

**ANDRÉ KURONUMA ANDRES**

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A EMPRESA S.O.S  
CERVEJA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

**ANDRÉ KURONUMA ANDRES**

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A EMPRESA S.O.S  
CERVEJA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado: CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Marketing

Professor Orientador:  
Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

ANDRÉ KURONUMA ANDRES

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A EMPRESA S.O.S CERVEJA

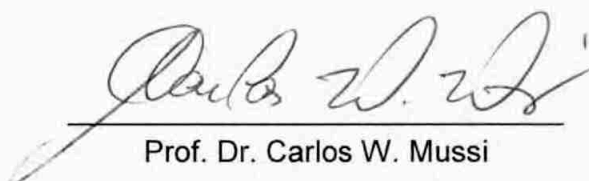
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em dezembro de 2004.



Prof. Mário de Souza Almeida

Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dr. Carlos W. Mussi

Presidente da Banca



Prof.ª Dra. Edinice Mei Silva

Membro



Prof. Ms. Guilherme Silveira Correia

Membro

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Felix Andrés Alonso e Teruco Kuonuma Andrés, pela dedicação e amor em todos esses anos de minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Após estes anos de minha vida na universidade, imersos de bons momentos e conhecimentos, agradeço à sociedade e ao Governo Federal por propiciar a formação de qualidade gerida pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Agradeço, além da UFSC, ao Curso de Administração, a todos professores e em especial ao meu orientador professor Carlos W. Mussi, que contribuiu com seu conhecimento e dedicação, de forma pertinente e paciente, para que este trabalho pudesse ser realizado.

No entanto, não poderia deixar de destacar e agradecer a presença fundamental de meus pais para que este sonho fosse realizado. A minhas irmãs e amigos, e a paciência e dedicação da minha namorada, que pôde compreender minhas justificada ausência em muitos momentos devido à importância da realização deste trabalho.

Por fim, agradeço ao proprietários da empresa S.O.S. Cerveja, Matheus e Gustavo, que se disponibilizaram a colaborar, irrestritamente, para a realização deste trabalho.

***“A busca da excelência não deve ser um objetivo, e sim, um hábito.”***

**Aristóteles (384-322 a.C.)**

## RESUMO

ANDRES, André K. **Plano Estratégico de Marketing para empresa S.O.S. Cerveja**. 2004. 62 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho consisti na elaboração de um Plano de Marketing para a empresa S.O.S. Cerveja, com o objetivo de propor ações estratégicas, de marketing, para a melhoria do desempenho da organização no mercado em que atua. Inicialmente, foi feito um levantamento do material bibliográfico necessário para o embasamento teórico do trabalho, e em seguida, foi realizado o diagnóstico da organização. O estudo do seu ambiente interno e, com base nisto, apresentado os pontos fortes e fracos da empresa. E, o estudo do seu ambiente externo, apresentando as oportunidades e ameaças da organização. Logo após o diagnóstico, foi realizado o prognóstico, que é o plano de marketing propriamente dito, com o plano de ações estratégicas propostas, a projeção dos resultados da empresa para o ano de 2005, e as ações para a manutenção e a avaliação do plano.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>06</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>10</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA .....	12
1.3 OBJETIVOS .....	12
1.3.1 Objetivo geral .....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 CONCEITO DE MARKETING .....	14
2.2 MARKETING DE SERVIÇOS.....	15
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	18
2.4 PLANO DE MARKETING .....	21
2.5 AMBIENTE DE MARKETING .....	23
2.6 MIX DE MARKETING .....	24
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	27
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	28



<b>4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	<b>29</b>
4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	29
4.1.1 Descrição da organização .....	29
4.1.2 Estrutura organizacional.....	30
4.1.3 Instalações .....	30
4.1.4 Recursos humanos.....	31
4.1.5 Análise de vendas .....	32
4.1.6 Análise Financeira .....	33
4.1.7 Auditoria de marketing.....	35
4.1.8 Pontos Fortes e Fracos .....	40
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....	41
4.2.1 Macro ambiente.....	41
4.2.1.1 Econômico.....	42
4.2.1.2 Tecnológico .....	42
4.2.1.3 Político legal.....	43
4.2.1.4 Sócio cultural.....	43
4.2.2 Micro ambiente .....	44
4.2.1.1 Clientes .....	44
4.2.1.2 Fornecedores .....	45
4.2.1.3 Concorrentes.....	45
4.2.3 Ameaças e oportunidades .....	48
<b>5 PROGNÓSTICO</b> .....	<b>50</b>
5.1 MISSÃO .....	50

5.2 MERCADO - ALVO .....	50
5.3 OBJETIVOS .....	51
5.4 ESTRATÉGIAS .....	51
5.5 PLANO DE AÇÕES.....	52
5.6 PLANO DE RESULTADOS .....	54
5.7 IMPLANTAÇÃO, MANUTENÇÃO E AVALIAÇÃO.....	55
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vendas em 2004 (15 de março a 31 de outubro) .....	32
Tabela 2 – DRE 2004 (15 de março a 31 de outubro).....	34
Tabela 3 – DRE 2005 projetada .....	54

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comparação dos preços das cervejas de 600ml, retornáveis .....	47
Figura 2 – Plano de Ação 2005, para a S.O.S. Cerveja .....	53

# 1 INTRODUÇÃO

No contexto onde as organizações estão inseridas, com transformações intrínsecas no mercado, há uma busca incessante por instrumentos que possam otimizar processos, elevar a competitividade e a flexibilidade das organizações.

O marketing, contribui para que esses aspectos sejam atendidos, por ser uma área de estudo voltada a desenvolver práticas que favoreçam a venda de produtos e serviços que estejam de acordo com as necessidades e desejos dos clientes, bem como que estas práticas e processos estejam congruentes com as metas e os objetivos da empresa.

E o plano de marketing, é uma ferramenta específica que fomenta informações aos gestores e as suas equipes para a tomada de decisões, através da análise das variáveis pertinentes ao ambiente interno e externo da empresa.

Ele é um instrumento de comunicação que combina todos elementos do composto mercadológico num plano de ação coordenado. Por estabelecer quem faz cada ação estratégica proposta, o período e a data a ser realizada, o local e forma de realização, para que possa ser atingida a finalidade pretendida.

Pois, de acordo com Westwood (1996), o plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá, pois é tanto um plano de ação como um documento escrito. Ele identifica as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboça como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados.

## 1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

Quais as ações estratégicas de marketing necessárias para que a empresa S.O.S. Cerveja possa aumentar seu número de clientes na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Estadual de Santa Catarina (campus Santa Mônica), em Florianópolis, considerando-se o ano de 2005?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho é de grande importância e imediatismo para a organização, pois ela está em operação a menos de um ano, e não possui nenhum plano mercadológico até o momento. Com isso, o Plano de Marketing auxiliará a empresa identificar suas forças e fraquezas, e adequar-se às ameaças e oportunidades do mercado em que está inserida.

A viabilidade da elaboração do plano para empresa é positiva, pois a S.O.S. Cerveja está ciente da necessidade do mesmo, e almeja que o Plano de Marketing seja realizado. Para tanto, o estudo contará com a disposição dos recursos necessários pela organização e a participação efetiva de seus membros para sua realização.

## 1.3 OBJETIVOS

A seguir são apresentados, separadamente, os objetivos geral e específico do estudo.

### 1.3.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de marketing para a empresa S.O.S. Cerveja, com o objetivo de ampliar sua carteira de clientes na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Estadual de Santa Catarina (campus Santa Mônica), em Florianópolis, considerando-se o ano de 2005?

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Desenvolver o histórico organizacional;
- b) Identificar as oportunidades e ameaças através da análise do ambiente externo;
- c) Identificar os pontos fortes e fracos da empresa através da análise do ambiente interno;
- d) Definir a missão da empresa;
- e) Definir o mercado-alvo;
- f) Definir os objetivos a serem alcançados pela empresa;
- g) Propor estratégias e ações para aumentar seu desempenho no mercado;
- h) Projetar os resultados previstos pelas estratégias desenvolvidas;
- i) Definir o processo de implantação, manutenção, controle e avaliação do plano de marketing.

A pesquisa se orientará com bases nesses objetivos específicos para atingir o objetivo geral do estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta fase será feita a fundamentação teórica necessária para embasar cientificamente o projeto. A descrição é feita com base na exploração de obras de diversos autores que abordam os temas em questão.

### 2.1 CONCEITO DE MARKETING

A última definição de marketing da *American Marketing Association* (AMA) elaborada em 1985, concebe o marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

Existem diversos conceitos para a definição de marketing, e Kotler (2000), propõe a diferenciação do conceito de marketing entre social e gerencial. O social estaria relacionado com um conceito mais amplo, que seria o processo pelo qual as pessoas e grupos adquirem o que necessitam e desejam com o desenvolvimento, a oferta e livre negociação de produtos e serviços com outros.

O gerencial, está relacionado a um conceito mais específico, voltado à prática cotidiana do profissional de marketing, considerando neste caso, a mesma definição da *American Marketing Association* (AMA). O qual pode ser sintetizado de acordo com a concepção de Westwood (1996, p. 8), definindo marketing como o “processo que reúne as capacidades de uma empresa e as exigências dos clientes”.



O marketing deve desenvolver práticas que favoreçam a venda de produtos e serviços que estejam de acordo com a satisfação das necessidades e desejos dos clientes, bem como estas práticas e processos estarem congruentes com as metas e objetivos das empresas. Sempre buscando informações sobre as necessidades e desejos não atendidos do seu consumidor alvo, sobre as relações dos consumidores com seus produtos e serviços, para que, finalmente, estes possam ser renovados e criados de acordo com os anseios dos clientes.

Em outra definição, Nickels & Wood (1999, p. 4) considera que “marketing é o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse”. Esta definição destaca a importância do marketing de não apenas estabelecer, mas também, manter relações de trocas, estas, direcionadas ao mutualismo entre empresa, clientes e outros grupos relacionados com a organização.

Pode-se concluir que a busca incessante de processos que garantam com que necessidades e desejos sejam supridos de um lado, e de outro, seja auferido o lucro, é uma característica intrínseca em todas definições de marketing. Considerando, sempre, a importância do cliente e outros grupos de interesse para o direcionamento das ações de marketing, almejando uma relação satisfatória, benéfica e duradoura, entre a empresa e seus clientes.

## 2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

Para que se obtenha um desempenho satisfatório do marketing aplicado aos serviços é imprescindível que se considere sua natureza, a qual se

diferencia da industria. Orientando o marketing de serviços à luz de suas características peculiares que o diferencia do marketing aplicado aos bens comercializados pela industria.

Lovelock & Wright (2001, p. 5) considera que os “Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

Kotler (2000, p. 448) define: “Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Os serviços são atividades que agregadas de valor, ou seja, de algum benefício que o cliente percebe, estabelecem relações de troca entre a empresa e os clientes, e podem ou não estar relacionadas com algum produto físico, pois embora ela disponibilize ou intermedie algo físico, sua essência mantém-se na intangibilidade.

As diferenças básicas entre bens e serviços podem ser caracterizadas conforme retratou Lovelock & Wright (2001, p. 17) sobre os serviços:

- Os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços;
- Os produtos dos serviços são realizações intangíveis;
- Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção;
- Outras pessoas podem fazer parte do produto;
- Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais;
- Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes;

- Normalmente há uma ausência de estoques;
- O fator tempo é relativamente mais importante;
- Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

Kotler (2000, p. 449) destaca que os serviços possuem quatro características fundamentais, que são a “intangibilidade, inseparabilidade, invariabilidade e perecibilidade”. Pois os serviços, ao contrário dos bens, não podem ser mensurados quantitativamente, experimentados e examinados antes de serem consumidos, portanto são intangíveis. Estão sujeitos indissociabilidade por estarem condicionados ao consumo e a produção serem simultaneamente realizados, a produção só acontece quando há o consumo.

A invariabilidade se dá pelo fato do serviço depender de quem o está fornecendo ou operando, e além disso, variando também de local e horário da realização. Sendo a inconstância uma “(...) vantagem quando a empresa quer construir um relacionamento com os consumidores respondendo as suas necessidades individuais” (NICKELS & WOOD, 1999, p. 202).

A perecibilidade diz respeito à indisponibilidade de se estocar serviços, pois a não é possível guarda-los para que sejam consumidos ou utilizados no futuro, pois quando a demanda oscila, não há estoques para a cobertura desse aumento, sendo necessário outras formas estratégias para suprir o aumento da demanda ou contê-la. Podendo ser utilizado o de marketing, como por exemplo, um aumento de preço do serviço, com o objetivo de desestimular os clientes ao consumo, sem perdê-los, quando a empresa não dispõe de tempo para atender todos serviços solicitados.

Dessa forma, o marketing aplicado aos serviços, deve considerar que

estes dependem de experiências e desempenhos entre o prestador do serviço realizado e os clientes, sendo necessário estratégias e processos que viabilizem uma satisfação pela congruência entre suas expectativas, pois o serviço é intangível e indissociável, e suas percepções, pois ele é variável e perecível.

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com um ambiente de grande competitividade, mudanças inexoráveis no cenário dos negócios, a constante busca da qualidade dos produtos e serviços, e as empresas tornando-se cada vez mais produtivas e eficazes, o planejamento estratégico constitui-se numa ferramenta indispensável para a manutenção e o direcionamento das empresas na atualidade.

O planejamento estratégico guiará a empresa a se organizar, de maneira disciplinada às tarefas, e encaminhá-las para manter uma eficiência operacional nos seus empreendimentos. Pois de acordo com Nickels & Wood (1999, p. 20) "Uma estratégia é um plano amplo usado para guiar as decisões e ações de todas as pessoas dentro da organização. Em suma, a estratégia é um resumo de onde você esta, para onde quer ir e como irá chegar lá".

Seu objetivo é fomentar informações aos gestores e suas equipes para a tomada de decisão, contribuindo para a atuação pró-ativa da empresa, por antecipar-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam, mantendo assim, seu crescimento e sua perenidade. Pois como ressalta Aaker (2001, p. 23), que considera o planejamento estratégico como planejamento estratégico de mercado:

“A administração estratégica de mercado é pró-ativa e orientada para o futuro. Mais do que simplesmente aceitar o ambiente como dado, com seu papel estratégico confinado à adaptação e a reação, a estratégia pró-ativa pode promover uma mudança ambiental efetiva. Portanto, as políticas governamentais, as necessidades dos clientes e o desenvolvimento tecnológico podem ser influenciados - e talvez mesmo controlados – com estratégias ativas e criativas”.

Um ponto importante para a estratégia, que esta intrinsecamente ligada aos processos decisórios e, por conseguinte, a exatidão dos dados levantados ou informados, quer sejam internos ou externos, são: a necessidade do comprometimento das pessoas envolvidas no processo, e o acompanhamento sistemático dos planos de ação propostos para o sucesso do planejamento estratégico.

As empresas devem organizar-se para que possam manter um planejamento e uma organização estratégica, para que se possa, segundo Tavares (2000), integrar o conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, com o ambiente interno e externo unido. De forma a garantir a flexibilidade estratégica que permitirá respostas rápidas e apropriadas para mudanças súbitas no ambiente.

Segundo Fischmann (1991, p. 25):

“Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização devesse seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

Sendo assim, o planejamento estratégico, está voltado para o futuro, para que a empresa possa lidar com a imprevisibilidade e se organizar perante

as mudanças que ocorrem. Por isso, o ambiente que a empresa esta situada é a concentração e alicerce do planejamento, pois as projeções, devem estar fundamentadas no entendimento e na análise de seu ambiente, principalmente nos concorrentes e clientes.

Com isso a empresa pode garantir os resultados advindos de um planejamento estratégico bem elaborado, que segundo Aaker (2001, p. 27), tem o potencial de:

- Precipitar a avaliação de escolhas estratégicas;
- Forçar uma visão de longo prazo;
- Tornar visível a decisão de alocar recursos;
- Auxiliar a análise estratégica e a tomada de decisão;
- Fornecer um sistema estratégico de controle e de administração;
- Providenciar a comunicação tanto horizontal quanto vertical, assim como sistemas de coordenação;
- Ajudar um negócio a enfrentar mudanças.

A adoção de um posicionamento estratégico é o meio pelo qual as empresas devem seguir para que possam integrar os objetivos, as habilidades, os recursos da organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança, pois segundo Porter (1996), a adoção de um planejamento estratégico proporcionara as empresas obterem vantagens, competitivas e sustentáveis, em longo prazo.

## 2.4 PLANO DE MARKETING

Para que as estratégias da organização possam ser convertidas em ações, que concretizarão as estratégias estabelecidas, usa-se o plano de marketing, como um guia da empresa que concretizara todos esforços relacionados à área de marketing. Pois é este plano que irá orientar cada empregado de acordo com as metas, objetivos, atividades e resultados estabelecidos.

Pois de acordo com Westwood (1996, p. 5):

“O plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos elementos do composto mercadológico num plano de ação coordenado. Ela estabelece quem fará o que, quando, onde e como, para atingir suas finalidades”.

Para a elaboração de um plano estratégico de marketing, é necessário, primeiramente, que se faça um diagnóstico da situação da empresa orientado para o marketing. Realizando uma busca e análise do ambiente interno, ou seja, seus pontos fracos e fortes. E uma análise de seu ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças.

Posteriormente, com o diagnóstico situacional da empresa feito, elaborase o prognóstico, que será o plano estratégico de marketing da empresa. No qual, inicialmente, se estabelece a missão da organização, que de acordo com Certo & Peter (1993, p. 76), “é a proposta para qual, ou a razão pela qual, uma organização existe”.

Para que se defina de maneira adequada uma missão, Thompson & Strickland (2000) sugerem que seja focado a necessidade do consumidor, ou o que está sendo atendido, os grupos de consumidores alvo, ou aqueles que já são clientes, e os métodos e tecnologias que estão sendo usados para atender tais consumidores.

Com isso, se estabelece o mercado alvo da empresa, que de acordo com Nickels & Wood (1999), consiste no grupo de pessoas ou organizações a cujas necessidades os produtos da empresa são especificamente projetados para atender. E portanto, são imprescindíveis para que a organização possa ter um foco para suas ações e possa, antes disso, formular seus objetivos em virtude do seu consumidor alvo.

Em seguida, formulam-se os objetivos da organização, que de acordo com Certo & Peter (1993), são metas específicas para qual a empresa focaliza seus esforços. E a clara definição dos objetivos é essencial para o plano de marketing, visto que posteriormente, a avaliação do processo de planejamento terá como referencia os objetivos estabelecidos.

A partir dos objetivos, as estratégias são formuladas, as quais representam, conforme Kotler (2000), o modo como a organização ira alcançar os objetivos delineados, e de uma forma mais especifica, já com os programas estabelecidos para empresa, estão os planos de ações, que são diretrizes detalhadas.

Cabe ressaltar que de nada adiantará os planos de ações, se o plano de marketing não possuir um programa de implantação e comunicação eficaz na empresa, pois de acordo com Nickels & Wood (1999), embora ele seja liderado pela área de marketing, depende-se do esforço conjunto de todos



departamentos e empregados.

À medida que se implementa o plano de marketing, deve haver um controle, uma manutenção e uma avaliação do mesmo, pois a empresa necessita estar atenta aos andamentos das ações e o cumprimento da organização para com elas, e aos ajustes que possa vir a ser necessário. A empresa "precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes externos e internos" Kotler (2000, p. 105).

O plano de marketing é essencial para que a empresa possa analisar sua situação, seus concorrentes, o mercado, suas as oportunidades e ameaças, e a partir disso, montar estratégias e ações para melhor atender seus clientes e lidar com as alterações do ambiente em que se situa. Porém, como ressaltou Nickels & Wood (1999, p. 20), "os planos de marketing são absolutamente essenciais em grandes negócios, (...) mas eles são igualmente importantes para as pequenas empresas, que os utilizam para trazer foco e disciplina a decisões tomadas por proprietários e empregados".

## 2.5 AMBIENTE DE MARKETING

O ambiente de marketing, segundo Kotler (2000), é constituído pelo ambiente de tarefa ou interno e o ambiente geral ou externo, onde no de tarefa estão inclusos os participantes imediatos envolvidos na produção, distribuição e promoção da oferta. Sendo eles a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvos. E no ambiente geral está o ambiente demográfico, econômico, natural ou meio ambiente, tecnológico, político legal e sócio-cultural.

O ambiente externo, pode produzir forças que interfiram no ambiente tarefa, pois como retratou Oliveira (1989, p. 86), “o ambiente pode oferecer à empresa oportunidades e ameaças. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças, ou simplesmente adaptar-se a elas”.

De acordo com Thompson & Strickland (2000), o ambiente pode ser caracterizado, portanto, como o conjunto de aspectos estruturais capazes de influenciar as diferentes organizações que atuam em determinado ambiente. E embora as organizações possam influenciar as variáveis inseridas no ambiente em que ela está imersa, não se pode obter o seu controle total.

Em virtude disso, o monitoramento e a análise de seu ambiente, feito de forma constante, é essencial para que se possa ter uma amplitude maior de variáveis pertinentes ao ambiente de marketing. Podendo assim, realizar uma análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*), ou seja os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças, permitindo a empresa antecipar-se e reformular-se perante as modificações no ambiente.

## 2.6 MIX DE MARKETING

Para que se possa conseguir alcançar os resultados desejados pela empresa, ela precisa manter relações com os consumidores e o mercado à que ela se direciona. Para isso, a ferramenta que se utiliza é o mix de marketing, o qual, de acordo com Kotler (apud MCCARTHY, 2000, p. 37), é composto pelos “4Ps de marketing: produto, preço, praça (ponto de venda) e promoção (do inglês, *product, price, place e promotion*)”.

O produto é a ferramenta básica do marketing, e Kotler (2000, p. 416) define como “algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Onde se inclui, “bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias”.

Sua estratégia esta voltada, segundo Nickels & Wood (1999), na elaboração de novos produtos, o aperfeiçoamento dos produtos existentes e na diferenciação, ou seja, na determinação de ações que façam com que seus produtos se diferenciem da concorrência.

O Preço é um elemento, que de acordo com Kotler (2000), produz receita, sendo que os outros produzem custos, e ainda destaca que o preço é um dos elementos mais flexíveis, pela rapidez com que pode ser alterado, mas ao mesmo tempo a concorrência de preços é a maior dificuldade para as empresas. Estão inclusos listas de preços, descontos, concessões, prazos de pagamento e condições de financiamento.

De acordo com Nickels & Wood (1999) a estratégia de preços são as decisões e ações utilizadas para criar valor e estabelecer um preço apropriado que irá levar a troca de marketing satisfatória de ambas as partes.

A Praça (ponto de venda), esta relacionada com o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização do produto ou serviço. Sua estratégia esta no relacionamento com as organizações adjacentes à empresa, de modo a satisfazer os clientes, incluindo canais de distribuição, cobertura, locais, estoque e transporte.

E por fim, a Promoção, que segundo Kotler (2000, p. 570), ela pode ser dividida em cinco formas essenciais:

- ◆ Propaganda – qualquer forma paga de apresentação e promoção

não pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado;

- ◆ Promoção de vendas – uma variedade de incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou a compra de um produto ou serviço;
- ◆ Relações públicas e publicidade – uma variedade de programas elaborados promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos;
- ◆ Vendas pessoais – interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos;
- ◆ Marketing direto – utilização e correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.

A promoção é uma comunicação da empresa com seus clientes. Um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo projetadas para estimular a consumo dos produtos e serviços da organização.

### 3 METODOLOGIA

Toda pesquisa deve estar apoiada numa metodologia adequada, para que o resultado da pesquisa esteja o mais próximo da realidade. De acordo com Deslandes (2002) a metodologia contempla, além da delimitação da fase exploratória de campo, a definição de instrumentos e procedimentos que serão utilizados na análise de dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso exploratório e descritivo.

De acordo com Chizzotti (2001), o estudo de caso é um tipo de pesquisa onde se coletam dados de um caso particular com o objetivo de organizar e apresentar um relatório crítico da situação, e com base nisto, tomar decisões e propor ações transformadoras.

Segundo Vergara (1997), o estudo exploratório é uma investigação que ocorre quando não há muito conhecimento acumulado e estruturado sobre o fenômeno pesquisado. E devido a isto, a formulação de hipóteses fica comprometida no início da pesquisa, mas podem ser construídas ao longo da investigação, ou ao final dela.

A pesquisa descritiva, é um tipo de estudo onde “os fatos são observados, registrados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles” (ANDRADE, 1993, p.98).

### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coletas de dados utilizadas foram a pesquisa documental, bibliográfica, a observação participante e a entrevista semi-estruturada, realizada com os proprietários da empresa (anexo 1).

De acordo com Lakatos & Marconi (1990), a pesquisa documental tem como fonte os documentos escritos ou não escritos, podendo ser levantados depois ou no momento que o fenômeno ocorre. São classificados como fontes primárias de pesquisa.

Na pesquisa bibliográfica, utilizam-se todas informações já tornadas publicas em relação ao tema de estudo, por isso, estas informações são classificadas como fontes secundárias.

A Observação participante, exige do pesquisador sua inserção, no local ou meio que o fenômeno ocorre, como um integrante das atividades. Ela uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo (...)” (LAKATOS & MARCONI apud MANN, 1990, pag. 189).

A entrevista semi-estruturada, de acordo com Triviños (1987), é a técnica que o pesquisador utiliza para a busca das informações através de um diálogo, com questionamentos gerais, pré-formulados, que fazem sentido para a pesquisa, sustentados pelo conhecimento tácito e teórico do pesquisador.

Com isso, o informante capta ao longo da entrevista, o foco principal da entrevista, delineado pelo investigador, e passa a contribuir com as informações para pesquisa.

## 4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

“A busca ambiental é o processo de identificar fatores internos e externos que podem afetar o sucesso de marketing. A análise ambiental é o processo de interpretar, avaliar e compartilhar a informação a respeito do ambiente com todos os empregados” (NICKELS, 1999, p.45).

O diagnóstico situacional é a fase da pesquisa onde são analisados o ambiente interno e externo da organização, e respectivamente, apresentados os pontos fortes e fracos da empresa, suas oportunidades e ameaças.

### 4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Nesta etapa serão descritos e analisados os fatores do ambiente interno da organização. Sua estrutura, suas instalações, os recursos humanos da empresa, a análise das vendas, a análise das finanças e a auditoria de marketing com base no composto mercadológico dos (4Ps). Para ser apresentado, de acordo com a análise desses fatores, os pontos fortes e fracos da organização.

#### 4.1.1 Descrição da organização

A empresa S.O.S. Cerveja está constituída sob a forma de micro empresa. É formada por dois sócios, cada um com 50% de participação na sociedade. Foi inaugurada em 15 de março de 2004, com sua loja situada na rua Trajano Margarida nº 257, no bairro da Trindade, em Florianópolis.

A empresa atua na área de prestação de serviços de tele-entrega (*delivery*), em funcionamento 24 horas por dia, oferecendo o serviço de entrega de três marcas de cervejas de garrafa 600ml, retornáveis. Sendo elas, Brahma, Antártica e Skol. E como itens adicionais, a empresa disponibiliza cervejas em lata, vodka, refrigerantes de 2 litros, gelo, espetinhos de carne, e aluga caixas térmicas e jogos de mesas com cadeiras.

#### 4.1.2 Estrutura organizacional

A empresa possui uma estrutura organizacional informal, não tendo cargos hierárquicos. Além do contador terceirizado, responsável pelo fechamento tributário legal da empresa, todas funções administrativas e de serviços são compartilhadas e executadas por ambos os sócios, de acordo com a relação entre a demanda dos serviços e a disponibilidade de cada um.

Ambos os sócios são os responsáveis pelo atendimento via telefone, entrega dos pedidos, compra de matéria-prima e relacionamento com fornecedores.

#### 4.1.3 Instalações

A S.O.S. Cerveja possui uma loja que é utilizada como depósito e local do escritório. Ao todo são 120 metros quadrados. O escritório possui 20 metros quadrados, e a área para depósito tem 100 metros quadrados.

Na empresa, há um telefone para o atendimento, além de dois celulares que podem captar as chamadas telefônicas reencaminhadas do telefone fixo



da empresa para os celulares dos funcionários, caso os dois funcionários estejam fazendo entregas.

Há quatro *freezers* que são concedidos sob a forma de empréstimo pelos fornecedores, sendo eles:

- ◆ um duplo da Brahma, com capacidade para 15 caixas de cervejas, retornáveis;
- ◆ um simples da Skol com capacidade de 7 caixas de cervejas, retornáveis;
- ◆ um simples da Gelotin, com capacidade de 20 sacos de gelo de 10 kg;
- ◆ um simples da Coca-Cola, com capacidade de 50 garrafas de refrigerante pet de 2 litros.

Os veículos de entrega são três:

- ◆ duas motos Honda para entregas de no máximo duas caixas de cervejas 600ml, retornáveis;
- ◆ uma pick-up Fiorino para entregas acima de duas caixas de cervejas 600ml, retornáveis.

A automóvel que a empresa possui foi adquirido no mês de setembro de 2004, sob a forma de financiamento.

#### 4.1.4 Recursos humanos

A S.O.S. Cerveja possui dois funcionários que são os proprietários da empresa, como já mencionado anteriormente. Ambos possuem experiência

profissional em vendas e atendimento ao cliente, o que facilita a manutenção da qualidade dos serviços prestados.

A empresa ainda não contratou nenhum funcionário desde o início de suas atividades.

#### 4.1.5 Análise das Vendas

De acordo com o histórico das vendas de 2004 da empresa, foi realizada a análise das vendas, que abrange o período de sete meses e meio de operação da organização – da sua inauguração em 15 de março de 2004, até 31 de outubro de 2004.

A tabela a seguir, demonstra as vendas totais da empresa no período.

Tabela 1: Vendas em 2004 (15 de março a 31 de outubro).

<b>VENDAS 2004 (15 de março a 31 de outubro)</b>		
	Quantidade	Vendas
Entrega frete liquido	840	R\$ 2.520,00
Cerveja Brahma 600ml	420	R\$ 19.051,20
Cerveja Antártica 600ml	490	R\$ 19.992,00
Cerveja Skol 600ml	350	R\$ 16.716,00
Cerveja Skol lata (cx)	385	R\$ 6.699,00
Refrigerantes (unid)	350	R\$ 962,50
Vodka	56	R\$ 1.064,00
Gelo	504	R\$ 3.024,00
Aluguel de mesas completas (J 20)	140	R\$ 1.400,00
Aluguel de caixa térmica (unid)	70	R\$ 1.050,00
Espetinhos (pact 20)	203	R\$ 4.466,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 76.944,70</b>

Fonte: S.O.S. Cerveja

Observa-se que as vendas de cerveja de garrafa 600ml, retornável, correspondem a maior parcela da receita da empresa, com 72% de participação. Os outros itens correspondem a 28% da receita da empresa.

A cerveja Antártica de garrafa 600ml, retornável, é a cerveja que representa a maior receita da empresa, com 26% de participação. A cerveja Brahma 600ml, retornável, representa 25% e a Skol 600ml, retornável, 22%. O frete de entrega tem 3% de participação

Entre os outros itens comercializados pela empresa, a cerveja de lata Skol é a que possui a maior participação na receita, com 9%. Seguida pelo espetinho de carne com 6%, o pacote de gelo com 4%, o aluguel de mesas e cadeiras com 2%, e os refrigerantes, a vodka e o aluguel de caixas térmicas, representam, cada um, 1% de participação da receita da empresa.

#### 4.1.5 Análise Financeira

Após realizada a análise das vendas da empresa, a análise financeira torna-se mais facilitada, pois possibilita uma visão mais detalhada dos movimentos financeiros da empresa.

A seguir, tem-se o demonstrativo do resultado do exercício (DRE) de 2004 da S.O.S Cerveja, que totaliza o período de sete meses e meio de operação da empresa – desde a sua inauguração em 15 de março a 31 de outubro de 2004.

Tabela 1: DRE 2004 (15 de março a 31 de outubro)

<b>DRE 2004 (15 de março a 31 de outubro)</b>	
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>R\$ 76.944,70</b>
Entrega frete liquido unid	R\$ 2.520,00
Cerveja Brahma 600ml cx 24	R\$ 19.051,20
Cerveja Antártica 600ml cx 24	R\$ 19.992,00
Cerveja Skol 600ml cx 24	R\$ 16.716,00
Cerveja Skol lata cx 12	R\$ 6.699,00
Refrigerantes unid	R\$ 962,50
Vodka unid	R\$ 1.064,00
Gelo pact 10kg	R\$ 3.024,00
Aluguel de mesas completas J 20	R\$ 1.400,00
Aluguel de caixa térmica unid	R\$ 1.050,00
Espetinhos pact 20	R\$ 4.466,00
<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>	<b>R\$ 54.476,84</b>
Entrega frete liquido unid	R\$ -
Cerveja Brahma 600ml cx 24	R\$ 13.406,40
Cerveja Antártica 600ml cx 24	R\$ 14.700,00
Cerveja Skol 600ml cx 24	R\$ 12.180,00
Cerveja Skol lata cx 12	R\$ 4.204,20
Refrigerantes unid	R\$ 840,00
Vodka unid	R\$ 1.764,00
Gelo pact 10kg	R\$ 693,00
Aluguel de mesas completas J 20	R\$ -
Aluguel de caixa térmica unid	R\$ -
Espetinhos pact 20	R\$ 2.842,00
Imposto único (MPE) 5%	R\$ 3.847,24
<b>CUSTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 22.435,31</b>
Aluguel	R\$ 1.750,00
Pró-labore	R\$ 5.600,00
Telefone	R\$ 1.750,00
Material de Limpeza	R\$ 140,00
Material de Escritório	R\$ 140,00
Contador	R\$ 1.610,00
Água	R\$ -
Energia Elétrica	R\$ 1.050,00
Internet	R\$ -
Seguros	R\$ -
Manutenção de Automóveis	R\$ 700,00
Amortização de Capital de Giro	R\$ 1.400,00
Promoção	R\$ 6.065,31
Gasolina	R\$ 1.960,00

Inadimplência	R\$	270,00
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$</b>	<b>32,55</b>

Fonte: S.O.S. Cerveja

Nos sete meses e meio de operação da empresa, a receita operacional obtida foi apenas para cobrir os custos fixos. Custos estes, que foram elevados, principalmente, devido os gastos que a organização teve com a propaganda e publicidade no ano de 2004.

#### 4.1.6 Auditoria de marketing

Nesta etapa serão analisados, separadamente, os componentes do mix de marketing da organização, que é formado pelos 4 P's de marketing – produto, praça, promoção e preço.

##### 4.1.6.1 Produto

Para Nickels e Wood (1999, p. 162) “um produto é um bem, um serviço ou uma idéia que um consumidor adquire através de uma troca de marketing para satisfazer uma necessidade ou um desejo”. Neste sentido, como a empresa é uma prestadora de serviços, o produto da S.O.S. Cerveja é o serviço de tele-entrega, que o cliente adquire para satisfazer o desejo de ter uma cerveja de garrafa retornável, 600ml, gelada e com uma entrega rápida.

A qualidade do serviço da S.O.S Cerveja, está na entrega rápida que ela desempenha, que possibilita com que a cerveja chegue gelada até o cliente. Pois de acordo com a observação participante, detectou-se que a entrega da

empresa ocorre em menos de dez minutos após a solicitação do pedido.

Entre os itens comercializados pela empresa, o principal deles é a cerveja de garrafa 600ml, retornável, da marca Brahma, Antártica e Skol.

Os demais itens que a empresa disponibiliza são adicionais, entre eles: cerveja Skol em lata; refrigerantes pet de 2 litros, Coca Cola, Fanta laranja, Sprite, Pepsi cola, Sukita e Guaraná Antártica; vodka Smirnoff; pacote de gelo de 10Kg da Gelotin; espetinhos de carne bovina da marca Jundiaí; caixa térmica; e jogos de mesas com cadeiras cedidas pela Ambev.

#### 4.1.6.2 Praça

Para Kotler (1998) praça é o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o uso ou consumo, ou seja, todos aqueles que colaboram para que o produto seja distribuído na área em que a empresa atua.

A área que S.O.S Cerveja atua é a região que abrange os bairros sede da Trindade, Santa Mônica, Córrego Grande e Pantanal, de acordo com a divisão das áreas por bairros sede pelo IPUF (Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis).

Essa região, de acordo com a observação participante e a entrevista semi-estruturada com os membros da empresa, corresponde a 90% de suas vendas, pois esporadicamente a empresa faz entregas no bairro Centro de Florianópolis e no Norte da ilha.

A distribuição da empresa é feita através de motos, para quantidades de no máximo duas caixas de cerveja de garrafa 600ml, retornável, e de carro, se

a quantidade da entrega solicitada ultrapassar as duas caixas de cerveja 600ml, retornável.

Por estar sediada no bairro da Trindade, local de seu maior público, a distribuição de seus produtos é facilitada, contribuindo para realização de uma entrega rápida.

Embora a entrega da empresa esteja sendo executada de acordo com os objetivos da organização em termos de tempo de execução, dez minutos, a empresa não está adequada à legislação, pois faz a entrega das caixas de cervejas 600ml, retornáveis, amarradas à motocicleta. O que causa um risco para população no trânsito, e para os funcionários, em um eventual acidente.

Quanto aos estoques, a empresa possui uma área de 120 metros quadrados na loja em que está instalada. O suficiente para política de estoques da empresa, que mantém o nível de estoque do início de cada semana, em: cinquenta caixas de cervejas de garrafa 600ml, retornáveis, vinte caixas de cervejas em lata, dez garrafas de vodka, vinte refrigerantes pet de 2 litros, cinquenta caixas de espetinhos de carne, 20 pacotes de gelo de 10kg e o estoque permanente de seis caixas térmicas e um jogo vinte mesas de plástico.

#### 4.1.6.3 Promoção

Segundo Kotler (1998), a promoção de vendas é como um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo e comunicação, que visam estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de produtos ou serviços específicos, por consumidores ou comerciantes.

A S.O.S. Cerveja utiliza uma gama de ferramentas para fortalecer sua

marca e incentivar a venda de seus produtos. Sendo que as promoções realizadas pela empresa, de acordo com a classificação de Kotler (2000), foram:

Quanto à propaganda:

- ◆ Propaganda veiculada na Rádio Atlântica por seis meses;
- ◆ Propaganda veiculada no site Guia Floripa, paga por um ano;
- ◆ Propaganda em veículos próprios;
- ◆ Distribuição de 5000 Panfletos;
- ◆ Propaganda direta através dos vendedores;

Quanto à promoção de vendas:

- ◆ Não há nenhuma promoção específica para seus produtos.

Quanto à publicidade:

- ◆ Patrocínio da festa Chopada da Esag em maio de 2004;
- ◆ Patrocínio do Campeonato de Sinuca da UFSC em junho de 2004;

Quanto às vendas pessoais:

- ◆ Já foram realizadas incursões na Universidade Federal de Santa Catarina para apresentação dos serviços e o esclarecimento de dúvidas.

Quanto ao marketing direto:

- ◆ Não são realizados contatos com clientes via telefone, fax, email ou mala direta.



O custo total da promoção da empresa, durante seus sete meses e meio de operação, foram de 6.065,31 reais. O equivalente a um gasto médio de 866,47 reais por mês.

A propaganda veiculada na Rádio Atlântica por seis meses custou 4.400,00 reais e a propaganda veiculada no site Guia Floripa custou 400,00 reais por um ano. A adesivação do carro custou 400,00 reais. A confecção de cinco mil panfletos e dois banners custaram 600,00 reais. O patrocínio da festa, Chopada da Esag, custou 200,00 reais e o campeonato de Sinuca da UFSC, 232,00 reais.

#### 4.1.6.4 Preço

O último elemento do *mix* do marketing é o preço, que de acordo com Nickels & Wood (1999) é a quantidade de dinheiro ou algo mais de valor que a empresa pede em troca de um produto

A S.O.S Cerveja cobra 3,00 reais de frete de entrega, que a média do preço cobrado pelas empresas de motoboy em Florianópolis (foram consultadas as empresas Ilha Center, A.R e A.M. motoboys).

Nos outros itens comercializadas pela empresa, de acordo com a S.O.S Cerveja, são divididos em duas categorias distintas para formação do preço venda. As cervejas de garrafa retornáveis, 600ml, e os outros demais itens adicionais (cerveja em lata Skol, vodka, gelo, refrigerantes, mesas, caixas térmicas e espetinhos)

A formação dos preços para as cervejas de garrafa 600ml, retornáveis, é elaborada mediante a comparação dos preços praticados pelos concorrentes,

pois a empresa busca sempre manter seus preços competitivos no mercado.

Nos itens adicionais da empresa, o preço é mantido acima da média dos preços praticados pelos supermercados, pois estes itens não são o foco da empresa.

A comparação dos preços dos concorrentes serão abordados de forma mais detalhada adiante, na análise dos concorrentes no ambiente externo.

#### 4.1.7 Pontos Fortes e Fracos

Após terem sido feitas as constatações descritas até agora, e algumas análises a respeito do que fora observado, pode-se avaliar os pontos que merecem destaque e aqueles que devem ser reavaliados para um melhor desempenho da organização.

Quanto aos pontos fortes:

- ◆ Entrega rápida;
- ◆ Localização da loja, na Trindade, dentro da região dos bairros sede que corresponde ao seu maior volume de vendas;
- ◆ Formação de preços baseada na concorrência

Quanto aos pontos fracos:

- ◆ Falta de computador;
- ◆ Receita operacional baixa;
- ◆ Transporte de produtos, via motocicleta, não adequado à legislação;
- ◆ Gastos excessivos com promoção.

A entrega rápida e a sua localização, são características essenciais para a manutenção da qualidade do produto da organização, e estão sendo mantidos de forma adequada.

O controle das atividades operacionais da empresa, seria facilitada com o uso do computador, e o transporte inadequado da empresa coloca em risco seus funcionários e a população no trânsito, em um eventual acidente.

A propaganda na Rádio Atlântica tem um custo alto por abranger toda a grande Florianópolis, e 90% do público da organização está na região sede dos bairros da Trindade, Santa Mônica, Pantanal e Córrego Grande. Com os 4.400,00 reais que foram gastos com a Radio Atlântida, poderiam ser confeccionados cinquenta e cinco mil folders

#### 4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Nesta etapa serão analisados os fatores pertinentes ao ambiente externo da organização, que estarão ajustados em dois ambientes, o macro ambiente e o micro ambiente da empresa. E, com base na análise desses ambientes, serão apresentados as ameaças e oportunidades da organização.

##### 4.1.1 Macro ambiente

No macro ambiente serão analisados os fatores que influenciam na organização indiretamente. Os aspectos econômicos, tecnológicos, político-legais, sócio-culturais e demográficos.

#### 4.1.1.1 Econômico

O principal fator econômico que afeta a organização é a inflação. Aumento dos preços das cervejas no atacado, os preços da gasolina, da energia elétrica e do telefone, influenciam no aumento do custo da organização, diminuindo a margem de lucro da empresa.

Já a inflação dos preços da cerveja no varejo, é positiva para a empresa, se esta inflação não for causada pela inflação dos preços no atacado. Pois neste caso, a empresa teria uma margem para o aumento de seus produtos. Mas, se a inflação no varejo, não acompanhar a inflação do atacado, ela seria negativa à empresa, pois ela teria que absorver o aumento do preço no atacado para manter o seu preço competitivo.

#### 4.1.1.2 Tecnológico

Com o crescente desenvolvimento da tecnologia em termos mundiais, a adaptação por parte das empresas às novidades que surgem, ajudam a organização a agilizar e facilitar suas operações.

O surgimento da Internet é um fator tecnológico que possibilita às empresas comunicar-se com seus clientes através de uma *home page*. A *home page*, possibilita que a organização interaja com seus clientes, anuncie promoções de vendas, colete informações sobre os clientes e divulgue a empresa pela Internet.

Aliado a este avanço da Internet, está a evolução do e-commerce, o comércio eletrônico pela internet, o qual vem sendo utilizado por empresas de

tele-entrega nas principais capitais do Brasil e no mundo<sup>1</sup>. Empresas estas, que utilizam o *e-commerce* como um diferencial, sem deixar de atender os pedidos via telefone.

#### 4.1.1.3 Político legal

Os fatores políticos legais na S.O.S. Cerveja estão relacionados aos impostos, tanto para a tributação das MPEs que pode ser alterada, como para a tributação do IPI das indústrias que fornecem os insumos de maiores gastos da empresa - bebidas, energia e combustível.

Outro fator importante é a legislação quanto ao uso de reboques por motocicletas. Atualmente, o reboque em motocicletas é permitido, o que favorece a empresa quanto a sua utilização.

#### 4.1.1.4 Sócio-cultural

O costume dos estudantes universitários de realizar pequenos e médios eventos sociais de confraternização, faz dos estudantes, o público que a organização atende com seus serviços.

O número de estudantes na UFSC em 2002, de acordo com o MEC/INEP, era de 17.391 alunos na graduação, e 10.766 na pós-graduação, totalizando 28.157 estudantes. E, na UDESC, no campus de Florianópolis, eram 2.541 estudantes.

---

<sup>1</sup> Empresas pesquisadas que utilizam o e-commerce para alimentos e bebidas: Diskcook, com filial em São Paulo e Rio de Janeiro; Wrap em São Paulo; Room Service em Londres.

#### 4.1.2 Micro ambiente

No micro ambiente, serão abordados os fatores que estão relacionados diretamente com a organização. Os clientes da empresa, os fornecedores e os concorrentes.

##### 4.1.2.2 Clientes

De acordo com a observação participante e a entrevista com os membros da organização, os clientes da S.O.S. Cerveja são, em 90%, estudantes da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e da Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC, campus Santa Mônica). Residentes nos bairros sede da Trindade, Santa Mônica, Córrego Grande e Pantanal.

Os estudantes solicitam os serviços da empresa para satisfazerem o desejo de terem uma cerveja de 600ml, retornável, gelada, com uma entrega rápida e um preço justo.

A empresa atende esses clientes em pequenos e médios eventos sociais de confraternização. De acordo com as vendas da empresa, 85% das entregas realizadas, são nos horários das 18:00 horas da tarde às 2:00 horas da manhã na sexta-feira e no sábado. No Domingo as vendas se concentram entre as 10:00 horas da manhã às 14:00 horas da tarde.

Devido os clientes da empresa serem universitários, a organização possui uma sazonalidade nas vendas causada pelas férias das universidades. Na UFSC, as férias vão do início de dezembro ao início de março no verão, e no inverno, férias ocorrem durante o mês de julho. Na UDESC, as férias de

verão iniciam na metade de dezembro até o início de fevereiro, e no inverno, são duas semanas de férias no mês de julho.

#### 4.1.2.3 Fornecedores

Os itens que a S.O.S Cerveja comercializa são produzidos ou representados pelos fornecedores na grande Florianópolis, sendo eles: Ambev (cerveja Brahma, Skol, Antártica e refrigerante Pepsi, Sukita e Guaraná Antártica), Espetinhos Jundiaí (espetinho de carne), Gelatin (gelo), Xavier bebidas (vodka Smirnoff), e Makro (refrigerante Coca-Cola, Sprite e Fanta).

A organização mantém um bom relacionamento com seus fornecedores, de acordo com as observações realizadas, o que evita gerar problemas na manutenção de seus produtos. Pois semanalmente a empresa recebe os fornecedores na empresa, exceto o Makro, e nunca teve problemas em honrar seus compromissos financeiros.

Cabe ressaltar, que os fornecedores sempre oferecem benefícios, quanto ao preço de aquisição de seus produtos, às empresas que fazem contrato de exclusividade para comercialização de seus produtos.

#### 4.1.2.4 Concorrentes

A concorrência representa um grupo-chave no ambiente organizacional. Segundo MEGGINSON (1998, p. 77), “A relação dos concorrentes com a organização, ao contrário dos outros elementos, é mais indireta do que direta, e envolve um comportamento mais agressivo e antagônico”.

Com isso, foram levantadas informações à respeito dos concorrentes da S.O.S. Cerveja.

Concorrentes diretos:

- ◆ Disk Cerveja Gelada.

Concorrentes indiretos:

- ◆ Bares;
- ◆ Conveniência de postos de gasolina.
- ◆ Supermercados.

O concorrente direto da S.O.S. Cerveja é o Disk Cerveja Gelada, que está instalado no bairro do Pantanal, nas proximidades da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A empresa está em operação há quatro meses. No mês de outubro de 2004, a Disk Cerveja Gelada comercializava cervejas de garrafa 600ml, retornáveis, a 2,50 reais a Skol e 2,00 reais a Nova Schin. Embora a empresa não cobre taxa de entrega para os bairros em torno da UFSC, os 3,00 reais cobrados pela S.O.S. Cerveja representam o valor excedente da diferença de seis garrafas de 600ml Skol, vendidas pela Disk Cerveja Gelada, com a cerveja Skol 600ml comercializada pela S.O.S Cerveja à 1,99 real.

O horário que a concorrente direta da S.O.S Cerveja opera não é definido, oferece apenas duas marcas disponíveis para entrega e não oferece outros itens adicionais além da cerveja.

Cabe lembrar, que a empresa Disk Bier, também situada no bairro da



Trindade, encerrou suas atividades no ano de 2004, após 2 anos de atividade. A empresa era a maior concorrente e ameaça da S.O.S. Cerveja, devido ao seu tempo de atividade superior aos 7 meses de atividade da S.O.S Cerveja.

A concorrência indireta da empresa, na região dos bairros sede da Trindade, Santa Mônica, Córrego Grande e Pantanal, são os estabelecimentos que não oferecem os mesmos serviços da S.O.S. Cerveja, mas vendem o principal item comercializado por ela, a cerveja de garrafa 600ml, retornável.

Os supermercados que possuem os preços de comercialização das cervejas de garrafa 600ml, retornável, abaixo dos preços praticados pela S.O.S Cerveja, estão representados na figura a seguir.

<b>SUPERMERCADOS (out/04)</b>	<b>SKOL</b>	<b>BRAHMA</b>	<b>ANTARTICA</b>
Comper	R\$ 1,78	R\$ 1,79	R\$ 1,79
Baia Sul	R\$ 1,49	R\$ 1,39	R\$ 1,29
Rosa	R\$ 1,49	R\$ 1,45	R\$ 1,25
S.O.S. Cerveja	R\$ 1,99	R\$ 1,89	R\$ 1,70

Figura 1: Comparação dos preços das cervejas de 600ml, retornáveis

Os três supermercados pesquisados, estão localizados na região de atuação da S.O.S Cerveja e, embora tenham um preço abaixo da empresa, não disponibilizam as cervejas de garrafas de 600ml, retornáveis, gelada e o serviço de tele-entrega 24 hrs.

Nas conveniências de postos de gasolina 24 hrs (Posto Sulcar e Santa Mônica), a concorrência com a S.O.S é limitada, pois não possuem um preço competitivo na cerveja, por não comercializarem cervejas de garrafa 600ml, e também, por não fazerem tele-entrega.

Quanto aos bares, a mesma situação pode ser encontrada em termos de preço, já que os preços médios<sup>2</sup> das cervejas em bares da região é de 3,00 reais, com a taxa de serviço de 10%.

#### 4.1.3 Ameaças e oportunidades

Conforme as constatações feitas sobre o ambiente externo da organização, cabe destacar os pontos que requerem maior atenção, e devem ser avaliados para que possam ser revertidos em benefício da organização. Com isso, as oportunidades e ameaças da organização estão descritas a seguir.

Quanto às oportunidades:

- ◆ Grande número de clientes potenciais;
- ◆ Elaboração de *Home Page* e utilização do *e-commerce*;
- ◆ Utilização de reboques para as motocicletas;
- ◆ Ausência de uma concorrência com preços competitivos;

Quanto às ameaças:

- ◆ Inflação afetando os custos da empresa;
- ◆ Férias nas universidades;
- ◆ Fortalecimento da concorrência, e entrada de outros novos.

---

<sup>2</sup> Foram pesquisados os Bares Tritão, Pida, Yega e Cats.

As oportunidades são fatores que podem ser aproveitados pela empresa com o objetivo de melhorar seu desempenho e a qualidade de seus serviços. As ameaças, são tendências que podem afetar negativamente a organização.

## 5 PROGNÓSTICO

Com análise do ambiente interno e externo da organização realizado, os pontos fortes e fracos destacados, as oportunidades e ameaças identificadas, passa-se para o plano de marketing propriamente dito, que é o prognóstico.

### 5.1 MISSÃO

A missão de acordo com Oliveira (1989), é a razão de ser da empresa, o foco pelo qual a empresa se orientará e delimitará sua trajetória empresarial, num período de tempo normalmente longo, em que ficam estabelecidos as crenças, expectativas, conceitos e recursos da organização. Com isso, a missão da S.O.S. Cerveja foi definida como:

“Servir os clientes com um atendimento e uma entrega eficaz e eficiente, de acordo com os desejos e as necessidades dos mesmos, na busca de consolidar-se como a maior empresa de tele-entrega de cerveja de garrafa 600ml, retornável, entre os universitários da UFSC e UDESC (campus Santa Mônica), residentes na região dos bairros sede da Trindade, Santa Mônica, Córrego Grande e Pantanal”.

### 5.2 MERCADO - ALVO

O mercado que a empresa irá abranger é:

- ◆ Eventos de confraternização de pequeno e médio porte.

O público alvo será:

- ◆ Jovens de 18 a 30 anos;
- ◆ Estudantes universitários da UFSC e UDESC (campus Santa Mônica);
- ◆ Residentes na região dos bairros sede da Trindade, Santa Mônica, Córrego Grande e Pantanal.

### 5.3 OBJETIVOS

Com análise ambiental realizada, a missão da organização estabelecida formalmente e seu mercado alvo descrito, podem-se formular os objetivos da organização. Os quais são o alvo que a organização almeja atingir e para onde a empresa deve concentrar seus esforços, OLIVEIRA (1989).

Contudo os objetivos da S.O.S Cerveja para o ano de 2005 são:

- ◆ Aumentar em 50% o faturamento bruto da empresa até dez de 2005;
- ◆ Ampliar em 200% o alcance da marca da empresa entre os estudantes universitários da UFSC e da UDESC (campus Santa Mônica);

### 5.4 ESTRATÉGIAS

As estratégias servirão para se alcançar os objetivos traçados minimizando os problemas e maximizando as oportunidades, devendo ser viáveis, otimizando os recursos, e tornando a organização altamente competitiva. Na sequência, estão as estratégias para a S.O.S. Cerveja.

ESTRATEGIA 1 - Otimizar as atividades operacionais da organização;

ESTRATEGIA 2 - Fortalecer a marca e a comunicação da empresa junto aos estudantes da UFSC e UDESC (campus Santa Mônica), residentes na região dos bairros sede da Trindade, Santa Mônica, Córrego Grande e Pantanal;

ESTRATEGIA 3 - Fazer a manutenção e o aprimoramento da diferenciação da empresa pela qualidade e rapidez de seus serviços.

## 5.5 PLANO DE AÇÕES

ESTRATEGIA 1 – Otimizar as atividades operacionais da organização.

Ação 1.1: comprar reboque para motocicletas, com capacidade para quatro caixas de cervejas de garrafa, retornáveis;

Ação 1.2: comprar computador.

ESTRATEGIA 2 – Fortalecer a marca e a comunicação da empresa junto aos estudantes da UFSC e UDESC (campus Santa Mônica), residentes na região dos bairros sede da Trindade, Santa Mônica, Córrego Grande e Pantanal.

Ação 2.1: distribuir folders com a inclusão de preços nos condomínios da região dos bairros sede da Trindade, Santa Mônica, Córrego Grande e Pantanal.

Ação 2.2: distribuir folders da empresa com a inclusão de preços nos campus e Centros acadêmicos da UFSC e UDESC (campus Santa Mônica);

Ação 2.3: patrocinar os Jogos intercursos de futsal da UFSC na metade do primeiro semestre letivo de 2005;

Ação 2.4: elaborar a *Home Page* da empresa na Internet;

ESTRATEGIA 3 - Fazer a manutenção e o aprimoramento da diferenciação da empresa pela qualidade e rapidez de seus serviços.

Ação 3.1: realizar contrato de exclusividade com Ambev;

Ação 3.2: acompanhar a concorrência, *benchmarking*;

Ação 3.3: disponibilizar as vendas pela Internet, *e-commerce*.

A seguir tem-se o plano de ação com as estratégias e ações delimitadas, o responsável pela realização, acompanhamento e encaminhamento, bem como o período de execução e o investimento necessário para cada ação.

	DESCRIÇÃO	RESPONS.	EXECUÇÃO	INVESTIMENTO
<b>Estratégia 1</b>	Otimizar atividades			
Ação 1.1	Comprar reboque	Matheus	Ago/05	R\$ 2.875,00
Ação 1.2	Comprar computador	Matheus	Jan/05	R\$ 1.800,00
<b>Estratégia 2</b>	Comunicação/público alvo			
Ação 2.1	Folders/Condomínios	Gustavo	Mar/05 e Ago/05	R\$ 800,00
Ação 2.2	Folders/campus e C.As	Matheus	Mar/05 e Ago/05	R\$ 800,00
Ação 2.3	Patrocínio/Jogos UFSC	Gustavo	Mai/05	R\$ 200,00
Ação 2.4	<i>Home page</i>	Gustavo	Jan/05	R\$ 150,00
<b>Estratégia 3</b>	Diferenciação			
Ação 3.1	Exclusividade/Ambev	Gustavo	Jan/05	R\$ 0,00
Ação 3.2	<i>Benchmarking</i>	Gustavo	1x a cada 3 meses	R\$ 0,00
Ação 3.3	<i>E-commerce</i>	Gustavo	Dez/05	R\$ 60,00

Figura 2: Plano de Ação 2005, para a S.O.S. Cerveja

## 5.6 PLANO DE RESULTADOS

No plano de resultados a seguir, será apresentado a projeção do Demonstrativo de Resultado do Exercício para o ano de 2005, considerando os objetivos e ações propostas no Plano de Marketing.

Tabela 3: DRE 2005 projeção

<b>DRE</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>R\$ 115.417,05</b>	<b>R\$ 173.125,58</b>
Entrega frete liquido	R\$ 3.780,00	R\$ 5.670,00
Cerveja Brahma	R\$ 28.576,80	R\$ 42.865,20
Cerveja Antártica	R\$ 29.988,00	R\$ 44.982,00
Cerveja Skol	R\$ 25.074,00	R\$ 37.611,00
Cerveja lata Skol	R\$ 10.048,50	R\$ 15.072,75
Vodka	R\$ 1.596,00	R\$ 2.394,00
Gelo	R\$ 4.536,00	R\$ 6.804,00
Refrigerantes	R\$ 1.443,75	R\$ 2.165,63
Aluguel de mesas comp. J 20	R\$ 2.100,00	R\$ 3.150,00
Aluguel de caixa térmica	R\$ 1.575,00	R\$ 2.362,50
Espetinhos	R\$ 6.699,00	R\$ 10.048,50
<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>	<b>R\$ 81.715,25</b>	<b>R\$ 122.572,88</b>
Entrega frete liquido	R\$ -	R\$ -
Cerveja Brahma	R\$ 20.109,60	R\$ 30.164,40
Cerveja Antártica	R\$ 22.050,00	R\$ 33.075,00
Cerveja Skol	R\$ 18.270,00	R\$ 27.405,00
Cerveja lata Skol	R\$ 6.306,30	R\$ 9.459,45
Vodka	R\$ 1.260,00	R\$ 1.890,00
Gelo	R\$ 2.646,00	R\$ 3.969,00
Refrigerantes	R\$ 1.039,50	R\$ 1.559,25
Aluguel de mesas completas J 20	R\$ -	R\$ -
Aluguel de caixa térmica	R\$ -	R\$ -
Espetinhos	R\$ 4.263,00	R\$ 6.394,50
Imposto único (MPE) 5%	R\$ 5.770,85	R\$ 8.656,28
<b>CUSTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 28.634,99</b>	<b>R\$ 32.992,48</b>
	R\$ -	R\$ -
Aluguel	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00



Pró-labore	R\$	9.600,00	R\$	9.600,00
Telefone	R\$	2.625,00	R\$	3.937,50
Material de Limpeza	R\$	240,00	R\$	240,00
Material de Escritório	R\$	240,00	R\$	240,00
Contador	R\$	2.760,00	R\$	2.760,00
Água	R\$	-	R\$	-
Energia Elétrica	R\$	1.575,00	R\$	2.362,50
Internet	R\$	-	R\$	60,00
Seguros	R\$	-	R\$	-
Manutenção de Automóveis	R\$	1.050,00	R\$	1.575,00
Amortização de Capital de Giro	R\$	2.400,00	R\$	2.400,00
Propaganda	R\$	1.800,00	R\$	1.800,00
Gasolina	R\$	2.940,00	R\$	4.410,00
Inadimplência	R\$	404,99	R\$	607,48
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$</b>	<b>5.066,81</b>	<b>R\$</b>	<b>17.560,22</b>

De acordo com todos dados já apresentados até o momento, e a DRE projetada para o ano de 2005 da empresa S.O.S Cerveja, o plano de marketing demonstra viabilidade. Pois o resultado operacional líquido é superior aos gastos exigidos pelo plano que são de 6.685,00 reais.

## 5.7 IMPLANTAÇÃO, MANUTENÇÃO E AVALIAÇÃO

Como a organização possui no momento apenas os dois sócios proprietários, cabem a estes a implantação, manutenção e avaliação do plano de marketing.

Propõe-se que a S.O.S. Cerveja examine seus resultados com três diferentes tipos de avaliações, segundo Kotler (2002): uma análise financeira, uma análise de marketing e uma análise dos interessados.

- ◆ Análise financeira: deve ser feita principalmente através do

demonstrativo do resultado do exercício (DRE);

- ◆ Análise de marketing: deve ser baseada em alguns indicadores de marketing como: a participação de mercado, analisando o aumento do número de clientes; a retenção de clientes já existentes; a satisfação do cliente, cujas causas devem ser investigadas; e a qualidade relativa dos serviços prestados;

- ◆ Análise dos interessados: a empresa deve buscar avaliar o grau de satisfação de colaboradores, fornecedores, clientes e comunidade. Pois esta análise busca examinar o nível de satisfação auferido por importantes grupos de interessados com as atividades e políticas da empresa, a análise de interessados provê uma base para criar relações de ganhos mútuos com todos os parceiros da empresa.

A manutenção e avaliação do plano contribuirá para que os objetivos da do Plano de Marketing sejam alcançados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de um Plano de Marketing, é uma forma das empresas fazerem uma análise do ambiente da organização, das oportunidades e ameaças, e dos pontos fortes e fracos da mesma. Com o objetivo de estabelecer estratégias que possibilitem a empresa tornar congruente suas pontecialidades com as oportunidades do mercado.

O plano de marketing auxilia a empresa a estruturar suas estratégias, adequar suas características a propósitos bem definidos.

Para isso, foi realizado um diagnóstico da organização, analisado os ambientes interno e externo da empresa, identificadas suas oportunidades e ameaças no mercado, e identificados seus pontos fortes e pontos a serem melhorados.

Posteriormente, realizou-se o prognóstico do plano de marketing, definindo-se a missão e os objetivos da empresa. Em seguida, estabelecendo-se as estratégias e ações detalhadas a serem adotadas pela empresa, com o objetivo de criar condições para que a empresa possa aumentar seu desempenho no mercado em que atua.

Este plano de marketing guiará a empresa no sentido de organizar suas tarefas de maneira disciplinada e encaminhá-las para manter uma eficiência em suas atividades. Cabendo aos gestores da organização fazer o seu acompanhamento e sua manutenção para que os objetivos do plano sejam alcançados.

## REFERÊNCIAS

AAEKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Marketing de Serviços**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

DESLANDES, Suely F. A construção do projeto de pesquisa. In MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, Fuze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. V. 1 e V. 2.

NICKELS, Wilian G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, III J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

WESTWOOD, Jonh. **O plano de marketing: guia prático**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. & PARTNELL, Jonh. **Administração**

**estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ROOM SERVICE. Disponível em: <<http://www.roomservice.co.uk>>. Acesso em: 20 de setembro de 2004.

DISKCOOK. Disponível em: <<http://www.diskcook.com.br>>. Acesso em: 20 de setembro de 2004.

WRAPS. Disponível em: <<http://www.wraps.com.br>>. Acesso em: 20 de setembro de 2004.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 20 de setembro de 2004.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br>>. Acesso em: 20 de setembro de 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 20 de setembro de 2004.

MINISTERIO DA FAZENDA. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 23 de setembro de 2004.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.org.br>>. Acesso em: 23 de setembro de 2004.

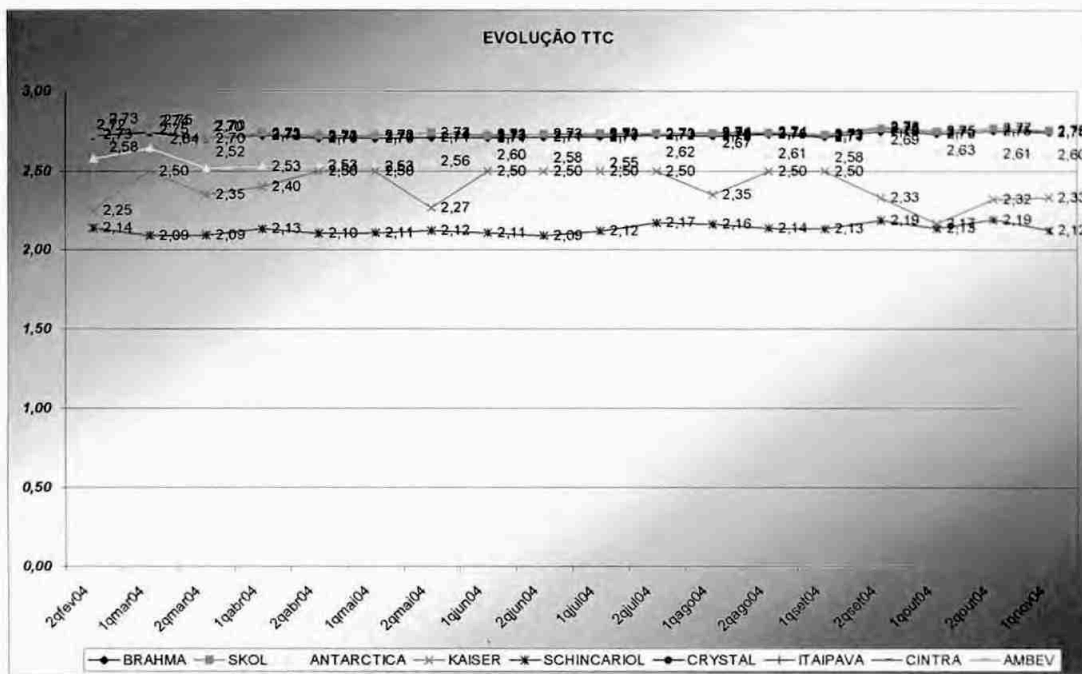
## ANEXOS

### Anexo 1: Roteiro de entrevista semi-estruturada

#### ROTEIRO

1. MISSÃO – Qual a missão atual da empresa?
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – Qual a divisão das funções, existe hierarquia?
3. INSTALAÇÕES – Quais os recursos que a organização dispõe?
4. RECURSOS HUMANOS – O que a empresa faz para melhorar seu atendimento?
5. PRODUTO – Qual é a linha de produtos da empresa?
6. PRAÇA – Como é feita a distribuição da empresa? Quais são seus níveis de estoques?
7. PROMOÇÃO – Como é feita a Promoção da empresa?
8. PREÇO – Qual a política de preços da empresa?
9. CLIENTES – Quem são os clientes da empresa?
10. FORNECEDORES – Quem são os fornecedores da empresa? Como é a sua relação com eles?
11. CONCORRENTES – A empresa conhece algum de seus concorrentes?

## Anexo 2: Evolução do preço da cerveja ao consumidor em Florianópolis



Fonte: AMBEV