

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA

CAROLINA BARRETO DA CONCEIÇÃO OLIVEIRA

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING
Keips Instalações Elétricas e Indústria Ltda

FLORIANÓPOLIS

2003

CAROLINA BARRETO DA CONCEIÇÃO OLIVEIRA

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Kelps Instalações Elétricas e Indústria Ltda

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em marketing.

Professor Orientador:
Dr. Paulo César da Cunha Maya

FLORIANÓPOLIS

2004

CAROLINA BARRETO DA CONCEIÇÃO OLIVEIRA

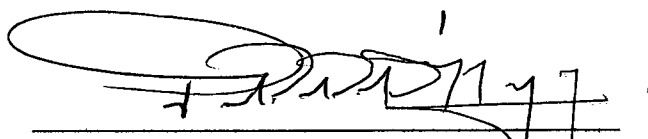
PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING

KELPS INSTALAÇÕES ELÉTRICAS E INDÚSTRIA LTDA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal do Estado de Santa Catarina (UFSC), no dia 03 de fevereiro de 2004.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya
Orientador Presidente da Banca



Prof. Alexandre Marino Costa
Membro



Prof. Marcos Dalmau
Membro

Agradeço aos meus pais por poder me espelhar em seus exemplos de vida, pelo apoio, dedicação, amor e acima de tudo pela imprescindível contribuição para estar hoje, onde estou. À Deus pelo ânimo, persistência e força de vontade para concluir mais essa fase. À minha irmã, amigos e namorado pelo companheirismo, apoio e amizade.

Existem três tipos de empresas: as que fazem
as coisas acontecerem, as que ficam
observando o que acontece e as que ficam se
perguntando o que aconteceu.
(Anônimo)

Quando o ritmo da mudança dentro da
empresa for ultrapassado pelo ritmo da
mudança fora dela, o fim está próximo.
(Jack Welch)

Nunca na vida Deus lhe dará um desejo, sem
junto lhe dar o poder de realizá-lo!
(Anônimo)

É inútil mandar um rio parar de correr; a melhor
coisa a fazer é aprender a nadar a favor da
correnteza.
(Anônimo)

RESUMO

OLIVEIRA, Carolina Barreto da Conceição. **Planejamento estratégico de marketing Kelps Instalações Elétricas e Indústria Ltda.** Monografia (Trabalho de conclusão do curso de Administração). Universidade Federal do Estado de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2004. 71f.

Este trabalho de Conclusão de Estágio, para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Estado de Santa Catarina (UFSC), tem como o objeto de estudo a empresa de pequeno porte, Kelps Instalações Elétricas e Indústria Ltda e como objetivo a elaboração de um plano estratégico de marketing para o ano de 2004. A empresa foi fundada em maio de 1997 para atuar no mercado de instalações elétricas de alta e baixa tensão, montagem e confecção de painéis e quadros elétricos sob medida de acordo com a necessidade solicitada, projeto e execução de obras elétricas na área industrial e comercial, venda de produtos e serviços, e ainda o desenvolvimento, industrialização e comercialização de bens ligados à área elétrica e eletrônica. O trabalho foi estruturado através de um estudo da análise do ambiente interno e externo da empresa, a fim de diagnosticar os seus pontos fracos e fortes, bem como suas oportunidades e ameaças. A partir disso, foram traçados os objetivos e as estratégias, elaborado um plano de ação e orçamento, projetando o impacto do plano na demonstração do resultado (DRE) e por fim o seu controle e avaliação. A metodologia da pesquisa utilizada quanto aos tipos de estudo foi exploratória, descrita e estudo de caso; quanto as formas de abordagem caracteriza-se como qualitativa e quantitativa; quanto ao processo de coleta de dados em entrevistas não estruturadas com o proprietário, na observação pessoal e na técnica de análise documental; quanto as técnicas de análise dos dados foram examinados documentos internos da empresa, bem como informações extraídas no ambiente externo. Desta maneira, foi possível elaborar e concluir o plano estratégico de marketing para a empresa Kelps Instalações Elétricas e Indústria Ltda, para o ano de 2004, o qual poderá vir a sofrer transformações e modificações posteriores, caso aconteça algum fato importante que influencie nas atuais ações propostas.

Palavra-Chave: planejamento estratégico de marketing, marketing, plano de marketing.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Carolina Barreto da Conceição. **Marketing Strategic planning for Kelps Electric Equipment and Industry Ltda.** Monograph (Management course final paper). Federal University of the State of Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2004. 71f.

This final training paper, to obtain the degree of Bachelor in Management by the Federal University of the State of Santa Catarina (UFSC), has as its study object a small business company, Kelps Electric Equipment and Industry Ltda and as objective the elaboration of a strategical marketing planning for the year of 2004. The company was established in May of 1997 to act in the market of electric equipment of high and low tension, assemblance and electric making of panels and electric boards in the size according to the requested necessity, project and execution of electric works in both the industrial and commercial area, selling products and services, and still the development, industrialization and commercialization of goods related to the electric and electronic area. The work was structured by a study of the analysis of the internal and external space of the company, in order to diagnose its weak and strong points, as well as its opportunities and threatens. From this on, the objectives and the strategies were delineated, a plan of action and budget was elaborated, projecting the impact of the plan in the demonstration of the result (DRE) and finally its control and evaluation. The methodology used in the research regarding the types of study was explanatory, described and case study; its forms of broaching the subject are characterized as qualitative and quantitative; its data collection was through not structuralized interviews applied to the owner of the company, in the personal observation and in the documental technique of analysis. Regarding the analysis techniques of the data, internal documents of the company were examined, as well as information obtained in the external space. In this way, it was possible to elaborate and to conclude the marketing strategic planning for Kelps Electric Equipment and Industry Ltda company, for the year of 2004, which may suffer transformations and posterior modifications, in case some important fact take place that influences in the current actions proposed.

Key words: Marketing strategic planning, marketing, marketing planning.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE TABELAS	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos do Trabalho e Abrangência	13
1.2 Justificativa	13
1.3 Estrutura do Trabalho	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Marketing	16
2.2 Planejamento	20
2.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.3 Estratégia	25
2.4 Plano de Marketing	30
2.4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	33
2.4.2 ANÁLISE AMBIENTAL	33
2.4.3 PROGNÓSTICO	36
2.4.4 IMPLANTAÇÃO, MANUTENÇÃO E CONTROLE	39
3 METODOLOGIA	40
3.1 Tipo de Estudo	40
3.2 Formas de Abordagem	40
3.3 Técnica de Coleta de Dados	41
3.4 Limitações do Estudo	41
4 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING – KELPS INSTALAÇÕES ELÉTRICAS E INDÚSTRIA LTDA	42
4.1 Análise Ambiental	42
4.1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	42
4.1.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	47
4.1.3 PÚBLICO-ALVO	50
4.2 Missão	51
4.3 Visão	51
4.4 Slogan	52
4.5 Objetivos	52
4.5.1 OBJETIVO GERAL	52
4.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	52
4.6 Estratégias	53

4.7 Plano de Ação	54
4.7.1 ORÇAMENTO	58
4.8 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	59
4.9 Manutenção, Controle e Avaliação do Plano	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
5.1 Recomendações	67
REFERÊNCIAS	68

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Oportunidades e Ameaças no Ambiente Externo	46
QUADRO 2 – Pontos Fortes e Pontos Fracos do Ambiente Interno	50
QUADRO 3 – Orçamento	58
QUADRO 4 – Fórmula da Margem Líquida	59
QUADRO 5 – Análise das DRE's	64
QUADRO 6 - Manutenção, Controle e Avaliação do Plano	65

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Plano de Ação 1/3	55
TABELA 02 – Plano de Ação 2/3 (Continuação)	56
TABELA 03 – Plano de Ação 3/3 (Continuação)	57
TABELA 04 – DRE do Ano de 2002	60
TABELA 05 – DRE do Ano de 2003	61
TABELA 06 – Projeção da DRE do Ano de 2004	62
TABELA 07 – Projeção da DRE do Ano de 2005	63

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como área de concentração o marketing, o qual optou-se pela escolha da elaboração de um plano estratégico de marketing para uma pequena empresa, do ramo de engenharia elétrica, Kelps Instalações Elétricas e Indústria Ltda, localizada em São José/SC, que seja capaz de posicioná-la de maneira tal que a torne mais competitiva, e conseqüentemente, aumente sua participação no mercado.

Além do objetivo principal de elaborar um plano de marketing acessível, claro e conciso para a empresa em estudo, buscou-se também o aperfeiçoamento e o aprimoramento dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso, implantando-os na prática do dia a dia empresarial.

É de conhecimento geral, que com a chegada da globalização, ou seja, a quebra das barreiras alfandegárias, as empresas precisaram estar cada vez mais aptas e atentas as mudanças e tendências de mercado, centralizando seus esforços em seu foco principal, buscando a eficiência, excelência e a qualidade total, podendo assim, garantir a chance de competir e vencer nesse mercado a cada dia mais competitivo.

Em função do crescente aumento da competitividade entre as empresas no mercado, torna-se necessário a busca por estratégias de marketing, que seja capaz de posicioná-la de maneira tal, que a torne mais competitiva, e conseqüentemente aumente sua participação no atual mercado globalizado.

O plano proposto baseia-se no conceito de Kotler (1999, p.54) que "o marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas". Através deste conceito buscou-se identificar as principais situações que fazem surgir

oportunidades no mercado que englobam idéias como: fornecer algo escasso; fornecer de maneira nova ou melhor um produto ou serviço existente e; fornecer um novo produto ou serviço.

1.1 Objetivos do Trabalho e Abrangência

A elaboração do plano de marketing para a pequena empresa em estudo, baseou-se nos objetivos descritos abaixo.

- a) **Objetivo Geral** - elaborar um plano de marketing para uma pequena empresa do ramo de engenharia elétrica, Kelps Instalações Elétricas e Indústria Ltda, que seja capaz de posicioná-la de maneira tal que a torne mais competitiva e, conseqüentemente, aumente sua participação no mercado.
- b) **Objetivos Específicos** - elaborar um diagnóstico interno e externo da organização; definir as estratégias mais adequadas às realidades; estabelecer as ações a serem desenvolvidas, elaborando um plano de ação e; estimar os resultados a serem alcançados.

1.2 Justificativa

A partir da abertura de mercado, estimulou-se cada vez mais a livre concorrência, processo este conhecido por globalização.

A globalização trouxe consigo inúmeros benefícios para os clientes e/ou consumidores de produtos e/ou serviços, dentre eles o maior número de opções ofertadas para a escolha, diferindo-se na qualidade, marca, preço, distribuição e outras. Por outro lado, as empresas precisaram estar cada vez mais aptas e atentas as mudanças e tendências de mercado, centralizando seus esforços em seu foco principal, buscando a eficiência, excelência e a qualidade total, o que poderá garantir a mesma, a chance de competir e vencer nesse mercado a cada dia mais competitivo.

Para que as empresas consigam alcançar seus objetivos, ou a chegarem próximo dos mesmos, estas necessitam traçar estratégias que a auxiliem para que isso ocorra. É a partir disto, que se torna necessário para toda e qualquer empresa, a elaboração de um plano de marketing.

O plano de marketing é uma importante ferramenta para a empresa, por este ser o resultado escrito de um planejamento de marketing. Este identificará todos os objetivos, estratégias, público alvo, análise de pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças, identificação da utilização ou não de meios de propaganda e promoções. De certa maneira poderá servir como um aspecto motivacional, pois a medida que se alcança os objetivos descritos no mesmo, mais vontade os integrantes da empresa possuirão de continuar colaborando para que isso ocorra.

A opção da elaboração de um plano de marketing para a pequena empresa Kelps, é decorrente da próxima ligação existente com a mesma, de caráter familiar, como também pela viabilidade do alcance e acesso as informações, e por fim pelo interesse e necessidade da empresa de se implantar um plano estratégico de marketing, que poderá vir conseqüentemente a aumentar sua fatia no mercado.

1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho estruturou-se partindo-se de uma pesquisa e um estudo teórico, aonde se descreve os pontos necessários e principais de conhecimento para a elaboração e composição de um plano estratégico de marketing, seguindo-se da metodologia adotada, ou seja, a maneira como foi realizado a sua elaboração.

Tendo sido feito o estudo teórico e escolhido a melhor maneira na qual seria obtido as informações necessárias, partiu-se para a elaboração do plano, o qual é composto pelas principais etapas necessárias, como por exemplo, a análise do ambiente interno e externo da organização, a definição das estratégias, do plano de ação, entre outras.

Finaliza-se com as considerações finais percebidas no decorrer do estudo, seguindo-se das referências bibliográficas utilizadas no mesmo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing

Marketing segundo Braga (1992), apareceu nos Estados Unidos no início do século XX, tendo sua difusão pelo restante do mundo após a Segunda Guerra Mundial. Surgiu na transição da economia de produção para a economia de consumo, a partir da dúvida de como compatibilizar a capacidade de produção com a capacidade de consumo e vice versa. “Marketing surgiu da concorrência, isto é, da necessidade de prover empresas de ferramentas para realizarem vendas em um ambiente extremamente competitivo e de insegurança em relação a comportamentos tradicionais”. (BRAGA, 1992, p.17).

Afinal, que fenômeno é esse, marketing?

“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. (KOTLER, 1998, p.27). Ainda conforme o autor, marketing seria composto por todos os conceitos os quais englobam necessidades, desejos, demandas, produtos, valores, custos, satisfação, trocas e transações, relacionamentos, mercados, empresas e consumidores de maneira geral.

Hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação. (McKENNA, 1997, p.6).

Para Kotler (*apud* Braga, 1992) existem cinco tipos de marketing:

- de serviço e/ou produto (de bens duráveis, bens fungíveis e marketing de serviço);
- de organização (de negócios, cultural, serviços e de órgãos governamentais);
- de pessoal (candidato político, celebridade, credenciais, afetivo);
- de local (domicílio, ponto comercial, investimento em imóveis, viagens, nações);
- social (marketing de causa e de programa).

O marketing é o processo no qual as decisões são tomadas num ambiente totalmente inter-relacionado em todas as atividades que facilitam o intercâmbio de forma que o grupo de clientes visado seja satisfeito e os objetivos definidos sejam atingidos. (HISRICH *apud* MARCONI, 1993, p.145).

O praticante de marketing segundo Kotler (1998, p.31-32) é “alguém que procura um ou mais consumidores potenciais que podem se engajar em uma troca de valores”. Estes por sua vez precisam estar atentos as necessidades e desejos das pessoas, sendo estas facilmente perceptíveis ou não, e demais variáveis de marketing, para que através da análise e estudos destas possam descobrir, despertar e influenciar os desejos das pessoas através da criação de novos produtos e/ou serviços, capazes de atender desde suas expectativas conhecidas até as desconhecidas.

A prática de marketing nas empresas varia de acordo com o mercado em que se encontra. O mercado por sua vez terá seu tamanho determinado pelo número de pessoas que demonstrem interesse e/ou necessidade por determinado produto e/ou serviço. Mas o que seria mercado? “Mercado consiste de todos os

consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo". (KOTLER, 1998, p.31).

Através do conceito de mercado acima se pode perceber que segundo Las Casas (2001, p.98) "não se pode atender a todos os clientes em um mercado. Sempre existirá alguém que não irá querer o que estamos oferecendo". Portanto é necessário que a empresa determine seu mercado-alvo, para que juntamente dessa determinação possa escolher as melhores ferramentas de marketing a ser utilizada pela mesma, para poder criar um diferencial perante a concorrência. Em outras palavras "marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvo". (KOTLER, 1998, p.37).

É facilmente encontrado confusões sobre o conceito de marketing com o conceito de vendas, mas como se pode perceber na citação abaixo, ambos os conceitos possuem contrastes que os diferem:

a venda focaliza-se nas necessidades do vendedor; marketing nas necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor transformar seu produto em dinheiro; marketing com a idéia de satisfazer às necessidades do consumidor por meio do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e, finalmente, seu consumo. (LEVITT *apud* KOTLER, 1998, p.37).

Em outras palavras segundo Kotler (1998), o conceito de vendas parte de uma perspectiva de dentro para fora ao contrário do conceito de marketing que é de fora para dentro.

Para Kotler (1999) o marketing no século XXI, ou seja, o marketing inteligente está proporcionando a melhora no conhecimento de seu cliente, bem

como as tecnologias de conexão com o mesmo e a compreensão de seus fatores econômicos. O cliente está sendo convidado para participar do projeto do produto. As empresas estão começando a utilizar meios de comunicação mais direcionados, integrando suas comunicações de marketing visando a transmissão de uma mensagem coerente para todos os clientes. Mais tecnologias estão sendo utilizadas, como por exemplo a vídeo conferência, automação de vendas, *softwares*, páginas na *internet*, *intranets* e *extranets*, sem contar que estão disponíveis sete dias na semana, 24 horas por dia em seus 0800, *chat* e correio eletrônico. Além de todos esses aspectos, estão mais capazes de identificar os clientes mais lucrativos e estabelecer diferentes níveis de atendimento. Seus canais de distribuição são vistos como parceiros e não mais como adversários.

Nos dias de hoje, para Kotler (1999, p.30), “empresas bem sucedidas serão aquelas que conseguirem fazer com que o seu marketing se altere tão rapidamente quanto o mercado”. De acordo com a citação acima, as empresas de sucesso são empresas que aprendem, obtém feedback do mercado, fazem auditorias, avaliam resultados e efetuam correções destinadas a melhoria do desempenho.

De acordo com todos os aspectos relacionados acima sobre marketing, pode-se perceber que este é baseado em quatro fundamentações: mercado-alvo, necessidade dos consumidores, marketing integrado, que seria nada mais nada menos do que todos os departamentos da empresa trabalharem em conjunto, e a rentabilidade.

2.2 Planejamento

Planejamento é o ato de estabelecer objetivos, bem como o que se deve fazer para alcançá-los, servindo de base para todas as funções administrativas. Um bom planejamento é uma provável garantia de sucesso, ou seja, “é uma questão de sobrevivência” (KLINK, Amyr *apud* MEIRA, 1999, p.37). Sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam e, dificilmente, sem um plano, os administradores e seus seguidores alcançarão seus objetivos ou saberão quando e onde saíram do caminho. O controle torna-se inútil. Através do planejamento, segundo Denk (1999) pode-se:

- evitar a improvisação;
- permitir o contínuo redimensionamento das ações;
- possibilitar que sejam atingidos objetivos determinados mediante estratégias preestabelecidas;
- ser um meio de controle a medida que identifica desvios e indica ações e mecanismos necessários a correção;
- economizar recursos, permitindo a previsão e adequação dos gastos;
- proporcionar o equilíbrio e o trabalho em equipe.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que acontecerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Toda a atividade de planejamento deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir de uma análise de seu impacto no futuro, o que lhe proporcionará uma dimensão temporal significativa. Portanto segundo Drucker (*apud* Stoner,

1995), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras.

O planejamento não é um ato isolado. Portanto deve ser visualizado como um processo de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos. O processo de planejamento é sub-dividido em seis passos, segundo Chiavenato (*apud* Mussak, 2003), como se pode verificar a seguir:

1. traçar os objetivos;
2. verificar a realidade em relação aos objetivos;
3. desenvolver premissas quanto às condições futuras;
4. checar as alternativas de ação;
5. definir a melhor entre as diversas alternativas;
6. implementar o plano e verificar os resultados.

O planejamento é de extrema importância para as organizações, pois elas não podem trabalhar através de improvisações. De acordo com Stoner (1995) a clara definição dos objetivos é importante porque os objetivos:

- proporcionam um sentido de direção;
- focalizam esforços;
- guiam planos e decisões e;
- ajudam a avaliar o progresso.

Todo o processo de planejamento precisa considerar os fatores ambientais (externos e internos) aliados a aceleração das mudanças e a conseqüente redução do tempo necessário para a tomada de decisão.

O planejamento é feito sob medida para cada organização. Embora os conceitos básicos sejam os mesmos, a cultura e a filosofia de cada organização resultarão em um conjunto ligeiramente diferente de prioridades. Os níveis de envolvimento e um método consistente de comunicação são críticos para o sucesso, assim como o uso da equipe de auxiliares no processo de planejamento. (MONTANA, 1998, p.42).

2.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar estrategicamente significa estar em sintonia com o mercado, visando à adaptação da direção estratégica de uma empresa às mutantes oportunidades de mercado, considerando-se sempre os recursos disponíveis e objetivos perseguidos. (LAS CASAS, 2001, p.13).

Portanto, o planejamento estratégico é considerado um importante processo nas organizações, devido ao fato de um dos principais problemas encontrados pelas empresas nos dias de hoje ser segundo Kotler (1998) como constituir e manter negócios viáveis em um mercado e ambiente empresarial altamente mutante.

Em outras palavras, “planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam”, (COBRA, 1989, p. 13), ou seja, segundo Ohmae (*apud* Cobra 1989, p.31) “significa formar condições para a tomada de decisões, criando barreiras competitivas duráveis em relação ao ambiente empresarial em que o negócio participe”. Portanto, “o homem sábio antecipa o que o futuro lhe trará, observando as experiências do passado”. (SÓFOCLES *apud* COBRA, 1989, p.13).

Para que um planejamento estratégico seja eficaz, é necessário que o mesmo seja composto de uma estratégia de marketing, que é “uma série de ações

integradas que levam a uma vantagem competitiva sustentável". (SCULLY *apud* KOTLER, 1998, p.71).

O método a ser utilizado pelas empresas na elaboração do planejamento estratégico varia de acordo com a natureza do negócio, de sua necessidade, de seu ambiente, e etc. Segundo Cobra (1989) o planejamento estratégico é composto pelos seguintes passos, que necessitam estar bem claros para a empresa:

- a) a missão corporativa da empresa, ou seja, qual é o seu negócio atual.e qual deverá ser daqui a cinco anos. A missão seria nada mais nada menos do que a meta a ser atingida pelas pessoas da organização. Portanto, o papel da missão deve ser de fornecer aos empregados, clientes e outras organizações uma identidade e um claro direcionamento do crescimento a longo prazo. Além disso, à medida que os negócios crescem é possível que ocorra um redirecionamento na missão;
- b) a definição de produtos e/ou serviços, ou seja, analisar se os mesmos estão adequados ao mercado e/ou se necessitam de mudanças.

Nenhum negócio será duradouro se a empresa não levar em conta a necessidade de adaptar o seu produto ou serviço às transações, expectativas e necessidades de seus clientes e de seus consumidores. Ter um bom produto ou serviço do ponto de vista tecnológico não basta, é preciso reconhecer suas limitações, sua competência e suas vantagens em relação à concorrência. (COBRA, 1989, p.22).

A partir disto, pode-se considerar quatro hipóteses de estratégica de crescimento, as quais seriam: a penetração de mercado, explorando mais intensamente o mercado atual; a diferenciação, desenvolvendo novos produtos e/ou serviços; o desenvolvimento de mercado,

conquistando novos mercados; e por ultimo a diversificação, desenvolvendo novos produtos e/ou serviços para novos mercados.

- c) a avaliação dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos, organizacionais disponíveis;
- d) marca e barreira à entrada no mercado;
- e) a avaliação dos pontos fracos e fortes e das ameaças e oportunidades;
- f) a formulação de estratégias funcionais, ou seja, a escolha dos caminhos mais adequados para se atingir um objetivo e de estratégias operacionais, que visa identificar, definir e escalonar as prioridades, ao mesmo tempo em que propõe diretrizes básicas de ação, levanta necessidades de recursos e planeja a distribuição dos mesmos;
- g) a formulação de um plano tático e operacional.

De acordo com os passos descritos acima, pode-se ressaltar que onde existe ameaça, existirá simultaneamente uma oportunidade, ambas segundo Zicarelli (2000) decorrentes de mudanças na conjuntura de mercado, da tecnologia, da concorrência, dos sindicatos, etc. Além disso, é normal que uma empresa possua simultaneamente pontos fortes e fracos. Considerá-la totalmente forte ou fraca seria ignorância. Sua distinção proporciona equilíbrio e realismo a análise.

O grande mérito da análise de ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes é levar o analista da empresa a "abrir o pensamento", isto é, considerar os problemas gerais sem se prender a aspectos particulares, específicos de um setor da empresa. (ZACARELLI, 2000, p.16).

Diante de todos os aspectos descritos sobre planejamento estratégico, torna-se importante salientar, as limitações que poderão ser encontradas no mesmo, como se pode verificar a seguir.

1. Os eventos ambientais nem sempre podem ser controlados ou previstos pela empresa;
2. Pode ocorrer resistência interna dentro da empresa por parte das pessoas que não aceitam o planejamento;
3. O planejamento envolve enormes investimentos de tempo e de custo;
4. Podem ocorrer crises internas momentâneas não previstas e que atrapalham o planejamento alterando-o substancialmente;
5. O planejamento é quase sempre difícil e envolve um alto nível de criatividade, imaginação, capacidade analítica. Demanda boa dose de aplicação de princípios, técnicas e talentos administrativos. (STEINER apud CHIAVENATO, 1995, p.198)

Conforme Las Casas (2001), o planejamento estratégico após ser materializado, escrito, resultará como produto final no plano de marketing.

2.3 Estratégia

A origem da estratégia foi a competição, a necessidade de descobrir meios de sobreviver entre outros competidores, que buscam meios de sustento idênticos. O meio, então seria, a diferenciação, ou seja, a descoberta de uma maneira de tornar-se único, de forma a conquistar vantagem competitiva. O autor afirma que: "Os mais aptos sobrevivem e prosperam até que tenham expulsado seus competidores". (p.4) Ou seja, a necessidade de vencer em um ambiente competitivo incentivou a criação da estratégia. (HENDERSON apud DELUCA, 2003, p.23)

Primeiramente, antes de entrar no conceito e especificações propriamente ditas sobre estratégia, torna-se relevante destacar a diferença entre decisão e solução.

A palavra decisão é usada quando não é possível ter a disposição todas as informações no momento de iniciar a ação. (...) A palavra solução é usada quando se dispõe de todas as informações necessárias para realizar determinada escolha e se pode justificar qual foi a solução adotada para um problema administrativo. (ZACARELLI, 2000, p.42).

De acordo com a citação acima, pode-se concluir que estando com todas as informações relevantes, será possível "resolver" com lógica, podendo vir a ser

vencedor; por outro lado, se não tiver todas as informações irá “decidir”, mas não poderá ser lógico, logo correrá risco.

Atualmente um dos principais desafios encontrados pelas empresas é como construir e manter negócios viáveis em um mercado e ambiente altamente mutante. Para McKenna (1997, p.144) “no atual mercado competitivo, a empresa só sobreviverá se conseguir definir uma posição singular. O desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento sólida é a chave para o sucesso do marketing”.

Mas afinal, o que é estratégia?

“Estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio e preparação para obter vantagens nas interações”. (ZACARELLI, 2000, p.73). Ou seja, é um conjunto de objetivos e de políticas capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa diante de seus concorrentes.

É a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos neste momento. (...) As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem. (HENDERSON, 1998, p.5).

De acordo com os conceitos citados sobre estratégia, pode-se defini-la como o direcionamento para as futuras decisões, ou seja, estabelecerá o que deve e o que não deve ser feito.

A respeito de estratégia, Chaffee (*apud* Mintzberg, 2000) relata que:

- a estratégia diz respeito tanto à organização como ao meio ambiente;
- a estratégia possui sua essência complexa, ou seja, permanece não estruturada, não programada, não rotineira, não repetitiva, e etc;

- a estratégia afeta o bem-estar geral da organização;
- a estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo;
- as estratégias nem sempre são deliberadas;
- as estratégias existem em níveis diferentes e;
- a estratégia envolve vários processos de pensamentos.

Henderson (1988) destaca cinco elementos básicos da competição estratégica, que contribuem para a elaboração de uma estratégia:

1. capacidade de identificar e entender o comportamento competitivo;
2. capacidade de usar o entendimento anterior para realizar previsões de como as coisas acontecerão;
3. disponibilizar recursos que possam ser investidos em novos usos;
4. capacidade de previsão de riscos e lucro e;
5. disposição para agir, atuar e mover.

Estratégia consiste em um conjunto de guias gerenciais que especificam a posição das empresa quanto a produtos-mercados, as direções nas quais a empresa procura crescer e mudar, as ferramentas competitivas que ela deverá empregar, os meios pelos quais ela deverá configurar seus recursos, as forças que ela deverá procurar e, inversamente, as fraquezas que ela deverá evitar. (ANSOFF *apud* CHIAVENATO, 1995, p.191).

Em contrapartida, toda a estratégia tem dois lados, vantagens e desvantagens, como sugere Mintzberg (2000).

- A estratégia fixa a direção, ou seja, traça seu curso, mas por outro lado pode ocultar perigos em virtude da falta de percepção com as mudanças que podem ocorrer de um minuto para o outro;
- A estratégia focaliza o esforço promovendo a coordenação das atividades, entretanto pode dificultar a visão periférica por exigir um excessivo esforço do pensamento grupal;

- A estratégia define a organização promovendo-a significado, mas o seu excesso de exatidão pode implicar em defini-la com excesso de simplicidade e;
- A estratégia provê consistência reduzindo a ambigüidade e provendo a ordem, em contrapartida uma consistência idiota é a perdição das mentes pequenas.

As estratégias, segundo Gracioso (2001), podem ser classificadas quanto a sua natureza em estratégias de competição e de rejuvenescimento da empresa.

As estratégias de competição são as estratégias ligadas à diferenciação, qualidade, produtividade e custos, podendo ser classificadas, como sugere Anderson (*apud* Gracioso, 2001) em:

- estratégias financeiras as quais consistem no uso agressivo de recursos financeiros, com o objetivo do aceleração dos planos, através de fusões e aquisições de empresas, com a intenção de diversificação (vantagens sinérgicas), integração vertical (vantagens de custos e segurança) e absorção de concorrentes (vantagem de escala e de curva de experiência decorrentes do aumento da participação do mercado ou *market-share*).
- estratégias de marketing as quais obtém êxito através da combinação entre a segmentação e a concentração dos recursos do segmento escolhido. Entretanto, dependem do senso de oportunidade (*timing*, como dizem os americanos), a seqüência e a continuidade das ações.
- estratégias tecno-econômicas do produto as quais relacionam os estágios e as necessidades de um produto com duas variáveis: a sua participação relativa de mercado em face de seu principal concorrente

e o crescimento das vendas do produto em relação à média do seu respectivo mercado.

- estratégias de autocontrole ou limitação consiste em negociar acordos de divisão de mercados e estabilização das participações de cada concorrente, o que não deixa de ir rumo à cartelização ou aos oligopólios, também chamado estratégia de autolimitação. Sua atratividade consiste na minimização das necessidades de novos investimentos em tecnologia de produção, no acobertamento da ineficiência individual e coletiva, dando aos fabricantes uma posição de força no diálogo com os canais de distribuição e revenda. Entretanto essa estratégia contribuí para defasar tecnologicamente a indústria, aumentando a vulnerabilidade.
- estratégias de acesso privilegiado as quais são decorrentes de vantagens competitivas exclusivas ou limitadas, como por exemplo os benefícios oferecidos pela Zona Franca de Manaus, pelos governos estaduais interessados em atrair grandes empresas, ou por meio de contratos com órgãos públicos ou entidades esportivas.

As estratégias de rejuvenescimento implicam na introdução de inovações, idéias e métodos novos, bem como a retomada do espírito de iniciativa e empreendimento existente no início da empresa, o qual foi se perdendo ao longo dos anos.

De acordo com Mintzberg (2000) existe dois tipos de estratégias: as estratégias deliberadas, pretendidas, as quais podem ou não ser realizadas; e as estratégias emergentes, realizadas, as quais não tem um padrão realizado expressamente pretendido. As estratégias devem formar, bem como ser formuladas.

As estratégias emergentes não são, necessariamente, más, e as estratégias deliberadas, boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados. (MINTZBERG, 2000, p.18)

De acordo com o exposto a respeito de estratégia, pode-se constatar que as estratégias necessitam ser constantemente estudadas, avaliadas e até mesmo reestruturadas em virtude das empresas estarem inseridas em um ambiente altamente mutável. Portanto, Mintzberg (2000, p.23) “as estratégias são, para as organizações, aquilo que os antolhos são para os cavalos: eles os mantêm em linha reta, mas dificilmente encorajam a visão periférica”. Em contrapartida “qualquer empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência” (PORTER *apud* COBRA, 2000), o que significa que “nenhum vento é bom para quem não sabe para onde ir”. (SÓFOCLES *apud* Cobra, 2000).

2.4 Plano de Marketing

O plano de marketing é um conjunto de ações táticas de marketing que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa. Entretanto, “o plano não deve ser confundido com previsão de vendas, embora a previsão seja parte necessária e importante dos procedimentos a serem desenvolvidos, uma vez que o planejamento está relacionado com o futuro”. (COBRA, 1989, p.73).

O plano de marketing que vale a pena é um mapa, um guia, uma lista de conferência que, quando encarado como tal, nunca será tão complicado a ponto de desencorajar seu uso (...) ao reconhecer que os fatores de mercado podem modificar-se num dia ou num instante, um plano de marketing deve ser flexível o bastante para acomodar a mudança, sem tornar-se totalmente obsoleto, ou irrelevante. (MARCONI, 1993, p.145).

Um plano estratégico de marketing é importante para toda e qualquer empresa, uma vez que é resultado de um processo de planejamento, sendo, portanto usado para concretizar a criatividade, a imaginação e a inovação.

Mais do que um documento estático, o plano deve constituir um roteiro dinâmico de procedimentos coerentes com os objetivos estratégicos. Além disso, deve assumir um papel de integração de funções e recursos disponíveis com os objetivos da organização.

O planejamento de marketing é o processo que considera uma série de etapas desde o estabelecimento de objetivos até a escolha das estratégias para determinado momento. O plano de marketing é o resultado final deste procedimento ou materialização. O plano formal de marketing é o documento escrito que contém todas as informações estratégicas planejadas. O planejamento é o trabalho de análise e escolha não só das alternativas como também dos objetivos da organização e dos programas de marketing (...). O plano é a materialização da idéia à comunicação escrita. (LAS CASAS, 2001, p.36).

Outro fator importante em um plano de marketing é a sua flexibilidade, pois após sua elaboração, é comum que o meio ambiente sofra freqüentes transformações; daí a necessidade de adaptação para fazer frente a estas novas situações.

De acordo com Las Casas (2001, p.20):

ao escrever um plano, é necessário pensar nos detalhes das atividades a serem desenvolvidas. Um produto novo deve ter vários componentes, como marca, embalagem, rótulo, garantia, etc. Ao serem passados para o papel, todos esses detalhes são pensados com maior cuidado, e os recursos necessários são levantados e devidamente alocados. Com isso, uma empresa poderá saber o que fazer, passo a passo, no período considerado para o planejamento dentro de uma coerência de objetivos e políticas.

Os determinantes do sucesso em marketing na busca da satisfação do cliente, de acordo com Cobra (2000) são avaliados com base em desempenho de vendas, expectativas realizadas, desconfirmação, equidade, atribuição e as variadas emoções decorrentes do consumo. Portanto o plano de marketing deve ser baseado na atenção sobre como o produto e/ou serviço se enquadra no estilo de vida total do consumidor para proporcionar satisfações.

A organização deve buscar estar em constante sintonia com o mercado, buscando nas mudanças a chave para o seu sucesso. Assim, percebe-se que o plano de marketing é o instrumento adequado na busca por mudanças, e conseqüentemente o elemento chave para o sucesso da organização perante o mercado.

Kotler (1998), afirma que o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, e é composto da seguinte forma: sumário executivo e índice de conteúdo; situação atual da empresa; análise de oportunidade e assuntos; objetivos; estratégias de marketing; programas de ação; demonstração do resultado projetado e; controles.

2.4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo consiste em um breve resumo do plano proposto, com as principais metas e recomendações, voltado à administração da empresa com o propósito de uma rápida avaliação, de maneira que haja um conhecimento prévio dos objetivos preestabelecidos, das metas a serem seguidas e da maneira mais viável para uma realização objetiva e acima de tudo satisfatória.

O sumário executivo deverá ser claro, tendo os seus dados condizentes a situação da empresa, produtos e/ ou serviços, bem com o todos os pontos que servirão de base para o objetivo esperado.

2.4.2 ANÁLISE AMBIENTAL

Uma das principais etapas na elaboração de um plano de marketing é a análise do ambiente externo, que consiste na definição da situação atual, para que assim possa ser estabelecida uma estratégia que esteja em sintonia com as tendências atuais e futuras. Todos os fatores que interagem e interferem no desempenho de uma organização representam os fatores ambientais no mundo dos negócios.

Tendência de acordo com Kotler (1998, p.143), “é uma direção ou seqüência de eventos que vem ocorrendo ao longo do tempo e promete durabilidade”. O autor ainda ressalta ser necessário saber distinguir uma tendência de uma moda passageira e de uma megatendência. Uma moda passageira é imprevisível, tem vida curta e não é significativa em termos sociais, econômicos e

políticos; uma tendência é mais previsível e duradoura e; uma megatendência são as grandes mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas de desenvolvimento lento, que depois de implantadas exercem influência durante um bom tempo.

O ambiente externo é composto por uma série de variáveis incontornáveis de marketing, as quais interferem no mercado e requerem adaptação das empresas.

De acordo com Kotler (1998) são estas:

- demográfica – as empresas estão cada vez mais interessadas na população, pois é através de seu monitoramento que verificam os mercados. É interessante o conhecimento no tamanho e na taxa de crescimento da população, distribuição etária e composto étnico, níveis educacionais, padrões de moradia e características e movimentos regionais;
- econômica – o poder de compra existente em uma economia depende da renda atual, preços, poupanças, empréstimos, e disponibilidades de crédito. Para as empresas é importante conhecimento das principais tendências nos padrões de renda e de gastos em bens de consumo;
- natural – a deterioração do ambiente natural é um dos assuntos mais importantes nos últimos tempos. É necessário estar atento a escassez de matérias-primas, custo de energia crescente, níveis crescentes a poluição e mudança do papel dos governos em relação à proteção ambiental.
- política e legal – esta variável influencia fortemente as decisões de marketing, em virtude de ser composta de leis, órgãos governamentais

e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em sociedade e;

- sociocultural – a sociedade em que as pessoas se desenvolvem molda suas crenças, valores e normas, o que define seu relacionamento consigo mesmas, com os outros e com o universo.

A análise do ambiente externo depende de informações atualizadas, que poderão ser verificadas em notícias de jornais, revistas, boletins, palestras, enfim, tudo o que possa ser citado como fonte de informações. Através disso poderá se identificar ameaças e oportunidades.

As ameaças, conforme Kotler (1998), devem ser classificadas de acordo com seu grau de relevância e probabilidade de ocorrência. Para lidar com eles, as organizações necessitam preparar planos de contingência para enfrentá-las antes ou durante suas ocorrências.

Após identificado as principais oportunidades e ameaças enfrentadas por uma unidade de negócio específica, é possível caracterizar sua atratividade global.

Outra importante etapa na elaboração de um plano de marketing é a análise do ambiente interno, que é composto de variáveis de marketing que são diretamente influenciadas e controladas pela organização. Entretanto uma coisa é distinguir e identificar as oportunidades, outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Em virtude disso, torna-se necessária uma constante avaliação das forças e fraquezas de cada negócio.

Para Las Casas (1999, p.68), “pontos fortes são todos os fatores que apresentam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade. (...) e pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente na capacidade”.

A análise do ambiente interno avaliará as competências de marketing e distribuição; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; produção e administração de operação; recursos pessoais e corporativos e; finanças e contabilidade do negócio.

A análise inclui o levantamento de dados históricos da empresa como, por exemplo, dados de vendas e pedidos, margem de lucro relativos aos produtos e áreas especificadas no plano. Além disso, poderá também incluir outros dados, como um estudo mais detalhado do composto de marketing da organização.

2.4.3 PROGNÓSTICO

De acordo com Las Casas (1999), a elaboração de um prognóstico para uma organização deverá conter os seguintes itens:

- a) a missão - defende a razão da existência da organização e ajuda a legitimar sua função na sociedade.

Conforme Kotler (1998), a missão age com uma mão invisível guiando as pessoas dentro da organização, afim de que elas possam trabalhar no sentido de atingir os objetivos totais da organização, de maneira independente e ao mesmo tempo coletiva. A sua clara definição proporciona aos funcionários um senso de direção e busca pelo alcance dos objetivos. Podendo-se afirmar que a missão é a razão de ser de uma organização.

- b) os objetivos - devem estar relacionados com a missão, demonstrando o que se espera, ou seja, aonde a empresa deseja chegar.

Objetivos são resultados operacionais, financeiros ou qualquer outro que a empresa deseja atingir em determinado período com seu plano estratégico, podendo ser quantitativos ou qualitativos e determinados a curto, médio e longo prazo. Objetivos são resultados que queremos atingir e estratégias são as formas de aí chegar. (LAS CASAS, 1999, p.91).

Em sua grande maioria os objetivos de marketing estão intimamente ligados a crescimento de vendas, participação de mercado e lucro bruto de vendas. Precisam ser “breves o suficiente para serem entendidos; claros o suficiente para levarem à ação e; flexíveis o suficiente para permitir a adaptação às circunstâncias”. (JUNTKINS, 1994, p.37)

A existência de objetivos elimina a reação à prática da situação atual, que a grande maioria das organizações utilizam como método para estabelecer a sua direção, Realizar atividades em resposta à atividade do mercado, é praticamente o mesmo que se tornar igual as demais organizações. Os objetivos guiam as organizações de onde estão, para onde precisam estar.

Em síntese, conforme Juntkins (1994), os objetivos necessitam ser específicos, mensuráveis, realistas, compatíveis, escritos e terem um programa adequado de tempo.

- c) as estratégias de marketing – “é a grande idéia que me leva dos meus objetivos à minha tática”. (GELLER,1998, p.186). Uma estratégia de marketing pode ser elaborada para o estágio de introdução de um novo produto, no estágio de crescimento, no estágio de maturidade e no estágio de declínio.

Para se definir as estratégias de marketing, segundo Las Casas (1999), primeiramente existe a necessidade da determinação do

mercado-alvo e do posicionamento. Além disso, a escolha de sua estratégia deverá se basear de acordo com os seus objetivos, orçamento, produtos e/ou serviços, limites de tempo e público-alvo.

Segundo Cobra (1989), para se atingir um mercado alvo é necessário que se estabeleça alternativas estratégicas. Uma estratégia poderá ser traçada para manter, crescer ou ainda, para decrescer a participação. Toda ação estratégica possui uma ação tática ou sub-planos operacionais correspondentes.

Em outras palavras, a estratégia é a maneira que se utiliza para alcançar os objetivos traçados.

- d) plano de ação e orçamento - o plano de ação é uma das principais etapas do plano de marketing, pois é praticamente uma síntese das atividades preestabelecidas para o período. É o detalhamento do que se deve fazer, quando, quem, os custos e como as atividades serão desenvolvidas. Devem constar no plano de ação todas as etapas necessárias para o desenvolvimento da estratégia de marketing, as quais necessitem de algum tipo de ação.
- e) demonstração do resultado do exercício (DRE) - em geral, a elaboração do plano de resultados conta com a participação de alguém da área financeira, ou do contador. A DRE serve para justificar o investimento no plano de marketing, bem como demonstrar a alta administração se este é ou não viável. Assim, o demonstrativo de resultados, segundo Westwood (1997), é uma síntese do sucesso nas transações de uma empresa durante um certo período de tempo, listando as receitas geradas e os custos incorridos.

2.4.4 IMPLANTAÇÃO, MANUTENÇÃO E CONTROLE

O plano de marketing deve ser um plano operacional claro, preciso, simples e objetivo, que permita a todos os integrantes de uma organização ter conhecimento do que deverá ser feito em determinado período. Portanto, ao apresentá-lo a organização torna-se um fator importante a confirmação do pleno entendimento de todos, pois do contrário o mesmo não obterá sucesso.

Westwood (1997) afirma que pode ser um erro distribuir um plano de marketing por completo, por este ser um documento confidencial e de total interesse dos concorrentes. Portanto sua distribuição deve ser na forma de um documento controlado e numerado.

A divulgação de um plano de marketing deve se dar de maneira programada, para evitar um excesso inicial de informações, e um esvaziamento em seu meio e fim do período.

O constante controle e acompanhamento da implantação do plano de marketing torna-se necessária, pois assim a organização poderá analisar e avaliar o andamento do plano, monitorando os fatos positivos e negativos, bem como providenciando os ajustes quando necessário. Além disso, é importante a formulação de planos de contingências, que servirão como antídotos em situações imprevistas.

O controle visa estabelecer padrões, medir desempenho e propor medidas para corrigir os desvios padrões.

Finalmente o plano de marketing deve ser constantemente analisado e avaliado.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Estudo

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Pois conforme Mattar (1997), a pesquisa exploratória objetiva fornecer ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa e a pesquisa descritiva caracteriza-se por objetivos claramente definidos, expondo características de determinada população ou de determinado fenômeno.

Quanto aos meios, segundo Vergara (1997), trata-se de uma pesquisa documental, bibliográfica, e estudo de caso. Documental porque se utilizará documentos internos da Kelps, os quais referem-se ao objeto de estudo; bibliográfica em virtude da fundamentação teórico-metodológica basear-se na investigação sobre assuntos como: conceitos de marketing, planejamento, estratégias, etapas para a elaboração de um plano estratégico de marketing; e estudo de caso devido ao caráter de profundidade e detalhamento.

3.2 Formas de Abordagem

Com relação a forma de abordagem adotada, baseou-se conforme Mattar (1997) em uma pesquisa qualitativa por identificar a presença ou ausência de algo e quantitativa por procurar medir o grau em que algo está presente.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

As técnicas de coleta de dados adotadas nesta pesquisa basearam-se na observação participante, análise documental e em entrevistas não estruturadas com os sócios.

A análise documental abrangeu documentos internos da empresa como ficha de clientes, descrição técnica de produtos, demonstração do resultado do exercício (DRE), relatórios, contrato social, entre outros.

3.4 Limitações do Estudo

Durante a realização deste estudo não encontrou-se maiores dificuldades em ter acesso as informações pertinentes a empresa, devido a proximidade de caráter familiar com o proprietário, bem como o seu alto interesse no resultado deste estudo.

Um fator limitante, mas que não influenciou diretamente os estudos, foi a indisponibilidade do acesso a informações com relação aos índices econômicos médios da indústria, impossibilitando uma comparação entre o índice calculado a partir das demonstrações do resultado do exercício (DRE), a margem líquida, com o índice médio da indústria.

4 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING – KELPS INSTALAÇÕES ELÉTRICAS E INDÚSTRIA LTDA

4.1 Análise Ambiental

A análise ambiental é uma das principais etapas para a elaboração do plano de marketing, pois nela realiza-se um profundo estudo sobre a análise do ambiente no qual a empresa está inserida. A partir desta análise, a Kelps, poderá ser capaz de identificar seus problemas, barreiras e dificuldades que prejudiquem o seu pleno desempenho, bem como diminuir o impacto das incertezas, transformando possíveis ameaças e problemas em oportunidades.

Este item analisou o ambiente interno e externo da empresa, identificando suas ameaças e oportunidades, bem como pontos fortes e pontos fracos, através dos dados coletados e fornecidos.

4.1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo buscou identificar e analisar os fatores ambientais, econômicos, políticos e legais, demográficos e tecnológicos que podem influenciar nos negócios da empresa Kelps.

É de conhecimento geral a importância da energia elétrica para a sociedade. De acordo com isso, praticamente tudo no mundo, precisa dela para

funcionar, seja para uma instalação telefônica ou para a produção e instalação de um quadro gerador de energia. Em virtude desse fato, o número de empresas de engenharia elétrica vem crescendo muito rapidamente com o decorrer dos anos, o que vem tornando esse mercado cada vez mais competitivo.

Em contra-partida com o exposto acima, o mercado de engenharia elétrica na região sul, vem tornando-se cada vez mais difícil para o posicionamento de novas empresas, frente a seus concorrentes já fixados na região, como também os concorrentes advindos pela globalização.

Se por um lado a globalização facilitou o acesso à informações, bem como a prática de comércio entre os países, por outro passou a exigir muito mais das empresas, em virtude das mesmas passarem a concorrer não mais apenas com o mercado interno, mas também com o mercado mundial. Partindo-se deste princípio, as empresas necessitam promover mais sua marca, investir mais em divulgação, buscar diferenciais objetivando sempre a satisfação do cliente e a qualidade, e ainda buscar formar parcerias sólidas com outras empresas. Tudo isso porque o mercado está se tornando a cada dia mais seletivo, resultando para um futuro muito próximo na sobrevivência apenas das empresas fortes.

Diante da instabilidade vivenciada pela moeda internacional, o dólar, ressalta-se o risco pela utilização apenas de matérias-primas importadas, o que pode vir a encarecer o produto e/ou serviço de uma empresa. Aproveita-se esta instabilidade para promover o mercado interno nacional, que diante do instável e alto valor do dólar, proporciona melhores condições de concorrência entre os produtos nacionais perante aos internacionais. Percebe-se portanto, uma oportunidade para o mercado nacional de obter créditos e fidelidade de seu mercado, bem como oportunidade de exportar para outros países.

Os constantes e crescentes avanços tecnológicos proporcionam um exorbitante surgimento de equipamentos, máquinas e *softwares* novos (*up grades*), o que implica conseqüentemente na melhoria dos produtos e serviços. Sendo assim, torna-se interessante o constante incentivo pela busca e criação de inovações tecnológicas, bem como buscar o conhecimento pleno sobre os diversos incentivos propostos pelo governo para este setor. Além disso, é interessante a solicitação de patentes de produtos inovadores junto ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), o que garantirá a exclusividade de produção.

Outro benefício obtido através dos avanços tecnológicos é o aparecimento de equipamentos não poluentes, os quais proporcionam a melhoria e a conservação do meio ambiente. Diante disso, existe a oportunidade de criar um diferencial frente aos concorrentes que não utilizam máquinas e equipamentos não poluentes já que cada vez mais as tendências apontam para a preservação e cuidado do meio ambiente.

No entanto, o bom funcionamento das empresas depende da ação e da situação governamental. É preciso haver condições para o crescimento e desenvolvimento organizacional. É de conhecimento de todos, que o chamado custo Brasil dificulta a competição e o crescimento das empresas nacionais frente às estrangeiras.

Tem-se uma elevada carga tributária que onera as empresas tirando o capital que poderia ser investido. É preciso buscar o fortalecimento de associações, federações e sindicatos para que lutem pela queda nos impostos, facilitando a abertura e o desenvolvimento de novos negócios.

Outro problema econômico que depende de uma ação governamental para corrigi-lo é a taxa de juros. Tem-se hoje uma das maiores taxa real de juros do

planeta, o que inviabiliza financiamentos para expansão, exportação, importação, capital de giro e outras atividades essenciais para o crescimento das empresas. Este problema faz com que as organizações necessitem de uma excelente administração financeira.

Com a redução dos juros seria possível investir mais no crescimento organizacional e na captura de novos clientes. As empresas tornariam-se competitivas e poderiam vir a competir com estrangeiras por novos mercados.

A previsão do cenário econômico internacional para 2004 é bastante positiva. Está prevista a retomada do crescimento econômico dos Estados Unidos, que será como uma locomotiva para países em desenvolvimento, como o Brasil. No entanto, as empresas devem ficar atentas ao cenário global, pois a ameaça de novos atentados terroristas e a instabilidade no Oriente Médio, entre outros acontecimentos imprevisíveis, podem ocasionar uma crise internacional e mudar completamente as previsões positivas para este ano.

De acordo com a necessidade e importância dos serviços e produtos oferecidos pelas empresas do ramo de engenharia elétrica e indústria, este é um ótimo setor a ser explorado. Entretanto, é necessário o constante aperfeiçoamento e busca por inovações tecnológicas, bem como criar diferenciais, buscando sempre a qualidade total.

Dentre os diversos aspectos analisados com relação à empresa, pode-se destacar resumidamente no quadro 01, as seguintes oportunidades e ameaças proporcionadas pelo mercado.

Quadro 1 – Oportunidades e Ameaças no Ambiente Externo

EVENTOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES	SUGESTÕES
Econômicos	Aumento do dólar, instabilidade no setor	Exportação para outros mercados	Buscar redução do uso de matérias-primas importadas
	Juros altos		Deduzir um percentual do lucro para eventuais compras à vista, ou para cobrir inadimplências
	Crise Internacional		Ficar por dentro dos acontecimentos internacionais
		Juros baixos e desenvolvimento econômico	Buscar novos clientes
	Globalização - concorrência com produtos importados e respectivas empresas	Exportação para outros mercados	Investir em divulgação
		Serviços e produtos de total necessidade para a sociedade	
	Elevado número de engenheiros e empresas de engenharia		Promover a marca, buscar diferenciais e parcerias
Tecnológicos	Constante surgimento de equipamentos, máquinas e <i>softwares</i> novos (<i>up grades</i>)	Melhoria nos serviços	Buscar criar inovações tecnológicas
	Surgimento de produtos patenteados		Patentear produtos
		Incentivo do governo para a criação e/ou inovação de novos produtos	Buscar conhecimento pleno sobre os incentivos fornecidos pelo governo
Político - legais	Elevado gasto com impostos		Buscar o fortalecimento do sindicato com o intuito de proporcionar a queda na taxa dos impostos
Ambientais	Existência de equipamentos poluentes ao meio ambiente	Surgimento de equipamentos não poluentes, propiciando a melhoria e a conservação do meio ambiente	Utilizar equipamentos não poluentes, bem como divulgá-los

4.1.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno buscou identificar os pontos fortes e fracos, sua atual missão, objetivos e seu composto de marketing, a fim de traçar os objetivos e estratégias para o plano com base nestas informações.

Kelps Instalações Elétricas e Indústria Ltda é uma empresa de pequeno porte, de gestão familiar com fins lucrativos, de iniciativa particular, com autonomia administrativa e financeira. Foi fundada no dia 12 de maio de 1997, atuando à seis anos e nove meses no mercado da região sul do país.

A empresa surgiu com o objetivo de atender os clientes de outra empresa do mesmo ramo, que por ventura veio a falir. Portanto, foi criada para atuar no mercado de instalações elétricas de alta e baixa tensão, montagem e confecção de painéis e quadros elétricos sob medida de acordo com a necessidade solicitada, projeto e execução de obras elétricas na área industrial e comercial, venda de produtos e serviços, e ainda o desenvolvimento, industrialização e comercialização de bens ligados à área elétrica e eletrônica.

Encontra-se instalada em um galpão de 500 m², na rua José Vitor da Rosa, nº 350 em Barreiros, na cidade de São José, no estado de SC. A empresa conta com uma ótima localização, pois se encontra próxima a BR 101, facilitando a realização de obras e serviços em regiões fora da Grande Florianópolis. Seu horário de funcionamento é das 08hrs às 18hrs, de segunda a sexta-feira.

Após algumas alterações em seu contrato social, hoje a empresa conta com a participação de dois sócios, sete funcionários fixos, mais os terceirizados que variam de acordo com os projetos e obras realizadas.

De acordo com a necessidade imposta pelo mercado, a Kelps, desde sua existência, sofreu transformações e inovações encontradas nos seus produtos e serviços. Atualmente está buscando a comercialização e suporte técnico de produtos inovadores de outras empresas do ramo e realizando manutenções preventivas com uso de equipamentos especiais, os quais evitam o desligamento das instalações elétricas do cliente, bem como não agridem o meio ambiente. Além disso, também está criando uma linha de produtos industrializados em série, bem como a solicitação de patentes junto ao INPI, objetivando sua fixação no mercado nacional.

Há aproximadamente um ano, em virtude da solicitação de uma empresa de construção civil ter procurado a Kelps para participar de um projeto elétrico do sistema de pressurização de escadas de emergência e ter deparado-se com uma inviabilidade na instalação do sistema, que iria contra as normas técnicas determinadas pelo órgão fiscalizador. A Kelps aprofundou-se em suas pesquisas e estudos, desenvolvendo uma inovação tecnológica, a Fonte Inversora DC/AC trifásica, que seria uma fonte estática de pequenas dimensões, com baixa emissão de ruídos e emissão zero de gases poluentes. De acordo com algumas pesquisas realizadas, a inovação tecnológica proposta agradou muito os construtores, em virtude dos mesmos ganharem uma área que seria ocupada por outro tipo de equipamento e também o ganho de uma área nas circulações.

Seus canais de comunicação e distribuição são realizados através de visitas, *e-mails*, internet, telefones, fax e parcerias. Atualmente a empresa conta com uma sólida parceria, mas que por solicitações, não pode-se mencionar o nome da parceira.

A gestão da empresa é caracterizada por uma centralização nas mãos dos proprietários que acumulam as diversas funções administrativas do planejamento,

organização, coordenação, comando e controle. Normalmente as decisões são tomadas em conjunto, tornando o processo em algumas situações lento.

A Kelps valoriza a força do trabalho, o dinamismo, a criatividade, a inovação, o respeito e a ética em suas relações internas e externas. Por se tratar de uma empresa de gestão familiar, ainda encontram-se algumas dificuldades em desvincular de maneira total os dois ambientes, ou seja, o familiar e o profissional. Muitas vezes estes acabam se confundindo trazendo para dentro da empresa resquícios da cultura compartilhada.

Sua principal finalidade é a elaboração de projetos de engenharia elétrica, instalações elétricas de alta e baixa tensão; montagem de subestações, cabeamento estruturado com certificação; instalações de infra-estrutura para informática, instalações de telefonia e telecomunicações, instalação e manutenção de sistemas eletrônicos, projetos e instalações de sistemas de automação, comércio de materiais elétricos, eletrônicos e hidráulicos, de informática e de construção, montagem de painéis elétricos de alta e baixa tensão, importação e exportação de componentes elétricos e eletrônicos, e instalações de circuito fechado de TV (CVFT), perfilados e eletrocalhas.

Atualmente a Kelps possui fortes concorrentes, os quais detem um melhor poder de barganha e negociação para com os fornecedores. Com relação aos concorrentes indiretos, pode-se dizer que são todas as empresas prestadoras de serviços, no ramo de instalações elétricas, de pequeno porte. Na sequência segue um quadro com os principais pontos fortes e fracos da Kelps, com relação aos seus principais concorrentes.

Quadro 2 – Pontos Forte e Pontos Fracos do Ambiente Interno

Pontos Fracos	Pontos Fortes
A concorrência tem maior poder de negociação, possibilitando a oferta com preços mais acessíveis	Ótima localização, pois se encontra próxima a BR 101, possibilitando a prestação de serviços, bem como o escoamento da produção para outras regiões
Concorrência com maior fatia do mercado	Produtos e serviços de qualidade Produto com proteção de patente
	Parceria com fornecedor proporciona melhores preços e condições de pagamento
Concorrência com maior poder de redução de preços	Preços alinhados com a indústria
Dificuldade de alcançar quotas de vendas estabelecidas	
Inexistência de esforços de marketing	
Possibilidade de obtenção de empréstimos	
	Desenvolvimento de inovações tecnológicas
	Cumprimento de prazos
	Capacidade de desenvolvimento de pesquisas
	Equipamentos e maquinários
Padronização visual	
	Relações internas
Cultura organizacional influenciada pela cultura familiar	
	Utilização e cumprimento das normas técnicas
	Utilização de equipamentos não poluentes, salientando a preocupação com o meio ambiente

4.1.3 PÚBLICO-ALVO

De acordo com análise realizada na empresa, seu público-alvo está claramente definido, sendo este indústrias; construtoras civis; concessionárias de energia, de água e esgoto e de telecomunicações; e edifícios comerciais, como *shoppings centers*, clínicas, hospitais, ambulatórios, instituições de ensino na região sul do país.

4.2 Missão

Por ser a missão a razão de ser de uma empresa, bem como o alicerce para a concepção e direcionamento das estratégias estabelecidas, torna-se necessário a sua exposição para todos os integrantes da organização.

De acordo com as pesquisas realizadas na Kelps, constatou-se que a sua missão não está formalizada, e nem mesmo é de conhecimento dos seus colaboradores. A partir disso, foi elaborada uma missão a ser proposta para a empresa que seria:

“Ser a solução em serviços e produtos elétricos de qualidade, atendendo e satisfazendo as expectativas de clientes, colaboradores e cotistas, prezando a segurança, a confiança, a inovação e o desenvolvimento social”.

4.3 Visão

Após algumas conversas com os sócios e funcionários, constatou-se que a visão da empresa é:

“Ser a melhor opção para o cliente e referência no ramo de instalações elétricas”.

4.4 Slogan

Além da proposta dada com relação a missão, foi também elaborado um *slogan* a ser utilizado pela empresa em seus materiais de publicidade, que seria:

“Versatilidade em painéis, projetos e serviços elétricos”.

4.5 Objetivos

O proposto plano estratégico de marketing é composto por um objetivo geral, subdividido em objetivos específicos, como se pode verificar a seguir.

4.5.1 OBJETIVO GERAL

Posicionar a empresa no mercado da região sul do país, tornando-a mais competitiva.

4.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Promover a marca;
- b) Captar novos clientes;
- c) Aumentar suas vendas e sua fatia de mercado e;
- d) Melhorar sua lucratividade.

4.6 Estratégias

De acordo com os objetivos estabelecidos para este plano de marketing, seguem abaixo as estratégias determinadas.

- E1 - Atualizar o *layout* e *design* do ambiente interno;
- E2 - Desenvolver uma nova imagem empresarial (logomarca, material de expediente), ou seja, promover uma padronização visual;
- E3 - Desenvolver uma *home page* que possibilite aos clientes, acesso a seus produtos e serviços, e que ainda disponibilize o requerimento e fornecimento de orçamentos, como também o esclarecimento de dúvidas e recebimento de sugestões;
- E4 - Aperfeiçoar seu atendimento;
- E5 - Utilizar o marketing proativo, estimulando a fidelidade dos clientes;
- E6 - Enviar cartões em datas comemorativas;
- E7 - Utilizar o envio de mala direta para um primeiro contato;
- E8 - Identificar clientes através de banco de dados eletrônicos e associações como o Crea (Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia) e Sinduscon (Sindicato da Indústria da Construção Civil);
- E9 - Buscar parcerias através de um estudo de mercado;
- E10 - Criar uma equipe de representantes e/ou vendedores;
- E11 - Fornecer treinamento ao vendedor através de um curso;
- E12 - Divulgar a marca, bem como seus produtos e serviços em revistas especializadas;
- E13 - Realizar constantes pesquisas mercadológicas, para que a mesma possa identificar uma cadeia de valores dos consumidores em relação aos

produtos e serviços, como também conhecer melhor o processo de escolha do consumidor e monitorar a movimentação dos concorrentes. Com a obtenção desses resultados, torna-se possível definir e/ou redefinir seu preço, pontos de distribuição, e uso ou não de propagandas e promoções;

E14 - Buscar diferenciais a serem implementados nos seus produtos e serviços;

E15 - Distribuir brindes e;

E16 - Participar de feiras.

4.7 Plano de Ação

O plano de ação a seguir, demonstrado nas tabelas 01, 02 e 03, especifica as ações que deverão ser executadas pela Kelps, para o alcance dos objetivos e estratégias estabelecidas. Para isso torna-se de total importância à realização de uma reunião entre os proprietários e seus colaboradores, a fim de expor a missão, os objetivos e as estratégias do plano, pois os resultados desejados só serão alcançados, se existir o comprometimento de todos.

TABELA 1 - Plano de Ação 1/3

ESTRATÉGIA	AÇÕES TÁTICAS	PERÍODO 2004 (meses)												RESPONSÁVEL			
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
E2	Buscar uma empresa de publicidade ou pessoa capacitada para a elaboração de uma nova imagem empresarial (material de expediente, logomarca)	X															Carolina
	Efetuar o pedido de produção para a criação da nova imagem empresarial	X															Carolina
	Realizar orçamento de custo do novo material de expediente		X														Fábio
	Efetuar o pedido de produção do novo material de expediente		X														Fábio
	Iniciar a utilização da nova imagem empresarial			X													Equipe Kelps
	Projetar um layout e design para a sinalização externa			X													Fábio
	Realizar orçamento do custo da sinalização externa			X													Fábio
	Efetuar o pedido de produção da placa			X													Carolina
	Instalar a placa externa			X													Empresa contratada
	Projetar um design para um adesivo ou placa em pvc, que possa ser fixada nos locais onde forem realizados serviços			X													Carolina
	Realizar orçamento do custo dos sinalizadores de serviço			X													Carolina
	Efetuar pedido de produção dos sinalizadores			X													Equipe Kelps
	Iniciar a utilização dos sinalizadores de serviços				X												Equipe Kelps
	Projetar um design personalizado para as etiquetas e embalagens de CD's		X														Denise
	Realizar orçamento do custo das etiquetas			X													Denise
Efetuar o pedido de produção das etiquetas			X													Denise	
Iniciar a utilização das etiquetas personalizadas para CD's			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Equipe Kelps	
Realizar orçamento das embalagens para CD's				X												Denise	
Efetuar pedido de produção das embalagens				X												Denise	
Iniciar a utilização das embalagens para CD's					X											Equipe Kelps	
Projetar layout do escritório, a fim de ampliá-lo		X														Servulo	
Buscar empresas de divisórias e forros		X														Denise	
Realizar orçamento da ampliação do escritório		X														Carolina	
Efetuar o pedido da ampliação			X													Carolina	
Realizar a ampliação do escritório			X													Empresa contratada	
Buscar empresas de móveis de escritório e/ou desenhistas			X													Carolina	

E1

4.7.1 ORÇAMENTO

Como a implantação de boa parte das estratégias requer recursos, segue uma estimativa do custo para implantação do plano proposto.

Quadro 3 – Orçamento

ESTRATÉGIA	AÇÃO TÁTICA	CUSTO (R\$)
E2	Criação e desenvolvimento da imagem empresarial (logomarca, imagem <i>email</i> , material digital timbrado)	300,00
	Sinalização Externa - Placa Luminosa - 0,80 x 0,80 m	1.100,00
	Plaquetas de sinalização de local de trabalho (material pvc) - 20 x 20 cm	450,00
	Etiquetas adesivas personalizadas para CD's	396,00
	Envelopes (embalagem) para os CD's	300,00
	Material de expediente (folhas de papel A4 e envelopes)	1.070,00
	Cartões de visita	105,00
	Uniformes (obra e escritório)	450,00
E1	Padronização e reacomodação do ambiente de trabalho	10.019,00
E3	Criação e desenvolvimento de uma <i>home page</i>	300,00
	<i>Folders</i>	820,00
E12	Catálogos - 10 páginas	2.250,00
	Divulgações no Informativo do CREA/SC 1/2 página 20 cm de largura x 13,75 cm de altura	2.200,00
E7	Despesa com mala direta	600,00
E6	Cartões comemorativos (<i>on line</i>) - criação e digitalização	600,00
E15	Brindes - canetas	800,00
E10	Contratação de vendedor	4.740,00
E11	Treinamento de vendedor	500,00
E16	Participação em feiras	10.000,00
TOTAL		37000,00

4.8 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

As demonstrações do resultado do exercício a seguir, possuem o objetivo de fornecer um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa, afim de demonstrar a compatibilidade e viabilidade do plano de marketing proposto, confrontando a projeção das DRE's para os anos de 2004 e 2005, com e sem a implantação do plano. Além deste confronto da implantação ou não do plano, também se disponibilizou as DRE's do ano de 2002 e 2003.

Estima-se que a decisão pela implantação do plano estratégico de marketing promoverá um crescimento de 15% na empresa.

A partir de cada demonstração e/ou projeção da DRE, foi calculado um índice de análise econômica, a margem líquida, que medirá a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda, objetivando avaliar o desempenho e a situação da empresa, com relação a sua rentabilidade.

Quadro 4 – Fórmula da Margem Líquida

$$ML = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$$

Tabela 4 – DRE do Ano de 2002	
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
PERÍODO 01/01/2002 À 31/12/2002	
RECEITA BRUTA	
(+) Venda de Mercadorias em geral	34.559,49
(+) Serviços Prestados	184.398,95
DEDUÇÕES E ABATIMENTOS DA RECEITA	
(-) ICMS sobre vendas	5.875,10
(-) Impostos s/ receita	12.111,47
(=) RECEITA LÍQUIDA	200.971,87
(-) Custos dos bens e serviços	40.280,92
(=) Lucro Bruto	160.690,95
DESPESAS OPERACIONAIS	
(-) Despesas Administrativas	134.558,59
(-) Despesas Financeiras	10.613,24
(-) Despesas e encargos não dedutíveis	180,88
RECEITAS OPERACIONAIS	
(+) Receitas Financeiras	23,72
(=) RESULTADO OPERACIONAL	15.361,96
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	
(=) Resultado antes da Contr. Social s/ lucro	15.361,96
(-) Contribuição Social sobre lucro	2.364,75
(=) RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	12.997,21
(-) Provisão do Imposto de Renda	9.265,86
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	3.731,35
* Lucro Presumido	

A partir dos dados da demonstração do resultado do exercício ano de 2002, a margem líquida obtida para o período foi de 1,86%.

Tabela 5 – DRE do Ano de 2003

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

PERÍODO 01/01/2003 À 31/12/2003

RECEITA BRUTA	
(+) Venda de Mercadorias em geral	92.373,95
(+) Serviços Prestados	201.409,50
DEDUÇÕES E ABATIMENTOS DA RECEITA	
(-) Impostos s/ receita	35.150,38
(=) RECEITA LÍQUIDA	258.633,07
(-) Custos dos bens e serviços	86.438,00
(=) Lucro Bruto	172.195,07
DESPESAS OPERACIONAIS	
(-) Despesas Administrativas	128.822,66
(-) Despesas Financeiras	4.187,55
RECEITAS OPERACIONAIS	
(+) Receitas Financeiras	1.153,20
(=) RESULTADO OPERACIONAL	40.338,06
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	
(=) Resultado antes da Contr. Social s/ lucro	40.338,06
(-) Contribuição Social sobre lucro	3.263,77
(=) RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	37.074,29
(-) Provisão do Imposto de Renda	10.845,99
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	26.228,30

* Lucro Presumido

** Demonstração projetada a partir dos dados do mês de setembro

A demonstração do resultado do exercício para o ano de 2003 gerou uma margem líquida de 10,14%.

Tabela 6 – Projeção da DRE do Ano de 2004

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		
PREVISÃO PARA PERÍODO 01/01/2004 à 31/12/2004		
	SEM PLANO	COM PLANO
RECEITA BRUTA		
(+) Venda de Mercadorias em geral	97.125,00	101.750,00
(+) Serviços Prestados	210.000,00	220.000,00
(-) Impostos s/ receita	46.000,00	50.000,00
(=) RECEITA LÍQUIDA	261.125,00	271.750,00
(-) Custos dos bens e serviços	90.000,00	92.000,00
(=) Lucro Bruto	171.125,00	179.750,00
DESPESAS OPERACIONAIS		
(-) Despesas Administrativas	135.000,00	135.000,00
(-) Despesas Financeiras	4.400,00	4.400,00
(-) Despesas com a implementação do plano		37.000,00
(=) RESULTADO OPERACIONAL	31.725,00	3.350,00
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS		
(=) Resultado antes da Contr. Social s/ lucro	31.725,00	3.350,00
(-) Contribuição Social sobre lucro	1.522,80	160,80
(=) RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	30.202,20	3.189,20
(-) Provisão do Imposto de Renda	869,82	91,85
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	29.332,38	3.097,35

A decisão da não implantação do plano, de acordo com a projeção da DRE baseada na DRE do ano anterior, propiciará uma margem líquida de 11,23%, como se pode verificar através dos cálculos abaixo.

$$ML = (29.332,38 / 261.125,00) \times 100$$

$$ML = 11,23\%$$

Entretanto, com a decisão da implantação do plano, a projeção da DRE, propiciou uma margem líquida de 1,14%, como se pode verificar no cálculo abaixo.

$$ML = (3.097,35 / 271.750,00) \times 100$$

$$ML = 1,14\%$$

Apesar do aumento de 1,09% da margem líquida propiciada pela não implantação do plano com relação à margem líquida do ano anterior, bem como a diferença de 10,09% entre as margens líquidas projetadas para 2004, pode-se

verificar que o investimento na implantação do plano é superior ao lucro líquido projetado para o ano sem o uso do plano, e ainda sim gerou lucro.

Tabela 7 – Projeção da DRE do Ano de 2005

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		
PREVISÃO PARA PERÍODO 01/01/2005 à 31/12/2005		
	SEM PLANO	COM PLANO
RECEITA BRUTA		
(+) Venda de Mercadorias em geral	101.981,25	111.925,00
(+) Serviços Prestados	220.500,00	242.000,00
(-) Impostos s/ receita	52.500,00	57.500,00
(=) RECEITA LÍQUIDA	269.981,25	296.425,00
(-) Custos dos bens e serviços	94.500,00	96.600,00
(=) Lucro Bruto	175.481,25	199.825,00
DESPEAS OPERACIONAIS		
(-) Despesas Administrativas	141.750,00	153.750,00
(-) Despesas Financeiras	4.620,00	4.620,00
(=) RESULTADO OPERACIONAL	29.111,25	41.455,00
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS		
(=) Resultado antes da Contr. Social s/ lucro	29.111,25	41.455,00
(-) Contribuição Social sobre lucro	1.397,34	1.989,84
(=) RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	27.713,91	39.465,16
(-) Provisão do Imposto de Renda	798,16	1.136,60
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	26.915,75	38.328,56

A decisão da não implantação do plano, de acordo com a projeção da DRE baseada no período anterior, propiciará uma margem líquida de 9,97%, como se pode verificar através dos cálculos abaixo:

$$ML = (26.915,75 / 269.981,25) \times 100$$

$$ML = 9,97\%$$

Continuando a análise a partir da decisão da implantação do plano no período anterior, a projeção da DRE propiciou uma margem líquida de 12,93%, como se pode verificar no cálculo abaixo.

$$ML = (38.328,56 / 296.425,00) \times 100$$

$$ML = 12,93\%$$

Comparando-se o resultado líquido do exercício e a margem líquida da projeção da DRE, sem a implantação do plano para o ano de 2004 e 2005, percebe-se uma redução de R\$ 2.416,63 e 1,26% respectivamente. Entretanto, comparando-se os mesmos dados da projeção da DRE, com a implantação do plano para o mesmo período, percebe-se um aumento de R\$ 35.231,21 e 11,79% respectivamente, ou seja, recupera-se a aparente perda do período anterior.

De acordo com o exposto acima a respeito das demonstrações do resultado do exercício e suas respectivas projeções, segue abaixo o quadro 06, que demonstra resumidamente todas as análises anteriores.

Quadro 06 – Análise das DRE's

DRE (ANO)	LUCRO LÍQUIDO (R\$)	MARGEM LÍQUIDA (%)	INVEST. PLANO (R\$)
2002	3.731,35	1,86	
2003	26.228,30	10,14	
2004 sem plano	29.332,38	11,23	
2004 com plano	3.097,36	1,14	37.000,00
2005 sem plano	26.915,76	9,97	
2005 com plano	38.328,56	12,93	

4.9 Manutenção, Controle e Avaliação do Plano

Partindo-se do princípio que o plano de marketing pode vir a se tornar obsoleto, mesmo antes de sua implantação, sugere-se um acompanhamento periódico a medida que uma ação seja executada, afim de analisar o andamento do projeto, monitorando os fatos positivos e negativos e fazendo ajustes no percurso quando necessário.

Com base no exposto acima, propõe-se o seguinte modelo de manutenção, controle e avaliação do plano, como pode-se verificar abaixo.

Quadro 5 – Manutenção, Controle e Avaliação do Plano

AÇÃO	RESPONSÁVEL	DATA ESTIMADA PARA A EXECUÇÃO	CUSTO ESTIMADO	DATA DA REALIZAÇÃO	CUSTO REALIZADO
Desvios Ocorridos na Execução					
Resultado da Avaliação					
Medidas de Correção Adotadas					
Data da Avaliação: ___ / ___ / ___					

Sendo o controle um meio necessário para assegurar que a realização das metas estabelecidas estão sendo realizadas de acordo com os objetivos, o acompanhamento do plano poderá proporcionar a exclusão e/ou surgimento de novas ações táticas em virtude dos acontecimentos que poderão vir a surgir no ambiente externo e interno da empresa.

De nada adianta elaborar um plano esperando que o mesmo aconteça exatamente de acordo com o programado. Em virtude disso prevê-se uma avaliação permanente das ações táticas baseado no quadro 5, o qual demonstrará todos os fatos existentes na implantação e/ou desistência da utilização de uma ação tática.

Baseado no modelo de manutenção, controle e avaliação do plano, sugere-se uma avaliação mensal das ações concluídas e em andamento do mês em análise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da crescente necessidade imposta pelo mercado, na busca de diferenciais capazes de tornar uma empresa mais competitiva, percebe-se a importância de um processo de planejamento claro, conciso, flexível, participativo e direcionado para as estratégias e ações táticas determinadas a partir dos objetivos almejados.

Decorrente da proximidade familiar entre a acadêmica e os proprietários, identificou-se a necessidade da elaboração de um plano estratégico de marketing para a Kelps, em virtude da mesma não possuir nenhum estudo direcionado nesta área e pelo interesse da aluna em aprofundar seus conhecimentos na área de marketing. Sendo assim, a aluna teve a iniciativa de formular e propor um plano estratégico de marketing para a empresa, considerando o ano de 2004, processo este inédito na organização.

O plano de marketing servirá para reduzir o quadro de incerteza, delineando os trabalhos para obtenção do êxito, bem como servirá de base referencial para o administrador.

Os objetivos específicos quanto à formulação deste plano foram: elaborar um diagnóstico interno e externo da organização; definir as estratégias mais adequadas às realidades; estabelecer as ações a serem desenvolvidas, elaborando um plano de ação e; estimar os resultados a serem alcançados. Sem dúvida, os objetivos foram alcançados e decorrente disto, acredita-se que a empresa não será mais a mesma depois do envolvimento de todos os colaboradores para a realização deste estudo.

Ao analisar as projeções das demonstrações do resultado do exercício (DRE) para os próximos anos, verifica-se a viabilidade da implantação, pois mesmo com o custo do investimento gerado pelo plano, a empresa obterá lucro no ano seguinte superior ao investimento utilizado com a implantação do plano, o que vem a comprovar sua viabilidade.

Diante dos aspectos expostos ao longo desta pesquisa, acredita-se que se as estratégias e ações propostas forem levadas a sério, a empresa conseguirá alcançar seu objetivo de melhor posicionamento e fixação no mercado, tornando-se conseqüentemente mais competitiva. Vale salientar a necessidade de que todos dediquem-se a um aprendizado contínuo, através do interesse por novas tecnologias e tendências de mercado, e que tenham todos a disposição de aprimorarem seus conhecimentos e técnicas.

5.1 Recomendações

Por ser a Kelps uma empresa de pequeno porte, sugere-se a mesma que disponibilize a oportunidade para que outros acadêmicos desenvolvam seus TCE's (Trabalho de Conclusão de Curso) na empresa, pois desta maneira poderá enriquecer-se, bem como contribuir com a prática acadêmica, muitas vezes falha nas universidades. De acordo com o exposto, recomenda-se aos acadêmicos interessados que utilizarem este TCE como fonte de pesquisa, que procurem a empresa com suas propostas e projetos.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1988.

BARROS, Walter Machado de. **Planejamento Estratégico: o que é?** Disponível em: <http://www.bte.com.br/download/Gest%C3%A3o%5Cplanejamento/116_1_arquivo_pc.pdf> Acesso em: 11 out. 2003.

BOLABELA, Fernando. **O segredo de Luiza: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios como nasce um empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 1999.

BRAGA, Roberto Silveira. **Marketing de produtos industriais**. São Paulo, Atlas, 1992. 151p.

COBRA, Marcos, RIBEIRO, Áurea. **Marketing: magia e sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.

COBRA, Marcos, ZWARG, Flávio A. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw Hill, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1995. 184 – 328p.

CZINKOTA, Michael R, DICKSON, Peter R., DUNNE, Patrick, et al. **Marketing as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAVIDSON, Jeffrey P, FAY, Geroge Ane. **Vendendo para grandes empresas: como tornar-se fornecedor de grandes e importantes empresas**. Traduzido por Cecília Camargo Bartalotti. São Paulo: Makron Books, 1993.

DENCK, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1999. 51 – 52p.

DELUCA, Marcelo. **Uma análise dos supermercados da Grande Florianópolis**. Florianópolis: Insular, 2003. 23 – 40p.

GARCIA, Maurício, NEVES, Maristela Franzoi. **Normas para elaboração de teses, dissertações e monografias**. Disponível em <www.mgar.vet.br/normas/default.asp> Acesso em: 23 jan.2004.

GELLER, Lois K. **Respostas rápidas em marketing direto: como vender mais e melhor**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIANESI, Irineu G, CÔRREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HEIDINGSFIELD, Myron S, BLANKENSHIP, Albert B. **Marketing: comercialização**. 4.ed. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1970.

HENDERSON, Bruce; MONTGOMERY, Cynthia. et al. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

JUTKINS, Ray. **O poder do marketing direto: um método prático de planejar e implementar o marketing para obter resultados superiores**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing: para micro e pequena empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Joe. **Marketing em época de crise: quando as coisas ruins acontecem a boas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 4.ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Pesquisa de marketing: execução e análise**. 2.ed. v.2. São Paulo: Atlas, 1998.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Sáfari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, Patrick J., CHARNON, Bruce L. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MUSSAK, Eugênio. **Planos ou planejamento**. Disponível em:
<http://vocesa.abril.com.br/aberto/voceemacao/pgart_03_0612003_4534.shl>.
Acesso em: 11 out. 2003.

ROBINETE, Scott, BRAND, Claire, LENZ, Vicki. **Marketing emocional: a maneira hallmark de ganhar clientes para toda a vida**. São Paulo: Makron Books, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENAC. SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM. **Administração mercadológica: conceitos fundamentos e características de marketing**. 2.ed. Rio de Janeiro: Senac nacional, 1998.

_____. **Gerência de marketing**. Rio de Janeiro: Senac nacional, 1996.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TRIGUEIRO, Carlos Meira. **Marketing & turismo: como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 37 – 40p.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

WESTWOOD, John. *30 minutos: para redigir um plano de marketing*. São Paulo: Clio, 1997.

ZACARELLI, Sérgio B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.