

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**PLANO DE MARKETING
PARA COMERCIAL GERDAU – FLORIANÓPOLIS**

Pedro Paulo Borges

**Florianópolis
2001**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**PLANO DE MARKETING
PARA COMERCIAL GERDAU – FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador

Prof. Dr. Paulo César da Cunha Maya

Área de concentração


Mercadológica (Marketing)

**Florianópolis
2001**

TERMO DE AVALIAÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribuiu nota 10.0 ao acadêmico Pedro Paulo Borges, na disciplina Estágio Supervisionado II – CAD 5236.


Banca Examinadora



Prof. Dr. Paulo César da Cunha Maya
Presidente



Prof. Msc Pedro Carlos Schenini
Membro



Prof. Msc Gerson Rizzatti
Membro

Se eu pudesse deixar algum presente a você, deixaria aceso o sentimento de amar a vida dos seres humanos. A consciência de aprender tudo o que foi ensinado pelo tempo a fora. Lembraria os erros que foram cometidos para que não mais se repetissem. A capacidade de escolher novos rumos. Deixaria para você se pudesse, o respeito àquilo que é indispensável: Além do pão, o trabalho. Além do trabalho, a ação. E, quando tudo mais faltasse, um segredo: o de buscar no interior de si mesmo a resposta e a força para encontrar a saída.

MAHATMA GANDHI

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela oportunidade da vida e as belezas que este mundo possui.

A meus pais, Antônio Borges e Mercedes Silveira Borges pelo amor e incentivo dado ao longo desta jornada de estudos, onde o que era um sonho se tornou realidade, estes meus eternos agradecimentos.

A minha esposa, Fabiana Elizete Ferreira Borges, companheira em todas os momentos, e quem me deu mais uma maravilha neste mundo, a minha filhinha Camilla Ferreira Borges, que através de seu sorriso me fez sentir o verdadeiro amor de pais e filhos.

Ao professor Dr. Paulo César da Cunha Maia, pela paciência e orientações sábias, e a sua esposa Silvia Maya pela atenção.

Ao Ronaldo Marcial Pasquini gerente da Comercial Gerdau – Florianópolis, pelas diversas orientações tanto na vida profissional como na pessoal, como também pela oportunidade de oferecer todas as informações necessárias, e também como um grande amigo.

Aos meus colegas de trabalho e todos aqueles que direta ou indiretamente contribuirão para a conclusão do curso.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
LISTA DE GRÁFICOS	vii
LISTA DE QUADROS	viii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Escolha e Relevância do Tema	1
1.2 Objetivo do Estudo	1
1.3 Objetivos Específicos	1
1.4 Organização do Estudo	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1 Vendas e Marketing	3
2.2 Variáveis Mercadológicas	6
2.3 Ciclo de Vida do Produto	17
2.4 Segmentação de Mercado	19
2.5 Plano de Marketing	21
3 METODOLOGIA	23
3.1 Objetivos de Estudo	23
3.2 Procedimento para Elaboração do Plano de Marketing	31
3.3 Limitações do Estudo	35
4 DIAGNÓSTICO	36
4.1 Análise do Ambiente Interno	36
4.1.1 Comunicação de marketing e propaganda	36
4.1.2 Promoção de vendas	37
4.1.3 Venda pessoal	37

4.1.4 Pontos fortes.....	38
4.1.5 Pontos fracos.....	39
4.1.6 Missão corporativa.....	39
4.1.7 Objetivos/metasp.....	40
4.1.8 Análise de vendas e indicadores de desempenho/produtos.....	40
4.1.9 Política de preços.....	41
4.2 Análise do Ambiente.....	41
4.2.1 Fatores econômicos.....	41
4.2.2 Fatores sociais.....	42
4.2.3 Fatores políticas e legais.....	42
4.2.4 Fatores tecnológicos.....	44
4.2.5 Análise de mercado.....	45
4.2.6 Análise da concorrência.....	46
4.2.7 Análise PFOA.....	52
5 PROGNÓSTICO.....	54
5.1 Estratégia de Marketing.....	54
5.1.1 Nova missão da CG-FLN.....	54
5.1.2 Missão de marketing da CG-FLN.....	54
5.1.3 Objetivos da CG-FLN.....	55
5.1.4 Objetivos de marketing.....	55
5.1.5 Estratégias e táticas.....	59
5.1.6 Plano de ação.....	61
5.1.7 Demonstração do resultado do exercício.....	67
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
8 ANEXOS.....	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Venda total	24
Gráfico 2 - Venda total de vergalhão	24
Gráfico 3 - % venda de vergalhão/venda total	25
Gráfico 4 - Cliente com compras	25
Gráfico 5 - Venda por segmentos.....	26
Gráfico 6 - Venda por região	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise dos Concorrentes - Região "A" - ITAPEMA	47
Quadro 2 - Desempenho Comparativo no Mercado - Região "A" - ITAPEMA	48
Quadro 3 - Análise dos Concorrentes - Região "B" - FLORIANÓPOLIS.....	48
Quadro 4 - Desempenho Comparativo no Mercado - Região "B" - FLORIANÓPOLIS.....	49
Quadro 5 - Análise dos Concorrentes - Região "C" - TUBARÃO	49
Quadro 6 - Desempenho Comparativo no Mercado - Região "C" - TUBARÃO	50
Quadro 7 - Análise dos Concorrentes - Região "D" - CRICIÚMA	50
Quadro 8 - Desempenho Comparativo no Mercado - Região "D" - CRICIÚMA	51
Quadro 9 - Análise dos Concorrentes - Região "E" - LAGES	51
Quadro 10 - Desempenho Comparativo no Mercado - Região "E" - LAGES.....	52
Quadro 11 - Análise PFOA da CG-FLN	53
Quadro 12 - Análise do produto - ITAPEMA.....	56
Quadro 13 - Objetivos de Marketing - ITAPEMA	56
Quadro 14 - Análise do produto - FLORIANÓPOLIS	56
Quadro 15 - Objetivos de Marketing - FLORIANÓPOLIS	57
Quadro 16 - Análise do produto - TUBARÃO	57
Quadro 17 - Objetivos de Marketing - TUBARÃO	57
Quadro 18 - Análise do produto - CRICIÚMA	58
Quadro 19 - Objetivos de Marketing - CRICIÚMA	58
Quadro 20 - Análise do produto - LAGES	58
Quadro 21 - Objetivos de Marketing - LAGES	59
Quadro 22 - Estratégias e táticas para atingir o objetivo de marketing - ITAPEMA.....	60
Quadro 23 - Estratégias e táticas para atingir o objetivo de marketing - FPOLIS.....	60
Quadro 24 - Estratégias e táticas para atingir o objetivo de marketing - TUBARÃO	61
Quadro 25 - Estratégias e táticas para atingir o objetivo de marketing - CRICIÚMA	61
Quadro 26 - Estratégias e táticas para atingir o objetivo de marketing - LAGES	62
Quadro 27 - Plano de Ação - ITAPEMA.....	63
Quadro 28 - Plano de Ação - FLORIANÓPOLIS.....	64

Quadro 29 - Plano de Ação - TUBARÃO	65
Quadro 30 - Plano de Ação - CRICIÚMA	66
Quadro 31 - Plano de Ação - LAGES	67
Quadro 32 - Projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício de 2002	68
Quadro 33 - Projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício para 2003	69
Quadro 34 - Projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício para 2004	69
Quadro 35 - Projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício para 2005	70

1 INTRODUÇÃO

1.1 Escolha e Relevância do Tema

Permitir da melhor maneira possível a utilização de todos os recursos da empresa, para que consiga atingir ou até mesmo superar os objetivos.

1.2 Objetivo do Estudo

Este trabalho tem como objetivo principal proporcionar soluções para o aumentar o volume de vendas na região de atuação.

1.3 Objetivos Específicos

Este plano tem como objetivos específicos:

- 1 - Fornecer soluções aos nossos clientes, tornando-os parceiros nos negócios;
- 2 - Aumentar 46,75% o volume de vendas de vergalhão;
- 3 - Aumentar o lucro líquido em 24,78%.

1.4 Organização do Estudo

Este projeto tem como organização em estudo a CG-FLN, especificamente a filial de Florianópolis, localizada às margens da BR 101 KM 210 na Área Industrial de São José - SC. Fundada em 1976 no Bairro Abraão em Florianópolis, sendo que em Julho de 1997 teve sua transferência para o novo endereço.

Empresa hoje de capital aberto, fazendo parte do Grupo Gerdau, tendo portanto como nome fantasia Comercial Gerdau. Atuante no mercado da linha de aço para diversos seguimentos como: construção civil, indústrias, e lojas de materiais de construção.

A região onde a Comercial Gerdau atua está dividido estrategicamente conforme estudo realizado pela área de marketing da empresa localizada em São Paulo. Portanto o limite da região de atuação da Comercial Gerdau Florianópolis compreende a Grande Florianópolis até Itapema (norte), o sul do estado e a Região Serrana, (ver anexo). Sendo que a força de venda desta empresa está assim distribuída: a Grande Florianópolis com seis vendedores e um representante, em Itapema um representante, no Sul do estado dois representantes e na Região Serrana um vendedor.

A estrutura Comercial da Gerdau compreende dezesseis funcionários e três representantes, distribuídos na gerência, vendas, e operacional. Também fazem parte da estrutura um estagiário que auxilia nos trabalhos de qualidade, e uma empresa terceirizada responsável pelo transporte dos produtos negociados, o qual possui quatro funcionários. Segue abaixo mais algumas informações gerais da empresa :

Data de fundação: 29 de outubro de 1976

Primeira nota fiscal :

Cliente: Madeireira Capistrano Ltda.

Data: 16 de abril de 1977

Nova instalações : a partir de 21 de julho de 1997

Instalações: alugado - vencimento do contrato em 31 de junho de 2002

Dimensões: 3.900 m² de área total

1.500 m² de área coberta

170 m² de escritórios

Principais atividades da Região: Industria Cerâmica, Carbonífera, Calçadista, Metalúrgica, Turismo, Agropecuária, e construção civil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Vendas e Marketing

O conhecimento do Marketing no Brasil já não é tão recente ao ponto de justificar a persistência de confusões entre a sua definição e a de Vendas. Até mesmo para grande número de empresários ainda não está bastante clara esta diferenciação. O esclarecimento na prática destes termos é imprescindível, porque do seu entendimento correto é que decorrem os acertos da missão das empresas.

O conceito de Vendas assume que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente, não comprarão o suficiente dos produtos da organização deve empregar um esforço agressivo de venda e de promoção.

Com isso a maioria das empresas pratica o conceito de venda quando tem a capacidade de produção excessiva. Seu propósito é vender o que fabricam em vez de o que o mercado deseja. Nas economias industriais modernas, a capacidade produtiva é ajustada ao ponto em que a maioria dos mercados é formada por compradores (compradores dominantes), e os vendedores tem que se esforçar para atendê-los. Os consumidores potenciais são bombardeados por comerciais de televisão, anúncios de jornal, mala direta e visitas de vendedores. Há sempre alguém tentando vender alguma coisa.

Como resultado o público freqüentemente identifica Marketing como venda agressiva e propaganda. Assim as pessoas ficam surpresas quando são informadas que a parte mais importante de Marketing não é a venda. A venda é apenas o topo de uma montanha. Peter Druker, um dos mais importantes teóricos da administração, coloca desta forma:

"Pode-se assumir que haverá sempre a necessidade de alguma venda. Mas o propósito de Marketing é tornar a venda supérflua. É conhecer e entender o consumidor de maneira que o produto se ajuste a ele e venda sozinho. Idealmente, Marketing deve resultar em um consumidor que esteja disposto a comprar, depois disso, será necessário apenas tornar o produto ou serviço disponível".

O conceito de 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-as assim às necessidades e desejos dos mercados.

O professor Theodore Levitt, de Harvard, estabeleceu um contraste claro entre os conceitos de venda e Marketing: "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".

Termos em que podemos avaliar se uma empresa tem incorporada em sua cultura "as vendas ou o marketing", estão apresentadas no quadro abaixo:

ELEMENTOS DIFERENCIADOS	VENDAS	MARKETING
AÇÃO	A empresa primeiro define o produto e/ou serviço e só depois é que pensa como vendê-lo de maneira lucrativa.	A empresa primeiro estabelece o que o cliente deseja e então define a maneira de fabricar e vender com lucro um produto que atenda as expectativas do mercado.
ÊNFASE(FOCO)	No produto.	Nas necessidades dos clientes
FIM	Baseia-se na promoção e nas vendas.	A venda é o marketing integrado (esforços em todos os níveis) Market in.
MENTALIDADE	Interna, voltada para a empresa.	Externa, voltada para o mercado
INTERESSE	Mercado produtor/vendedor - a empresa impõe as condições. As quantidades são insuficientes para suprir a demanda do mercado	Mercado comprador: quem impõem é o consumidor porque existe opções de compra, as quantidades e variedades ofertadas são maiores que a demanda.
DIMENSÃO	É uma parte do composto promocional. É uma função do marketing.	Envolve todos os elementos do composto mercadológico. Inclusive a venda (atividade fim).

Dessa forma pode-se considerar a postura que a empresa assume em relação às suas atividades e ao mercado, dependendo da ênfase dada na gestão de seus negócios e no seu relacionamento com o mercado.

É facilmente identificável se a empresa opera de uma mentalidade. De uma filosofia baseada no marketing, ou ainda volta-se somente para a função de vendas.

Também pode-se concluir com clareza, que o marketing tem uma conotação muito mais ampla do que vendas, sendo esta, uma meta a ser alcançada. O desejável é que, independente do porte e do tipo de produto/serviço que comercialize, a empresa se adapte as novas recomendações de orientação de suas atividades com base no conceito de marketing, com forma de reconhecer a importância de seu mercado consumidor, para sua sobrevivência, manutenção de situação ou de expansão de suas atividades.

Recomenda VAVRA (1993, p. 32), que "o marketing deve mudar a mentalidade de completar uma venda para a de iniciar um relacionamento, de fechar um negócio para construir lealdade. Afirma que a maioria das empresas ainda dedica maior atenção para a simples conquista, ou seja, para a obtenção de novos clientes para determinada marca, produto ou serviço. São raras empresas que já incorporam o espírito das atividades pós-marketing, quando além de dedicar atenção à maximizar a satisfação dos clientes atuais, a figura do cliente deve assumir o papel central de suas ações, passando sempre considerada e ouvida a sua opinião.

Enfim colocando em termos mais simples e direto, o conceito de Marketing segundo Hooley (1996, p. 6): "Em que marketing estabelece que. Nos mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, as empresas ou organizações que têm maior probabilidade de ter sucesso são aquelas que se preocupam com as expectativas, desejos e necessidades do cliente, e se equipam melhor comprar determinado produto oferecido por uma organização a menos que aquilo seja, de alguma forma, mais adequado às necessidades e desejos do que o oferecido pelas organizações concorrentes."

Muito se discutiu ultimamente sobre a natureza do marketing (vide, por exemplo, Kotler & Levy, 1969; Hunt, 1976; Lusch & Laczniak, 1987). Em 1985 a American Marketing Association (Associação Americana de Marketing) procurou esclarecer a situação ao examinar vinte e cinco definições de marketing antes de formular a sua própria, que agora é a definição aceita mais ou menos de forma universal (vide, Ferrell & Lucas 1987): "Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, determinação de preço, planejamento e distribuição de idéias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais".

A definição acima estabelece claramente o marketing como processo que é realizado dentro de uma organização. Na maioria das organizações ocidentais de qualquer porte, esse processo é gerenciado por um departamento ou uma função de marketing.

Porém, Bernard (1987) e Brown (1987), sustentam que além de ser um processo ou função, o marketing também é uma filosofia organizacional, uma sistemática de conduzir os negócios. Além disso, King (1985) tem criticado o enfoque muito estreito de marketing - aquele que o confina àquilo que um departamento de marketing do tipo "apêndice" faz - e recomenda uma interpretação mais ampla do que constitui a aplicação do marketing.

Na realidade, o marketing é tanto um processo gerencial (as atividades conduzidas para assegurar um melhor ajuste entre aquilo que a organização fornece e o que os compradores desejam) como uma filosofia empresarial (frequentemente chamada de conceito de marketing), que deveria nortear a forma de trabalho de toda a organização.

2.2 Variáveis Mercadológicas

Os administradores ao tomarem decisões gerenciais de marketing. Estão sujeitos a influências ou pressões internas e externas à organização. À estas influências convencionam-se denominar de variáveis mercadológicas, que afetam as empresas, independentemente de seu tamanho ou ramo de atividade.

Alguns autores chamam estas de componentes do ambiente de marketing, ou seja, onde as empresas estão inseridas, planejam e operam seus sistemas de produção e vendas. Ao considerar o ambiente de marketing de uma empresa, Kotler (1993) afirma que são forças e agentes que estão fora do controle do marketing e que afetam a habilidade da empresa em desenvolver e manter relações com os seus consumidores alvo.

Para Kotler, o ambiente de marketing é compreendido pelo microambiente e macroambiente. O microambiente é composto por forças próximas à empresa que afetam sua habilidade para atender servir seus clientes - os canais de marketing, os mercados consumidores, os concorrentes e o público. O macroambiente é composto de forças sociais maiores que afetam o microambiente, tais como forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, políticas e culturais. Sendo que estes componentes também podem ser chamadas de variáveis mercadológicas, por se caracterizarem como elementos dinâmicos.

Variáveis mercadológicas internas ou controláveis são as que podem ser administradas de acordo com interesses da empresa. São apontados como variáveis controláveis: o produto, preço, pontos de distribuição, composto promocional e a pesquisa mercadológica.

Variáveis mercadológicas externas, consideradas incontroláveis, que compõem o macroambiente de marketing, são aquelas que limitam as decisões do administrador mercadológico, por estarem fora da sua possibilidade de controle. Apenas podem ser reconhecidas e algumas vezes é possível prever a sua direção e intensidade, mas não podem ser impedidas de ocorrência, e dificilmente seus efeitos poderão ser exatamente quantificados. Estas variáveis exercem influências sobre a empresa como um todo e em especial sobre o marketing.

Como variáveis mercadológicas externas, incontroláveis, que exercem influências sobre as empresas como um todo e em particular sobre a área mercadológica podem ser citadas:

a) Ambiente demográfico:

A primeira força macroambiental que o profissional de marketing deve monitorar é a população, porque as pessoas representam os mercados. As empresas estão muito interessadas no tamanho e na taxa de crescimento da população, porque as pessoas é que formam o mercado. E dentre esta força macroambiental Kotler (1998 p. 146) aponta as seguintes:

- Crescimento da população;
- Composto etário da população;
- Mercados étnicos;
- Padrões de moradia;
- Mudanças geográficas;
- Mudança de mercado de massa para micromercado.

b) Ambiente político e legal

Os empresários estão conscientes de que as leis e o próprio clima político do país afetam as empresas e por conseqüência, o mercado dos seus produtos. São significativas as influencias emanadas da estrutura político-legal de um país sobre o marketing.

A figura central desta estrutura é o governo que pelo menos teoricamente representa os desejos e necessidades dos cidadãos e promulga leis com o objetivo de bem atendê-los. A forma mais ou menos liberal de conduzir a política reflete-se na gestão das empresas.

As legislações federais, estaduais e municipais exercem influências e pressões em vasta proporção na área mercadológica, porque são inúmeras, particularmente no Brasil as leis que regulam as atividades econômicas. Estas leis podem dificultar as ações das empresas, por exemplo quando há congelamento de preços, os preços são controlados pelo governo, o crédito ao consumidor sofre restrições em relação a prazos ou produtos/serviços, as importações são desautorizadas ou limitadas, as alíquotas tributárias sofrem majoração, ações promocionais são controladas ou restringidas, alguns produtos são proibidos de comercialização em determinados pontos de distribuição, são impostas novas e inesperadas exigências legais, etc.

Também a legislação pode facilitar as empresas, através de redução ou inserção de tributos, concessão de incentivos fiscais de financiamentos, redução de taxas de juros para pessoas jurídicas (legislação específica, exemplo micro-empresa).

c) Ambiente econômico

O ambiente econômico é constituído por um conjunto de fatores que afetam o poder aquisitivo, padrões e decisões de compras de uma população.

A situação econômica está intimamente ligada ao ambiente político-legal de um país. É sabido que fatos econômicos exercem marcantes efeitos sobre as decisões mercadológicas porque em última análise determinam as ações e reações do mercado consumidor.

São relevantes para o marketing aspectos relacionados ao nível de crescimento econômico de emprego/desemprego, distribuição de renda, pressões inflacionárias, custos do capital e programas governamentais.

Enfim os mercados exigem poder de compra, além de pessoas. O poder de compra existente em uma economia depende da renda atual, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidades de crédito. As empresas devem prestar muita atenção às principais tendências nos padrões de renda e de gastos em bens de consumo.

As nações variam muito no nível e na distribuição de renda. Um determinante importante é a estrutura industrial do país. Segundo Kotler (1998, p. 149), há quatro tipos de estruturas industriais:

1 - Economias de subsistência: Onde a grande maioria das pessoas dedica-se à

agricultura simples, elas consomem a maior parte da produção e trocam o excedente por bens e serviços, portanto uma economia que oferece poucas oportunidades para as empresas.

2 - Economia exportadoras de matérias primas: São economias ricas em um ou mais recursos naturais, mas pobres em outros aspectos. A maior parte de suas receitas provém da exportação desses recursos, exemplo Zaire (cobre) e Arábia Saudita (petróleo). Contudo formam um bom mercado para equipamentos para movimentação de matérias primas, caminhões, produtos e bens de luxo.

3 - Economia em fase de industrialização: Nessas economias a manufatura começa a representar 10 à 20% do produto nacional bruto do país. São exemplos a Índia, o Egito e as Filipinas. À medida que a industrialização aumenta, o país passa a importar mais matérias primas, aço e maquinário pesado e menos tecidos, produtos de papel e alimentos processados. A industrialização cria uma nova classe rica e uma pequena, mas crescente classe média, ambas demandando novos tipos de bens, alguns dos quais disponíveis apenas pela importação.

4 - Economia Industrializada: São as maiores exportadoras de bens manufaturados e fundos de investimento. Também compram bens manufaturados de outros países industrializados.

d) Ambiente tecnológico

Uma das forças mais intensas que molda a vida da pessoas é a tecnologia. Ela tem descoberto maravilhas, como a penicilina, cirurgia do coração e pílulas para controle de natalidade. Por outro lados tem possibilitado a fabricação de bombas de hidrogênio, mas contudo graças a tecnologia temos automóveis e os computadores.

As novas tecnologias que proporcionam valor superior na satisfação de necessidades estimula os investimentos e a atividade econômica. Infelizmente, as descobertas tecnológicas não surgem linearmente no tempo, por exemplo o setor ferroviário gerou grandes investimentos que depois foram tornando-se escassos até o surgimento das indústrias automobilísticas.

A nova tecnologia gera importantes conseqüências a longo prazo, nem sempre previsíveis. Por exemplo a pílula anticoncepcional reduziu o tamanho das famílias, aumentou o número de mulheres que trabalham fora de casa e proporcionou maiores rendas discricionárias, resultando em maiores gastos em férias, viagens, bens duráveis e itens de

luxo. Também com o surgimento dos computadores e aparelhos de fax, tornou-se possível o teletrabalho, onde as pessoas trabalham em casa, com esta tendência reduzirá a poluição causada pelos automóveis.

Segundo Kotler (1998 p. 152) "o profissional de marketing deve observar as seguintes tendências tecnológicas":

- Aceleração do passo na mudança tecnológica;
- Oportunidades ilimitadas de inovação;
- Variação dos orçamentos de pesquisa e desenvolvimento;
- Crescimento da legislação sobre as mudanças tecnológicas.

e) Concorrência

Em uma economia de livre iniciativa como a do Brasil, a concorrência não pode ser evitada. Nenhuma empresa está segura de que não vai enfrentar concorrência para um ou todos seus produtos.

A Área mercadológica deve estar sempre alerta para conhecer as empresas concorrentes, acompanhar a sua evolução e conhecer o máximo sobre seus produtos, métodos de distribuições e ações promocionais. Assim convém que sejam conhecidas as estratégias relacionadas com os elementos do marketing-mix do concorrente através de pesquisas.

Para muitos, a concorrência se constitui em séria ameaça à sobrevivência, o que deve predominar no entendimento das empresas, é que a concorrência deve ser encarada como um alerta, uma oportunidade. A pressão que a concorrência impõe deve se transformar em oportunidade para evoluir, orientar-se para novas direções ou ocupar novos nichos de mercado.

O confronto com a concorrência tem levado as empresas a preocuparem-se em alcançar a vantagem competitiva, que significa comportar-se de maneira mais eficaz e eficiente do que o concorrente. A análise competitiva deve ser o fundamento para as avaliações do mercado e para a definição de políticas e objetivos de marketing. A análise competitiva é a atividade que deve avaliar tudo o que se relaciona e se movimenta dentro e em torno de determinado negócio.

f) Consumidores

O comportamento do consumidor é extremamente inconstante, porque é afetado

por diversas forças (econômicas, psicológicas). Estes fatores determinam respostas e reações diferentes por parte de cada consumidor.

Também é preciso considerar que qualquer alteração na renda do indivíduo altera seus comportamentos de compra, bem como exercem grande influência sobre as decisões do consumidor, aspectos relacionados à moda, cultura e outros.

Convém para a empresa aprofundar conhecimento sobre seus mercados-alvo, em suas necessidades, desejos e expectativas, classificando-os para melhor atendê-los, uma vez que, cada tipo de mercado tem características distintas que exigem tratamento diferenciado.

O consumidor vem mudando seus comportamentos ao longo dos anos, paralelamente com a alterações da natureza da concorrência. De acordo com VAVRA (1993, p. 25), "a lealdade da marca tem sido enfraquecida", o que indica a variabilidade das decisões de compra, colocando desta forma o cliente como uma constante preocupação por parte das organizações".

Informações demográficas também representam área de interesse de marketing, pois suas tendências e evolução envolvendo pessoas e mercados precisam ser continuamente acompanhadas e avaliadas. Alguns aspectos merecem atenção especial:

- Mudança do perfil das famílias;
- Alterações da estrutura etária da população;
- Mudanças geográficas da população;
- Mudanças no nível de escolaridade;
- Diversidade étnica.

g) Ambiente natural

Considerando do ponto de vista ecológico, pode-se notar que é crescente a preocupação em torno do assunto e tem demandado restrições à certas práticas empresariais e a adoção de medidas para adaptar-se às novas demandas ambientais.

O ambiente ecológico/natural envolve recursos que as organizações necessitam como "inputs" para seus processos ou que representam influências nas atividades de marketing.

São elementos considerados como irreversíveis e fatos-problema:

- A escassez de determinadas matérias-primas, como o petróleo, carvão e vários outros minerais, considerados recursos não renováveis;
- Os recursos renováveis (floresta, alimentos), por terem necessidade de ações específicas para seu monitoramento;
- O ar e a água, que mesmo sendo considerados recursos infinitos, tem requerido o desenvolvimento e execução de ações que se constituem em verdadeiros desafios à classe empresarial, porque estão sendo seriamente ameaçados de poluição, degradação e escassez levando ao racionamento de energia elétrica.
- A escassez do petróleo aponta para sérias dificuldades de suprimento energético em um futuro não tão distante.

O cuidado com o meio ambiente não é mais uma onda passageira, as intervenções no gerenciamento dos recursos naturais, por parte dos governos ou de organizações não governamentais configuram controles e pressões para a definição de normas e ações de fiscalização da poluição e seus efeitos.

O crescimento econômico e a entrada de novos produtos no mercado em profusão, não poderão causar danos ou agressões ambientais, pois isto estará sinalizando para o fim da vida daquilo que é produzido e de seus agentes de produção.

h) Influência Sócio cultural

A sociedade em que as pessoas se desenvolvem molda suas crenças, valores e normas. As pessoas absorvem, quase inconscientemente uma visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesmos, com os outros e com o universo.

- Relação das pessoas consigo mesmo - As pessoas variam em ênfase relativa que coloca na autogratisação. O movimento em direção ao autogratisação foi mais forte nos Estados Unidos nos anos 60 e 70, onde as pessoas buscavam o prazer e a auto-realização, compravam carros caríssimos, desfrutavam das férias de seus sonhos e gastavam mais tempo em atividades para a saúde. Hoje em contraste, as pessoas estão adotando comportamentos e ambições mais conservadoras, e cautelosas em seus padrões de gastos, sendo mais orientada para o valor de suas compras.

- Relação das pessoas com as organizações - As pessoas variam em suas atitudes em relação às empresas, órgãos governamentais, sindicatos e outras organizações, embora podem ser críticas de algumas em particular, mas tem havido um declínio geral de lealdade em relações as empresas, pois na onda massiva da tecnologia as pessoas tem criado mais desconfiança em relação as empresas, muitas vêem o trabalho como uma obrigação para proporcionar os meios de desfrutar suas horas de lazer.

- Relação das pessoas com a sociedade - As pessoas variam em suas atitudes para com a sociedade de acordo com o seu patamar financeiro e cultural, existem os conservadores, dirigentes, aproveitadores, reformadores, descobridores e os escapistas, enfim cada um deles como por exemplo os dirigentes comem, veste-se e vivem bem como forma de realização, já os reformadores vivem mais à base de frutas, guiam carros menores, usam roupas mais simples, e os escapistas e descobridores são grande mercado para filmes, música, surfing ...

- Relação da pessoas com a natureza - As pessoas variam em suas atitudes em relação à natureza . Algumas sentem-se subjugadas por ela, outras sentem-se em harmonia e ainda outras procuram controlá-la. A tendência a longo prazo tem sido o crescente domínio das pessoas sobre a natureza pelo uso da tecnologia e pela crença generalizada de que ela é generosa. Entretanto mais recentemente as pessoas tem despertado para a fragilidade e ofertas finais da natureza, reconhecem que ela pode ser danificada e destruída pelas atividades humanas. O amor das pessoas em relação à natureza está levando-as à prática de mais campismo, caminhadas, navegação e pesca. As empresas vêm respondendo com botas para caminhadas, barracas e outros equipamentos para atender esta tendência.

Embora as variáveis mercadológicas internas ou controláveis sejam constituídas por muitas atividades, os estudiosos da área procuraram uma classificação que torne mais fácil distingui-las. O professor Jerome McCarthy no início dos anos 60, propôs um mix de marketing que consistia nos 4 Ps (Produto, Preço, Ponto de distribuição e Composto mercadológico). Em anos mais recentes, propuseram-se idéias mais elaboradas e adaptações, como a inclusão de outro "P" - o de pesquisa mercadológica, e várias críticas dentre as quais podemos citar a que diz que o conceito dos quatro "Ps" vê o mercado do ponto de vista do vendedor e não do comprador .

Os quatro "Ps" podem ser mais descritos, do ponto de vista do comprador, como quatro "Cs":

QUATRO PS	QUATRO CS
Produto	Valor para o Cliente
Preço	Menor Custo
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Portanto, enquanto os profissionais de marketing se vêem como vendedores de um produto, os clientes se vêem como compradores de um valor ou da solução de um problema. E os clientes estão interessados em mais do que preço, estão interessados no custo total de obtenção, na aquisição mais conveniente e na comunicação bidirecional. O que vai de encontro com a filosofia da CG-FLN, primeiro criar uma plataforma para depois desenvolver os quatro "Ps".

Contudo qualquer que seja o objetivo que a empresa se proponha a alcançar, deve pressupor uma perfeita combinação entre estes elementos para a implementação das ações mercadológicas eficazes.

A) produto

A base de qualquer negócio é um produto ou serviço, uma empresa tem por objetivos oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o cliente venha a preferi-lo e até mesmo pague mais caro. Mas os produtos variam muito quanto ao seu grau em que podem ser diferenciados, como por exemplo os produtos commodity (metais, frutas, sal e outros) que podem ser diferenciados em termos reais e psicológicos. Já do outro lado se encontram os produtos altamente diferenciados em termos físicos como os veículos automotores e edifícios, e também diferenciados no que diz respeito ao lado psicológico, como o prestígio.

Porém quando se lança um produto/serviço diferente, a empresa está apenas entrando no mercado propriamente dito, pois uma vez lançado um produto/serviço com certo diferencial vai atrair imitadores, e podem lançar o preço para baixo, portanto a empresa deve estar sempre buscando encontrar uma base para diferenciar seu produto/serviço e preço.

B) Preço

Segundo KOTLER (1999, p. 1290) "o preço difere dos três elementos do mix

de marketing no sentido em que gera *receita*; os demais geram custos". O mesmo afirma COBRA (1992, p. 467) " o preço é um dos responsáveis diretos pela receita de vendas, os outros são os custos de fabricação e a própria concorrência".

Na verdade alguns autores defendem que preço é o valor pago pela posse de determinado produto/serviço, mas isto varia bastante, pois cada indivíduo tem sua escala de valores para classificar um bem ou serviço quanto sua utilidade, ou seja, satisfazer uma necessidade.

De acordo com as estratégias estabelecidas pelos mais conceituados autores a CG-FLN faz uso constante de três delas, Estratégia premium, Estratégia de Alto Valor (Penetração) e Estratégia de Superbarganha (Valor supremo), ficando claro a ênfase da qualidade dos produtos/serviços da CG-FLN para os clientes.

		PREÇO		
		Alto	Médio	Baixo
Qualidade do produto	Alta	1- Estratégia premium	2- Estratégia de alto valor	3- Estratégia de valor supremo
	Média	4- Estratégia de preço alto	5- Estratégia de preço médio	6- Estratégia de valor médio
	Baixa	7- Estratégia de desconto	8- Estratégia de falsa econômica	9- Estratégia de economia

Fonte: KOTLER (1999, p. 437)

a) **Estratégia Premium:** Com um produto de alta qualidade , pode-se praticar um preço alto, visando atingir a alta faixa do mercado;

b) **Estratégia de Penetração:** Com um produto de alta Qualidade, visando obter rápida penetração de mercado, praticando-se um preço médio, um pouco abaixo do normal;

c) **Estratégia de Superbarganha:** Um produto de alta qualidade, a preço baixo, só que significar rápida introdução no mercado, à custa da concorrência, e sobretudo oferecendo condições vantajosas ao cliente.

Enfim as empresas manipulam o preço de diversas maneiras, nas empresas pequenas os preços são freqüentemente estabelecidos pela alta administração, em vez de ser atribuição do departamento de marketing ou de vendas. Nas grandes empresas, os preços são atribuição dos gerentes de divisão e de linha de produtos. Mesmo neste caso, a

alta administração estabelece os objetivos gerais e as políticas de preço , e com frequência aprova os preços pelos níveis inferiores da administração.

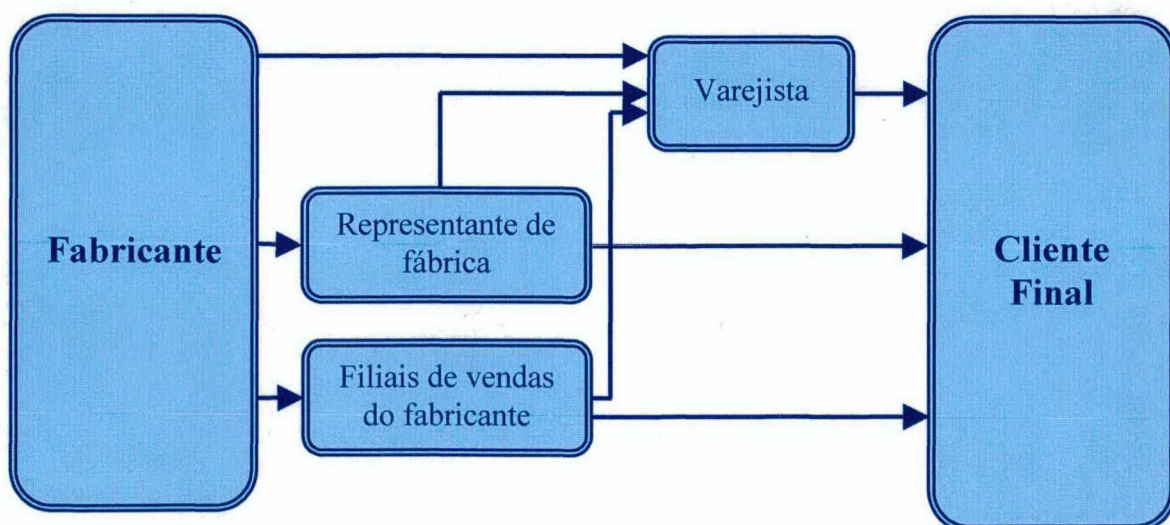
C) Ponto de distribuição (Canais de Distribuição)

Segundo KOTLER (1998, p. 466), "Canais de Distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo", diante disso cada fornecedor deve decidir como seus produtos podem tornar-se disponíveis no mercado alvo. As duas escolhas segundo KOTLER (1999, p. 133) são: "vender diretamente ao consumidor e vender através de intermediários". Neste caso, podemos citar como exemplo a própria empresa em estudo.

Contudo os canais de distribuição podem ser de bens de consumo e bens duráveis, e nestes vários intermediários que podem ser atacadistas/distribuidores, representantes, filiais, distribuidor industrial e varejistas. Segundo Kotler (1998, p. 466), "as terminologias usadas para estes intermediários são:

- Representantes de fábricas - Empresa que representa e vende os bens de uma ou vários fabricantes e não faz parte de suas força de venda interna.
- Varejista - Empresa que vende bens ou serviços diretamente ao consumidor final para uso pessoal, não empresarial.
- Atacadista/distribuidor - Empresa que vende bens ou serviços comprados para revenda ou uso empresarial".

Abaixo a representação do canal de distribuição para bens industriais:



D) Promoção

O quarto "P", promoção, cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo. Essas ferramentas se enquadram em cinco categorias bem amplas:

- Propaganda; (anúncios impressos e eletrônicos, outdoors...)
- Promoção de vendas; (concursos, amostras, exposições, descontos...)
- Ralações públicas; (seminários, patrocínios, revista da empresa...)
- Força de vendas; (amostras, feiras, convenções...)
- Marketing direto. (catálogos, mala direta, Telemarketing, e-mail...)

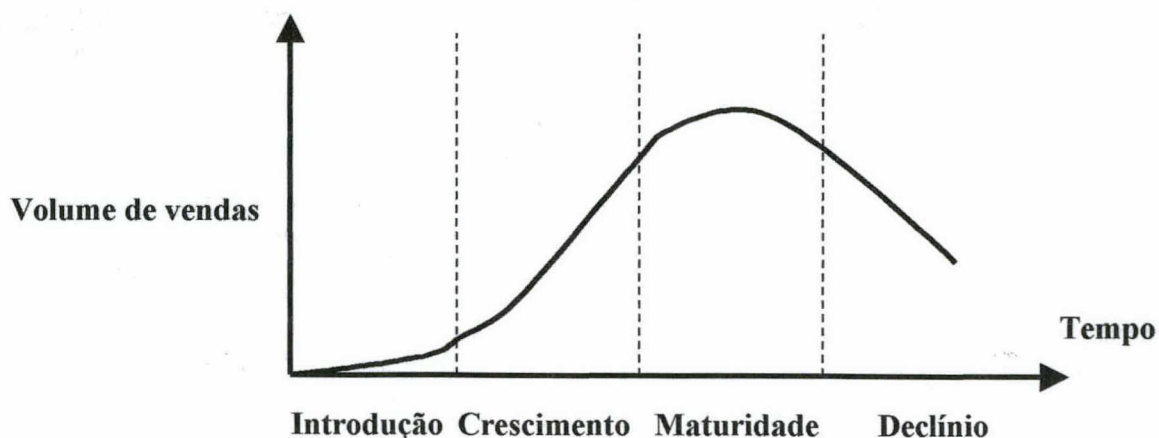
Todas estas ferramentas, se bem usadas podem levar empresas ao sucesso da noite para o dia, caso contrário pode ser apenas mais um investimento jogado fora, e pior, pode marcar a empresa com imagem negativa.

2.3 Ciclo de Vida do Produto

Os produtos podem ser considerados como organismos que tem vida, e por isso sob o enfoque mercadológico, merecem tratamento e acompanhamento especial.

Com esta concepção, os autores da área mercadológica definem como estágios ou fases pelas quais um produto passa:

- Introdução
- Crescimento
- Maturidade
- Declínio



Portanto os produtos estão sujeitos a uma dinâmica de vida no mercado que deve ser acompanhado pelo marketing.

O conceito de Ciclo de Vida do produto envolve duas variáveis: volume de vendas e o tempo. Através delas é indicado o posicionamento do produto de mercado.

O Ciclo de Vida do produto é uma demonstração do comportamento das vendas, nos vários momentos, é uma tentativa de representar e fixar a história de vendas de estágios característicos.

Apesar das controvérsias a respeito da sua utilidade, o conceito de ciclo de vida do produto tem sido adotado por grande número de empresas que, ao invés de ficarem esperando passivamente que o ciclo de vida se complete, passam a imprimir estratégias adequadas a cada fase, e ajustam o seu composto mercadológico para manter o produto atendendo as necessidades dos consumidores e obtendo os resultados esperados.

Alguns autores alegam que o conceito do ciclo de vida do produto é aplicável apenas para determinadas classes de produtos. De qualquer modo é útil também como forma de alertar a área de marketing, de que os produtos ao longo do tempo, estão sujeitos a situações a situações - problema previsíveis.

Segundo KOTLER (1978), "correspondendo a estes estágios de vendas, há oportunidades e problemas distintos com respeito à estratégia de marketing e potencial lucrativo. Presume-se que seja possível formular melhores planos de marketing com a identificação do estágio em que se encontra o produto".

A importância do Ciclo de Vida do Produto é ampliada quando é encarado como um instrumento útil ao planejamento, previsão e controle das decisões de marketing no que se refere ao produto.

O composto de marketing de uma empresa modifica-se ao longo do Ciclo de Vida do Produto, porque podem mudar as necessidades, hábitos de compra e atitudes dos consumidores durante o tempo de permanência do produto no mercado. Também pode ser alterado em função da busca de atendimento de novos segmentos do mercado, através da diversificação de produtos.

A concorrência pode acentuar a necessidade de reação, através de novos lançamentos ou inovações nos produtos já existentes.

O ciclo de vida do produto se analisado adequadamente, poderá alertar a empresa não apenas para os problemas que normalmente ocorrem em cada fase, mas principalmente poderá indicar com antecedência as oportunidades, e estimular a área mercadológica a planejar novos usos, novas características, forma de conquista e retenção de clientes.

2.4 Segmentação de Mercado

O mercado para a maioria dos produtos é bastante heterogêneo, e esta característica dificulta o atendimento efetivo e eficaz das necessidades e expectativas dos consumidores.

Cada consumidor, em princípio, pode ser considerado um mercado a parte, já que não existe duas pessoas exatamente iguais.

Quando uma empresa trata o mercado como se fosse homogêneo em suas características, adota o conceito de agregação de mercado.

A agregação de mercado consiste em atender todos os consumidores com um só produto e um único plano de marketing. Esta agregação em alguns casos proporciona à empresa a maximização de recursos, tanto em economias de escala, quanto em promoção de vendas e distribuição.

Quando sente que a concorrência a afeta, a empresa é forçada a diferenciar seus produtos, porque passa também a perceber, que um único produto não consegue agradar a todos os consumidores.

A diferenciação de produtos envolve "a introdução de características individuais, qualidades, estilo ou imagem diferentes em suas marcas como base para conseguir agradar a todos os consumidores.

Em função do grande número de consumidores e sua heterogeneidade refletida pelas diferenças em suas marcas como base para conseguir uma vantagem". (KOTLER, 1978). Este conceito é útil quando analisa a posição de uma empresa em relação à sua concorrência.

Em função do grande número de consumidores e sua heterogeneidade refletida pelas diferenças individuais, necessidades, hábitos e motivos de compra, a opção do marketing para melhor atendê-los é agrupá-los com características e interesses comuns.

A segmentação de mercado é uma prática cada vez mais adotada pelas empresas, independente de tamanho, tipos de produtos e serviços que produzem e mercados atendidos.

"A segmentação é a subdivisão do mercado em subconjunto homogêneo de clientes, em qualquer subconjunto pode concebivelmente ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto".(KOTLER, 1978 p. 234).

Escolher um segmento é determinar a parcela do mercado que se objetiva atingir, e os critérios segundo os quais serão distinguidos os consumidores.

A segmentação é freqüentemente definida como uma técnica de pesquisa, como um tipo de levantamento ou um método de análise de dados. De acordo com ENIS (1983), "a segmentação de mercado pode ser definida como: um delineamento de um grupo ou grupos de clientes com necessidades homogêneas que a organização poderia satisfazer com sucesso".

Como reforço vale ainda destacar, a consideração de STANTON (1980), que "segmentação de mercado é o processo de tomar-se o mercado global heterogêneo, de um produto e dividi-lo em diversos submercados ou segmentos, sendo que um destes tende a ser homogêneo nos seus aspectos fundamentais".

A segmentação de mercado é considerada como uma estratégia de marketing. Para a sua formulação, existem quatro estágios, segundo ENIS (1983, p. 161):

- "Precisam ser delineadas os segmentos de mercado";
- "É escolhido o mercado alvo combinando os produtos organizacionais com as necessidades de certos segmentos";
- "É desenvolvido um programa de marketing para atender o mercado alvo";
- "O programa é implantado e controlado".

A segmentação é a ação planejada e consciente de uma empresa optar por parcelas específicas do mercado, concentrando-se nas opções que oferecem maior oportunidade de sucesso. Para a maioria dos mercados, o seu lançamento massificado já não é a alternativa mais adequada e lucrativa. Cada vez mais há a tendência da personalização, do atendimento focado no cliente, e para tanto, a empresa precisa orientar-se para o mercado, identificando os nichos onde atrair com maior possibilidade de atingir seus objetivos.

2.5 Plano de Marketing

Muitos gerentes reclamam que perdem mais tempo na preparação de planos de marketing do que na sua execução e as coisas mudam tão rapidamente tornando o plano ultrapassado. Contudo temos que planejar, o processo de planejar pode ser mais importante que os planos que dele surgem. A ocasião de planejamento requer que os gerentes destinem tempo a pensar sobre o que aconteceu, o que está acontecendo e o que pode acontecer.

O conteúdo que um plano de marketing, segundo KOTLER (1999, p. 208) bem estruturado deve conter:

- Análise situacional:
 - a) Uma descrição da situação atual;
 - b) Uma análise SWOT – strengths(forces), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças);
 - c) Principais problemas que a empresa enfrenta;
 - d) Principais previsões para o futuro.

- Objetivos e metas de marketing;

Neste ponto, o gerente passa da análise à tomada de decisão. Em vista as situação atual e da prevista para o futuro, o que a empresa deseja alcançar.

- Estratégia de marketing;

Nesta parte o gerente prepara uma estratégia para atingir as metas da empresa.

A estratégia pode ser descrita em seis linhas:

- 1 - Mercado-alvo
- 2 - Posicionamento central
- 3 - Posicionamento de preço
- 4 - Proposta total de valor
- 5 - Estratégia de distribuição
- 6 - Estratégia de comunicação

- Plano de ação de marketing;

O gerente deve então traduzir as metas e as estratégias em ações concretas e exeqüíveis no calendário de operações. Isso significa estabelecer datas para as campanhas de propaganda da empresa, as promoções de venda

- Controle de marketing.

O plano deve conter um mecanismo para avaliar se as ações estão ou não atingindo as metas planejadas. Os planos normalmente contem expectativas mensais ou trimestrais em relação às quais o desempenho pode ser avaliado.

3 METODOLOGIA

3.1 Objeto de Estudo

Este projeto terá como organização em estudo a CG-FLN, localizada às margens da BR 101 KM 210 na Área Industrial de São José – SC. Fundada em 1976 no bairro Abraão em Florianópolis, sendo que em julho de 1997 teve sua transferência para o novo endereço.

Empresa hoje de capital aberto, fazendo parte do Grupo Gerdau, tendo portanto como nome fantasia: Comercial Gerdau. Atuante no mercado da linha de aço para diversas finalidades como: construção civil, indústrias, consumo e para revenda.

A estrutura funcional conta hoje com 21 pessoas, distribuídos em: gerência, vendas, representante, administrativo, expedição, estagiário e operacional. A parte de transportes a empresa terceirizou toda a movimentação de cargas tanto para receber como para as entregas.

A região onde a Comercial Gerdau atua está dividida estrategicamente conforme estudo realizado pela área de marketing da empresa localizada em São Paulo. Ficando o limite da região de atuação da Comercial Gerdau Florianópolis até Itapema (norte), o sul do estado e a região serrana, (ver anexo).

Atualmente a empresa tem uma receita líquida anual em torno de US\$ 4 milhões. Sendo que 58% desta receita é sobre o setor de construção civil, 22% sobre o setor industrial, sendo que o 20% restante ficaria divididos em partes praticamente iguais nos outros setores nos quais esta empresa atua.

Abaixo teremos gráficos que ilustrarão o volume total de vendas anual, o volume de vendas de vergalhão, percentual das vendas de vergalhão sobre volume total, percentual de clientes com compra, vendas por segmento e vendas por região.

Gráfico 1 - Venda total

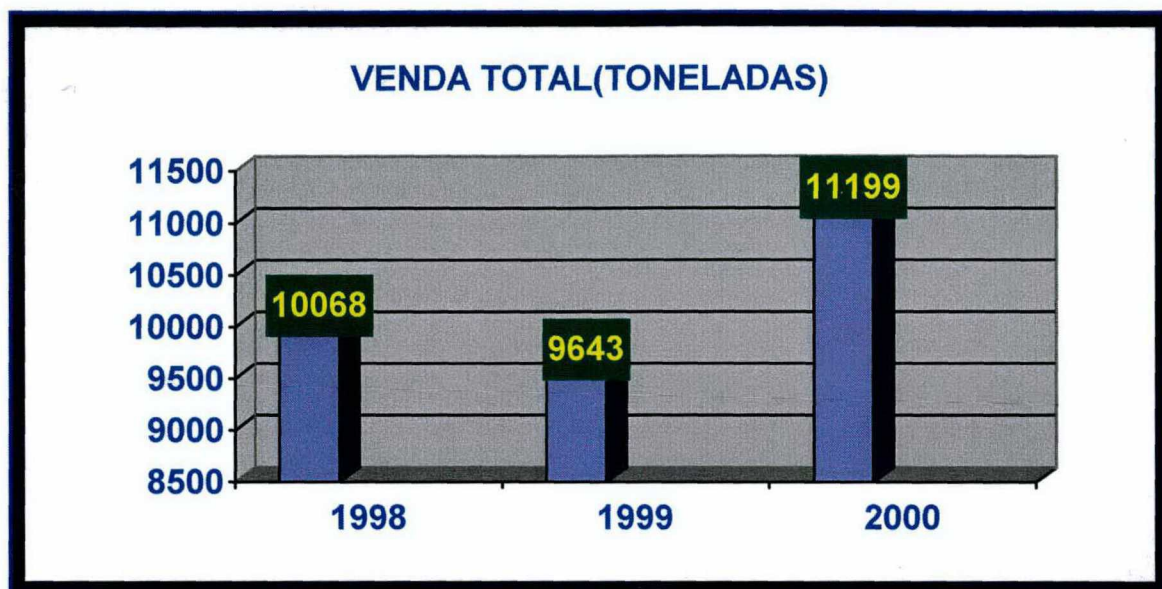


Gráfico 2 - Venda total de vergalhão

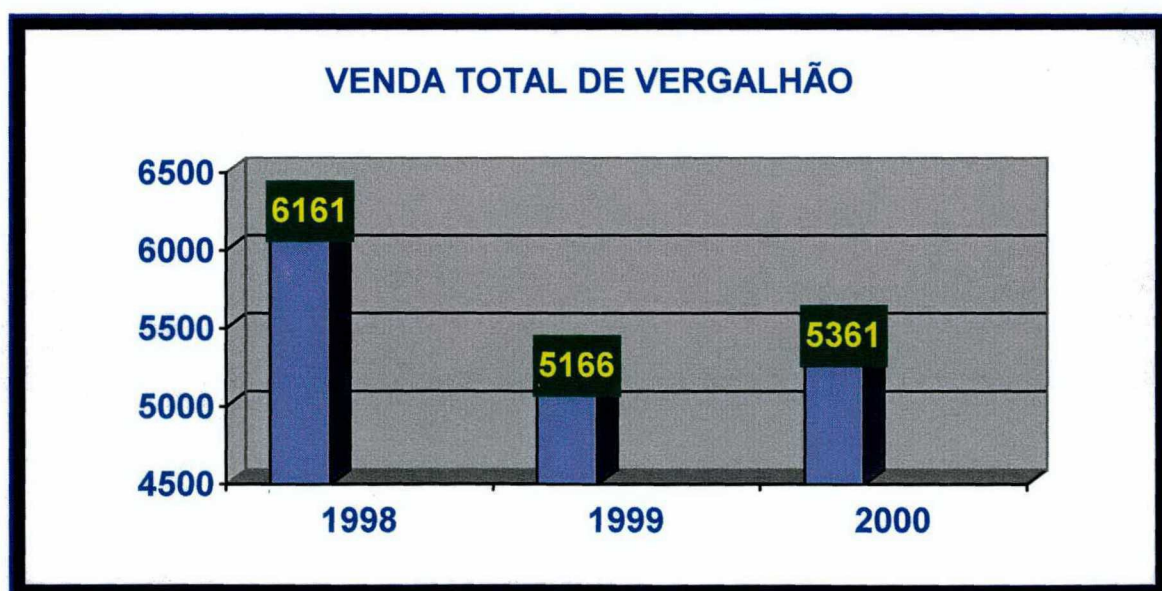


Gráfico 3 - % venda de vergalhão/venda total

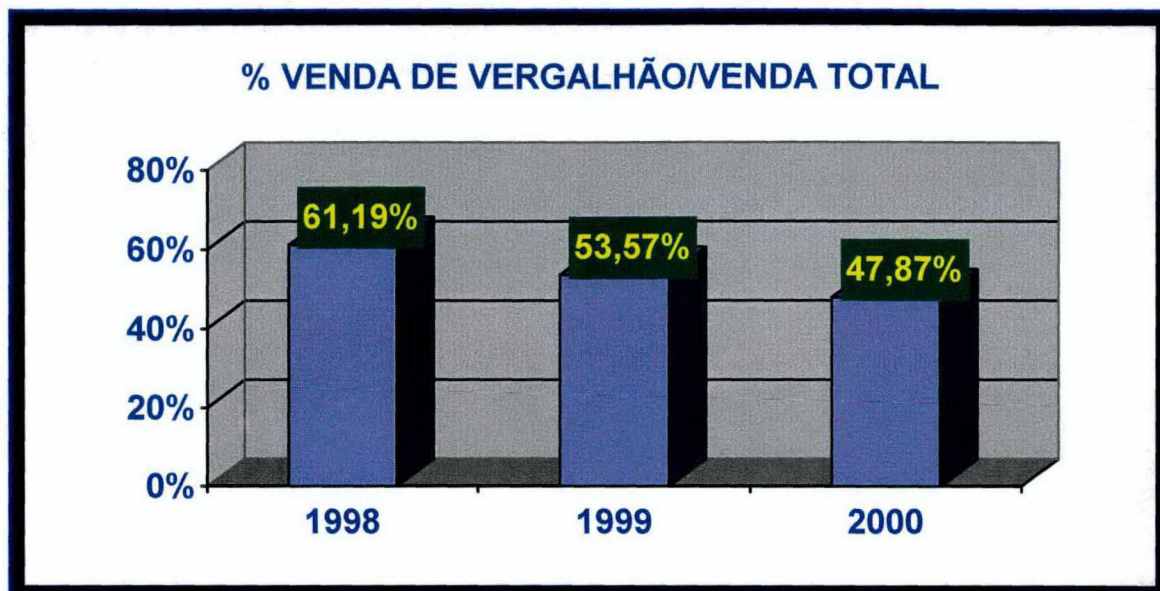


Gráfico 4 - Cliente com compras

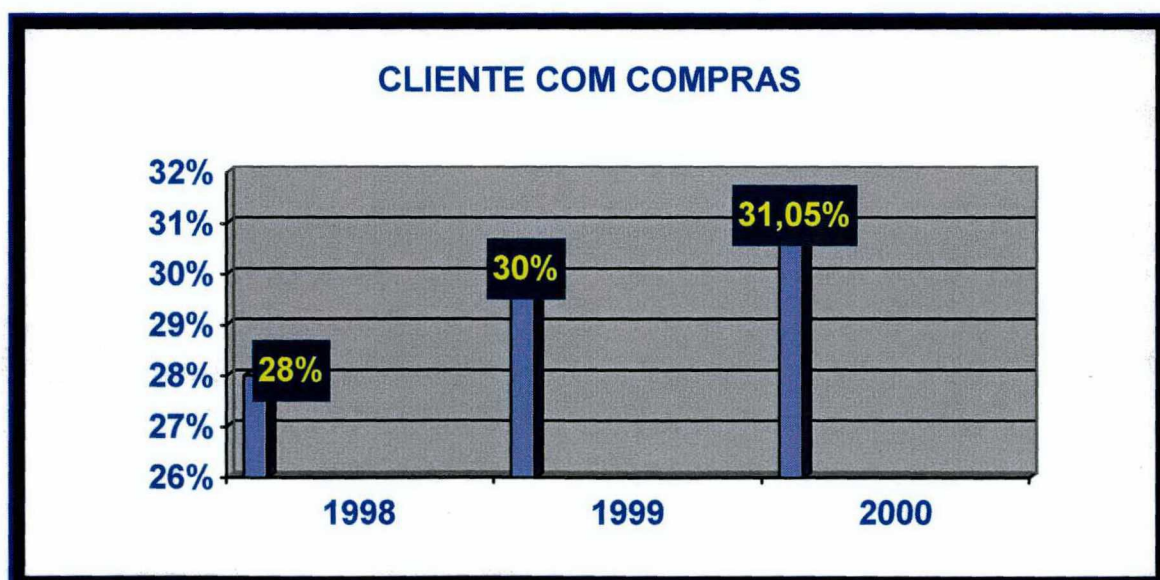


Gráfico 5 - Venda por segmentos

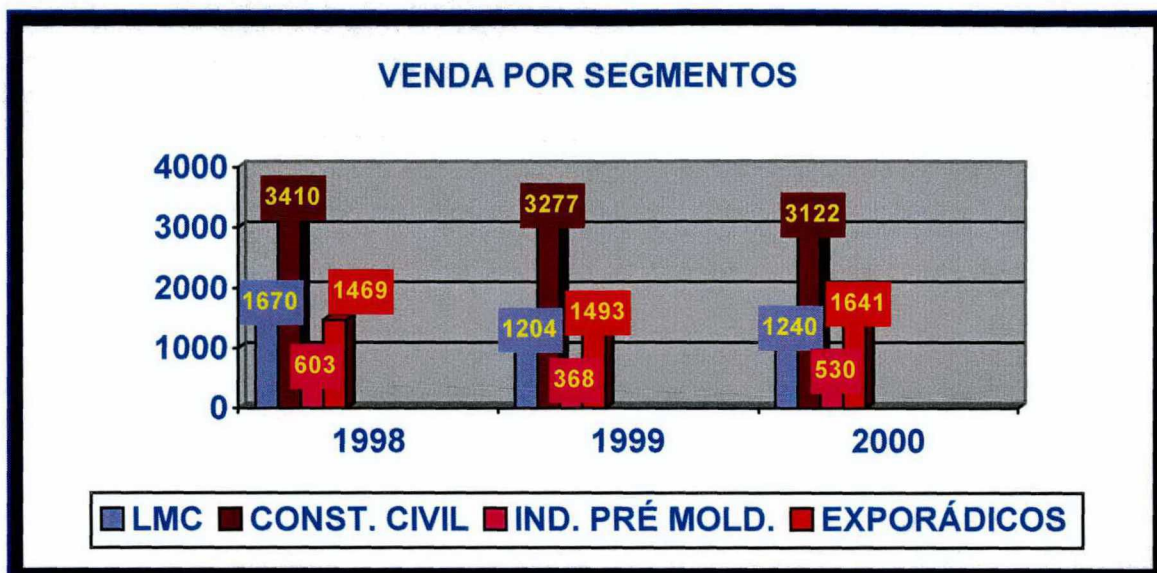
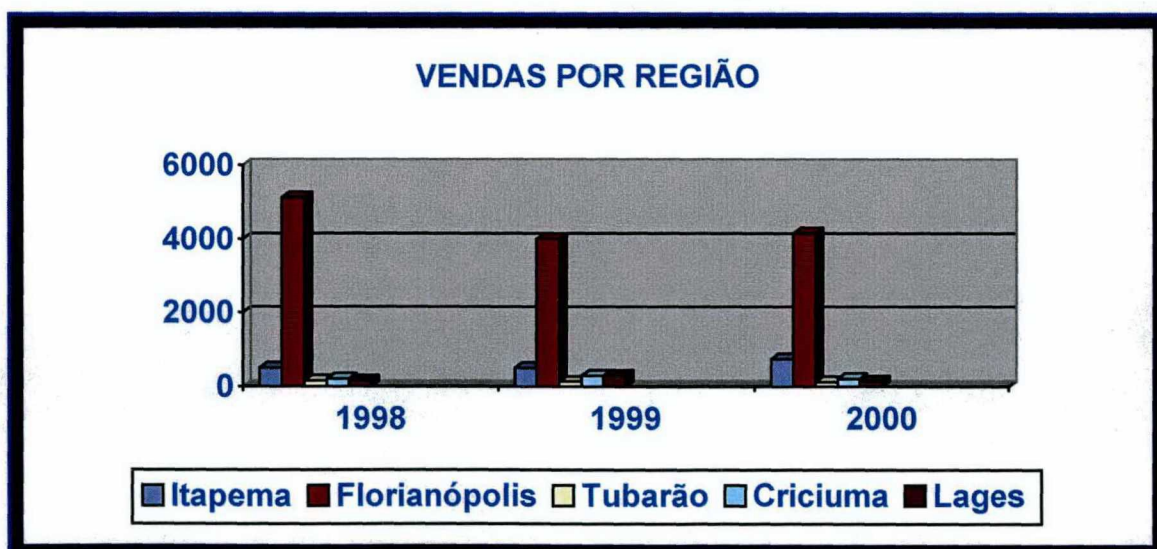


Gráfico 6 - Venda por região



As cidades que fazem parte das regiões mencionadas acima são:

Região A: ITAPEMA

Cidades atendidas	Nº habitantes	PIB/hab(R\$)	PIB da cidade (R\$)
Bombinhas	8.698	1.546,00	13.447.108,00
Canelinha	9.008	2.114,00	19.042.912,00
Itapema	25.857	2.133,00	55.152981,00
Major Gercino	3.143	1.900,00	5.971.700,00
Nova Trento	9.853	2.220,00	21.873.660,00
Porto Belo	10.682	3.378,00	36.083.796,00
São João Batista	14.851	4.171,00	61.943.521,00
Tijucas	23.441	11.945,00	280.002.745,00
TOTAL	105.533	4.676,00	493.518.423,00

- Principais atividades: Turismo, Indústria Calçadista e Cerâmica.
- Força de vendas: Dois representantes e Equipe interna.
- Principais Concorrentes: Bertin, Buschlle Lepper, Só Ferro, Florião, Bertaço
- Dados estatísticos: - Potencial de mercado estimado = 2.11 ton/ano
- De 1996 à 2000 a população cresceu 21,83%

Região " B " - FLORIANÓPOLIS

Cidades atendidas	Nº de habitantes	PIB/hab(R\$)	PIB da cidade(R\$)
Águas Mornas	5.387	1.536,00	8.274.432,00
Alfredo Wagner	8.824	3.115,00	27.486.760,00
Angelina	5.767	1.020,00	5.882.340,00
Anitápolis	3.228	889,00	2.869.692,00
Antônio Carlos	6.416	7.633,00	48.973.328,00
Biguaçu	47.776	6.849,00	327.217.824,00
Florianópolis	331.784	5.199,00	1.724.945.016,00
Garopaba	13.133	1.057,00	13.881.581,00
Gov. Celso Ramos	11.533	501,00	5.778.033,00
Palhoça	102.286	1.552,00	158.747.872,00
Paulo Lopes	5.931	1.289,00	7.645.059,00
Rancho Queimado	2.634	1.302,00	3.429.468,00
Santa rosa de Lima	2.007	2.395,00	4.806.765,00
Santo Amaro Imperatriz	15.682	1.423,00	22.315.486,00
São Bonifácio	3.218	1.335,00	4.296.030,00
São José	169.252	5.684,00	962.028.368,00
São Pedro de Alcântara	3.580	743,00	2.659.940,00
TOTAL	738.438	4.511,00	3.331.237.994,00

- Principais atividades: Turismo, Industria Pesqueira e Agricultura
- Força de vendas: Um representante e Equipe interna
- Principais concorrentes: Bertin, Casas da Água, Cassol, Só Ferro, Bertaço, Scaine, Ferro e Aço Jurerê, Floriaço e Vegafer
- Dados estatísticos: - Potencial de mercado estimado = 20.100 ton/ano
- De 1996 à 2000 a população cresceu 17,78%

Região "C " - TUBARÃO

Cidades atendidas	Nº de habitantes	PIB/hab(R\$)	PIB da cidade(R\$)
Armazém	6.870	2.643,00	18.157.410,00
Braço do Norte	24.740	6.447,00	159.498.780,00
Capivari de Baixo	18.559	10.783,00	200.121.697,00
Grão Pará	5.814	5.593,00	32.517.702,00
Gravataí	9.911	1.244,00	12.329.284,00
Imaruí	13.395	583,00	7.809.285,00
Imbituba	35.695	2.524,00	90.094.180,00
Jaguaruna	14.596	2.582,00	37.686.872,00
Laguna	47.408	1.155,00	54.756.240,00
Lauro Müller	13.567	2.882,00	39.100.094,00
Orleans	20.021	4.387,00	87.832.127,00
Pedras Grandes	4.921	3.051,00	15.013.971,00
Rio Fortuna	4.316	3.794,00	16.374.904,00
São Ludgero	8.582	7.884,00	67.660.488,00
São Martinho	3.274	2.308,00	7.556.392,00
Treze de Maio	6.716	4.037,00	27.112.492,00
Tubarão	89.341	5.334,00	476.544.894,00
TOTAL	327.726	4.120,00	1.350.166.812,00

- Principais atividades: Industria Metalúrgica, Carbonífera, Cerâmica e Agricultura
- Força de vendas: Um representante e equipe de vendas
- Principais concorrentes: Scaine , CCA e Ferrão.
- Dados estatísticos: - Potencial de Mercado Estimado = 10.080 ton/ano
- De 1996 à 2000 a população cresceu 6,6%

Região " D " - CRICIÚMA -

Cidades atendidas	Nº de habitantes	PIB /hab(R\$)	PIB da cidade
Araranguá	54.647	3.476,00	189.952.972,00
Balneário Arroio do Silva	6.028	577,00	3.478.156,00
Balneário Gaivota	5.450	1.186,00	6.463.700,00
Cocal do Sul	13.708	12.579,00	172.432.932,00
Criciúma	170.274	5.818,00	990.654.132,00
Ermo	2.063	3.391,00	6.995.633,00
Forquilha	18.349	11.150,00	204.591.350,00
Içara	48.597	4.349,00	211.348.353,00
Jacinto Machado	10.920	2.796,00	30.532.320,00
Maracajá	5.541	5.550,00	30.752.550,00
Meleiro	7.080	4.409,00	31.215.720,00
Morro da Fumaça	14.550	7.108,00	103.421.400,00
Morro Grande	2.901	4.920,00	14.272.920,00
Nova Veneza	11.510	8.502,00	97.858.020,00
Passo de Torres	4.400	1.363,00	5.997.200,00
Praia Grande	7.289	2.079,00	15.153.831,00
Sangão	8.126	3.119,00	25.344.994,00
Santa Rosa do Sul	7.809	2.237,00	17.468.733,00
São João do Sul	6.784	3.254,00	22.075.136,00
Siderópolis	12.069	6.007,00	72.498.483,00
Sombrio	22.954	3.151,00	72.328.054,00
Timbé do Sul	5.322	4.354,00	23.171.988,00
Treviso	3.119	21.561,00	67.248.759,00
Turvo	10.890	5.784,00	62.987.760,00
Urussanga	18.723	8.008,00	149.933.784,00
TOTAL	479.103	5.486,00	2.628.178.880,00

- Principais atividades: Indústria Metalmeccânica, Carbonífera, Cerâmica e Agricultura.
- Força de Vendas: Um representante e Equipe interna
- Principais Concorrentes: CCA, Scaini e Ferrão.

Região " E " - LAGES

Cidades atendidas	Nº de habitantes	PIB/hab(R\$)	PIB da cidade(R\$)
Abdon Batista	2.776	4.107,00	11.401.032,00
Anita Garibaldi	10.232	839,00	8.584.648,00
Bom Jardim da Serra	2.974	2.304,00	6.852.096,00
Bocaina do Sul	4.055	1.934,00	7.842.370,00
Bom Retiro	7.934	3.537,00	28.062.558,00
Campo Belo do Sul	7.849	2.081,00	16.333.769,00
Capão Alto	3.001	3.342,00	10.299.432,00
Celso Ramos	2.843	1.203,00	3.420.129,00
Cerro Negro	4.101	610,00	2.501.610,00
Correia Pinto	17.020	19.236,00	327.396.720,00
Curitibanos	35.657	3.689,00	131.538.673,00
Lages	156.406	5.145,00	804.708.870,00
Otacílio Costa	13.962	18.643,00	260.293.566,00
Painel	2.377	2.040,00	4.849.080,00
Palmeira	2.177	7.235,00	15.316.495,00
Ponte Alta	5.121	3.350,00	17.155.350,00
Ponte Alta do Norte	3.213	5.662,00	18.192.006,00
Rio Rufino	2.405	2.256,00	5.425.680,00
São Cristóvão do Sul	4.606	6.046,00	27.847.876,00
São Joaquim	22.780	3.223,00	73.419.940,00
São José do Cerrito	10.192	967,00	9.855.664,00
Urubici	10.230	2.243,00	22.945.890,00
Urupema	2.527	1.910,00	4.826.570,00
Vargem	3.212	2.503,00	8.039.636,00
TOTAL	337.590	5.412,00	1.827.109.660,00

- Principais atividades: Indústria Madeireira, Moveleira e Agropecuária
- Dados Estatísticos: - potencial de mercado estimado = 2.400 ton/ano
- De 1996 à 2000 a população decresceu em 7,15%.
- Força de vendas: Equipe interna
- Principais Concorrentes: Miquelotto, Voltoraço.

População Total da Área de Atuação	PIB Total da Área
1.988.390	9.630.211.769,00
Crescimento de 11.78%	Crescimento de 63,96%
Fonte IBGE - Censo 2000	Sec. Desenvolvimento Urbano - 1997

3.2 Procedimento para Elaboração do Plano de Marketing

A Comercial Gerdau – Florianópolis, esta atravessando um momento de muitas mudanças, tanto na sua estrutura interna como no mercado onde atua, acompanhada de um crescimento no número de concorrentes, refletindo diretamente na queda do volume comercializado e na rentabilidade, a partir deste ponto surgiu a necessidade de fazer um plano de marketing.

Durante o período de elaboração deste plano de marketing foi pesquisados vários autores, com a finalidade de formar um trabalho mais rico e que pudesse ser aplicado na empresa afim de atingir o sucesso.

Os autores pesquisados demonstraram em suas obras algumas particularidades ou preferências, como o Philip Kotler resume que um plano de marketing deve conter : análise situacional, objetivos, metas de marketing, estratégia de marketing, plano de ação e controle de marketing e deve ser apresentado em apenas uma página, já John Westwood e Granham J. Hooley, amplia um pouco, onde estes valorizam muito os pequenos detalhes e parte do princípio de conscientizar o que é uma estratégia de marketing ou plano de marketing, para depois dar seqüência na análise situacional e...

Portanto foi utilizado neste trabalho a objetividade do plano de marketing sugerido por Philip Kotler nas metas e objetivos e a análise PFOA, que Kotler chama de “análise SWOT” (termo em Inglês). Já as planilhas, que trazem análises de mercado, concorrentes e objetivos de marketing foi utilizado as obras de John Westwood e Granham J. Hooley.

Na busca de dados que refletem a atualidade a atuação da concorrência foi pesquisada com ajuda de cada representante e vendedor, pois estes trabalham em regiões distintas e cada um tem nestas regiões os principais concorrentes e alguns casos foram obtidos informações confidenciais dos concorrentes (volume comercializado)

Com estes dados obtidos, então foi pesquisado o PIB de cada região e o seu crescimento nos últimos anos, para que pudesse projetar um plano de marketing com uma base sólida e investir num resultado certo.

Enfim a finalidade deste plano consiste em permitir da melhor maneira possível

a utilização de todos os recursos da empresa, para que se consiga atingir ou até mesmo superar os objetivos propostos.

A seguir passos para a elaboração para o plano de marketing:

I - Estabeleça objetivos corporativos

Os objetivos corporativos são estabelecidos pela alta administração e esta, portanto, talvez não seja sua função. Mesmo assim, você ter ciência dos objetivos corporativos da sua empresa e o plano realizado geralmente deve estar alinhado com eles.

Os objetivos corporativos geralmente são expressos em termos financeiros e definem onde a empresa pretende estar em determinado momento do futuro. Eles relacionam a coisas tais como quantidades do dinheiro movimentando no negócio, lucro antes da tributação, retorno sobre o capital, retorno do investimento etc.

II - Realize pesquisa de Marketing externa

Desde que as empresas existem e operam no ambiente de marketing, o primeiro passo de qualquer plano de marketing é fazer uma pesquisa dentro desse ambiente. A pesquisa é realizada nos próprios mercados e depois a informação coletada é analisada no contexto de marketing dos produtos. Antes de olhar para os dados internos, é importante coletar e analisar os dados externos relativos no mercado que o plano cobrirá. Essa é a informação chave referente as empresas, industrias e países/áreas em que o produto está sendo vendido bem como a informação sobre os clientes e concorrentes. Essa informação como tal não será por fim no plano escrito, mas será usada particularmente na análise PFOA.

Além da informação de natureza geral sobre o ambiente de marketing, deve-se também coletar informações sobre o ambiente de negócios e econômico uma vez que eles afetaram o seu próprio negócio. Isso incluiria os fatores econômicos tais como taxas de inflação e de câmbio passadas, presentes e previstas da áreas ou países cobertos pelo plano. Também incluiria os fatores políticos, fiscais, ambientais, sociais ou culturais que pudessem afetar o seu negócio.

III - Realize pesquisa de marketing interna

Talvez ainda mais importante do que a informação geral de mercado seja a informação histórica disponível dentro da empresa. Essa informação abrange os dados de

vendas/pedidos e margem/lucros relativos especificamente aos produtos e área cobertas pelo plano. Também haverá outros dados de natureza mais específica ou técnica. Isso poderia incluir os padrões técnicos e dados de vendas do setor do cliente por aplicação ou seguimento industrial. Essa informação precisa ser inserida no contexto na forma de participação de mercado por área geográfica e tipo de indústria para produtos industriais e no total.

A pesquisa de marketing de interna também incluirá um estudo detalhado do “marketing mix” – da empresa – seus produtos/serviços, preços, comunicação (inclusive propaganda, relações públicas e promoção de vendas) e distribuição – tanto quanto um exame de pesquisa de marketing, objetivos e estratégias de marketing atuais, sistema de planejamento e controle.

IV - Realiza uma análise PFOA

Quando todas as informações e opiniões tiveram sido coletados pela pesquisa de marketing, o material precisa ser analisado e apresentado de uma forma que ajude a tornar as melhores decisões. Isso pode ser feito escolhendo-se a informação chave e realizando-se uma análise PFOA. Que significa: Potencialidades e Fragilidades conforme se relacionam às nossas Oportunidades e Ameaças no mercado.

As potencialidades e fragilidades conforme se relacionam à empresa, às suas estratégias e como ela se compara com a concorrência. As oportunidades e ameaças são apresentadas tanto pelo ambiente de marketing como pela concorrência. A análise dos dados internos e externos leva em consideração a organização da empresa, o desempenho da empresa, os produtos-chaves e os mercados estratégicos.

Se forem executados adequadamente, a análise dos dados internos e externos lhe permite concentrar sua atenção nas áreas-chaves de seu negócio em que você lhe tem conhecimento específico e, pode fazer suposições sobre áreas que seu conhecimento é falho.

V - Faça suposições

O plano em si tem que se basear um conjunto se suposições claramente entendidos. Estas se relacionam a fatores econômicos externos, tanto quanto a fatores tecnológicos e competitivos. As suposições poderiam relacionam-se a taxa de inflação,

taxas de câmbio ou taxas de crescimento de mercado. Elas poderiam relacionar-se ao efeito da concorrência de preços sobre os níveis de preço no setor. Devem ser em número pequeno e devem relacionar-se apenas às questões fundamentais. Se o plano pudesse ser implementado independentemente de uma suposição não seria necessária e deveria ser removida do plano.

VI - Estabeleça objetivos de marketing e estime resultados esperados

O passo seguinte é chave para todo processo de marketing: o estabelecimento de objetivo de marketing. Este diz respeito àquilo que você quer conseguir – as metas fundamentais do plano. UM objetivo de marketing preocupa-se com o equilíbrio entre os produtos e seus mercados. Relaciona-se a quais produtos você quer vender em quais mercados. É importante não confundir objetivos com estratégias. Um objetivo é aquilo que você quer conseguir; uma estratégia é como se vai chegar lá. Os objetivos, por conseguinte, incluirão coisas como a entrada de pedidos prevista, o giro das vendas, as participações de mercado e os níveis de lucro.

VII - Desenvolva estratégias de marketing e planos de ação

As estratégias de marketing são métodos que lhe permitem atingir seus objetivos de marketing. Elas se relacionam aos elementos do “marketing mix” – produtos, preços, comunicação e local. Para cada objetivo precisam ser desenvolvidas estratégias relativas a estes elementos individuais. Depois, a exequibilidade do objetivo de suas estratégias é conferida novamente em termos da participação de mercado, giro das vendas, margens de lucro etc.

Inicialmente a estratégia de marketing precisa ser traçada e depois são preparadas os planos de ação. São os planos de ação que lhe permitiram executar a estratégia de marketing definida e atingir seus objetivos de marketing.

VIII - Defina programas

Definir programas significa definir quem faz o quê, quando, onde e como. Inclui traçar programas para o pessoal, propaganda e promoção de venda. Existem programas para o estabelecimento de preços, distribuição, serviços e desenvolvimento do produto.

IX - Elabore orçamentos

Os objetivos podem ser estabelecidos e estratégias de planos de ação desenvolvidos,

mas eles precisam ser efetivos em relação aos custos. Se o custo da implementação de suas estratégias e da execução de seus planos de ação for maior do que a contribuição aos lucros da empresa resultantes das vendas adicionais, os custos devem ser custeados e os orçamentos precisam ser elaborados. A elaboração de orçamentos define os recursos exigidos para a execução dos planos e quantifica o custo e também os riscos financeiros envolvidos.

X - Escreva o plano

Logo que todos os passos acima tenham sido executados, você estará na posição de preparar o plano escrito. O plano escrito não só deve conter a informação chave que precisa ser comunicada, como também deve ser claro e conciso. Os detalhes excessivos ou irrelevantes devem ser excluídos.

XI - Comunique o plano

Se o plano não for adequadamente comunicado àqueles que vão implementá-lo, ele fracassará. Certifique-se de que todos entendam o plano. Apresente o plano em vez de apenas enviar uma cópia escrita pelo correio interno. Um plano que não seja entendido adequadamente será pior do que a não existência de qualquer plano, por que ele será trabalhado incorretamente ou não será trabalhado de forma alguma.

XII - O sistema de controle

É preciso controlar a implementação e revisar o desempenho do plano. O plano deve ser monitorado a medida em que você avança e devem ser recomendadas atitudes corretivas quando o desempenho se desviar do padrão. Esse sistema de monitoração e controle deve ser incluído no plano escrito. O sistema de controle deve ser fácil de ser operado e também deve dar margem a alterações em relação ao padrão antes que entrem em ação.

3.3 Limitações do Estudo

Este estudo para o plano de marketing da Comercial Gerdau – Florianópolis, terá como abrangência dentro de sua estrutura interna, e a região de atuação, compreendendo o período de janeiro de 2002 à dezembro de 2004.

4 DIAGNÓSTICO

4.1 Análise do Ambiente Interno

4.1.1 Comunicação do marketing e propaganda

No que diz respeito a estes instrumentos da administração, a CG-FLN de certa maneira adotou uma posição em não se expor popularmente, focando mais a sua imagem nos setores da Agropecuária, Indústria e Construção Civil. Eventos como a Copa Gerdau de tênis e campeonatos de hipismo patrocinados pelo Grupo Gerdau fazem parte juntamente com comerciais na emissora Rede Globo são as vias de comunicação e propaganda que a Gerdau utiliza.

Contudo no mercado da construção civil a Gerdau conta com a sua principal e mais famosa propaganda, a do "GG-50", onde expõem seu principal produto a conhecimento deste setor com grande sucesso, que juntamente com o prego Gerdau são os produtos mais populares da Gerdau.

Atualmente a principal ferramenta de comunicação de Marketing utilizada pela CG-FLN, é a mala direta. Nela atualmente estão cadastrados aproximadamente 1000 clientes, os quais estão distribuídos em toda a região de atuação. Também são distribuídos camisetas, bolsas, bonés, réguas, agendas, calendários e tabelas técnicas.

Como recurso de comunicação de Marketing, a CG-FLN, participa e promove várias exposições, onde coloca seus produtos tradicionais e lançamentos a disposição para seus clientes e possíveis clientes.

A CG-FLN, possui um padrão na distribuição de mala direta e artigos comerciais, sendo que cada filial decide o quanto julga necessário investir nesta atividade, portanto a CG-FLN não teria autonomia de lançar qualquer tipo de propaganda, nem mesmo lançar qualquer recurso de marketing no mercado, tudo isso fica centralizado na matriz em São Paulo.

4.1.2 Promoção de vendas

A força de vendas interna da CG-FLN até pouco tempo limitava-se em esperar visitas dos clientes e faziam o Telemarketing, visitas à clientes eram mais remotas neste período. Tudo isso se dava pelo fato da empresa não possuir uma região ou micro região definida para os vendedores internos, até mesmo os representantes tinham clientes espalhados na região de atuação desta empresa.

Com uma postura mais agressiva a CG-FLN lançou uma nova gestão, a gestão por células, onde coloca os vendedores distribuídos numa certa região de forma a facilitar a visita à clientes numa rota melhor dimensionada. Aliado ao "SCG" (Sistema Comercial Gerdau), sistema este que permite os vendedores terem todo o controle de sua carteira de clientes, pedido, cotações, estoques e até mesmo a situação financeira dos clientes, além do mais permite também melhor acompanhamento dos representantes.

Outro fator que tornou a CG-FLN mais dinâmica foi o implemento do "SAV" (Sistema de Apoio a Vendas), onde são feitos a reposição de todo o estoque, desta forma melhorando o desempenho comercial.

Para cada produto comercializado pela CG-FLN, é denominado o "gestor do produto", sendo este um vendedor interno que tem várias responsabilidades, dentre outras promover a venda do produto, reposição de estoque.... Neste sistema permite uma velocidade maior na comunicação e uma melhor qualidade nas informações entre os vendedores e aos clientes.

4.1.3 Venda pessoal

As vendas pessoais são realizadas através de todo os vendedores e representantes, mais recentemente também pelo gerente da CG-FLN.

No caso dos vendedores internos, as venda são realizadas através de telemarketing, utilizando a estrutura da própria empresa, e visitas usando seu próprio veículo. Os representantes , já utilizam instalações no seu próprio escritório residencial, e também as instalações da própria CG-FLN.

Sendo mais recente a nova gestão por células, trouxe para CG-FLN um foco mais direcionado para clientes com grande potencial de compra, levando portanto ao gerente a ficar ainda mais próximo dos negócios da CG-FLN.

4.1.4 Pontos fortes

- A CG-FLN possui uma alta qualidade em toda de produtos, possuindo certificado de qualidade na sua maioria.
- O canal de distribuição conta com uma empresa terceirizada que trabalha exclusivamente para a CG-FLN, tornando mais eficiente a distribuição rodoviária dos produtos, e também reduz o custo.
- Serviço ao cliente, que engloba as visitas semanais, Telemarketing e a assistência técnica;
- Possui uma linha bastante diversificada de produtos, onde abrange os setores da construção civil, industria, serralheria e revendedores;
- Sua estrutura, onde conta com um galpão que armazena produtos que não podem ficar em contato direto com as condições climáticas, e o escritório que possui toda uma estrutura informatizada.
- Seus produtos possuem uma credibilidade por parte do cliente;
- Localização, pois se encontra às margens da BR 101, possibilitando uma movimentação mais rápida, tanto na entrada como na saída dos produtos;
- Sistema padrão em todas as filiais, possibilitando negociações fora de seu mercado (com clientes de sua região);
- Gerenciamento das linhas de produtos feitas pelo próprio vendedor, possibilitando maior foco ao produto e informações mais rápidas e precisas;
- Relatórios onde encontram e desempenho diário de cada vendedor e produto.
- Sistema de comunicação intranet, onde são feitos contatos com outras filiais e a própria matriz;
- Mecanismos para movimentar seus produtos, como guinchos e ponte rolante;

4.1.5 Pontos fracos

- As dimensões de suas instalações tanto quanto a área coberta, quanto a área descoberta.
- Força de vendas possui um numero pequeno de vendedores externos em relação ao tamanho da sua área de atuação.
- O numero de clientes cadastrados com compra repetitivas é baixo, em torno de 30%.
- A maior parte dos funcionários que formam a célula de entrega não tem o 1º grau completo.
- Custo do capital de giro muito alto, pelo fato de ser necessário um estoque alto.
- Força de vendas externa possui um número de vendedores muito pequeno e relação ao tamanho da região e do potencial;

4.1.6 Missão corporativa

Uma empresa existe para realizar algo, no caso a CG-FLN é de comercializar produtos siderúrgicos. A missão pode se tornar obscura no decorrer do tempo caso não haja uma busca constante para fazê-la valer, caso isto venha a acontecer é o momento de fazer algumas perguntas fundamentais segundo Peter Drucker: " Qual é nosso negócio? Quem é o consumidor? O que é valor para o consumidor? Qual será nosso negócio? Qual deve ser nosso negócio?, perguntas estas que devem ser respondidas atentamente e com certa profundidade.

Em resumo, a missão corporativa deve definir o seu negócio, ou seja, explicar que necessidades devem ser supridas, em que mercado, com quais produtos e com que tecnologia, de forma a refletir valores, crenças, desejos, e aspirações.

Por sua vez a CG-FLN define sua missão como: "Atender tanto as necessidades dos clientes finais quanto a dos fornecedores, de forma a consolidar-se como o principal distribuidor de valor agregado de produtos siderúrgicos dos país".

4.1.7 Objetivos/metas

- Fornecer soluções aos nossos clientes, tornando-os parceiros nos negócios.
- Aumentar 46,75% o volume de vendas de vergalhão;
- Aumentar o lucro líquido em 24,78%.

4.1.8 Análise de vendas e indicadores de desempenho/produtos

Analisando os últimos três anos, a CG-FLN teve seu melhor ano o de 1999. Porém os anos anteriores a empresa passou por momentos de dificuldades de lucratividade, pois mesmo as vendas estando em alta, chegando volumes antes nunca alcançados, mas devido à administração financeira e comercial não estarem completamente alinhados, possibilitava a CG-FLN chegar à volumes altos com baixíssima lucratividade.

A CG-FLN então passou por algumas mudanças (Gestão por células), as quais deixaram mais claros os objetivos para cada pessoa, tornando assim uma equipe voltada para um único fim: "vender mais e melhor".

No que se trata de indicadores de desempenho, a CG-FLN parte de seu potencial de mercado, o qual é composto da seguinte forma:

- Cada cliente possui o seu potencial de compra cadastrado;
- Cada vendedor possui uma carteira de clientes, formando o potencial por vendedor;
- Cada região possui um número "X" de clientes, os quais compõem o potencial de cada região;
- Somando o potencial de cada região, vamos ter o potencial total cadastrado.

O desempenho de cada vendedor é mostrado num relatório que pode ser acessado a qualquer momento, sendo que neste é mostrado o volume, ritmo e a margem de lucro. Proporcionando um controle de vendas por cada vendedor/região e também as vendas por produtos. Sendo que o mix de vendas por produtos nos últimos três anos demonstrou que:

- Aproximadamente 56,50% das vendas foram na linha de vergalhão;
- Cerca de 19,45% das vendas foram na linha de material mecânico;
- Cerca de 12,69% das vendas foram na linha de plano.

4.1.9 Política de preços

O preço de venda praticado pela CG-FLN é baseado no custo direto de reposição, o qual é determinado da seguinte forma: o custo real do produto + diferencial de ICMS + frete. Acima deste é feito um cálculo de margem pretendido para ser comercializado.

De acordo com as estratégias existentes ficaria difícil se posicionar numa só estratégia, pois fatores que diferem bastante seria o próprio segmento de mercado que tal cliente ocupa, e o próprio volume comercializado. Ficando portanto assim os preços comercializados pela CG-FLN:

- Estratégia Premium (Preço alto + Qualidade alta);
- Estratégia de Penetração (Preço médio + Qualidade alta);
- Estratégia de Super barganha (Preço baixo + Qualidade alta). (Cobra, 1992 p.71)

4.2 Análise do Ambiente Externo

4.2.1 Fatores econômicos

A atual transição econômica que o país enfrenta faz com que as empresas estejam cada vez mais preocupadas com a redução de custos. Este quadro é mais evidente no setor industrial e na construção civil, onde concentra-se a maioria dos clientes da CG-FLN.

Desta forma, as empresas estão dispostas a gastar somente o essencial, procurando o menor preço em todas as compras, deixando de lado outros fatores que compõem o produto final propriamente dito que seria a: pré-venda, atendimento, entrega, pós venda, vistas pessoais, acompanhamento no processo (assistência técnica).

Na região da Grande Florianópolis, onde se concentra a maior parte das vendas da CG-FLN, é composta na sua maioria por empresas ligadas a construção civil, e neste setor é onde se encontram o maior número de concorrentes, forçando a redução dos preços, e diretamente ajuda na redução de custos para as empresas deste setor.

Outro fator que podemos apontar como uma variável que bastante influência no mercado brasileiro é o dólar, que interfere no mercado, pelo fato de aumentar bastante os custos dos insumos para fabricação do produto final (aço), já que pequena parte são

importados, e até mesmo no transporte dos produtos finais, pois o aumento do dólar também forçou o governo a aumentar o preço dos combustíveis, encarecendo bastante o custo de transportes e diminuindo a lucratividade.

Porém fatores como o crescimento da região de Florianópolis, e até recentemente reconhecida pela revista Exame como a terceira melhor cidade do Brasil para se fazer negócios, coloca num a cidade na mira de vários investimentos, principalmente no setor do turismo, que diretamente vai mexer com o setor de construção civil.

A duplicação da BR 101, também traz vantagens para a CG-FLN, pois possibilita uma melhor e mais rápida movimentação nas entregas e recebimentos de produtos. Projetos de melhoria no sistema rodoviário das principais cidades desta região, como "Tapete Preto" em São José e o "Elevado do CIC" em Florianópolis por parte das prefeituras, trazem para a CG-FLN demandas por vários produtos. O Gasoduto Brasil - Bolívia também é bem visto para o desenvolvimento futuro de toda a região de atuação da CG-FLN, investimento este que influenciará o setor de indústrias.

4.2.2 Fatores sociais

No que diz respeito a contribuição social, sem dúvida a CG-FLN faz sua parte, recolhe todos os impostos legais cobrados, cabíveis dentro de seu perfil da pessoa jurídica que é. Proporciona vários empregos diretos e indiretos.

4.2.3 Fatores políticos e legais

As leis e políticas de um país afetam as empresas e o mercado de seus produtos. Segundo KOTLER (1990, p. 46), "decisões de marketing podem ser afetadas por alterações no ambiente político. O ambiente político é constituído por leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciem e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade".

Os fatores políticos e legais que afetam a CG-FLN, são os mesmo de todo o território nacional, e dentre as reformas propostas pelo governo e que já estão em andamento e em processo de negociação no Congresso e no Senado nacional, inclui-se a reforma

tributária, administrativa, providenciária e partidária, cada qual com suas peculiaridades, e que tem exigido, tanto do governo quanto da oposição, extensivas negociações, tamanho impacto que essas terão no nosso dia-a-dia, aprovadas ou não.

Na sua maioria os empresários têm lutado contra o chamado custo Brasil, isto é, a excessiva carga tributária existente, que hoje representa no Brasil aproximadamente 31% do PIB. Existem atualmente 56 tributos de toda natureza, entre impostos, taxas, encargos e contribuições sociais, que oneram tudo o que se produz ou se consome no país, fazendo com que o governo arrecade da sociedade, por ano, cerca de 200 bilhões de reais que, usualmente não retornam ao povo na forma de melhores serviços.

Um agravante é o fato de que a tributação no Brasil só vem aumentando. Nos últimos anos, cresceu seis pontos percentuais, o que equivale a 36 bilhões de reais entrando a mais nos cofres públicos e deixando de ser investidos na expansão do comércio e na atividade industrial.

Mas apesar do consenso em torno da necessidade de se reduzir a carga tributária, o Governo Federal vem conduzindo o processo de forma morosa e algumas vezes contraditória. É o que se percebe no caso da reedição do extinto Imposto sobre Movimentação Financeira (IPMF), rebatizado de Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF), que tem uma alíquota de 0.36% sobre quase todas as operações financeiras. Com prazo de vigência de um ano e destinado ao financiamento da saúde pública, o CPMF deverá proporcionar uma arrecadação de 4,8 bilhões de reais.

Porém, as críticas não param por aí. Vários estudos têm demonstrado os efeitos maléficos que esta contribuição traz consigo. O FCDL avalia que a cobrança da CPMF vai provocar um aumento médio de 3% no preço final dos produtos, porque, como evidentemente esses sucessivos pagamentos da contribuição são incorporados aos custos de produção, passam a ter um efeito imediato sobre os preços dos produtos ou serviços

Das principais medidas adotadas, está o aumento de 6% para 15% no Imposto sobre Operação Financeira (IOF), que frustrou de certa forma as expectativas de crescimento do comércio para este ano. A elevação do IOF sobre as operações de crédito deverá aumentar a taxa final de juros nos cheques especiais e cartões de crédito em até 10% ao ano, tornando ainda mais onerosas, para os consumidores, as compras efetuadas através de financiamentos, que hoje podem chegar, dependendo do setor, em até 36 meses.

O maior temor do comércio é que essas medidas provoquem, ao mesmo tempo, a diminuição do consumo, o aumento da inadimplência, já considerada excessivamente alta, e a elevação das taxas de desemprego, pois a retração no consumo gera necessariamente a redução dos níveis de produção industrial.

4.2.4 Fatores tecnológicos

Conforme COSTA (1994, p. 30), “é cada vez mais acelerado o impacto que a tecnologia tem exercido sobre o marketing. A tendência é de aumentar cada vez mais, o que impõe às empresas uma constante vigilância, não apenas para conhecer os avanços, mas para adaptar-se quando possível, e na impossibilidade, para poder dimensionar seus efeitos. O ambiente tecnológico compreende as forças que demandam a geração de novas tecnologias e, com elas, o surgimento de novos produtos e serviços”.

Uma das forças que molda a vida das pessoas é a tecnologia. A tecnologia pode ao mesmo tempo beneficiar as pessoas como a descoberta da pílula para controle de natalidade, como pode possibilitar a fabricação de bombas de hidrogênio.

A nova tecnologia gera importantes conseqüências alongo prazo, nem sempre previsíveis. Por exemplo a pílula anticoncepcional reduziu o tamanho das famílias, aumentou o numero de esposas que trabalham fora de casa e proporcionou maiores rendas, resultando em maiores gastos em férias, viagens, bens duráveis e itens de luxo. Enfim o desenvolvimento de novos produtos ou o aprimoramento de produtos já existentes pode aumentar a qualidade de vida das pessoas.

A aceleração do passo na mudança tecnológica faz o tempo de espera entre as novas idéias e a sua implementação bem sucedidas virem diminuindo rapidamente, e o tempo de introdução e o pico de produção está encurtando consideravelmente. Um caso em que podemos citar seria o surgimento dos microcomputadores e do aparelho de fax, que proporcionaram possível o teletrabalho. Com as pessoas trabalhando em casa, em vez de se locomoverem para escritórios distantes de suas casas, reduzindo a poluição causada pelos automóveis, e ficando mais próximas de suas famílias, isto terá impacto substancial sobre o comportamento de compra no desempenho do marketing.

Com todo este relato a respeito do crescimento e importância da tecnologia, podemos projetar o mercado do futuro, e até mesmo quem dominará este mercado. Sem dúvida o Estados Unidos que lidera o mundo em gastos em pesquisas e desenvolvimento (cerca de US\$ 74 bilhões), é um dos que continuará dominando. O Japão está aumentando seus gastos neste setor muito mais rapidamente do que o próprio Estados Unidos, hoje seu gasto está em cerca de US\$ 30 bilhões anuais.

4.2.5 Análise de mercado

De acordo com KOTLER (1999, p. 31) "Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, disposto e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo".

A CG-FLN está inserida num mercado onde "tendências" seria a característica mais acertada que podemos apontar, pois é um mercado cujo as mudanças ou rumos são mais previsíveis e duradouras do que as modas passageiras. É até as vezes redundante afirmar estas colocações por se tratar de ramo de aço, pois quase tudo o que se vai construir (construção civil e industrial), vai o "aço".

Temos muitas evoluções neste setor como telas soldadas prontas para a construção de pisos, materiais com alta qualidade e durabilidade aos fatores do meio ambiente, aumentando a resistência da obra no decorrer do tempo. O mercado da CG-FLN, está mais direcionada para as médias e pequenas empresas, já que as grandes fazem parte do perfil da própria siderúrgica Gerdau, está portanto sendo o local de fabricação do aço comercializado no mercado em estudo, focada principalmente em grandes empresas e parceira para a CG-FLN no atendimento aos clientes. A necessidade de atendimentos rápidos e compra em menor quantidade, gerando menores faturas, é o que desenha o mercado da CG-FLN.

Com respeito aos números de concorrentes, o mercado o qual a CG-FLN faz parte, está bastante saturado, principalmente na grande Florianópolis e mais especificamente no setor da construção civil e revenda, onde acumula-se cerca de doze concorrentes diretos, enquanto no setor da Indústria existem cinco. O setor da construção civil nesta região forma um potencial bastante elevado, mas a maior parte deste potencial é formado

por poucas empresas, concentrando-se portanto este potencial em clientes de grande porte de compra, característica de clientes que formam o mercado da siderurgia Gerdau, fugindo do perfil da CG-FLN, como já foi mencionado acima.

Como se trata de setores de grande investimentos é necessário que as empresas procurem financiamentos, poucas são as que bancam todo o custo com o próprio capital. Mesmo assim o índice de inadimplência é bastante alto, principalmente no setor da indústria, que juntamente com o setor da construção civil chega a 20% inadimplência total da CG-FLN.

Enfim o mercado o qual a CG-FLN está inserida, possui característica bem distintas para cada região. Por exemplo as regiões de Florianópolis e Itapema, tem no setor da construção civil o seu maior potencial, já as regiões de Criciúma e Lages, a indústria é que compõe a maior parte do potencial da região, enquanto a região de Tubarão teria seu potencial dividido entre estes dois setores, que são os principais setores da região da CG-FLN.

4.2.6 Análise da concorrência

Na opinião de KOTLER (1990, p. 39), “toda a empresa possui vários concorrentes. O conceito de marketing diz que, para ser bem-sucedida, uma empresa deve satisfazer as necessidades e desejos de seus consumidores melhor que seus concorrentes. (...) Uma empresa deve conseguir vantagens estratégicas posicionando suas ofertas de maneira incisiva na mente dos consumidores, contrapondo-se às ofertas dos concorrentes”. Para COSTA, (1994, p. 31), “em uma economia de livre iniciativa como a do Brasil, a concorrência não pode ser evitada. Nenhuma empresa está segura de que não vai enfrentar concorrência para um ou todos os seus produtos. A área mercadológica deve estar sempre alerta para conhecer as empresas concorrentes, acompanhar a evolução e conhecer o máximo sobre seus produtos, métodos de distribuição e ações promocionais”.

Pode-se dizer que a CG-FLN, enfrenta uma concorrência bastante forte em todos os setores que atua, e em todas as regiões.

Uma empresa precisa renovar informações sobre as estratégias de Marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos de cada concorrente.

Deve conhecer a qualidade, as características e seus compostos de produto, os serviços ao consumidor, as políticas de preço, as coberturas de distribuição, as estratégias das forças de vendas, e os programas de propaganda e de promoção de vendas.

Nas regiões onde a CG-FLN atua, são diversos os concorrentes diretos e suas atuações ou participações neste mercado é bem dividido não tendo um só concorrente que se destaque, e sim muitos que se destacam. Segundo KOTLER (1998, p. 212), "os concorrentes diretos de uma empresa são aqueles que perseguem os mesmos mercados alvo e adotam estratégias semelhantes".

Quadro 1 - Análise dos Concorrentes - Região "A" - ITAPEMA

Dê a classificação: 1= a mais baixa (ruim, fraca); 10=a mais alta (boa); 5 = igual							
Multiplique a classificação pelo fator de peso							
Áreas-Chave	Fator Peso	CG-FLN	SÓ FERRO	CG-FLN	Barra Mansa	CG-FLN	Casas da Água
Imagem da Cia	2	10	1	10	1	10	1
Organização	1	10	1	1	10	5	5
Instalações	1	10	1	1	10	10	1
Localização	1	1	10	1	10	1	10
Capacidade de vendas	5	10	1	1	10	5	5
Qualidade do produto	4	10	1	10	1	5	5
Especialização técnica	2	10	1	5	5	5	5
Variedade de Produto	2	10	1	10	1	10	1
Preços	4	5	5	1	10	5	5
Distribuição	3	5	5	1	10	1	10
Entrega	4	1	10	1	10	10	1
Serviço após venda	3	5	5	5	5	10	1
Propaganda	2	10	1	5	5	10	1
TOTAL		244	119	134	233	224	134

Quadro 2 - Desempenho Comparativo no Mercado - Região "A" - ITAPEMA

Mercado: Itapema		Produto: Vergalhão				
	1998		1999		2000	
	Vendas em R\$	Participação Mercado %	Vendas em R\$	Participação Mercado %	Vendas Em R\$	Participação Mercado %
CG-FLN	21.390,00	6.25%	25.980,00	6.12%	45.000,00	7.24%
Sóferro	35.650,00	10.42%	60.620,00	10.77%	90.000,00	14.49%
Floriaço	21.390,00	6.25%	25.980,00	6.12%	90.000,00	14.49%
Casas da Água	64.170,00	18.75%	69.280,00	16.32%	90.000,00	14.49%
Cassol	24.955,00	7.29%	34.640,00	8.16%	90.000,00	14.49%
Bertaço	14.260,00	4.17%	25.980,00	6.12%	45.000,00	7.24%
Barra Mansa	142.600,00	41.67%	173.200,00	40.81%	135.000,00	21.73%
OUTROS	17.825,00	5.20%	24.248,00	5.58%	36.000,00	5.83%
TOTAL	342.240,00	100%	439.928,00	100%	621.000,00	100%

Quadro 3 - Análise dos Concorrentes - Região "B" - FLORIANÓPOLIS

Dê a classificação: 1= a mais baixa (ruim, fraca); 10=a mais alta (boa); 5= igual							
Multiplique a classificação pelo fator de peso							
Áreas-Chave	Fator Peso	CG-FLN	Só Ferro	CG-FLN	Casas da Água	CG-FLN	Floriaço
Imagem da Cia	2	10	1	5	5	10	1
Organização	1	10	1	5	5	10	1
Instalações	1	10	1	5	5	10	1
Localização	1	10	1	1	10	10	1
Capacidade de vendas	5	10	1	5	5	10	1
Qualidade do produto	4	10	1	5	5	5	5
Especialização técnica	2	5	5	10	1	5	5
Variedade de Produto	2	10	1	10	1	5	5
Preços	4	5	5	5	5	5	5
Distribuição	3	5	5	1	10	5	5
Entrega	4	5	5	5	5	5	5
Serviço após venda	3	5	5	10	1	5	5
Propaganda	2	1	10	1	10	10	1
TOTAL		242	116	181	172	230	122

Quadro 4 - Desempenho Comparativo no Mercado - Região "B" - FLORIANÓPOLIS

Mercado: Florianópolis			Produto: Vergalhão			
	1998		1999		2000	
	Vendas em R\$	Participação Mercado %	Vendas em R\$	Participação Mercado %	Vendas em R\$	Participação Mercado %
CG-FLN	240.994,00	23.64%	242.480,00	18.42%	288.000,00	20.64%
Sóferro	142.600,00	13.99%	173.200,00	12.63%	180.000,00	12.90%
Florião	106.950,00	10.49%	129.900,00	9.87%	180.000,00	12.90%
Bertaço	57.043,00	5.59%	77.940,00	5.92%	90.000,00	6.45%
Casas da Água	213.900,00	20.98%	259.800,00	19.74%	180.000,00	12.90%
Cassol	142.600,00	13.99%	173.200,00	13.16%	135.000,00	9.68%
Vergafer	00,00	0%	00,00	0%	45.000,00	3.22%
Scaine	57.040,00	5.59%	129.900,00	9.87%	135.000,00	9.68%
Bertin	00,00	0%	43.300,00	3.29%	72.000,00	5.16%
OUTROS	58.466,00	5.73%	86.600,00	7.10%	90.000,00	6.47%
TOTAL	1.019.593,00	100%	1.316.320,00	100%	1.395.000,00	100%

Quadro 5 - Análise dos Concorrentes - Região "C" - TUBARÃO

Dê a classificação: 1=a mais baixa (ruim, fraca); 10=a mais alta (boa); 5=praticamente igual					
Multiplique a classificação pelo fator de peso					
Áreas-Chave	Fator Peso	CG-FLN	Scaine	CG-FLN	Difer
Imagem da Cia	2	1	10	10	1
Organização	1	1	10	1	10
Instalações	1	1	10	1	10
Localização	1	1	10	1	10
Capacidade de vendas	5	1	10	5	5
Qualidade do produto	4	5	5	10	1
Especialização técnica	2	5	5	5	5
Variedade de Produto	2	5	5	5	5
Preços	4	5	5	5	5
Distribuição	3	1	10	1	10
Entrega	4	1	10	1	10
Serviço após venda	3	1	10	1	10
Propaganda	2	1	10	1	10
TOTAL		82	300	140	221

Quadro 6 - Desempenho Comparativo no Mercado - Região "C" - TUBARÃO

Mercado: Tubarão			Produto: Vergalhão			
	1998		1999		2000	
	Vendas em R\$	Participação Mercado %	Vendas em R\$	Participação Mercado %	Vendas Em R\$	Participação Mercado %
CG-FLN	39.215,00	11.00%	38.970,00	9.38%	47.700,00	10.60%
Difer	35.650,00	10.00%	43.300,00	10.42%	72.000,00	14.40%
Scaini	219.604,00	61.60%	261.532,00	62.92%	270.000,00	60.00%
OUTROS	62.031,00	17.40%	53.207,00	17.28%	67.500,00	15.00%
TOTAL	356.500,00	100%	397.009,00	100%	457.200,00	100%

Quadro 7 - Análise dos Concorrentes - Região "D" - CRICIÚMA

Dê a classificação: 1= a mais baixa (ruim, fraca); 10=a mais alta (boa);5= igual					
Multiplique a classificação pelo fator de peso					
Áreas Chaves	Fator Peso	CG-FLN	CCA	CG-FLN	Scaine
Imagem da Companhia	2	1	10	1	10
Organização	1	1	10	5	5
Instalações	1	1	10	5	5
Localização	1	1	10	1	10
Capacidade de vendas	5	1	10	1	10
Qualidade do Produto	4	10	1	10	1
Especialização Técnica	2	5	5	5	5
Variedade de Produto	2	10	1	5	5
Preços	4	5	5	5	5
Distribuição	2	1	10	1	10
Entrega	4	1	10	1	10
Serviço após as Vendas	3	1	10	1	10
Propaganda	2	1	10	1	10
TOTAL		111	224	109	224

Quadro 8 - Desempenho Comparativo no Mercado - Região "D" - CRICIÚMA

Mercado: Criciúma			Produto: Vergalhão			
	1998		1999		2000	
	Vendas Participação	TON Mercado %	Vendas Participação	TON Mercado %	Vendas Participação	TON Mercado %
CG-FLN	4.278,00	1.00%	6.928,00	1.60%	12.600,00	2.33%
CCA	121.210,00	28.33%	147.220,00	34.00%	180.000,00	33.33%
. Scaini	124.062,00	29.00%	122.972,00	28.40%	167.400,00	31.00%
OUTROS	178.264,00	41.67%	155.880,00	36.00%	180.000,00	33.33%
TOTAL	427.814,00	100%	432.370,00	100%	540.000,00	100%

Quadro 9 - Análise dos Concorrentes - Região "E" - LAGES

Dê a classificação: 1= a mais baixa (ruim, fraca); 10=a mais alta (boa);5= praticamente igual Multiplique a classificação pelo fator de peso					
Áreas Chaves	Fator Peso	CG-FLN	Voltoraço	CG-FLN	Miquelotto
Imagem da Companhia	2	10	1	1	10
Organização	1	5	5	10	1
Localização	1	10	1	1	10
Capacidade de vendas	1	5	5	1	10
Qualidade do Produto	5	10	1	10	1
Especialização Técnica	2	5	5	5	5
Variiedade de Produto	2	5	5	5	5
Preços	4	5	5	1	10
Distribuição	2	10	1	1	10
Entrega	4	10	1	1	10
Serviço após as Vendas	3	5	5	5	5
Propaganda	2	5	5	1	10
TOTAL		215	89	111	191

Quadro 10 - Desempenho Comparativo no Mercado - Região "E" - LAGES

	Mercado: Lages		Produto: Vergalhão			
	1998		1999		2000	
	Vendas em R\$	Participação Mercado %	Vendas em R\$	Participação Mercado %	Vendas em R\$	Participação Mercado %
CG-FLN	7.130,00	6.67%	5.196,00	4.00%	9.000,00	6.67%
MIQUELLOTO	35.650,00	33.33%	34.640,00	26.67%	22.500,00	20.00%
VOLTORAÇO	7.130,00	6.67%	17.320,00	13.33%	72.000,00	33.33%
OUTROS	57.040,00	53.33%	72.744,00	56.00%	54.000,00	40.00%
TOTAL	106.950,00	100%	129.900,00	100%	135.000,00	100%

4.2.7 Análise PFOA

O processo fundamental usado na análise situacional é a análise PFOA. A sigla refere-se a: Potencialidades e Fragilidades conforme se relacionam às nossas Oportunidades e Ameaças no mercado.

As potencialidades e fragilidades referem-se à empresa e aos seus produtos, ao passo que as oportunidades e ameaças comumente são tomadas como fatores externos, sobre os quais a empresa não exerce controle. A análise PFOA envolve entender e analisar suas potencialidades e fragilidades, e ainda identificar as ameaças ao seu negócio, bem como as oportunidades no mercado.

Portanto a análise PFOA leva a empresa a explorar as potencialidades, superar as suas fragilidades, agarrar as oportunidades e defender-se das ameaças. Tornando-se uma das partes mais importantes de todo o processo de planejamento.

Faremos portanto a análise PFOA da empresa em estudo e do produto que este trabalho dará foco ao longo deste estudo (vergalhão).

Quadro 11 - Análise PFOA da CG-FLN

POTENCIALIDADE	FRAGILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Bem conhecida na região de Itapema, Florianópolis e Criciúma; • Recursos financeiros para: <ul style="list-style-type: none"> - Investimentos; - Pesquisas; - Treinamentos. • Organização e desempenho da força de vendas internas; • Desempenho da força de vendas internas; • Distribuição (Entregas) na região de: <ul style="list-style-type: none"> - Itapema; - Florianópolis; - Lages; - Tubarão; - Criciúma. • Imagem de qualidade; • Empresa de grande porte; • Processo de recrutamento de pessoas; • Localização; • Contribuinte de todos os impostos; • Frequentes reuniões e debates; • Empowerment; • Salários; • Benefícios; • Gratificações; • Gestão por Células; • Comunicação entre a gerência e a área de vendas; • Os membros das áreas de vendas conhecem o objetivo a ser alcançado; • Trabalham para atingir vendas em base mensais; • Pessoas focadas em determinados produtos; • Força de vendas jovem; 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco conhecida na região de Lages e Tubarão; • Recursos de marketing e propaganda; • Organização operacional; • Organização e desempenho da força de vendas externas; • Desempenho na área operacional; • Pequeno número de vendedor externos; • Comunicação nas Áreas: <ul style="list-style-type: none"> - Vendas internas e externas; - Operacional. • Comunicação entre as Áreas de vendas e operacional; • Membros da área operacional não conhecem o objetivo a ser alcançado.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do mercado local; • Explorar o mercado de produtos agropecuários; • Explorar o mercado de tubos a partir de chapas a frio e galvanizados; • Número alto de empresas que ainda não são clientes, principalmente na região de Tubarão e Criciúma; • Reforma tributária; 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixas excessivas dos preços praticados no mercado local; • Novas instalações de concorrentes no mercado local; • Concorrentes locais; • Entradas de concorrentes internacionais;

5 PROGNÓSTICO

5.1 Estratégia de Marketing

5.1.1 Nova missão da CG-FLN

A missão da CG-FLN está defasada em relação aos seus objetivos e metas futuras, ou seja, sua visão de futuro não poderá ser alcançada se a empresa for orientada por sua atual missão de " Atender tanto as necessidades dos clientes finais quanto a dos fornecedores, de forma a consolidar-se como o principal distribuidor de valor agregado de produtos siderúrgicos do país ".

A visão de futuro da CG-FLN propõe : "Ser a primeira opção de compra dos consumidores de produtos siderúrgicos".

Portanto o controle de atender as necessidades dos clientes, mencionado na atual missão deverá ser substituída por: antecipar as eventuais necessidades, algo que aproxima muito mais a empresa e o cliente.

Diante do exposto, a nova missão da CG-FLN será: "Antecipar as possíveis necessidades tanto dos clientes finais, quanto a dos fornecedores, de forma a consolidar-se como a primeira e principal distribuidor de valor agregado de produtos siderúrgicos do país, com margens que permitam a sobrevivência da empresa para os próximos dez anos".

5.1.2 Missão de marketing da CG-FLN

A missão de Marketing da CG-FLN define a sua linha de atuação no que diz respeito ao atendimento das demandas do mercado de produtos siderúrgicos. Sua missão também deve viabilizar a sustentabilidade econômica, para confirmar a visão de futuro da CG-FLN.

Portanto a missão de Marketing da CG-FLN é: "Identificar e suprir as demandas de produtos siderúrgicos, desenvolvendo estratégias que permitam alcançar a sustentabilidade econômica e manter seus clientes satisfeitos".

5.1.3 Objetivos da CG-FLN

De acordo com o interesse de qualquer empresa é crescer e ser lucrativa, para continuar sendo competitiva no mercado, a CG-FLN não é diferente, e para tal precisamos estabelecer objetivos que envolvam toda a empresa, ou seja, objetivos corporativos, para que na seqüência podemos determinar: os objetivos de Marketing (metas), estratégias, táticas e planos de ação.

Após o levantamento de dados históricos da empresa, chegamos a conclusão que a empresa terá como seus objetivos:

- Aumentar a margem de lucro;
- Aumentar a participação de mercado;
- Aumentar o volume de vendas.

5.1.4 Objetivos de marketing

Os objetivos de Marketing devem ser definíveis e quantificáveis de forma que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar. Eles devem ser definidos de forma tal que, quando o plano de Marketing for implementado, o desempenho de fato possa ser comparado com os objetivos já traçados anteriormente (objetivos corporativos). Eles devem ser expressos em termos de valores ou participações de mercado. Para tanto necessitamos conhecer bastante nosso produto e mercado. Analisando portanto qual a situação atual em que o produto se encontra diante dos fatores externos, como: participação de mercado e taxa de crescimento relativo de mercado.

Diante do exposto foi elaborado a seguinte análise do produto em estudo (vergalhão), nas regiões.

Região de ITAPEMA

Quadro 12 - Análise do produto - ITAPEMA

Produto	% vendas totais		Taxa de crescimento de mercado		Participação relativa de mercado	
	1998	2000	1998	2000	1998	2000
Vergalhão	6,25%	7.24%	10%	30%	1:7	1:3

- As vendas do produto se encontra em crescimento lento;
- O mercado está crescendo rapidamente;
- A participação no mercado está ficando bastante equilibrada;
- Esta a caminho de deixar de ser um produto de "Interrogação", para se tornar um produto "Estrela", será portanto um produto que trará bons rendimentos no futuro.

Quadro 13 - Objetivos de Marketing - ITAPEMA

Período de abrangência do plano					
2002		2003		2004	
Participação de mercado	Venda Crescimento	Participação de mercado	Venda Crescimento	Participação de mercado	Venda Crescimento
9.64%	16.67%	12.04%	16.67%	14.49%	16.66%

- Aumentar a participação em 7.25% no mercado;
- Aumentar as vendas em 50%.

Região de FLORIANÓPOLIS

Quadro 14 - Análise do produto - FLORIANÓPOLIS

Produto	% vendas totais		Taxa de crescimento de mercado		Participação relativa de mercado	
	1998	2000	1998	2000	1998	2000
Vergalhão	23.64%	20.64%	10%	8%	1,2:1	1,6:1

- A venda do produto se encontra em declínio lento;
- O mercado está em pequeno declínio;
- A participação no mercado está aumentando, ainda que lentamente, fruto do aumento de concorrentes.
- Atualmente considerado um produto já maduro no mercado, com grande participação gerando grande parte de lucro bruto, mas a baixa na participação no mercado e grande números de concorrentes podem prejudicar a lucratividade deste produto.

Quadro 15 - Objetivos de Marketing - FLORIANÓPOLIS

Período de abrangência do plano					
2002		2003		2004	
Participação de mercado	Venda Crescimento	Participação de mercado	Venda Crescimento	Participação de mercado	Venda Crescimento
22.75%	10.42%	24.90%	10.42%	27.05%	10.41%

- Aumentar a participação em 6.45% no mercado;
- Aumentar as vendas em 31.25%.

Região de TUBARÃO

Quadro 16 - Análise do produto - TUBARÃO

Produto	% vendas totais		Taxa de crescimento de mercado		Participação relativa de mercado	
	1998	2000	1998	2000	1998	2000
Vergalhão	11%	10.6%	10%	2%	1:5,6	1:5,7

- A venda do produto se encontra praticamente estagnada;
- O mercado sofreu uma grande baixa rapidamente;
- A participação no mercado está muito pequena;
- Este produto está numa situação bastante delicada, pois o mercado não está em crescimento e o maior concorrente possui várias vantagens. A longo prazo, após o período deste plano, devemos analisar os resultados, para que possamos talvez implantar um plano mais específico.

Quadro 17 - Objetivos de Marketing - TUBARÃO

Período de abrangência do plano					
2002		2003		2004	
Participação de mercado	Venda Crescimento	Participação de mercado	Venda Crescimento	Participação de mercado	Venda Crescimento
13.79%	18.86%	16.98%	18.86%	20.17%	18.88%

- Aumentar a participação em 9.57% no mercado;
- Aumentar as vendas em 50.60%.

Região de CRICIÚMA

Quadro 18 - Análise do produto - CRICIÚMA

Produto	% vendas totais		Taxa de crescimento de mercado		Participação relativa de mercado	
	1998	2000	1998	2000	1998	2000
Vergalhão	1%	2.33%	10%	2%	1:41,7	1:14,3

- A venda do produto teve um pequeno aumento, mas ainda abaixo do necessário;
- O mercado sofreu uma grande baixa rapidamente;
- A participação no mercado está muito pequena;
- Este produto está numa situação bastante delicada, pois o mercado não está em crescimento e os concorrentes são muito mais fortes nesta região, possuindo várias vantagens. A longo prazo, após o período deste plano, devemos analisar os resultados, para que possamos talvez implantar um plano mais específico.

Quadro 19 - Objetivos de Marketing - CRICIÚMA

Período de abrangência do plano					
2002		2003		2004	
Participação de mercado	Venda Crescimento	Participação de mercado	Venda Crescimento	Participação de mercado	Venda Crescimento
4.25%	33.34%	6.17%	33.34%	8.09%	33.32%

- Aumentar a participação em 5.76% no mercado;
- Aumentar as vendas em 100%.

Região de LAGES

Quadro 20 - Análise do produto - LAGES

Produto	% vendas totais		Taxa de crescimento de mercado		Participação relativa de mercado	
	1998	2000	1998	2000	1998	2000
Vergalhão	6.67%	6.67%	10%	2%	1:8	1:6

- A venda do produto se encontra praticamente estagnada;
- O mercado sofreu uma grande baixa rapidamente;

- A participação no mercado está muito pequena;
- Este produto está numa situação ruim, mas está reagindo ainda que em ritmo lento. A longo prazo, após o período deste plano, devemos analisar os resultados, para que possamos talvez implantar um plano mais específico.

Quadro 21 - Objetivos de Marketing - LAGES

Período de abrangência do plano					
2002		2003		2004	
Participação de mercado	Venda Crescimento	Participação de mercado	Venda Crescimento	Participação de mercado	Venda Crescimento
12.16%	33.34%	17.65%	33.34%	23.14%	33.32%

- Aumentar a participação em 16.46% no mercado;
- Aumentar as vendas em 100%.

5.1.5 Estratégias e táticas

As estratégias são métodos escolhidos para se atingir os objetivos específicos. Elas descrevem os meios para atingir os objetivos no prazo de tempo estabelecido pelo plano de marketing.

As táticas se relacionam com os detalhes dos cursos das ações individuais, que serão seguidos em base diária ou mensal.

Contudo, as estratégias e as táticas que vamos estabelecer neste plano serão relacionadas com:

- Os produtos;
- Os preços;
- Propaganda;
- Distribuição;
- Comunicação.

Para cada área em estudo teremos portanto estratégias e táticas diferenciadas, conforme a necessidade, para que se consiga atingir o objetivo de marketing estabelecido.

Quadro 22 - Estratégias e táticas para atingir o objetivo de marketing - ITAPEMA

FATOR: PRODUTO
ESTRATÉGIA: Padronizar os feixes dos vergalhões dobrados. TÁTICA: Montar feixes com numero padrão de barras que os clientes comercializam nas suas lojas.
FATOR: PREÇO
ESTRATÉGIA: Políticas de descontos. TÁTICA: Ofereça descontos por quantidades para estimular a compra de um nº maior de unidades.
FATOR: PROPAGANDA
ESTRATÉGIA: Promoção de vendas TÁTICAS: 1 - Introduza um esquema de vale - brinde; 2 - Promova premiações internas para todos os vendedores.
FATOR: COMUNICAÇÃO
ESTRATÉGIA: Reformular a força de vendas e o setor operacional. TÁTICAS: 1 - Reorganize a equipe de vendas por áreas específicas de mercado; 2 - Recrutar mais vendedores externos; 3 - Prestar um atendimento mais focalizado em clientes chaves/mais importantes. 4 - Reorganizar a equipe operacional. 5 - Equipar a força de vendas interna e externa com notebook, contendo o SCG.

Quadro 23 - Estratégias e táticas para atingir o objetivo de marketing - FPOLIS

FATOR: PRODUTO
ESTRATÉGIA: Padronizar os feixes dos vergalhões dobrados. TÁTICA: Montar feixes com numero padrão de barras que os clientes comercializam nas suas lojas.
FATOR: PREÇO
ESTRATÉGIA: Políticas de descontos. TÁTICAS: Ofereça descontos por quantidades para estimular a compra de um número maior de unidades.
FATOR: PROPAGANDA
ESTRATÉGIA: Promoção de vendas TÁTICAS: 1 - Introduza um esquema de vale - brinde; 2 - Promova premiações para todos os vendedores, de acordo com seus desempenhos;
FATOR: COMUNICAÇÃO
ESTRATÉGIA: Reformular a força de vendas e o setor operacional. TÁTICAS: 1 - Reorganizar a equipe de vendas por áreas específicas de mercado; 2 - Prestar um atendimento mais focalizado em clientes chaves/mais importantes. 3 - Reorganizar a equipe operacional. 4 - Contratar mais vendedores externos. 5 - Equipar a força de vendas interna e externa com notebook, contendo o SCG.

FATOR: DISTRIBUIÇÃO
ESTRATÉGIA: Fazer entregas mais rápidas TÁTICA: Aumentar a frota de caminhões.

Quadro 24 - Estratégias e táticas para atingir o objetivo de marketing - TUBARÃO

FATOR: PREÇO
ESTRATÉGIA: Políticas de descontos. TÁTICAS: 1 - Ofereça descontos por quantidades para estimular a compra de um nº maior de unidades. 2 - Baixar o preço do produto para aumentar a participação no mercado.
FATOR: PROPAGANDA
ESTRATÉGIA: Promoção de vendas TÁTICAS: 1 - Introduza um esquema de vale - brinde; 2 - Promova premiações para todos os vendedores, de acordo com seus desempenhos.
FATOR: COMUNICAÇÃO
ESTRATÉGIA: Reformular a força de vendas e o setor operacional. TÁTICAS: 1 - Reorganizar a equipe de vendas por áreas específicas de mercado; 2 - Prestar um atendimento mais focalizado em clientes chaves/mais importantes. 3 - Reorganizar a equipe operacional. 4 - Equipar a força de vendas interna e externa com notebook, contendo o SCG.
FATOR: DISTRIBUIÇÃO
ESTRATÉGIA: Ampliar a frota para transportes TÁTICA: Exigir mais caminhões para entregas rápidas, de vergalhões com 12 metros.

Quadro 25 - Estratégias e táticas para atingir o objetivo de marketing - CRICIÚMA

FATOR: PREÇO
ESTRATÉGIA: Políticas de descontos. TÁTICAS: 1 - Ofereça descontos por quantidades para estimular a compra de um nº maior de unidades. 2 - Baixar o preço do produto para aumentar a participação no mercado.
FATOR: PROPAGANDA
ESTRATÉGIA: Promoção de vendas TÁTICAS: 1 - Introduza um esquema de vale - brinde; 2 - Promova premiações para todos os vendedores, de acordo com seus desempenhos.

FATOR: COMUNICAÇÃO
ESTRATÉGIA: Reformular a força de vendas e o setor operacional. TÁTICAS: 1 - Reorganizar a equipe de vendas por áreas específicas de mercado; 2 - Prestar um atendimento mais focalizado em clientes chaves/mais importantes. 3 - Reorganizar a equipe operacional. 4 - Equipar a força de vendas interna e externa com notebook, contendo o SCG.
FATOR: DISTRIBUIÇÃO
ESTRATÉGIA: Ampliar a frota para transportes TÁTICA: Exigir mais caminhões para entregas rápidas, de vergalhões com 12 metros.

Quadro 26 - Estratégias e táticas para atingir o objetivo de marketing - LAGES

FATOR: PREÇO
ESTRATÉGIA: Políticas de descontos. TÁTICAS: 1 - Ofereça descontos por quantidades para estimular a compra de um nº maior de unidades. 2 - Baixar o preço do produto para aumentar a participação no mercado.
FATOR: PROPAGANDA
ESTRATÉGIA: Promoção de vendas TÁTICAS: 1 - Introduzir um esquema de vale - brinde; 2 - Promover premiações para todos os vendedores, de acordo com seus desempenhos.
FATOR: COMUNICAÇÃO
ESTRATÉGIA: Reformular a força de vendas e o setor operacional. TÁTICAS: 1 - Reorganizar a equipe de vendas por áreas específicas de mercado; 2 - Prestar um atendimento mais focalizado em clientes chaves/mais importantes. 3 - Reorganizar a equipe operacional. 4 - Equipar a força de vendas interna e externa com notebook, contendo o SCG.
FATOR: DISTRIBUIÇÃO
ESTRATÉGIA: Ampliar a frota para transportes TÁTICA: Exigir mais caminhões para entregas rápidas, de vergalhões com 12 metros.

5.1.6 Planos de ação

Após serem determinados as estratégias e as táticas para alcançar seus objetivos de marketing, é necessário direcionar tais estratégias na direção dos plano de ações, que lhe permitem dar instruções mais claras a sua equipe. Onde cada membro da equipe precisa conhecer suas responsabilidades e o cronograma para realizá-las, de modo que cada uma de suas estratégias de marketing possa ter seus planos de ação em cada região, como segue abaixo:

Quadro 27 - Plano de Ação - ITAPEMA

SETOR: OPERACIONAL						
Meta	Posição atual	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Padronizar os feixes de vergalhões dobrados.	Feixes com números de barras fora dos padrões que os clientes comercializam em suas lojas.	Montar feixes com número de barras nos padrões de comercialização dos clientes.	José Delfino e Juarez	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
SETOR: VENDAS/GERÊNCIA						
Meta	Posição inicial	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Política de descontos.	Não existe um padrão de descontos para grandes volumes.	Montar uma tabela contendo todas as informações de descontos/prazos/frete e volume para determinar um preço máximo e mínimo.	Ronaldo M. Pasquini e João Figueredo	02/01/02	31/12/04	R\$ 00,00
SETOR: OPERACIONAL						
Meta	Posição atual	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Promover as vendas de vergalhão	Não existe Qualquer tipo de promoção aos clientes, quanto para os vendedores.	Montar um esquema de vale - brinde para os clientes.	Ronaldo M. Pasquini e João Figueredo	02/01/02	30/12/04	R\$ 250,00
		Montar um ranking de vendas para premiação aos vendedores.	Pedro Paulo Borges e João Figueredo.	02/01/02	30/01/04	R\$ 250,00
SETOR: VENDAS/GERÊNCIA						
Meta	Posição inicial	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Reformular a força de vendas.	Um vendedor externo que atua parcialmente.	Contratar mais vendedores externos. Focalizar as forças nos melhores clientes.	Ronaldo M. Pasquini.	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
Equipar a força de vendas externas e internas com notebooks, contendo o SCG	Forças de vendas internas possuem um micro com o SCG; Forças de vendas externas não possuem um micro com o SCG.	Buscar junto ao Banco Gerdau um financiamento para facilitar a aquisição do equipamento.	Ronaldo M. Pasquini	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
Reformular a equipe operacional	Produção insuficiente em relação ao número de funcionários e equipamentos disponíveis.	Criar horários diferenciados para carga e descarga de caminhões. Estabelecer trabalho por objetivo.	Pedro Paulo Borges e Carlos André Siqueira.	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00

Quadro 28 - Plano de Ação - FLORIANÓPOLIS

SETOR: OPERACIONAL						
Meta	Posição atual	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Padronizar os feixes de vergalhões dobrados.	Feixes com números de barras fora dos padrões que os clientes comercializam em suas lojas.	Montar feixes com número de barras nos padrões de comercialização dos clientes.	José Delfino e Juarez	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
SETOR: VENDAS/GERÊNCIA						
Meta	Posição atual	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Política de descontos	Não existe um padrão de descontos para grandes volumes.	Montar uma tabela contendo todas as informações de descontos/prazo/frete e Volume para determinar um preço máximo e mínimo.	Ronaldo M. Pasquini e João Figueredo	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
SETOR: VENDAS/OPERACIONAL						
Meta	Posição atual	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Equipar as forças De vendas internas e externas, com notebooks, contendo o SCG	Forças de vendas internas possuem um micro com o SCG; Forças de vendas externas não possuem um micro com o SCG.	Buscar junto ao Banco Gerdau um financiamento para facilitar a aquisição do equipamento.	Ronaldo M. Pasquini	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
Reformular a força de vendas.	Número de vendedores externos muito pequeno em relação as dimensões e potencial da região.	Contratar mais vendedores externos. Focalizar as forças em nos melhores clientes.	Ronaldo M. Pasquini e João Figueredo	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
Reformular a equipe operacional.	Produção insuficiente em relação ao número de funcionários e equipamentos disponíveis	Criar horários diferenciados para carga e descarga de caminhões. Estabelecer trabalho por objetivo.	Pedro Paulo Borges E Carlos André Siqueira	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
SETOR: EXPEDIÇÃO						
Meta	Posição inicial	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Fazer entregas mais rápidas (em no máximo 24 horas)	Entregas em até 48 horas.	Comprar mais caminhões. Contratar mais motoristas.	Jandir	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00

Quadro 29 - Plano de Ação - TUBARÃO

SETOR: VENDAS/GERÊNCIA						
Meta	Posição atual	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Política de descontos	Não existe um padrão de descontos para grandes volumes	Montar uma tabela contendo todas as informações de descontos/prazos/frete e volume, para determinar um preço máximo e mínimo.	Ronaldo M. Pasquini e João Figueredo	02/01/04	30/12/04	R\$ 00,00
SETOR: VENDAS/GERÊNCIA						
Meta	Posição atual	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Promover as vendas de vergalhão	Não existe qualquer tipo de promoção aos clientes, quanto para os vendedores.	Montar um esquema de vale - brinde para os clientes.	Ronaldo M. Pasquini e João Figueredo	02/01/02	30/12/04	R\$ 250,00
		Montar um ranking de vendas, para premiação aos vendedores	Pedro Paulo Borges E João Figueredo			R\$ 250,00
SETOR: VENDAS/GERÊNCIA/OPERACIONAL						
Meta	Posição atual	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Equipar a força de vendas externas com notebooks, contendo o SCG.	Forças de vendas internas possuem um micro com o SCG; Forças de vendas externas não possuem um micro com o SCG.	Buscar junto ao Banco Gerdau um financiamento para facilitar a aquisição do equipamento.	Ronaldo M. Pasquini	02/01/02	31/12/04	R\$ 00,00
Reformular a força de vendas.	Um vendedor externo atuando.	Contratar mais vendedores externos.	Ronaldo M. Pasquini	02/01/02	30/12/01	R\$ 00,00
Reformular a equipe operacional.	Produção insuficiente em relação ao número de funcionários e equipamentos disponíveis	Criar horários diferenciados para carga e descarga de caminhões. Estabelecer trabalho por objetivos.	Carlos A. Siqueira e Pedro Paulo Borges	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
SETOR: EXPEDIÇÃO						
Meta	Posição inicial	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Fazer entregas mais rápidas (em no máximo 24 horas)	Entregas em até 48 horas.	Comprar mais caminhões. Contratar mais motoristas.	Jandir	02/01/02	30/12/01	R\$ 00,00

Quadro 30 - Plano de Ação - CRICIÚMA

SETOR: VENDAS/GERÊNCIA						
Meta	Posição atual	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Política de descontos	Não existe um padrão de descontos para grandes volumes.	Montar uma tabela contendo todas as informações de descontos/prazos/frete e volume, para determinar um preço máximo e mínimo.	Ronaldo M. Pasquini e João Figueredo	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
SETOR: VENDAS/GERÊNCIA						
Meta	Posição atual	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Promover as vendas de vergalhão	Não existe qualquer tipo de promoção aos clientes, quanto para os vendedores.	Montar um esquema de vale - brinde para os clientes.	Ronaldo M. Pasquini e João Figueredo	02/01/02	30/12/04	R\$ 250,00
		Montar um ranking de vendas, para premiação aos vendedores	Pedro Paulo Borges e João Figueredo			R\$ 250,00
SETOR: VENDAS/GERÊNCIA/OPERACIONAL						
Meta	Posição atual	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Equipar a força de venda externa c/ notebook, contendo o SCG	Forças de vendas internas possuem um micro com o SCG; Forças de vendas externas não possuem um micro com o SCG.	Buscar junto ao Banco Gerdau um financiamento para facilitar a aquisição do equipamento.	Ronaldo M. Pasquini	02/01/02	30/01/04	R\$ 00,00
Reformular a força de vendas.	Um vendedor externo atuando.	Contratar mais vendedores externos.	Ronaldo M. Pasquini	02/01/01	29/02/01	R\$ 00,00
Reformular a equipe operacional.	Produção insuficiente em relação ao número de funcionários e equipamentos disponíveis	Criar horários diferenciados p/ carga e descarga de caminhões Estabelecer trabalho por objetivos.	Carlos A. Siqueira e Pedro Paulo Borges	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
SETOR: EXPEDIÇÃO						
Meta	Posição inicial	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Fazer entregas mais rápidas (em no máximo 24 horas)	Entregas em até 48 horas.	Comprar caminhões que transportam materiais de 12 metros. Contratar mais motoristas.	Jandir	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
Montar um ponto de distribuição.	Médios e pequenos pedidos (ton - 5 ton) ficam mais caros em virtude do custo do frete A distância é muito grande entre o ponto de distribuição e as entregas.	Alugar um galpão para armazenar vergalhões. Contratar mais funcionários operacionais e de vendas. Comprar equipamentos para movimentação dos vergalhões. Comprar equipamentos necessários para vendas e administração.	Ronaldo M. Pasquini	02/01/02	30/06/01	R\$ 19.600,00

Quadro 31 - Plano de Ação - LAGES

SETOR: VENDAS/GERÊNCIA						
Meta	Posição atual	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Política de descontos	Não existe um padrão de descontos para grandes volumes.	Montar uma tabela contendo todas as informações de descontos/prazos/frete e volume, para determinar um preço máximo e mínimo.	Ronaldo M. Pasquini e João Figueredo	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
SETOR: VENDAS/GERÊNCIA						
Meta	Posição atual	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Promover as vendas de vergalhão	Não existe qualquer tipo de promoção aos clientes, quanto para os vendedores.	Montar um esquema de vale - brinde para os clientes.	Ronaldo M. Pasquini e João Figueredo	02/01/02	30/12/04	R\$ 250,00
		Montar um ranking de vendas, para premiação aos vendedores	Pedro Paulo Borges E João Figueredo			R\$ 250,00
SETOR: VENDAS/GERÊNCIA/OPERACIONAL						
Meta	Posição atual	Ação	Responsável	Início	Término	Custo R\$
Equipar a força de vendas internas e externas com notebooks, contendo o SCG.	Forças de vendas internas possuem um micro com o SCG; Forças de vendas externas não possuem um micro com o SCG.	Buscar junto ao Banco Gerdau um financiamento para facilitar a aquisição do equipamento.	Ronaldo M. Pasquini	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
Reformular a força de vendas.	Um vendedor externo atuando.	Contratar mais vendedores externos.	Ronaldo M. Pasquini	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00
Reformular a equipe operacional.	Produção insuficiente em relação ao número de funcionários e equipamentos disponíveis	Criar horários diferenciados para carga e descarga de caminhões. Estabelecer trabalho por objetivos.	Carlos A. Siqueira E Pedro Paulo Borges	02/01/02	30/12/04	R\$ 00,00

5.1.7 Demonstração do resultado do exercício

O demonstrativo de resultados ou de lucros e perdas é uma síntese do sucesso ou fracasso das transações de uma empresa durante certo período de tempo. Diante do

cenário onde a CG-FLN está inserida, foi projetado três DRE, onde cada uma reflete cenários distintos, como: pessimista, normal e otimista, todas dentro do período de 2002 à 2004. Lembrando que este modelo de DRE é o aplicado hoje em toda as filiais da Comercial Gerda.

De maneira que este trabalho possa dar seqüência nos resultados, também foi projetado uma DRE para o ano seguinte ao qual este plano de marketing cobre.

Quadro 32 - Projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício de 2002

Projeções	Pessimista	Normal	Otimista
(+) Receita bruta de vendas	R\$ 410.407,88	R\$ 456.008,76	R\$ 501.609,64
(-) Impostos faturados	R\$ 88.188,45	R\$ 97.987,16	R\$ 107.785,88
(-) Frete nacional	R\$ 9.759,50	R\$ 10.843,89	R\$ 11.928,28
(=) Receita líquida de vendas	R\$ 312.459,94	R\$ 347.177,71	R\$ 381.895,48
(-) Custos das vendas	R\$ 259.952,35	R\$ 288.835,95	R\$ 317.719,54
(=) Lucro Bruto	R\$ 52.507,58	R\$ 58.341,76	R\$ 64.175,94
(-) Inadimplência	R\$ 9.931,87	R\$ 11.035,41	R\$ 12.138,95
(-) Gastos comerciais - comissões	R\$ 3.472,05	R\$ 3.857,83	R\$ 4.243,62
(-) Gastos comerciais – vendas	R\$ 6.870,23	R\$ 7.633,59	R\$ 8.396,95
(-) Despesas – entregas	R\$ 1.908,40	R\$ 2.120,44	R\$ 2.332,48
(-) Custo c\ financ. cap. de giro	R\$ 10.670,60	R\$ 11.856,23	R\$ 13.041,85
(-) Juros clientes – atraso	R\$ 2.671,76	R\$ 2.968,62	R\$ 3.265,48
(=) Margem de contribuição	R\$ 16.982,68	R\$ 18.869,64	R\$ 20.756,61
(-) Overhead	R\$ 14.063,70	R\$ 15.626,33	R\$ 17.188,96
(+) Outras receitas	R\$ 00,00	R\$ 00,00	R\$ 00,00
(=) Resultado Operacional antes IR	R\$ 2.918,98	R\$ 3.243,31	R\$ 3.567,65
(-) Provisão	R\$ 583,80	R\$ 648,66	R\$ 713,53
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 2.335,19	R\$ 2.594,65	R\$ 2.854,12

Quadro 33 - Projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício para 2003

Projeções	Pessimista	Normal	Otimista
(+) Receita bruta de vendas	R\$ 466.373,40	R\$ 518.192,67	R\$ 570.011,93
(-) Impostos faturados	R\$ 100.214,32	R\$ 111.349,24	R\$ 122.484,16
(-) Frete nacional	R\$ 11.090,36	R\$ 12.322,62	R\$ 13.554,88
(=) Receita líquida de vendas	R\$ 355.068,72	R\$ 394.520,81	R\$ 433.972,89
(-) Custos das vendas	R\$ 295.400,91	R\$ 328.223,24	R\$ 361.045,56
(=) Lucro Bruto	R\$ 59.667,81	R\$ 66.297,57	R\$ 72.927,33
(-) Inadimplência	R\$ 11.286,24	R\$ 12.540,26	R\$ 13.794,29
(-) Gastos comerciais - comissões	R\$ 3.945,52	R\$ 5.316,66	R\$ 5.848,32
(-) Gastos comerciais – vendas	R\$ 7.807,09	R\$ 8.674,55	R\$ 9.542,00
(-) Despesas – entregas	R\$ 2.168,64	R\$ 2.409,60	R\$ 2.650,56
(-) Custo c\ financ. cap. de giro	R\$ 12.125,71	R\$ 13.473,01	R\$ 14.820,31
(-) Juros clientes – atraso	R\$ 3.036,09	R\$ 3.373,43	R\$ 3.710,78
(=) Margem de contribuição	R\$ 19.298,53	R\$ 20.510,07	R\$ 22.561,07
(-) Overhead	R\$ 15.981,50	R\$ 16.984,80	R\$ 18.683,28
(+) Outras receitas	R\$ 00,00	R\$ 00,00	R\$ 00,00
(=) Resultado Operacional antes IR	R\$ 3.317,03	R\$ 3.525,27	R\$ 3.877,80
(-) Provisão	R\$ 663,41	R\$ 705,05	R\$ 775,56
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 2.653,63	R\$ 2.820,22	R\$ 3.102,24

Quadro 34 - Projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício para 2004

Projeções	Pessimista	Normal	Otimista
(+) Receita bruta de vendas	R\$ 531.467,97	R\$ 590.519,97	R\$ 649.571,96
(-) Impostos faturados	R\$ 114.201,84	R\$ 126.890,93	R\$ 139.580,02
(-) Frete nacional	R\$ 12.638,31	R\$ 14.042,56	R\$ 15.446,82
(=) Receita líquida de vendas	R\$ 404.627,82	R\$ 449.586,47	R\$ 494.545,12
(-) Custos das vendas	R\$ 336.631,81	R\$ 374.035,35	R\$ 411.438,88
(=) Lucro Bruto	R\$ 67.996,01	R\$ 75.551,12	R\$ 83.106,24
(-) Inadimplência	R\$ 12.861,52	R\$ 14.290,58	R\$ 15.719,64
(-) Gastos comerciais - comissões	R\$ 6.409,50	R\$ 7.121,67	R\$ 7.833,84
(-) Gastos comerciais – vendas	R\$ 8.896,77	R\$ 9.885,30	R\$ 10.873,83
(-) Despesas – entregas	R\$ 2.471,33	R\$ 2.745,92	R\$ 3.020,51
(-) Custo c\ financ. Cap. De giro	R\$ 13.818,17	R\$ 15.353,52	R\$ 16.888,87
(-) Juros clientes – atraso	R\$ 3.459,86	R\$ 3.844,28	R\$ 4.228,71
(=) Margem de contribuição	R\$ 20.078,86	R\$ 22.309,84	R\$ 24.540,83
(-) Overhead	R\$ 16.627,71	R\$ 18.475,23	R\$ 20.322,75
(+) Outras receitas	R\$ 00,00	R\$ 00,00	R\$ 00,00
(=) Resultado Operacional antes IR	R\$ 3.451,15	R\$ 3.834,62	R\$ 4.218,08
(-) Provisão	R\$ 690,23	R\$ 766,92	R\$ 843,62
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 2.760,92	R\$ 3.067,69	R\$ 3.374,46

Quadro 35 - Projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício para 2005

Projeções	Pessimista	Normal	Otimista
(+) Receita bruta de vendas	R\$ 607.515,25	R\$ 675.016,95	R\$ 742.518,64
(-) Impostos faturados	R\$ 130.542,88	R\$ 145.047,64	R\$ 159.552,41
(-) Frete nacional	R\$ 14.446,71	R\$ 16.051,90	R\$ 17.657,09
(=) Receita líquida de vendas	R\$ 462.525,66	R\$ 513.917,40	R\$ 565.309,14
(-) Custos das vendas	R\$ 384.800,16	R\$ 427.555,73	R\$ 470.311,31
(=) Lucro Bruto	R\$ 77.725,50	R\$ 86.361,67	R\$ 94.997,83
(-) Inadimplência	R\$ 14.701,87	R\$ 16.335,41	R\$ 17.968,95
(-) Gastos comerciais - comissões	R\$ 5.139,58	R\$ 6.925,67	R\$ 7.618,24
(-) Gastos comerciais – vendas	R\$ 10.169,81	R\$ 11.299,78	R\$ 12.429,76
(-) Despesas – entregas	R\$ 2.824,95	R\$ 3.138,83	R\$ 3.452,71
(-) Custo c\ financ. Cap. De giro	R\$ 15.795,40	R\$ 17.550,44	R\$ 19.305,48
(-) Juros clientes – atraso	R\$ 3.954,92	R\$ 4.394,36	R\$ 4.833,80
(=) Margem de contribuição	R\$ 25.138,98	R\$ 26.717,17	R\$ 29.388,89
(-) Overhead	R\$ 20.818,09	R\$ 22.125,02	R\$ 24.337,53
(+) Outras receitas	R\$ 00,00	R\$ 00,00	R\$ 00,00
(=) Resultado Operacional antes IR	R\$ 4.320,89	R\$ 4.592,15	R\$ 5.051,36
(-) Provisão	R\$ 864,18	R\$ 918,43	R\$ 1.010,27
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 3.456,71	R\$ 3.673,72	R\$ 4.041,09

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Comercial Gerdau Florianópolis, está inserida num mercado onde as mudanças fazem parte do seu cotidiano, e o processo de planejar leva a empresa a ter condições de ter uma visão mais adiante, pois a ocasião do planejamento requer que os gerentes destinem tempo a pensar sobre o que aconteceu, o que está acontecendo e o que pode acontecer, desta forma direciona todas as pessoas para um único objetivo.

Este plano desenvolvido neste trabalho mostra os pontos onde a empresa necessita fazer certas mudanças para atingir seus objetivos, assim como estratégias e ações corretivas para que ao longo do período deste plano possa possibilitar algumas mudanças, que fatores externos possam causar.

O resultado final que foi projetado em vários cenários ao longo do período, é formado por resultados das regiões que a compõem, assim como fatores que interferem diretamente nestes resultados podem ser alinhados de acordo com a necessidade atual, como por exemplo o crescimento de vendas, e a variação do preço do vergalhão.

A filial necessita ganhar mercado, e ter maior rentabilidade, mas não pode buscar isto de maneira desordenada, deve ter informações de como, onde e quanto deve mudar seus objetivos e estratégias, para que possa ter como avaliar cada resultado obtido. Outro detalhe que podemos destacar é o envolvimento de toda as pessoas do quadro funcional, desde as pessoas que separam os vergalhões até a gerência, formando desta forma uma organização mais concentrada e informada no que diz respeito ao objetivo traçado.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHASON, Lan. **Excelência em marketing**: Como gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: Teoria, processo e prática. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

CLANCY, Kevin J., SHULMAN, Robert S. **A revolução no marketing**: O domínio do Mercado através do uso da inteligência em marketing. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos Científicos, 1996.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing**: O sucesso em 5 movimentos. São Paulo: Atlas, 1997.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS John. **Posicionamento competitivo**: Como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado. São Paulo: Makron Books, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. Trad. Ailton Bonfin Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **O marketing das nações**. São Paulo: Futura 1997.

_____. **Administração de marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. Trad. Ailton Bonfin Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

McCARTHY, Jerome E.; PERREAUT JR Wilimam D. **Marketing Essencial**: Uma abordagem gerencial global. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, Regis. **Comprimento em tempo real**: Estratégia vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito. Rio de Janeiro: Campos 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: Conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1997.

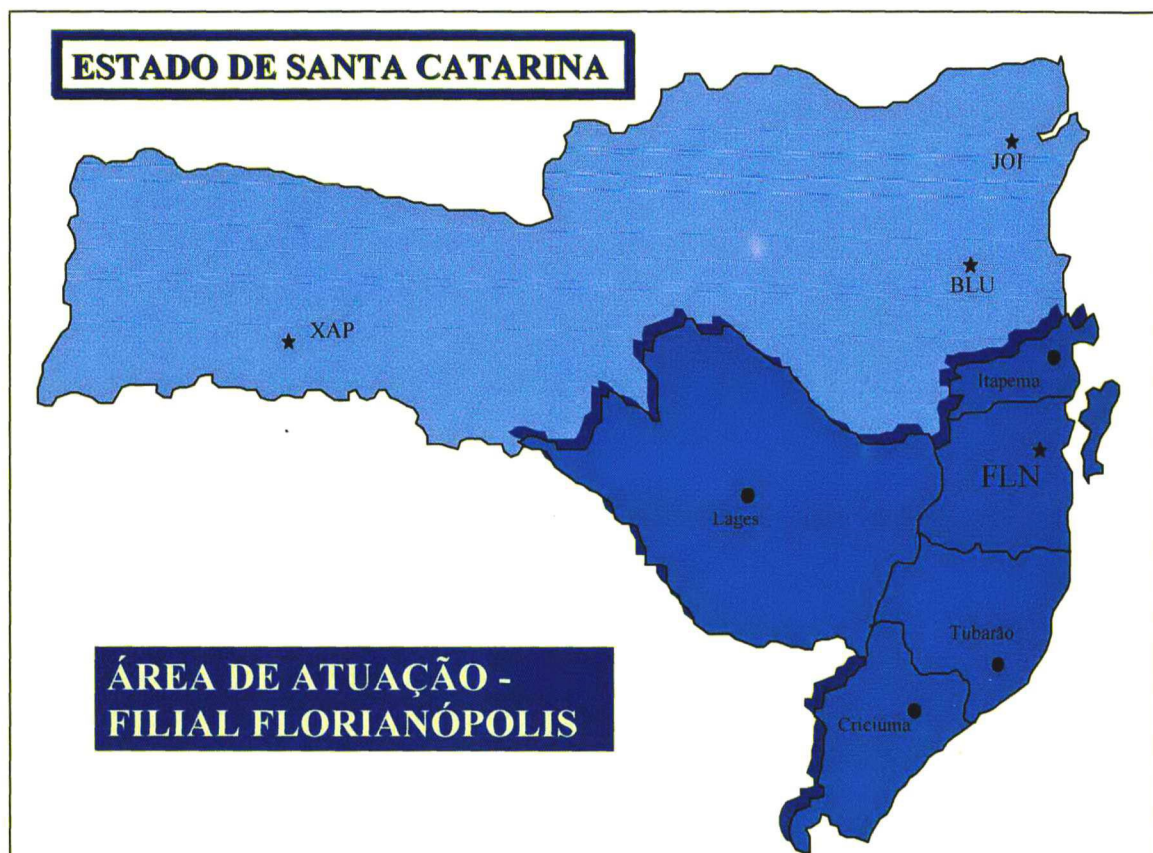
SCHULTZ E. DON, TANNENAUM I. STANLEY, LAUTERBORN F. ROBERT. **O novo paradigma do marketing**: Como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. **O plano de marketing**. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

8 ANEXOS

ÁREA DE ATUAÇÃO DA
COMERCIAL GERDAU FILIAL FLORIANÓPOLIS



**FOTO AÉREA DA
COMERCIAL GERDAU FILIAL FLORIANÓPOLIS**

