

# **PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING**

**FRANGONORTE INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.**

Caso Pesquisado por: Geomar da Silva Carneiro  
e Sérgio Luis Cabrini, alunos do Promep-  
Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de  
Piracicaba, sob Orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nádia Kassouf Pizzinatto- MODELO

Piracicaba, mês e ano

## SUMÁRIO

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	03
2.	AMBIENTE DE MARKETING.....	03
3.	DIAGNÓSTICO: ANÁLISE SWOT (PFOA) .....	06
	3.1- Principais Ameaças .....	06
	3.2- Análise de Forças Empresariais.....	06
	3.3- Análise de Fraquezas Empresariais.....	07
	3.4- Análise de Questionamentos .....	07
4.	OBJETIVOS.....	07
	4.1- Objetivos Financeiros.....	07
	4.2- Objetivos Mercadológicos.....	07
5.	ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	08
6.	PROGRAMAS DE AÇÃO.....	09
7.	PROJEÇÃO DE RESULTADOS.....	09
8.	CONTROLES.....	10
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	10

## **1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

O presente plano de marketing da empresa Frangonorte Indústria e Comércio Ltda., **Frango Sabor**, visa gerar um aumento substancial nas vendas e lucros da empresa no ano XX09 em relação ao ano anterior XX08. A meta é aumentar o volume de vendas na ordem de 100% em relação ao ano anterior. Este aumento será obtido por meio de uma ação e esforço conjunto de toda a empresa (marketing integrado), do aumento da produção, da propaganda e uma ampla estratégia de distribuição do produto no mercado local. O orçamento de marketing necessário para a execução do plano foi estipulado em R\$30.000,00, que será mais exemplificado no quadro demonstrativo apresentado no programa de ação.

## **2. DIAGNÓSTICO : AMBIENTE DE MARKETING**

Frangonorte Indústria e Comércio Ltda, situada na cidade de Boa Vista, no Estado de Roraima, cito à Av. Glaycon de Paiva, 1360, Bairro de Mecejana. A empresa tem como atividade principal a incubação, engorda e abate de frangos de corte, com o objetivo de atender o mercado de Roraima.

### **2.1 Situação do Mercado**

O mercado de frango de corte no Estado de Roraima é da ordem de 4.320 toneladas de carne ao ano, representando R\$ 8.640.000,00. (SEBRAE-RR, 2007) Em se tratando de um produto muito consumido pela população por se tratar de um produto barato é também item da cesta básica do brasileiro.

Pela situação geográfica do mercado os produtos concorrentes tem dificuldades para chegarem ao seu destino, uma vez que são produzidos em outros Estados mais distantes. O Frango Sabor tem uma vantagem expressiva sobre seus concorrentes por ser o único a ser comercializado na forma resfriada no Estado, que é a melhor condição de venda atualmente.

Uma outra condição que contribui para o aumento da produção é o mercado exterior (Guianas), uma vez que este país é um grande consumidor de carnes brancas pela cultura de seu povo (hindus).

Outro fator importantíssimo e determinante a ser considerado é o fato de ser um produto 100% regional e que chegará a mesa do consumidor a partir de 24 horas após abate, isto é, fresco, que é a forma preferida, não só pela dona de casa, mais por todos os segmentos de consumo.

O principal sistema de vendas praticado atualmente no mercado é o feito diretamente ao consumidor em sua loja central e em três distribuidores exclusivos em pontos estratégicos da cidade de Boa Vista-RR. Há uma demanda reprimida por falta de produto para atende-la, o que justifica o aumento da produção que será proposto à seguir no plano de marketing. O mercado está aberto para novos investimentos no setor, inclusive por diversos canais a serem explorados (mercado atacadista, outras cidades circunvizinhas, clientes especiais (hotéis, restaurantes, assadeiras, etc.) e mercado exterior).

## 2.2 Situação do Produto

A Tabela 01 resume os dados financeiros da empresa Sabor no mercado do Estado de Roraima num período de 3 anos.

**TABELA 01 – Situação Financeira da Sabor no Mercado.**

VARIÁVEL	COLUMNAS	Ano xx05	Ano xx06	Ano xx07
1. VENDAS (Kg)		4.320.000	4.368.000	4.359.000
2. PARTICIPAÇÃO NO MERCADO (%)		0,199	0,197	0,200
3. PREÇO MÉDIO (R\$)		2,00	2,00	2,00
4. CUSTO VARIÁVEL (R\$)		1,32	1,33	1,35
5. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (R\$) (3-4)		0,68	0,67	0,65
6. VOLUME DE VENDAS (Kg) (1X2)		859.680	860.496	871.800
7. RECEITA DE VENDAS (R\$) (3X6)		1.719.360,00	1.720.992,00	1.743.600,00
8. MARGEM CONTRIB. BRUTA (R\$) (5X6)		584.582,40	576.532,32	566.670,00
9. DESPESAS GERAIS (R\$)		170.000,00	170.000,00	170.000,00
10. MARGEM CONTRIB. LÍQUIDA (R\$) (8-9)		414.582,40	406.532,32	396.670,00
11. PROPAGANDA E PROMOÇÃO (R\$)		18.000,00	18.000,00	18.000,00
12. FORÇAS DE VENDAS E DISTRIB. (R\$)		10.000,00	10.000,00	10.000,00
13. PESQUISA DE MARKETING (R\$)				
14. LUCRO OPERACIONAL (R\$) LÍQUIDO (10-11-12-13)		386.582,40	378.532,32	368.670,00

Fonte: Frango Sabor.

### Explicações e Análises da Tabela 01:

Linha 01 – demonstra o tamanho do mercado de carne de frango no Estado de Roraima com crescimento anual de 1,3% no período.

Linha 02 – demonstra a participação do Frango Sabor no mercado de frango e se mantém estável nos últimos três anos devido a falta de investimentos na sua capacidade de produção (criatórios).

Linha 03 – mostra o preço do quilograma do frango resfriado, também se mantendo estável.

Linha 04 – os custos variáveis tiveram um pequeno aumento devido a oscilação dos preços de matérias-primas, principalmente da soja e do milho.

Linha 05 – demonstra a margem bruta de contribuição e teve uma redução por causa do aumento dos custos variáveis.

Linha 06 – o volume de vendas se mantém inalterado pela falta de investimento para aumento da produção de frangos nos criatórios.

Linha 07 - a receita de vendas também permanece inalterada pelo motivo acima.

Linha 08 – a margem bruta total apresenta uma pequena queda devido ao reflexo dos custos variáveis.

Linha 09 – as despesas gerais permanecem constantes, tendendo a um pequeno aumento após o aumento de produção.(exceto a parcela do investimento dos 8 novos galpões criatórios).

Linha 10 – a margem de contribuição líquida com um pequeno declínio pelo reflexo dos custos variáveis.

Linha 11 – poucos investimentos em propaganda e promoção, mais que pouco contribuiu para as tendências e reflexos apresentados anteriormente.

Linha 12 – é um setor primordial para a empresa, que funciona muito bem devido as condições geográficas do mercado.

Linha 13 – não foi feito nenhum investimento no período de XX05 a XX07.

Linha 14 – o lucro operacional líquido apresenta uma pequena queda e é o fator determinante para uma elaboração de um plano de marketing que seja adequado para a situação vigente da empresa. Outro fator que contribuiu para a queda do lucro neste período foi a capacidade ociosa no setor industrial e pela falta de investimentos no setor avícola e agrícola.

### **2.3 Situação da Concorrência**

Os principais concorrentes identificados como expressivos no mercado de frango de corte são as empresas Sadia, Avipal, Pena Branca e Perdigão, sendo a Sadia a concorrente mais expressiva com 14% do mercado atualmente. O restante é suprido por pequenos granjeiros da região. Vale ressaltar uma observação quanto à sazonalidade da marca do frango concorrente importada pelo distribuidor.

### **2.4 Situação da Distribuição**

Os produtos Sabor são vendidos em sua grande maioria (80%) nos entrepostos da própria companhia e em sua loja central. Os restantes são distribuídos a terceiros.

### **2.5 Situação do Macroambiente**

O mercado de carnes brancas, com baixos teores de colesterol, tem crescido bastante nas últimas décadas. No mercado brasileiro a carne de frango tem se destacado pela alta qualidade, aumento da produção e da tecnologia desenvolvida nos processos produtivos. Além do mais o baixo preço é outro fator determinante pelo crescente consumo detectado. Outro fator já mencionado anteriormente são as condições de incentivos fiscais dados devido a carne de frango ser um item da cesta básica taxado pelo governo federal. A situação geográfica do Estado de Roraima, com dificuldade no transporte de cargas vindo

do centro-sul do país, uma vez que na Amazônia a maior parte do transporte é feito via fluvial, com carências portuárias e outras peculiaridades.

### 3. DIAGNÓSTICO : ANÁLISE PFOA (SWOT )

A análise PFOA ( das potencialidades e fragilidades da organização perante o meio ambiente) foi traduzida da clássica SWOT- *strong, weakness, opportunities, troubles*) ( Westood, 1996): refere-se às potencialidades ( pontos fortes e oportunidades ambientais ) e às fragilidades ( pontos fracos e ameaças ambientais) com as quais a organização se defronta. São apresentadas a seguir.

#### 3.1-Análise de oportunidades

Principais **oportunidades** do Frango Sabor perante ao mercado foram:

- a) carne branca com baixos teores de colesterol e muito apreciada na culinária local.
- b) oferece o frango resfriado (praticamente fresco), facilitando para a dona de casa no preparo de pratos rápidos, além de manter todas as qualidades da carne.
- c) oferece o produto diariamente aos seus consumidores.
- d) facilidade da duplicação da capacidade produtiva devido a demanda reprimida e a ociosidade do setor industrial.
- e) monitoramento de estoque regulador junto ao distribuidor.

#### 3.2- Principais ameaças

As principais **ameaças** do Frango Sabor detectadas foram:

- a) dependência do mercado da soja e milho, componentes básicos da ração vindo de outros Estados e com problemas de fluxo (transporte rodo-fluvial).
- b) grande distância dos centros produtores de suprimentos e de equipamentos para manutenção.
- c) Grandes oscilações no fornecimento de energia elétrica, uma vez que todo o sistema produtivo é automatizado.
- d) Possibilidade de concorrentes se instalarem na região.

#### 3.3- Análise de forças empresariais

As principais **forças** do Frango Sabor são:

- a) marca regional que ganhou o carinho e atenção do consumidor roraimense (Regionalismo).
- b) ótima rede de distribuição, com uma moderna loja de atendimento aos clientes no centro da cidade.
- c)\_empresa com grande suporte técnico e com equipamentos de primeira linha, facilitando o trabalho e minimizando os problemas corriqueiros.
- d) DISK-SABOR. (linha telefônica local servindo de elo de comunicação da empresa com o mercado).

### 3.4- Análise das fraquezas empresariais

As principais **fraquezas** do Frango Sabor são:

- a) preço do kilograma do frango mais alto que o do concorrente gerando uma menor margem de lucro para o distribuidor.
- b) carência de investimento em propaganda e marketing.
- c) o Estado de Roraima não ser auto-suficiente na produção de soja e milho (grãos), que é uma condição primária para a exploração avícola.
- d) a situação geográfica do Estado de Roraima.

### 3.5- Análise de questionamentos \_:

Os **questionamentos** representam as dúvidas que a organização apresenta após a análise SWOT. Representam as opções estratégicas alternativas que a empresa pode adotar.

Neste caso, a organização tem os seguintes questionamentos:

- a) Deve ser proposto um programa de propaganda evidenciando a qualidade dos produtos Sabor?
- b) Deve ser feito um investimento na produção de embutidos e cortes nobres como uma fonte inovadora para o consumidor?
- c) A empresa deve investir na produção de matéria prima para uma posterior diminuição no preço final do produto (setor agrícola)?
- d) Deverá ser feita uma reavaliação dos mecanismos de distribuição e produção por causa do aumento substancial da produção? Quais e quantos novos distribuidores poderiam ser atendidos e em que condições?
- d) Qual outra estratégia deve selecionar ?

## 4- OBJETIVOS

Normalmente, a empresa fixa Objetivos Financeiros e a partir deles, Objetivos Mercadológicos a seguir; é nessa ordem que são apresentados, neste Plano de Marketing da Frango Sabor.

### 4.1- Objetivos financeiros:

Gerar um crescimento na participação do mercado de carne de frango no Estado de Roraima em XX08 definido pelas seguintes metas:

- Vendas - Aumentar em 100% no período de 1 ano.
- taxa de retorno – para o ano XX09 será de 140% em relação ao ano XX07.
- lucro líquido – será de R\$384.000,00 para XX08 e R\$880.000,00 para o ano XX09
- fluxo de caixa – será de R\$3.496.000,00 a partir do ano 2

### 4.2-Objetivos de marketing:

Atingir o consumidor final com a lembrança da marca Sabor e relaciona-la com os índices de participação no mercado de frango (Roraima). Metas:

- Receita de vendas:
- memorização da marca Sabor (regionalismo).
- volume de vendas.

- melhorar a distribuição.
- estabilização do preço.
- ressaltar a qualidade da carne resfriada (valor nutritivo).

## 5. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A estratégia básica do plano de marketing é, neste momento de duplicação do volume de produção (100%), manter as vendas aquecidas e um fluxo de escoamento da produção compatível. Haverá um aumento de gastos com propaganda junto aos canais de mídia em conjunto com um esquema de promoção. Manter as reais vantagens que o consumidor (principalmente a dona de casa como o mercado alvo) tem ao adquirir um frango fresco, resfriado, com todas as qualidades da carne mantidas ao invés de um frango congelado, que passou por um transporte em condições adversas e com vários dias pós abate (resfriado X congelado). Atenção especial nos novos canais de distribuição, aos pontos de venda e principalmente junto ao consumidor final. Manter a credibilidade e a alta qualidade dos produtos Sabor junto ao mercado, primando os processos produtivos da empresa e o atendimento ao consumidor.

**O Mercado-alvo foi** definido como todo consumidor com potencial de compra, enfatizando a dona de casa.

Assim, as principais estratégias de marketing propostas :

**a) Produto:** manter as condições de produção do produto (avícola e indústria), evidenciar o regionalismo da marca Sabor e buscar alternativas com novos itens de produção (cortes, temperos, etc.).

**b) Preço:** manter o preço, mas fazendo um esquema de promoção que não afete a receita.

**c) Distribuição:** buscar uma maior parceria com terceiros aumentando a força de venda.

**d) Força de vendas:** manter o sistema atual de vendas nos entrepostos e loja central e caracterizar uma nova opção para o terceirizado, com ganho real a ser estipulado pela gerência do setor.

**e) Serviços:** manter o DISK-SABOR para receber todo o tipo de crítica, entregas rápidas, funcionando como elo de ligação entre a empresa e o mercado.

**f) Propaganda:** aumentar em 100% os gastos com propaganda nos meios de comunicação, buscando sempre os horários de audiência da dona de casa e num possível novo perfil da empresa.

**g) Pesquisa e desenvolvimento:** promover treinamento de pessoal em todos os setores da empresa (agrícola, avícola e indústria), visando um maior aprimoramento no produto final. Viabilizar novas técnicas de produção. Participação em congressos e eventos do ramo.



## **6- PROGRAMAS DE AÇÃO**

Para o segundo semestre deste ano de 1998 será estabelecida uma estratégia de execução do plano de marketing (PM) assim estabelecida:

- a) Construção de 8 novos aviários com capacidade de engorda de 10.000 frangos cada, com estrutura moderna, todos automatizados, que serão geridos por 8 novos funcionários treinados e especializados para tal.
- b) Os alojamentos de pintinhos serão feitos semanalmente para coincidir o abate também semanalmente, até que se complete o ciclo.
- c) Serão incubadas novas cargas de ovos férteis para suprir esta demanda de pintainhos.
- d) Acionamento de um representante de vendas para, junto aos novos futuros parceiros distribuidores, ditar o ritmo da produção, garantindo o abastecimento do mercado.
- e) Compra de automóvel (gol) para o departamento de vendas, com pintura do logotipo da empresa, funcionando também como agente externo de propaganda.
- f) O gerenciamento do plano será exercido por um técnico da área, a ser contratado. (recursos já inclusos).
- g) Acionamento da mídia, aumentando o tempo de veiculação no rádio e televisão, nos horários de picos de audiência voltado para a dona de casa, o mercado alvo mais expressivo, e também nos jornais locais de maior veiculação.
- h) Preparar um programa de promoções junto ao consumidor final (venda direta), como também junto aos novos parceiros distribuidores, que será definido pela equipe de marketing e financeiro.
- i) Monitoramento das vendas mensalmente para conter possíveis erros.
- j) Será proposto um sistema de marketing integrado onde todos os setores da empresa serão envolvidos com esforços para um maior dinamismo e, conseqüentemente, o sucesso do frango Sabor.

## **7. CONTROLES**

O controle será feito obedecendo as seguintes metas:

- Monitoramento das vendas mensalmente.
- Controle estatístico de processo junto aos aviários em ganho de peso, incubatório através de nascimento e abatedouro pelo rendimento de carcaça.
- Monitoramento do estoque para uma eventual promoção do concorrente.
- Controle do nível de satisfação do consumidor semestralmente.
- Busca de novos planos contingenciais.

**8-PROJEÇÃO DE RESULTADOS**  
**TABELA 02 - PROJEÇÃO DO PROGRAMA**

VARIÁVEL	COLUNAS	Ano xx08	Ano xx09
01.VENDAS: (MERCADO) (Kg)		4.370.000	4.370.000
02. PARTICIPAÇÃO NO MERCADO			
03. PREÇO MÉDIO (R\$)			
04. CUSTO VARIÁVEL (R\$)			
05. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (R\$)			
06. VOLUME DE VENDAS (Kg)			
07. RECEITA DE VENDAS (R\$)			
08. MARGEM CONTRIB. BRUTA (R\$)			
09. DESPESAS GERAIS (R\$)			
10. MARGEM CONTRIB. LÍQUIDA (R\$)	(8-9)		
11. PROPAGANDA E PROMOÇÃO (R\$)			
12. FORÇAS DE VENDAS E DISTRIB. (R\$)			
13. PESQUISA DE MARKETING (R\$)			
14. LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL (R\$)			

OBS: NA LINHA 09, REFERENTE ÀS DESPESAS GERAIS, DEVERÁ ESTAR INCLUSA UMA PARCELA DE R\$ 496.000,00, REFERENTE AOS INVESTIMENTOS EM 8 GALPÕES CRIATÓRIOS.

**9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 11ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- PIZZINATTO, Nádía Kassouf. Planejamento de Marketing e Mídia. 2ª edição revista. Piracicaba-SP: Editora Unimep, 1996. 164p.
- PIZZINATTO, Nádía Kassouf. SILVA, Dirceu. Relação entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento de Marketing, cap.12, in ACEVEDO, C.R., (org.), Fundamentos de Marketing. Itu-S.P.: Ottoni, 2009.
- WESTWOOD, John,. O plano de marketing. Atlas. 1ª. edição.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Ikeda. O Planejamento de Marketing e a confecção de planos- dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006

**Pergunta-se :**

- 1) Conseguirá a empresa os objetivos pretendidos ? Faça(m) a análise sob o ponto de vista:
  - a) do fluxo de caixa, na ótica dos desembolsos efetivos de cada período;
  - b) do princípio da amortização do investimento em diversos anos;
- 2) Faça uma análise crítica do diagnóstico realizado, dos objetivos fixados , das estratégias e táticas propostas ;
- 3) Quais estratégias você proporia?
- 4) Que tipo de informação você solicitaria a mais, para respaldar a decisão ?