30</b>	<b>2,80</b>	<b>3,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,80</b>	<b>2,45</b>
<b>COMPETITIVIDADE TOTAL</b>		<b>3,10</b>	<b>2,98</b>	<b>2,68</b>	<b>2,68</b>	<b>2,00</b>	<b>2,27</b>	<b>1,98</b>

Fonte: Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

**Gráfico 3 – Atratividade x Competitividade da empresa na fábrica do MS.**



**Fonte:** Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante dos levantamentos realizados e, principalmente, utilizando as informações contidas nos gráficos 2 e 3, verificou-se que a empresa está em uma situação delicada. Conforme visualizado no gráfico, não tem nenhuma região na posição de liderança de mercado, porém temos três regiões no Paraná que são Curitiba, Distribuidores e Maringá que necessitam de extrema atenção e de ações imediatas para reposicionamento de marca e crescimento de vendas.

Na região de Curitiba será necessário melhorar os três fatores, mercadológico, tecnológico e competências internas, através de ações imediatas, como alteração nos preços de vendas para melhorar a competitividade em relação aos concorrentes, redução no custo logístico melhorando o resultado, mudança no modelo de vendas para esta região, incluindo até mesmo troca de gerência de vendas e ações de marketing nos pontos de vendas.

Na região de Maringá, o principal ponto fraco é a questão mercadológica, competências internas. Nas questões mercadológicas, será necessário melhorar a imagem da marca perante aos clientes, demonstrando mais seriedade no atendimento. No quesito competências internas, existe um problema sério nas entregas e na rotatividade de vendedores, necessitando melhorar a qualidade das visitas de vendas e as frequências de visitas aos clientes.

Os distribuidores, por ser um trabalho novo, deverão entrar em área de atenção, principalmente na questão preço de produto, para que os distribuidores tenham margem para colocar os produtos nos pontos de vendas e ter um preço atrativo para o consumidor final.

As demais regiões requerem certa atenção, porém pequenos ajustes nas ações de marketing e preços de venda, colocaria a Refriko em uma posicionamento melhor.

A situação da empresa no Mato Grosso do Sul é um pouco diferente. As ações estão mais relacionadas a organização de visita dos vendedores aos pontos de vendas e ao lançamento do produto conhecido como “Tubaina” que é o refrigerante envasado em garrafa de 600 ml retornável, para poder ter um preço de venda mais competitivo diante dos principais concorrentes regionais, Funada e Frutilla.



## **6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES**

O estudo foi elaborado com base na área comercial sem levar em conta outros setores-chaves para o sucesso da empresa que poderiam interferir nos resultados finais de venda, bem como marketing, logística e operação.

Para ter uma melhor avaliação e comprovação dos resultados de vendas da empresa Refriko, deveria ser analisado como o setor regional de indústria de refrigerantes cresceu no ano de 2013 comparado com o crescimento da empresa no mesmo período. Assim, validaria que as ações implantadas no planejamento estratégico trouxeram crescimento de vendas para a empresa.

Uma outra forma de ter uma melhor avaliação do trabalho, seria colocar indicadores de performance para avaliação dos resultados de cada região de atuação da empresa.

## 7. CONCLUSÕES

Com os dados apresentados pela empresa, pode-se identificar que o planejamento estratégico influenciou nos resultados de vendas da empresa, pois as vendas aumentaram em 41% no primeiro trimestre de 2014.

Podemos verificar que o planejamento estratégico é a quebra de paradigmas de empresas de pequeno e médio porte, principalmente com administração familiar onde até então todo o planejamento era realizado pelo proprietário da empresa, muito mais com base no *feeling* do que em informações estruturadas baseado na realidade do mercado através de pesquisas mercadológicas.

O maior desafio foi fazer com que os proprietários do grupo acreditassem que o planejamento estratégico não é somente teoria sem vínculos com os departamentos da empresa, principalmente com o compromisso de melhorar diretamente o volume de vendas dos produtos.

Todas as ações levantadas e aplicadas no planejamento estratégico ajudou ao crescimento da marca nas localidades de atuação e está preparando a empresa para atuar em outros mercados.

Além disso, o planejamento estratégico se mostrou uma excelente ferramenta para as análises dos resultados da empresa, contando com a participação e colaboração de todos envolvidos no trabalho.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Tradução de Sanvicente, AntonioZoratto, São Paulo: Mc Graw Hill Do Brasil, 1977.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and Structure: chapters in the history of de industrial enterprise**.Cambridge: MIT Press, 1962

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DECLERCK, R. P; HAYES, R. P. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo, Atlas 1981.

LIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**.São Paulo, escritora Atlas 2010.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**.Harvard Business Review, 1994.

PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEINER, G. A. **Top planejament planning**. New York: MacMillian, 1969.

TARAPANOFF, K (org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001.

**APÊNDICE**

## **Apêndice - Aumento de Vendas através de Influências Externas para Decisão de Compra – Estudo de Caso**

**MOACYR GUSTAVO CALSAVARA TOMAZELLA**

### **RESUMO**

O presente trabalho é baseado em um estudo de caso da empresa Refriko Indústria e Comércio de Bebidas e tem por objetivo verificar o aumento das vendas através de influências externas para decisão de compra. Foi avaliado diversos fatores externos que influenciavam os consumidores na decisão final de compra com a finalidade de aumentar as vendas de uma linha de produto. Para isso, foi necessário realizar algumas mudanças e, conforme coleta de dados da própria empresa, verificou-se um aumento nas vendas considerável no período avaliado em relação ao mesmo período de venda do ano anterior.

Palavras-Chave: influências externas, vendas, consumidores.

## 1. INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo com ofertas de produtos com preços e qualidade similares, o investimento na divulgação do produto é fundamental, onde a fidelização dos consumidores e o aumento das vendas é um grande desafio para as empresas. O diferencial no marketing é essencial para romper as barreiras e verificar que existem essas influências externas na decisão de compra dos consumidores, como poderemos verificar neste trabalho.

O presente trabalho tem por objetivo verificar o aumento das vendas através de influências externas para decisão de compra, através do estudo de caso da empresa Refriko Indústria e Comércio de Bebidas, que teve que avaliar diversos fatores externos que influenciavam os consumidores na decisão final de compra para conseguir aumentar as vendas de uma linha de produto.

Para isso, foi necessário realizar algumas mudanças e, conforme coleta de dados da própria empresa, verificou-se um aumento nas vendas considerável no período avaliado em relação ao mesmo período de venda do ano anterior.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Influências Externas na Decisão de Compra

Na influência externa na decisão de compra, podemos iniciar com as palavras de Steve Jonathan, que segundo ele:

“O comportamento de compra do consumidor é um processo de tomada de decisão para comprar um produto ou serviço específico. O cliente procura, escolhe e compra um produto ou serviço para usá-lo e descartá-lo com base em seus desejos e necessidades pessoais. Vários fatores influenciam esses hábitos de compra, incluindo os fatores pessoais, sociais, psicológicos e culturais. As empresas e pesquisadores estudam o comportamento do consumidor para compreenderem melhor os fatores que influenciam suas decisões de compra”.

Temos alguns fatores fundamentais que forçam as pessoas nas tomadas de decisão para um determinado produto, tais como:

- a. Fator Social: Determinados fatores como os grupos de referência, família, amigos, papéis sociais e status exercem alto grau de influência sobre as pessoas.

Do ponto de vista de marketing os grupos de referência servem como marco para atitudes ou comportamentos específicos para indivíduos nas suas compras ou decisões de compra, permitindo que pessoas ou grupos sirvam como ponto de comparação (SHIFFMAN & KANUK, 2000).

Uma das principais variáveis dos fatores sociais são os grupos de referência e os mesmos se dividem em primários (família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho), secundários (grupos religiosos e profissionais de classe), aspiração (grupos onde a pessoa espera pertencer) e dissociação (grupos com valores ou comportamentos que a pessoa rejeita). Dentre os grupos de referência, salienta-se que talvez o grupo familiar seja o mais importante determinante de comportamento do consumidor, devido à estreita e contínua interação entre os seus membros.

Uma pessoa participa de muitos grupos e a posição dessa pessoa em cada grupo pode ser definida em termos de papéis e status. Dependendo da atividade

que uma pessoa possui ou desenvolva ela possui mais status que outras, sendo assim as pessoas escolhem produtos que comunicam seus papéis e status na sociedade.

- b. Fator Cultural: Solomon (2002 p. 371) considera a cultura como "a acumulação de significados, rituais, normas e tradições compartilhadas entre os membros de uma organização [...] é a lente através das quais as pessoas enxergam os produtos".

O convívio cultural é visto como a personalidade de uma sociedade evidenciando e assimilando aprendizados, valores percepções e preferências de uma organização ou sociedade. Nela inclui-se grupos com seus próprios modos de comportamento, e classe social, que são pessoas com valores, interesses e comportamentos similares. Assim, um entendimento das várias culturas, de uma sociedade, ajuda os profissionais de marketing a prever a aceitação dos seus produtos/serviços pelo consumidor.

Os valores culturais são intensos, portanto, através de uma compreensão cultural podemos melhorar a eficácia das vendas e a ascensão de produtos ao mercado. Assim sendo, os profissionais de marketing têm maior probabilidade de sucesso quando agradam aos valores culturais de grupos.

- c. Fator Pessoal: As necessidades dos consumidores e a capacidade de satisfazer essas necessidades mudam de acordo com as influências, mas a pesar de suas limitações, o ciclo de vida pessoal é um ponto de partida útil para identificar de que maneira as necessidades mudam, para assim, utilizar disso como boas influências no processo de compra.

Cada consumidor reage de forma distinta sob estímulos idênticos. A estrutura do conhecimento opinião ou crença, acerca do ambiente e de si próprios, leva os consumidores a agir cada um de maneira desigual. Pessoas originárias da mesma subcultura, classe social e ocupação podem ter diferentes estilos de vida, portanto, tipos de consumos diferentes. Ao profissional de marketing, exige-se, que estejam atentas as características de seus clientes para assertividade no ataque dos mesmos.



- d. Fator Psicológico: O entendimento do comportamento humano se faz através do diagnóstico de suas necessidades, visto que todo o processo de tomada de decisão baseia-se na percepção das necessidades satisfeitas. As necessidades psicológicas surgem de estados de tensão psicológicos, como necessidades de reconhecimento, valor ou integração.

Uma necessidade passa a ser um motivo quando alcança um determinado nível de intensidade. Um motivo é uma necessidade que é suficientemente importante para levar a pessoa a agir, a maneira como ela age é influenciada pela percepção que ela tem da situação.

Além de saber os fatores, é fundamental entender como ocorre a decisão de compra dos clientes. Segundo Frasson (2014), *apud* Sheth *et al.* (2001), em diversas ocasiões que envolvem a compra, os clientes têm que fazer escolhas, tais como escolher o produto que comprar, em que local comprar e quanto poderá gastar. E, a decisão de comprar algo, apesar de parecer bem simples, envolve mais cinco etapas:

- e. Reconhecimento da Necessidade: O processo de decisão de compra inicia-se no momento em que o cliente percebe que há um problema a ser resolvido ou uma necessidade a ser satisfeita. Este problema significa uma insatisfação, a falta de algo ou um desconforto. Nesta etapa, o cliente entende que precisa comprar algo para voltar a um estado inicial de conforto.
- f. Busca de Informação: Depois de reconhecida a necessidade, inicia-se a busca das alternativas de se resolver o problema. Esta busca, na maioria dos casos, não inclui todas as marcas existentes, mas apenas um grupo delas, sendo que a informação pode vir de diferentes fontes.
- g. Avaliação das Alternativas: Através da informação, o cliente selecionará uma alternativa entre as várias disponíveis. Um método comum é o modelo compensatório, pelo qual o cliente considera as características do produto, analisando seus pontos fortes e fracos até que possa tomar uma decisão.
- h. Compra: Esta etapa é dividida em três fases: quando o cliente faz a sua escolha entre as alternativas anteriores.; a formação da intenção de compra; e a realização da compra, através do pagamento do produto e a sua posse.

- i. Experiência Pós-Compra: A forma com que o cliente comprou e usou o produto impactará nas suas futuras decisões. Se experiência for negativa, ele poderá fazer reclamações e exigir a troca ou a devolução do produto. Porém, se ele ficar satisfeito com a experiência, as chances de ele adquirir um produto da mesma empresa serão grandes.

## 2.2 Gestão do Ponto de Venda

Segundo a Revista Supermercado Moderno (2013), os supermercados e hipermercados são as primeiras coisas que vem à mente da população se tratando de gestão do ponto de vendas. Este pensamento não está errado, pois os supermercados e hipermercados são as maiores vitrines para grande parte dos produtos.

Administrar os pontos de venda pode ser considerado um tipo de venda, pois a boa gestão marcará a diferença entre vender os produtos ou deixá-los encalhados nos pontos de vendas. Como existem diferentes tipos de produtos que são vendidos em pontos de vendas diferentes, será necessária uma gestão diferente para cada tipo de produto e ponto de venda.

Para os produtos vendidos em supermercados, seja *commodity* ou não, é necessário ter em mente alguns pilares relevantes e fundamentais na gestão do ponto de venda que, segundo o consultor de marketing e vendas Marco Antonio Meira, são:

- a. Presença: levando em consideração que 70% das decisões de compras são tomadas dentro do ponto de venda e que 55% destas decisões são impulsivas e decididas na hora, além de que apenas 48% dos consumidores são fiéis a uma marca, temos que ter em mente que se o produto não estiver presente aos consumidores ele não vendido;
- b. Visibilidade: além do produto estar presente, se não houver visibilidade ele não será vendido. Segundo diversas pesquisas realizadas em pontos de vendas, a venda de um produto está diretamente ligada à forma como o produto é exposto no ponto de venda. As vendas aumentam em cerca de 50% quando a exposição linear, na prateleira, é dobrada e em até 80% quando é triplicada;
- c. Estoque: De nada vai adiantar os produtos estarem expostos se não houver estoque suficiente para que o produto não desapareça e continue vendendo ao longo do dia.

Estes três pilares são a base da gestão deste tipo de ponto de venda. É necessário colher informações dentro do ponto de venda, pois cada um possui consumidores diferentes. Portanto, serão necessárias ações diferentes para cada tipo de ponto. As informações sobre o perfil dos consumidores irão alimentar os dados para se criar ações de *trade marketing* que irão potencializar as vendas dos produtos.

Ainda segundo Meira, alguns pontos de vendas, como concessionárias de veículos, lojas de vestuários e de material de construção requerem uma gestão eficiente para que o produto seja vendido. Para se obter êxito nesses tipos de negócios é necessário conhecer todo o processo de venda que se desenvolve dentro do ponto de venda, até a tomada de decisão pela compra, uma metodologia diferente da aplicada a supermercados.

Os pilares que sustentam este tipo de gestão são:

- a. **Presença e Exposição:** o produto deve estar presente e a maneira como ele é exposto dentro do ponto de venda será fundamental. Os produtos expostos no início dos móveis recebem uma atenção maior por parte dos consumidores e, se outros produtos, de uma mesma linha estiver sendo vendido no mesmo ponto de venda, o ideal é que eles estejam um seguido do outro para que não fiquem intercalados com os dos concorrentes.
- b. **Posicionamento:** é o pilar mais importante dentro da gestão destes tipos de pontos de vendas. Normalmente o consumidor procura pela ajuda do vendedor e a decisão pela compra estará diretamente ligada às informações fornecidas por ele. Portanto, o posicionamento deve ser feito através de treinamento do profissional de vendas que irá atender a este consumidor. Normalmente este profissional consegue manter em sua mente 40 ou 50 marcas de produtos e suas especificações. Segue abaixo algumas atitudes a serem feitas para posicionar os produtos na mente das pessoas:
  - i. Transmitir a ele, a segurança e a qualidade do produto, através de palestras informativas e técnicas, ministradas dentro do próprio ponto de venda. Visitas à fábrica e amostras grátis também são fundamentais para transmitir a segurança esperada.
  - ii. Fornecer material de apoio, como fichas técnicas e especificações do produto, ajuda a facilitar a transmissão das informações ao consumidor.

- iii. Catálogos e folders, mostrando as diversas aplicações do produto, facilita a argumentação de vendas.
- c. Visibilidade: na maioria dos casos, o consumidor deseja obter uma visibilidade melhor do produto em sua aplicação ou colocação final. Investir em sistemas virtuais, em que o consumidor possa ver o produto aplicado ao seu uso final, facilita muito na tomada de decisão pela compra. Como exemplo temos o *test drive* em automóveis, que é um bom exemplo de visibilidade. O consumidor experimenta e toma a decisão pela compra.

Como exemplos, temos alguns casos de sucesso de empresas que utilizaram das técnicas de melhor posicionamento do produto no ponto de venda. Como primeiro exemplo, temos o caso do Hidrosteril, um higienizador bactericida para desinfecção de água, legumes, verduras, frutas e lactários, que para comemorar os 50 anos do produto foi desenvolvido um novo expositor com um folder explicativo sobre como utilizar o produto, à venda na seção de hortifruti dos supermercados.

Segundo a Revista Supermercado Moderno (2013), em torno dos 10% do faturamento mensal é o quanto será investido em marketing para a campanha dos 50 anos. Em 2012, houve um crescimento de 20 % nas vendas em supermercados e a expectativa para 2013 foi de 25%. Segundo o fabricante, o produto vende bem na região Sudeste, mas deixa a desejar na Nordeste. Por isso, serão realizados investimentos na região, cuja população recentemente teve que recorrer ao Hidrosteril para combater a água contaminada, vinda de caminhões-pipa e reservatórios. Por conta desse cenário, as vendas do produto na região registraram crescimento de 60%.

Outro exemplo é o caso da Sakura que buscou reforçar a semelhança cultural com o produto. Com investimento de R\$ 3,5 milhões, a SakuraNakaya Alimentos inicia nova ação dentro dos supermercados no segundo semestre deste ano.

Para isso, a fabricante de molho, condimentos e conservas vai disponibilizar o móvel no formato de casinha japonesa em cerca de 5 mil PDVs no Brasil. Além dos produtos conhecidos da Sakura, cerca de 60% dos itens expostos nessas casinhas serão balas, chocolates, gomas de mascar, salgadinhos, entre outras guloseimas produzidas do outro lado do mundo. Segundo o executivo, já foram feitas parcerias com empresas internacionais especializadas nessas categorias, nas quais a Sakura não atua.

Já a Dori Alimentos optou por fazer o trabalho em um período específico. Anunciou o investimento em ações promocionais de vendas com o objetivo de elevar sua receita em 30% no período de maio a julho, sobre os mesmos meses do ano passado. As iniciativas envolvem a sazonalidade, com as festas juninas, e um novo formato de embalagens menores.

A primeira e maior ação foi o “O Arraial da Dori”, com foco em todos os produtos de amendoins da Dori, os quais têm seu melhor período de vendas na época junina. A empresa levou aos pontos de venda 1.800 barracas cartonadas e modulares, que podem ser adaptadas para diversos formatos de loja, incluindo super e hipermercados, para potencializar a experimentação dos itens.

A Dori também lançou uma campanha promocional para incentivar o consumo de balas em saquinhos menores, de 150g. Essa iniciativa foi voltada especificamente ao autosserviço alimentar, em escala nacional. O objetivo foi impulsionar o consumo caseiro dos produtos.

Usar o ponto de venda para falar com os consumidores por meio de ações de *merchandising*. Esse é o conceito do *trade marketing* no varejo, mas a estratégia ainda engatinha no autosserviço brasileiro. O Grupo Pão de Açúcar é um dos poucos a adotá-la no Brasil. Nos supermercados da Europa, por outro lado, isto é uma rotina.

Em matéria a Revista Supermercado Moderno (2013) Simone Terra, especialista em comportamento de compra, diz:

“O trade marketing está focado na inteligência de venda no PDV e no relacionamento do setor com os fabricantes. Se o relacionamento for bem trabalhado, ele ajuda a construir e a fortalecer a marca de qualquer rede supermercadista. Afinal, por meio da comunicação direta com os consumidores no chão da loja, é possível desenvolver até mesmo uma estratégia de preços.

Há alguns anos, as lojas da rede francesa Monoprix estão desenvolvendo um trabalho de reformulação de imagem, por meio do preço de seus produtos de marca própria. O objetivo é mostrar que, apesar de trabalhar com um preço mais alto do que os demais supermercados, a rede oferece itens de maior qualidade, variedade e um ambiente mais belo e confortável. Para isso, todas as embalagens de suas mercadorias de marca própria agora trazem mensagens que mostram, não apenas a questão do preço baixo e dos diferenciais, mas também o comprometimento da rede com a sustentabilidade. Na foto abaixo, a mensagem nas

embalagens evidencia a diversidade de produtos das lojas. Neste caso, coxinhas de frango à moda indiana e mexicana.

**Figura 1** – Exemplo de mensagens de embalagens.



Foto: Simone Terra

**Fonte:** Revista Supermercado Moderno (2013).

Além disso as gôndolas, o *checkstand* e os corredores de todas as lojas da rede também ganharam faixas, telas e testeiras com frases que reafirmam os valores e o posicionamento do Monoprix. As mesmas mensagens estão em suas sacolas retornáveis e tabloides. Na figura 2a mensagem na sacola retornável é: "tão bons, tão bonitos e tão chiques como se fossem caros."

**Figura 2** – Exemplo de mensagem em sacola retornável.



Foto: Simone Terra

**Fonte:**Revista Supermercado Moderno (2013).

Já o GPA no Brasil, usou o conceito do trade marketing para aumentar o tíquete médio e a rentabilidade. A ideia era explorar uma área bastante favorável à compra por impulso e deixá-la mais estratégica. O setor de *checkstand* da bandeira Extra Hiper foi escolhido. Entre fim de 2009 e começo de 2010, foi dado o primeiro passo. A empresa firmou parceria com um fornecedor, que disponibilizou uma pesquisa detalhada sobre o comportamento do público nos *checkstands*.

O estudo revelou que os produtos capazes de garantir sensação de recompensa e aqueles que costumam ser esquecidos, como fósforos e isqueiros, têm melhor saída quando expostos nas regiões próximas aos *checkouts*. Outra constatação foi de que o ideal seria padronizar a exposição nesses equipamentos para facilitar a visualização.

Essas informações levaram o Grupo a remodelar as áreas de *checkstand* de cerca de 20 lojas do Extra Hiper. Desde então, essa área nas lojas oferece, além de itens como balas, chicletes e biscoitos, produtos de higiene pessoal, como loções, aparelhos de barbear, escovas de dentes, antissépticos bucais, pilhas, revistas e itens sazonais, além de lançamentos. O resultado foi aumento das vendas.

### 3. METODOLOGIA

O desenvolvimento deste trabalho será baseado na empresa Refriko Indústria e Comércio de Bebidas, empresa regional do setor de refrigerante estabelecida na região metropolitana de Londrina. Dentre os diversos produtos industrializados e vendidos pela Refriko, o refrigerante 250 ml, conhecido como Refriquinho, é direcionado especificamente ao público infantil para consumo imediato e será o produto em questão estudado.

Com foco no público infantil, dados revelam que as crianças possuem dentro de seu núcleo familiar 70% das decisões de compra e representam para as empresas fidelização de consumo para o futuro, tornando-as dependentes do produto. Pesquisas apontam a grande influência das crianças na compra de diversos produtos, especialmente em alimentos, que representa 92% na decisão de compra(CAZZAROLI, 2011).

Tendo como objetivo atrair estes potenciais consumidores, a publicidade direcionada ao público infantil sustenta esforços profissionais carregados de atrativos na sedução do consumidor infantil, um poder de persuasão e obtenção de reconhecimento junto ao universo infantil.

Para alcançar o universo infantil, a Refriko optou para a criação de uma mascote, um personagem que representa a marca para o público infantil. A Organização Mundial da Propriedade Intelectual – WIPO – divide o termo personagem em “não humano, humano fictício e humano real.” Junto ao grande público, um personagem é facilmente reconhecido por sua personalidade, nome, aparência ou voz (CHARACTER MERCHANDISING, 1994).

É esse personagem de *merchandising* que humaniza a relação entre marca e consumidor. Para mais além dessa definição genérica da WIPO, o personagem de marca e produto pode apresentar uma gama maior de definição passando desde um personagem gráfico, onde este se associa e é parte integrante da própria assinatura visual, até o personagem humano real. Claro que existem personagens exclusivamente criados para uma marca ou produto, mas também existem aqueles que são “contratados” para atuar por um período determinado, que são os licenciados.

Dependendo do vínculo ou grau de liberdade do personagem com relação à empresa, à marca ou ao produto que representa, ele poderá enquadrar-se em cinco categorias principais:



- a. Personagem-signo: Possui uma forte associação com a forma visual da marca e mantém-se sempre do mesmo modo, tanto ao que se refere à forma quanto à cor. É um personagem que não fala mais em nome do produto concreto, mas em nome de uma entidade mais abstrata que é a empresa. É mais facilmente percebido tanto pelas crianças como pelos adultos. Seu maior inconveniente é que exprimem poucos os atributos de seus produtos.
- b. Personagem-produto: Aqui o forte é o “contrato” de exclusividade entre o produto, o personagem e a marca. Um bom exemplo é o homenzinho azul das hastes flexíveis Cotonetes. O único inconveniente é sua aplicação restrita a um produto exclusivamente.
- c. Personagem-gama: Possui uma incrível capacidade de desfilar por uma gama de produtos homogêneos, portanto, um maior cuidado deve haver sobre suas várias formas de representação gráfica. Exemplos de personagem gama são o frango veloz da Sadia e as balinhas coloridas da M&Ms.
- d. Humano ficcional: Um dos que mais se destacam nessa categoria é o Baixinho da Kaiser, que está ligado diretamente à marca e aparece até hoje nas pesquisas de recall, embora não seja mais utilizado há anos.
- e. Humano real: Nessa categoria a dificuldade reside no fato da personalidade atuar, por exemplo, em um filme ou seriado, tornando assim tênue a linha que divide o real do ficcional. Um exemplo de personagem real é o O. J. Simpson utilizado pela Hertz Rent-a-Car em suas campanhas. Um exemplo de como pode ser negativo a utilização de porta-voz real, sobretudo nesse caso quando o ator foi perseguido pela polícia, em transmissão ao vivo pela TV, justamente em um carro em alta velocidade. Seu julgamento por assassinato deixou a empresa em uma situação delicada.

Schmitt e Simonson (2000) fazem um importante alerta quando dizem que:

“Estrategicamente, é mais interessante lançar mão de uma figura prototípica para representar uma empresa e/ou seus produtos do que pessoas reais ou porta-vozes ilustres para uma representação gráfica. Por se tratar de um símbolo genérico, e exercer atração mais ampla, o protótipo tem maior alcance na identificação de clientes do que um porta-voz. Além do que a figura prototípica não tem vida e nem

ação própria; é uma figura mítica que não pode estar sujeito a críticas como estaria um porta-voz real.”

No caso da Refriko, a opção foi criar um personagem-signo tornando-se um personagem mascote, criando um personagem com as características da Refriko para torná-lo símbolo da marca no público infantil.

O personagem foi lançado através de campanhas na rede social Facebook e no site da Refriko e a principal alteração na embalagem foi a inclusão do personagem nos rótulos de 250ml.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O principal objetivo para criação do personagem foi atingir o público infantil criando uma fidelização e promover o aumento da venda um produto com boa margem de lucro e que estava com volume baixo de venda ante ao potencial de consumo do produto. Foram realizadas diversas alterações no rótulo, mas a principal foi programar o mascote e deixar o rótulo mais alegre voltado principalmente ao público infantil.

Outro fator externo, essencial para proporcionar o aumento da vendas do produto, foi o posicionamento do produto no ponto de venda. Antes do lançamento, o produto era colocado na gôndola juntamente com outros produtos do mesmo padrão, porém não causava nenhum diferencial perante os concorrentes. Através de uma ação junto aos pontos de vendas, o produto foi colocado em pontos estratégicos das lojas de forma que os consumidores tivessem um acesso mais fácil e de melhor visualização, ponto decisivo para o aumento no volume de venda do produto.

**Figura 3** – Propaganda do mascote da Refriko.



**Fonte:** Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

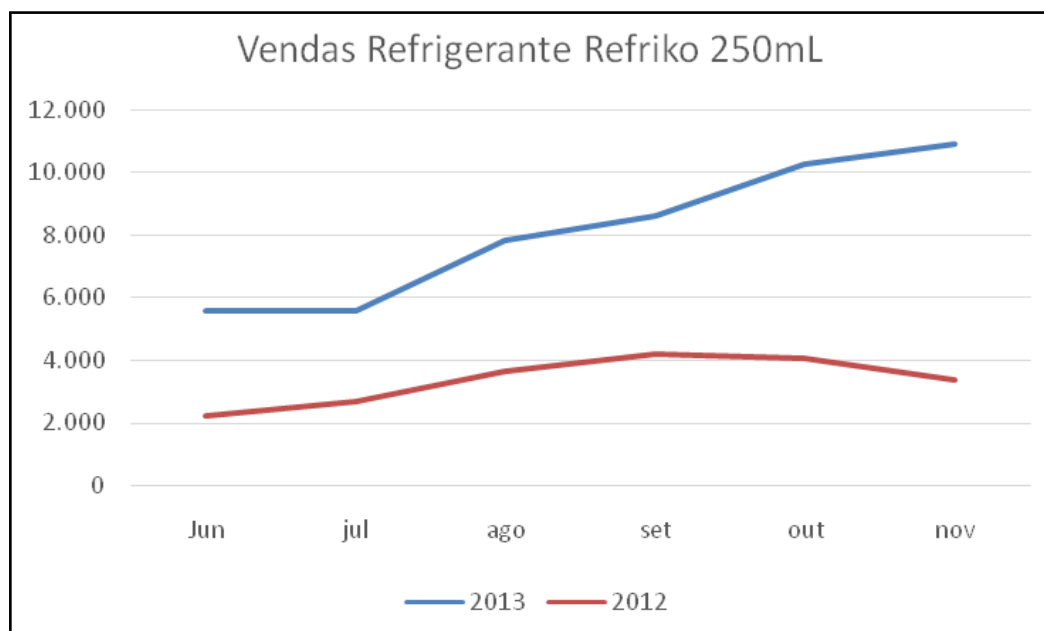
Nas tabelas abaixo, são apresentados os volumes de vendas antes e após a campanha, realizada em Junho de 2013, comparando com o ano anterior de 2012.

**Tabela 1** – Volume de vendas antes e após a campanha.

<b>Venda Refriko 250 mL</b>			
<b>Ano</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Variação</b>
Jun.	5.560	2.217	251%
Jul.	5.550	2.670	208%
Ago.	7.835	3.653	214%
Set.	8.629	4.209	205%
Out.	10.270	4.068	252%
Nov.	10.924	3.372	324%
<b>Total</b>	<b>48.767</b>	<b>20.189</b>	<b>242%</b>

**Fonte:**Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

**Tabela 2** – Gráfico de vendas do refrigerante Refriko 250 mL.



**Fonte:**Refriko Indústria e Comércio de Bebidas.

Observa-se um grande aumento no número de vendas, comparado o período de divulgação (2013) com o ano anterior (2012) em que não havia a propaganda, sendo que em alguns meses as vendas foram dobradas e até triplicadas. Isto mostra a eficácia de trabalhar o marketing como decisão de compras voltadas para o público-alvo do produto, no caso infantil.

Para obter um maior número de vendas de um determinado produto, a empresa precisa conhecer e estar focada no consumidor final.

Com esta ação realizada, observou-se um aumento das vendas sem alterar o produto, alterando apenas a embalagem com o atrativo do mascote. Dessa forma, o produto se tornou mais valorizado e desejado pelos consumidores, pois com o foco no público infantil, os pais acabam sendo influenciados pelo desejo dos filhos de quererem o produto.

Para atrair ainda mais os consumidores, poderia ter sido colocado em pontos de venda estratégicos o mascote da Refriko em tamanho real com alguma pessoa chamando a atenção e uma vendedora oferecendo a bebida para degustação de todos, pois desta forma chamaria mais atenção e facilitaria a venda do refrigerante.

## **5. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES**

Para haver uma certeza e um convencimento maior de que as vendas vieram através desta ação publicitária, o ideal seria que fosse feito testes estatísticos que comprovassem a correlação entre os investimentos realizados com a percepção de valor da marca e com o crescimento de vendas. Assim, poderia ser afirmado com mais segurança que as vendas foram ocasionadas pela ação.

Além disso, deve ser avaliado se outros fatores não foram responsáveis pelo aumento das vendas, como o acompanhamento da tendência do mercado de refrigerantes no período ou algum fator externo que ocasionou um aumento no consumo de refrigerantes.

## 6. CONCLUSÃO

A decisão de comprar um produto ou serviço é um momento importante para consumidores. Isto significa que as estratégias de marketing devem ser inteligentes, eficazes e direcionadas ao público-alvo de acordo com o conhecimento percebido da maneira que cada consumidor obtém seus produtos ou serviços. Dentro deste contexto, uma análise das influências no processo de compra dos consumidores finais - o que pensam, como agem quem influencia suas decisões - passa a ter uma importância fundamental.

Em resposta ao objetivo deste trabalho, observa-se que as compras realizadas pelos consumidores são baseadas na motivação e expectativas de consumo. Neste sentido, as influências externas tornam-se decisivas no momento da efetivação da compra. Tanto os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos se fazem importante compreender, mas cabe ressaltar que dentre as principais influências ressaltadas, talvez à família seja a mais importante determinante no processo de compra, devido à estreita e contínua interação entre seus integrantes.

Enfim, para garantir a compra e fidelização do cliente, é relevante analisar o comportamento do consumidor e usar de influências para motivar e finalizar o processo de compra de forma que o resultado seja satisfatório para ambos os envolvidos.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 9º ed. São Paulo, Prentice Hall, 2004.

CAZZAROLI, Aline Raquel. **Publicidade Infantil: o estímulo ao consumo excessivo de alimentos**. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIV, n. 92, set 2011. Disponível em: [www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=10235](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10235)>. Acesso em 25 de junho de 2014.

CHARACTER MERCHANDISING. **Report prepared by the International Bureau**. WIPO – World Intellectual Property Organization: Geneva, dec. 1994. Disponível em [www.wipo.org](http://www.wipo.org). Acesso em 25 de novembro 2013.

FRASSON, Marcela Serro. **Decisão de compra do cliente: 5 passos para saber como ela ocorre**. Disponível em: [www.comunicacaoetendencias.com.br/decisao-de-compra-do-cliente-5-passos-para-saber-como-ela-ocorre](http://www.comunicacaoetendencias.com.br/decisao-de-compra-do-cliente-5-passos-para-saber-como-ela-ocorre). Acesso em 15 de setembro 2014.

MEIRA, Marco Antonio. **A gestão do ponto de venda**. Disponível em: [www.signcomputer.com.br/artigo\\_gestao\\_do\\_ponto\\_de\\_venda.html](http://www.signcomputer.com.br/artigo_gestao_do_ponto_de_venda.html). Acesso em 15 de setembro 2014.

RANDAZZO, Sal. **A criação de mitos na publicidade** : como os publicitários usam o poder do mito e do simbolismo para criar marcas de sucesso. Rio de Janeiro: Rocco, 1996

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO - [www.sm.com.br](http://www.sm.com.br). Acesso em 02 de dezembro 2013.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente: Indo Além do Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.