



# **Composto Mercadológico no Contexto de Mudanças Estratégicas: O Caso do Lar Agroindustrial**

**Leonardo Pinheiro Deboça**

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná

## **RESUMO**

Este artigo analisa as características do composto mercadológico de uma cooperativa agroindustrial no contexto de mudanças estratégicas correspondentes à transição das atividades de agropecuária para agroindustrial. A metodologia se fundamenta na pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso, do tipo longitudinal com cortes transversais, onde foram realizadas entrevistas junto a dirigentes e profissionais de nível estratégico e tático, também foi realizada análise documental relativa ao período estudado. Os resultados apontam a ocorrência de mudanças essenciais nas ferramentas de marketing, bem como, a integração entre as mesmas para a consecução das estratégias empreendidas na organização, demonstrando a afirmação teórica da articulação entre as definições estratégicas para a criação de valor e táticas para a comunicação e entrega de valor.

**Palavras-chave:** composto de mercadológico, estratégia, cooperativismo agroindustrial.

## **Marketing Mix in Context of Strategic Changes: The case of Lar Agroindustrial**

### **ABSTRACT**

This paper analyses the characteristics of marketing mix in an agro-industrial cooperative in context of strategic changes related to the activities transition of agricultural to agroindustrial ones. The methodology is based on a qualitative search by a study of case, considering the type longitudinal with transversal cuts, where the interviews were realized with the managers and the professionals of strategic and tatic levels. It was realized a documental analyse about the period of this study. The results point to an occurrence of essentials changes in the marketing tools, and the integration between the same ones in order to consecute the empreended strategy in the organization, showing

the theoretic assertion of the articulation between the strategic definitions to the creation of value and tactical definitions to the communication and to the delivery of value.

**Key-words:** Marketing mix, strategy, agroindustrial cooperatives.

## INTRODUÇÃO

Na área de marketing, o plano da estratégia pode ser visto a partir de níveis distintos e interligados. A partir de uma direção estratégica central, na qual se estabelece a finalidade do negócio em consonância com uma análise setorial e da empresa, passa-se ao posicionamento competitivo da empresa, considerando-se o objetivo mercadológico e a vantagem diferencial, partindo-se então para a implementação, na qual leva-se em conta o composto de marketing, a organização e o controle (HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

Enquanto o sentido da estratégia pode ser visto na conquista ou no estabelecimento de legitimidade no ambiente competitivo (THOMAS, 1993), lembra Kotler (2000, p 98) que “o melhor desempenho da empresa pode ser atribuído à geração de maior valor para o cliente e à sustentação desse valor ao longo do tempo”. Nesses termos, o autor expressa a seqüência de criação e entrega de valor como a seleção, o fornecimento e a comunicação do valor. A seleção do valor corresponde ao marketing estratégico, compreendendo a segmentação dos clientes, a seleção/foco no mercado e o posicionamento do valor, ao passo em que o fornecimento e a comunicação do valor correspondem ao marketing tático, englobando um conjunto de decisões relativas ao composto mercadológico (KOTLER, 2000). Portanto, o composto de marketing, que corresponde ao conjunto de ferramentas controláveis pelas organizações no mercado, se configura como uma importante variável estratégica na entrega de valor.

Quanto às implicações estratégicas no composto de marketing, apesar de críticas freqüentes ao tradicional modelo desenvolvido por McCarthy nos anos de 1960 e extensamente difundido desde então, Anderson e Taylor (1995), após uma revisão das críticas ao Modelo dos

Quatro P's, atestam haver robustez suficiente para aplicações no marketing contemporâneo, sugerindo validade tanto no meio acadêmico quanto gerencial.

De fato, as críticas ao modelo de McCarthy normalmente dizem respeito ao enfoque da empresa no estabelecimento da oferta. Desde que o modelo foi desenvolvido, ocorreram mudanças sensíveis quanto à concepção de marketing e a orientação das empresas em relação às suas práticas (ETZEL et al, 2001). Logo, tornam-se evidentes as razões de modelos alternativos que, por exemplo, adicionam algum novo elemento ao modelo ou os substitui por outros a partir de um enfoque no cliente. Todavia, a adoção do modelo de McCarthy também pode assumir como pressuposto a primazia do consumidor. A abordagem a partir desta concepção também se justifica por uma perspectiva de análise interna da organização, ou seja, como a empresa concebe suas ferramentas de marketing.

Um aspecto importante no que tange à implementação estratégica, inclusive na aplicação das ferramentas de marketing, trata-se do contexto dinâmico das mudanças ambientais. Estas, nas últimas décadas, retratadas na literatura, chamam a atenção para questões relacionadas ao ambiente de competição, globalização dos mercados, comportamento do consumidor, evolução tecnológica, dentre outros tópicos que afetam as diversas áreas das organizações.

Ambler e Riley (2000), chamam a atenção para o fato de que no ambiente de negócios na atualidade, as margens de ganho têm sido estreitadas ao mesmo tempo em que as demandas dos consumidores e a escala de competição têm aumentado.

Nesse contexto, o setor alimentício e, de um modo mais específico o setor agroindustrial vem sofrendo alterações substanciais com fortes implicações à área mercadológica. Dentro do setor agroindustrial, algumas cooperativas agropecuárias vêm se destacando nos últimos anos, em cenários regionais ou mesmo nacional, na oferta de produtos agroindustrializados.

No caso do estado do Paraná por exemplo, entre 1994 e 2003 a participação do varejo na receita bruta das cooperativas aumentou de entre 3% e 5% para 15%, correspondendo cerca de 2,7

bilhões de reais vindos das gôndolas dos supermercados. Nos casos de maior destaque, os produtos destinados ao varejo correspondem cerca de um terço ou mais das receitas totais destas organizações (PARANÁ COOPERATIVO, 2004).

As condições para sobrevivência das cooperativas agropecuárias na nova realidade de mercado, principalmente consolidada na década de 1990, exigiram destas organizações uma readequação de suas estruturas e processos a partir de diversas ações estratégicas. Dentre tais ações destaca-se a mudança de postura mercadológica, pela qual diversas cooperativas passaram de mercados de *commodities*, onde tradicionalmente estavam inseridas, para mercados de produtos voltados ao consumidor final, por meio da agroindustrialização.

O presente trabalho buscou analisar a utilização das ferramentas de marketing no contexto de mudança estratégica em uma cooperativa agroindustrial no estado do Paraná.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Composto de marketing**

O termo composto de marketing também é chamado na literatura como marketing mix, composto mercadológico ou mix de marketing (ROCHA; CHRISTENSEN, 1987).

Na definição de Kotler (1998, p 97), “composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. Nas palavras de Rocha e Christensen (1987, p 37), trata-se do “conjunto de instrumentos controláveis pelo gerente de marketing, através dos quais ele pode obter melhor ajustamento entre a oferta que sua empresa faz ao mercado e a demanda existente”.

A partir das diversas definições na literatura consta, mesmo que por vezes implicitamente, o caráter controlável do composto de marketing pela empresa, uma vez que se refere a ferramentas por meio das quais aquilo que está sendo ofertado é configurado e disponibilizado no mercado.

Há dezenas de ferramentas no composto de marketing, McCarthy popularizou uma classificação dessas ferramentas conhecida como Quatro P's: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (KOTLER, 1998).

O composto de marketing situa-se entre outros elementos estratégicos ao marketing (HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KNOX, 2004), entretanto, pode-se considerar que as empresas usam o composto de marketing para posicionar e criar valor por meio de um grupo coerente de políticas para cada um dos Quatro P's (JAIN, 1997; KNOX, 2004; KOTLER, 1997; LANCASTER; REYNOLDS, 1995).

Nesse sentido, ao que Hooley e Saunders (1996) denominam como implementação do processo estratégico de marketing, ao lado da organização de marketing e dos métodos de controle, os autores chamam a atenção para a necessidade do estabelecimento de um mix de produtos, preço, praça e promoção que levem tanto posicionamento como os próprios produtos e serviços para os mercados-alvo.

Conforme os autores (1996, p. 57), “o mix de marketing, constituído pelos produtos, preço, promoção e distribuição, são os meios pelos quais a empresa traduz sua estratégia de uma declaração de intenção em um esforço no mercado. Cada um dos elementos do mix deve ser concebido de forma a somar-se ao posicionamento exigido”.

Nesse sentido, atentam os autores, nenhum elemento do mix pode ser considerado independentemente da estratégia perseguida. A conciliação entre as decisões ligadas ao composto de marketing e o posicionamento mercadológico da empresa, ao lado dos esforços de organização e controle de marketing pode então ser vista como integrante das estratégias mercadológicas.

A seguir, os principais aspectos relativos aos Quatro P's são apresentados.

## **a) Produto**

O produto é tratado por McCarthy e Perreault (1997, p. 148) como “a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade”.

É no âmbito do produto que se concretiza a materialização de um valor entregue como algo a satisfazer necessidades e desejos dos consumidores. Desse modo, as variáveis relacionadas ao “P” produto são alvos de importantes decisões para o composto de marketing.

Quanto às variáveis ligadas a decisões a serem tomadas em relação ao produto, a partir de Kotler (1999) e McCarthy e Perreault (1997) pode-se especificar os tipos, a qualidade, o design, as características, a marca, as embalagens, os tamanhos, os serviços e a garantia e devoluções.

## **b) Preço**

De acordo com Rocha e Christensen (1987, p. 134), “o preço define as condições básicas pelas quais o vendedor e o comprador estão dispostos a realizar a troca”.

McCarthy e Perreault (1997) atentam que o preço envolve várias dimensões estratégicas e que os objetivos e políticas na definição de preço devem explicar o quão flexíveis serão, em que níveis serão estabelecidos durante o ciclo de vida do produto, a quem e quando os descontos e as concessões serão dados e, como os custos de transporte serão tratados.

Conforme uma tipologia expressa por McCarthy e Perreault (1997), os objetivos do preço podem ser orientados conforme três tipos, quais sejam, o orientado para o lucro, o orientado para vendas e o orientado para a situação de mercado.

No caso do preço orientado para o lucro, estabelece-se um retorno-alvo, normalmente declarado como uma porcentagem das vendas ou do capital investido, ou, alternativamente adota-se um objetivo de maximização do lucro, situação em que a empresa persegue o maior lucro possível, que não significa necessariamente a prática de um maior preço possível uma vez que a empresa pode alcançar tal maximização a partir da expansão de seu mercado.

No caso do preço orientado para vendas, busca-se referência em termos de unidades vendidas, faturamento ou participação de mercado, assim, as duas alternativas nesta orientação são o crescimento de vendas (por valor ou por unidade), ou o crescimento da participação de mercado.

Por fim, no caso do preço orientado para a situação de mercado, pode ocorrer o objetivo de igualar o preço ao da concorrência, normalmente em situações em que a empresa está satisfeita com sua participação de mercado e seus patamares de lucros atuais, em situação de mercado total estável como uma tentativa de estabilizar preços, igualar-se ou até evitar a concorrência. A outra opção nessa orientação de preços é a concorrência não focada em preço, que se caracteriza por uma ação agressiva em um dos “P’s” que não seja o “P” preço.

Kotler (2000) expressa as estratégias de determinação de preços, tendo em vista a referência nos custos, a referência nos concorrentes e a referência no valor percebido. Pela definição pelos custos, a empresa estabelece uma margem a partir do custo de produção do produto, pela definição pelos concorrentes, a empresa avalia os preços praticados no mercado para definir seus preços, e pela definição pelo valor percebido, o foco é na percepção do consumidor quanto ao valor do que a empresa oferece no mercado.

Apesar da tipologia apresentada, McCarthy e Perreault (1997) esclarecem que a maioria das empresas estabelecem políticas específicas de administração de seus preços, ao passo em que outras nem mesmo tentam administrar seus preços, apenas acompanham a concorrência.

É importante ressaltar nesse ponto, a situação em que a empresa não vende diretamente ao consumidor final, havendo então um determinado grau de dependência dos intermediários na administração do preço. Esta seria, por exemplo, a situação das cooperativas agropecuárias, cujos produtos agroindustrializados chegam ao consumidor final passando pelas redes de supermercados, mercearias e outros varejistas.

Por fim, importa destacar que as decisões do “P” preço (preço de lista, descontos, reduções, prazo de pagamento, condições de crédito) devem ser tomadas de modo alinhado às políticas de preço e aos demais “P’s” estabelecidas pela empresa.

### **c) Praça (distribuição)**

A existência de um canal de distribuição pressupõe a transferência de propriedade ou controle do fabricante para o consumidor final (ROCHA; CHRISTENSEN, 1987). O canal tem a função de preencher as lacunas de tempo, local e posse entre o produto ou serviço e o consumidor (KOTLER, 2000).

De acordo com Kotler (2000, p. 510), “canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo”. Tal conceituação pressupõe a gestão integrada de diferentes canais que ligam a empresa a seus públicos.

Quanto às decisões de ordem estratégica em relação ao “P” praça, McCarthy e Perreault (1997) discriminam o tipo de canal e o nível de serviços desejado ao consumidor. O canal pode ser direto ou indireto, quando direto a empresa vende diretamente ao cliente final, quando indireto, as decisões devem considerar o grau de exposição desejado (se intensivo, seletivo ou exclusivo), os tipos de intermediários/facilitadores necessários e, como deve ser a administração dos canais.

Anderson e Narus (1999) expressam como elementos centrais à consideração dos canais, questões relacionadas ao retorno financeiro, à qualidade do produto, à competitividade do preço, à segurança na entrega e à reputação.

A importância dos canais de distribuição também se verifica pelos impactos que provocam entre outras decisões de marketing, por exemplo, se a empresa utiliza lojas especializadas ou uma rede de distribuidores, certamente seus preços serão diferentemente afetados em cada caso (KOTLER, 2000).



De acordo com o mesmo autor (2000), a administração dos canais implica em questões tais como:

- A reunião de informações sobre os clientes, concorrentes e outras entidades de interesse;
- O desenvolvimento e a disseminação de mensagens de estímulo à compra;
- A realização de acordos relacionados a preços e outros fatores ligados à troca;
- A formalização de pedidos junto a fabricantes;
- O levantamento de recursos para o financiamento de estoques em níveis convenientes;
- A responsabilização por riscos de canais;
- A propiciação de condições para armazenagem e circulação de produtos;
- O fornecimento de condições para pagamentos;
- A supervisão da transferência de propriedade entre ofertante e cliente quando da troca.

No âmbito das considerações estratégicas da distribuição, conforme expõe Kotler (2000) e McCarthy e Perreault (1997), as decisões relacionadas ao “P” praça dizem respeito a que canais são utilizados, qual a cobertura desses canais (local, regional, nacional), qual o sortimento de produtos praticado no canal, como é gerenciado os estoques, bem como, o transporte dos produtos.

A partir da definição do mercado-alvo e do posicionamento mercadológico é que a empresa deve definir suas opções de canal, levando em conta os tipos de intermediários disponíveis, o número de intermediários necessários para seu volume de negócios, bem como, as responsabilidades dos diferentes membros do canal (KOTLER, 2000).

No caso das cooperativas agropecuárias ocorre o uso de canal direto nas situações em que ofertam produtos em forma de commodities para empresas transformadoras e nas situações em que ofertam produtos agroindustrializados diretamente aos consumidores finais em lojas administradas pelas mesmas. Ocorre o uso de canal indireto quando os produtos agroindustrializados destas cooperativas chegam até o consumidor final por intermédio de redes do varejo (supermercados, mercearias e outros).

#### **d) Promoção**

Kotler (2000) e McCarthy e Perreault (1997) apontam como alvo das decisões do “P” promoção a propaganda, a promoção de vendas, a venda pessoal, as relações públicas e o marketing direto. Para McCarthy e Perreault (1997, p. 230), promoção “é a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento”.

Tal como nos demais elementos do composto de marketing, a promoção e seus componentes devem ser consistentemente equilibrados entre si e entre os outros “P’s”. Nesse sentido, ressaltam McCarthy e Perreault (1997, p. 230) que o principal trabalho da promoção “é dizer aos consumidores-alvos que o Produto certo está disponível, no Preço certo e na Praça (canal) certa”.

Conforme a definição de McCarthy, a promoção envolve a venda pessoal, a venda em massa e a promoção de vendas. A venda pessoal envolve a comunicação oral direta entre vendedores e consumidores finais, a venda em massa envolve a comunicação a um grande número de consumidores ao mesmo tempo, destacando-se então a propaganda e a publicidade. A propaganda pode ser definida como “qualquer forma paga de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços”, ao passo em que a publicidade diz respeito a “qualquer forma gratuita de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços”. A promoção de vendas, por sua vez, refere-se a atividades de promoção que estimula o interesse, a experimentação ou a compra do produto, como exemplo, tem-se os concursos, cupons, feiras, amostras, presentes e outros (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

#### **METODOLOGIA**

Este trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa qualitativa, viabilizada pela especificidade do método de estudo de caso. Trata-se de um estudo longitudinal com cortes

transversais, ou seja, momentos específicos de relevância para o estudo, ao longo período considerado. O nível de análise neste estudo é organizacional, ou seja, a cooperativa selecionada. A unidade de análise, por sua vez, corresponde ao conjunto dos dirigentes, ou atores organizacionais, eleitos ou contratados, que desempenham (ou desempenharam) funções ou atividades em níveis estratégico ou tático pertinentes ao fenômeno estudado.

Conforme Yin (2001),

“Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Ao passo em que na utilização de métodos quantitativos a preocupação é mais intensa no sentido de mensuração de fenômenos, normalmente com aplicação a amostras mais extensas, no estudo de caso, que se situa nos métodos qualitativos, o maior foco recai na compreensão dos fatos do que em sua mensuração (FARINA, 1997).

Farina (1997, p. 3) destaca que “o estudo de caso descreve uma situação-problema real, vivida dentro de uma corporação, e que exige decisões de cunho estratégico. Dessa forma, trata-se de uma problemática datada e vinculada a um conjunto de circunstâncias internas e externas à organização”.

Nesse sentido, convém destacar o estudo de caso enquanto “método de pesquisa hábil e sensível em analisar um fenômeno dentro do seu contexto mais amplo, em situações onde esta inserção traga reais benefícios à pesquisa” (FARINA, 1997, p. 14).

Fontes de dados primárias e secundárias devem ser consideradas em função da própria natureza do estudo proposto. A apresentação “justa e rigorosa” dos dados, sugerida por Yin (2001, p. 20), pode ser mais confiavelmente atingida a partir de triangulação de dados e informações, nesse sentido, torna-se importante o uso de múltiplas fontes de evidência (TRIVIÑOS, 1994).

A referida triangulação se pautou na entrevista semi-estruturada, na pesquisa documental e na observação direta não participante.

Senger et al (2004, p. 101) destacam que “no que se refere à entrevista em profundidade, o pesquisador coleta informações de forma detalhada a respeito dos temas em análise, visando a buscar evidências que possibilitem a resolução de suas indagações. No desenvolvimento de uma entrevista o investigador comumente utiliza questionários ou roteiros para sua realização”. Buscou-se ouvir os dirigentes eleitos, do nível estratégico, que constituem a Diretoria da organização estudada, além de outros entrevistados com atuação em nível tático, cujas funções ou atividades estavam relacionadas ao estudo, perfazendo um total de dez entrevistas.

Dados secundários foram coletados a partir de consultas a publicações diversas, internas e externas ao caso estudado, que dispunham de conteúdo de algum modo relacionado aos interesses do trabalho. Em específico foram examinadas Atas de Assembléias Gerais realizadas na Cooperativa e publicações internas (jornal da Cooperativa e relatórios do Conselho Administrativo) abrangendo o período em estudo. O tratamento dos dados secundários foi realizado a partir de análise documental, entendida como uma série de operações empreendidas a estudar e analisar os documentos levantados, no sentido de descobrir circunstâncias sociais e econômicas ligadas à pesquisa (RICHARDSON, 1989).

Como fonte de evidências também utilizou-se da observação direta, do tipo não participante. Adverte Yin (2002, p. 115) que “assumindo-se que os fenômenos de interesse não sejam puramente de caráter histórico, encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes”. A observação ocorreu por ocasião da visita à cooperativa estudada, quando foram aplicadas as entrevistas semi-estruturadas e realizada parte da pesquisa documental, no mês de novembro de 2005.

Em relação à análise de conteúdo, Bardin (2000, p. 31) afirma ser “um conjunto de técnicas de análise das comunicações.” Para a autora, “não se trata de um instrumento, mas de um leque de

apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.” Ainda chama a atenção para a utilização de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, como característica da análise de conteúdo (BARDIN, 2000).

Especificamente no caso do estudo longitudinal com cortes transversais, o interesse da pesquisa está no desenvolvimento do fenômeno ao longo do tempo, mas com foco em alguns momentos históricos desse desenvolvimento ou incidentes críticos que marcaram a história do fenômeno e que têm relevância no momento atual, todavia, a coleta de dados é realizada em um único momento no tempo (VIEIRA, 2004).

O presente trabalho discorre sobre a utilização das ferramentas de marketing no contexto de mudança estratégica na Cooperativa Agroindustrial Lar, no processo em que a mesma deixa de estar focada em produtos *commodities* para a oferta de produtos agroindustrializados, voltados ao consumidor final. O período focalizado no estudo vai do ano de 1990 até o ano de 2005.

## **RESULTADOS**

### **O caso da Cooperativa Agroindustrial Lar**

A Lar surgiu em 19 de março de 1964 no município de Missal, então denominada Cooperativa Mista Agrícola Sipal Ltda – COMASIL, no contexto de colonização da região Oeste do Paraná. Desde 1972, com vistas a atender seus planos de expansão, a sede se encontra em Medianeira, quando mudou também sua razão social para Cooperativa Agrícola Três Fronteiras Ltda – COTREFAL.

A sua área de ação está centrada na região extremo-oeste paranaense, atuando em doze municípios. Conta com quatorze unidades de recepção de produtos agropecuários, com industrialização de soja, mandioca, vegetais congelados, aves e treze postos de venda de insumos e supermercados, onde também são realizadas as atividades administrativas.

Nos últimos anos, especialmente a partir da década de 1990, a Cooperativa implementou uma série de mudanças, dentre as quais, a redefinição da razão social que passou a Cooperativa Agroindustrial Lar – LAR, ao passo em que também definiu como missão:

“Promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, através da agregação de valores à produção agropecuária”.

A referida mudança da razão social e a definição da missão organizacional, tal como expressa, são fatos associados a uma profunda reestruturação estratégica, do ponto de vista dos negócios da Cooperativa, que experimentou um vertiginoso crescimento em diversas áreas, sobretudo no que diz respeito às suas relações com o mercado e suas relações com os produtores cooperados.

Em 2005, a Lar reunia quase sete mil associados, gerando quase três mil empregos diretos na região onde está situada, com um faturamento próximo a um bilhão de reais.

Marin (2005, p. 106) resume do seguinte modo as principais realizações da Lar no período de 1991 a 2004:

- Transferência da sede da Sudcoop de Francisco Beltrão para Medianeira;
- Aquisição pela Sudcoop da Kamby em Nova S. Rosa e Matelândia;
- Implantação da Unidade Industrial de Rações, Medianeira;
- Ingresso da Cotrefal no setor de produção de sementes de soja, Xanxerê (SC);
- Ingresso da Cotrefal no Paraguai;
- Implantação da Unidade Industrial de Mandioca (fecularia), Missal;
- Implantação da Unidade de Produção de Leitões, Itaipulândia;
- Implantação da Unidade Industrial de Vegetais, Itaipulândia;
- Implantação da Unidade Industrial de Aves, Matelândia;
- Consolidação do Sicredi, Medianeira;
- Mudança da razão social da Cotrefal para Cooperativa Agroindustrial Lar;

- Implantação da Unidade Industrial de Rações, Santa Helena;
- Implantação da Unidade Industrial de Carnes, Matelândia;
- Implantação da Unidade Produtora de Pintainhos, Santa Helena;
- Ingresso e expansão da Lar em Mato Grosso do Sul.

Esse conjunto de realizações ocorreu de forma articulada, e tem dimensão significativa na realidade da Lar quando comparado o que era a Cooperativa no início do referido período e em que se transformou na atualidade.

No início da década de 1990, se caracterizava principalmente como intermediária da produção de seus associados, em forma de *commodities*, atuando de modo incipiente no mercado local e regional. Já no começo de 2006, a Lar contava com cerca de cento e cinquenta itens no varejo, com participação nos mercados do sudeste, sul e centro-oeste, além de exportar produtos com valor agregado para cerca de trinta países.

Conforme as divulgações institucionais da Lar, suas linhas de produtos se classificam da seguinte maneira: aves; vegetais congelados; empacotados; enlatados e compotas; doces e geléias; especiais.

Na atualidade, destaca-se na Lar as seguintes unidades industriais:

- Unidade industrial de Mandioca
- Unidade industrial de Aves
- Unidade industrial de Rações
- Unidade industrial de Soja
- Unidade industrial de Vegetais
- Unidade de Empacotados
- Unidade de Beneficiamento de Semente de Soja
- Unidade de Beneficiamento de Ovos

- Unidade de Produção de Leitões - UPL
- Unidade de Armazenamento

A Lar declara-se voltada ao bem estar dos associados e suas famílias, destacando a organização de seu quadro de associados e funcionários, buscando também contribuir com o desenvolvimento das comunidades, criando canais de comunicação, alicerçados na solidariedade e na mútua confiança.

Tendo em vista o contexto das mudanças estratégicas observadas na Lar, a análise do composto mercadológico é descrita a seguir, de forma detalhada, considerando os Quatro P's.

### **- Produto**

Os impactos da mudança estratégica empreendida pela Lar no “P” produto foram profundos. Simplesmente considerando as características do produto *commoditie* e a mudança para produtos industrializados, já se denota uma série de alterações pertinentes à viabilização das estratégias adotadas.

Anteriormente, a maior parte do faturamento da Lar provinha da unidade de soja, produto padronizado, com a mesma característica em qualquer lugar, buscava-se então uma padronização em termos de características físico-químicas. Quanto aos empacotados, inicialmente também era simples, onde apenas recebia o produto, empacotava e vendia, o arroz, o feijão, o milho.

O ingresso na agroindustrialização fez com que a Lar mudasse a concepção de produto que tinha antes.

“Agora, quando a gente ingressou na agroindustrialização, onde nós fomos produzir nosso produto final, aí a gente sentiu a necessidade de ter programas realmente de qualidade que pudessem nos resguardar a



fidedignidade e qualidade desse produto aí, então, já na unidade de vegetais, que foi a primeira, e a gente começou a fornecer para o Carrefour, de cara a gente começou a ser auditado já, entendeu? “Como é que está o treinamento do funcionário, como é que está a qualidade intrínseca desse produto”, parâmetro para o brócolis, né? tamanho, especificações microbiológicas, sabe? Características físico-químicas desse produto, análises, inspeções de processos, inspeções de produtos, antes de embarcar para o cliente, durante a fabricação, depois de fabricado, serviço de atendimento ao consumidor... como é que a empresa trata isso?... e foi aí uma lição pra nós (...)” (Entrevistado 3).

Se por um lado a mudança na concepção de produto foi profunda, por outro, também não foi repentina. Inicialmente com o fornecimento para o Carrefour, e tão logo, com a gradual ampliação dos mercados. A Lar percebeu que deveria investir em qualidade, começou então, em suas indústrias, pela unidade de vegetais com o Programa de Qualidade Total, e posteriormente em suas outras unidades industriais, à medida que expandia as indústrias e buscava novos mercados.

A implantação da unidade de aves, desde o início voltada para o mercado externo, representou um passo importante para a Lar, quanto à questão da qualidade, bem como, volume de negócios.

“(...) especialmente quando se trata de mercado externo, o cliente externo, o europeu especialmente é muito mais exigente do que o mercado interno ainda, né? entendeu? Então, e aí já se preocupou desde o início com esse aspecto da qualidade, buscando profissionais adequados, profissionais que pudessem dar conta dessa necessidade, e aí a qualidade veio aí... e aí a gente

já viu também a necessidade de estar trazendo qualidade também para os processos internos, não adianta você ter uma indústria lá, bons processos de qualidade, se aqui os processos de apoio, corporativos, de gestão, né? não estão no mesmo nível. Então, começamos a trabalhar essas unidades visando, né? essa visão um pouco mais de cliente, de gestão da qualidade” (Entrevistado 3).

Outro importante aspecto relacionado ao “P” produto diz respeito à marca. A Lar chegou a atuar com doze marcas em determinado período. Posteriormente, com a formação de um Comitê de Marketing em 1997, a Cooperativa repensou suas marcas.

O Comitê de Marketing da Cotrefal decidiu mudar as marcas e o logotipo da cooperativa. Das 12 marcas registradas, a opção foi ficar com apenas duas: LAR para a linha de alimentos e COTREFAL para a linha de sementes, fertilizantes, rações e outros insumos e produtos. Quanto ao novo logotipo, a opção foi de retirar os triângulos que identificavam as “três fronteiras” e partir para um modelo mais abrangente.

As decisões foram levadas ao Comitê de Planejamento Estratégico que decidiu encaminhar as propostas (Briefing) à INOVE, agência de marketing de Curitiba para efetuar estudos com base em pesquisas mercadológicas (COTREFAL-SICREDI, 1997. p. 7)

Posteriormente, a então Cotrefal repensaria sua marca novamente. A divulgação da marca Lar em outros estados brasileiros, além do Paraná, e também para o exterior, com a exportação do frango, propiciou uma confusão do nome da Cooperativa (Cotrefal) com o nome dos produtos (Lar),

procedeu-se então um estudo de mercado quanto ao tratamento da marca e decidiu-se então mudar a razão social da Cotrefal para Cooperativa Agroindustrial Lar. Conforme Rodrigues (Diretor Presidente), “Essa decisão estratégica também decorre do privilégio de sermos detentores de uma marca cujo nome e símbolo, dão-lhe carisma que, aliado a produtos de qualidade, tem despertado o interesse dos consumidores”.

Com a mudança do nome da Cooperativa, concluímos um projeto muito amplo, que visava mudar o perfil econômico da sociedade, para cumprir a missão de promover o desenvolvimento econômico e social dos cooperados e comunidade, através da agregação de valores à produção agropecuária, (...) a mudança do nome enfoca o novo perfil econômico e a marca dos produtos, obedecendo a um princípio de racionalidade, pois será mais econômico e eficaz divulgar uma única marca, LAR, que agora é marca dos produtos e nome da cooperativa (Rodrigues).

A unificação das marcas em apenas uma, a LAR, possibilitou também avanços no desenvolvimento de melhorias nas embalagens dos produtos, especialmente por meio de padronização.

“É, foi um processo de mudança, de padronização da marca, e hoje a gente procura, na nossa embalagem, manter um padrão, o padrão da marca, logicamente nós temos uma identidade corporativa que é a Lar, que é a marca Lar. Essa marca precisa ser preservada, tanto é que ela não pode sofrer alterações no tamanho, na cor, em qualquer... na sua estrutura. Eu administro também essa parte e, especificamente nas embalagens nós temos

um padrão visual, que as embalagens seguem. Significa o seguinte, se você ver uma embalagem de arroz e uma embalagem de batata, você pode identificar de longe que aquela embalagem é da Lar, sem visualizar a marca, entendeu?” (Entrevistado 8).

Estes, dentre outros aspectos do “P” produto na Lar, articulados aos demais elementos do composto de marketing, conforme segue, apresentam relações diretas com as estratégias desenvolvidas.

### **- Preço**

O preço, na prática de mercado da Lar, ao mesmo tempo é a razão e a consequência para os resultados econômicos da agroindustrialização. Quando no mercado de *commodities*, o preço basicamente era ditado por cotações em bolsas de valores. Com a agroindustrialização, o mercado é que influencia o preço.

“O preço hoje, ele é baseado no cenário, no mercado, é ele é que dita a regra, então o que mudou é aquele preço então, cada vez mais ele foi se adequando com os concorrentes, então, ajustando o preço, e aí a cadeia de custos teve que ser esmagada” (Entrevistado 6).

Essa mudança, definida pela maior concorrência de mercado, em parte, ocorreu ao longo do processo de agroindustrialização da Lar, de modo que, antes as definições de preços se pautavam, em parte, com base nos custos e, posteriormente, passa a ser definida pela situação de mercado.

(...) está muito diferente do que era a 6, 8 anos atrás, né? aonde que você ainda podia definir assim, você pegava teu custo, jogava teus impostos, jogava tua margem e você tinha o preço de venda, que você lançando no mercado ele tinha todas as chances de vender tendo que fazer muito pouco diferencial em desconto, né? (...) a coisa tá mudando um pouquinho, aonde que se você não pratica o preço que o mercado tem lá fora, o teu produto não saia bem, e as vezes, a necessidade de você ter um preço compatível ao mercado lá fora faz com que você tenha que trabalhar com margens muito pequenas, ora até sem margem também (Entrevista 7).

A Lar pratica, conforme se verifica, estratégias de preços em cada área de produtos, conforme ciclo de vida ou características próprias das linhas de produtos, entretanto, a Cooperativa tem buscado patamares normais de mercado.

“(...) não tem um produto que eu diria pra você, “esse produto é premium” e ela vai... eu te diria o seguinte, uma coisa que a gente tem comentado bastante... que a cooperativa tá buscando agora, com a... agora que a gente, basicamente, implantamos os nossos complexos industriais, voltar-se para os nossos processos e verificar aquilo que a gente pode ser bom, ou podemos ser melhores do que nós somos, agregar mais valores e sair da vala comum, aí sim, ter produtos premium” (Entrevistado 3).

Nota-se, portanto, que apesar da agregação de valor aos produtos agropecuários, em relação ao mercado concorrente, não há preço *premium* pago pelo consumidor em compensação aos esforços mercadológicos da Lar.

## - Praça (distribuição)

Anteriormente, enquanto cooperativa agropecuária, a distribuição era menos complexa, mais centrada em tipo específico de clientes, os grandes *players* dos produtos *commodities*. A distribuição era feita via porto de Paranaguá, exportando o produto soja. Havia uma movimentação interna entre unidades, entre recebimento e transferência para armazenagem ou processamento.

Quanto aos empacotados, havia um pequeno mercado, regional, região oeste, sudoeste e um pouco em Santa Catarina. A programação do transporte, por exemplo, ocorria na medida da produção.

Quanto ao transporte, a Lar sempre manteve uma frota própria, o que chamam de “frota estratégica”. No início, quando a base era grãos, quase toda a frota era própria da Cooperativa, apesar da necessidade suplementar em épocas de safras. À medida que a Cooperativa evoluiu no processo de agroindustrialização e se inseriu no mercado de produtos de consumo final, tornou-se necessário uma considerável ampliação da frota, ao mesmo tempo em que teve que diversificar os veículos, por exemplo, para as áreas de empacotados, de congelados, e *containeres*.

“A Cooperativa sempre fez questão de manter uma frota estratégica (...), pra alguns momentos, se a gente falar de grãos, diria pra você que 70% é de terceiros que a gente opera (...), na área de empacotados aí uns 40%, 50% com terceiros, e congelados , essa parte de *containeres* aí numa faixa de 50%” (Entrevistado 9).

Embora o crescimento da Lar representou uma transferência relativa na questão do domínio da frota, a Cooperativa buscou manter uma proporcionalidade da diversificação da frota. O

não investimento proporcional nessa área sugere ter a Cooperativa entendido ser outras as prioridades na alocação de recursos.

Outro aspecto relevante da distribuição diz respeito à criação de uma equipe de logística. Enquanto antigamente cada setor da Cooperativa cuidava de sua própria logística, atualmente existe uma divisão de logística, que integra os vários setores da Lar, visando uma melhor alocação de recursos.

A estratégia de diversificação e de comercialização de produtos de parceiras na marca Lar, que representou a formação de um portfólio relativamente variado na área de alimentos, guarda relações estreitas com a distribuição na Lar.

“(...) a estratégia nossa foi de... realmente foi de ter um portfólio de produtos grande, com mais de 100 produtos na marca Lar que viabilizasse você fazer a distribuição dos produtos” (Entrevistado 2).

E ainda, um avanço nos negócios, a Lar, nos últimos anos, começa a investir em pequenos varejistas, buscando parcerias para melhor remuneração aos seus produtos.

“(...) no mercado interno, é... com a marca Lar, né? e por isso que eu já falava antes, por exemplo, a logística tem um conceito muito forte, né? E como é que nós atuamos? Em São Paulo nós já estamos buscando um jeito diferente de atuar. Por que o quê agrega valor é... não é as grandes redes de supermercados. Por incrível que pareça, quem agrega valor são os pequenos mercadinhos, agora, como é que você vai atuar com eles, então, tem um jeito de atuar. Então nós estamos buscando um parceiro em São Paulo que vai fazer toda a distribuição” (Entrevistado 6).

Um detalhe importante é que apesar de estar situada na região de seus principais fornecedores que, no caso são os produtores associados, a Lar se encontra relativamente afastada dos centros consumidores, portanto, se por um lado os custos de fornecimento, em transportes, tende a ser baixo, por outro, a ampliação dos mercados pode incorrer em um maior custo relativo.

### **- Promoção**

Na época em que a Lar atuava basicamente no mercado de *commodities*, o investimento em promoção era quase inexistente, uma vez que na tradição primário-exportadora sempre havia a demanda, em uma lógica de “o que produz, vende”. A lógica mudou com a inserção da Lar na agroindústria.

“(…) com a entrada dos produtos pra consumo final, a cooperativa se viu aí com uma necessidade de montar alguma coisa nesse sentido [publicidade e propaganda], mas nunca foi grande, nunca foi expressivo o investimento da cooperativa nesse sentido, (...) Ela tem feito inserções regionais, em canais em mídia regional, revista, televisão, mas nunca fez um trabalho assim a nível nacional, por exemplo, algumas campanhas mais arrojadas, é... regionalmente ela tem feito alguma coisa, sorteio de brinde, sorteio de prêmio, show de prêmios, “Lar é show”, mais na rede de supermercados visando aumentar as vendas na área de supermercados” (Entrevistado 3)

Apesar de não investir na promoção em campanhas de maior alcance, a Lar direciona um trabalho de marketing por meio dos representantes comerciais, uma vez que suas vendas são realizadas no meio atacadista, geralmente.



“É, na verdade nós não temos assim uma política, é... de propaganda a nível, a nível de mais longe assim nós não temos, temos propaganda mais regional, então, nossa forma de fazer marketing é através da venda mesmo, da nossa logística, dos produtos, agora, na área de supermercados que nós estamos fazendo alguma propaganda nesse sentido” (Entrevistado 8).

Do ponto de vista da promoção sob a perspectiva estratégica, há espaço para uma dinamização de atividades articuladas de modo a explorar os potenciais de mercados da Cooperativa.

“a marca ela foi reestilizada a cinco, seis anos atrás, então nós temos um período muito pequeno, né? de experiência mercadológica mais focada, né? E, a cada dia que passa nós estamos procurando lapidar pra que o conceito nosso de marca seja cada vez mais forte. Esse trabalho de qualidade com certeza tem sido muito importante nesse aspecto, né? nós temos ISO 9001 hoje já em cinco unidades industriais que é mandioca, vegetais, frigorífico e industrializados, e a unidade de empacotados, então os produtos que são vendidos com a marca Lar já têm ISO 9001. Então, do ponto de vista do conceito de qualidade nós evoluímos muito, agora nós temos que aproveitar isso como um potencial grande, é... pra valorizar esse produto. Essa é a grande busca agora, né?” (Entrevistado 2)

Uma atividade de destaque é a participação da Lar em feiras regionais e nacionais de produtos alimentícios, especialmente ocorrendo em Foz do Iguaçu e em Curitiba, onde o principal foco tem sido a divulgação da marca. Neste mesmo propósito, destaca-se também a participação da

Lar em uma feira na Alemanha. A participação nesse tipo de evento é relativamente recente, cinco ou seis anos, e os resultados são apontados como satisfatórios pela Cooperativa.

A Lar possui uma rede de supermercados espalhada em sua região de atuação nos municípios próximos à cidade de Medianeira, onde os produtos Lar são tratados estrategicamente no sentido de gerar ou preservar valor da marca.

“(...) você não usa muito o produto da marca Lar para fazer uma promoção assim aonde que, você põe um preço muito lá em baixo, digamos assim, porque nós entendemos que a marca Lar precisa, assim, ser valorizada, então você pode observar que no supermercado, a Lar, nós trabalhamos com itens aonde que nós usamos pra atrair o cliente para o supermercado, né? E a gente tem procurado não utilizar demais o produto da marca Lar, porque ele tem a sua valorização no mercado como um todo” (Entrevistado 7).

A área de promoção da Lar parece indicar o uso de instrumentos (por exemplo, feiras e representantes) mais adequados a clientes atacadistas. Observa-se, portanto, a tendência declarada da Lar em buscar maior aproximação com os consumidores finais.

Especificamente em relação à comunicação da cooperativa com os associados e a comunidade local, destaca-se a criação, em 1984, do Informativo Cotrefal, complementando o programa de rádio criado dez anos antes. Estes instrumentos foram, e são, de grande relevância, inclusive do ponto de vista mercadológico, quando se considera o mercado representado pelos associados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destaca-se a integração entre os Quatro “P’s” no processo de gestão estratégica de marketing, a definição do mix mercadológico deve considerar as particularidades do negócio e, ao passo em que é o posicionamento de mercado que orienta a definição de tais elementos (Hooley e Saunders, 2005; Kotler, 1999), torna-se explícito as relações entre as estratégias mercadológicas e o composto de marketing.

Os resultados mostram uma clara relação de consonância entre as alterações nas ferramentas de marketing e as mudanças estratégicas da Cooperativa, ou seja, na medida em que a Lar muda o foco de suas atividades de agropecuária para agroindustrial, são necessários novos elementos ou a modificação dos já existentes no composto mercadológico.

No produto destaca-se a diversificação, ou ampliação do portfólio, ao mesmo tempo em que a agroindustrialização implicou em um domínio técnico mais profundo sobre o mesmo, tanto pela transformação do produto quanto pelas exigências de mercado no novo patamar de atuação da Lar. Em relação ao preço, ressalta-se que a forma de precificação praticada pela Cooperativa atesta o que se verifica na literatura quanto às margens mais estreitas de lucros. Quanto à praça nota-se o aumento da complexidade das atividades de distribuição, pela quantidade, pela diversidade e pela agroindustrialização, levando inclusive a criação de um setor de logística na organização. Em relação à promoção, a Lar embora tenha declarado a intenção de maior proximidade com os consumidores finais, dada sua inserção na agroindústria, carece de um programa promocional que mantenha coerência às demais ferramentas e se mantenha alinhado a uma definição estratégica que defina e comunique claramente seu posicionamento.

Sugere-se, para futuros trabalhos, pesquisas em outras organizações e em outros setores compreendendo, inclusive, aspectos mais específicos das decisões relativas ao composto mercadológico, como forma de explorar as relações entre as ferramentas de marketing e as decisões estratégicas nas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBLER, T.; RILEY, D. **Marketing metrics**: a review of performance measures in use in the UK and Spain. London Business School, Centre for Marketing. Working Paper, n. 00-901, mar 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BROD, V. H. **Contribuição do programa de aves de corte no aumento de faturamento da Cooperativa Agroindustrial Lar entre 1999 e 2001**. Foz do Iguaçu, 2002. 25 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) - FEPI - Faculdade de Economia e Processamento de Dados de Foz do Iguaçu.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

FARINA, E. M. M. Q. **Estudos de caso em *agribusiness***. São Paulo: Pioneira, 1997.

HOOLEY, G. J.; GREENLEY, G. E.; CADOGAN, J. W.; FAHY, J. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 18-27, 2005.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. F. **Marketing Strategy and Competitive Positioning**. 2. ed. Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1998.

MARIN, R. **Lar na história**: 40 anos da Cooperativa Agroindustrial Lar. Cascavel: Tuicial, 2005. 200 p.

MARSCHALL, C. R. **Pequena propriedade e cooperativismo no Oeste do Paraná**: um estudo a partir da Cooperativa Agroindustrial Lar. Toledo, 2005. 197 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

PROENÇA, A. **Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica**: refinando o entendimento gerencial. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, ARCHÉ, ano VIII, n. 23, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SENGER, I.; PAÇO-CUNHA, E.; SENGHER, C. M. O estudo de caso como estratégia metodológica de pesquisas científicas em administração: um roteiro para o estudo metodológico. **Revista de Administração**, v. 2, n. 3, p. 93-116, 2004.

SILVA, A. J. da. Estratégias em organizações cooperativas: o caso da COTREFAL no período de 1964-2000. Florianópolis, 2001, 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

THOMAS, H. Perspectives on theory building in strategic management. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 3-10, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.