

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FELIPE FLORENCIO KOERICH

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O
SUPERMERCADO FLORÊNCIO LTDA.

FLORIANÓPOLIS

2005

FELIPE FLORENCIO KOERICH

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O
SUPERMERCADO FLORÊNCIO LTDA.

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

Professora Orientadora: Helena Mayer

FLORIANÓPOLIS

2005

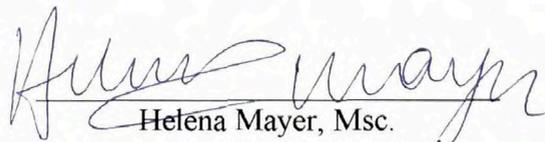
FELIPE FLORENCIO KOERICH

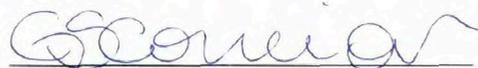
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O
SUPERMERCADO FLORÊNCIO LTDA.

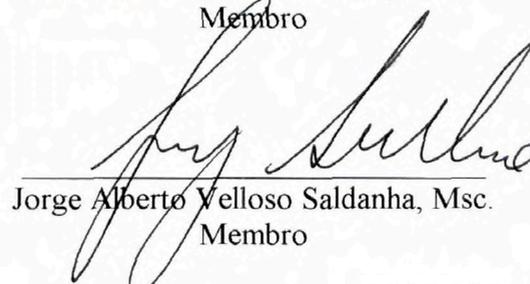
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 15 de Junho de 2005.

Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Helena Mayer, Msc.
Orientadora


Guilherme Silveira Correia, Msc.
Membro


Jorge Alberto Velloso Saldanha, Msc.
Membro

RESUMO

KOERICH, Felipe Florêncio. **Planejamento Estratégico de Marketing para o Supermercado Florêncio LTDA.** (72f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, ano de entrega.

O trabalho realizado teve como objetivo geral à elaboração de um planejamento estratégico de marketing para o Supermercado Florêncio Ltda. Inicialmente foi realizado um diagnóstico da empresa, descrevendo o histórico da empresa, sua estrutura organizacional e os seus recursos humanos, analisando as vendas, operações e o mix de marketing da organização com isso foram apontados seus pontos fortes e fracos. Posteriormente, fez-se um estudo de seu ambiente externo, onde foram analisados o ambiente econômico, tecnológico, político-legal e sócio-cultural, a concorrência, os fornecedores e clientes identificando ameaças e oportunidades para a empresa. Partindo da análise de todas as informações coletadas, tornou-se possível a elaboração de um prognóstico, definindo missão da organização como: *“Comercialização de produtos com qualidade, profissionalismo e rentabilidade, buscando a satisfação dos clientes e colaboradores e o desenvolvimento constante”* e os objetivos estabelecidos foram: *“Consolidar o nome do Supermercado Florêncio na região onde atua, mantendo a taxa de lucratividade, aumentando as vendas em 15% e conseqüentemente alcançando, um lucro líquido 15% mais elevado”* com os objetivos traçados foram elaboradas as estratégias e planos de ação que auxiliarão a empresa a alcançar seus objetivos.

Palavras-chaves: Estratégias, marketing e supermercado.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1 Exposição do tema e problema de pesquisa | 7 |
| 1.2 Objetivos..... | 8 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 8 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 8 |
| 1.3 Justificativa | 9 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 10 |
| 2.1 Varejo | 10 |
| 2.2 Serviços..... | 15 |
| 2.3 Estrutura organizacional | 16 |
| 2.4 Planejamento..... | 19 |
| 2.5 Estratégia..... | 21 |
| 2.6 Marketing..... | 23 |
| 2.7 Planejamento estratégico de Marketing..... | 25 |
| 2.7.1 Definição da missão organizacional | 28 |
| 2.7.2 Análise do ambiente externo (análise de oportunidades e ameaças)..... | 28 |
| 2.7.2.1 Ambiente demográfico | 30 |
| 2.7.2.2 Ambiente econômico..... | 31 |
| 2.7.2.3 Ambiente tecnológico..... | 31 |
| 2.7.2.4 Ambiente político-legal | 32 |
| 2.7.2.5 Ambiente sócio-cultural | 32 |
| 2.7.2.7 Fornecedores..... | 33 |
| 2.7.2.8 Clientes | 34 |
| 2.7.3 Análise do ambiente interno (análise de forças e fraquezas)..... | 35 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.7.4 | Formulação de objetivos e metas..... | 36 |
| 2.7.5 | Formulação de estratégias | 36 |
| 2.7.6 | Formulação de programas | 37 |
| 2.7.7 | Implementação..... | 37 |
| 2.7.8 | Feedback e controle..... | 38 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS | 39 |
| 3.1 | Tipos de estudo | 39 |
| 3.2 | Formas de abordagem..... | 40 |
| 3.3 | O processo de coleta de dados | 40 |
| 3.4 | Técnicas de análise de dados | 41 |
| 4 | DIAGNÓSTICO SITUACIONAL..... | 43 |
| 4.1 | Análise do ambiente interno..... | 43 |
| 4.1.1 | Histórico da organização | 43 |
| 4.1.2 | Estrutura organizacional..... | 44 |
| 4.1.3 | Análise de vendas | 46 |
| 4.1.4 | Análise operacional | 48 |
| 4.1.5 | Recursos humanos | 51 |
| 4.1.6 | Análise do mix de marketing..... | 52 |
| 4.1.6.2 | Preço | 52 |
| 4.1.6.3 | Praça | 53 |
| 4.1.6.4 | Promoção | 53 |
| 4.1.7 | Pontos fortes | 54 |
| 4.1.8 | Pontos fracos | 54 |
| 4.2 | Análise do ambiente externo..... | 55 |
| 4.2.1 | Ambiente demográfico | 55 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.2 Ambiente econômico | 55 |
| 4.2.3 Ambiente tecnológico..... | 56 |
| 4.2.4 Ambiente político-legal | 56 |
| 4.2.5 Ambiente sócio-cultural | 57 |
| 4.2.6 Concorrência..... | 57 |
| 4.2.7 Fornecedores..... | 58 |
| 4.2.8 Clientes | 59 |
| 4.2.9 Oportunidades..... | 60 |
| 4.2.10 Ameaças | 60 |
| 5 PROGNÓSTICO | 62 |
| 5.1 Missão | 62 |
| 5.2 Objetivos..... | 62 |
| 5.3 Estratégias de marketing | 62 |
| 5.4 Plano de ação..... | 63 |
| 5.5 Plano de resultados..... | 65 |
| 5.6 Implantação e controle de resultados | 65 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 67 |
| REFERÊNCIAS | 69 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do tema e problema de pesquisa

O planejamento serve de base para todas as outras funções administrativas. É ele quem determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

A abertura da economia, a globalização e os avanços tecnológicos propiciaram o aumento da concorrência na maioria dos setores da economia mundial. O acesso à informação ficou mais fácil (tanto para os níveis empresariais como para o público em geral), e as funções de marketing ganharam mais importância dentro das organizações. Nessa nova fase, a finalidade do marketing é criar oportunidade de lucros, e oferecer idéias sempre melhores, que ampliem a vantagem competitiva da empresa no mercado.

Cobra (1992) coloca que na busca pela sobrevivência, as organizações estão descobrindo a importância de se orientar pelas necessidades e exigências do mercado, ou seja, a alta competitividade entre as empresas, na conquista e fidelização de clientes, torna mais difícil a permanência no mercado. Portanto, é preciso identificar o que o consumidor quer, e conduzir as atividades de forma a satisfazê-lo.

O Supermercado Florêncio Ltda. está situado em Florianópolis, a rua Timbauba no bairro Monte Verde. A empresa tem como ramo de atividade, o comércio varejista de gêneros alimentícios. Foi fundada pelo atual proprietário Osmar José Koerich, em fevereiro de 1986 onde existiu anteriormente o Supermercado Amaral.

Hoje, a empresa conta com uma área de vendas de 850m² onde oferece aproximadamente 7400 itens, destacando-se ainda o layout com nove checkouts e um quadro atual de 42 funcionários.

O planejamento das atividades é prejudicado pela centralização das decisões nas mãos do proprietário, pois este, está envolvido em diversas funções administrativas, não dando a atenção reconhecidamente merecida ao planejamento. Na ausência de planos, muitas inovações e empreendimentos deixam de ser realizados.

A falta de planejamento pode provocar o fechamento de muitas empresas. Por essa razão, é evidente a necessidade de pesquisar o mercado e planejar o futuro de forma que se possa aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos e incertezas, possibilitando o retorno financeiro e pessoal desejado. Nesse sentido, o presente estudo apresenta o seguinte problema:

Que estratégias e ações o Supermercado Florêncio Ltda. deverá adotar para otimizar o lucro, expandir o número de clientes, atingindo suas metas no período Agosto 2005 / Julho 2006?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Formular um plano estratégico de marketing para o Supermercado Florêncio Ltda. que contemple ações e estratégias para a otimização do lucro, expandindo o número de clientes em 5%, com a finalidade de a empresa alcançar suas metas no período Agosto 2005 / Julho 2006.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o ambiente interno e externo da organização;
- b) Definir oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa;
- c) Estabelecer a missão e objetivos da organização; e
- d) Determinar as estratégias de marketing e as ações para implementá-las.

1.3 Justificativa

Crescer dentro do segmento em que se atua é o objetivo de muitos profissionais e de suas organizações. Na atual conjuntura, de globalização e competitividade, além de um sonho, o crescimento pode significar o caminho mais seguro para a permanência da empresa no mercado. No que tange ao setor supermercadista, é evidente a necessidade de atuar em vários mercados, aumentar as vendas e conseqüentemente o poder de compra.

No entanto, para isso, a empresa deve estar atenta aos seus limites de forças e suas habilidades, para interagir com o meio ambiente, criando vantagens em relação à concorrência, e aproveitando as oportunidades existentes.

O processo de planejamento é trabalhoso, mas se a empresa não planeja é obrigada a improvisar, e isso nem sempre traz os resultados esperados. O Supermercado Florêncio não utiliza, de forma adequada as ferramentas de marketing disponíveis e não elabora planejamentos formais de nenhuma natureza. Este é um aspecto negativo da sua administração, pois o planejamento permite à organização melhorar a tomada de decisão. Verificando antecipadamente as situações futuras, o administrador tem como buscar fundamentos para a decisão, além de organizar as ações a serem executadas.

Busca-se através de um plano de *marketing* planejar estratégias que conduzam à maximização dos resultados da empresa, e a minimização dos riscos nas tomadas de decisões.

Por tratar-se de uma empresa familiar, é oportuno o desenvolvimento desse estudo, pois existe a aproximação do acadêmico com as informações, o cotidiano e os objetivos de crescimento da organização.

Os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, a orientação dos professores e o apoio da empresa em questão tornam a realização do plano viável.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Varejo

A palavra varejo (*retail*), de acordo com Levy e Weitz (2000), deriva da palavra Francesa *retailleur*, que significa cortar um pedaço ou em pequenas quantidades. Pode-se definir varejo da seguinte forma: inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. De acordo com Kotler (1998, p. 493) “um varejo ou loja de varejo é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidades ou de pequenos lotes”.

Kotler (1998) acrescenta que, independentemente da maneira como os produtos são vendidos - pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet - e independentemente de onde os produtos são vendidos - lojas, rua, casa do consumidor -, qualquer empresa que venda para os consumidores finais, podendo ser o fabricante, atacadista ou varejista, está fazendo varejo.

Levy e Weitz (2000) acrescentam que o varejo envolve também a venda de serviços como estadias em hotéis, exames médicos, cortes de cabelo, alugueis de fitas de vídeo, entre outros. A atividade varejista é, basicamente, de prestação de serviços e tem, como funções principais exercidas por varejistas, o fornecimento de variedade de produtos e serviços, a divisão de lotes grandes em pequenas quantidades e a manutenção de estoques.

Conforme Las Casas (2000), o varejo pertence ao setor terciário da economia e grande parte da imagem de uma loja é formada pelo nível de serviços aos consumidores, já que os produtos, em geral, são os mesmos da concorrência. Existem situações em que a única possibilidade de diferenciação é a qualidade dos serviços prestados.

Kotler (1998) aponta quatro níveis de serviços nos quais os varejistas podem se posicionar:

- a) Auto-serviço: é à base de todas as operações de desconto. Muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos para poupar dinheiro;
- b) Auto-seleção: os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda. Os clientes completam suas transações pagando a um vendedor pelo item;
- c) Serviço limitado: são expostas mais mercadorias à venda, e os clientes precisam de mais informações e ajuda; e
- d) Serviço completo: são lojas que possuem vendedores preparados para orientar o consumidor em todas as fases do processo de localização, comparação e seleção da compra.

As lojas também oferecem serviços como crédito e privilégios de devolução de mercadorias; serviço completo: os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo de procurar, comparar e selecionar. Os clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente preferem esse tipo de loja. O alto custo de pessoal, juntamente com o maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação e com os muitos serviços, resulta em um varejo de alto custo.

Segundo Kotler (1998, p. 493), os tipos de varejistas “classifica-se em oito categorias: loja de especialidade, loja de departamento, supermercado, loja de conveniência, loja de descontos, varejista off-price (de liquidação), superloja e showroom de vendas por catálogo”. Levitt escreve sobre o advento do supermercado:

O supermercado representa a industrialização do serviço. Combina mais espaço e capital em menos e maiores conjuntos. Fez desaparecerem antigas modalidades de ‘serviço’, deslocadas por novas eficiências, custos mais baixos e maior satisfação do cliente num ato eficaz de destruição criativa. (LEVITT, 1990, p. 70).

É importante ressaltar a definição apresentada por Kotler (1998), de supermercados: operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza

doméstica. Os supermercados obtêm um lucro operacional de apenas 1 por cento sobre as vendas e 10 por cento sobre o valor líquido.

Para Levy e Weitz (2000), os supermercados trabalham geralmente com 15.000 itens diferentes de 500 empresas fabricantes e o seu objetivo é oferecer variedade de produtos, permitindo aos consumidores escolherem entre uma grande variedade de marcas, modelos, tamanhos, cores e preços em um único local.

É comum, também, a existência de varejistas independentes de uma só loja. De acordo com esses autores, o varejo é um dos poucos setores da economia onde a atividade empreendedora é bastante intensiva. Muitas dessas lojas são gerenciadas pelo proprietário fazendo com que a gerência tenha contato direto com os clientes e possa responder rapidamente as suas necessidades. Os pequenos varejistas também são muito flexíveis, não estando atados a regras burocráticas que restringem a localização da loja ou o tipo de mercadorias vendidas.

Já as cadeias corporativas, prosseguem os autores, podem negociar preços baixos para as mercadorias e para a publicidade de forma mais eficiente, em razão de seu tamanho maior, além de possuírem base gerencial mais ampla, com pessoas especializadas em atividades de varejo específicas. Os varejistas independentes, normalmente, dispõem apenas das habilidades do proprietário-gerente para tomar as amplas decisões de varejo necessárias.

As formas tradicionais utilizadas pelos varejistas para reter clientes, de acordo com Kotler (1998), como localização conveniente, sortimentos especiais ou exclusivos de produtos, serviços mais completos ou melhores que a concorrência e cartões de crédito próprios, não funcionam mais como deveriam. Os supermercados têm aberto lojas maiores para exposição de produtos em maior número e com maior variedade, além de melhorarem suas instalações. O autor prossegue salientado que os supermercados aumentaram seus

orçamentos para promoções e começaram a trabalhar em grande escala com marcas próprias com o objetivo de aumentar as margens de lucro.

Para esse autor, as decisões dos varejistas para melhorar e ampliar suas estratégias de marketing com o objetivo de atrair e reter clientes, devem ser orientadas para o sortimento e suprimento de produtos, decoração da loja, serviços e ambiente da loja, preço, promoção, localização e mercado-alvo, sendo esta última a decisão mais importante que o varejista toma. A partir dessa decisão, o varejista pode começar a trabalhar de forma consistente com as outras variáveis envolvidas.

Necessitam ser encontradas fontes de suprimento, bem como, prossegue o autor, devem ser estabelecidos os critérios e as práticas de compras. Semanalmente, são oferecidos aos compradores cerca de 150 novos produtos que devem ser analisados por eles. Aos fabricantes torna-se necessário o conhecimento acerca dos critérios que são ponderados para a aceitação desses novos produtos para conseguirem algum sucesso com seus novos lançamentos. Os compradores são influenciados, principalmente, por: fortes evidências de aceitação dos consumidores, propaganda, planos de promoções e vendas bem elaborados e incentivos financeiros ao comércio.

As capacidades dos varejistas em prever demandas, selecionar mercadorias, controlar estoques, alocar espaço e expor itens na loja, de acordo com Kotler (1998) estão melhorando rapidamente. O uso de computadores e as informações geradas pelas leitoras de código de barras têm possibilitado maior capacidade de gerenciamento da demanda, o que tem sido posto em prática por meio de lotes econômicos de pedidos, controles de estoque e análise de despesas com vendedores e produtos.

Assim, de acordo com Kotler (1998), é possível avaliar os custos de manuseio de um produto - recebimento, transporte para o estoque, trâmite de documentos, seleção, verificação,

carregamento e espaço - desde o momento em que ele chega ao depósito da loja até sua compra pelo cliente final.

Os varejistas, para o autor, também devem decidir quais serviços oferecerão aos clientes. O conjunto de serviços é uma das ferramentas chave para diferenciar uma loja da outra e são identificadas três categorias:

- a) Serviços de pré-compra: pedidos por telefone e pelo correio, propaganda, decoração da loja e das vitrines, provadores, horários de funcionamento, desfiles de moda e as trocas.
- b) Serviços de pós-compra: despacho e entrega, embalagens para presente, ajustes e devoluções, alterações e serviços de alfaiate, instalações e gravações.
- c) Serviços auxiliares: balcões de informação, troca de cheques, estacionamento, restaurantes, consertos, decoração de interiores, crédito, banheiros e fraldário.

Para Kotler (1998), o ambiente físico também é importante. Ele deve ser adequado ao público-alvo, visando atrair clientes e favorecer as compras. Promoções são utilizadas por meio de várias ferramentas para garantir o tráfego e as compras.

Cada varejista deve utilizar ferramentas de promoção que apoiem e reforcem o posicionamento de sua imagem.

Para decidir a localização de suas lojas, os varejistas, de acordo com o autor, podem utilizar várias estratégias como medição de tráfego de pessoas, pesquisas de hábitos de compra de consumidores e análises de localizações de concorrentes. O autor continua apontando quatro indicadores que podem servir de base para avaliar a eficácia de vendas de uma loja específica: o número de pessoas que passam pelo local num dia normal; a porcentagem dessas pessoas que entram na loja; a porcentagem dessas pessoas que entram e fazem compras; e a quantidade média gasta por compra.

O sucesso de uma empresa de varejo seja ela pequena ou grande, de acordo com Levy e Weitz (2000), depende da sua incorporação do conceito de varejo, que é uma orientação de gerenciamento que leva o varejista a focar a determinação das necessidades de seus mercados-alvo e a satisfação dessas necessidades de forma mais eficaz e eficiente que os seus concorrentes. Um bom processo de planejamento estratégico de varejo pode facilitar bastante essa tarefa.

2.2 Serviços

Hoje, a indústria de serviços e a de fabricação estão cada vez mais interligadas, falando-se em gestão de serviços ou dos elementos do serviço no negócio independentemente da organização pertencer ao setor econômico de serviços ou outro tipo de setor.

Serviço não é um evento, mas sim o processo de criar para o cliente um ambiente de informação, garantia e conforto, enfim, todo que se faz pelo consumidor. Os estrategistas de marketing, que ignoram o componente serviço de seus produtos, concentram-se em estratégias de diferenciação competitiva via tecnologia. Entretanto os executivos de marketing que dão valor à importância do híbrido produto-serviço focalizam-se na estratégia de desenvolvimento de relacionamento com clientes leais.

Devido a crescente importância dos serviços nos negócios, desenvolveu-se o marketing de serviços que busca, simultaneamente, excelência no marketing externo (relação entre empresa e consumidores juntamente com preço, praça, produto e promoção), no marketing interno (relação entre empresa e funcionários, a respeito da formação e motivação) e no marketing interativo (funcionários e os consumidores, pela experiência e excelência no atendimento).

A excelência no serviço é uma estratégia de lucro, e num mercado relativamente padronizado a vantagem competitiva é proveniente da diferenciação e excelência na prestação de serviços.

Conforme Las Casas (1991), a melhor classificação de serviços é feita de acordo com sua tangibilidade, pois esta é mais representativa, sendo que os serviços intangíveis devem ser tratados de forma diferenciada daqueles que adicionam valor a tangíveis, evidenciando que quanto mais tangível o serviço, mais próximo do marketing convencional.

Berry (1992) define que além de se prover qualidade no atendimento de um serviço de maneira estratégica, são necessários também princípios desta qualidade, que são a credibilidade, a surpresa, a integridade e a recuperação. A credibilidade relaciona-se com serviços corretos e confiáveis. Já surpresa significa atingir o cliente de um modo para o qual ele não estava preparado. Integridade relaciona-se com o respeito que a organização trata o cliente, destacando-se o ponto de vista ético. E por último a recuperação, que é um estágio de reconquista daquele cliente que recebeu uma forma de serviço deficiente.

2.3 Estrutura organizacional

Ao analisar o posicionamento de alguns autores a respeito do que estes entendem por estrutura organizacional, pôde-se notar a existência de duas linhas de pensamento: uma mais voltada para as pessoas e outra para os processos.

Seguem com um enfoque nas pessoas Bertolino Filho (2003), que apresenta a definição que estrutura organizacional como o processo de distribuição de autoridade, especificação de atividades em todos os níveis hierárquicos e delineamento do sistema de comunicação. A estrutura organizacional é um mecanismo que auxilia as pessoas dentro da organização a caminharem em busca do objetivo institucional.

Maximiano (1985) que destaca o processo de divisão do trabalho uma vez que para esse, esta característica diferencia as organizações de outros grupos sociais; e Gibson (1981) que utiliza a expressão design organizacional para definir: o processo pelo qual os administradores criam uma estrutura de tarefas e de autoridade.

Já Stoner e Freeman (1999), referem-se a divisão, organização e coordenação das atividades organizacionais.

Outra definição importante para a análise de uma estrutura é a de organograma, que segundo Stoner e Freeman (1999, p.231) consiste no “diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização, e como estes elementos se relacionam”.

Os elementos que envolvem a estrutura organizacional variam de acordo com cada autor.

Segundo Stoner e Freeman (1999) os elementos são: divisão do trabalho, departamentalização e coordenação. A divisão do trabalho, ou especialização do trabalho, consiste na decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado e não pela tarefa como um todo. Já a departamentalização é o agrupamento em departamentos, de atividades de trabalho que sejam semelhantes ou logicamente corretas. Por último, a coordenação é a integração das atividades realizadas pelas partes separadas de uma organização a fim alcançar objetivos organizacionais.

Há vários tipos de estruturas que podem se adaptar a determinada necessidade da empresa. A maioria das organizações é composta de mais de um tipo de estrutura, devendo para efetuar a escolha da melhor estrutura, analisar as vantagens e desvantagens de cada uma.

Com a observação do organograma de uma empresa, pode-se avaliar o alcance da gerência, que indica o número de subordinados que se reporta a um dado administrador. Esse

alcance, segundo Stoner e Freeman (1999), está relacionado diretamente com a estrutura organizacional, podendo assim caracterizá-la como: estrutura alta - alcance pequeno e muitos níveis hierárquicos, e estrutura achatada - caracterizada por apresentar grande alcance e poucos níveis hierárquicos.

Outro tipo de caracterização que se pode dar a uma empresa é através da estrutura formal ou informal. De acordo com Stoner e Freeman (1999), a estrutura informal consiste nos relacionamentos não-documentados e não-reconhecidos oficialmente entre os membros da organização.

Os tipos de estrutura mais utilizados segundo Stoner e Freeman (1999) são: funcional, por produto/mercado e matricial. Já Hampon (1992) não utiliza a denominação estrutura, mas sim organização, dividida em: funcional, produto, territorial, cliente, matriz e compostas.

Estrutura Funcional segundo Hampton (1992) divide as unidades da organização a fim de obter que cada unidade possua um conjunto de deveres e responsabilidades não semelhantes.

Essa estrutura apresenta vantagens como a “concentração de competência de modo particularmente eficiente” (HAMPTON, 1992, p.281). Apesar disso, este tipo de estrutura pode levar a menor cooperação departamental.

Estrutura por produto é o tipo de estrutura que divide as unidades com base nos produtos, projetos ou programas.

Como vantagem da estrutura por produto pode-se citar o fato desta facilitar a inovação, pois requer a cooperação e comunicação de vários grupos. Em contrapartida, Hampton (1992) apresenta uma desvantagem contendo que este tipo de estrutura pode levar a insegurança de alguns empregados.

A estrutura territorial divide as unidades de acordo com os elementos gráficos, ou seja, as regiões de atuação da empresa.

Estrutura centrada no cliente destina as unidades a servirem clientes específicos. Segundo Bertolino, este tipo de estrutura é utilizado principalmente quando a organização trabalha com diferentes tipos de clientes, que exigem tratamento especializado.

Estrutura de matriz é a combinação da estrutura por produto e funcional. Stoner e Freeman (1999, p.235), apresentam a estrutura por matriz como sendo “a estrutura organizacional onde cada empregado é subordinado ao mesmo tempo a um gerente funcional ou de divisão e um gerente de projeto ou grupo”.

Estruturas compostas é a denominação utilizada para as organizações que utilizem mais de uma estrutura. Segundo Hampton (1992, p.295), “elas usam e combinam, com liberdade, todos os tipos que aqui descrevemos, na medida em que tentam ajustar as diferentes partes da organização a condições diferentes”.

2.4 Planejamento

Diante das constantes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, o planejamento é uma ferramenta de grande importância para o alcance dos objetivos. Diversos autores definem planejamento basicamente como “decidir antecipadamente o que deve ser feito”. Para isso, os objetivos devem ser claros e situações do passado, presente e futuro precisam ser consideradas.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorra antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Toda atividade de planejamento nas empresas deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Conforme Dias (2003, p.442) “o planejamento se baseia na crença de que o futuro pode ser melhorado por uma ação ativa no presente. A principal dificuldade do planejamento advém mais do inter-relacionamento das decisões do que delas em si”.

Segundo Drucker (*apud* STONER; FREEMAN, 1999), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes.

O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionados e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos.

É necessária a definição de objetivos específicos e mensuráveis com prazos finais, realistas e alcançáveis para que se possa fazer planejamento. De acordo com Stoner e Freeman (1999) os objetivos são importantes por pelo menos quatro razões:

- a) os objetivos proporcionam um senso de direção;
- b) os objetivos focalizam nossos esforços;
- c) os objetivos guiam nossos planos e decisões; e
- d) os objetivos ajudam a avaliar nosso progresso.

O planejamento é vital nas organizações, e elas não podem trabalhar na base da improvisação. Sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam e, dificilmente sem um plano, os administradores e seus seguidores alcançarão seus objetivos ou saberão quando e onde saíram do caminho.

Um aspecto a ser abordado é o ambiente do sistema, principalmente quando o sistema considerado é a própria empresa tratada como um todo. Para planejar é preciso levar em consideração os fatores ambientais aliados à aceleração das mudanças e a consequente redução do tempo necessário para a tomada de decisões.

Como a empresa é um sistema, ela sofre influências do meio e também influencia o meio. Fazem parte do meio ambiente, por exemplo: governo, fornecedores, sistema financeiro, sindicatos, concorrência, consumidores, comunidade e tecnologia. Por isso, o planejamento envolve também uma análise do tamanho da empresa, estilo de liderança, importância dos bens e serviços produzidos, nível tecnológico.

Para Montana e Charnon (1998), o planejamento é feito sob medida para cada organização. Embora os conceitos básicos sejam os mesmos, a cultura e a filosofia de cada organização resultarão em um conjunto ligeiramente diferente de prioridades.

A empresa em função de seu porte e suas necessidades, poderá elaborar um plano estratégico global, que definirá as áreas de negócio em que vai atuar, a taxa de rentabilidade do capital investido, os meios e os riscos que a empresa está disposta a correr.

A organização pode elaborar também, o planejamento de marketing que, segundo Westwood (1991), é usado para segmentar os mercados, identificar sua posição, prever seu tamanho e planejar uma participação viável dentro de cada segmento.

2.5 Estratégia

O entendimento do conceito de estratégia é fundamental para compreendermos o processo de planejamento estratégico de marketing objeto de todo este trabalho. Desta forma, procurar-se-á focar as várias definições de estratégia de forma consistente.

Na concepção revolucionária de Porter (1986), ter uma estratégia implica em criar uma posição única e diferenciada para a empresa. O grande desafio das empresas seria buscar definir uma posição realmente exclusiva que envolva uma forma particular de trabalhar, de desenvolver atividades, de fornecer um tipo particular de valor.

As ferramentas gerenciais dizem respeito às “coisas” que todas as empresas devem fazer, mas a estratégia se refere às “coisas” que fazem com que determinada empresa seja

diferente. A estratégia precisa ser baseada em atividades e não em competências e deve apoiar-se em algo específico que as empresas fazem e estejam relacionadas com a vantagem competitiva. A estratégia, chamada de “competitiva” por Porter (1986) é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) que utiliza para chegar lá. A sua formulação envolve fatores internos (pontos fortes e fracos e os valores pessoais da Administração) e fatores externos (ameaças e oportunidades e expectativas da sociedade).

Para Quinn apud Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e ações de uma organização em um todo coerente. Assim, uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

No entender de Mintzberg et al. (2000), estratégia pode ser descrita tanto como um plano para o futuro como um padrão do passado. Como plano, a estratégia é definida como um curso de ação pretendido, resultante de um processo formalizado, como padrão, representa consistência em comportamento ao longo do tempo.

Neste sentido, é fundamental também reconhecer a diferença entre estratégias pretendidas e estratégias realizadas. Planos são estratégias pretendidas, enquanto padrões são estratégias realizadas. Uma estratégia pretendida pode tanto ser realizada como se pretendeu, ou não ser realizada. Por outro lado, estratégias realizadas podem ter sido totalmente deliberadas, como podem ser emergentes através do tempo. Estas estratégias emergentes resultam em mudanças não planejadas, enquanto as deliberadas sugerem alterações planejadas pela organização.

Ao lado de plano e padrão, Mintzberg et al. (2000), define estratégia, como pretexto (estratagema), posição e perspectiva. Como pretexto, uma estratégia pode ser apenas uma

“manobra” específica, ou seja, uma estratégia, com a finalidade de enganar os concorrentes, caracterizando-se, na verdade, como uma ameaça ou um blefe.

Quando as mudanças eram lentas no ambiente e as forças conservativas predominavam, estava-se seguro quanto às predições e a estratégia estava reduzida ao planejamento. As questões fundamentais haviam sido determinadas e, por conseguinte, os objetivos eram facilmente definidos e as ações requeridas para sua execução foram previsíveis durante anos. Em contrapartida, quando a velocidade de mudanças torna-se extremamente rápida, a tecnologia e suas aplicações imprevisíveis e os competidores aparecem em toda a parte e a qualquer tempo, a estratégia tem, então, o seu papel valorizado, há uma demanda para pensar novos caminhos e distinguir novos níveis de abstração (Cavalcanti et al., 2001).

Cada organização desenvolverá uma estratégia diferente em função de que sua percepção acerca do ambiente é única e diferenciada das demais. As estratégias a serem desenvolvidas serão aquelas que otimizariam as vantagens da organização perante seus concorrentes, apoiando-se em suas competências próprias.

2.6 Marketing

Marketing, atualmente, é uma das palavras mais utilizadas em todo o mundo. No Brasil há um enorme equívoco na medida em que é confundido com termos como publicidade, propaganda, etc.

Na sua abordagem mais recente, o marketing pretende identificar as necessidades, desejos e expectativas de mercados-alvo selecionados, no intuito de não só satisfazê-los, mas encantá-los de modo mais rápido e eficiente que a concorrência, visando lealdade dos clientes sem negligenciar o bem-estar da sociedade em longo prazo. Essa idéia, na essência, converte-se em real vantagem competitiva, considerando a satisfação dos clientes como melhor indicador dos lucros de longo prazo de uma empresa.

Segundo Kotler (1998, p.27), “marketing é um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”.

Nickels (1999) coloca que, o marketing é a idéia pela qual as organizações podem satisfazer seus objetivos de longo prazo, como a lucratividade, coordenando e concentrando todas as suas atitudes na identificação e satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição (DIAS, 2003, p.2).

Kotler (1998), afirma que a empresa e os concorrentes vendem seus respectivos produtos e mensagens diretamente e/ou através de intermediários de marketing aos usuários finais. A eficácia é influenciada por seus respectivos fornecedores, bem como pelas principais forças ambientais (demográficas, econômicas, político-legais e sócio-culturais). Desta forma, os principais elementos de um sistema de marketing moderno, segundo o autor, são: fornecedores, empresas praticantes de marketing, intermediários de marketing, mercado de usuários finais e concorrentes que sofrem influências do meio ambiente.

Kotler (1998) ressalta ainda a importância das atividades de marketing serem conduzidas sob uma filosofia de eficiência, eficácia e de marketing socialmente responsável.

As vendas das empresas são afetadas por um grande número de variáveis, algumas fora e algumas dentro do controle da administração. Westwood (1991, p.11), afirma que o composto de marketing, freqüentemente conhecido como os (4 Ps), são variáveis controláveis permitem que uma empresa traga a uma política que seja lucrativa e satisfaça os seus clientes.

Conforme Nickels (1999) os (4 Ps) são:

- a) 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;
- b) Preço é quantidade de dinheiro ou algo mais de valor que a empresa pede em troca de um produto;
- c) Praça ou canal de marketing é a rede de parceiros na cadeia de valor que coopera para trazer produtos dos produtores para os consumidores finais;
- d) Promoção de vendas é a comunicação de qualquer incentivo que aumenta o valor básico de um produto por tempo limitado, de forma a incentivar parceiros de canal e pessoas de venda a comercializá-lo e os clientes a consumi-lo; incentivos promocionais oferecidos pelas empresas para atacadistas, varejistas e outros parceiros da cadeia de valor para apoio de determinados produtos.

Por sua importante contribuição aos objetivos organizacionais e/ou ao lucro, a administração de marketing tem sido rapidamente adotada no setor empresarial, no setor que não visa lucro e no setor global.

2.7 Planejamento estratégico de Marketing

Um plano de marketing é bastante indicado para empresas que desejam melhorar sua efetividade mercadológica, auxiliando-as a criar e implementar seus programas com consistência.

O plano de marketing identifica as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização, mostrando como penetrar com sucesso para obter as posições desejadas nos mercados.

Segundo Westwood (1991), existem muitos tipos de planos de marketing. O autor afirma que nem todo mundo precisa ou quer preparar um plano global de marketing para a empresa, que haverá ocasiões em que se quer preparar um plano para um produto ou área

particular. Alternativamente, pode-se querer analisar dados históricos de modo que se possa entender o mercado potencial para o produto ou o potencial do próprio produto. Os princípios de planejamento de marketing podem ser igualmente bem aplicados a um mercado único ou setor de mercado, tanto quanto ao todo de determinado negócio.

O plano de marketing funciona em dois níveis. O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercados atuais. O plano de marketing tático delinea táticas específicas de marketing, incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços canais e serviços (KOTLER, 2000, P.86).

O Plano de Marketing é definido, conforme Kotler (1998, p. 72), como “o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de marketing”. Sua elaboração pode ser dividida em dois momentos distintos. O diagnóstico e o prognóstico.

Diagnóstico situacional onde é feita a análise de ambiente interno, identificando os pontos fortes e fracos, e também será analisado o ambiente externo, este identificando oportunidades e ameaças.

Prognóstico é o plano de marketing propriamente dito, que compreenderá determinar a missão, a visão, os objetivos e as metas, as estratégias, os planos de ação, o plano de custos, a implementação, a avaliação e o controle.

As metodologias apresentadas por diferentes autores para a confecção de um plano estratégico de marketing têm muitas afinidades. Essas metodologias possuem algumas diferenças, mas essencialmente a formulação do plano segue a mesma linha de raciocínio. A seguir serão apresentadas algumas dessas metodologias.

De acordo com Kotler (2000) são oito os passos para a elaboração, confecção e implementação de um plano de marketing:

1. Definição da missão corporativa;
2. Análise do ambiente externo;
3. Análise do ambiente interno;
4. Formulação de objetivos e metas;

5. Formulação de estratégias;
6. Formulação de programas;
7. Implementação; e
8. Feedback e controle.

Segundo Cobra (1992) o planejamento de marketing é composto por 10 tarefas que são:

1. Estabelecer missão, escopo e metas da empresa;
2. Organizar o plano;
3. Análise da situação;
4. Estabelecimento de objetivos de marketing;
5. Definição das estratégias;
6. Formulação detalhada dos programas;
7. Escrever o plano;
8. Comunicação e implementação do plano;
9. Controle do plano; e
10. Atualização do plano.

A metodologia desenvolvida por Dias (2003), possui as seguintes etapas para a elaboração de um planejamento estratégico de marketing:

1. Definir a missão;
2. Analisar o negócio, procurando identificar quais são os fatores que garantem sucesso;
3. Analisar o ambiente externo da organização;
4. Formular objetivos e metas
5. Definir estratégias, ou seja, como chegar lá; e
6. Estabelecer programas de ação.

2.7.1 Definição da missão organizacional

A missão pode ser considerada a razão de ser da empresa. Neste ponto, procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.

Conforme Kotler (2000, p. 87), “uma organização existe para realizar alguma coisa: produzir automóveis, emprestar dinheiro, fornecer acomodação para uma noite etc. Quando um negócio é iniciado, sua missão ou objetivo específico é geralmente claro”.

Na definição da missão deve estar claro sua razão de ser, a natureza do negócio e os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro.

Para Cobra (1992, p. 79), “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 dos responsáveis pela direção da organização”.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p.24), “a definição clara da missão age como uma ‘mão invisível’ guiando as pessoas dentro da organização a fim de que elas possam trabalhar no sentido de atingir os objetivos totais da organização, de forma independente, mas ao mesmo tempo coletiva”.

2.7.2 Análise do ambiente externo (análise de oportunidades e ameaças)

O estudo do ambiente externo é de fundamental importância para o bom desempenho de uma organização. Para se ter uma visão real da empresa, o contexto onde ela está inserida precisa ser analisado também. Afinal as organizações não sobrevivem sozinhas e existe uma forte dependência com o ambiente que a envolve. Chiavenato (1994, p. 105) explica esta relação, organização e ambiente, afirmando que “é do ambiente que as empresas obtêm os recursos e informações necessárias para sua subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operação”.

Segundo Stoner (1999, p. 46) “ambiente externo são todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para suas operações; incluem elementos de ação direta e de ação indireta”.

O ambiente externo tem impactos muito consideráveis sobre a organização. As mudanças que ocorrem no ambiente externo influenciam a rotina de operações das empresas e, conseqüentemente, ele afeta diretamente o crescimento e o desenvolvimento das organizações.

Por isso é extremamente importante fazer um diagnóstico situacional do ambiente externo, para que se possa identificar as oportunidades e as ameaças.

A oportunidade de marketing da empresa é uma análise de importante ação mercadológica, em que a mesma reconhece possibilidade de desfrutar vantagens competitivas. A chave da oportunidade de marketing repousa sobre a questão de se ela pode fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes.

Conforme Oliveira (2001, p.83), “oportunidades são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e ou interesse de usufruí-las”.

Ameaças são os riscos do ambiente externo que podem comprometer as atitudes dentro da organização. Ainda Oliveira (2001, p.83), “ameaças são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

De acordo com Kotler (2000) o ambiente externo é formado por importantes forças macro ambientais (econômico, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes micro ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros.

A empresa em seu macro ambiente opera em uma área integrada por fatores e forças fora de seu controle, que afetam sua capacidade para o desenvolvimento e a manutenção de

transações e relações triunfantes com seus públicos-alvo. A empresa necessita ter um conhecimento constante atualizado do macro ambiente, e dentro do possível incorporar as oportunidades e adequar-se diante das ameaças deparáveis.

A ação do macro meio ambiente sobre os negócios de uma empresa pode tornar-se dramática se ela não possuir mecanismos de defesa ou de adaptação isso inclui compreender o ambiente e suas forças econômicas, demográficas, sociais, culturais, tecnológicas legais e políticas (COBRA,1992, p.129).

Segundo Kotler (2000, p. 160), as empresas “operam em um macro ambiente de forças e tendências que dão formas a oportunidades e impõem ameaças. Essas forças representam ‘fatores não controláveis’ que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa responder”.

A empresa não é um ente isolado, alheio aos fatos que ocorrem em sua volta. O êxito de sua atuação não fica assegurado simplesmente por um bom funcionamento da estrutura interna. A validade de sua estratégia só será sustentável e completa se forem levados em consideração às tendências e mudanças constantes produzidas em seu ambiente mais imediato.

Conforme Kotler e Armstrong (1998, p.47), “o micro ambiente consiste em forças próximas a empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes — a empresa, os fornecedores, os canais de marketing, os mercados de clientes, os concorrentes e os públicos”.

2.7.2.1 Ambiente demográfico

A força demográfica é um fator-chave, pois a população constitui e dá vida aos mercados. É imprescindível conhecer variáveis demográficas como tamanho da população, idade, sexo, raça, ocupação, localização, densidade, tendência migratória, taxas de natalidade, mortalidade, etc.

Para Kotler e Armstrong (1998, p.49), “o ambiente demográfico é de grande interesse para os profissionais de marketing porque envolve pessoas, e são as pessoas que constituem os mercados”.

Conforme Cobra (1992, p.129), “entender o mercado significa compreender a demografia e suas forças, pois os mercados são constituídos de pessoas. Isso significa entender a população: sua distribuição geográfica, densidade, tendências de mobilidade, distribuição por idade, sexo, etc”.

A demografia interfere no ambiente em que as organizações estão inseridas. Stoner e Freeman (1999) reiteram essa importância afirmando que as mudanças na demografia e no estilo de vida afetam a composição, a localização e as expectativas do suprimento de mão de obra e dos clientes de uma organização.

2.7.2.2 Ambiente econômico

Outras variáveis que também interferem indiretamente nas empresas são as variáveis econômicas, as quais são críticas para o sucesso de uma organização. Pode-se citar como exemplo de variáveis econômicas: salários, preços cobrados por fornecedores e competidores, e as políticas fiscais do governo. Todas essas variáveis econômicas afetam não só nos custos de produção dos produtos ou serviços, mas também nas condições de mercado sob as quais elas são vendidas.

O ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e os padrões de dispêndio do consumidor. Os países diferem muito quanto aos seus níveis e distribuição de renda. Alguns têm economia de subsistência, ou seja, consomem a maior parte de seus produtos agrícolas e industriais; oferecem portanto, poucas oportunidades de mercado. No outro extremo vêm os países de economia industrial, que constituem os mercados ricos com muitos tipos de bens (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 51).

Para Cobra (1992, p.132), “o mercado é constituído de pessoas, com renda e disposição para gastar, é preciso avaliar com clareza a influência da economia nas estratégias de uma organização, pois sem renda não há consumo”.

2.7.2.3 Ambiente tecnológico

Em relação às variáveis tecnológicas, que incluem avanços na ciência e aperfeiçoamento em produtos, serviços ou processos, deve-se ficar atento a estas novas tendências, as quais podem reduzir custos, mas também podem ter um grande impacto social.

Cobra (1992, p.136) coloca que “as mudanças tecnológicas decorrentes de inovações freqüentes podem tornar produtos e/ou seus processos de fabricação obsoletos. Mais do que isso, o recurso tecnológico pode constituir-se numa poderosa vantagem competitiva para se enfrentar a guerra de mercado”.

Já Kotler e Armstrong (1998, p. 54), salientam que “novas tecnologias são sinônimos de novos mercados de oportunidades. Portanto, os profissionais de marketing devem observar as tendências tecnológicas”.

2.7.2.4 Ambiente político-legal

No macro ambiente destacam-se, ainda, as variáveis políticas e legais, que variam de acordo com o tempo e espaço que está inserida a empresa. Segundo Stoner (1999), o processo político envolve a competição entre diferentes grupos de interesse, cada um buscando promover seus valores e objetivos.

Conforme Kotler e Armstrong (1998, p. 55), “as decisões de marketing são seriamente afetadas pelo desenvolvimento do ambiente político. O ambiente político é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade”.

De acordo com Cobra (1992, p. 137), “a cada dia surgem novas leis que interferem no negócio de vários setores de atividades. São leis que regulam as localizações de empresas, que impedem a poluição, que regulam a propaganda, que controlam os preços, que protegem os consumidores, e assim por diante”.

2.7.2.5 Ambiente sócio-cultural

Uma sociedade é uma entidade coletiva caracterizada por um conjunto de crenças e valores comuns a todos os seus membros. Tal conjunto de crenças e valores molda a visão do mundo que determina as relações dos indivíduos consigo mesmo e com os demais pares que integram o meio.

Cobra (1992, p. 137) salienta que “o ambiente social é influenciado por crenças, valores e normas que dirigem os comportamentos dos indivíduos e organizações a uma grande variedade de situações”.

Para Kotler e Armstrong (1998, p. 58) “o ambiente cultural é constituído de instituições e outras formas que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade”.

2.7.2.6 Concorrência

A empresa deve enfrentar uma grande variedade de concorrentes, que competem por satisfazer com êxito as necessidades e os desejos de um mesmo público-alvo. Ainda que não exista formulas mágicas e muito menos comuns para todas as empresas, o objetivo é claro e único: conseguir um posicionamento sólido na mente dos consumidores. O caminho é encontrar estratégias específicas que desenvolvam ao Máximo o potencial das vantagens competitivas de cada empresa.

Para ser bem-sucedida a empresa deve satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores melhor que os seus concorrentes. Portanto os profissionais de marketing não devem apenas visar as necessidades dos consumidores-alvo; devem também alcançar vantagens estratégicas, posicionando suas ofertas contra as de seus concorrentes na cabeça dos consumidores (KOTLER E ARMSTRONG, 1998, p. 48).

Segundo Cobra (1992, p. 127), “graças à atuação da concorrência que uma empresa tende a organizar-se, adaptar-se e até mesmo inova para poder vencer a batalha do mercado”.

2.7.2.7 Fornecedores

Dentro deste grupo são incluídas toda empresa e as pessoas que oferecem os recursos necessários para que tanto aquela como seus concorrentes possam realizar sua atividade. As mudanças e os acontecimentos produzidos no ambientes dos fornecedores afetam seriamente o dia-a-dia da empresa.

Como salienta Kotler e Armstrong (1998, p. 47), “os fornecedores são um elo importante no sistema geral da empresa de ‘oferta de valor’ ao consumidor. Eles provêm os

recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços, e podem afetar seriamente o marketing”.

A empresa não só deve controlar o fornecimento, mas também seu custo, pois este repercute diretamente sobre a competitividade de seus preços, que em curto prazo podem reduzir suas vendas, e em médio/longo prazo podem alterar as preferências dos clientes em favor de outras alternativas.

De acordo com Cobra (1992, p. 126), “o comportamento dos fornecedores precisa ser cuidadosamente monitorado, pois as suas alterações de custos freqüentemente afetam o preço final do produto da empresa, uma vez que a matéria prima é importante item do custo total”.

2.7.2.8 Clientes

A identificação e especificação de um público-alvo é um dos primeiros passos para um bom planejamento de marketing. A empresa deve realizar um estudo muito completo de seus clientes e conhecer bem o mercado no qual deseja operar.

Para Kotler e Armstrong (1998) os principais mercados de clientes nos quais uma empresa pode decidir investir são:

- a) Mercado de consumidores – Constituído por indivíduos e unidades familiares que realizam compras de bens e serviços para o consumo pessoal;
- b) Mercado de produtores – Formado por aquelas organizações que compram bens e serviços para utilizá-los em suas atividades de produção;
- c) Mercado de revendedores – Formado por organizações que compram bens e serviços para revendê-los com lucro;
- d) Mercado do governo – Inclui todos aqueles organismos estatais que adquirem produtos e serviços para distribuí-los entre outros grupos de indivíduos; e

e) Mercados internacionais – Integrado por públicos e consumidores situados em outros países, os quais, por sua vez, podem ser mercados de consumidores, produtores, revendedores ou do governo.

Conforme Cobra (1992, p. 126), “as necessidades dos clientes não são estáticas e a tendência da empresa é centrar o seu negócio nessas necessidades, observa-se que essas mudanças obrigam freqüentemente a empresa a alterações nas estratégias de marketing”.

2.7.3 Análise do ambiente interno (análise de forças e fraquezas)

No ambiente interno, são analisados todos os recursos internos que influenciam positivamente ou negativamente a organização. Analisar o ambiente interno é fundamental para um plano de marketing, pois é avaliando o mesmo que serão identificados os pontos fortes e pontos fracos da organização.

São considerados pontos fortes, todos os aspectos positivos de uma organização que podem ser utilizados como estratégias e que resultem em uma vantagem competitiva. De acordo com Oliveira (2001, p.83), “os pontos são variáveis internas e controláveis, que fornecem uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”.

Os pontos fracos são as fraquezas da organização que, após serem identificadas, podem ser amenizadas ou eliminadas. Segundo Oliveira (2001, p.83), “os pontos fracos, são as variáveis internas e controláveis, que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao meio ambiente”.

A análise do ambiente interno é formada por uma gama de informações, entre as quais se destacam: histórico da organização, sua estrutura, recursos humanos, composto mercadológico (4 Ps) e outros, todos com a finalidade de identificar as potencialidades e fraquezas da empresa.

2.7.4 Formulação de objetivos e metas

Para que a empresa possa determinar para onde deve dirigir seus esforços, são definidos os objetivos e metas, que representam o que se pretende conseguir com o processo de planejamento estratégico.

Segundo Cobra (1992, p.81), “o objetivo é algo que se quer alcançar e a meta é a quantificação desse alvo”. Eles podem ser conduzidos para a lucratividade, segmentação de mercado, produtividade, participação no mercado, excelência de serviços, etc.

Os objetivos precisam ser realistas e exequíveis, tendo como base informações contidas nas análises do ambiente externo e interno.

De acordo com Dias (2003, p.449), “os objetivos devem ser claros, simples e formulados por escrito para que todos da organização possam compreender o que a empresa deseja realizar”.

2.7.5 Formulação de estratégias

As estratégias devem sinalizar os caminhos para se alcançar os objetivos e metas anteriormente traçados. Para Cobra (1992, p.82), “os objetivos definem aonde se pretende ir. E as estratégias devem descrever os caminhos para se chegar lá”.

Estratégias podem estar direcionadas para o mix de marketing, diferenciação de produtos, segmentação de mercado, liderança em custo baixo, etc.

Conforme Porter (1986) existem três tipos genéricos que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferença e foco.

Liderança total em custos: a empresa faz grande esforço para reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo, assim, oferecer preços menores do que seus concorrentes e obter maior participação do mercado.

Diferenciação: a empresa concentra esforços para alcançar desempenho superior em uma importante área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado.

Foco: a empresa aborda um ou mais segmentos no mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado.

Kotler (1998) revela que nenhuma estratégia é a melhor para todas as empresas. Cada empresa, de acordo com sua posição no mercado, suas oportunidades, seus objetivos e recursos, deve determinar sua estratégia adequada.

2.7.6 Formulação de programas

Esta fase consiste na especificação do que devera ser feito para que a empresa alcance os objetivos traçados, sendo uma consequência das estratégias que foram estabelecidas para atingi-los.

Segundo Cobra (1992, p. 83), “como parte do plano estratégico, é preciso que os programas indispensáveis a sua efetivação estejam devidamente detalhados e consistentes com os objetivos e estratégias formulados”.

De acordo com Dias (2003, p. 450), um programa de ação que oriente a implantação “deve responder às seguintes perguntas: o que deverá ser realizado? Quem fará o quê? Qual a seqüência ideal das etapas? Quando as etapas ocorreram? Quais verbas serão necessárias?”.

2.7.7 Implementação

Para Cobra (1992, p.83), “o sucesso do plano depende, além de objetivos exequíveis e de estratégias e programas consistentes, de uma boa metodologia para a sua implementação”.

A chave para o sucesso da implementação é a comunicação que deve ser feita com bastante clareza e persuasão gerando comprometimento dentro da organização para executar a estratégia e atingir os objetivos de desempenho.

Ainda Cobra (1992, p.83), “é preciso que os setores e as pessoas responsáveis por sua implantação estejam devidamente orientados e supervisionados”.

Segundo Kotler (1998, p. 92), “uma estratégia clara e um programa de apoio bem delineado podem ser inúteis se a empresa falhar em sua implementação cuidadosa”.

2.7.8 Feedback e controle

Um bom plano deve sempre permitir verificações e ações corretivas pelos diversos níveis administrativos. Através de comparações entre as situações alcançadas e as previstas, é possível fazer avaliações e efetuar correções.

Como salienta Kotler (1998, p. 92), “a medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo”.

Para Dias (2003, p.450), “o objetivo de manter um sistema de controle é acompanhar o processo do plano verificando as metas alcançadas e sinalizando à direção as etapas ou estratégias que não estão de acordo com o programado”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem por finalidade apresentar primeiramente os tipos e procedimentos metodológicos ou, a descrição de qual o caráter da pesquisa, com o complemento das técnicas de coleta de dados, exemplificados com os dados primários, secundários e como será a técnica de coleta análise de dados.

3.1 Tipos de estudo

Quanto aos fins trata-se de um estudo exploratório, pois há poucos estudos realizados sobre a organização, abordando o mesmo tema e descritiva, visto que tem o propósito de descrever características da organização, sem o compromisso de formular explicações a respeito dessas características. Segundo com Vergara (1998), a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Não tem compromisso de explicar fenômenos que descreve, ou seja, descreve características da realidade organizacional sem que haja alguma influência, mantendo a realidade.

Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso.

Estudo de caso é um circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. (VERGARA, 1998, p.47).

Conforme Gil (1995, p. 79), “a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema”.

3.2 Formas de abordagem

Foi utilizada a forma de abordagem predominantemente qualitativa na observação e nas entrevistas. De acordo com Deslandes (1997) a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade.

Também foi utilizada a forma de abordagem quantitativa na coleta de dados sobre a geografia da região onde a empresa está instalada, sobre o perfil socioeconômico dos clientes e na análise da vendas. Para Deslande (1997) a pesquisa quantitativa utiliza dados numéricos e estatísticos para garantir sua representatividade.

3.3 O processo de coleta de dados

Neste trabalho serão feitos levantamentos de dados secundários e primários, por meio de consulta a dados escritos, de entrevistas pessoais não estruturadas e não disfarçadas, e da observação.

Segundo Mattar (1999), os dados primários são aqueles que não foram antes coletados, mas são com o propósito de atender as necessidades da pesquisa em andamento. Além deste levantamento, no âmbito da comunicação quanto ao seu grau de estruturação e disfarce, o trabalho foi não estruturado e não disfarçado, pois, para o autor neste não há estruturação pré-definida das perguntas e respostas.

Os sujeitos da pesquisa foram o proprietário, o gerente, a secretária administrativa, as supervisoras de caixa, quatro operadoras de caixa, o chefe de depósito, o coordenador dos repositores, dois repositores e o motorista.

Na seleção dos entrevistados buscou-se diversidade de opiniões e de pontos de vista, além das pessoas detentoras dos conhecimentos necessários. Entre eles existiram funcionários contratados há mais de dez anos e funcionários admitidos recentemente. Esse aspecto foi

relevante visto que os funcionários que trabalham na empresa há mais tempo foram alvos de questionamento mais detalhados.

Destaque ainda para a observação natural, a qual, como conceitua Mattar (1999), compreende observar o comportamento ou fato no ambiente em que ele ocorre, sendo assim na análise organizacional *in loco*.

Segundo Mattar (1999), dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados e, as vezes, até analisados, ou seja, são documentos já contidos na organização por meio de documentos, relatórios, pesquisas, manuais, ou qualquer outro expresso escrito composto de informações que possam ser úteis na pesquisa.

Investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo-tape, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros (VERGARA 1998, p. 46).

Neste trabalho, foram utilizados como fontes de pesquisa na organização, os seguintes documentos: fichas cadastrais de clientes, fichas técnicas de produtos, tabela de preços, despesas de vendas, administrativas e gerais, previsões de vendas, planilhas de vendas anuais, relatório de faturamento, contrato social, entre outros.

3.4 Técnicas de análise de dados

Conforme Gil (1995, p. 166), “a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

O tratamento de dados foi preferencialmente de forma não estatística, sendo *a priori* dados mensurados qualitativamente, porém acompanhados de tabelas e figuras auxiliares com fatores de caracterização derivados de informações coletadas, de dados primários e secundários.

Vergara (1998, p.57), demonstra, assim como no trabalho em questão, que “os dados também podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os”.

Enfim, a maior dificuldade encontrada na coleta de dados foi em relação às informações contábeis, visto que a organização não as disponibilizou, entretanto todas as outras informações solicitadas foram disponibilizadas, o que viabilizou a realização do estudo.

4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

A empresa sofre diversas influências do ambiente onde está inserida, afinal é do seu ambiente organizacional que o Supermercado Florêncio obtém os recursos e informações necessários para o seu funcionamento, e é nele que os resultados obtidos através das operações realizadas se manifestam.

4.1 Análise do ambiente interno

4.1.1 Histórico da organização

O Supermercado Florêncio é uma empresa de médio porte, que atende ao público da região onde está instalado, caracterizando-se como um “supermercado de bairro”.

O proprietário da empresa nasceu em uma família de comerciantes e desde a infância trabalhou na pequena empresa dos pais. O negócio cresceu, mas devido a algumas circunstâncias, a sociedade foi desfeita e o prédio onde era instalado o supermercado foi alugado à outra empresa do ramo. Foi após o rompimento que se deu à aquisição do antigo Supermercado Amaral.

O atual nome da organização é uma homenagem ao já falecido Padre Florêncio, conhecido e admirado pelo proprietário da empresa desde a sua juventude.

Hoje, pode-se dizer que apesar da ausência de uma pesquisa mercadológica e de estudos acerca da viabilidade econômico-financeira do investimento, o bairro onde a empresa está instalada cresceu e o negócio se comprovou como um investimento lucrativo.

Situado em Florianópolis, à rua Timbauba, no bairro Monte Verde, o Supermercado Florêncio tem como ramo de atividade, o comércio varejista de gêneros alimentícios. Foi fundado pelo atual proprietário Osmar José Koerich, em fevereiro de 1986, contando com 380m² e oferecendo 3900 itens. No ano de 1993, foram feitas reformas e a empresa teve sua

área de vendas aumentada para 600m², passando a disponibilizar cerca de 5800 itens. Foram acrescentados à estrutura mais dois setores: padaria e açougue. Em 2002, a empresa passou por novas reformas, ficando com 850m² de área de vendas e oferecendo aproximadamente 7400 itens, destacando-se ainda o *layout* com 9 *checkouts* e um quadro atual de 42 funcionários.

Nos seus 19 anos de existência, o Florêncio conquistou como clientela o público da região onde está instalado, que consiste em moradores dos bairros Monte Verde, Saco Grande, João Paulo, Cacupé, Santo Antônio, Sambaqui e Ratoles. Para melhor atender aos seus clientes a empresa procura diversificar ao máximo o *mix* de produtos, oferecendo inclusive serviço de entrega domiciliar, preços competitivos e prazo de 30 dias para pagamento.

A empresa não possui uma missão definida e formalizada. Entretanto, verificou-se no nível gerencial uma visão acerca do negócio da empresa, que embora não formalizado é praticado pelos tomadores de decisão na organização. Dessa forma, pode-se dizer que o atual negócio do Supermercado Florêncio é: garantir aos clientes, que com os produtos oferecidos, a empresa satisfaça suas necessidades a preços competitivos.

4.1.2 Estrutura organizacional

As atividades da empresa são centralizadas, visto que não existem filiais e todos os setores (depósito, escritório e área de vendas) estão reunidos na mesma instalação. As decisões também são centralizadas e estão concentradas entre o proprietário e o gerente.

A estrutura centralizada se dá em virtude do tamanho da empresa. A amplitude de controle é grande, pois o gerente exerce a autoridade sobre todos os setores da loja.

A estrutura organizacional do Supermercado Florêncio Ltda atende as necessidades da organização. Ela facilita a comunicação interna e organiza a empresa de forma que as funções sejam designadas com clareza para todos os funcionários.

A organização apresenta uma estrutura voltada para a sistematização dos trabalhos a serem realizados. Apesar da estrutura organizacional ser um conjunto de variáveis e apresentar uma certa dinâmica o Supermercado Florêncio vem mantendo como base uma estrutura que pode ser expressa através do seguinte organograma:

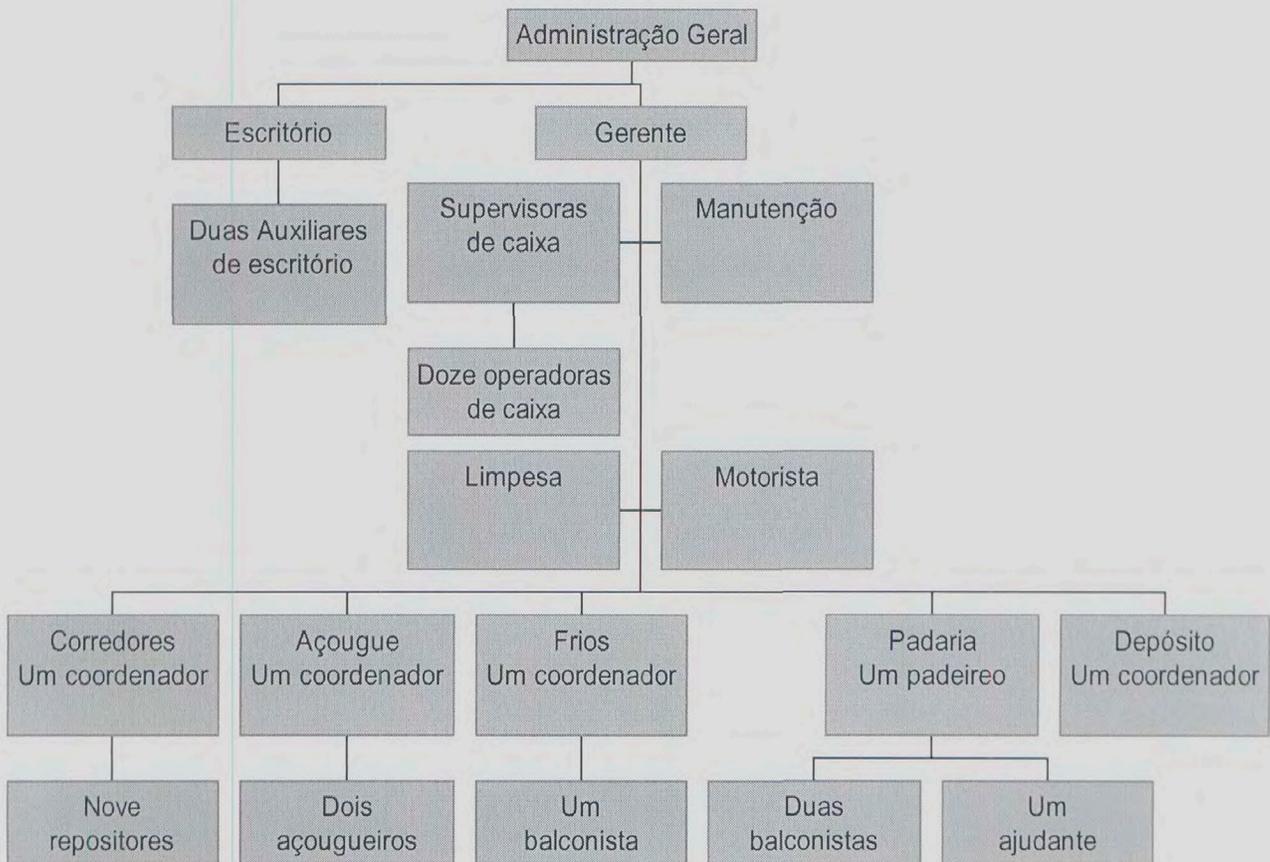


Figura 1 – Organograma do Supermercado Florêncio

Fonte: dados primários

Na análise do organograma da empresa, conclui-se que de acordo com os modelos de estrutura estudados, trata-se de uma organização funcional, pois reúne em um mesmo setor todas as pessoas engajadas em uma atividade ou em atividades relacionadas.

Apesar de apresentar cinco coordenadores, a autoridade está distribuída apenas entre duas pessoas, os responsáveis pelo escritório e pela loja. Existe ainda uma autoridade máxima, que centraliza as decisões.

As atividades da empresa são agrupadas de uma maneira simples, de forma que cada setor saiba claramente sua função. A administração do Florêncio considera importante que os funcionários que desempenham suas funções na área de venda tenham conhecimento a respeito da relação entre suas atividades e as funções desempenhadas pelo escritório da empresa e vice-versa.

Tarefas como registro de todos os produtos utilizados para a manutenção das atividades dentro da loja, não são vistas apenas como um controle dos gastos. Os funcionários sabem que as anotações são realizadas para que seja dada a baixa desses produtos do estoque. Entender a necessidade da atividade faz com que os funcionários valorizem até as tarefas mais simples, pois sabem a sua importância dentro do contexto geral da empresa.

Além da departamentalização funcional, a estrutura do Supermercado Florêncio também apresenta divisões por produtos. A loja possui nove corredores e neles estão distribuídas as seguintes seções: laticínios, congelados, hortifrutigranjeiros, cereais e farináceos, bebidas, massas, biscoitos, higiene e limpeza, enlatados, bomboniere, matinais e louças. Além dessas, existem os setores dos frios, açougue e padaria que se localizam nos fundos da loja.

A função dos repositores é dividida entre as seções, ou seja, cada repositores é responsável por uma ou mais seções da loja. Assim sendo, verifica-se que a organização não segue um só padrão de agrupamento, os tipos de departamentalização se combinam. A administração do Florêncio se preocupa em estabelecer uma forma de organização que possibilite que os trabalhos sejam feitos da maneira mais lógica e eficiente.

4.1.3 Análise de vendas

A rentabilidade do Supermercado Florêncio gira em torno de 3% e se mantém constante nos últimos anos. A organização não se disponibilizou a fornecer dados contábeis mais detalhados, mas informou apresentar uma estrutura financeira saudável, com um ativo

circulante consideravelmente maior do que seu passivo circulante, ou seja, não existem problemas quanto a sua liquidez.

O proprietário destacou que apesar da empresa estar bem financeiramente, ele permanece sempre empenhado em manter a empresa lucrativa, pois esse foi sempre o seu maior objetivo.

A tabela mostra a evolução das vendas dos supermercados brasileiros, com base em dados disponíveis no site da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), confrontados com os resultados do Florêncio. Os dados encontram-se deflacionados com base no mesmo índice.

| ANO | Evolução das vendas do setor supermercadista no Brasil | Evolução das vendas no Supermercado Florêncio Ltda. |
|------|--|---|
| 2000 | 6,51 % | 3,42 % |
| 2001 | -0,42% | -0,66% |
| 2002 | -2,46% | -2,41% |
| 2003 | -0,03% | 15,99% |
| 2004 | 2,57% | 2,56% |

Quadro 1- Evolução das vendas do setor supermercadista no Brasil X Supermercado Florêncio.

Fonte: dados primários

Os desempenhos do Supermercado Florêncio e do setor supermercadista em âmbito nacional mostraram resultados pouco expressivos. Porém, a empresa apresentou um desempenho superior ao do setor no ano de 2003 em virtude das reformas que foram realizadas em 2002.

4.1.4 Análise operacional

Além do planejamento, para facilitar as atividades e a administração do Supermercado Florêncio são utilizados inúmeros procedimentos, destacando-se entre eles os relacionados à logística dos produtos, ao *layout* da loja e às atividades de controle dos resultados.

Desde o contato com o fornecedor até a venda dos produtos aos clientes, alguns procedimentos são realizados e esses envolvem instrumentos que facilitam a execução das atividades. No Supermercado Florêncio o processo de compra das mercadorias é realizado de duas maneiras. Uma delas é através da elaboração semanal da cotação. Cotação é a relação de produtos que atingiram o estoque mínimo durante a semana anterior. Essa relação fica disponível aos vendedores, e esses cotam os preços das empresas onde trabalham.

Nas quartas-feiras à tarde, a cotação é analisada e os pedidos são elaborados, considerando-se as melhores propostas. Nos dias seguintes, os pedidos são passados por telefone às empresas selecionadas.

A segunda maneira que o Supermercado Florêncio efetua o processo de compras é através do atendimento pessoal ao vendedor. Em geral, são atendidos os vendedores de indústrias e distribuidores, enquanto que a cotação é utilizada pelos vendedores de atacados.

Para facilitar a compra direto com o vendedor, antes do atendimento, é emitido um relatório dos produtos já comprados desse fornecedor, com os preços e quantidades da última compra. Durante o atendimento, consulta-se no computador a situação (quantidade em estoque, preço atual de venda etc.) dos produtos a serem comprados e são realizadas as negociações.

Antes do recebimento de mercadorias, a nota fiscal da compra é levada ao escritório, para que sejam conferidos os preços e as quantidades com o que consta no pedido. Em seguida, a mercadoria é descarregada e armazenada no depósito.

O depósito do Supermercado Florêncio tem aproximadamente 450 m², e esse espaço atende perfeitamente às necessidades da empresa.

A empresa utiliza-se do sistema bancário para efetuar os pagamentos aos fornecedores. Não sendo possível, emite cheques com as datas de vencimento. Quando à vista, desde que viável, o pagamento é realizado em espécie.

O abastecimento da área de venda é realizado pelos repositores. Esses devem efetuar um rodízio das mercadorias, ou seja, deixar na frente os produtos que já estavam nas prateleiras. O procedimento evita que os produtos permaneçam muito tempo na loja e tenham os seus prazos de validade ultrapassados.

Hoje, o bem estar do cliente é um fator muito importante quando se projeta um supermercado. Assim como o setor supermercadista não pára de mudar, também o *layout* e os equipamentos precisam estar em constante adaptação às exigências do mercado consumidor.

O Supermercado Florêncio apresenta um *layout*, onde o açougue, os frios e a padaria ficam na lateral da loja. Na extremidade das gôndolas são expostos produtos em promoção ou produtos sazonais, como material escolar, ovos de Páscoa etc. A loja é bem iluminada, arejada e espaçosa, permitindo que o cliente se desloque com o carrinho sem esbarrar em produtos.

Além disso, existe a preocupação em acompanhar algumas tendências, como deixar a vista do público as áreas de preparo da padaria, açougue e frios e reunir itens que atendam a uma necessidade, como, por exemplo, expor o carvão perto do açougue e outros produtos relacionados a churrasco.

A logística de produtos na empresa termina nos caixas, onde são registradas as compras dos clientes e emitidos os cupons fiscais.

O fechamento dos caixas é realizado durante a manhã e é sempre referente ao dia anterior. O próprio emissor de cupom fiscal (ECF) imprime o total das vendas que, se não foram cometidos enganos, deve ser igual ao montante de dinheiro contado no caixa.

Além do controle dos caixas, é realizado um controle das vendas por setor. Todos os dias são impressos relatórios identificando as vendas da padaria, do açougue, de hortifrutis e de produtos em promoção. O restante das vendas são classificadas como referentes à mercearia. A partir da análise desses relatórios, é possível verificar o desempenho isolado dos departamentos. Quando as vendas são confrontadas com os custos e as despesas, determina-se a lucratividade obtida por cada setor.

Atualmente, o departamento de hortifruti tem alcançado os melhores resultados, enquanto que a mercearia apresenta vendas com margens que praticamente apenas cobrem as despesas.

O Florêncio acompanhando as mudanças tecnológicas há dez anos iniciou seu processo de automação. Esse foi um fator determinante para que a empresa se mantivesse competitiva. Hoje ela conta com um eficiente sistema informatizado para o controle de estoque e de vendas. As operadoras de caixa trabalham em PDV com leitor ótico e impressor do cupom fiscal que acumulam as vendas e são interligados a um computador central (servidor) que realiza a baixa diária dos estoques. Esse sistema evita perdas decorrentes de estoques mal controlados e facilita o processo de compras.

Outra tecnologia adotada para a prevenção de perdas foi à implantação de um sistema de vídeo. Foram instaladas 22 micro-câmeras distribuídas entre a área de venda e o depósito a fim de inibir os furtos internos, que são aqueles praticados pelos funcionários ou fornecedores e os furtos externos que são praticados por clientes, por gangues e até por profissionais. Esses furtos são os principais responsáveis por diferenças entre o estoque lógico que está registrado no sistema de computadores e o estoque físico, que é o que está de fato disponível. Em um ambiente onde as margens de lucro se tornam cada vez menores, a empresa tenta fazer com que o estoque de produtos comprados para revender tenha a menor perda possível.

4.1.5 Recursos humanos

Observando a estrutura da empresa verifica-se que esta não apresenta uma área denominada de departamento de pessoal, na verdade opera suas atividades com o suporte de uma secretária que atua em outras áreas além da de recursos humanos. Dessa forma, a gestão de pessoas restringe-se a desenvolver funções burocráticas e rotineiras como: execução de folha de pagamento, seleção, elaboração do contrato de trabalho, rescisão de contrato e férias.

A empresa mantém um arquivo fichas de candidatos externos interessados, com informações como cargo pretendido, dados pessoais, referências, escolaridade, empregos anteriores e aptidões. Além disso, também conserva um arquivo com informações detalhadas dos atuais empregados. A oferta espontânea de currículos e fichas de emprego ocorre freqüentemente, de maneira que a empresa não utiliza nenhuma outra técnica de recrutamento.

No processo de seleção a secretária faz a análise e triagem das fichas. Feita a triagem, os candidatos escolhidos são submetidos a uma prova de conhecimentos com objetivo de eliminar candidatos não qualificados e posteriormente a uma entrevista com o provável futuro superior e com a secretária encarregada da área de recursos humanos.

Não existe nenhum profissional específico e especializado responsável em desempenhar a função de treinamento, sendo a execução desta atividade ao superior imediato de cada empregado.

Atualmente, a empresa conta com 42 colaboradores sendo 22 mulheres e 19 homens, suas idades variam de 16 a 55 anos ocorrendo uma maior concentração por volta dos 20 anos. A maioria possui ensino médio completo e apenas dois funcionários possuem nível superior completo.

4.1.6 Análise do mix de marketing

4.1.6.1 Produto

Com relação aos produtos oferecidos pela empresa, observa-se um bom grau de diversificação dos itens, o que faz com que o cliente, provavelmente, encontre o produto desejado.

Nota-se que a empresa procura inserir produtos novos ou itens diferenciados. Entretanto, se o produto não apresenta um giro que justifique sua permanência, este é retirado do *mix*.

Tratando-se de uma empresa que revende produtos e não os fabrica, é mais difícil se responsabilizar pela qualidade dos mesmos. Outro aspecto que deve ser considerado, é que em certos casos é necessário oferecer itens de qualidade um pouco inferior, em função da demanda por produtos com preços mais acessíveis. Porém, a empresa procura testar a qualidade dos produtos antes de colocá-los a disposição dos clientes, para evitar a entrada de itens de qualidade realmente ruim.

Como forma de garantir a qualidade, a empresa responsabiliza-se pela troca de quaisquer produtos, que venham apresentar algum tipo de alteração.

Devido ao nível sócio-econômico dos clientes, os produtos mais vendidos são os para consumo básico, como arroz, açúcar e óleo. Enquanto que a venda de produtos com maior valor agregado é menos representativa.

4.1.6.2 Preço

A administração coloca que o apreçamento dos produtos é executado de forma a oferecer um bom "preço médio", ou seja, a falta de grandes promoções é compensada pela não existência de preços abusivos.

Os preços são calculados por uma funcionária que é monitorada pelo proprietário. As margens variam de acordo com o volume de vendas (produtos mais vendidos tem margens

menores), índice de furto e quebra (produtos que apresentam altos índices de furto e de quebra recebem uma margem mais elevada), a empresa também procura estar atualizada com os preços praticados pela concorrência, para manter-se competitiva.

Os clientes têm como opção de pagamento os cartões de crédito Visa e Mastercard, diversos vales-alimentação, e prazo de 30 dias no cheque para compras de valor superior a R\$ 50,00 (cinquenta reais), mediante aprovação cadastral.

Os recebimentos das vendas com as formas de pagamento citadas, com exceção aos cheques, são efetuados em prazo e taxa de descontos pré-estabelecidos com as empresas financeiras envolvidas.

4.1.6.3 Praça

O Supermercado Florêncio está localizado no bairro Monte Verde, e seus clientes são em geral os moradores do bairro e das proximidades, atingindo um raio de até 10Km. A distribuição é por varejo, ou seja, o estabelecimento vende direto para o consumidor final, em pequenas quantidades.

4.1.6.4 Promoção

A empresa não possui uma reserva determinada para a realização de promoções. Assim sendo, quando é realizada alguma ação promocional, são utilizados os recursos do caixa.

Da mesma forma, a empresa não apresenta uma política constante de promoções. Apenas em datas especiais (como Natal, por exemplo) a empresa realiza sorteio de bens duráveis (televisores, automóvel), e distribui panfletos anunciando produtos promocionais.

Por tratar-se de um supermercado de bairro, a administração da empresa não acha válido investir em publicidade e propaganda, pois estes atingem um público muito maior do que os clientes potenciais da empresa, e por este motivo implicam custos muito elevados.

4.1.7 Pontos fortes

Na análise do ambiente interno da empresa foram identificados os seguintes pontos fortes:

- a) Atendimento diferenciado (o Florêncio é um supermercado de bairro dessa forma procura utilizar como vantagem um atendimento o mais personalizado possível);
- b) Abertura da loja aos domingos e feriados (esta pratica já representa cerca de 10% do faturamento da empresa além de ser mais uma opção de horário para os clientes);
- c) Automatização da loja (o que possibilita o controle de estoque e vendas, e facilita a reposição dos itens antes do seu término);
- d) Adequação do número de funcionários aos horários de pico de movimento (é importante ter disponível um número adequado de funcionários nos períodos de mais movimento, principalmente de operadores de caixa, pois certamente uma das queixas mais freqüentes em relação aos supermercados são as filas);
- e) Entrega em domicílio (a empresa entrega em domicílio a compra de seus clientes sem cobrar nenhuma taxa desde que estas atinjam um valor mínimo pré-estabelecido para cada bairro); e
- f) Crédito junto aos fornecedores (19 anos sem restrições bancárias), bem como o cumprimento dos pagamentos nos prazos estabelecidos aos seus empregados e terceirizados.

4.1.8 Pontos fracos

Foram identificados os seguintes pontos fracos:

- a) Deficiência na quantidade e qualidade dos treinamentos e desenvolvimento de pessoal, resultando uma alta rotatividade de funcionários, dificultando a implementação de uma cultura sólida de comprometimento;

- b) Falta de investimento na área de Recursos Humanos e de uma equipe preparada para formular e aplicar políticas que despertem a motivação e o comprometimento das pessoas;
- c) Ausência de um planejamento estratégico estruturado, não tendo estabelecido formalmente sua missão, visão e valores; e
- d) Centralização das decisões (Os objetivos da organização e o que fazer para alcançá-los são decididos pelo proprietário. Ele é o responsável por resolver como agir, diante de todas as situações que exijam novos procedimentos e implicam conseqüências sobre os objetivos da empresa).

4.2 Análise do ambiente externo

4.2.1 Ambiente demográfico

A cidade de Florianópolis totaliza uma população estimada de 342.615 habitantes conforme a Prefeitura Municipal de Florianópolis (2005). Destes, 165.694 são homens e o remanescente, 176.621 são mulheres.

A Ilha possui 85 bairros, sendo o do Centro com o maior número de habitantes 41.827. No Continente, que possui 9 bairros, Capoeiras é o mais populoso, com 17.905 habitantes, segundo dados da Prefeitura Municipal de Florianópolis (2005), na região onde está localizado o Supermercado Florêncio os bairros apresentam as seguinte população: Monte Verde 6.151 habitantes, Saco Grande 4.451 habitantes, João Paulo 2.852 habitantes, Cacupé 792 habitantes, Santo Antônio 1.254 habitantes, Sambaqui 1.244 habitantes e Ratonés 934 habitantes totalizando uma população de 17.678 habitantes.

4.2.2 Ambiente econômico

As variações da economia nos últimos anos também exerceram forte influência sobre o Supermercado Florêncio. Para conseguir manter os índices de inflação baixos e evitar a

desvalorização do Real, o governo adotou um modelo econômico baseado em elevação das taxas de juros e inibição do consumo.

Para não sofrer diretamente as conseqüências negativas da alta dos juros, a empresa aplicou técnicas gerenciais que permitem a compra correta e um efetivo controle de estoque, evitando assim, entrar em liquidez negativa e ter de recorrer a empréstimos. Para evitar a diminuição do consumo no setor, os supermercadistas vêm sendo obrigados a reduzir a margem de lucro. É assim que o Florêncio tem superado os sobressaltos da economia, segurando o repasse dos custos aos consumidores, mas garantindo a rentabilidade.

4.2.3 Ambiente tecnológico

O impacto decorrente da introdução de novas tecnologias, especialmente as relacionadas à tecnologia de informação é muito grande sobre o setor supermercadista. Não faz muitos anos que o processo de automação nesse setor iniciou-se, e diante do mercado globalizado, rapidamente as tecnologias desenvolvidas estão sendo disponibilizadas para todas as organizações.

4.2.4 Ambiente político-legal

O aspecto político-legal que mais influencia as atividades do setor supermercadista é o sistema tributário adotado pelo governo. Atualmente, o Supermercado Florêncio tem pago ao governo cerca de 11% sobre o seu faturamento através dos seguintes impostos: ICMS, PIS, COFINS e IRPJ. Trata-se de uma influência restritiva, pois retira da organização, recursos financeiros que poderiam ser investidos em seu crescimento.

O principal grupo regulamentador que influencia as atividades da empresa é o sindicato patronal do setor, denominado Sindicato dos Gêneros Alimentícios (SINGA). Sua função é orientar seus associados quanto aos aspectos trabalhistas e promover acordos e negociações coletivas de trabalho com o Sindicato de Empregados do Comércio de Florianópolis (SECF).

4.2.5 Ambiente sócio-cultural

As condições sociais da região onde a empresa está situada também exercem influência sobre ela, afinal é essa sociedade que compra no Supermercado Florêncio. Grande parte da clientela do Supermercado Florêncio é formada por famílias de menor poder aquisitivo. De acordo com Prefeitura Municipal de Florianópolis (2005) o valor do rendimento nominal médio mensal das pessoas com rendimento, responsáveis pelos domicílios particulares permanentes dos bairros onde residem os clientes do Supermercado Florêncio são: Monte Verde R\$ 863,74, Saco Grande R\$ 736,96, João Paulo R\$ 1.765,76, Cacupé R\$ 2.313,68, Santo Antônio R\$ 1.627,83, Sambaqui R\$ 1.562,49 e Ratonas R\$ 648,00. O que é determinante para a empresa escolher os produtos a serem oferecidos.

4.2.6 Concorrência

O principal concorrente da empresa é o Hipermercado Angeloni Beira-mar. A administração do Florêncio esforça-se para conseguir competir com uma empresa de maior porte, pelo menos dentro da fatia do mercado que a organização conquistou o domínio. Entre as várias dificuldades enfrentadas, oferecer preços competitivos tem se tornado cada vez mais difícil, em virtude do volume de compras do Florêncio ser muito inferior, interferindo na negociação de compra.

O Angeloni é uma empresa que utiliza as ferramentas de marketing com frequência. Uma de suas estratégias são os cartões de fidelidade, que permitem conhecer o cliente e trabalhar as informações sobre o mesmo, para melhor atendê-lo. Uma característica forte da empresa também são as campanhas de publicidade e as frequentes promoções como sorteios e raspadinhas premiadas.

Ainda com relação à concorrência, alterações tem ocorrido especialmente a partir do ano de 1999. Nesse ano, a loja do Angeloni na Beira-mar passou por reformas, tornando-se

mais bonita e agradável. Em 2000, foi inaugurada uma filial dos Supermercados Rosa no bairro do Itacorubi, a qual atende também a clientes potências da empresa.

No bairro, o maior concorrente do Florêncio é o Sacks, cujo principal ponto forte é o atendimento. Trata-se de uma empresa administrada por uma família, cujos membros trabalham diretamente com o público. Ser atendido pelo proprietário é certamente o diferencial que este mini-mercado oferece aos seus clientes.

4.2.7 Fornecedores

O relacionamento empresa-fornecedor é de substancial importância para o bom andamento do negócio, já que deve haver o cumprimento dos prazos de entrega, de negociações acerca de preços aceitáveis e o fornecimento de produtos de qualidade. Fornecedores devem ser considerados parceiros, e uma vez ocorrido algum desentendimento deve-se procurar outros.

Atualmente a empresa mantém relação de compras com aproximadamente 700 fornecedores. Esses estão divididos em indústrias, distribuidoras, que são representantes de uma indústria em determinada região e atacados. No passado, os atacadistas embora já em menor número em relação às indústrias e distribuidores, representavam uma fatia maior do volume de compras.

Além de preços competitivos, fatores como a continuidade de fornecimento e a qualidade do serviço são importantes para a decisão de compras. O Florêncio mede o desempenho de seus fornecedores, avaliando se foram cometidos enganos e os produtos entregues não correspondem ao que foi especificado no pedido, se os prazos para o recebimento foram respeitados etc. Porém descartar fornecedores por falhas nesses aspectos, muitas vezes é inviável, visto que a maioria das compras são realizadas diretamente com os fabricantes e a empresa torna-se dependente por não possuir outras opções.

4.2.8 Clientes

O principal objetivo do Supermercado Florêncio é a satisfação de seus clientes e essa filosofia é transmitida a todos os funcionários desde a sua contratação. Existem setores dentro das empresas que tradicionalmente são os que mais têm contato com o público. No caso dos supermercados esse setor seria a “parte da frente da loja” que engloba as operadoras de caixa e sua supervisora e o gerente. O Florêncio prioriza que o cliente seja bem atendido, por isso são exigidos desses funcionários que eles sejam cordiais, simpáticos e saibam ouvir o cliente, principalmente quando se trata de críticas. Saber onde a empresa está errando é uma boa oportunidade para corrigir as falhas e se aprimorar.

Na organização existe a preocupação de que as pessoas responsáveis pelo atendimento ao cliente estejam preparadas para responder a qualquer dúvida ou problema e sempre apresentar soluções que agradem o cliente. Porém pelo supermercado passam diariamente cerca de 1500 clientes, alguns simpáticos e educados, outros estourados e exigentes. Lidar com essas diversas personalidades não é fácil. Nas situações complicadas, os funcionários são treinados para chamar o gerente, e mesmo quando o cliente não tem razão, ele resolve a situação com bom senso e muito tato.

A empresa possui um cadastro de clientes que é utilizado para a liberação de prazos nos cheques. Atualmente, existem 2.089 clientes cadastrados sendo que 1.236 estão inativos (não efetuaram nenhuma compra com cheque pré-datado em 2005). Os principais motivos que levam estes clientes a ficarem inativos são a utilização de outras formas de pagamento como cartões de crédito e alimentação, mudança de endereço, migração para os concorrentes além de 185 clientes que estão com seus cadastros bloqueados pela empresa em decorrência de algum débito pendente ou pela frequência de cheques devolvidos.

4.2.9 Oportunidades

- a) Crescimento do bairro: A cidade de Florianópolis vem registrando um grande crescimento nos últimos anos, o bairro onde está situado o supermercado Florêncio também tem apresentado um grande desenvolvimento, representando uma boa oportunidade de aumento nas vendas da empresa.
- b) Alcançar o público de maior poder aquisitivo: A população próxima ao supermercado dispõe de um poder aquisitivo baixo, porém nos últimos anos têm surgido nesta região alguns condomínios de classe média onde moram pessoas que pode vir a ser clientes do Florêncio.
- c) Venda de espaços da loja a fornecedores: Os fornecedores pagam através de bonificações e até mesmo em dinheiro para que o seu produto seja exposto em um local privilegiado. É uma tendência do mercado e pode vir a ser mais uma fonte de renda para a organização.
- d) Cartões de fidelidade: Muitos dos concorrentes já estão utilizando essa ferramenta, que fornece informações importantes sobre o comportamento dos clientes, além de recebimento da venda ser garantido pelas operadoras de cartões, que cobram taxas pelo serviço.

4.2.10 Ameaças

- a) Entrada de novos concorrentes no bairro ou na rodovia SC 401: O grande crescimento do norte da ilha deve atrair o interesse dos concorrentes, atualmente já esta sendo construído um shopping nas proximidades, onde será instalado um supermercado que segundo a empresa responsável será voltado para as classes A e B.
- b) Mudanças desfavoráveis na política tributária: O governo brasileiro tem o hábito de aumentar as taxas e implantar novos impostos para diminuir o seu déficit, há

também muita expectativa acerca da reforma tributária, que pode implicar uma carga tributária ainda maior.

c) Instabilidade econômica e política: A globalização tem deixado a econômica muito instável, provocando oscilações do dólar e gerando inflação.

d) Entrada de grandes redes no mercado: A entrada de uma rede como o Carrefour e o Pão de Açúcar no mercado pode ter um grande impacto no setor.

e) Mídia dos concorrentes: Os concorrentes estão praticando propagandas na televisão e no rádio com ofertas bastante agressivas e oferecendo grandes prêmios.

5 PROGNÓSTICO

5.1 Missão

Com a missão definida, torna-se mais fácil para a empresa estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar.

A missão definida para o Supermercado Florêncio é:

“Comercialização de produtos com qualidade, profissionalismo e rentabilidade, buscando a satisfação dos clientes e colaboradores e o desenvolvimento constante”.

5.2 Objetivos

O objetivo deste plano de marketing é contribuir para que a organização atinja os seus objetivos de crescimento. Pode-se descrevê-lo mais especificamente como:

“Consolidar o nome do Supermercado Florêncio na região onde atua, mantendo a taxa de lucratividade, aumentando as vendas em 15% e conseqüentemente alcançando, um lucro líquido 15% mais elevado”.

5.3 Estratégias de marketing

O mercado alvo do Supermercado Florêncio são as famílias de baixa e média renda do bairro do Monte Verde e bairros vizinhos. Entretanto, como já foi colocado, a empresa prevê a oportunidade de aumentar a sua participação no mercado, alcançando também famílias de maior poder aquisitivo. Porém, entende-se que as estratégias para o aproveitamento dessa oportunidade, não interferem negativamente no relacionamento com o mercado alvo, podendo na verdade, contribuir.

Com o intuito de criar uma imagem específica da empresa na mente das pessoas em seu mercado alvo, a empresa pretende posicionar-se como o maior supermercado do bairro e fortalecer sua imagem de competitividade nos preços e qualidade no atendimento.

As estratégias táticas elaboradas para o alcance dos objetivos deste plano são:

Estratégia A: Melhorar o atendimento aos clientes

O estabelecimento dessa estratégia visa a satisfação dos clientes e conseqüentemente a sua fidelização.

Estratégia B: Aumentar o *mix* de produtos

Esta estratégia tem a finalidade de ampliar a variedade de produtos oferecidos de forma que a empresa possa atender todas as necessidades de seus clientes.

Estratégia C: Aprimorar o sistema de segurança

Esta estratégia visa ampliar a segurança do Supermercado Florêncio, proporcionando maior tranquilidade aos funcionários e clientes da empresa.

Estratégia D: Realizar campanhas de promocionais.

O estabelecimento desta estratégia visa o fortalecimento do nome da empresa na região onde atua além da divulgação dos seus produtos e serviços.

5.4 Plano de ação

Esta etapa do prognóstico consiste na especificação das ações que deverão ser executadas pelo Supermercado Florêncio para que o objetivo estabelecido e as estratégias sejam alcançados.

Assim as ações foram formalizadas abaixo:

Estratégia A: Melhorar o atendimento aos clientes

Ação A1 - Aproveitar a experiência das supervisoras de caixa, e promover reuniões periódicas com as operadoras de caixa, com pautas variadas, abordando instruções operacionais, atendimento, motivação e temas que surjam no decorrer do tempo.

Ação A2 - Contratar o serviço de uma empresa de treinamento ou de um profissional da área, para realizar um treinamento a nível operacional, trazendo novos modelos e conceitos para a organização.

Estratégia B: Aumentar o *mix* de produtos

Ação B1 - Realizar uma pesquisa nos caixas a cerca dos itens não encontrados. Esse tipo de informação contribuirá para a tomada de decisão quanto ao aumento do mix de produtos e a solucionar problemas com produtos que estão em faltando.

Estratégia C: Aprimorar o sistema de segurança

Ação C1 - Adquirir um sistema de monitoramento da loja com câmeras coloridas e com dispositivo de gravação;

Ação C2 - Instalação de um sistema de alarme com monitoramento.

Estratégia D: Realizar campanhas de marketing.

Ação D1 - Envio de cartões aos clientes cadastrados em datas comemorativas.

Ação D2 – Distribuição de panfletos com ofertas.

Ação D3 – Colocação de outdoors em pontos estratégicos.

Ação D4 - Realizar sorteios em datas comemorativas como Páscoa, dias das mães, dias dos pais e no Natal.

O quadro abaixo apresenta o cronograma do plano de ações onde serão estabelecidos: o responsável, o período e o custo de cada ação.

| AÇÃO | PERÍODO | RESPONSÁVEL | CUSTO/AÇÃO (R\$) |
|-------------|---------------------|------------------------------|-------------------------|
| Ação A1 | Trimestral | Supervisoras de caixa | - |
| Ação A2 | Semestral | Empresa de treinamento | 1.000,00 |
| AçãoB1 | Um trimestre | Operadoras de caixa | - |
| Ação C1 | Julho de 2005 | Proprietário do supermercado | 15.000,00 |
| Ação C2 | Julho de 2005 | Proprietário do supermercado | 500,00 |
| Ação D1 | Semanalmente | Auxiliar de escritório | 150,00 |
| Ação D2 | Mensalmente | Proprietário do supermercado | 500,00 |
| Ação D3 | Mensalmente | Proprietário do supermercado | 500,00 |
| Ação D4 | Datas comemorativas | Proprietário do supermercado | 15.000,00 |

Quadro 02 – Plano de ações de Marketing

Fonte: dados primários

5.5 Plano de resultados

Após estabelecer o plano de ações, o próximo passo será projetar o plano de resultados que tem como objetivo avaliar o custo/benefício do plano em questão. Portanto, é através do plano de resultados que será analisado a viabilidade do plano de marketing proposto.

Partindo-se do objetivo proposto de incrementar as vendas em 15% e manter a taxa de rentabilidade, a empresa pode aumentar até 15% a sua despesa. Portanto, foi possível concluir que as despesas relacionadas à execução deste plano não irão ultrapassar esse percentual limite. Também foi projetado um aumento de 5% no número de clientes que passam pela loja diariamente atingindo uma média de 1.575 clientes por dia.

5.6 Implantação e controle de resultados

A apresentação do plano acontecerá no início do mês julho de 2005, na sala de reuniões da organização, com a presença do proprietário, do gerente, dos responsáveis pelos setores e do autor.

O presente plano de marketing foi elaborado para ser executado no segundo semestre de 2005. As ações deverão ser coordenadas pelo autor e pelo proprietário e realizadas em paralelo com as pessoas designadas para cada ação.

O sucesso da implantação do plano de marketing somente dar-se-á com um acompanhamento constante da execução das ações, bem como da revisão de suas estratégias.

O controle do plano de marketing é feito para garantir a realização dos objetivos, estratégias e planos de ação estabelecidos para o Supermercado Florêncio LTDA. Será efetuado através de tabelas de controle do plano de ações.

| Ação | Data prevista | Data realizada | Responsável | Custo estimado | Custo realizado |
|------------------|---------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|
| | | | | | |
| Avaliação: | | | | | |
| | | | | | |
| Ações corretivas | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Assinatura: | | | | | |
| Data __/__/__ | | | | | |

Quadro 3: Controle do plano de Marketing

Fonte: Cobra (1989, p.172).

Caso seja constatado algo não programado ou incorreto no plano, serão aplicadas ações corretivas imediatas, evitando futuros problemas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado consistiu na elaboração de um planejamento estratégico de marketing para o Supermercado Florêncio Ltda.

Através do estudo, pode-se contemplar os objetivos da pesquisa. Em relação ao ambiente interno e externo, destacando-se a profissionalização do setor supermercadista, que hoje conta com eficientes técnicas e instrumentos para facilitar a realização das atividades.

Ressaltou-se também como o Supermercado Florêncio tem utilizado os recursos disponíveis, para melhorar o atendimento ao cliente e manter-se competitivo.

Outro aspecto relevante é a alta carga tributária atribuída ao setor, e as dificuldades encontradas por ser uma empresa de médio porte que necessita atender as mesmas exigências impostas aos grandes varejistas e é prejudicado pela informalidade dos pequenos varejos.

Como foi visto, a empresa apresenta características típicas de empresas familiares, como o planejamento informal e a tomada de decisão centralizada. Da mesma forma, a estrutura organizacional concentra-se na figura do proprietário, observando-se que, de uma forma geral, apenas as funções burocráticas e operacionais são delegadas.

Quanto ao objetivo de identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa. Foram identificadas como oportunidades o crescimento do bairro, o alcance de um público de maior poder aquisitivo e a venda de espaços da loja a fornecedores, como ameaças foram apontadas a entrada de novos concorrentes no bairro ou na rodovia SC 401, mudanças desfavoráveis na política tributária, a entrada de grandes redes no mercado e a mídia dos concorrentes, em relação aos pontos fortes pode-se destacar o crédito junto aos fornecedores, atendimento diferenciado, abertura da loja aos domingos e a entrega em domicílio, como pontos fracos foram identificados a falta de investimentos na área de Recursos Humanos, centralização das decisões e a ausência de um planejamento estratégico estruturado.

Objetivando o estabelecimento da missão e objetivos da organização a missão definida para o Supermercado Florêncio é:

“Comercialização de produtos com qualidade, profissionalismo e rentabilidade, buscando a satisfação dos clientes e colaboradores e o desenvolvimento constante”.

E os objetivos da organização são:

“Consolidar o nome do Supermercado Florêncio na região onde atua, mantendo a taxa de lucratividade, aumentando as vendas em 15% e conseqüentemente alcançando, um lucro líquido 15% mais elevado”.

Quanto ao objetivo determinar as estratégias de marketing e as ações para implementá-las, este plano procurou desenvolver ações e estratégias simples e de fácil execução, pois como na organização a cultura do marketing ainda não é forte, acreditou-se que só dessa maneira o plano conseguirá alcançar os objetivos da organização.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO brasileira de supermercados. Institucional. Disponível em: <www.abras.com.br>. Acesso em: 13 maio 2005.

BERRY, Leonard. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BERTOLINO FILHO, Jorge. **Estruturas organizacionais**. São Paulo: [S.n]. Disponível em: <<http://www.admbrasil.com.br>>. Acesso em: 28 abr. 2005.

CAVALCANTI, Marly et al. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill Ltda., 1994.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

_____, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIBSON, James L; IVANCEVICH, John M; DONNELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HAMPTON, David. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____, _____. **Marketing de varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. Atlas: São Paulo, 1990.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. Vol. 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: Relacionamentos – qualidade – valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PREFEITURA Municipal de Florianópolis. Institucional. Disponível em <http://www.pmf.sc.gov.br/cidade/perfil_de_florianopolis/demografia.htm>. Acesso em: 04 abril 2005.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

STONER, James A. F., FREENAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**: São Paulo: Makron Books, 1992.