

## Estratégias de marketing na indústria de amendoim: um estudo em empresas da Alta Paulista

João Guilherme de Camargo Ferraz Machado<sup>1</sup>

### Resumo

O objetivo desse trabalho foi analisar as estratégias de marketing das indústrias de processamento de amendoim na região da Alta Paulista, visando o crescimento e desenvolvimento do setor. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em quatro indústrias de alimentos instaladas nas regiões de Tupã e Marília, que utilizam o amendoim como matéria-prima ou o comercializam como produto final. O resultado mostrou que as estratégias de marketing das empresas do setor sofrem poucas variações, em função das características dos produtos e do público-alvo dessas empresas. Há um distanciamento entre as empresas e o consumidor final, resultado do pouco conhecimento das necessidades e dos hábitos de consumo do consumidor final. Entretanto, a análise dos resultados apresentados revelou a existência de um ambiente propício para o desenvolvimento e crescimento das indústrias por meio da promoção da marca, do desenvolvimento de produtos e foco no varejo.

**Palavras-chave:** Amendoim; composto mercadológico; desenvolvimento; estratégias; indústria

---

*Recebimento: 15/4/2012 - Aceite: 4/11/2012*

<sup>1</sup> Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, Brasil (2007). Professor da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Campus Experimental de Tupã. Avenida Domingos da Costa Lopes, 780. Jardim Unesp. 17602-496 - Tupa, SP - Brasil. Telefone: (14) 34044200. Fax: (14) 34044201. Homepage: <http://www.tupa.unesp.br>. E-mail: [joao@tupa.unesp.br](mailto:joao@tupa.unesp.br).

## **Marketing strategies in the peanuts industry: a study in companies of Alta Paulista region**

### **Abstract**

The aim of this study was to analyze the marketing strategies of the peanut processing industry in the region of Alta Paulista, seeking growth and development of the sector. Semi-structured interviews were conducted in four food industries located in regions of Tupa and Marilia, using peanuts as raw material or to market as the final product. The result showed that the marketing strategies of the sector's companies suffer few variations, depending on the characteristics of products and target audience of these companies. There is a gap between businesses and final consumers, consequence of little knowledge of the needs and consumption behavior of the consumer. However, analysis of results showed the existence of an enabling environment for development and growth of industries through brand promotion, product development and focus on retail.

**Keywords:** Development; industry; marketing mix; peanuts; strategies

## Introdução

A cultura do amendoim já teve uma posição de destaque no cenário agrícola brasileiro, sendo uma das principais matérias-primas da fabricação de óleo comestível. Atualmente, as soluções tecnológicas para a colheita mecanizada e a secagem artificial do produto, disponíveis para produtores, cooperativas e demais empresas envolvidas no setor, trouxeram uma nova dinâmica para a cadeia do amendoim. Com isso, o amendoim voltou a ser uma cultura lucrativa para o produtor e de grande interesse para a indústria de alimentos, devido à demanda internacional por produtos de boa qualidade e ao potencial representado pelo mercado interno brasileiro.

A produção de amendoim é concentrada na região sudeste, principalmente no Estado de São Paulo que vem sendo responsável por aproximadamente 80% da produção nacional, com duas regiões de cultivo principais: a região da Alta Mogiana, que engloba o Escritório de Desenvolvimento Rural (EDR) de Ribeirão Preto e vizinhanças, e a região da Alta Paulista, que abrange o EDR de Tupã e vizinhanças. Na região da Alta Mogiana, o cultivo de amendoim é realizado com o objetivo de renovação de canaviais. Já na Alta Paulista, o cultivo do amendoim é utilizado para renovação de pastagens, sendo a colheita realizada em duas épocas distintas.

Para o EDR de Tupã, a cultura apresenta grande relevância econômica e social. De acordo com Martins e Perez (2006), em 2005 a safra de amendoim da seca concentrou-se principalmente nos EDR de Tupã (28,4%), Assis (12,1%) Presidente Prudente (11,3%), Dracena (9,8%) e Marília (8,9%), todos da região da Alta Paulista.

O levantamento do valor da produção agropecuária do EDR de Tupã revela que a cultura do amendoim é a quarta atividade mais importante nessa microrregião, atrás do ovo, cana-de-açúcar e carne bovina (IEA, 2011). A importância social da cultura está relacionada com emprego de mão-de-obra do campo. Além disso, deve ser considerado que a rotação de culturas com uma espécie leguminosa, como o amendoim, auxilia na recuperação de áreas degradadas, colaborando para a conservação do solo e da água.

Martins (2007) apontou que a safra paulista da seca em 2007 deveria produzir 33% a menos, comparada ao ano anterior, consequência da redução da área plantada em 32% e da manutenção dos níveis de produtividade média. A tendência de redução da safra da seca na região da Alta Paulista vem se confirmando especialmente por conta da expansão das áreas de cana-de-açúcar, cujo ciclo produtivo coincide com a época de plantio do amendoim da seca. Martins (2010) destacou que a área plantada no Estado

de São Paulo permaneceu estável entre 2006 e 2009, principalmente para o plantio das águas.

Mesmo com essa previsão de redução na produção e na área plantada, considera-se que o sistema agroindustrial do amendoim seja de grande relevância para a Região de Tupã-SP, sendo esse aspecto evidenciado pela importância econômica, como base na receita gerada para a região, e pela importância social, a partir dos empregos diretos e indiretos gerados em todos os elos da cadeia e, principalmente, nos municípios que compreendem a região. Assim, estudar as estratégias de marketing no segmento industrial da cadeia produtiva do amendoim, buscando o desenvolvimento e o crescimento das empresas, visa possibilitar, junto a outras iniciativas, uma alternativa de desenvolvimento regional.

Diante desse cenário, o objetivo desse trabalho é analisar as estratégias de marketing das indústrias de processamento de amendoim na região da Alta Paulista, identificando as principais estratégias relacionadas ao composto mercadológico; categorizar as empresas segundo o porte e tipo de consumidor; e propor adequações para o desenvolvimento e crescimento das empresas no mercado em que atuam.

O trabalho foi desenvolvido em 4 indústrias de processamento de amendoim localizadas na região da Alta Paulista, no estado de São Paulo. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas aplicadas a 3 gerentes (de marketing, vendas e comércio exterior) e 1 proprietário das empresas.

Esse artigo foi estruturado em cinco partes, incluindo essa introdução. Na segunda parte foram abordados conceitos sobre estratégias de marketing, composto mercadológico, estratégias de marketing na indústria de alimentos e no setor do amendoim. Na terceira parte foram descritos os métodos de pesquisa utilizados no trabalho. A quarta parte demonstra os resultados das entrevistas realizadas com os gestores das indústrias. A quinta parte encerra o artigo com as conclusões do estudo.

## **Referencial Teórico**

### **Marketing estratégico**

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing para a empresa visa assegurar que as capacidades dessa empresa correspondam ao ambiente de mercado competitivo no qual ela opera, hoje e em um futuro próximo (HOLLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Entende-se por marketing estratégico o processo de análise de oportunidades, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos e execução de implementação e do controle (KOTLER,

1976). É um conjunto de medidas e técnicas adotadas pela organização para atender as necessidades dos clientes como também tornar a empresa competitiva, buscando se adaptar e crescer dentro do mercado.

Segundo McCarthy (1996), no nível estratégico, sobressaem-se dois conceitos intimamente relacionados: segmentação de mercado e posicionamento. O conceito de segmentação refere-se ao levantamento de variáveis e a descrição do perfil dos segmentos de mercado que poderiam ser atingidos por compostos mercadológicos específicos. Após a escolha estratégica de segmentos, com a finalidade de se obter vantagem competitiva, o processo culmina com a etapa de posicionamento. Nesse sentido, os processos de segmentação e posicionamento buscam por uma maior competitividade por parte das empresas.

Existem várias maneiras de segmentar um mercado e para segmentá-los é preciso adotar critérios para que o processo seja bem sucedido. O nível de segmentação a ser efetuado pela empresa vai depender das características do mercado e do produto que serão oferecidos aos consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). As várias formas de segmentar o mercado têm como base os aspectos: demográficos, psicográficos (SIMPSON, 2001; McDONALD, 2005; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; BOONE; KURTZ, 2009), geográficos e comportamentais (DIAS et al., 2003, SIMPSON, 2001, KOTLER; ARMSTRONG, 2007; BOONE; KURTZ, 2009). Para Dias et al. (2003), a segmentação comportamental é dividida em segmentação por benefício e por grau de utilização.

Uma adequada segmentação do mercado facilita o entendimento e os estudos de posicionamento, a introdução de novos produtos, auxilia nas decisões de preço, dá mais eficácia ao processo de comunicação, facilita as decisões de distribuição (NEVES, 2003).

McDonald e Dunbar (1998), citados em Veloso (2008), tornaram clara a ideia de que o processo de segmentação deve ser seguido pela implementação do composto mercadológico, sugerindo um processo de trabalho que começa com a segmentação, passa pelo posicionamento e termina com a implementação prática do composto mercadológico adequado ao segmento escolhido.

Por isso, determinado o segmento, busca-se estratégias que visam tornar a oferta distinta dos concorrentes, situação alcançada por meio dos atributos do produto, dos serviços oferecidos, do atendimento e da marca, que simboliza a empresa no mercado. Assim, é de extrema relevância que as decisões de marketing estejam apoiadas nas premissas do mercado, sob pena de se praticar ótimas ações mercadológicas para públicos errados ou de fácil resposta para os concorrentes, sob risco de insucesso (NEVES, 2003).

## O composto mercadológico

Na sua forma mais eficiente, a estratégia de marketing desenvolve um composto mercadológico que é feito sob medida especificamente para satisfazer as necessidades de cada um dos mercados-alvo pretendidos pela empresa (DICKSON, 2001).

O mix de marketing ou composto mercadológico é o conjunto de ferramentas que as empresas utilizam para alcançar os objetivos de marketing no mercado-alvo (KOTLER; KELLER, 2006). Para McCarthy (1996), o composto mercadológico compreende decisões que a empresa precisa tomar sobre as variáveis controláveis, com o intuito de atingir o mercado-alvo.

Para Dickson (2001), o composto mercadológico ajuda a empresa a desenvolver uma estratégia de posicionamento, por se tratar de um conjunto de ferramentas táticas que apóia a estratégia de posicionamento da organização. Essas ferramentas, segundo McCarthy (1996), estão classificadas em quatro grupos amplos denominados de 4P's do marketing: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação). O planejamento e a análise dessas ferramentas possibilita às empresas atingir seus objetivos de marketing com sucesso, por meio da elaboração de estratégias de sobrevivência e de crescimento no mercado. Churchill e Peters (2000) definiram o composto mercadológico como sendo a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para o cliente e alcançar os objetivos da organização.

O composto mercadológico tem uma grande importância dentro da estratégia de marketing e, com o seu monitoramento, podem ser feitos ajustes necessários na organização para atender ao dinamismo do mercado e tornar-se competitiva. Para McCarthy (1996), cada elemento do composto mercadológico se subdivide em diversas dimensões que podem ser analisadas separadamente:

- o produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). As decisões de produto incluem *mix* dos produtos, qualidade, *design*, embalagens, características e atributos, marcas, tamanhos e garantias;
- o preço determina o valor de um produto aos olhos do cliente e em relação aos produtos do concorrente (KOTLER, 1976) e inclui preço de tabela, concessões, descontos, prazos de pagamento e condições de financiamento. De acordo com Kotler e Keller (2006), as empresas podem adotar diferentes estratégias de

adequação de preços: preço geográfico; preço com descontos; preço promocional; e preço discriminatório;

- os canais de marketing são um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo que visa disponibilizar bens dos prováveis consumidores. Segundo Boone e Kurtz (2009), as decisões de distribuição envolvem cobertura do mercado, meios de transporte, armazenagem, controle de estoque, processamento de pedidos e seleção de canais de marketing em canais;
- as decisões de comunicação de marketing são as diversas maneiras pelas quais os profissionais de marketing se comunicam com clientes atuais ou potenciais e podem ser de âmbito pessoal ou não pessoal (CHURCHILL; PETERS, 2000). A comunicação inclui propaganda, promoção de vendas, marketing direto, eventos, relações públicas e vendas pessoais.

Frente às inúmeras possibilidades que cada elemento oferece, é interessante que a empresa busque a adequação dos elementos entre si, diminuindo assim os riscos de não satisfazer os anseios do mercado-alvo (McCARTHY, 1996).

De acordo com Kotler (1976), ao escolher uma estratégia de marketing, o administrador tem muitas alternativas possíveis, pois cada objetivo pode ser atingido de várias maneiras.

## **Marketing na indústria de alimentos**

Na indústria de alimentos, o amendoim é utilizado como matéria-prima na confecção de amendoim salgado, doces, confeitos etc. A partir daí, a produção pode ter dois destinos: o atacado ou um tipo de intermediário, conhecido como empacotador. Os produtos seguem para o atacado, quando o mercado é nacional, que o distribui para o varejo, onde são disponibilizados para a venda ao consumidor final pelos supermercados, padarias, mercearias, doceiros e ambulantes. O papel do empacotador consiste na compra da produção de várias pequenas empresas, muitas vezes localizadas em propriedades rurais, reembalando-as sob uma marca diferente (do próprio empacotador), em tamanhos e quantidades variados. Em seguida, esses produtos são levados diretamente ao varejo, em um limitado raio de atuação.

Pressionada por esses fatores e pela forte concorrência, a indústria de doces e derivados de amendoim sobrevive, principalmente, devido ao consumo de caráter popular, centrado nas periferias dos grandes centros.

Entretanto, observa-se uma tendência para atender um consumidor diferenciado no autosserviço. Para isso, a indústria vem investindo na apresentação dos produtos e nas embalagens. Essa categoria de produtos teve certo declínio no comércio, devido à disputa com outras categorias, movidas a preços mais competitivos, e a ausência de um marketing mais agressivo, que promova inovações e atendendo às necessidades do consumidor (SALGUEIRO, 2005).

Para Sobrinho e Prado (1999), organizações que não estão em contato direto com seus mercados consumidores e fornecedores têm enfrentado sérios problemas com seus resultados, muitos dos quais poderiam ser evitados se essas empresas utilizassem parte do tempo entendendo seus consumidores atuais, as tendências de consumo, além das estratégias dos concorrentes.

Nesse sentido, o marketing surge como uma importante ferramenta de análise dos mercados, onde a correta utilização dos elementos mercadológicos permite a formulação de estratégias que possam melhorar a competitividade das empresas. Assim, é de extrema relevância que todas as decisões de marketing estejam apoiadas nas premissas do mercado, sob pena de se praticar ótimas ações mercadológicas para públicos errados ou ações de fácil resposta por parte dos concorrentes, sob risco de insucesso.

Nas últimas décadas, verificou-se a evolução do consumidor no sentido de adotar uma postura mais consciente em relação aos produtos que adquire. No setor alimentício, essa evolução é nítida, em função da busca por uma maior qualidade de vida, agregando à dieta questões de saúde, incluindo produtos com menor conteúdo de gorduras e calorias, rico em fibras, pobre em sódio etc. A indústria de alimentos, assim como toda a cadeia agroalimentar vem acompanhando esse maior interesse por parte do consumidor (ISHIMOTO; NACIF, 2001).

Girardi (2002) destacou que os preços praticados podem variar conforme a região onde o produto é distribuído, com a possibilidade de descontos para determinadas quantidades adquiridas ou frequência e fidelidade de compra. Os canais de distribuição utilizados pela indústria de alimentos incluem desde a venda direta ao consumidor até o escoamento por parte de varejistas, revendedores ou distribuidores, nas suas mais variadas formas. A divulgação do produto pode ser feita por meio de jornais, televisão, revistas especializadas, e sua promoção, por meio dos próprios vendedores ou junto aos revendedores. Essas funções do composto mercadológico podem e devem ser alteradas sempre que as condições de mercado se modificarem, permitindo levar ao consumidor o produto certo, no lugar e no momento certo, ao preço certo, por meio do acompanhamento e controle permanente do mercado.

As tendências da indústria de alimentos e do padrão de consumo orientam os caminhos do agronegócio brasileiro, que luta para se adequar a um novo cenário competitivo. O consumidor gradualmente tem demonstrado interesse nos atributos nutricionais e na utilização de técnicas ou manejo sem a utilização de agrotóxicos, influenciando incisivamente a melhoria indiscriminada dos aspectos relacionados à saúde, de sementes, solo, adubos e a qualidade de vida das pessoas. Essas exigências são elementos que proporcionam um redimensionamento constante das estratégias das empresas para manterem-se atualizadas.

### **Aspectos mercadológicos no setor do amendoim**

A demanda por produtos à base de amendoim é sazonal, tendo seu maior pico entre os meses de junho e julho, quando as festas juninas ocorrem por todo o país. Nesse período, a demanda por amendoim sobe 40% a partir de maio, em relação aos meses anteriores, seja *in natura*, torrado, moído, na forma de doces como paçoca e pé-de-moleque (REVISTA DOCE, 2006).

A sazonalidade pode ser mais intensa, dependendo da região em que os produtos são comercializados. Salgueiro (2005) destacou que de meados de outubro a fevereiro, as vendas de doces na região Nordeste despencam, queda muitas vezes atribuída ao clima, uma vez que nos meses mais quentes, os confeitos sofrem a concorrência direta de refrigerantes, sucos e sorvetes. Em determinadas regiões, como no Estado do Rio de Janeiro, o consumo sobe em setembro, mês dos santos Cosme e Damião, comemorado com o oferecimento de doces às crianças. Em outros casos, é a temperatura mais amena no período de inverno a responsável pelo aumento na venda de produtos a base de amendoim. As vendas podem aumentar até 50%, por causa do inverno, estação em que naturalmente cresce a demanda por doces (REVISTA DOCE, 2005).

De acordo com Herrera, Abreu e Siqueira (2004), o mercado de confeitos de amendoim na região da Alta Paulista desperta interesse por três motivos: (i) por ser constituído por um grande número de concorrentes, sendo oito empresas nesse ramo somente em Marília-SP; (ii) a existência de uma grande variedade de produtos à base de amendoim; e (iii) a questão da qualidade do produto, pois o amendoim possui como agravante a possibilidade de contaminação por aflatoxina, substância altamente tóxica e carcinogênica para o homem e animais.

Segundo Marcelino, Mecnas e Marcelino (2003), a contaminação por aflatoxina constituiu-se em um fato importante que reduziu drasticamente o consumo de amendoim no segundo semestre de 2000. A constatação de

contaminação de 40% das amostras de amendoim e de 30% das amostras de paçocas analisadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), em teores acima do permitido pelo Ministério da Saúde, foi amplamente divulgada pela mídia, repercutindo nacionalmente de forma negativa. As agroindústrias (beneficiadoras) e as indústrias de alimentos, incluindo aquelas que fabricam produtos de confeitaria, grãos torrados, fritos ou cozidos, e ingrediente para elaboração de doces, balas, bombons e pastas, foram afetadas por essa queda no consumo do amendoim.

Embora o processo de melhoria da qualidade do produto já estivesse ocorrendo, o mesmo foi muito acelerado pelo episódio da aflatoxina. O resgate do amendoim como um alimento de alta qualidade e o conseqüente crescimento do mercado são conseqüências das ações do Pró-Amendoim, um programa de autorregulamentação e expansão do consumo do amendoim, lançado pela Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau, Balas e Derivados (ABICAB) e um grupo de associados do setor, no sentido de melhorar a qualidade do produto *in natura* e industrializado. Esse programa é responsável pelo melhoramento da qualidade dos produtos feitos com amendoim de maneira sistemática e metódica.

Como parte desse programa, a ABICAB lançou, em 2002, um Selo de Qualidade, credenciando seu uso pelas nove empresas associadas ao Programa Pró-Amendoim. Esse selo tem a função de estabelecer, para o consumidor final, uma informação visual de que aquele produto foi industrializado segundo um rígido controle de qualidade e que é seguro. Trata-se de um logotipo colocado nas embalagens para atestar o cumprimento dos parâmetros de qualidade, como o de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) (REVISTA DOCE, 2005). Outros objetivos desse selo são (i) criar segurança para consumidores e canais de distribuição; (ii) dar credibilidade ao setor de amendoim; (iii) facilitar a identificação de bons produtos e fabricantes; (iv) desenvolver uma imagem de qualidade e (v) aumentar o consumo de amendoim.

Em 2006, o programa, que começou com 9 empresas, já contava com a participação de 14 empresas, sendo 10 com o selo de qualidade (REVISTA DOCE, 2006). Juntas, essas empresas representavam mais de 45% do mercado nacional, que reunia cerca de 200 empresas. Ao final de 2010, eram 11 empresas participantes do programa, que passou a denominar-se “Selo Qualidade Certificada Pró-Amendoim ABICAB”, representando aproximadamente 55% dos produtos comercializados (GLOBO RURAL, 2010).

A indústria de amendoim já percebeu que é preciso se modernizar e ser mais atuante. Por isso, tem procurado incluir novos produtos à base de

amendoim, além da tradicional paçoca, considerada o principal derivado do amendoim no Brasil. Outro aspecto relevante na busca por uma maior competitividade diz respeito à criação de embalagens individuais e mais atrativas para os doces. Os produtos embrulhados um a um consolidam-se no mercado, e não apenas na área de doces. O consumidor tem preferido esse tipo de embalagem, pela praticidade e pela valorização do alimento. Como resultado, tanto o fabricante como o comerciante obtêm uma margem maior.

Paralelamente, o conceito do amendoim vem mudando, deixando de ser apenas um ingrediente para os chamados “*snacks*”, aperitivos e para doces de festas infantis. A ABICAB vem promovendo o amendoim como um dos alimentos mais completos em termos de nutrientes, reunindo proteínas, vitaminas, lipídios, carboidratos e sais minerais, podendo ser utilizado como suplemento protéico de qualidade, com a vantagem de ter custo inferior ao de outras proteínas, como as castanhas, leite, carne e queijos. Além disso, estudos realizados pela Associação Paulista de Nutrição, a pedido da ABICAB, demonstram que o amendoim pode ser considerado um alimento funcional, desde que consumido em porções adequadas, uma vez que possui características nutricionais de prevenção de doenças cardiovasculares, diminuição do colesterol e de triglicérides, equilíbrio do metabolismo, suprimento de vitamina E e fator inibidor de apetite (ALIMENTO SEGURO, 2004).

Herrera, Abreu e Siqueira (2004) observaram que o mercado de amendoins é marcado pela grande variedade de produtos, exigindo atenção das empresas aos lançamentos realizados pelos concorrentes sob pena de perder espaço no mercado. Assim, aprimorar as estratégias referentes ao composto mercadológico inclui questões relacionadas ao produto, preço, distribuição, promoção e vendas.

### **Método de pesquisa**

O presente trabalho visa analisar as estratégias de marketing das indústrias de processamento de amendoim da região Alta Paulista, identificando as principais estratégias relacionadas ao composto mercadológico; categorizar a empresa segundo o porte e tipo de consumidor; e propor adequações para o desenvolvimento e crescimento das empresas no mercado em que atuam. O objetivo do estudo e sua abrangência regional possibilitam definir a pesquisa como exploratória e descritiva, permitindo utilizar no desenvolvimento desse trabalho uma abordagem qualitativa, procedimento metodológico que abriga várias técnicas que procuram descrever e traduzir a questão principal, promovendo

o entendimento do problema. De acordo com MALHOTRA (2001), o objetivo principal da pesquisa exploratória é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador.

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, o método de estudo de caso é considerado o mais adequado para o projeto em questão, pois se caracteriza pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na sua quantificação (YIN, 1999; LAZZARINI, 1997). O estudo de caso possibilita a utilização de várias fontes de evidência, permitindo aprofundar os conhecimentos sobre uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1990).

Segundo GODOY (1995), o estudo de caso é um tipo de pesquisa que procura responder às questões ‘como’ e ‘por que’ certos fenômenos ocorrem, geralmente quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados.

Optou-se pelo método de estudo multicase, dado que a pesquisa busca o desenvolvimento e crescimento das indústrias de processamento de amendoim e, conseqüentemente, o desenvolvimento regional, por meio da análise das estratégias de marketing utilizadas por essas empresas. A escolha desse método se deve ao fato do estudo multicase permitir uma maior abrangência dos resultados, ultrapassando os limites da unicidade dos dados de uma empresa, além de obter evidências inseridas em diferentes contextos, tornando a pesquisa mais robusta (YIN, 1999).

Utilizou-se um questionário semiestruturado como instrumento de coleta dos dados, aplicado aos gestores (gerente de comércio exterior na empresa A, proprietário na empresa B, gerente de vendas na empresa C e gerente de marketing na empresa D) de quatro indústrias que utilizam o amendoim como matéria-prima ou o comercializam como produto final, instaladas dentro dos limites dos EDR de Tupã e de Marília, dado a importância da cultura e o destaque do setor alimentício, respectivamente. As entrevistas foram realizadas em uma única etapa, no local de trabalho dos respondentes e teve duração média de aproximadamente 60 minutos cada.

O roteiro foi composto por 29 questões abertas e fechadas, e foi estruturado da seguinte maneira: caracterização da organização e estratégias de segmentação e posicionamento; as atuais estratégias de marketing para o produto (embalagem, marca, selos e certificados, entre outras), preço (formação, políticas), comunicação (relacionamento com clientes, SAC, propaganda, promoção de vendas), distribuição (cobertura, canais utilizados, transporte, armazenamento), e sobre a prática de pesquisa de mercado, custos envolvidos e tipos de pesquisa realizada.

Na análise dos dados utilizou-se o método da análise de conteúdo, por meio da observação e interpretação dos resultados das entrevistas

peçoais aplicadas aos gestores. A partir desses resultados, foram sugeridas melhorias e estratégias mercadológicas para a empresa estudada.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo se constitui em um conjunto de instrumentos metodológicos que asseguram a objetividade, sistematização e influência aplicadas aos discursos diversos. No que diz respeito às entrevistas, a análise é essencialmente temática e podem-se usar diferentes propostas para a análise dos dados, como a análise de frequência e a análise de categorias (temas).

A análise realizada foi do tipo classificatório, recomendada para perguntas abertas de um questionário. Como não é considerado obrigatório, não foram formuladas hipóteses, procedendo-se diretamente à codificação, na qual os dados brutos foram transformados e agregados em unidades de registro. O resultado da análise é um conjunto de categorias para uma determinada temática, ao qual segmentos de texto foram agregados (MAYRING, 2002).

Nessa pesquisa, as categorias estabelecidas podem ser classificadas como sendo do tipo “métodos ou técnicas” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p.131), por se referirem aos métodos e técnicas utilizados pelas empresas estudadas. Os estudos de caso apresentados são de natureza interpretativa e envolveram a análise de conteúdo das respostas dos gestores entrevistados. O tratamento do material obtido pelas entrevistas consistiu em: ordenação; classificação e análise propriamente dita, de forma a possibilitar a teorização sobre os dados, confrontando a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo trouxe como contribuição (MINAYO, 2003).

## Resultados e discussão

Essa seção apresenta os resultados da pesquisa empírica, realizada com os gestores das indústrias localizada nos EDR de Tupã-SP e Marília-SP. As quatro empresas, sendo duas de cada EDR, foram identificadas por letras, com o objetivo de preservar o sigilo das informações prestadas.

Inicialmente são apresentadas as características das organizações estudadas e, nas cinco subseções seguintes, foram analisadas as categorias identificadas na análise de conteúdo, compostas pelas estratégias do composto mercadológico adotadas pela empresa. A amostra foi classificada como não probabilística por conveniência, bastante utilizada para verificar ideias ou mesmo para ter ideias sobre um assunto de interesse, como nessa pesquisa, que se pretende apresentar as estratégias do composto mercadológico utilizadas pelas indústrias de processamento do amendoim.

Os diferentes tipos de produtos à base de amendoim foram classificados em quatro grandes grupos, de forma a facilitar a sistematização, classificação e análise dos dados da empresa (Quadro 1).

**Quadro 1:** Classificação dos diferentes tipos de produtos industrializados à base de amendoim

<b>Categorias de produtos</b>	<b>Confeitos de amendoim</b>	<b>Snacks de amendoim (condimentado):</b>	<b>Doces de amendoim</b>	<b>Outros tipos</b>
<b>Tipos de produtos à base de amendoim</b>	- amendoim colorido; - amendoim de chocolate; - amendoim branco.	- amendoim tipo japonês; - amendoim frito com pele; - amendoim frito sem pele; - amendoim salgado temperado; - amendoim torrado com casca; - amendoim torrado bijú; - salgadinho de amendoim; - ovinhos de amendoim; - amendoim doce pralinê.	- paçoca; - paçoca rolha; - pé-de-moleque; - doce de amendoim gibi.	- crocantes granulados de amendoim; - pasta de amendoim torrado; - recheio cremoso de amendoim; - amendoim cru ( <i>in natura</i> ).

Fonte: elaborado pelo autor.

De uma forma geral, as empresas do setor comercializam, além do amendoim e suas variedades, salgadinhos de trigo e doces do tipo goma. Essa tendência foi observada não só durante entrevistas realizadas, mas também nos dados secundários obtidos sobre as demais empresas da região pesquisada. Uma possível explicação para essa tendência de diversificação pode ser o fato desses produtos constituírem uma forma de minimizar os efeitos da sazonalidade presente no mercado dos produtos à base de amendoim. A caracterização e o mercado da empresa estudada são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2:** Caracterização e o mercado da indústria de processamento de amendoim

CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA E MERCADO				
EMPRESA	A	B	C	D
<b>Porte da empresa</b>	Médio	Microempresa	Pequena	Médio
<b>Principais produtos comercializados</b>	Confeitos Snacks Doces Outros ( <i>in natura</i> ) Salgadinhos de trigo Gomas	Doces de amendoim	Confeitos Snacks Outros ( <i>in natura</i> ) Salgadinhos de trigo Gomas	Grãos Chocolates Doces Confeitos
<b>Segmentação de mercado</b>	Geográfica Socioeconômica	Geográfica Socioeconômica	Geográfica Socioeconômica	Geográfica Demográfica Socioeconômica
<b>Estratégias para manter/aumentar o market share</b>	Aproximação gradual do varejo	---	Preço – baixo custo operacional	Preço Promoção de vendas
<b>Estratégias de produto/mercado</b>	Mercado popular; Produtos básicos tradicionais; Concorrência por preço	Mercado popular; Produtos básicos tradicionais; Concorrência por preço	Mercado popular; Produtos básicos tradicionais; Concorrência por preço	Mercado popular; Produtos básicos tradicionais; Concorrência por preço

Fonte: elaborado pelo autor.

A empresa A pode ser classificada como de médio porte<sup>2</sup>, com 130 funcionários divididos em duas plantas industriais, responsáveis pelo beneficiamento e pela industrialização do amendoim. Os principais produtos comercializados por essa empresa são os confeitos de amendoim, os amendoins condimentados, *in natura*, salgadinhos de trigo e gomas.

Essa empresa atua em todo o território nacional, com destaque para as capitais dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e o Distrito Federal. A

<sup>2</sup> A classificação das empresas adotada nessa pesquisa tomou como base a classificação do SEBRAE relativa a empresas industriais, que associa a microempresa à faixa de 1 a 19 pessoas ocupadas, a empresa de pequeno porte à faixa de 20 a 99 pessoas, a empresa de médio porte à faixa de 100 a 499 e considera como empresa de grande porte àquela com 500 ou mais pessoas ocupadas.

empresa também atua no mercado externo, comercializando produtos para a América do Sul e Ásia - *snacks* - e África - Goma.

A empresa B é classificada como uma microempresa, especializada na comercialização de doces de amendoim. Os produtos comercializados incluem diversos tipos de doces tradicionais e os doces de amendoim, como a paçoca caseira, pé-de-moleque crocante, a paçoca lisa, o pé-de-moleque caseiro e a paçoca rolha. Além disso, são comercializados doces que misturam amendoim e paçoca com doce de leite.

Ressalta-se que essa empresa se diferencia dos demais casos estudados por não industrializar os doces. Os mesmos são adquiridos de pequenas produções familiares localizadas na região e são reembalados na empresa, sob uma marca própria. Por se tratar de uma microempresa, pôde ser observado que muitas das estratégias mercadológicas são desenvolvidas a partir da experiência comercial do proprietário, sem critérios mais técnicos nas tomadas de decisão. O pouco aporte financeiro da empresa frente aos concorrentes limita suas ações e seu raio de atuação, levando a empresa a se posicionar diferentemente das demais indústrias. Como exemplo, observa-se a existência de uma loja para venda ao varejo.

A empresa C pode ser classificada como uma pequena empresa, com 28 funcionários. Os principais produtos comercializados pela empresa são os confeitos de amendoim, os amendoins condimentados e *in natura*. O principal mercado dessa empresa é a região Nordeste do país, onde é líder de mercado, principalmente com produtos de embalagem menor, que representam menor custo de aquisição por parte do consumidor final.

A empresa D é uma empresa de médio porte, com 210 funcionários estabelecidos em uma planta industrial. Comercializa desde grãos até produtos industrializados à base de amendoim e chocolates, doces e confeitos. O mercado de atuação dessa empresa é nacional, principalmente as regiões Nordeste e Centro-Oeste. No mercado externo, a empresa atua principalmente nas Américas do Sul e Central, África e Europa, que consome o amendoim *in natura* e em grãos de forma significativa. O foco da empresa é o mercado nacional, dado que os atacadistas nacionais consomem entre 85 e 90% da produção, enquanto o mercado externo tem uma participação de 10 a 15% no faturamento da empresa.

Ao optar pela distribuição por meio de atacadistas, muito dos produtos dessas empresas acabam se restringindo aos grandes centros. Essa prática, no entanto, vem mudando, sendo observada uma iniciativa, ainda que de forma incipiente, de algumas indústrias em focar também o mercado varejista. Uma vez que essa postura seja posta em prática, as empresas precisarão desenvolver estratégias específicas, de forma que lhes confira vantagens competitivas, diante dos concorrentes.

As estratégias de marcas próprias<sup>3</sup> têm se tornado uma alternativa atraente para algumas empresas, chegando a representar até 40% dos negócios, fornecendo para redes como Dia%, Wal Mart, Pão de Açúcar, Extra e CompreBem (REVISTA DOCE, 2006).

Basicamente foi possível distinguir dois segmentos bem distintos no mercado de atuação da empresa A: o mercado popular, com produtos básicos tradicionais e uma concorrência baseada em preço, e um mercado de produtos *premium*, agregando maior valor ao produto.

A empresa C, apesar de não saber definir seu posicionamento, apresenta uma clara tendência para dois segmentos específicos: baixa renda e infantil. No primeiro caso, o preço é uma estratégia muito utilizada para aumentar a fatia de mercado, enquanto que no segundo caso, as cores da embalagem e o símbolo (mascote) do produto possuem um apelo infantil de muito destaque.

A segmentação de mercado da empresa D se dá pelas variáveis geográfica, demográfica (público infantil). O foco dessa empresa também inclui as classes C, D e E, que consomem doces em unidades.

Diante desses fatos, foi possível observar que as empresas do setor não diferem muito em relação às variáveis de segmentação e ao público-alvo, independente do porte das mesmas. Parece ser consenso dessas empresas que as camadas menos favorecidas economicamente se rendem mais a esse tipo de doce, enquanto que as classes mais favorecidas preferem doces diferenciados e de maior valor agregado.

Apesar de não estar claro para as empresas o que o consumidor final realmente deseja, algumas empresas investem na oportunidade de oferecer produtos diferenciados, ainda que de forma tímida. Essas empresas acreditam na existência de consumidores dispostos a pagar mais por um produto de melhor qualidade e, por isso, têm investido no segmento dos produtos chamados *premium*, com embalagens diferenciadas e qualidade superior. Esse nicho de mercado encontra no varejo - supermercados e padarias - o canal de distribuição mais adequado às suas necessidades.

Dessa forma, essas empresas começam a se basear nessas características para buscar a diferenciação do produto. O consumidor da padaria e, principalmente do supermercado, possui hábitos diferentes do

---

<sup>3</sup> Produtos ou marcas que pertencem aos varejistas, atacadistas, associações ou qualquer outro distribuidor de bens de consumo, registrados e comercializados com exclusividade (ABMAPRO, 2011). Segundo Dias et al. (2003), o uso das marcas próprias é uma estratégia desenvolvida pelas empresas distribuidoras ou varejistas para vender produtos fabricados por terceiros, com o objetivo de apresentar um diferencial, fidelizar clientes e alcançar o poder de barganha em relação às grandes marcas.

consumidor da lanchonete, do ambulante e do doceiro. No primeiro caso, atributos como qualidade e conveniência nas embalagens são fatores de destaque, enquanto no segundo caso, o atacado repassa embalagens maiores, e o doceiro comercializa unidades individuais. Diante disso, essas empresas que partem para uma atuação mais forte no varejo, contratam promotores que visitam os pontos de venda e apresentam o produto.

O oferecimento desses serviços aos clientes se constitui em outra evidência da prática da segmentação de mercado (KOTLER; KELLER, 2006). Apesar dos serviços oferecidos, as empresas buscam atingir o mercado popular, com um produto básico tradicional, focando a concorrência em preço/custo.

As estratégias do composto mercadológico foram sistematizadas pela técnica de análise de conteúdo temática. O Quadro 3 apresenta as principais estratégias de marketing utilizadas pelas indústrias de amendoim estudadas.

**Quadro 3:** As principais estratégias das indústrias de amendoim da região de Tupã

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Estratégias adotadas</b>			
<b>Empresa</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Produto</b>	Embalagens	Consistentes com a categoria Alterações no <i>design</i> Tamanhos variados	Tamanhos variados Materiais inovadores	Consistentes com a categoria Custo baixo e praticidade	Praticidade, criatividade e visualização Custo baixo Consistentes com a categoria Tamanhos variados
	Marca	Marca do fabricante Marca de família Marca nominal	Marca de família	Marca de família Marca nominal	Marca do fabricante Marca nominal Marcas múltiplas
	Selos / Certificados	Não possui	Não possui	Possui, mas não é significativo	Em processo de implantação
	Rótulos	Informações prevista pela legislação – rótulos descritivos	Informações prevista pela legislação – rótulos descritivos	Informações prevista pela legislação – rótulos descritivos	Informações prevista pela legislação – rótulos descritivos
	Produtos diferenciados	Mercado externo Linha <i>premium</i>	Não possui	Não possui	Mercado externo

<b>Preço</b>	Formação de preços	Baseado no mercado e na concorrência	Baseado em custos e na percepção de valor pelo cliente	Baseado em custos	Baseado em custos e na concorrência
	Descontos	Desconto por quantidade não cumulativo	Desconto à vista	Desconto por quantidade não cumulativo Desconto à vista	Desconto por quantidade e cumulativo Desconto à vista
	Políticas de preço	Preços geográficos	Preços por segmento Preço psicológico	Preços combinados Preços geográficos	Preços sazonais Preços geográficos Preço psicológico
<b>Comunicação</b>	Propaganda	Meio impresso Catálogos <i>Displays</i> no ponto de venda	Catálogos	Catálogos <i>Displays</i> no ponto de venda Mídia eletrônica regional	Meio impresso Mídia eletrônica Cartazes e folhetos Catálogos <i>Displays</i> no ponto de venda
	<i>Merchandising</i>	Não há	Operações no ponto de venda	Operações no ponto de venda Propagandas em atividades de lazer localizadas e destinadas ao público infantil	Amostragem e degustação voltadas para o atacadista
	Promoção de vendas	Não há	Sorteios	Degustação	Concursos Sorteios Amostra grátis
	Marketing direto	Catálogos <i>Telemarketing</i>	Não há	Catálogos Mala-direta Tele vendas	Catálogos <i>Telemarketing</i>
<b>Distribuição</b>	Formas de distribuição	Intensiva	Direta e intensiva	Intensiva	Intensiva
	Principais canais/agentes	Atacadistas especializados	Pequenos e médios varejos	Atacadistas especializados	Atacadistas especializados
	Transporte	Frota própria	Frota própria	Frota própria e terceirizado	Terceirizado
	Frequência de reabastecimento	Alto giro de produtos	Mensal	Quinzenal	Quinzenal

Fonte: elaborado pelo autor.

## Estratégias de produto

As empresas que atuam no segmento de doces mantêm um *mix* de produtos variados e convivem com uma grande concorrência, pressionadas

pela grande oferta de produtos substitutos. Sobrevivem, muitas vezes, devido ao consumo mais popular, nas regiões Norte e Nordeste e nas periferias dos grandes centros. Entretanto, pode ser observada uma tendência de comercialização dos produtos em pontos mais nobres e no autosserviço, devido aos investimentos recentes da indústria na modernização de apresentações e embalagens.

As estratégias de produto utilizadas pelas empresas estudadas variam de acordo com o porte de cada indústria e com seu mercado-alvo. Observa-se uma clara diferenciação na dinâmica de desenvolvimento de produtos a partir do porte das empresas. Enquanto que a microempresa (empresa B) não pratica o desenvolvimento de produtos e nem possui estrutura para tal função, a empresa de pequeno porte (C) possui estrutura, mas não a utiliza para esse fim. A dinâmica de desenvolvimento de produtos é observada com maior clareza nas duas empresas de médio porte (A e D), com diferentes intensidades de participação de clientes e fornecedores.

A empresa A se concentra no desenvolvimento de novos mercados, a partir dos produtos consolidados. O mercado varejista é um exemplo dessa nova postura. A reformulação de produtos já existentes, seja por alterações no sabor ou na textura, é outra prática constante. Essa empresa tem se preocupado com o visual de seus produtos, sendo que a mudança na apresentação dos mesmos, por meio de novas embalagens também é uma prática bastante utilizada.

Preocupada com a conquista de mais espaço no mercado, a empresa A lança novos produtos no mercado, a cada quatro meses, aproximadamente. Muitas vezes, os produtos lançados já existem no mercado, mas são produtos novos para a empresa, refletindo em uma postura de desenvolvimento de produtos que se baseia na estratégia de “seguidor de mercado”<sup>4</sup>. Entretanto, alguns lançamentos da empresa podem ser considerados produtos novos para o mercado, colocando a empresa também na posição de inovadora.

Assim como a maioria das indústrias do setor, não existe um departamento responsável pela área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) dentro dessa empresa. O responsável por essa área é um engenheiro químico que atua em um laboratório localizado dentro do setor de Produção. A participação de clientes no P&D é pequena, se resumindo aos estágios finais do produto, quando amostras eventualmente são oferecidas para degustação

---

<sup>4</sup> Uma seguidora de mercado é uma empresa que não ocupa a posição de liderança e prefere não causar turbulência, geralmente porque teme perder mais do que pode ganhar com o ataque. Entretanto, não deixa de ter sua estratégia e procura utilizar suas competências específicas para conquistar o crescimento do mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

de alguns clientes. No caso dos fornecedores, essa participação é restrita ao envio de amostras de matérias-primas para o novo produto.

O desenvolvimento tanto do produto como do mercado está entre as principais estratégias utilizadas pela empresa D, que busca o crescimento. A reformulação de produtos existentes e as mudanças na apresentação dos mesmos, principalmente a partir das embalagens, são outras estratégias utilizadas por ela. Nessa empresa, a dinâmica de lançamento de produtos é mais evidente e inclui modificações periódicas nos produtos existentes. O lançamento de produtos novos, muitas vezes novos tanto para a empresa quanto para o mercado, a coloca em uma situação confortável de ser copiada pelos concorrentes.

O desenvolvimento de novos produtos dentro dessa empresa possui, como responsável, um engenheiro de alimentos. Entretanto, qualquer decisão referente à embalagem, sabor, preço e mercado, é tomada pela diretoria, pois a área de P&D está ligada à presidência. A participação de clientes no processo de desenvolvimento, ainda que de forma indireta, ocorre principalmente na fase de criação do conceito do produto, com informações ou sugestões trazidas pelos revendedores. Já em relação aos fornecedores, a participação é mais ativa e se constitui em sugestões e melhorias que possam reduzir custos, principalmente em soluções para algumas embalagens, e no envio de matéria-prima para que sejam testados nos produtos.

A empresa B apresenta poucas estratégias de produto, dado que não processa o amendoim. Ao comprar a produção de terceiros, observa-se certo engessamento da mesma, constituindo em um ponto fraco. Dessa forma, não foi identificada qualquer iniciativa de desenvolvimento de produtos. Os produtos adquiridos por ela são modificados apenas em relação ao tamanho das embalagens e quantidade do produto, para se adequar aos diversos tipos de clientes, visando uma maior penetração de mercado. Nesse caso, os produtos são embalados em diversos pesos, para atender às necessidades dos diferentes poderes aquisitivos e pontos de vendas.

A empresa C não tem desenvolvido novos produtos, preocupando-se inicialmente em desenvolver mercado com os produtos atuais e em aumentar a participação nos mercados em que já atua, com os mesmos produtos. Foi destacada a existência de um laboratório de análises, localizado na área de produção, sob o comando de um engenheiro de alimento, que auxilia, atualmente, no desenvolvimento de pequenas adaptações nos atuais produtos. Apesar de não haver lançamentos constantes de produtos, alguns aspectos relacionados à adaptação dos produtos aos diferentes mercados são praticados por essa empresa, como por exemplo, alterações na espessura da casca do amendoim japonês, que

dependendo da região comercializada, precisa ser menos espessa, devido aos fatores climáticos.

Essa estratégia mostra que as empresas de processamento do amendoim estão se atentando à estratégia de segmentação. Nesse sentido, as empresas procuram lançar produtos com diferentes características, como por exemplo, com partes de amendoim moído mais grosso, ou pequenos grânulos de amendoim crocante, desenvolvidos conforme o paladar do consumidor regional (REVISTA DOCE, 2005).

De um modo geral, as empresas estudadas procuram crescer utilizando estratégias de desenvolvimento de novos mercados, enquanto o desenvolvimento de novos produtos, foi observado apenas nas empresas de maior porte, que também procuram reformular seus produtos para crescer por meio de uma maior penetração nos mercados atuais. Essas estratégias são classificadas por Kotler e Armstrong (2007) como estratégias de crescimento intensivo e visam a identificar oportunidades e conseguir crescimento adicional dentro do negócio atual da organização, sendo apropriados para situações onde oportunidades existentes de produto e de mercado ainda não foram totalmente exploradas.

As estratégias de produtos consideram outros aspectos na busca por maior competitividade. As variações nas embalagens, por exemplo, são decorrência direta dos investimentos da indústria nas linhas de produção, especialmente em empacotadoras horizontais *flowpack*. As possibilidades propiciadas por esses equipamentos permitem que empresas de menor porte se equipem a custos menores para apresentar doces embalados individualmente ao mercado.

Produtos embalados um a um são percebidos pelo consumidor como de maior higiene, segurança e qualidade, além de possibilitar a impressão da data de validade e do lote de fabricação em cada unidade de doce. O setor acredita que a embalagem individual estimula vendas por impulso, uma vez que o produto fica mais exposto ao consumidor, diferentemente da época em que o pote de doces tinha que ficar fechado por causa da poeira.

A embalagem, uma das subdivisões da dimensão “produto” segundo McCarthy (1996), pode ser um componente importante na estratégia de produto da empresa. O tipo adequado de embalagem para um novo produto pode ajudá-lo a ganhar reconhecimento do mercado muito rapidamente. De uma forma geral, as embalagens dos produtos à base de amendoim de todas as empresas são consistentes com a categoria, facilitando o reconhecimento por parte do consumidor. Observa-se, como tendência para o setor, a utilização de embalagens de tamanhos variados, priorizando aquelas de menor quantidade, que facilita o consumo imediato do produto.

Além disso, verificou-se o uso de estratégias promovendo alterações nas embalagens devido ao desenho estar ultrapassado ou para destacar aspectos novos do produto. Essas alterações também contemplam, ainda, uma preocupação com o manuseio do produto, visando melhorias na distribuição e na logística dos mesmos. A adoção dessas estratégias tem, como objetivo, alcançar os resultados apresentados por Silva e Batalha (2001), cuja embalagem possui impactos significativos em termos de preço, funcionalidade e destino final do produto.

Além da embalagem, outra estratégia de produto identificada nas indústrias de amendoim estudadas se refere ao uso da marca. A maioria das empresas segue estratégias de marca do fabricante e marca de família, onde o mesmo nome é utilizado para todos os produtos. No caso da empresa A, essa estratégia é aplicada para os produtos à base de amendoim e de trigo, estratégia muitas vezes arriscada, pois em caso de problemas com algum produto, pode haver prejuízo para toda a linha de produtos da empresa. Entretanto, observa-se a aplicação de uma marca diferente para os produtos da linha “goma”. O uso de uma marca diferenciada para as gomas parece ser outra estratégia compartilhada por grande parte das empresas do setor.

A empresa D utiliza uma estratégia de marca nominal associada à marca de família, para toda a linha de produtos à base de amendoim. Nesse caso, essa estratégia de associação tem como justificativa, o fato da marca estar no mercado há várias décadas e já ser reconhecida pelos seus consumidores. Outra estratégia observada nessa empresa é o uso de diferentes marcas nominais para cada categoria de produto comercializado.

A decisão de adotar selos e certificados de qualidade constitui outra estratégia relacionada ao produto. Nenhuma das empresas estudadas possui o Selo de Qualidade Certificada Pró-amendoim, da ABICAB, entretanto, a empresa D vem se adequando para a implantação desse selo. As principais críticas à adoção do selo dizem respeito ao alto custo, o que acaba excluindo as empresas de menor porte, e o fato desse selo ser resultado de uma autorregulamentação do setor, não exigida pelo mercado nem por meio de legislação ainda. Esse é um motivo, aliás, pelo qual as empresas não sabem precisar se a falta do selo afeta ou não as vendas.

Especificamente sobre os resultados da adoção do selo de qualidade, alguns resultados práticos vêm sendo observados por empresas que já o possuem: antes da implantação do selo Pró-Amendoim, essas empresas recebiam cerca de 20 reclamações por ano, referentes a contaminações físicas nos produtos, originárias da cultura do amendoim, como a presença de cascas, gravetos, sementes de feijão, milho ou soja e, após a implantação dos critérios da APPCC na linha de beneficiamento de amendoim, essas queixas terminaram. Em alguns casos, fornecedores foram

sendo substituídos a partir da obtenção do selo, por meio de uma seleção criteriosa, inspirada na busca da qualidade. Além disso, ao enrijecer os critérios para o amendoim *in natura* e o produto acabado, obtém-se maior controle da aflatoxina. No passado, a indústria operava com a tolerância máxima de 20 ppb (partes por bilhão) e índice de rejeição (e devolução) na faixa de 30% a 40%. Com o selo, o parâmetro é 10 ppb e a devolução não pode chegar a 1% (REVISTA DOCE, 2005). Desde a implementação do selo, a quantidade de lotes que apresentaram não conformidade na qualidade caiu de 40%, para apenas 7% (PORTAL FATOR, 2009).

O Pró-Amendoim, segundo a própria indústria, é um dos maiores responsáveis pelo desenvolvimento recente do mercado desse alimento. O consumo *per capita*, que era de 650 gramas ao final de 2004, apresentou uma alta de 23% em 2005, atingindo 800 gramas, enquanto no mesmo período, as exportações desses produtos cresceram 50%, seja para doces de amendoim como *in natura*. Segundo Agriannual (2007), o maior consumo interno e a expansão das exportações levaram a um aumento médio da produção de 20% ao ano, desde 2003.

O aumento da exigência de segurança na compra, por parte do consumidor, em termos de informações e embalagens, são tendências verificadas no consumo de alimentos apontadas por Stefanelo (2002), que na ocasião já sinalizava a necessidade de uso de selos e certificados por parte das empresas.

Decisões de rótulo também podem ser estratégicas para a empresa, uma vez que o mesmo desempenha a função de informar ao consumidor a respeito do produto e de sua utilização. Ao chamar a atenção para o produto e seus benefícios, o rótulo pode reforçar os esforços promocionais de uma empresa, apresentando selos de qualidade, ou ainda, informações sobre um aspecto novo ou melhorado do produto.

Embora o rótulo seja outro elemento da dimensão “produto” que tem crescido em importância, devido às novas regulamentações e à rotulagem eletrônica (SILVA; BATALHA, 2001), as informações disponíveis no rótulo dos produtos comercializados pelas empresas estudadas são apenas as exigidas em legislação, como número de lote e datas de fabricação e validade. Esses rótulos podem ser classificados como rótulos descritivos, apresentando características e benefícios importantes do produto, como por exemplo, as expressões “contém glúten”, “ômega 3” e a composição nutricional.

## Estratégias de preço

Os produtos derivados do amendoim focam o consumo mais popular, localizado nas periferias dos grandes centros e principalmente nos mercados do Norte e do Nordeste. Essa situação reflete diretamente nas estratégias de estabelecimento de preços por parte das indústrias, que em geral se baseiam no mercado e na concorrência, adequando seus custos de produção para que sejam mantidas as margens de lucro.

O custo é um dos principais limitadores da competitividade desse setor. A indústria depende de mão-de-obra intensiva e encontra dificuldades para investir em automação, refletindo diretamente nos custos. Para as indústrias de doces, o processo produtivo é considerado a maior dificuldade a ser enfrentada, pois o produto final precisa manter uma característica artesanal. Por isso, mesmo com a mecanização de algumas etapas da produção, a mão-de-obra continua afetando significativamente os custos, reduzindo a competitividade dos doces em relação a itens concorrentes produzidos em linhas integralmente automatizadas.

Uma alternativa para esse gargalo encontra-se na diferenciação de produtos, com um posicionamento distinto na mente do consumidor. Para isso, as estratégias de marketing precisam ser trabalhadas de forma integrada, permitindo ações que consolidem esse mercado. Com a comercialização de produtos *premium*, as empresas poderiam utilizar uma estratégia de preço baseado na percepção do valor, diferenciando o produto de forma efetiva, com base na qualidade e conveniência, garantindo um adicional no preço final. Segundo Neves (2003), existe mercado para a prática de preços diferenciados, sendo necessário apenas identificar as características desses consumidores e os motivos que os levam a pagar mais caro pelos produtos.

No que diz respeito às estratégias de preço praticadas no lançamento de novos produtos, observa-se que as decisões refletem o porte da empresa e, muitas vezes, a limitação financeira das mesmas. As empresas, de um modo geral, focam o baixo preço (penetração), dado o mercado em que atuam, porém variam entre uma maior ou menor taxa de promoção.

As empresas A e D aplicam a estratégia de penetração rápida, com uma grande promoção associada a preços mais baixos. Essa promoção se dá de diversas formas, dependendo do produto. Geralmente, são enviadas amostras para as equipes de vendas (representantes comerciais) e principais clientes, circular de vendas por e-mail e, às vezes, material de apoio para o ponto de venda. Nas regiões onde existem promotores de vendas também são enviadas amostras para degustação.

A empresa C utiliza a estratégia de penetração lenta, quando inicia vendas em uma nova região, reduzindo o preço dos produtos por prazo determinado, mediante o estabelecimento de um contrato com o atacadista, como forma de garantia para que o revendedor adquira e comercialize seus produtos. Nesse caso, pouco se investe na promoção dos produtos.

Com relação às políticas de preços praticadas pelas empresas, há descontos promocionais por quantidade e pelo pagamento à vista, além da prática de preços geográficos, que inclui as modificações realizadas nos produtos para atender demandas regionais, gerando custos que alteram os preços entre as regiões. Essas políticas são consideradas estratégias de adequação de preços (KOTLER; KELLER, 2006).

Leoni Filho (2002) destacou que a importância dos preços geográficos, focado no conhecimento do quanto um cliente está disposto a pagar pelo produto ou serviço, informação que pode ser obtida por meio de pesquisa com os consumidores, do conhecimento de especialistas no mercado em que a empresa está atuando ou mesmo por meio de testes junto ao mercado (aumentando o preço em alguns locais, diminuindo em outros e analisando as vendas obtidas). A postura das empresas diante da pesquisa de mercado é analisada mais à frente, no item 4.5.

## **Estratégias de comunicação**

Além de investir na qualidade e escala de produção, a indústria de amendoim e doces à base de amendoim necessita de maior atuação no marketing, modernizando a comunicação com o público infantil e adolescente. Algumas formas de alcançar esse público são, por exemplo, a vinculação de seus produtos a super-heróis e personagens, e ações promocionais em datas festivas, como as festas juninas e o Dia das Crianças, cuja distribuição de doces em colégios, apesar de constituírem ações isoladas, pode elevar as vendas na cantina da escola e até em supermercados da cidade.

Entretanto, essas ações devem levar em conta a questão da obesidade infantil, cujo tema é alvo de várias pesquisas nos últimos anos (FAGUNDES et al., 2008). Segundo Henriques (2010), a alimentação infantil tornou-se uma grande preocupação pública e, com isso, diversas leis surgiram em diferentes estados e municípios, proibindo a venda de alimentos não saudáveis nas cantinas escolares.

Um aspecto observado é que as empresas mantêm certa distância da mídia eletrônica, justificada, muitas vezes, pelas vendas estáveis, devido ao fato dos doces caseiros terem um mercado cativo por causa da tradição. De

uma forma geral, as empresas estudadas possuem estratégias de comunicação semelhantes, independentemente de seu porte.

Em relação aos consumidores, as empresas disponibilizam canais de comunicação por meio de telefone, correio e Internet, acessados pelos consumidores geralmente para dar sugestões sobre tamanhos de embalagens, elogiar o produto e reclamações. Entretanto, os *websites* das empresas não são utilizados como alternativa para a realização de pedidos, embora algumas empresas aceitem pedidos feitos por e-mail, enquanto outras possuem apenas centrais de *telemarketing* para esse fim.

O foco no atacado influencia diretamente as ações de propaganda das empresas, sendo observada pouca ou nenhuma propaganda em revistas para o público em geral, o mesmo ocorrendo em relação à propaganda em televisão ou rádio.

A empresa A utiliza o meio impresso para a veiculação de propagandas, focando o mercado institucional (atacado e varejo) com anúncios voltados para o mercado nacional e internacional. Em ambos os casos, essas iniciativas são recentes. Para o mercado externo, o anúncio foi veiculado pela primeira vez em um Anuário, editado pela Associação das Indústrias de Alimentos de Marília (ADIMA) em 2005, com o objetivo de promover o município de Marília como a Capital Nacional do Alimento e as empresas da região. No mercado interno, a empresa passou a anunciar, em 2006, seus produtos em uma revista específica do setor de alimentos, tendo observado um retorno satisfatório em relação ao mercado varejista.

Essa empresa, ao investir no mercado varejista, poderia utilizar mídias mais específicas para esse fim, anunciando em revistas de maior destaque no setor, como as Revistas Distribuição, Super Hiper e Super Varejo, entre outras.

Foi observada a existência de resistência, por parte da direção de algumas empresas, referente à utilização de alguns tipos de mídias, como *outdoors*, por exemplo. Essa resistência é fruto de um comportamento mais informal, com atividades não planejadas e baseadas na intuição e nas características de um indivíduo, relatado por diversos autores que estudam a prática do marketing nas micro e pequenas empresas (CARSON, 1985; CARSON; GILMORE, 2000; STROKES, 2000; CUMMINS et al., 2001; BLANKSON; OMAR, 2002; STROKES, 2002 e STROKES; LOMAX, 2002; CARSON, 2005).

Entretanto, à medida que a direção dessas empresas vem observando o retorno satisfatório de algumas ações isoladas, essa resistência pode ser quebrada. No caso dos *outdoors*, por exemplo, o fato das empresas A e D se localizarem próximas a rodovias de grande movimento pode ser uma forma interessante de divulgação da marca e dos produtos comercializados por elas.

Independentemente do porte, as empresas do setor utilizam catálogos e *displays* nos pontos de venda, como forma de promoverem seus produtos. Foi observado que, em alguns casos, os *displays* são apresentados junto aos produtos em catálogos, em uma forte referência ao mercado em que atuam: os atacados e distribuidores. Outro aspecto a ser destacado é o fato das embalagens d empresa D serem utilizadas como pequenos *displays* diretamente no ponto de venda, que também utilizam cartazes e folhetos, fornecidos pela empresa.

Ações de *merchandising*, como a atuação junto ao ponto de venda e propaganda inserida em atividades de lazer, não são práticas comuns das empresas do setor. No primeiro caso, a justificativa se dá pelo fato dessas indústrias focarem o atacado e, no segundo, devido às baixas margens dos produtos comercializados, que limitam as ações de comunicação das empresas.

O distanciamento em relação ao público-alvo, como resultado do foco de mercado dessas empresas, reflete na inexistência de ações de promoção de vendas voltadas ao consumidor final. Entretanto, em relação ao revendedor, as ações de promoção de vendas executadas se resumem na distribuição de amostras. Como alternativa para ampliar suas promoções de venda, as empresas da região poderiam utilizar a afiliação à ADIMA como forma de viabilizar participações em feiras e eventos do setor alimentício, visando tornar suas marcas mais conhecidas no mercado varejista, possibilitando a conquista de novos mercados.

Algumas ações de *merchandising* no ponto de vendas foram relatadas por Salgueiro (2005), que destacou o fato de algumas indústrias de derivados de amendoim estarem intensificando a promoção de suas linhas com campanhas na região Nordeste, colocando barracas juninas nos pontos de venda, reforçando o hábito de consumo regional a favor dos doces à base de amendoim.

Na empresa A, a estratégia do marketing direto vem sendo praticado apenas por meio dos catálogos. Recentemente, essa empresa começou a estruturar um sistema de *telemarketing*, visando aumentar o relacionamento com clientes e ampliar vendas. Na empresa B, as ações de promoção de vendas direcionadas ao consumidor final são realizadas com maior frequência, principalmente por meio de sorteios. Nesse caso, a empresa distribui eletrodomésticos, televisores e bicicletas para que o varejo sorteie entre os consumidores que adquirem os produtos da marca. A venda pessoal, como forma de promoção de venda ao revendedor, ocorre apenas por meio da apresentação de venda tradicional. Essa venda é realizada por representantes contratados junto à empresa, que visitam os estabelecimentos todo mês.

A empresa C realiza promoções de venda ao consumidor final por meio de demonstrações do produto (degustação). O marketing direto é contemplado pelos catálogos, pela mala-direta e pela tele-vendas. Por focar no atacado, a empresa D reconhece como consumidor final o “doceiro”, e é para ele que algumas das ações de promoção de vendas são direcionadas, como os concursos, sorteios e amostragem gratuita. Já em relação ao atacado propriamente dito, a promoção de venda é realizada por meio de venda pessoal, reuniões anuais de venda, programas de incentivos (por volume), sorteios, amostragem e exposição em feiras nacionais e internacionais.

As estratégias de comunicação das empresas são semelhantes ao apresentado por Herrera, Abreu e Siqueira (2004), que verificaram a prática de promoções para os clientes e a divulgação por meio de amostragem e propaganda por meio do envio de catálogos a diversas empresas, sendo clientes ou não.

### **Estratégias de distribuição**

Apesar de não evoluir muito na questão da formulação ou da apresentação dos produtos, a indústria de doces e derivados de amendoim tem investido em equipamentos modernos, melhoria de qualidade e higiene, e no desenvolvimento de embalagens alternativas, buscando novos canais de venda. No Brasil, os atacados são responsáveis por aproximadamente 80% da distribuição do chamado mercado doceiro. Os atacadistas redistribuem os produtos para outros pequenos atacadistas e para os varejistas e vendedores ambulantes. Entretanto, aos poucos o autosserviço vem se firmando como alternativa de venda para as empresas do setor.

Os produtos da empresa A são distribuídos para as grandes capitais do país, situação observada na prática, pois os produtos da mesma são encontrados com dificuldade nos supermercados da região. O relacionamento entre a empresa e o canal se restringe a um auxílio na introdução dos novos produtos por parte da empresa. Já empresa B, com um mercado regionalizado, atua na distribuição direta por meio de uma loja própria, localizada junto à empresa, e na distribuição intensiva, atendendo bares, supermercados e padarias.

A empresa C realiza a distribuição por meio de atacadistas e distribuidores especializados em doces, geralmente grandes empresas com depósitos distribuídos por toda a região Nordeste. A forma de distribuição utilizada pela empresa D inclui, além de atacadistas/distribuidores especializados em doces, uma equipe de vendas terceirizada, com 55

representantes comerciais autônomos, que cobrem todo o mercado brasileiro.

As empresas A e D atuam tanto nos mercados nacional e internacional. As outras duas, de menor porte, se restringem ao mercado nacional. Dessas, a empresa C pretende exportar o excedente da produção, iniciando uma nova fase para a empresa, enquanto a empresa B possui um mercado de atuação regional, limitado em um raio aproximado de 180 km de Tupã-SP.

O transporte dos produtos é realizado por meio de frota própria pelas empresas A e B, que consideram essa ação um diferencial em relação aos concorrentes, pois torna diferenciado o atendimento aos clientes diferenciado. A empresa C utiliza tanto frota própria como o transporte terceirizado, em uma proporção de 40 e 60%, respectivamente, devido principalmente ao custo. A empresa D, baseada nas justificativas de não desviar o foco da organização, seguido pelo alto investimento na manutenção de frota própria, terceiriza totalmente o serviço de transporte.

A estratégia adotada por essas empresas seguem o que parece ser um padrão no setor, pois de acordo com Herrera, Abreu e Siqueira (2004), a distribuição dos produtos à base de amendoim tende a ser terceirizada, situação em que a empresa utiliza uma transportadora e arca com o frete para qualquer lugar do território nacional.

De um modo geral, observa-se que as estratégias de distribuição dessas empresas são muito semelhante, o que dificulta uma diferenciação nesse aspecto. A tendência das empresas em atender o varejo pode vir a acirrar mais a concorrência entre empresas e, nesse caso, o uso de estratégias de distribuição, bem como de comunicação podem ser decisivas para se ganhar espaço nas gôndolas.

Essa situação também foi mostrada por Almeida (1999), ao indicar como tendência da indústria alimentícia a preocupação com a influência da distribuição sobre o posicionamento competitivo das empresas, especificamente com a crescente importância do varejo, por estar sempre em contato direto com o consumidor final.

## **Pesquisa de mercado**

Embora as pesquisas de mercado tenham grande utilidade para as agroindústrias (POLIGNANO; DRUMOND, 2001), as empresas do setor, de uma forma geral, apresentam certo distanciamento do consumidor final. Essa situação pode ser caracterizada pela baixa frequência do uso da ferramenta de pesquisa de mercado por parte das empresas.

As pesquisas realizadas com maior frequência são as análises comparativas de preços do concorrente e os responsáveis por suprir as indústrias com essas informações são seus próprios representantes. O uso de pesquisas de mercado com a finalidade de acompanhar os preços dos concorrentes também foi verificado por Herrera, Abreu e Siqueira (2004).

Embora reconheçam a importância de conhecer melhor os aspectos relacionados ao consumidor final, as empresas justificam a não realização de pesquisas de mercado pelo alto custo e por focar no atacado. A informalidade na coleta de dados é outra característica de todas as empresas. Entretanto, a empresa D, apresenta uma postura diferente em relação à realização de pesquisas de mercado. Apesar de esporádica, realiza ações quando necessita obter informações sobre alterações nas embalagens ou sobre o resultado da degustação de um determinado produto, ocasião em que são colhidas as impressões dos próprios atacadistas. Essas ações possuem disponibilidade orçamentária, decidida apenas quando há necessidade, e um planejamento um pouco mais formal.

## Conclusões

De um modo geral, foi observado que as estratégias do composto mercadológico das empresas do setor sofrem poucas variações, em função das características dos produtos e do público-alvo dessas empresas. Entretanto, a análise dos resultados apresentados nesse estudo revelou a existência de um ambiente propício para o crescimento e desenvolvimento das indústrias processadoras de amendoim da região da Alta Paulista.

Duas instituições têm um papel de destaque no desenvolvimento dessas empresas, podendo contribuir para seu crescimento: a ADIMA, promovendo empresas e produtos nos mais diversos mercados nacionais e internacionais por meio de feiras e eventos, e a ABICAB, na promoção do amendoim, incluindo os aspectos relacionados à qualidade e à segurança do alimento.

Além disso, o distanciamento identificado entre as empresas e o consumidor final, como consequência da forma de distribuição predominante nesse mercado, pode ser o responsável por um desconhecimento, por parte das empresas, das necessidades e dos hábitos de consumo do consumidor final, limitando, de certa forma, a dinâmica de lançamento de novos produtos à base de amendoim ao mesmo segmento de mercado. O setor precisa desenvolver imagem e posicionamento superiores para seus produtos, de forma a atingir também outros segmentos de mercado.

A partir dessas considerações, são necessárias ações para que as empresas possam se destacar no setor. O crescimento e desenvolvimento dessas empresas deveria ser sustentado em cinco grandes pilares: (i) desenvolvimento de produtos diferenciados e de um novo posicionamento para esses produtos; (ii) preços superiores para mercados diferenciados; (iii) desenvolvimento de canais de distribuição compatíveis com o novo posicionamento e produto; (iv) comunicação integrada e adequada aos novos canais e ao novo segmento; e (v) conhecimento das necessidades e hábitos de consumo, por meio de pesquisas de mercado dirigidas.

Essas estratégias precisam ser implantadas de forma integrada, pois o sucesso de cada estratégia depende de outra. Para que isso ocorra, seriam fundamentais ações, coordenadas pelas empresas, entidades de classe e/ou por ambas. O sequenciamento das propostas sugere uma ordem de prioridade e de responsabilidade pela execução dessas ações:

- Empenho da Associação na tentativa de reunir o maior número de empresas do setor, visando fortalecer a imagem da instituição e do selo de qualidade;
- Maior articulação do setor, para que sejam desenvolvidas pesquisas de mercado dirigidas, a fim de obter informações sobre o consumo e preferências do consumidor final;
- Promover o amendoim enquanto alimento, destacando seus benefícios, uma vez que o fato de o produto ser considerado “aperitivo” pode resultar em baixa fidelidade por marcas, apoiada pela busca por preços mais baixos, negligenciando inclusive aspectos relacionados à segurança do alimento por parte do consumidor.
- Dedicar especial atenção na comunicação do produto ao mercado, de forma a destacar os benefícios proporcionados pelo consumo do amendoim e a valorização de produtos *premium*, como alternativa para os doces e petiscos direcionados às classes mais favorecidas.
- Necessidade de ações nos pontos de venda (varejo), visando tornar empresas e produtos mais conhecidos dos consumidores.
- Associar o consumo dos *snacks* de amendoim ao lazer e à descontração, de forma a aumentar o consumo desses produtos associados à cerveja e à companhia de amigos. Segundo Revista Doce (2005), os confeitos à base de amendoim têm participação modesta na categoria de aperitivos salgados, respondendo por cerca de apenas 10% do mercado de aperitivos.
- A maior preocupação com questões relacionadas à saúde e à estética, de forma a influenciar os hábitos de consumo da

população, sugere que a indústria precisa desenvolver variações de doces para atender os segmentos *light* ou *diet*. Essa estratégia também tem como objetivo facilitar a conquista dessa parcela de potenciais consumidores dos produtos *premium*.

- Focar a distribuição dos produtos no varejo, tornando-os disponíveis ao consumidor em lojas de conveniência, supermercados e padarias, em embalagens e quantidades próprias para atender esse segmento. Dessa forma, se descaracteriza a imagem de que os doces de amendoim são consumidos apenas pelas camadas menos favorecidas.

### Referências bibliográficas

ABMAPRO. Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização, 2011. **Conceito**. Disponível em: [http://www.abmapro.org.br/page/marcapropria\\_panorama.asp](http://www.abmapro.org.br/page/marcapropria_panorama.asp). Acesso em: 31 jan. 2011.

AGRIANUAL 2007. **Anuário da agricultura brasileira**. São Paulo: FNP. 2007.

ALIMENTO SEGURO. Estudo revigora imagem do amendoim como alimento nutritivo e “funcional”. **Revista Alimento Seguro**, maio de 2004. Disponível em: <http://www.alimentoseguro.com.br>. Acesso em: 18 out. 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226p.

BLANKSON, C.; OMAR, O.E. Marketing practices of African and Caribbean small businesses. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v.5, n.2, p.123-134, 2002.

BOONE, L.E.; KURTZ, D.L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CARSON, D. Marketing para pequenas e médias empresas (29). In: BACKER, M.J. (Org.) **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARSON, D. The evolution of marketing in small firms. **European Journal of Marketing**, v.19, n.5, p.7-16, 1985.

CARSON, D.; GILMORE, A. SME marketing management competencies. **International Business Review**, v.9, n.3, p.363-382, 2000.

CHURCHILL, G.; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CUMMINS, D.; CARSON, D.; GILMORE, A. Examining the nature of marketing decision-making competencies in SMEs overtime. **Academy of Marketing/AMA - 6<sup>th</sup> Annual Research Symposium - The Marketing Entrepreneurship Interface: making marketing principles relevant to entrepreneurial practice**, Kingston Business School, Kingston, 10-12<sup>th</sup> January 2001.

DIAS, S.R. (Coord.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DICKSON, P.R. Introdução ao marketing (1). In: CZINKOTA, M.R. [et al.]. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FAGUNDES, A.L.N. et al. Prevalência de sobrepeso e obesidade em escolares da região de Parelheiros do município de São Paulo. **Revista Paulista de Pediatria**, v.26, n.3, p.212-217, 2008.

HENRIQUES, I.V.M. Controle social e regulação da publicidade infantil: o caso da comunicação mercadológica de alimentos voltada às crianças brasileiras. **RECIIS - Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**. Rio de Janeiro, v.4, n.4, p.72-84, 2010. Disponível em: [www.reciis.cict.fiocruz.br](http://www.reciis.cict.fiocruz.br). Acesso em: 03 fev. 2011.

GIRARDI, R.E. Estratégias de marketing no agronegócio de semente de soja. Florianópolis, 2002. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 124p.

GLOBO RURAL. Pesquisa revela hábitos de consumo do amendoim pela população brasileira. **Revista Globo Rural**, n. 295, maio de 2010. Disponível em: <http://revistagloborural.globo.com/GloboRural/0,6993,EEC1710715-1931,00.html>. Acesso em 25 jan. 2011.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995.

HERRERA, V.E.; ABREU, A.; SIQUEIRA, N.A. Estratégia de diversificação e diferenciação numa pequena empresa de confeitaria de amendoim da capital nacional do alimento: estudo de caso da Yuppis Alimentos, 2004. In: **I SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS**. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art17.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art17.pdf). Acesso em: 10 jan. 2005.

HOLLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N.F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3<sup>a</sup> Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br>. Acesso em: 02 fev. 2011.

ISHIMOTO, E.Y.; NACIF, M.A.L. Propaganda e marketing na informação nutricional. **Brasil Alimentos**, n.11, 2001, p. 28-33.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12<sup>a</sup> Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Marketing management: analysis, planning and control**. 3<sup>rd</sup> Ed. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall, 1976.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12<sup>a</sup> Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método (1). In: FARINA, E.M.M.Q. (Coord.) **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: PIONEIRA, p.9-23, 1997.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCELINO, M.C.S.; MECENAS, D.S.; MARCELINO, R. Fluxo de distribuição do amendoim na região de Ribeirão Preto. In: XLI CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2003. **Anais...** Juiz de Fora, julho, 2003.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas e pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, R. Amendoim: perspectivas para a safra paulista 2010/11. **Análises e Indicadores do Agronegócio**, v.5, n.11, novembro 2010. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br>. Acesso em: 02 fev. 2011.

MARTINS, R. Festas Juninas: é tempo de amendoim. **Análises e Indicadores do Agronegócio**, v.2, n.7, julho 2007. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br>. Acesso em: 12 out. 2007.

MARTINS, R.; PEREZ, L.H. Amendoim: inovação tecnológica e substituição de importações, Brasil, 1996-2005. **Informações Econômicas**, v.36, n.12, 2006, p.7-19.

MAYRING, P. **Introdução à pesquisa social qualitativa**. Weinheim: Beltz, 2002. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/~pcart/metodologia/pos/Mayring043.pdf> . Acesso em 24 jun. 2009.

McCARTHY, E.J. **Basic marketing**: a global managerial approach. New York: McGraw-Hill, 1996.

MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

NEVES, M.F. Introdução ao marketing, *networks* e agronegócios (1). In: NEVES, M.F., THOMÉ, L.C. (Org.) **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

POLIGNANO, L.A.C.; DRUMOND, F.B. O papel da pesquisa de mercado durante o desenvolvimento de produtos. In: 3<sup>o</sup> CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO. **Anais...** Florianópolis, SC, 25-27 Setembro de 2001.

PORTAL FATOR. Abicab reforça a importância do Selo Pró-Amendoim para evitar a contaminação pelas aflatoxinas. **Revista Fator Brasil**, dez. de 2009. Disponível em: [http://www.revistafator.com.br/ver\\_noticia.php?not=101892](http://www.revistafator.com.br/ver_noticia.php?not=101892). Acesso em: 26 jan. 2011.

REVISTA DOCE. Vai balançar a rede. **Revista Doce**, n.140, abril de 2006, p.10-14. Disponível em: <http://www.docerevista.com.br/edicoes/pdf/140/gondola.pdf>. Acesso em: 12 out. 2007.

REVISTA DOCE. Giro vitaminado. **Revista Doce**, n.129, abril de 2005, p.24-27. Disponível em: <http://www.docerevista.com.br/edicoes/pdf/129/gondola.pdf>. Acesso em: 12 out. 2007.

SALGUEIRO, S. Pensando grande: renovação das embalagens e linhas de produção dão aos doces tradicionais a força para duelar com *candies*. **Revista Doce**, n.131, junho de 2005, p.16-9.

SILVA, A.L.; BATALHA, M.O. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio (3). In: BATALHA, M.O. (Coord). **Gestão Agroindustrial**. Vol. 1. São Paulo, Atlas, 2001.

SOBRINHO, Z.A., PRADO, P.H.M. Gestão de marketing (4). In: Bulgacov, S. (Org.) **Manual de Gestão Empresarial**, São Paulo: Atlas, 1999.

STEFANELO, E.L. Agronegócio brasileiro: propostas e tendências. **Revista FAE BUSINESS**, n.3, p.10-13, set. 2002, Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/fae\\_business.asp](http://www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp). Acesso em: 14 jan 2005.

---

STOKES, D. Entrepreneurial marketing in the public sector: the lessons of headteachers as entrepreneur. **Journal of Marketing Management**, v.18, n.3-4, p.397-413, 2002.

STOKES, D. Marketing and the small firm (20). In: EVANS, D.; CARTER, S. **Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy**. Harlow, England: Addison Wesley Longman, 1<sup>st</sup> edition, 2000.

STROKES, D.; LOMAX, W. Taking control of word of mouth marketing: the case of an entrepreneurial hotelier. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.9, n.4, p.349-357, 2002.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: ATLAS, 1990.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: SAGE (2<sup>a</sup> ed.), 1999.