

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Luiz Ramon Andrade Panno

Desenvolvimento de Estratégias de Marketing nas Drogarias Ônix

Florianópolis

2005

Luiz Ramon Andrade Panno

Desenvolvimento de Estratégias de Marketing nas Drogarias Ônix

Trabalho apresentado como requisito para  
a conclusão do curso de Ciências da  
Administração

Profº Orientador: Marcos Dalmau

Florianópolis  
2005

Luiz Ramon Andrade Panno

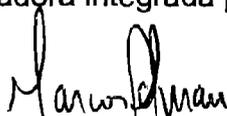
DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NAS DORGARIAS  
ÔNIX

Este trabalho de conclusão de curso foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 13 de junho de 2005.

Prof Mario de Souza Almeida

Coordenadoria de Estágios

Apresenta à comissão examinadora integrada pelos seguintes professores:



Orientador: Dr. Marcos Dalmau  
Presidente – Universidade Federal de Santa Catarina



Profa. Priscila Martins Ramos, Msc  
Membro – Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Doutoranda Beatriz Maria Rocca  
Membro – Universidade Federal de Santa Catarina

## Resumo

PANNO, Luiz Ramon Andrade. Desenvolvimento de Estratégias de Marketing nas Drogarias Ônix. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

A criação de um novo empreendimento requer uma análise não só do ambiente o qual a empresa irá estar inserida como também da concorrência, da clientela que se deseja atingir e da viabilidade de retorno do investimento. Neste sentido, a ferramenta que a Administração disponibiliza que mais se enquadra para este propósito é o planejamento estratégico de marketing, que analisa desde o ambiente até as estratégias necessárias, assim como seu controle. Este trabalho visou como principal objetivo o desenvolvimento de estratégias de marketing para uma empresa recém aberta em um cenário de extrema competição. É o caso das Drogarias Ônix, empresa do varejo de medicamentos localizada em Joinville. Para tanto uma série de fatores teve de ser trabalhada, desde a busca por bibliografia, para aumentar o conhecimento do autor na área, a metodologia utilizada, que se caracterizou por um estudo de caso tendo a observação participante como meio essencial para a coleta de informações e também a análise prática. Neste momento buscou-se aplicar a teoria na empresa em estudo, verificando desde seus norteadores principais, o ambiente o qual está inserida, até a definição de estratégias e programas de ação, visando a implementação e controle dos resultados.

Palavras –chave: estratégias, marketing, varejo, farmácias

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b> .....	<b>6</b>
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema .....	6
1.2 Objetivos .....	8
1.2.1 Objetivo geral .....	8
1.2.2 Objetivo específico .....	9
1.3 Justificativa .....	9
1.4 Estrutura do trabalho .....	10
<b>2 Referencial Teórico</b> .....	<b>11</b>
2.1 Planejamento estratégico.....	11
2.1.1 Missão, visão e princípios da organização.....	13
2.2 Planejamento estratégico de marketing .....	15
2.2.1 Conceito de marketing .....	17
2.2.2 Análise do ambiente .....	19
2.2.2.1 Ambiente externo .....	19
2.2.2.1.1 Ambiente geral (Macroambiente).....	20
2.2.2.1.2 Ambiente setorial (Microambiente) .....	26
2.2.2.1.3 Oportunidades e ameaças .....	35
2.2.2.2 Ambiente interno.....	38
2.2.2.2.1 Forças e fraquezas .....	40
2.2.2.3 Análise swot.....	42
2.2.3 Sistema de informações de marketing .....	45
2.2.4 Mercado-alvo .....	47
2.2.5 Metas e objetivos .....	51
2.2.6 Composto de marketing .....	54
2.2.6.1 Produtos.....	55
2.2.6.2 Preços.....	57
2.2.6.3 Pessoas .....	59
2.2.6.4 Comunicação .....	60
2.2.6.5 Localização comercial.....	65
2.2.6.6 Apresentação física da loja e visual merchandising.....	66
2.2.7 Construir relacionamentos de troca .....	66
2.2.8 Implementação e controle de marketing .....	69
<b>3 Metodologia</b> .....	<b>74</b>
3.1 Caracterização da pesquisa.....	74
3.2 Tipos de pesquisa .....	74
3.3 Tipo de coletas de dados .....	75
3.4 Limitações da pesquisa .....	77
<b>4 Caracterização da empresa</b> .....	<b>78</b>
4.1 Pessoas .....	79
4.2 Finanças .....	80
4.3 Tecnologia .....	81
4.4 Localização da loja .....	82
4.5 Preços.....	82

4.6 Comunicação .....	83
4.7 Apresentação física da loja .....	83
4.8 Produtos/serviços .....	84
4.9 Concorrentes .....	85
4.10 Missão, visão e princípios da Drogeria Ônix .....	87
<b>5 Estudo de caso da Drogeria Ônix.....</b>	<b>88</b>
5.1 Análise do ambiente .....	88
5.1.1 Análise do macroambiente.....	88
5.1.2 Análise do microambiente.....	94
5.1.3 Oportunidades e ameaças.....	100
5.1.4 Análise do ambiente externo.....	101
5.1.5 Forças e fraquezas .....	103
5.2 Análise swot.....	105
5.3 Mercado-alvo .....	108
5.4 Metas e objetivos .....	111
5.5 Composto de marketing .....	113
5.5.1 Produtos/serviços .....	113
5.5.2 Preços.....	116
5.5.3 Pessoas .....	117
5.5.4 Comunicação .....	118
5.5.5 Localização comercial.....	119
5.5.6 Apresentação física da loja e visual merchandising.....	119
5.6 Construir relacionamentos de troca .....	120
5.7 Implementação de marketing.....	121
5.8 Controle de marketing.....	130
<b>6 Conclusão.....</b>	<b>132</b>
6.1 Futuras contribuições.....	133
<b>7 Referências.....</b>	<b>134</b>
Apêndice A.....	139

## Lista de Figuras

Figura 1 - Etapas do planejamento estratégico de marketing.....	17
Figura 2 – Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	27
Figura 3 – Matriz de oportunidades .....	36
Figura 4 – Matriz de ameaças.....	37
Figura 5 – Matriz Swot .....	42
Figura 6 – Diagnóstico Swot .....	43
Figura 7 – Seleção de mercado-alvo .....	48
Figura 8 – Modelo de hierarquia dos efeitos e o composto promocional.....	61
Figura 9 – Matriz de oportunidades no ambiente varejista farmacêutico de Jlle.....	100
Figura 10 – Matriz de ameaças no ambiente varejista farmacêutico de Jlle.....	101
Figura 11 – Nível de atendimento Ônix.....	102
Figura 12 – Nível de atendimento concorrentes .....	102
Figura 13 – Nível de conhecimento da Ônix .....	104
Figura 14 – Matriz Swot da Ônix.....	105
Figura 15 – Diagnóstico Swot da Ônix.....	106
Figura 16 – Seleção de mercados-alvo para a Ônix.....	110
Figura 17 – Esquema do serviço Ônix Lar.....	124
Figura 18 – Melhor mídia para a farmácia anunciar.....	126
Figura 19 – Análise de investimentos .....	129
Figura 20 – DRE junho de 2006.....	130

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Perfil dos bairros escolhidos para a abertura da Drogarias Ônix.....	8
Tabela 2 – Características das diferentes mídias .....	63
Tabela 3 – Formulário de plano de ação .....	71
Tabela 4 – Perfil dos bairros escolhidos para a abertura da Drogarias Ônix.....	88
Tabela 5 – Distribuição da população de Jlle por idades.....	89
Tabela 6 – Plano de ação para a implementação de estratégias da Ônix.....	121
Tabela 7 – Faturamento da empresa até dezembro de 2005 .....	128

## 1 Introdução

### 1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema

O empreendedorismo é uma característica marcante na sociedade brasileira. A abertura de novos negócios possibilita a geração de empregos e renda assim como o desenvolvimento da economia de um país. Atualmente o Brasil, segundo o site de GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2004), ocupa a sétima colocação no ranking de países empreendedores.

Contudo, a abertura de uma empresa deve levar em conta principalmente as oportunidades do mercado, que devem ser bem analisadas, e não somente à necessidade do empreendedor. Fatores como falta de capital de giro, escassez de clientes, recessão da economia, bons conhecimentos do mercado e estratégias de venda podem ser determinantes para o sucesso ou para o fracasso de uma nova empresa. Cerca de 49,4% das micro e pequenas empresas não sobrevivem por mais de 2 anos ([www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br)) principalmente por não levarem em conta os fatores acima.

A maioria das empresas abertas no Brasil estão concentradas em atividades comerciais ou de serviços, pela necessidade de menores investimentos e pelo prévio know-how do negócio pelo empresário. Mesmo em cidades onde a atividade industrial é muito forte, o setor terciário vêm aumentando a sua importância na economia local.

É o caso de Joinville, que tradicionalmente teve seu crescimento através de indústrias (metal-mecânica, têxtil e química), mas que hoje também tem se desenvolvido no ramo comercial e de serviços, acompanhando uma tendência mundial. Segundo Schmenner (1999, p. 16) "nos Estados Unidos o setor de serviços corresponde a cerca de 70 por cento do total de empregos oferecidos [...] os setores agrícolas e de produção de bens vêm diminuindo de importância".

Uma das atividades mais tradicionais do setor de serviços é o comércio varejista. De acordo com Dias (2003, p.145) "o varejista é o intermediário que se encarrega de realizar a venda para os consumidores finais". Como o foco passa a ser agora o cliente, as indústrias, que no passado detinham a força da cadeia

produtiva, perderam este poder para o varejo. Este poder que o varejo ganhou nos últimos anos, forçou este segmento a trabalhar de maneira mais profissional e adotar técnicas mais modernas de gestão para manter a sua participação no mercado. Dentre os diversos tipos de empresas que se enquadram neste setor, está inserido o varejo farmacêutico (drogarias, farmácias).

Algumas destas mudanças foram exclusivas deste segmento:

“Além das mudanças de caráter global que afetaram o varejo como um todo, outras afetaram o segmento farmacêutico mais diretamente, tais como: crescimento das redes, abertura de drogarias por planos de saúde, surgimento de franquias, cooperativas, promoções com brindes, lei de patente, informatização, cartões de crédito e genéricos”. FILHO (1997, p.14)

Existem hoje em Joinville 169 farmácias e drogarias e 16 farmácias de manipulação (dados do Conselho Regional de Farmácia, 2004), para uma população de 492.696 pessoas ([www.joinville.sc.gov.br](http://www.joinville.sc.gov.br)), ou seja, 1 farmácia para cada 2.663 pessoas. A Organização Mundial de Saúde (OMS, 2004) recomenda que o número de farmácias per capita seja de 1 para cada 8.000 pessoas.

Devido à facilidade de abertura de novas empresas no setor, cerca de 23 são abertas por mês no Estado de Santa Catarina, que já conta hoje com 2.510 farmácias ([www.saude.sc.gov.br/noticias/novo/clipping2003/outubro/05outubro.htm](http://www.saude.sc.gov.br/noticias/novo/clipping2003/outubro/05outubro.htm), 2004).

Com este grande número de estabelecimentos, a concorrência no setor varejista farmacêutico de Joinville torna-se bastante acirrada. Apesar do cenário aparentemente negativo, devido à forte competição, outras empresas do ramo estão se lançando ao mercado. É o caso da rede de drogarias Ônix, que em dezembro de 2004 iniciou suas atividades na cidade.

A empresa decidiu optar pela abertura das lojas em bairros periféricos da cidade, porém populosos e de intensa atividade comercial, conforme quadro abaixo:

Tabela 1: Perfil dos bairros escolhidos para a abertura das drogarias Ônix

Bairro	População	Indústrias	Pontos Comerciais	Prestadores de Serviços
Aventureiro	30.316	110	416	823
Floresta	16.990	133	621	872
Iriirú	21.340	127	872	892

Fonte: Prefeitura Municipal de Joinville, 2004

Para que esta empresa possa conquistar e reter clientes é muito importante que sejam utilizadas ferramentas e técnicas de gestão que auxiliem neste processo de conhecer melhor o seu público e oferecer-lhes produtos e serviços adequados às suas necessidades.

Entre estas técnicas o estabelecimento de estratégias de marketing torna-se apropriado, pois proporciona: a definição da missão da empresa, a análise do ambiente interno e externo do negócio, formulação de objetivos e metas, definição de estratégias e o estabelecimento de programas de ação, implantação e controle (DIAS, 2003).

Por este motivo surge a seguinte questão: Quais estratégias de marketing deverão ser utilizadas para conquistar e fidelizar os clientes das drogarias Ônix?

## 1.2 Objetivos

Os objetivos são o que se deseja atingir como o resultado do trabalho, eles são divididos em: geral e específico.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar quais estratégias de marketing deverão ser utilizadas nas drogarias Ônix no processo de conquista e fidelização de clientes.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a missão, visão e princípios que norteiam as drogarias Ônix.
- b) Analisar o ambiente externo no qual as drogarias Ônix estão inseridas;
- c) Analisar o ambiente interno da empresa;
- d) Formular objetivos e metas para a empresa;
- e) Definir estratégias para a organização;
- f) Estabelecer programas de ação.

### 1.3 Justificativa

Devido a intensa concorrência no setor varejista farmacêutico de Joinville torna-se primordial que as organizações deste setor conheçam com detalhes o mercado em que atuam e estejam preparadas para possíveis ações das drogarias e farmácias rivais.

A elaboração de um planejamento estratégico de marketing em uma empresa que está iniciando suas atividades é relevante, pois visa trazer ao conhecimento da empresa todos os problemas e desafios relacionados ao seu ambiente interno e externo. Ajudando assim a identificar as oportunidades e ameaças à empresa e o modo como ela irá proceder para atingir os seus clientes e enfrentar a sua concorrência.

Quanto mais uma organização têm o cuidado na obtenção de informações sobre o seu mercado, realiza um planejamento e define estratégias claras de ação, maiores serão suas chances de sucesso e longevidade. Com este trabalho

pretende-se, então, que as Drogarias Ônix consiga se estabelecer no mercado farmacêutico Joinvillense através do uso de técnicas de estratégias de marketing.

Este estudo preenche o critério da originalidade e relevância uma vez que, como a as drogarias Ônix são recém-inauguradas, não foi feito nenhum trabalho ainda na elaboração de estratégias de marketing, visando atrair, reter e fidelizar os clientes. E ainda, apesar de inúmeras pesquisas e publicações realizadas na área mercadológica e de varejo, o setor varejista farmacêutico ainda é pouco explorado.

A falta de material especializado em estratégias de marketing específicas para o segmento de drogarias e farmácias ressalta a importância de uma pesquisa voltada para esta atividade.

Além do interesse do pesquisador em relação ao tema o trabalho também é viável por não acarretar grandes custos e por contribuir para o desenvolvimento de um novo empreendimento.

#### 1.4 Estrutura do trabalho

No capítulo 2 será tratado o referencial teórico necessário para a compreensão do que os autores descrevem sobre o planejamento estratégico de marketing.

No capítulo 3 se encontra a metodologia utilizada neste trabalho.

O capítulo 4 descreve a caracterização da empresa pesquisa, o seu histórico e alguns pontos importantes, como: recursos e concorrentes.

O capítulo 5 é a implementação das estratégias de marketing para a empresa estudada.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Stoner; Freeman (1999, p.136) planejamento é “o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”. Portanto o planejamento serve para orientar o rumo da organização.

Dispor de um planejamento pode trazer diversos benefícios às organizações, pois “o planejamento estimula a administração a pensar adiante de forma sistemática, força a empresa a aguçar seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de esforços e fornece padrões mais claros de desempenho” KOTLER; ARMSTRONG (1998, p.23).

Enquanto isto, Costa; Almeida (2002, p.22) entendem que “estratégia é a arte de aplicar recursos e meios para atingir os fins desejados. De outro modo, podemos vê-la também como a arte de construir o futuro”.

Para Nickels; Wood (1999, p.20) “uma estratégia é um plano amplo usado para guiar as decisões e ações de todas as pessoas dentro da organização. Em suma, a estratégia é um resumo de onde você está, para onde quer ir e como chegar lá”.

Através da estratégia uma organização determina a maneira pela qual irá agir para atingir os seus objetivos. Se o planejamento define para onde se quer chegar a estratégia orienta como isso deve ser feito.

“Para se fazer uma distinção nítida entre planejamento e ação estratégica, deve-se ter em mente que toda a estratégia deve ser elaborada com os olhos voltados para a ação, enquanto o planejamento deve ser visto apenas como um meio para facilitá-la”. RICHERS (2000, p.30)

Juntando estes dois conceitos chega-se à definição de planejamento estratégico, que é o plano que orientará a organização a atingir os seus objetivos e mostrará como isto deve ser feito. O planejamento estratégico da empresa “estabelece os tipos de negócios com os quais ela vai lidar, e seus objetivos para

cada um deles. Depois, dentro de cada unidade de negócio deve ser feito um planejamento mais detalhado” KOTLER; ARMSTRONG (1998, p.28). O objetivo principal do planejamento estratégico segundo Gracioso (2001, p.44) “consiste em encontrar formas diferentes de conduzir os negócios para melhorar a performance futura da empresa”.

Contudo, a criação de uma cultura voltada para o futuro em uma empresa não é tão simples. Apesar das vantagens trazidas pela definição clara de aonde e como se deseja atingir os seus objetivos, muitas empresas, especialmente as pequenas empresas, encontram obstáculos para planejar o seu futuro. Este cenário é ainda mais verdadeiro em tempos de economia em crise.

“É inegável que, no Brasil, existem obstáculos que não se encontram necessariamente em outros países e com os quais o estrategista precisa contar. Um deles é a instabilidade econômica e política [...] mas, o maior obstáculo ao planejamento estratégico é a tendência ao imediatismo” RICHERS (2000, p.50).

Esta visão a curto prazo, onde se defende que o mercado e a economia são muito dinâmicos e planos de longo prazo poderiam atrapalhar as empresas que concorrem neste cenário, prejudica a organização. “Só uma empresa dotada de um bom sistema de planejamento estratégico pode: antecipar-se aos concorrentes, nas mudanças bruscas de mercado; e desenvolver estratégias de competição adequadas a essas novas circunstâncias, com tempo suficientes para garantir o sucesso” GRACIOSO (2001, p.30).

Contudo, a adesão do planejamento estratégico formal em pequenas empresas ainda é inexpressiva, seja por falta de conhecimento de seus gestores, seja por falta de tempo e por acabar se preocupando mais em “apagar o fogo” dos problemas corriqueiros. Segundo Richers (2000, p. 54) “na pequena empresa, o planejamento é feito de forma intuitiva e a partir do que o principal executivo, normalmente o dono da organização, considera essencial”.

Mesmo assim pensar no futuro deve ser uma prática que deve ser adotada nestas empresas.

"O futuro não poder ser conhecido. A única coisa certa a respeito dele é que será diferente de hoje, ao invés de uma continuação. Mas o futuro ainda não nasceu, nem está formado e é indeterminado. Ele pode ser moldado por ações intencionais. E a única coisa que pode efetivamente motivar essas ações é uma idéia – de uma economia diferente, uma tecnologia diferente ou um mercado diferente, explorado por uma empresa diferente. Mas as idéias sempre começam pequenas. E é por isso que o planejamento a longo prazo não serve apenas para a grande empresa. É por isso que a pequena empresa pode de fato ter uma vantagem em tentar dar forma ao futuro hoje" DRUCKER (1998, p.39).

O planejamento estratégico depende, primeiramente do estabelecimento de uma missão para a organização. Segundo Kotler; Armstrong (1998) o planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa e depende do desenvolvimento de uma missão clara para a ela.

### 2.1.1 Missão, visão e princípios da organização

O primeiro passo que os responsáveis devem tomar ao estabelecer o planejamento estratégico na organização é definir qual será a sua missão, a sua visão e os princípios em que ela estará baseada. As suas diretrizes estratégicas farão parte do propósito da empresa, servindo de guia para a busca de seus objetivos.

"As diretrizes estratégicas são definidas pela visão, missão e valores da organização. Essa etapa é essencial na implementação da gestão estratégica competitiva, pois permite ao estrategista detectar os sinais de mudança, identificar as oportunidades, planejar de forma sintonizada com o negócio e criar condições para as ações proativas" LOBATO *et al* (2004, p.40).

Existem vários conceitos para missão, segundo Nickels, Wood (1999, p.21) "missão é o propósito fundamental da organização, que forma as bases de todas as atividades organizacionais", ou seja é o norteador da empresa. Lobato *et al* (2004) contribui afirmando que a missão é a razão de ser da empresa, a sua função no mercado.

Saber definir com exatidão a missão da empresa é uma tarefa crucial e deve envolver as pessoas que fazem parte dela. Conseqüentemente, tenderá a ficar mais fácil para os colaboradores entendê-la e tomar atitudes que vão ao seu encontro. De acordo com Dias (2003) é importante que os funcionários participem da missão para que entendam e assumam um compromisso com ela.

Apesar da definição da missão ser algo difícil de ser realizado é importante que isto aconteça. "Definir a missão da empresa é difícil, penoso e arriscado, mas só assim se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar" (DRUCKER, *apud* LOBATO, 2004 p.41).

Ao se estabelecer a missão da empresa aconselha-se também definir uma visão para a mesma. Para Kotler; Armstrong (1998, p.24) "as missões são melhores quando orientadas por uma visão, um sonho quase impossível [...] a definição da missão da empresa deve dar a visão e a direção da empresa para os próximos dez a vinte anos".

Visão é uma posição na qual a organização deseja se encontrar no futuro. Para Lobato *et al* (2004) a visão é um cenário, um sonho, a imagem projetada no futuro, que deve ser compartilhada por todos os colaboradores da empresa.

Saber passar para os colaboradores a imagem que a organização deseja ter no futuro é de extrema importância, pois são eles que se esforçarão para que isto aconteça. São outros benefícios da explicitação da visão

"Apóia a parceria empresa/empregado na construção do futuro; promove a inovação; levanta uma bandeira; funciona como bússola para a equipe; reduz a dependência para com gênios e líderes; tira a empresa da zona do conforto; motiva e inspira a equipe; orienta o planejamento; orienta a virada; mobiliza para os programas de qualidade; complementa a missão; orienta

os objetivos; e, orienta os investimentos" FILHO; PAGNONCELLI (2001, p.227).

O passo seguinte após a definição da visão é o estabelecimento dos princípios ou valores os quais a empresa irá se basear e conduzir o seu negócio. Os princípios podem ser definidos "como os balizamentos para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento da sua missão" FILHO; PAGNONCELLI (2001, p.139).

É importante que todos os envolvidos com a empresa (funcionários, fornecedores, clientes, acionistas e comunidade) saibam quais são os seus princípios e como a empresa se baseia na hora de tomar decisões. Lobato *et al* (2004) afirma que os valores devem ser definidos como crenças básicas ou ideais para a tomada de decisão na empresa.

Estabelecer valores servem para a organização mostrar aos seus colaboradores o que se valoriza e como deve ser a sua conduta no que diz respeito a realização de suas funções. Segundo Filho; Pagnoncelli (2001) são benefícios que a definição de princípios pode trazer à empresa: criação de um diferencial; balizar o processo decisório, o comportamento, as estratégias; orientar o recrutamento a seleção e o treinamento; e, fundamentar a avaliação.

De acordo com Lobato *et al* (2004) as diretrizes estratégicas (missão, visão, valores) devem ser categóricas no que diz respeito ao compromisso dos colaboradores e flexíveis em seus detalhes para que estes possam ser adaptados na busca dos objetivos organizacionais.

## 2.2 Planejamento Estratégico de Marketing

A base do planejamento estratégico de uma empresa está alicerçada nas suas diretrizes estratégicas. Com isto a organização poderá escolher o portfólio de negócios e de produtos que mais se enquadram nesta filosofia.

A divisão de estratégias ocorrem em alguns níveis: *corporate*, por unidade de negócios e funcional. Segundo Stoner; Freeman (1999) é responsabilidade da estratégia funcional criar um arcabouço para a administração de funções – como finanças, p&d e marketing – de modo que elas possam apoiar a estratégia da organização

Apoiado no planejamento estratégico, o planejamento de marketing objetiva identificar oportunidades de negócios para as unidades específicas e para os produtos da organização.

“O marketing tem um papel-chave no planejamento estratégico de uma empresa, apresentado de várias formas. Primeiro, oferece uma filosofia de orientação, [...] segundo, oferece subsídios que auxiliam os planejadores estratégicos a identificar oportunidades de mercado atraentes e avaliar o potencial da empresa para tirar vantagens delas. Finalmente, dentro das unidades individuais de negócios, o marketing define estratégias para alcançar os objetivos da unidade” KOTLER, ARMSTRONG (1998, p.28).

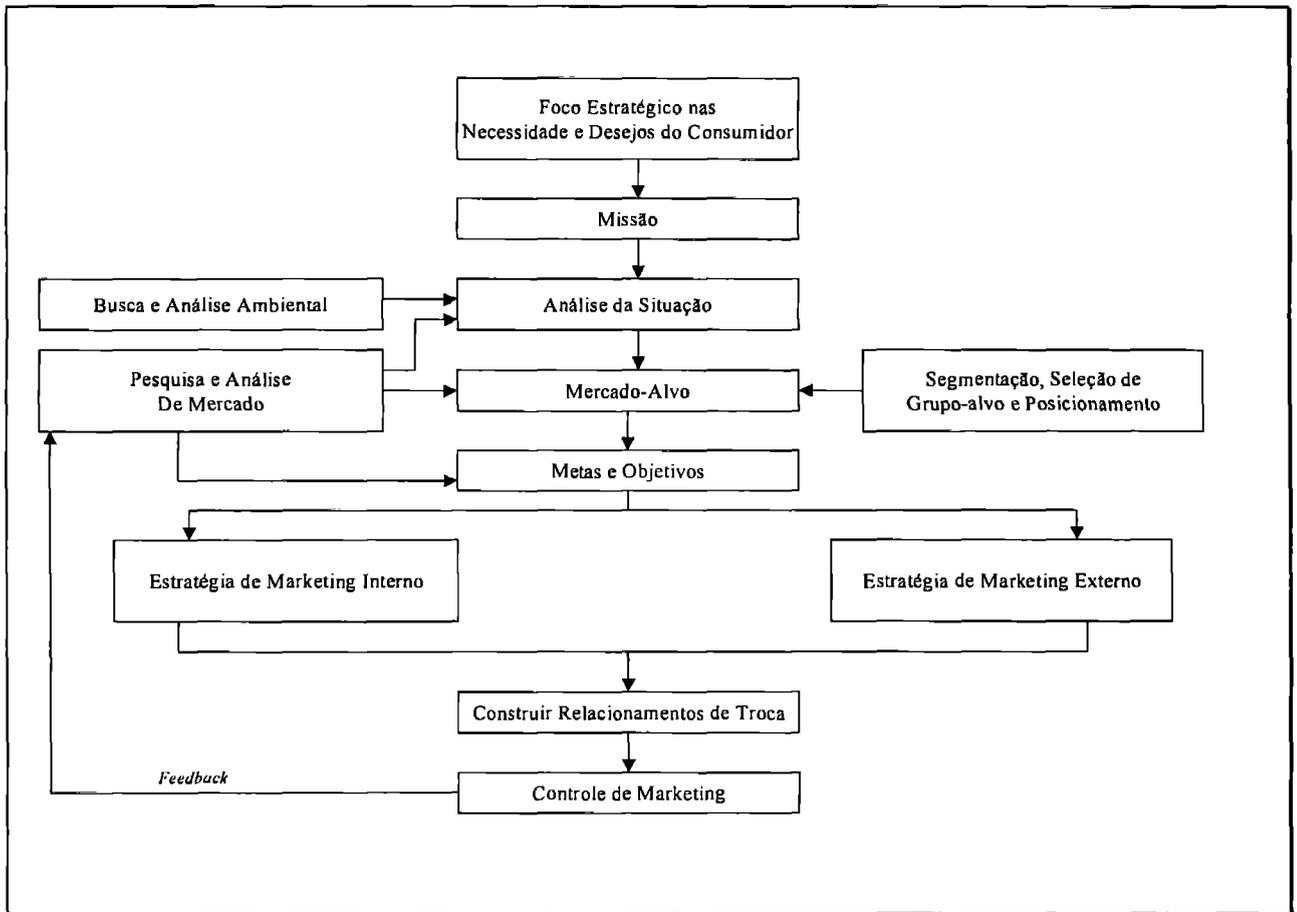
Contudo, apesar de dividir as estratégias por funções ou departamentos, deve-se ter em mente que estas estratégias devem contribuir para o alcance dos objetivos da empresa e não devem ser encaradas como rivalidade entre departamentos. Isto se torna ainda mais claro quando os departamentos possuem propósitos diferentes, como o marketing e compras, por exemplo.

“Cada área funcional tem uma visão diferente sobre os públicos e as atividades mais importantes [...] o ideal seria que todas as funções se juntassem para atingir os objetivos gerais da empresa, mas na prática as

relações entre os departamentos são conflitantes e cheias de disputas"  
KOTLER, ARMSTRONG (1998, p.28).

O planejamento estratégico de marketing compreende algumas etapas, como é demonstrado na figura 1:

Figura 1: Etapas do planejamento estratégico de marketing



Fonte: Nickels; Wood (1999, p.22)

Estas etapas acima darão subsídios à empresa se posicionar frente aos seus clientes e escolher a melhor estratégia para conseguir os seus objetivos. Cada etapa será apresentada separadamente neste trabalho, contudo para se entender melhor o funcionamento do planejamento estratégico de marketing é preciso que se conheça o conceito de marketing.

### 2.2.1 Conceito de Marketing

Em um cenário de economia cada vez mais globalizada e competitiva é fundamental para o sucesso das organizações que elas se diferenciem da sua concorrência e que consigam atender as exigências de seu mercado.

Neste sentido a Administração fornece uma série de ferramentas e alternativas que auxiliam as empresas nesta busca de entender melhor o segmento na qual estão inseridas e no processo de conhecer e satisfazer melhor os seus clientes.

A área da Administração que mais contribui para este entendimento do seu público e para o bom desempenho das empresas é o marketing:

“Muitos fatores contribuem para que um negócio tenha sucesso: estratégia notável, empregados bem dedicados, bom sistema de informações, excelente implementação. Contudo, as companhias de todos os níveis que têm sucesso hoje apresentam uma coisa em comum – são fortemente centradas no cliente e comprometidas com o marketing” KOTLER; ARMSTRONG (1998, p.3)

Existem diversas definições para o marketing. Segundo a AMA (American Marketing Association, 1948) marketing era definido como “a realização de atividades de negócios dirigidas ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor”.

O conceito de marketing evoluiu com o passar dos anos e hoje é apresentado por Kotler; Armstrong (1998, p.3) como: “o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”. Para Dias (2003, p.2) o conceito de marketing é “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”.

Todos estes conceitos definem o marketing como uma prática que visa entender e atender às expectativas dos clientes, diferenciando a organização da concorrência. A aplicação dos conhecimentos desta disciplina torna-se crucial para qualquer empresa que deseja aumentar as suas vendas e fidelizar a sua clientela.

“Há quem pense que só grandes empresas comerciais operando em economias altamente desenvolvidas usam marketing, mas um marketing sólido é vital para o sucesso de qualquer organização – seja ela grande ou pequena” KOTLER; ARMSTRONG (1998, p.3).

Neste sentido as organizações precisam estabelecer estratégias bem definidas de como irão se comportar no curto, médio e longo prazo em relação a diversos fatores. A elaboração de um planejamento estratégico formal e, por conseguinte, um planejamento estratégico de marketing, podem auxiliar as empresas a atingirem os seus objetivos.

### 2.2.2 Análise do Ambiente

Ao buscar estabelecer políticas e estratégias as empresas devem levar em conta o ambiente à qual estão inseridas. Qualquer mudança neste cenário poderá acarretar em prejuízos ou perdas de oportunidades. Para Filho; Pagnoncelli (2001, p. 197) "a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa".

A análise do ambiente é dividida em duas partes: análise do ambiente externo, que resultará na identificação das ameaças e oportunidades à organização, e na análise do ambiente interno onde a empresa identificará quais são as suas forças e fraquezas.

#### 2.2.2.1 Ambiente Externo

As empresas podem exercer pouca ou nenhuma influência no ambiente externo, uma vez que ele trata de forças alheias à organização. Nickels; Wood (1999, p.45) definem ambiente externo como “o conjunto de fatores fora da cadeia de valores da empresa que podem influenciar o seu sucesso”.

Por este motivo a análise deste ambiente é decisiva na hora da escolha das melhores estratégias para a empresa e torna-se relevante acompanhar suas tendências e mudanças.

“A influência mais importante para a política e a estratégia de uma empresa é o ambiente externo. Quanto mais complexo, turbulento e variável for este ambiente, maior será o seu impacto sobre a empresa. Todas as organizações, grandes e pequenas, têm que prestar mais atenção, para a sua sobrevivência, a seus ambientes, quando formulam e implantam políticas e estratégias” STEINER (*apud* FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p.196).

O ambiente externo da empresa pode ser dividido em dois, ambiente geral (macroambiente) e ambiente setorial (microambiente). “O ambiente geral é constituído pelos elementos próprios à vida da sociedade e que influenciam de maneira direta ou indireta as organizações” LOBATO *et al* (2004, p.44).

O microambiente afeta de maneira direta à empresa, pois segundo Kotler; Armostrong (1998, p.47) “consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes”.

#### 2.2.2.1.1 Ambiente Geral (Macroambiente)

O ambiente geral é composto por alguns fatores que afetam o microambiente como um todo, fazem parte do ambiente geral: forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas e culturais.

##### a) Forças demográficas:

Saber com exatidão as características do mercado que se deseja atingir é essencial para qualquer empresa, principalmente se esta empresa segue os

fundamentos de marketing. Porque, se é função do marketing conhecer bem o seu mercado e os seus clientes, as organizações devem conhecer o que está se passando com eles.

"Demografia é o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos. O ambiente demográfico é de grande interesse para os profissionais de marketing porque envolve pessoas, e são as pessoas que constituem os mercados" KOTLER, ARMSTRONG (1998, p.49).

Desta forma, monitorar a demografia da região em que a empresa atua é importante, uma vez que se poderá focar em grupos de clientes conforme o seu perfil, ou focar em determinada região onde se encontram maiores clientes em potencial. Ao acompanhar a demografia as organizações poderão encontrar oportunidades de mercado. De acordo com Nickels; Wood (1999, p.48) "acompanhar as mudanças demográficas ajuda a revelar a possível demanda futura por determinados tipos de produtos".

Através do ambiente demográfico pode-se saber se a região atendida pela empresa está crescendo ou diminuindo e se o produto que ela oferta está de acordo com as características da população. Segundo Kotler (1999) os dados sobre migração são importantes, pois, há lugares que perdem população e outros que ganham e esta informação é importante porque o consumo de muitos produtos está relacionado com o tamanho, faixa etária, o nível educacional, a etnia e as práticas religiosas.

A análise demográfica e o acompanhamento de suas tendências tende a ser uma fonte útil de informações para a empresa adequar os seus produtos, servir melhor o mercado e aproveitar oportunidades.

#### b) Forças culturais

Os aspectos culturais possuem uma forte relação com os aspectos demográficos, uma vez que a cultura também é identificada pela tradição do povo e pela herança de colonização passada, com isso o aumento populacional de uma determinada região fará daquela cultura mais forte e mais presente no cenário regional ou nacional.

As mudanças na demografia e no estilo de vida afetam a composição, localização e expectativas do suprimento de mão-de-obra e clientes de uma empresa, enquanto os valores determinam as escolhas que as pessoas fazem na vida FAHEY; NARAYANAN *apud* Stoner; Freeman (1999).

Conhecer os aspectos sociais e culturais de um determinado mercado e entender suas atitudes e motivações é um passo determinante para que as empresas possam adequar seus produtos e torna-los atraente para este nicho.

“Fatores socioculturais são as influências sociais e culturais que causam mudanças nas atitudes, crenças, normas, costumes e estilos de vida. Essas forças afetam profundamente a vida das pessoas e ajudam a determinar o que, onde, como e quando os consumidores compram os produtos de uma empresa” FERRELL *et al* (2000, p.49).

“Os valores culturais de um povo ou mesmo de uma comunidade tendem a estabelecer uma linha de comportamento influenciada por esses valores e crenças” COBRA (1992, p. 138). Por isso é importante que as empresas conheçam bem o perfil e o estilo de vida de seus consumidores, uma vez que a sua cultura irá determinar se o produto/serviço a ele oferecido está adequado a seus valores.

A cultura, segundo Nickels; Wood (1997), é o conjunto de valores e crenças de um determinado grupo que são passados de geração para geração, enquanto que a subcultura é uma ramificação de uma cultura dominante que preserva valores e estilos de vida únicos.

De acordo com Kotler; Armstrong (1998) as subculturas são mais suscetíveis a mudança, por isso os profissionais de marketing ao desejarem influenciar ou mudar valores devem agir nas subculturas, uma vez que terão pouco sucesso em mudar valores básicos.

Devido às constantes mutações no ambiente social e cultural e, por conseguinte, nas preferências dos consumidores, as organizações devem levar em consideração estas forças ao realinhar produtos e reajustar suas práticas de marketing (COBRA, 1992).

#### c) Forças econômicas:

A monitoração das forças econômicas é essencial para qualquer organização. É através de fatores econômicos que uma empresa não apenas pode prever o nível de demanda para certos produtos e serviços como também estimar os seus custos e projetar orçamentos.

"Obviamente, as tendências e as condições econômicas gerais são críticas para o sucesso de uma organização. Salários, preços cobrados por fornecedores e competidores, e as políticas fiscais do governo afetam tanto os custos de produção dos produtos e dos serviços quanto as condições de mercado sob as quais eles são vendidos" STONER; FREEMAN (1999, p.57).

Fatores econômicos são incontroláveis, porém uma monitoração da economia é vital para que a organização possa se planejar mais eficazmente. Ainda que não se possa controlar estes fatores, a empresa precisa, segundo Nickels; Wood (1999, p.53) "pensar a respeito da forma através da qual as mudanças econômicas influenciam a demanda por seus produtos e como elas modificam o acesso a recursos como os insumos".

Em cenários mais globalizados, onde as exportações são responsáveis por grande parte dos negócios das empresas é importante que se tome medidas para que as oscilações cambiais sejam prevenidas. Uma delas é o *hedge*, onde a empresa fixa um valor determinado para a moeda, independente do valor que a mesma se encontre.

Contudo, a maioria dos fatores econômicos estão alheios à intervenção da empresa, mas saber a hora de investir, aproveitando momentos de aquecimento da economia e de se prevenir, controlando seus gastos em momentos de recessão, podem ser cruciais para o sucesso de qualquer empresa.

É importante conhecer também como estão as condições econômicas do público-alvo da organização, uma vez que mudanças na renda e níveis de desemprego afetam diretamente o consumo da maioria dos produtos e serviços que geralmente são oferecidos.

Tendo conhecimento dos possíveis rumos econômicos o processo de planejamento fica facilitado, podendo-se traçar planos de prazos mais longos. "As empresas monitoram regularmente indicadores específicos da saúde econômica [...] baseando seus planos de negócio para o ano subsequente" (KOTLER, 1999, p.104).

#### d) Forças tecnológicas

Atualmente constantes mudanças estão acontecendo no mundo. Estas mudanças estão sendo facilitadas pela globalização, pelo avanço da ciência e devido a grandes investimentos de empresas e governos em pesquisa e desenvolvimento. Estas variações tecnológicas afetam diretamente a vida das pessoas e o sucesso das organizações. De acordo com Stoner; Freeman (1999, p. 58) as variáveis tecnológicas são "novos desenvolvimentos em produtos e processos, bem como avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização".

As forças tecnológicas causam um grande impacto no marketing de qualquer empresa, uma vez que altera os estilos de vida das pessoas, transformam e criam novos produtos e processos.

"A tecnologia afeta o marketing de duas maneiras. Primeiro, afeta os estilos e os padrões de vida, e cria produtos que refletem esses estilos de vida. Segundo, a tecnologia, assim como o elemento político e regulador, afeta todos os elementos do composto de marketing. A tecnologia produz novos produtos [...] e novas maneiras de fazer, promover e distribuir esses produtos. Juntos esses avanços podem reduzir o preço dos produtos ao melhorar sua eficiência e reduzir seus custos" SANDHUSEN (1998, p.60).

As empresas precisam enxergar oportunidades quando variações tecnológicas acontecem, porque o futuro de seu negócio pode ser afetado. Segundo McCarthy; Perreault (1997) muito dos avanços nos negócios são procedentes do reconhecimento antecipado de novas maneiras de fazer as coisas e essas oportunidades devem ser vistas tentando entender o porquê dos mercados atuais e os possíveis usos de novas tecnologias.

A tecnologia é uma grande aliada das empresas que praticam o marketing, uma vez que através dela as empresas podem pensar e desenvolver novos produtos que vão ao encontro das necessidades de seus clientes.

"As empresas que não se mantêm atualizadas quanto às mudanças tecnológicas vêem em breve seus produtos tornarem-se obsoletos e perdem novas oportunidades de produtos e mercados" KOTLER; ARMSTRONG (1998, p.54). A monitoração do ambiente tecnológico e o investimento em pesquisa e desenvolvimento são ações que podem ajudar as empresas a continuarem com as suas posições de mercado.

#### e) Forças políticas

Todas as empresas estão sujeitas à uma legislação específica que determina o escopo de suas atividades e regulamenta o que pode e o que não pode ser feito.

As forças político-legais determinam os produtos e serviços que uma empresa poderá oferecer aos seus clientes. Independente do que ou onde se vende, as empresas estão sujeitas a regras e resoluções governamentais que influenciam o seu negócio (NICKELS; WOOD, 1999).

Estas regulamentações vão dar sustentação e proteger as atividades da organização no que diz respeito às exigências legais, concorrência, proteção dos consumidores, entre outros. A legislação nos negócios, segundo Kotler; Armstrong (1998) surgiu por três razões: proteger as empresas uma das outras, proteger os consumidores e proteger os interesses da sociedade.

Resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo compreendem as variáveis políticas (WRIGHT *et al*, 2000).

As organizações, e seus responsáveis, devem acompanhar a esfera política no que diz respeito a regulamentação de seu setor e possíveis mudanças que podem ocorrer devido a fatores como eleições ou pressões da sociedade. Uma maneira de se conseguir isto é tendo influência ou através do lobby político.

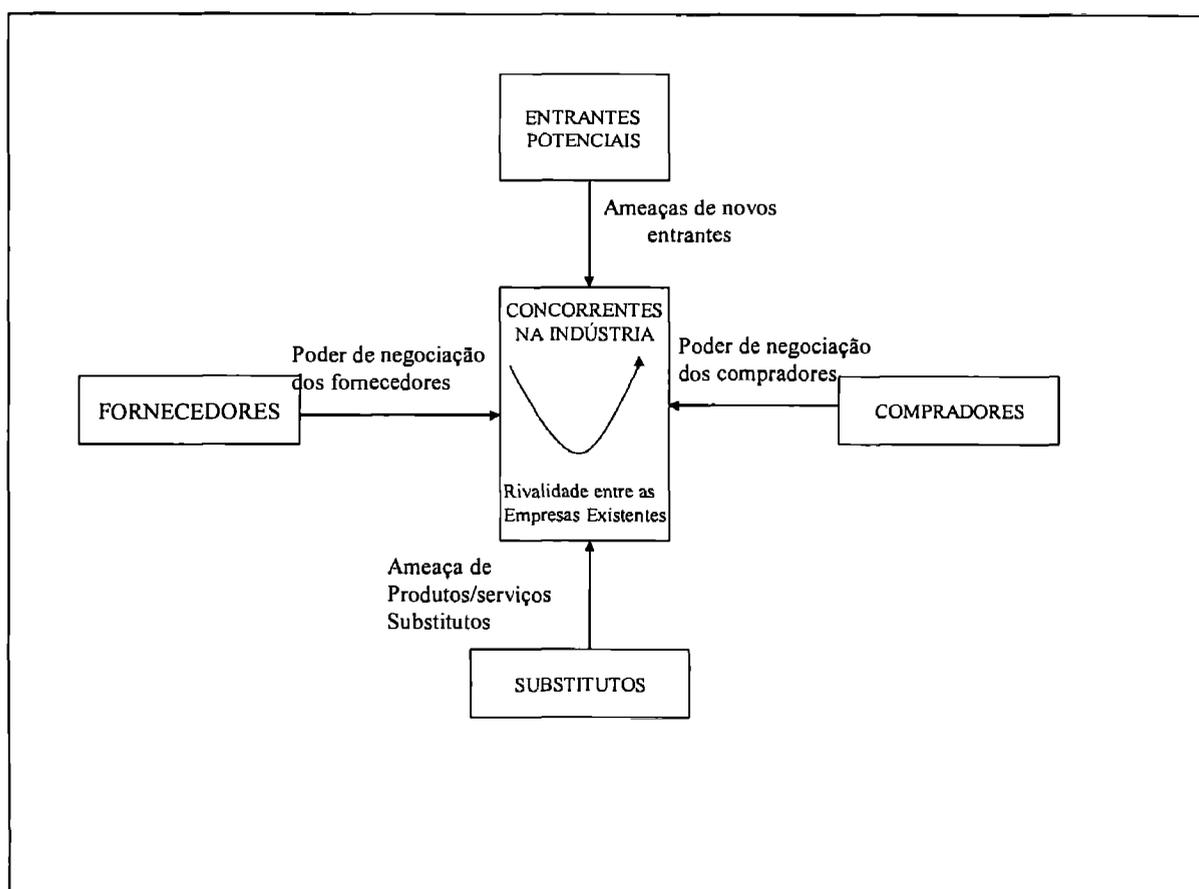
“Mudanças na esfera política podem virar a sorte de uma empresa da noite para o dia. A grande maioria das empresas monitora estreitamente os projetos políticos, legislativos, normativos e fiscalizadores. Muitas tentam também ganhar influência no processo político, fazendo doações a partidos políticos e a parlamentares, pagando lobistas e publicando anúncios e matérias pagas que promovam suas idéias” KOTLER (1999, p.109).

É importante seguir as determinações das leis e manter uma conduta ética no que diz respeito ao que é certo e errado, pois a imagem de uma empresa perante aos interessados (*stakeholders*) depende de como ela interage com estas variáveis. Para Nickels; Wood (1999, p. 50) "uma imagem pública positiva se baseia em parte na rigidez com que você segue estas regras".

#### 2.2.2.1.2 Ambiente Setorial (Microambiente)

O microambiente corresponde a forças próximas à empresa, tais como concorrentes, fornecedores e clientes. Estas forças são melhores analisadas segundo o modelo das cinco forças competitivas de Porter, conforme mostra a figura 2. A análise destas cinco forças irá determinar o potencial de lucro final na indústria (PORTER, 1986

Figura 2: Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1986, p.23)

Cada força será analisada separadamente:

#### 2.2.2.1.2.1 Ameaça de entrada

Quando novas empresas desejam entrar em um mercado trazem consigo o desejo de ganhar uma fatia de mercado e, conseqüentemente, reduzir os lucros das empresas já estabelecidas no setor. Contudo a ameaça de entrada em um setor depende das barreiras de entrada existentes e da reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos concorrentes já existentes. De acordo com Mintzberg *et al* (2000, p.81) "barreiras elevadas encorajam um clube aconchegante, no qual a concorrência é amigável; barreiras baixas levam a um grupo altamente competitivo, no qual poucas coisas podem ser dadas como certas".

As retaliações podem ocorrer segundo alguns fatores (Lobato *et al*, 2004): histórico de retaliações na indústria, empresas que possuem recursos para sustentar brigas intermináveis, taxa de crescimento moderada a lenta na indústria, existência de empresas onde qualquer ameaça à sua posição pode ser encarada como ameaça à sua sobrevivência.

Enquanto que as forças das barreiras aos novos entrantes podem ser avaliada pela existência de (PORTER, 1986):

- a) economia de escala: quanto maior a produção menor será o custo unitário de cada produto, isto forçará a empresa entrante a arcar com uma desvantagem de custo, podendo inviabilizar seu negócio;
- b) diferenciação do produto: empresas estabelecidas detêm uma identidade já reconhecida e desenvolvem uma certa lealdade do público, as empresas entrantes precisam investir pesadamente para quebrar este elo, o que leva tempo e pode ser arriscado, uma vez que se a tentativa falhar não haverá valor residual;
- c) necessidades de capital: caso a empresa precise investir muitos recursos em atividades arriscadas como pesquisas, publicidades ou para créditos ao consumidor e estoques cria-se uma barreira para os entrantes e uma vantagem para as empresas já estabelecidas;
- d) custos de mudança: é o custo que o comprador arca ao mudar de fornecedor, como treinamentos, novos equipamentos, novos projetos. Quanto maior este

custo maior será o trabalho do entrante em aperfeiçoar ou melhorar o desempenho do serviço oferecido;

- e) acesso aos canais de distribuição: caso os canais de distribuição sejam restritos as empresas entrantes, torna-se necessário convencer estes canais a aceitarem seus produtos através de descontos, verbas para campanhas e outras vantagens que irão reduzir o seu lucro; e,
- f) por desvantagens de custo independentes de escala: às vezes as empresas estabelecidas detém vantagens impossíveis de serem vencidas, independente do tamanho e da economia de escala conseguida pela entrante rival. Estas vantagens são: tecnologia patenteada, acesso favorável às matérias-primas, localização favorável, subsídios oficiais e curva de experiência.

Segundo Porter (1986) existem outras propriedades das barreiras de entrada, que são cruciais do ponto de vista estratégico: as barreiras podem mudar à medida que as condições acima também se alterem; embora as barreiras mudem por motivos muito fora do controle da empresa as suas decisões também tem um impacto importante; e, algumas empresas dispõem de recursos ou competências que lhes permitem superar a barreira imposta a um custo mais baixo que as concorrentes já estabelecidas.

#### 2.2.2.1.2.2. Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

Conhecer os passos da concorrência pode ser útil na elaboração de um planejamento estratégico da empresa. “Uma análise de concorrentes específicos pode ajudar a empresa a criar oportunidades de negócio, aumentar o faturamento e melhorar a sua performance” GORDON (2004, p.12).

Para Lobato *et al* (2004, p.46) “a rivalidade entre as empresas é a mais óbvia das cinco forças e a única que os estrategistas enfocam historicamente”. Por causa disto as empresas tendem muito mais a analisar somente seus concorrentes enquanto que deveriam analisar seu microambiente como um todo.

É muito comum ver batalhas entre concorrentes por uma fatia do mercado, contudo algumas formas de concorrências podem ser benéficas, como as batalhas de publicidade, que podem incentivar o aumento de demanda, ou prejudiciais, como os cortes de preços, reduzindo a rentabilidade de todo o setor (PORTER, 1986).

A intensidade da concorrência depende de alguns fatores que interagem entre si (WRIGHT *et al*, 2000):

- a) Concorrentes numerosos ou equilibrados: setores que possuem poucas empresas tendem a ser menos competitivos, desde que as empresas não sejam equivalentes em poder e porte. Em setores com grande número de participantes a concorrência tende a ser maior, uma vez que algumas empresas acreditam que podem fazer movimentos estratégicos sem serem notadas;
- b) Crescimento lento do setor: quanto menor o crescimento do mercado maior a concorrência entre empresas, uma vez que o aumento de participação no mercado de um integrante será às custas da participação de outros;
- c) Custos fixos ou de estocagens altos: empresas com custo fixo e custo de estocagens altos precisam trabalhar em um nível próximo ao de sua capacidade total, resultando em cortes de preços e, conseqüentemente, maior concorrência;
- d) Ausência de diferenciação ou custos de mudança: Quando não há diferenciação de produtos nem custos de mudança o comprador irá basear a sua compra no preço e serviços prestados, ocasionando maior competição;
- e) Capacidade aumentada via grandes incrementos: quando as empresas do setor resolvem aumentar sua escala para reduzir custos unitários aumenta a oferta de produtos e o preço reduz;
- f) Concorrentes diversos: quando há uma diversidade dos concorrentes em relação as suas origens, culturas e estratégias seus objetivos também serão diferentes, o que pode resultar na dificuldade de se estabelecer "regras" para a competição. Setores onde existem concorrentes estrangeiros ou proprietários empreendedores a rivalidade pode ser mais intensa;

- g) Interesses estratégicos altos: a concorrência será mais volátil em segmentos onde as empresas têm bastante interesse em atingir sucesso; e,
- h) Barreiras de saídas altas: são fatores econômicos, estratégicos ou emocionais que impedem empresas em abandonarem mercados mesmo que não estejam lucrando. É o caso de ativos fixos sem uso alternativos, acordos de trabalhos, relações estratégicas entre unidades ou até mesmo a falta de disposição em abandonar o setor.

Portanto, quanto maior for a intensidade dos fatores acima maior será o grau de rivalidade entre os concorrentes. Porém estes fatores também podem mudar, quando, por exemplo, a alteração no crescimento da indústria vem com a sua maturidade, quando há a aquisição de um concorrente por outra empresa ou ainda quando uma mudança tecnológica aumenta o nível de custos fixos do processo (PORTER 1986).

Contudo, através de algumas mudanças estratégicas, as organizações podem driblar alguns fatores que determinam esta rivalidade. Amarrando clientes à sua empresa, fazendo com que o custo de mudança seja muito alto, aumentando a diferenciação entre seus produtos, concentrando esforços de venda em setores onde o custo fixo é menor e, se possível, evitar o confronto direto com concorrentes com barreiras de saídas altas, evitando uma possível guerra de preços (PORTER, 1986).

#### 2.2.2.1.2.3 Pressão por produtos substitutos

Produtos substitutos são produtos oferecidos por empresas de outro segmento de mercado e que competem com os produtos da indústria em análise. Segundo Lobato *et al* (2004) os produtos substitutos possuem pelo menos uma das seguintes características: o comprador, após adquirir um produto, deixa de consumir outros até o fim do prazo normal de reposição e/ou os produtos se revezam na preferência do consumidor ao final do prazo de reposição.

“Produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor” (BATEMAN; SNELL, 1998, p.78) Com isso todo o setor é afetado e, conseqüentemente seus lucros também o será. Portanto Porter (1986) sugere ações coletivas da indústria, como publicidade constante e intensa e também em aprimoramentos em áreas como qualidade do produto, esforços de marketing, maior disponibilidade dos produtos etc. Estas ações podem ressaltar a superioridade dos produtos da indústria e inibir o avanço de substitutos.

De acordo com Lobato *et al* (2004) a pressão dos produtos substitutos depende:

- a) da percepção relativa de valor desses produtos: se os clientes considerarem tais produtos como boas alternativas em relação aos produtos da indústria;
- b) dos altos custos de mudança por tais produtos: se os consumidores estiverem presos à esta indústria seja através de cláusulas contratuais, custos financeiros, entre outros; e,
- c) da propensão dos compradores para substituir produtos: quanto maior a insatisfação dos consumidores em relação ao desempenho, serviço ou preço oferecido pela indústria, maiores as chances de trocas para produtos substitutos.

Contudo, todos esses três fatores afetam a concorrência por um todo, uma vez que altera o poder de barganha dos clientes e fornecedores e acirra a rivalidade entre as empresas.

#### 2.2.2.1.2.3 Poder de negociação dos compradores

Os produtos/serviços produzidos por uma empresa tem como destino algum cliente, que são os responsáveis diretos pelas vendas da organização. Para Dias *et al* (2003, p.38) cliente é “uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização”.

Apesar da importância dos clientes à empresa é preciso saber exatamente quais são as suas intenções e se é possível construir relações de longo prazo, uma vez que segundo Mintzberg *et al* (2000, p.83) "os clientes de uma empresa querem que os preços baixem ou que a qualidade suba", diminuindo assim o lucro final da empresa.

Para tanto é fundamental que as empresas conheçam bem os seus clientes. Saber quais são suas necessidades, o que os motivam a comprar, até quanto estão dispostos a gastar e o quão informados eles estão em relação à indústria em que a empresa participa. Segundo Gordon (2004) é fundamental que as organizações identifiquem os melhores clientes para que se possa traçar uma estratégia de marketing de relacionamento mais eficaz.

Corroborando com a idéia, Porter (1986) afirma que a empresa deve selecionar compradores, e que isto deve ser visto como uma decisão estratégica crucial. Quanto menor for o poder do cliente de influenciar negativamente uma companhia melhor.

Um comprador é poderoso para uma indústria caso apresente evidências como (Porter, 1986):

- a) concentração de vendas ou grandes volumes em relação às vendas do vendedor: quanto maior a parcela de compra do comprador em relação às vendas da indústria maior a sua importância;
- b) os produtos adquiridos representam parcela significativa de seus custos: caso isto ocorra o comprador fará o possível para gastar recurso necessário para comprar a um preço favorável;
- c) os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados: como é possível encontrar fornecedores alternativos, os compradores podem jogar uma empresa contra a outra;
- d) poucos custos de mudança: se os custos para mudar de fornecedor são baixos é difícil prender o consumidor a um só fornecedor;
- e) lucros baixos: lucros reduzidos fazem com que os clientes tentem reduzir os custos das compras,

- f) compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás: se os compradores possuem integração para trás ou ameaçam fazê-la estão em condições de negociar melhor, isto se torna ainda mais evidente caso conheçam a estrutura de custos da produção;
- g) o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: se a qualidade do produto do comprador é afetada pela qualidade do produto da indústria o comprador é menos sensível a preço, caso contrário se dará maior importância ao preço; e,
- h) o comprador tem total informação: se o comprador possuir informações sobre demanda, preços e custos dos fornecedores terão maior poder de negociação.

“O poder de barganha dos compradores é um dos principais fatores que determinam quem irá apropriar-se do valor criado na indústria” LOBATO *ET AL* (2004, p.49). Este poder se torna evidente, uma vez que os produtos e serviços tem como alvo o cliente, que irá avaliar a oferta e tomar a sua decisão.

#### 2.2.2.1.2.4 Poder de negociação dos fornecedores

As organizações necessitam de insumos e de mão-de-obra para produzir e vender seus produtos. As empresas conseguem suprir esta necessidade através de fornecedores que tentarão impor condições de negociação opostas ao interesse da empresa compradora, como preços elevados, maior prazo de entrega, qualidade inferior a exigida, etc. Como acontece com os compradores, a monitoração de fornecedores também é importante para melhorar a competitividade da empresa. Em consonância Stoner; Freeman (1999, p.48) afirmam que “toda organização depende dos fornecedores de materiais e mão-de-obra, e tenta se aproveitar da competição entre fornecedores para obter preços menores, trabalho de melhor qualidade e entregas mais rápidas”.

Ao depender de fornecedores poderosos a indústria compromete parte de seus lucros e se torna refém das propostas oferecidas por estes fornecedores, uma

vez que a negociação favorecerá o outro lado. O grupo fornecedor, de acordo com Wright *et al*, 2000, p.68 é poderoso quando:

- a) existem poucos fornecedores no mercado: o setor que fornece é formado por poucas empresas e é mais concentrado que o setor comprador, podendo impor preços, qualidade e termos de venda;
- b) não existem produtos substitutos em seu setor: se não há fontes alternativas os compradores terão que aceitar as imposições do setor que está fornecendo;
- c) a indústria compradora não é um cliente importante nos negócios dos fornecedores: quanto maior a dependência dos fornecedores para com o setor comprador menor será o seu poder de impor suas condições;
- d) o produto dos fornecedores é essencial para a indústria compradora: se isto ocorrer os fornecedores terão poder sobre a indústria compradora;
- e) os produtos dos fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; a diferenciação ou o custo de mudança inibem o comprador a colocar um fornecedor contra o outro; e,
- f) o grupo de fornecedores é uma ameaça de integração para frente: se os fornecedores ameaçam integrar para frente, ou seja concorrer com a indústria, eles representam um risco e aumentam seu poder diante dos compradores.

Contudo, ao avaliar os fornecedores, é importante determinar o tipo de relação que existe entre as partes, pois, atualmente, há uma disposição cada vez maior das empresas optarem por relações do tipo ganha-ganha, onde existe uma cooperação e troca de informações para que ambos os lados saiam ganhando. Segundo Lobato *et al* (2004, p.50) “a tendência atual é de uma integração cada vez maior entre fornecedores e clientes mediante o estabelecimento de parcerias de longo prazo que sejam mutuamente benéficas”.

Entretanto isto não invalida os fatores que servem de análise para identificar o poder de barganha dos fornecedores (PORTER, 1986).

Todas essas cinco forças que Porter (1986) sugere para a análise da indústria são importantes pois vão determinar o grau de concorrência do setor e, conseqüentemente, o lucro final para a indústria. Torna-se essencial identificar a força ou as forças mais acentuadas na hora da formulação de estratégias.

Como fatores alheios e fora do controle das organizações, tanto o micro quanto macroambiente, podem apresentar oportunidades e ameaças para seus negócios. Na visão de Ferrell *et al* (2000, p.34) “as oportunidades e as ameaças são problemas externos que podem afetar todas as organizações, mesmo aquelas que não concorrem com o planejamento da empresa”.

#### 2.2.2.1.3 Oportunidades e ameaças

Oportunidades são condições favoráveis no ambiente que, se devidamente aproveitadas podem produzir recompensas à empresa. São situações existentes no ambiente que podem ser benéficas caso a empresa as aceite (FERRELL *et al*, 2000). Para uma visão mais voltada no mercado e no consumidor, Kotler (1998, p.87) identifica oportunidades de marketing que é “uma área de necessidade do comprador que a empresa pode atuar rentavelmente”.

Para um melhor diagnóstico das oportunidades, Kotler (1998) sugere a construção de uma matriz de oportunidades. Esta matriz é dividida pelo grau de atratividade de cada oportunidade e pela probabilidade de sucesso, conforme mostra a figura 3 a seguir:

Figura 3: Matriz de Oportunidades

		Probabilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Grau de atratividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Fonte: Kotler (1998, p.88)

Analisando esta matriz, percebe-se que as empresas devem aproveitar as oportunidades listadas na célula superior esquerda, uma vez que possuem alto grau de atratividade e chances de sucesso e rejeitar a célula inferior direita que possuem baixo grau de atratividade e chances de sucesso. As oportunidades relacionadas na célula inferior esquerda e superior direita devem ser analisadas cuidadosamente, pois podem melhorar suas probabilidades de sucesso ou atratividade (KOTLER, 1998).

Ao contrário das oportunidades, as ameaças são condições adversas que podem atrapalhar, dificultar ou ameaçar o negócio da empresa. Segundo Ferrell et al (2000, p.34) as ameaças são "condições ou barreiras que podem impedir a empresa de atingir os seus objetivos. Como as oportunidades, as ameaças devem ser identificadas para não limitarem o desempenho da empresa".

À respeito da ameaça Kotler (1998, p.87) corrobora salientando que a ameaça é “um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou lucro”. Concomitantemente à matriz de oportunidades Kotler (1998) sugere também a realização de uma matriz de ameaças, que é dividida no grau de relevância e probabilidade de ocorrência das ameaças, como demonstra a figura 4 a seguir:

Figura 4: Matriz de Ameaças

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Grau de relevância	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Fonte: Kotler (1998, p.88)

Interpretando esta matriz, vê-se que as empresas devem dar prioridade à célula superior a esquerda pois podem prejudicar seriamente a empresa e têm alta probabilidade de ocorrência, enquanto a célula inferior a direita pode ser ignorada. Com relação às células superior direita e inferior esquerda não são necessários planos de contingência, porém devem ser monitoradas para que não venham a crescer e atrapalhar os planos da empresa (KOTLER, 1998).

O resultado da análise das duas matrizes permite os gestores avaliar a atratividade do negócio. São quatro os possíveis resultados:

- a) Negócio ideal: alto em termos de oportunidades e baixos em ameaças;
- b) Negócio especulativo: alto tanto oportunidades quanto em ameaças
- c) Negócio maduro: baixo em termos de oportunidades e ameaças
- d) Negócio arriscado: baixo em termos de oportunidades e alto em ameaças

Contudo, ao avaliar qual é o melhor negócio para a empresa, os gestores devem estar atentos às mudanças do ambiente externo, uma vez que em cenários instáveis o que pode ser considerado ideal hoje pode se tornar um negócio arriscado no futuro. As tendências que hoje afetam a empresa podem mudar a qualquer momento, por isso Lobato *et al* (2004 p. 53) ressalta que “o gestor deve estar atento a elas e formular planos de ação para lidar com este ambiente em constante mudança”.

#### 2.2.2.2 Ambiente Interno

Através da análise interna da empresa os gestores conseguirão identificar os aspectos em que a organização possui diferenciais em relação à concorrência e os aspectos em que está em desvantagens. Oliveira (1998, p.101) salienta que a finalidade da análise interna é “colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada [...] tomando como perspectiva para comparação outras empresas de seu setor de atuação”.

Uma forma de se comparar concorrentes que adotam políticas de sucesso e reconhecidas pelo setor em que atuam é a prática do *benchmarking*, que, de acordo com Dias (2003), consiste em se orientar pelas melhores práticas de outros grupos de empresas, fazendo com que as empresas recém-chegadas as copiem.

No entanto esta avaliação de melhores práticas deve ser percebidas pelos olhos dos clientes. O que deve ser levado em conta é o que os clientes valorizam e qual empresa mais se destaca nestes quesitos, uma vez que, como usuários,

possuem maior conhecimento e experiências de compra em uma gama de empresas do setor. Pois, como afirma Ferrell *et al* (2000, p.72) "são as percepções dos consumidores e não as realidades do mercado, que impulsionam suas atitudes, intenções e comportamentos de compra e recompra". Avaliar por conta própria quais as funções importantes e os melhores executores destas atividades pode ser um risco para a empresa, uma vez que a avaliação poderá ser influenciada pelas emoções, história e envolvimento da pessoa encarregada.

Para um melhor diagnóstico do ambiente interno, a empresa também deve avaliar as suas características, procedimentos e recursos, alocando corretamente os seus esforços para atingir sucesso. Os aspectos a serem avaliados, segundo Lobato *et al* (2004) são os recursos disponíveis na organização, as capacidades gerenciais para gerenciar esses recursos e pela competência essencial.

Entende-se por recursos os insumos utilizados no processo de produção, que podem ser divididos em: humanos, financeiros, físicos ou de informação. Os administradores trabalham para transformar esses recursos em resultados para seus negócios (BATEMAN; SNELL, 1998).

Contudo, de nada adianta uma empresa possuir muitos recursos se não souber utilizá-los de maneira eficaz. Para se obter vantagem competitiva a organização deve ter habilidades para gerenciar estes recursos, ou seja, capacidade. Através das informações, experiências e talento das pessoas nas organizações a capacidade estará baseada (LOBATO *et al*, 2004).

"Desempenhar funções administrativas e alcançar vantagens competitivas são os fundamentos do trabalho de um administrador. Entretanto, reconhecer e entender isso não assegura o sucesso. Os administradores necessitam de uma gama de habilidades para fazer essas coisas com sucesso" BATEMAN; SNELL (1998, p.36).

Estas habilidades ou capacidades irão ajudar as organizações a realizarem suas atividades com eficiência.

Os recursos e capacidades são a chave na identificação das competências essenciais de um negócio. Nickels; Wood (1999, p.23) denominam competências essenciais como o “conhecimento e o uso, por parte de uma organização, de tecnologias, processos e habilidades de especialistas que sejam superiores do ponto de vista competitivo”. Hitt *apud* Lobato *et al* (2004) complementa que uma competência essencial não é apenas uma capacidade superior, mas a fonte das vantagens competitivas sustentáveis da organização. A competência essencial deve apresentar características como: ser valiosa, rara, difícil de imitar e insubstituível.

“Quando uma empresa possui competência essencial em alguma área importante para o sucesso mercadológico, essas habilidades constituem as bases para o desenvolvimento de vantagem competitiva” BATEMAN; SNELL (1998, p.129). Portanto, em cenários competitivos, possuir um diferencial reconhecido pelos clientes é fundamental para se diferenciar da concorrência.

Para reforçar a análise do ambiente interno é necessário, após a identificação dos recursos, capacidade e competências essenciais da empresa, conhecer as suas forças e fraquezas. Através das forças e fraquezas os dirigentes terão conhecimento da posição da empresa em relação ao seu ambiente e na capacidade de cumprir a missão da organização. Pois, como afirma Kotler (1998, p.87), “uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra coisa é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, é necessária a avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio”.

#### 2.2.2.2.1 Forças e fraquezas

A identificação dos recursos, capacidades e competências essenciais ajuda a empresa a descobrir seus pontos fortes e fracos. Esta análise, feita conjuntamente com seus adversários, propicia aos administradores um melhor conhecimento do que deve ser explorado ou combatido pela organização.

Para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos de uma empresa Oliveira (1998, p.103) sugere a análise de alguns aspectos, entre eles:

- a) Funções a serem analisadas: como a de marketing, finanças, produção, recursos humanos etc;
- b) Aspectos organizacionais: a estrutura da empresa, suas políticas, capacitação e habilidades da administração, sistemas de informações, sistemas de planejamento, capacitação e habilidades de forças de vendas, conhecimento das necessidades do consumidor etc.; e,
- c) Quanto à abrangência dos processos: a empresa como um todo, as áreas funcionais da empresa, as unidades organizacionais, os grupos de indivíduos e os indivíduos.

As forças de uma empresa podem ser definidas como vantagens obtidas pela empresa em relação aos concorrentes. De acordo com Ferrell *et al* (2000, p.34) forças são "fatores que permitem à empresa alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvos".

O ótimo gerenciamento de capacidades geram vantagens competitivas no cenário de negócios, como por exemplo: gosto do consumidor local, boa localização do ponto de venda, marca forte, habilidades de negociação com fornecedores, recursos materiais etc. (LOBATO *et al*, 2004).

As fraquezas, segundo Ferrell *et al* (2000), são deficiências encontradas pela empresa no desenvolvimento ou na implementação de suas estratégias de marketing. Estas deficiências podem atrapalhar a organização no alcance de seus objetivos e devem ser sanadas caso sejam vitais para o setor em que a empresa atue. Como afirma Dias (2003) as fraquezas tanto da empresa quanto do produto que afetam a satisfação do cliente são consideradas desvantagens competitivas, desde que os clientes as vejam como variáveis importantes.

Caso os clientes apontarem uma fraqueza da empresa como vital para a sua satisfação deve-se tomar alguma medida para contornar essa situação. Como afirma Wright *et al* (2000) a empresa deve moderar o impacto de seus pontos fracos. Contudo Kotler (1998, p.87) afirma que:

“não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio, nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores”.

A avaliação das oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo e os pontos fortes e fracos identificados no ambiente interno propiciará a organização a elaborar uma análise *Swot*, que ajudará aos gestores a avaliar a posição estratégica da empresa.

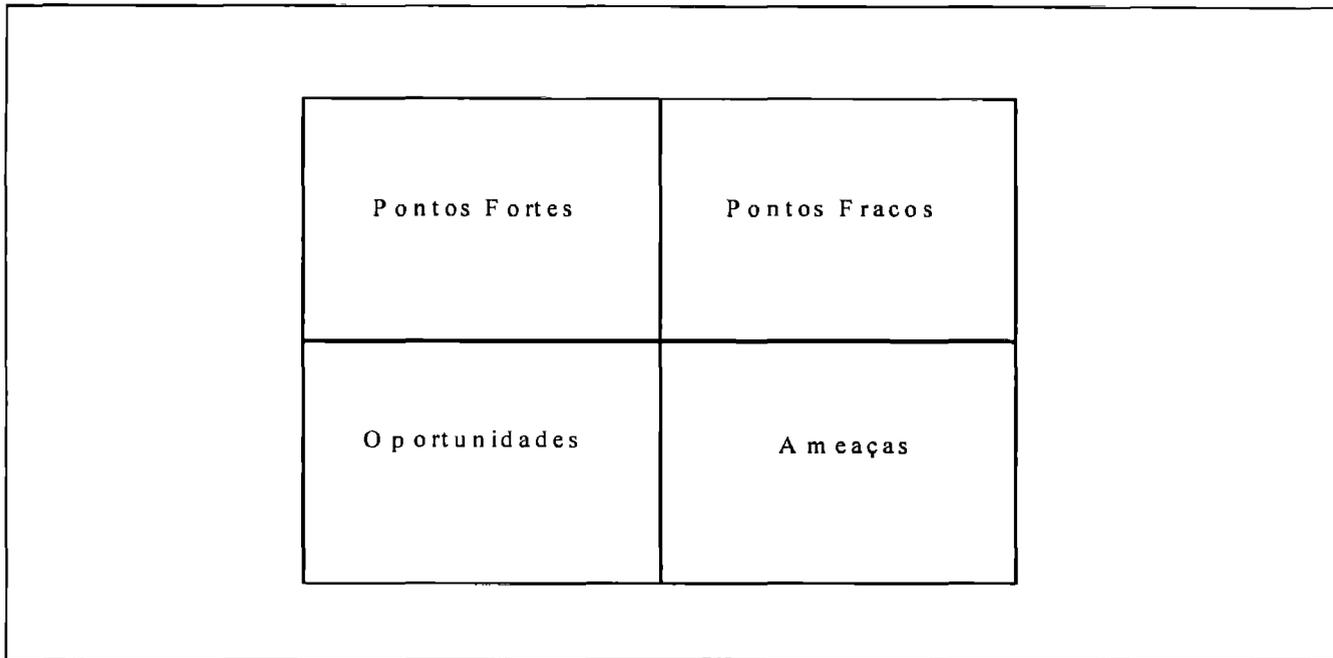
#### 2.2.2.3 Análise *Swot*

A análise *Swot* é uma técnica que confronta as ameaças e oportunidades identificadas no ambiente externo com os pontos fortes e fracos do ambiente interno. Esta análise, segundo Ferrell *et al* (2000) fornece direção e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis. Ela estrutura a adequação entre o que uma organização pode e não pode fazer e as condições ambientais que atuam contra e a seu favor.

Para Wright (2000) o objetivo da análise é posicionar a empresa de tal modo que se possa tirar vantagem das oportunidades do ambiente e minimizar as ameaças ambientais, enfatizando seus pontos fortes e moderando o impacto de suas deficiências.

O modelo de matriz *Swot* é elaborado como demonstra a figura 5 a seguir:

Figura 5: Matriz Swot



Fonte: Silva *et al* (2004, p.46)

Ao elaborar a matriz *Swot* a pessoa responsável deve listar de quatro a seis tópicos para cada quadrante, que correspondem aos tópicos mais relevantes para o planejamento estratégico de marketing da empresa (SILVA *et al*, 2004).

Após esta relação o passo seguinte é inter-relacionar as forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças, este diagnóstico é apresentado como demonstra a figura 5 a seguir:

Figura 6: Diagnóstico Swot

	Oportunidades	Ameaças
Forças	1. Capacidade de ação ofensiva	2. Capacidade defensiva
Fraquezas	3. Debilidades	4. Vulnerabilidades

Fonte: Lobato *et al* (2004, p.69)

Verifica-se, através deste diagnóstico, que no primeiro quadrante, quando oportunidades podem ser aproveitadas pelas forças das empresas há uma capacidade de ação ofensiva. Este quadrante, segundo Ferrell *et al* (2000), é a opção estratégica mais eficaz, pois permitem que as forças compatíveis com as oportunidades sejam convertidas em capacidades. Estas capacidades fazem com que as empresas atendam melhor seus clientes que a concorrência, gerando uma vantagem competitiva.

O quadrante número 2 relaciona as forças da empresa com as ameaças do ambiente. Lobato *et al* (2004) afirma que este quadrante identifica as forças da organização que combatem às ameaças.

O quadrante 3 relaciona as fraquezas encontradas pela companhia com as oportunidades do ambiente. As debilidades impedem ou dificultam o aproveitamento de oportunidades. Neste ponto é importante tentar superar ou minimizar estas fraquezas para que se possa aproveitar as condições favoráveis do ambiente.

O quadrante das vulnerabilidades é o mais crítico para as empresas, uma vez que compara as fraquezas da organização com as ameaças. Segundo Ferrell *et al* (2000) em situações com esta deve-se preparar estratégias de marketing que tentem transformar fraquezas em forças e oportunidades em ameaças. Provavelmente, para fazer esta conversão, necessitar-se-á recursos e investimentos, seja para pesquisas como publicidade e melhorias. Existem algumas medidas paliativas para minimizar o efeito e a repercussão destes aspectos negativos: a empresa pode tornar-se ocupante de nicho ou reposicionar o produto.

Esta análise *Swot* ajuda a organização a conhecer melhor as suas limitações e diferenciais e saber quando e para que caso cada qualidade deve ser utilizada. Para Cobra (1992, p.81) "esse conhecimento é um importante instrumento para a formulação de estratégias para enfrentar a concorrência".

Para conhecer o ambiente de negócios em que a empresa atua e poder realizar uma análise *Swot* mais precisa, detalhando quais as reais oportunidades e ameaças que podem interferir no segmento de atuação da companhia, é fundamental que se tenha acesso à informações precisas e detalhadas. O sistema de informações de marketing é responsável por dar suporte à busca de informações relevantes sobre o ambiente competitivo da empresa.

"Numa época de intensa concorrência, mais do que vantagem competitiva, estar bem informadas sobre seu ambiente de marketing é condição de sobrevivência das empresas modernas. Todas essas informações só podem ser viabilizadas por um bom sistema de informação de marketing (SIM)" DIAS *et al* (2003, p.362).

E através do SIM, a elaboração da análise *Swot* e ambiental será mais rica e completa, proporcionando uma melhor decisão estratégica. Para Ferrell *et al* (2000, p.55) para realizar uma melhor análise ambiental “o gerente de marketing deve investir tempo e dinheiro em pesquisa destinada a levantar dados que sejam pertinentes ao desenvolvimento do plano de marketing”.

### 2.2.3 Sistema de informação de marketing

Para que as empresas possam planejar, avaliar melhores estratégias e estudar o ambiente em que estão inseridas, é fundamental que existam informações relevantes e confiáveis. Para tanto, obter essas informações requer uma certa sistematização. Uma maneira de se obter informações é através do sistema de informações de marketing (SIM).

Segundo Kotler; Armstrong (1998) o SIM é composto por pessoas, equipamentos e procedimentos que coletam, selecionam, avaliam e distribuem informações necessários e precisas para a tomada de decisões.

Dias *et al* (2003) ainda complementa que o sistema de informações de marketing deve mapear as ameaças da concorrência e do mercado e identificar as oportunidades geradas através do entendimento do comportamento e expectativas dos clientes. Com isto os gerentes utilizam informações para avaliar o desempenho da companhia, detectar problemas e criar novas oportunidades de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Existem dois tipos de dados que as empresas podem obter (Churchill; Peter, 2003): dados primários, que são dados coletados especificamente para uma determinada investigação e dados secundários que são dados reunidos para algum outro propósito que não o estudo imediato em mãos. Ferrell *et al* (2000) acredita que uma análise do ambiente sempre deve começar com um exame de fontes de dados

secundários devido a sua disponibilidade e baixo custo. Corroborando, Kotler (1999, p.116) afirma que “os pesquisadores normalmente começam examinando os dados secundários para ver se seus problemas podem ser parcial ou totalmente resolvidos sem necessidade de coletar dados primário, que são mais onerosos”.

São exemplos de dados secundários (Ferrell *et al*, 2000):

- a) Registro internos: São os registros coletados dentro da própria empresa, como, por exemplo: informações contábeis, financeiras, vendas passadas, custos, pedidos de compras, relatórios de estoques, cadastros de clientes etc. Os registros da própria organização são a melhor fonte de dados sobre os objetivos, o desempenho e os recursos atuais disponíveis.
- b) Fontes governamentais: O governo é um importante aliado na busca de informações para a empresa, uma vez que possui informações à respeito da economia, demografia, empresas etc. As fontes governamentais tem a vantagem de serem facilmente acessadas e a baixo custo. Dias *et al* (2003) ainda contribui que órgãos, como o IBGE, possuem uma gama de informações econômico-demográficas, além de estudos sobre hábitos e padrões de consumo.
- c) Periódicos e livros: São artigos, relatórios e pesquisas encontradas em periódicos e livros, contendo informações de organizações, setores e países.
- d) Fontes comerciais: são empresas especializadas em vendas de pesquisas, principalmente à respeito de vendas, preferências do consumidor, contudo apresentam altos custos.

Entretanto, há ocasiões em que os gerentes de marketing necessitam de informações mais específicas e detalhas sobre algum evento. Nestes casos, onde a informação não pode ser obtida através de dados secundários, deve-se tentar obtê-la por dados primários. “Quando os dados necessários não existem ou estão defasados, imprecisos, incompletos ou não são confiáveis, o pesquisador terá que coletar dados primários a um preço mais elevado” KOTLER (1999, p.116).

Um método de se conseguir esta informação é a pesquisa de marketing. Churchill; Peter (2003, p.116) definem pesquisa de marketing como “o processo que

liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing por meio de informações".

É essencial, para conseguir alcançar os resultados esperados e saber o que se passa em seu setor, que a organização monitore o seu ambiente via informações. Para isto torna-se interessante montar uma estrutura responsável por obter estas informações e estimular os colaboradores a contribuírem neste busca.

#### 2.2.4 Mercado-alvo

Após a empresa buscar e organizar informações à respeito de seu ambiente, o próximo passo do planejamento estratégico de marketing é selecionar o seu mercado-alvo. As organizações precisam definir qual ou quais mercados que pretendem atingir.

O conceito de mercado, segundo Kotler; Armstrong (2000, p.109) significa "o conjunto de todos os compradores atuais e potenciais de um produto ou serviço".

Entretanto, atualmente as organizações reconheceram que em um amplo mercado os clientes possuem expectativas e valores distintos e tratá-los da mesma maneira significaria a insatisfação de uma parcela destes clientes. Com isto surge a segmentação de mercado que visa adotar estratégias de marketing distintas para cada classe de clientes. McCarthy; Perreault (1997, p.69) definem segmentação de mercado como "um grupo de consumidores relativamente homogêneos que reagirão a um composto de marketing de maneira semelhante".

A segmentação de mercado também é uma saída para as empresas que não podem vender produtos ou serviços para todos os clientes de um amplo mercado. "As organizações que vendem para os mercados organizacionais e de consumo reconhecem que não podem atrair todos os compradores desses mercados, ou pelo

menos não todos da mesma maneira" KOTLER; ARMSTRONG (2000, p.109). Com a sua segmentação elas podem vender produtos/serviços específicos para um determinado nicho.

Uma alternativa interessante na análise e seleção do mercado-alvo a ser escolhido é a técnica proposta por Hooley *et al* (2001), como demonstra a figura 7 a seguir:

Figura 7: Seleção de mercado-alvo

		Atratividade do segmento →		
		Não-atrativo	Médio	Atrativo
Forças atuais se empresas aos serviços e segmentos ↓	Fraca	Evitar muito	Evitar	Possível
	Média	Evitar	Possível	Alvo Secundário
	Forte	Possível	Alvo Secundário	Prioridade

Fonte: Hooley *et al* (2001, p.276)

De acordo com esta matriz, percebe-se que é mais interessante optar pelo segmento mais atrativo e que a empresa mais possui capacidades de atender, ou seja, o quadrante inferior direito. Evita-se, através desta análise, a escolha de segmentos pouco atrativos ou que a empresa não possui recursos ou *know-how* para atender com eficiência.

Com a escolha de um ou mais segmentos a serem atendidos, as organizações devem adotar estratégias para cobrir este mercado, Kotler; Armstrong (1999) indicam três estratégias principais:

- a) Marketing indiferenciado: nesta abordagem a empresa decide ignorar as diferenças entre os segmentos do mercado e oferece uma oferta única, concentrando esforços no que é comum, e não nas diferenças de determinados nichos. A organização prepara um programa de marketing para atingir a maioria dos compradores, reduzindo custos em pesquisas e utilizando propaganda e distribuição em massa. Esta estratégia é análoga a estratégia de liderança em custos proposta por Porter (1986).
- b) Entretanto, de acordo com Hooley *et al* (2001) a validade desta estratégia tem sido posto em dúvida à medida que os segmentos de mercado se tornaram amplamente aceitos, exceto em mercado em que as preferências estão muito concentradas. Kotler (1998, p.245) ainda contribui que “o reconhecimento dessa falácia tem levado as empresas a aumentar seu interesse em entrar em segmentos de mercado menores que, normalmente, são negligenciados”.
- c) Marketing diferenciado: Nesta estratégia a empresa atinge vários segmentos de mercado com ofertas diferentes para cada um deles. Com isto as empresas buscam fortalecer a sua identificação e a lealdade do público deste segmento, aumentando assim suas vendas finais. No entanto esta abordagem apresenta custos maiores para atender melhor cada segmento de clientes. Estes custos podem ser: de modificação do produto, que irá requerer investimentos em pesquisas e talvez novos equipamentos; custos de produção, uma vez que a empresa perderá tempo na preparação e limpeza das máquinas; custos administrativos, por necessitar pesquisas, análises,

promoções e novos canais para cada produto; custos de estocagem, que dependendo do valor agregado do produto pode representar um alto custo; e, custos de promoção que deverão ser diferentes para cada segmento. Porém arcar com estes custos pode ser viável caso a empresa projete um alto índice de vendas e por produtos diferenciados normalmente apresentarem preços mais altos. Dependendo dos recursos da empresa, Hooley *et al* (2001) afirma que o marketing diferenciado pode ajudar a atingir o domínio do mercado total.

- d) Marketing concentrado: através do marketing concentrado a empresa concentra-se em uma grande participação em apenas um ou em alguns submercados. Este tipo de estratégia é especialmente atraente quando os recursos da empresa são limitados e para pequenas empresas novas conseguirem um apoio contra concorrentes maiores e com mais recursos. A grande vantagem é a economia de custos operacionais relacionados à especialização na produção, distribuição e promoção. “O sucesso desta abordagem depende de um conhecimento claro e completo dos clientes atendidos. O maior perigo é a transformação do segmento visado em um mercado menos atraente e, conseqüentemente, limitar a organização” Hooley *et al* (2001, p.279). À medida que o segmento se tornar atraente outros concorrentes tentarão conseguir uma parcela deste mercado.

A escolha dos segmentos de mercado proporcionam à empresa decidir a posição que pretende ocupar neste mercado. O posicionamento, segundo McCarthy; Perreault (1997, p.76), “mostra como os consumidores localizam as marcas atuais e/ou propostas em um mercado”.

À respeito de posicionamento, Kotler; Armstrong (1998, p.174), afirma que

“os consumidores posicionam produtos com ou sem a ajuda dos profissionais de marketing, mas nem por isso esses últimos devem deixar as posições ao sabor da sorte. Devem planejar as posições que darão a maior vantagem possível aos seus produtos nos mercados-alvo selecionados, e programar compostos de marketing para criar essas posições planejadas”.

Por isto a empresa necessita escolher o posicionamento que melhor condiz com a sua proposta de negócio e que faça os clientes reconhecê-la como a melhor alternativa para aquele propósito.

O posicionamento estratégico permite selecionar as vantagens competitivas que devem ser realçadas para a construção de uma posição única que deve ser comunicada com o mercado-alvo para a obtenção de fidelidade (SILVA *et al*, 2004, p.96).

Com isto Kotler; Armstrong (1998) sugerem três etapas para uma melhor escolha de posição da empresa:

- a) Identificando possíveis vantagens competitivas: os consumidores escolhem os produtos que lhes oferecem maior valor, portanto a organização deve oferecê-lo este valor de maneira superior a concorrência. Segundo Porter *apud* Dias (2003) vantagem competitiva é a competência exclusiva da empresa que não pode ser copiada pelos concorrentes. Porém se a empresa oferecer este valor ao cliente ela deve fornecê-lo. A diferenciação é o primeiro passo do posicionamento, e ela ainda pode ser subdividida em diferenças por produto, serviço, funcionários ou imagens. A diferenciação por produto ocorre quando o mesmo possui características superiores à concorrência, como: design, desempenho, consistência, durabilidade e confiabilidade. A diferenciação por serviços, que pode ser uma alternativa em caso de *commodities*, incluem algo que a organização pode oferecer além do produto principal que acrescenta valor ao cliente (FERRELL *et al*, 2000). Na diferenciação por funcionários a empresa pode obter vantagens competitivas se os seus colaboradores forem melhores que os da concorrência. Qualidades como presteza, informação, carisma e iniciativa são atributos que podem diferenciar a organização através de seu quadro de funcionários. Enquanto que na diferenciação pela imagem a organização deve projetar uma marca ou imagem que contenha uma mensagem única e que ressalte os benefícios de seus produtos.

- b) Selecionando as vantagens competitivas certas: a organização que descobrir vantagens competitivas deverá escolher uma ou mais vantagens para promover. Segundo Silva et al (2004, p.98) "a maioria dos autores concorda que um posicionamento com apenas um diferencial é mais funcional [...] quando existem concorrentes com posicionamentos parecidos, posicionamentos duplos ou triplos podem ser adotados e bem-sucedidos". Contudo a principal dúvida é o que se deve promover, quais atributos que os clientes mais valorizam e quais as competências da organização para executá-los.
- c) Comunicando e desenvolvendo a posição escolhida: Após a identificação e seleção das vantagens competitivas, as organizações precisam comunicá-las ao seu mercado-alvo. Em geral a implementação da estratégia de posicionamento é mais difícil que a sua escolha. Segundo Churchill; Peter (2003) para que o posicionamento tenha sucesso, os clientes precisam conhecer o produto e a sua utilidade para suprir suas necessidades e desejos, o que envolve uma comunicação, distribuição e definição de preços eficientes. Ou seja, o composto de marketing deve ser adequado à proposta de posicionamento da empresa. É importante também que uma vez determinada a posição da companhia ela deve segui-la, pois mudar o posicionamento pode confundir o consumidor e colocar todo o trabalho a perder.

### 2.2.5 Metas e objetivos

Após a etapa da análise do ambiente e da seleção do mercado-alvo, no qual a empresa decidirá atuar, o próximo passo do planejamento estratégico de marketing é o estabelecimento dos objetivos.

Corroborando, Santos (1992, p.187) destaca que

"o estabelecimento de objetivos equivalerá a fase em que o gestor empresarial, após avaliar e se posicionar frente a situação de mercado, à

macroeconomia, concorrentes, potencialidades e deficiências externas, define claramente suas condições de assumir desafios e conquistas no setor em que participa”.

Para que a organização e os colaboradores saibam o que deve ser feito para se atingir o sucesso esperado é recomendável que se estabeleçam objetivos. De acordo com Megginson (1998, p.147) os objetivos “são os resultados finais que uma organização, departamento ou indivíduo desejam atingir [...] e, transcendem o processo de planejamento, à medida que se tornam o ponto focal a que se dirigem as perguntas *quem, como, onde e quando*”. Portanto os objetivos orientam a empresa para o resultado final.

O estabelecimento de objetivos deve estar em sintonia com a missão da empresa, uma vez que se deve perseguir aquilo que a empresa acredita e valoriza. A finalidade dos objetivos, segundo Thompson; Strickland III (2003, p.15), é “converter a declaração geral da missão do negócio e da direção da empresa em objetivos de desempenho específicos, por meio dos quais o progresso da organização pode ser medido”.

Definir objetivos pode gerar uma série de vantagens para a companhia. Segundo Filho; Pagnoncelli (2001) o estabelecimento dos objetivos traz diversos benefícios para a empresa, entre eles: o detalhamento e quantificação da visão; orientam o processo decisório; fundamentam a avaliação de desempenho; orientam o plano de investimentos; atraem e mantêm talentos; levantam uma bandeira; tiram a empresa da zona de conforto; e, orientam a formulação de estratégias.

Os objetivos, de acordo com Churchill; Peter (2003), devem ter certas características para torná-los mais eficazes, tais como:

- a) devem estar por escrito: forçam a direção a refletir e a classificá-los de acordo com a sua ordem de importância e ajuda os empregados a lembrar deles;
- b) devem ser mensuráveis: permite uma melhor avaliação se a empresa está ou não cumprindo seus objetivos;
- c) devem ser claros: os objetivos devem ser formulados em linguagem simples para que todos os entendam;

- d) devem ser específicos: objetivos específicos definem o que deve ser feito e por quem; e,
- e) devem ser desafiadores: os objetivos devem ser possíveis de serem alcançados e estimularem os colaboradores a se empenharem ao máximo para alcançá-los.

Os objetivos, ainda, podem ser divididos tanto pela sua abrangência (WRIGHT *et al*, 2000), quanto ao seu prazo (THOMPSON; STRICKLAND III, 2003).

Quanto à sua abrangência, Wright *et al* (2000) afirma que os objetivos gerais representam fins genéricos almejados pela companhia, onde são orientados os esforços da empresa. Enquanto que os objetivos específicos são versões mais restritas e quantificadas dos objetivos gerais.

No que tange ao prazo de execução, Thompson; Strickland III (2003), ressalta que a empresa deve estabelecer tanto objetivos de curto quanto de longo prazo. De curto prazo para ditar as melhorias imediatas e os resultados esperados pela gerência e de longo prazo para que a gerência considere o que fazer hoje para colocar a organização em uma posição favorável no futuro.

Os objetivos são importantes para que a empresa confronte o que foi planejado com a situação real, permitindo um controle mais eficaz. Megginson (1998) *et al* destaca que

“quando a informação indica que os objetivos não estão sendo atingidos, o administrador deve examinar a situação e determinar se é ou não necessária alguma ação corretiva. Em caso afirmativo, ele deve decidir sobre a forma de agir [...] a ação corretiva deve procurar fazer com que o desempenho real esteja de acordo com o objetivo”.

Com isto os gestores conseguem identificar com mais clareza onde a empresa está errando e como deverá tomar medidas para saná-las. Para melhor alcançar os objetivos é importante que a organização trace metas que auxiliem o cumprimento dos objetivos.

Para Lobato *et al* (2004) as metas são desafios a curto prazo e permitem uma melhor distribuição de tarefas e acompanhamento dos resultados parciais. Semelhante aos objetivos, as metas devem ser claras e conhecidas por todos.

Ferrell *et al* (2000, p.86), ainda ressalta que “as metas sem objetivos, são, essencialmente, insignificantes, porque é impossível mensurar o progresso”. Os objetivos e as metas são dependentes uma das outras, uma vez que modificando um o outro também irá ser afetado.

## 2.2.6 Composto de marketing

Realizada a decisão de posicionamento da organização e o estabelecimento de seus objetivos, torna-se mais fácil desenvolver estratégias orientadas para o público-alvo desejado e o resultado esperado.

Através do desenvolvimento do composto de marketing a organização conseguirá colocar no mercado os seus produtos e serviços de forma mais eficaz para seus clientes. Kotler; Armstrong (1998, p. 31) define o mix de marketing como “o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. O mix de marketing consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto”.

O composto de marketing que a empresa utilizará para atender seu público deverá está de acordo com a estratégia de posicionamento escolhida. Cada mercado-alvo irá reagir de maneira diferente a diferentes *mixes* de marketing.

Segundo Ferrell *et al* (2000) as decisões para o composto de marketing envolvem uma combinação de produto, promoção, preço e distribuição (praça), ou seja, os 4 P's, que na maior extensão possível, atende às necessidades dos consumidores dos mercados-alvos escolhidos.

Entretanto, esta definição de composto de marketing foi inicialmente proposta para a indústria, e, atualmente com uma maior participação do segmento de serviços

no cenário mundial e nacional, e, devido às diferenças entre o setor industrial e de serviços, o composto de marketing para serviços necessitou de algumas alterações.

No varejo, por exemplo, há a peculiaridade de se trabalhar tanto com bens quanto serviço. Dias *et al* (2003) definem o papel do varejo como a empresa que deve manter os estoques dos produtos que comercializa, oferecendo sempre variedade aos seus clientes. Além de vender, o varejista ainda agrega valor ao produto ou serviço que comercializa disponibilizando vendedores que auxiliem estes clientes, expondo produtos de forma organizada e acessível, criando um ambiente agradável e facilitando o seu pagamento.

Desta maneira Mason *apud* Bernardino *et al* (2004) sugere que o composto de marketing para o varejo deve ser composto por: produtos, preços, comunicação, localização, apresentação física da loja e pessoal. Este trabalho foi realizado adotando esta definição.

De acordo com o autor-base utilizado (Nickels; Wood, 1999), o composto de marketing é dividido em estratégias internas e externas. Com relação a estratégias internas os autores relacionam a forma como a empresa age com as pessoas na empresa enquanto que as estratégias externas referem a questões de preço, produto, promoção e distribuição. Por este trabalho adotar o composto de marketing para o varejo, que já inclui os recursos humanos da empresa, as estratégias externas e internas se apresentam fundidas.

#### 2.2.6.1 Produtos

Os produtos constituem o objeto de venda da empresa. Segundo Kotler (1999, p.126) “a base de qualquer negócio é um produto ou serviço. Uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e até mesmo pague um pouco a mais por ele”.

Os produtos podem ser tanto diferenciáveis quanto *commodities* e este coloca mais à prova o talento dos profissionais de marketing, uma vez que os consumidores

devem perceber que tal produto possui um valor agregado mais alto (KOTLER, 1999).

Atualmente os profissionais de marketing ao definirem produtos, estão, ao mesmo tempo, definindo serviços também. De acordo com Ferrell *et al* (2000, p.94) “é importante manter em mente que produtos referem-se a mais do que bens tangíveis. Geralmente, representam uma amálgama de bens, serviços, idéias e até pessoas”.

Corroborando com esta indistinção entre produtos e serviços, Bernardino *et al* (2004) ressaltam que produto, no varejo, pode ser entendido como aquilo que se pretende oferecer ao consumidor com o objetivo de venda, o que abrange o conceito de serviços. E o sucesso do varejista está intimamente relacionado à percepção e adequação dos produtos aos mercados-alvos escolhidos.

Contudo os produtos e serviços diferem quanto aos seus atributos e características. Segundo Kotler; Armstrong (1998) são atributos do produto: qualidade, características e design, enquanto que são características dos serviços serem: intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis.

Considerando o produto como composto do varejo, Bernardino *et al* (2004) sugerem alguns aspectos que devem ser levados em conta:

- a) Definição do mix de produtos: a segmentação escolhida pela empresa determina o que se deve oferecer, com que amplitude, profundidade, quais marcas e modelos, com qual qualidade e de que forma deve-se apresentar e oferecer ao público estes produtos. A sazonalidade de produtos também deve ser avaliada com atenção, para que se evite faltas ou perdas.
- b) Compras: um aspecto importante no varejo é a arte de comprar bem. Toda grande venda começa com uma boa compra. Além do preço, ao comprar, outros benefícios também devem ser levados em conta na negociação, como por exemplo: prazo de pagamento, prazo de entrega, nível de serviços oferecidos pelo fornecedor, etc. É comum no varejo a parceria entre fornecedores e varejistas para a promoção e *merchandising* de certos produtos. A aliança entre os dois lados é útil e vantajoso tanto para o lado da

indústria quanto do varejo e para um maior retorno deve ser levado em consideração uma visão de parceria de longo prazo.

- c) Gerenciamento de categorias: as categorias são um agrupamento de produtos com características semelhantes, percebidos pelos clientes como substitutos aceitáveis uns dos outros. O envolvimento de fornecedores de certas categorias pode ser interessante para a sua aquisição e promoção. O gerenciamento de categorias permite benefícios como: a otimização do mix de produtos, gerenciamento de espaço, melhor definição do layout, possibilidade de utilização do custeio ABC, promoções eficientes, modelagem de preços e pesquisas frente aos consumidores.
- d) Tecnologia no varejo: a tecnologia no varejo permite um controle mais eficaz no estoque da empresa, evitando situações desagradáveis para o cliente como a falta de mercadorias. Ainda, através da tecnologia, a organização também evita o excesso de estoques que descapitaliza e diminui a rentabilidade da empresa. A tecnologia permite também um maior controle da gerência através de relatórios e consultas *on-line*, descobrindo falhas ou oportunidades mais rapidamente.
- e) Perdas: as perdas no varejo acontecem tanto por furtos, quanto por erros e quebras. É importante que a organização tenha controle destas perdas e que conscientize seus funcionários a prestarem maior atenção ao manusear e estocar os produtos. Quanto maior a perecibilidade e sazonalidade do produto maior deverá ser o cuidado para minimizar estas perdas.

Para ressaltar as suas características os produtos e serviços devem condizer com o preço sugerido pela empresa.

#### 2.2.6.2 Preços

Outro componente do mix de marketing é a decisão à respeito do preço que a empresa vai praticar perante ao mercado. A decisão de preços, de acordo com Parente (2000) é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas. E, diferente da

localização, promoção, mix de produtos e atendimentos, a política de preços de uma organização pode ser mudada de um dia para outro.

Ao estabelecer sua política de preços a companhia deve estar ciente que esta decisão deverá estar de acordo com o posicionamento e a proposta de valor escolhida. "A percepção e a reação do segmento ao preço estabelecido estão relacionados ao alinhamento deste ao posicionamento escolhido" (DIAS *et al*, 2003, p.255).

Para Parente (2000) a determinação de preços por parte de uma empresa está baseada nos objetivos que norteiam estas decisões, visando o mantimento de um nível satisfatório de lucratividade, competitividade e vendas. Portanto, ao decidir sua política de preços as empresas levam em consideração três objetivos:

- a) Objetivo de vendas: conquistando maiores volumes de vendas as empresas conseguirão, em geral, maior lucratividade e permitirão uma melhor diluição de custos fixos. Ainda, maiores vendas limitarão o crescimento da concorrência;
- b) Objetivo de imagem de preço: a empresa poderá decidir tanto por ser a líder em preços, quando praticar o menor preço comparado a seus concorrentes ou decidir pela paridade de preços, quando, através de pesquisas constantes mantêm seus preços equivalentes aos da concorrência.
- c) Objetivo de lucro: a empresa sempre terá como objetivo o lucro, mesmo que seus objetivos estejam relacionados com níveis de vendas ou comparações com concorrentes. Com esta decisão a empresa pode tanto focar a maximização de lucros, o retorno do investimento, margens sobre a venda ou manter o *status quo*.

Existem ainda outras variáveis que influenciam a política de preços de uma empresa varejista. Fatores como a promoção, crédito e aspectos legais são importantes variáveis que podem ajudar a empresa a destacar a sua posição frente à concorrência e resguardar o direito dos consumidores.

O esforço promocional está intimamente relacionado à fixação de preços no varejo, uma vez que é comum as empresas anunciarem seus produtos ao mesmo tempo em que divulgam seus preços (PARENTE, 2000).

A questão do crédito também pode influenciar as vendas, uma vez que quanto mais facilitada a forma de pagamento e maior o prazo conseqüentemente as vendas tenderão a ser maior. Segundo Parente (2000, p. 170) "os consumidores em geral estão dispostos a pagar um pouco mais quando o varejista oferece crédito".

A questão da política de preços também passa pela esfera legal e ética. O governo regulamenta e proíbe certas maneiras de precificação, como por exemplo: cartéis, conluíus, precificação enganosa ou predatória, no intuito de promover o comércio limpo (CHURCHILL, PETER, 2003).

### 2.2.6.3 Pessoas

O atendimento, a venda e o serviço ao cliente são os momentos onde o público interage de maneira mais efetiva com a organização. E para que haja a satisfação e fidelização destes clientes é necessário que a empresa conte com profissionais preparados, atenciosos e que respeitem os consumidores.

Para Parente (2000) pela característica do varejo envolver fortemente a relação entre clientes e funcionários é fundamental que a empresa treine e motive sua equipe. A gestão eficiente do capital humano deve ser uma prioridade das empresas varejistas.

Em setores de intensa concorrência o atendimento pode ser um excelente diferencial para as empresas varejistas, uma vez que em sua maioria vendem *commodities*. De acordo com Ângelo; Giagrande *et al* (1999)

"uma fator decisivo e que tem se intensificado é a constante elevação do nível de exigência dos clientes, gerando grande empenho das empresas de varejo pela melhoria e diferenciação na qualidade do atendimento. À medida que as mercadorias comercializadas não diferem das ofertadas pela concorrência e que os preços tendem a apresentar variações menos

expressivas em virtude da estabilização da economia, o atendimento assume a condição de uma vantagem competitiva-chave”.

Torna-se vital, portanto, possuir funcionários em que a empresa saiba que irão tratar bem seus clientes e que a mensagem e a filosofia da organização serão preservadas. Ângelo; Giagrande *et al* (1999, p.59) ressaltam que “é fundamental atrair e contratar pessoas que possam estar identificadas com os valores de nossa cultura de atendimento”.

Existem algumas etapas que a empresa pode se basear para garantir um bom atendimento aos seus clientes (BERNARDINO *et al*, 2004):

- a) Recrutamento e seleção: no varejo é essencial que as pessoas saibam e gostem de trabalhar com o público. A empresa deve deixar claro quais serão suas atribuições e quais os requisitos e qualificações necessárias para o cargo. É importante também que o funcionário tenha o perfil exigido para trabalhar com o mercado-alvo selecionado. A organização também deve expor sua cultura e seus valores e tentar identificar o candidato que seja mais compatível com elas.
- b) Treinamento: após contratado o funcionário deve passar por um treinamento e por uma ambientação, conhecendo seus colegas de trabalho, chefe e ambiente físico da empresa. Ao treinar o funcionário a empresa deve passá-lo todos os procedimentos e práticas que ele deve saber e desempenhar no seu dia-a-dia, contudo é importante incentivá-lo a pensar, raciocinar e tomar decisões. O treinamento e a uniformidade do atendimento em uma organização são percebidos pelos clientes, que valorizam um atendimento de qualidade.
- c) Vendas: o bom vendedor deve inicialmente conhecer bem os serviços e os produtos oferecidos por sua empresa e deve tentar descobrir as necessidades e motivações dos clientes. Para Ângelo; Giagrande *et al* (1999, p.70 e 71) “os vendedores precisam entender a psicologia dos compradores além de entender dos produtos, preços e qualidade, precisando estar motivados para

seu trabalho”. O bom vendedor além da boa conversa deve ser um bom ouvinte, para melhor compreender e estimular as vendas de cada cliente.

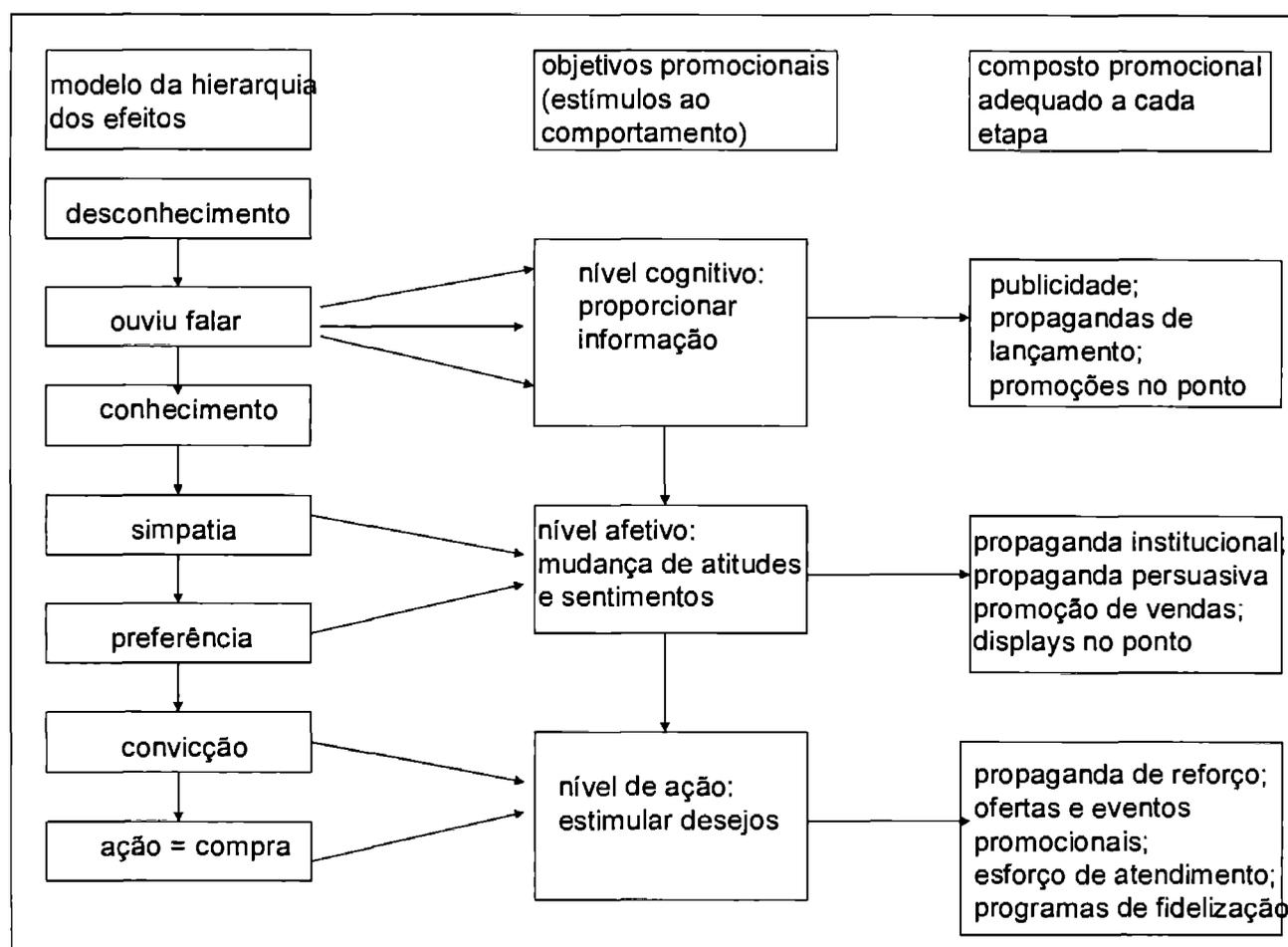
#### 2.2.6.4 Comunicação

Através da comunicação a empresa tenta passar para seu público-alvo os benefícios de seus produtos e serviços bem como tenta se diferenciar da concorrência. Segundo Churchill; Peter (2003) antes de adquirir produtos os consumidores precisam conhecer os produtos da empresa, saber para que serve, qual o valor proporcionado e aonde ele pode ser encontrado. Proporcionar essas informações é o objetivo da comunicação de marketing, que é utilizada tanto para o aumento de vendas e de lucros quanto para alcançar outras metas.

Os objetivos promocionais, na visão de Parente (2000) devem estar em sintonia com os objetivos e estratégias da empresa, visando, em geral, uma melhoria no desempenho financeiro da organização. Os objetivos promocionais podem ser divididos em três diferentes perspectivas:

- a) Modelo da hierarquia dos efeitos: por indicar as diferentes etapas e níveis de reação do cliente ao esforço de promoção, este modelo ajuda na definição dos objetivos promocionais. Este modelo é melhor apresentado conforme a figura 8 a seguir:

Figura 8: Modelo da hierarquia dos efeitos e o composto promocional



Fonte: Berman; Evans *apud* Parente (2000, p. 245)

Para cada uma destas etapas, de acordo com Parente (2000, p.244) "o esforço promocional deve ter o objetivo de estimular uma mudança comportamental, para que o consumidor percorra os estágios na direção de compra". Portanto como sugere a figura, a empresa, para cada etapa, deverá usar diferentes esforços promocionais para atrair e vender aos seus clientes.

- b) Três objetivos básicos: São três os objetivos básicos do composto promocional: informar, persuadir e relembrar. Com o objetivo de informar, segundo Cobra (1992, p.597), “a propaganda é útil para anunciar ao mercado um novo produto [...] pode ainda informar o mercado uma mudança de preços, ou esclarecer como o produto funciona”. Já o composto promocional persuasivo é orientado a convencer clientes que a empresa possui a melhor oferta é que esta é a melhor alternativa para atender às suas necessidades. Quanto ao propósito de relembrar a empresa, continuamente, ressalta a sua posição como melhor escolha aos seus clientes. Cobra (1992) ainda ressalta que relembrando, a empresa adverte que o produto pode ser necessário no futuro e informa aonde pode ser encontrado.
- c) Objetivos de longo e curto prazo: Com objetivos de longo prazo a organização tenta firmar sua imagem positiva frente aos seus consumidores desenvolvendo ações de longo prazo, como por exemplo a identificação destes consumidores com a companhia. Os objetivos de curto prazo são voltados para o aumento de vendas, seja com o aumento do volume de clientes atuais, seja através da atração de novos clientes.

Os elementos do composto promocional, de acordo com Kotler; Armstrong (1999), podem ser divididos em: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas, cada uma dessas ferramentas possui características e custos distintos.

- a) Propaganda: a propaganda pode atingir um alto número de compradores geograficamente dispersos a um baixo custo de exposição. Parente (2000) ressalta as diferentes mídias que uma empresa pode optar para fazer propagandas: propagandas em jornal, em televisão, em rádio, em revista, folheto de ofertas, mala direta, Internet entre outras. Contudo Churchill; Peter (2003, p.452) advertem pois “cada veículo possui suas vantagens e desvantagens, e a mídia ou composto de mídias mais apropriados para um produto pode não ser satisfatório para outro”. Parente (2000) destaca de maneira mais profunda as vantagens e desvantagens de cada mídia, como demonstra a tabela a seguir:

Tabela 2: Características das diferentes mídias

Mídia	Cobertura de mercado	Vantagens	Desvantagens
Jornal	Bairro, região ou área metropolitana;  Disponibilidade de edições locais	Cobertura intensa de mercados locais;  Baixa exigência técnica para criar anúncios;  Rapidez entre criação e publicação;  Adequação às peculiaridades do varejo	Audiência não selecionada;  Grande concorrência de anúncios;  Vida curta;  Baixa qualidade de reprodução
Mídia	Cobertura de mercado	Vantagens	Desvantagens
TV	Grandes áreas de retransmissão da estação de TV	É um excelente meio de comunicação;  Possibilita impacto dramático;  Combina som, vídeo e movimento;  Tem ampla cobertura	Alto custo de produção;  Alto custo de veiculação;  Desperdício – efeito controle remoto
Rádio	Definição da área de transmissão da estação de rádio	Custos menores;  Boa seletividade geográfica;  Flexibilidade;  Credibilidade nas mensagens anunciadas	Sem efeitos visuais;  Recebe menor atração do cliente;  Alta frequência para ser efetivo
Revista	Grandes regiões;  Zoneamento das	Boa seletividade da audiência;  Audiência com especial	Sem efeitos de som/movimento;  Demora entre

	edições	interesse; Opções criativas; Alta qualidade gráfica	criação/publicação; Periodicidade menos freqüente; Menor senso de urgência; Inadequada para ofertas de preço
Folhetos	Maioria dos domicílios na área de influência	Segmentação geográfica dos clientes; Rapidez entre criação e publicação; Maior senso de urgência; Volume de informação	Inadequado para lojas com áreas de influência dispersa; Distribuído, mas nem sempre lido; Pouca criatividade
Mala direta	Controlado pelos varejistas	Segmentação geográfica dos clientes; Maior senso de urgência;	Alto custo por correspondência; Descarte
Mídia	Cobertura de mercado	Vantagens	Desvantagens
Mala direta		Boa seletividade de audiência; Rapidez entre criação e publicação; Pouco percebida pela concorrência	Imagem desgastada
Internet	Global	Pioneirismo e inovação; Ampla cobertura de mercado; Interatividade;	Pioneirismo e inovação; A questão da privacidade;

		Baixos custos; Capacidade de recursos multimídia	Necessidade de atualização constante; Difícil de medir resultados
--	--	--	---

Fonte: adaptado de Parente (2000)

A empresa, portanto, deve escolher minuciosamente quais as mídias mais eficientes e que apresentem o melhor custo/benefício para atingir o mercado-alvo escolhido.

- b) Venda pessoal: pelo contato entre o vendedor e o comprador, a venda pessoal permite uma maior interação do cliente, um melhor relacionamento e faz com que o cliente tire todas as suas dúvidas no momento da compra. Por causa disso, a venda pessoal é muito eficiente na criação de preferências. Contudo o custo desta ferramenta é normalmente mais alto do que os outros tipos de comunicação. E de acordo com Churchill; Peter (2003, p.452) "às vezes, os vendedores são mal treinados e impertinentes" fazendo com que os clientes fiquem incomodados e insatisfeitos.
- c) Promoção de vendas: a promoção de vendas conta com uma série de ferramentas, tais como cupons, concursos, descontos e prêmios que possuem a vantagem de incentivar fortemente os consumidores a comprarem os produtos com maior rapidez. Contudo a promoção de vendas não é a alternativa mais eficaz para a construção de uma preferência de marca a longo prazo.
- d) Relações públicas: Uma das grandes vantagens das relações públicas é a credibilidade, uma vez que as pessoas tendem mais a acreditar na imprensa, pela sua imparcialidade a acreditar em anúncios feitos pela própria organização. Também conhecido como publicidade, as relações públicas possuem a vantagem de serem econômicas, contudo o baixo controle que a empresa possui à respeito sobre o que é dito pode ser um lado negativo deste meio.

#### 2.2.6.5 Localização comercial

Ao escolher o ponto comercial a empresa deve levar em consideração o seu posicionamento frente ao mercado-alvo, além de aspectos geográficos e econômicos. De acordo com Bernardino *et al* (2004, p.93) a escolha da localização da empresa é importante pois "pode assegurar o varejista uma importante vantagem competitiva: muitas vezes, a própria localização é o principal motivo de escolha de uma loja por parte de um cliente". Bernardino *et al* (2004) ainda sugere outros fatores importantes na escolha de um ponto comercial: área de influência; comportamento do consumidor; estratégias de localização comercial; dominância regional; saturação de mercado; pequenas comunidades; análise do potencial da área e aspectos físico do ponto, tais como estacionamento, acessibilidade, visibilidade, existência de calçadas, atração do ponto, história do ponto e restrições da prefeitura.

#### 2.2.6.6 Apresentação física da loja e visual merchandising

Assim como os outros composto de marketing do varejo, a apresentação física e o visual merchandising da loja são aspectos importantes do posicionamento da empresa e permitem uma experiência única dos clientes. De acordo com Parente (2000) nenhuma outra variável do mix de marketing de uma empresa varejista causa tanto impacto inicial nos consumidores como a loja em si. E a decisão de como projetá-la deve estar em sintonia com às decisões dos produtos, preço, comunicação, pessoas e localização.

Pelo atual cenário competitivo e pelas empresas cada vez menos conseguirem achar formas de se diferenciar, visto que os produtos e as estratégias de marketing podem ser altamente copiadas, as empresas necessitam fazer com que suas lojas inspirem os clientes a entrarem e consumirem. Para fazer isto Bernardino *et al* (2004, p.105) ressalta que "tal planejamento requer um bom projeto

de arquitetura e um competente merchandising, ou seja, técnicas de apresentação da mercadoria”.

A organização deve apelar para o seu visual para proporcionar uma experiência única para seus clientes, fazendo com que estes se sintam à vontade assim como garantir que eles conseguirão encontrar os produtos desejados. Portanto Bernardino *et al* (2004) engloba seis aspectos para um melhor aproveitamento físico e visual de uma loja: imagem e ambiência, layout, apresentação da mercadoria, , sinalização, displays, eventos e atividades

## 2.2.7 Construir relacionamentos de troca

Após a empresa definir a o seu composto de marketing e o modo como vai atuar frente ao seu público alvo é importante divulgar para todos os envolvidos neste processo, a fim de todos saberem o seu papel e o nível de serviço oferecido pela empresa aos seus clientes.

Atualmente, devido à intensa concorrência, as organizações necessitam se diferenciar e tentar oferecer um maior valor ao seu mercado. Por isso, o foco no cliente é um pré-requisito para o sucesso, ainda mais em setores onde o contato com o cliente é inevitável, como o varejo. Como afirma Ângelo; Giangrande (1999, p.105) "o grande elemento diferenciador entre os varejistas que irão ter sucesso e os que irão fracassar será a capacidade de entender, atrair e satisfazer os consumidores”.

Para isto acontecer à busca pela satisfação dos clientes deve ser um objetivo a ser perseguido por todos os responsáveis pela empresa. Um cliente satisfeito gera uma série de benefícios (Kotler; Armstrong, 1998), entre eles: menor suscetibilidade à preços, permanecem clientes por mais tempo, compram produtos adicionais e falam favoravelmente da empresa para seus conhecidos.

Uma maneira de verificar se a organização está realmente satisfazendo seu público é através de pesquisas de satisfação, que segundo Ângelo; Giagrande (1999) servem como sistema de monitoramento, serve para a mensuração e esforços e registra as percepções do consumidor.

Para que aconteça a satisfação dos clientes de maneira mais efetiva é necessário conhecer quais são suas expectativas, motivações e desejos. Com isto o relacionamento da empresa com o cliente torna-se fundamental. Como afirma Gordon (2004, p.65):

"à medida que o conhecimento técnico se dissemina, os fornecedores especializados em determinado produto ou serviço descobrem que competir apenas em qualidade não é suficiente para garantir-lhes a sobrevivência e que precisam aprender a competir também em termos de relacionamentos com os clientes".

Este relacionamento é mais eficaz na medida em que há maior interação e contato entre o cliente e a empresa ou vendedores. Neste sentido, empresas menores possuem uma vantagem frente as suas concorrentes de maior porte. Como aponta Júlio; Neto (2001, p.15) "o pequeno varejista não pode concorrer com base em custo ou preço, mas sim em conhecimento mais íntimo dos clientes, melhor serviço e até mesmo capacidade de previsão de suas necessidades".

Conhecendo e antecipando as necessidades de compra de seus clientes as empresas estarão trocando estoques por informações, reduzindo assim seus custos. Christopher (1999, p. 135) ressalta que "aparentemente as companhias que conseguirem reduções no ciclo que começa com o pedido e termina com a entrega do produto terão uma vantagem sobre os concorrentes mais lentos".

Quanto a troca de estoques por informações Christopher (1999, p. 159) ainda contribui que "talvez a maior oportunidade para estender o ciclo do pedido do cliente ocorre pelo conhecimento antecipado de suas necessidades".

Através de uma relação mais profunda com o cliente a empresa estabelece um vínculo de troca onde a empresa sai ganhando por vender e o cliente satisfeito por ter suas necessidades preenchidas. Atualmente é vital que a empresa, ao tomar certas atitudes, como, por exemplo, lançar novos produtos ou alterar seu mix de marketing, consulte seus clientes para se ter uma base mais confiável dos possíveis resultados.

De acordo com Gordon (2004, p. 64)

“a colaboração abre uma nova frente de competição. As empresas têm a oportunidade de criar relacionamentos mais profundos com seus clientes e inovar, e aquelas que acharem mais cedo o caminho para a inovação colaborativa terão mais chances de vencer”.

A ferramenta que proporciona esse vínculo e interação com o cliente é chamada de marketing de relacionamento. De acordo com Kotler; Armstrong (1998) o marketing de relacionamento cria, mantém e acentua sólidos relacionamentos com os clientes, visando sempre o longo prazo.

Ao realizar o marketing de relacionamento, Dias (2003, p.7) sugere que “a empresa deve selecionar os clientes que apresentam maior *lifetime value* ou valor patrimonial a longo prazo”. Uma vez que estes são, possivelmente, os clientes mais lucrativos da empresa.

Por causa da melhoria da tecnologia as empresas podem melhor desempenhar suas técnicas de relacionamento com os clientes. De acordo com Júlio; Neto (2001, p.33) “com um banco de dados e um microcomputador de escritório, a um custo relativamente baixo, qualquer empresa pode reunir a informação de que precisa sobre seus clientes”.

Esta possibilidade trazida pela informática culminou no CRM (*customer relationship management*), ou seja, a gestão do relacionamento com o cliente. O CRM “é uma tecnologia que permite capturar os dados do cliente e de todos os seus contatos e transações, consolidá-los em um banco de dados central, além de

analisar e promover o uso inteligente da informação a cada contato" (DIAS, 2003, p.404).

As empresas estão percebendo que atualmente os clientes valorizam quem conhece as suas características e os trata de maneira diferenciada. Por isso, Gordon (2004, p.93) afirma que "as empresa adotam os princípios da gestão do relacionamento com o cliente (CRM) para lidar com cada cliente individualmente e aumentar a lucratividade".

Gordon (2004) ainda ressalta que o CRM promove a aproximação da empresa com seus clientes, limita a volubilidade destes clientes e ainda defende a empresa de investidas de concorrentes de tentarem ganhar suas contas mais importantes. É um desafio para empresas concorrentes desbancarem uma organização fortemente arraigada nas técnicas de CRM.

Ao escolher o caminho do relacionamento, da interação e da busca constante pela satisfação de seus clientes as empresas estarão se diferenciando de sua concorrência e proporcionando maior valor ao seu mercado. Contudo, para que esse planejamento ocorra de maneira eficaz é necessário que a administração implemente e controle também de maneira eficiente.

#### 2.2.8 Implementação e controle de marketing

Passado a fase onde a empresa planeja todos os seus passos e escolhe as melhores estratégias e alternativas a próxima etapa do planejamento estratégico de marketing é colocar tudo o que foi avaliado em prática. A implementação, de acordo com Certo; Peter (1993, p.158) "é pelo menos tão importante quanto a sua formulação".

A implementação do planejamento estratégico de marketing é importante, pois coloca a empresa na posição desejada, entretanto, uma falha na implementação pode colocar a perder tudo aquilo que foi planejado. Segundo Ferrell *et al* (2000, p. 121) "a implementação de marketing é crítica para o sucesso global de

qualquer organização porque é responsável por colocar a estratégia de marketing em ação”.

A implementação do planejamento estratégico de marketing, de acordo com Silva (2004, p.99) “é a hora de definir efetivamente o que será realizado, escolher e selecionar ações que viabilizem implantar a estratégia e atingir os objetivos propostos”.

Neste momento a empresa deve mostrar aos seus funcionários a importância do comprometimento e engajamento de cada um no sucesso da implantação do planejamento. Thompson; Strickland III (2000, p.399) apontam a importância do papel da alta administração nesta etapa:

“os implementadores de estratégia têm de permanecer na linha de frente, promovendo um clima e uma cultura organizacionais de apoio à estratégia. Durante a implementação de grandes mudanças estratégicas, o tempo de um gerente é melhor consumido se ele orientar pessoalmente as mudanças e promover os ajustes culturais necessários”.

A implementação de marketing, para Kotler *apud* Silva *et al* (2004) é um processo que transforma o planejamento em ação, assegurando e realizando os objetivos estabelecidos. Enquanto a estratégia aponta o quê e o porquê a implementação indica quem, onde e como.

Para uma melhor implementação das estratégias Lobato *et al* (2004) sugere a elaboração de um plano de ação que define o prazo e os recursos necessário para a implementação de estratégias assim como os responsáveis por cada uma. Este formulário de plano ação é desenvolvido como demonstra a tabela 4 a seguir:

Tabela 3: Formulário de plano de ação

Objetivo	Estratégia	Prazo	Responsável	Recursos
O1	E1.1	Início término		

	E1.2			
	E1.3			
O2	E2.1			
	E2.2			

Fonte: adaptado de Lobato *et al* (2004, p.129)

A implementação estratégica é uma etapa crítica para a organização e deve se tomar cuidados para que tudo ocorra como planejado. Por isso algumas falhas podem ser evitadas na implementação (Silva *et al*, 2004): falta de suporte da gerência; definição insuficiente das responsabilidades; contradição estrutural; alocação inadequada de recursos; falhas na comunicação; incompetência operacional e gerencial; influências políticas; falta de acompanhamento técnico; e, erro no cronograma.

Para ter certeza da viabilidade de um planejamento e saber se o retorno será maior que os recursos investidos, os administradores podem se utilizar de algumas técnicas para a avaliação de investimentos. Segundo Oliveira (1998, p.253) as técnicas mais utilizadas neste sentido são:

- a) Período de *payback*: é o número de períodos necessários para se recuperar um investimento. Comparando-se dois projetos o que apresentar menor tempo de retorno será o mais viável.
- b) Taxa interna de retorno: é a taxa de juros com que o investimento original está sendo remunerado através dos fluxos líquidos de caixa no final de cada período. Para o projeto ser viável a taxa interna de retorno deverá ser igual ou superior à taxa mínima de retorno aceitável.
- c) Taxa média de retorno do investimento: através da divisão do lucro líquido pelo ativo total esta taxa poderá ser encontrada.
- d) Valor atual líquido: trazendo para o presente o valor atual esperado das entradas e saídas a empresa poderá aceitar o projeto, caso o valor presente líquido for maior que zero, ou recusá-lo, em caso deste valor seja negativo.

- e) Valor atual líquido anualizado: essa técnica corresponde a uma correção do valor atual, trazendo as entradas e saídas de diferentes projetos com horizontes de tempo distintos a uma situação presente.
- f) Índice de lucratividade: esta técnica é uma correção do valor presente correlacionando os valores atuais de entradas com os de saídas de caixa, sendo recomendada a situações de restrições de capital.

Da mesma maneira, Silva *et al* (2004, p.103) apontam para o fato de que “o planejamento estratégico de marketing será factível quando for comprovado que os benefícios que ele trará para a organização ou para a comunidade serão superiores aos custos da sua implantação”. Portanto a análise da viabilidade financeira é um recurso que deve ser utilizado na implementação do planejamento estratégico de marketing.

Para garantir que o planejamento e a implementação aconteçam de maneira correta é necessário fazer uma comparação entre o idealizado e o realizado. Esta função é denominada de controle. Segundo Certo; Peter (1993, p. 196) o papel do controle “é a principal parte do trabalho de cada administrador. Controle é fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado”.

O processo de controle, de acordo com Oliveira (1998) possui algumas finalidades:

- a) Identificando problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado a direção pode corrigi-los e evitar a sua reincidência;
- b) Fazer com que os resultados obtidos estejam os mais próximos possíveis dos resultados esperados, possibilitando, então, a alcance dos objetivos;
- c) Verificar se as estratégias estão proporcionando os resultados esperados;
- d) Proporcionar informações estratégicas para uma rápida intervenção no desempenho do processo.

O controle do planejamento é essencial para garantir tudo aquilo que foi estipulado pela empresa. Silva *et al* (2004, p.110) destacam que “o nível de qualidade da atividade de controle e acompanhamento da implementação do planejamento estratégico de marketing faz diferença no resultado da organização”.

Thompson; Strickland III (2000, p.357) ainda aponta que o controle é importante no processo de mudanças e ajudando a implementação:

“As ações persuasivas para realocar recursos operacionais e transferir as pessoas para novas unidades organizacionais indicam um forte comprometimento com a implementação de mudança estratégica, além de serem freqüentemente necessárias para catalisar o processo de implementação, dando-lhe credibilidade”.

Para que uma organização obtenha sucesso ao elaborar e implementar seu planejamento estratégico de marketing é necessário seguir todas as suas etapas tendo como foco o seu consumidor final.

### 3 METODOLOGIA

Metodologia significa a maneira pela qual o trabalho foi pesquisado. De acordo com Mattar (1999) a metodologia é um conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que são utilizados na elaboração do trabalho.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa aplicada, uma vez que se buscou verificar quais estratégias de marketing devem ser utilizadas na empresa em

estudo para reter e fidelizar clientes, transformando os resultados obtidos em ação. Segundo Vergara (1997, p.45) "a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não".

O presente estudo pode ser classificado tanto como pesquisa qualitativa, uma vez que sua finalidade é intervir em uma situação e interpretar dados coletados considerando as interações interpessoais e a co-participação nos fatos relatados (CHIZZOTTI, 2001), quanto quantitativa uma vez que, segundo MATTAR (1999, pg. 77), é onde "os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente, numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais".

### 3.2 Tipos de pesquisa

As pesquisas podem ser classificadas quanto aos seus fins e quanto aos seus meios de investigação. Este trabalho se apresenta como exploratório e descritivo, quanto aos fins e quanto aos meios se define como bibliográfico e estudo de caso.

A pesquisa exploratória serve para auxiliar o pesquisador em um tema o qual não há completo domínio. Segundo Vergara (1997, p.45) "a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado".

Este trabalho, portanto, foi no início exploratório, uma vez que se buscará na literatura um maior aprofundamento no tema escolhido.

Em um segundo momento, a pesquisa assumiu o caráter descritivo, já que o propósito do trabalho é verificar as estratégias de marketing que devem ser utilizadas nas Drogarias Ônix. Para Mattar (1999, p.85), em uma pesquisa descritiva "o pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem e (ou) o que se deseja medir, quando e onde fará, como o fará e por que deverá fazê-lo".

Para o embasamento teórico este estudo levantou informações de livros, artigos, revistas técnicas e páginas especializadas da Internet. Se caracterizando, portanto, como uma pesquisa bibliográfica. "Pesquisa bibliográfica é o estudo

sistemizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral" VERGARA (1997, p.46).

O estudo de caso, por sua vez, representa o estudo específico de um ou mais casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, avaliando-a analiticamente, tomando decisões ou propondo uma ação transformadora (CHIZZOTTI, 2001).

Vergara (1997) corrobora, afirmando que o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, seja ela uma pessoa, família, produto ou empresa, tendo caráter de profundidade e detalhamento.

Esta pesquisa, portanto, se caracteriza como um estudo de caso, no momento em que se busca, mediante coleta de dados, identificar as características da empresa em estudo e verificar quais estratégias de marketing devem ser utilizadas pelas Drogarias Ônix para atrair e fidelizar clientes.

### 3.3 Tipo de coletas de dados

Dados primários são dados obtidos, em sua maioria, através de entrevistas e questionários, estes dados nunca foram coletados, tabulados e analisados anteriormente. Os dados secundários, por sua vez, são informações que já foram coletadas, tabuladas e analisadas, estando disponíveis para consulta (MATTAR, 1999). Este trabalho utilizará tanto dados primários quanto secundários.

A coleta de dados primários se deu a partir de entrevistas estruturadas e não-estruturadas. Estas entrevistas foram aplicadas com os clientes, para identificar o grau de conhecimento e satisfação com os serviços prestados pela empresa, como o modelo apresentado no Apêndice A. Também se fez uso, como coleta de dados primários, da observação participante dos processos da empresa.

As entrevistas estruturadas são aquelas em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, sendo que a razão de sua padronização é obter dos entrevistados respostas às mesmas perguntas, permitindo comparação. As entrevistas não-estruturadas, por sua vez, dá a liberdade para o entrevistador

escolher a direção que mais lhe achar adequada, podendo ser respondidas dentro de uma conversa informal (LAKATOS; MARCONI, 1990).

Na entrevista estruturada, foi utilizada a amostragem não-probabilística por tráfego e quanto à forma das respostas às perguntas, o questionário conteve questões abertas e fechadas. Nas perguntas abertas, os respondentes respondem-nas com suas próprias palavras e nas fechada, os respondentes escolhem uma das alternativas apresentadas.

A população definida para responder este questionário foram os residentes da cidade, sendo que a aplicação dos mesmo foi dada nos bairros Iririu e Floresta, onde a empresa estudada está inserida.

Para a determinação do número de questionários que foram aplicados (tamanho da amostra), foi utilizado o cálculo do tamanho de amostra para população infinita, segue:

$$n = ( \sigma^2 \cdot P \cdot Q ) / e^2$$

$$n = ( 2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 ) / 0,07^2$$

$$n \cong 204$$

Onde:

- a) Confiabilidade ( $\sigma$ ) = 2 desvios padrões (95% de confiabilidade);
- b) Proporção de ocorrência ( $P$ ) = 50%;
- c) Proporção de não ocorrência ( $Q$ ) = 50%;
- d) Erro amostral máximo admitido ( $e$ ) = 7%; e,
- e) Número de elementos da amostra ( $n$ ) = 204.

A confiabilidade, que se refere a quanto o processo está isento, somente, de erros amostrais, adotada neste trabalho foi de 95% ou 2 desvios padrões. Quanto à validade do trabalho, que se refere a quanto o processo de medição está isento, simultaneamente, de erros amostrais e erros não amostrais, não se pode afirmar, pois não se têm parâmetros para tal.

A observação participante consiste na real participação do pesquisador com a comunidade ou grupo, ficando tão próximo quanto um membro do grupo e participando das atividades da empresa como tal. O observador participante enfrenta dificuldades em manter a objetividade pelo fato de exercer influência no grupo (LAKATOS; MARCONI, 1990). A observação participante neste trabalho visou identificar a atenção e o serviço dispensados pela empresa em relação aos clientes.

Quanto aos dados secundários, no que diz respeito ao embasamento teórico, este trabalho fez uso de pesquisas em livros relacionados à Administração, artigos científicos, trabalhos acadêmicos publicados e através da Internet. Com relação ao esquema do planejamento estratégico de marketing foi utilizado o livro de Marketing dos autores Nickels; Wood (1999) pela clareza com que cada etapa do PEM é tratado e por ser completo. Já o estudo de caso extraiu dados por meio da análise documental, como registros, relatórios e documentos da empresa.

Após a coleta destes dados, os mesmos foram interpretados e analisados, dando subsídios para o pesquisador responder o problema de pesquisa, resultando à conclusão da pesquisa.

### 3.4 Limitações da pesquisa

O presente estudo se limita a avaliar o contexto o qual as Drogarias Ônix estão inseridas, verificando quais as estratégias de marketing que devem ser utilizadas para atrair e fidelizar clientes.

## 4 Caracterização da empresa

A idéia de se abrir a Drogaria Ônix em Joinville surgiu em agosto de 2004, através do conhecimento do setor farmacêutico por parte do proprietário e do gerente da empresa. Pelos anos de experiência que estas duas pessoas possuíam,

viu-se uma oportunidade de abrir novas lojas na cidade, mesmo com o excesso de concorrentes.

Pela característica industrial da cidade, onde as grandes empresas preferem fazer negócios e parcerias com empresas também mais estruturadas e organizadas, e pelo fato de conseguir maior poder de barganha com fornecedores, a empresa optou por abrir inicialmente três farmácias na cidade.

O excesso de burocracia no país adiou, por quase cinco meses, a abertura da primeira loja da empresa, situada no bairro Iririu, que foi inaugurada no final de 2004. A segunda loja, localizada no bairro Floresta, abriu em fevereiro de 2005 enquanto que a loja do Aventureiro, devido a atrasos na liberação da obra, só foi aberta em junho do mesmo ano.

A empresa escolheu estas localidades devido ao intenso crescimento dos bairros de Joinville, e pelo fato do comércio varejista de bairros ser pouco estruturado e profissional, abrindo uma oportunidade para se explorar.

A oportunidade encontrada foi devido ao fato da falta de diferenciação nos produtos e serviços oferecidos atualmente pelas empresas estabelecidas neste segmento na cidade, tanto em farmácias de bairro, quanto das grandes redes. Para tanto, acredita-se que com um serviço e atendimento que acrescentem valor ao cliente pode-se conseguir um diferencial com relação aos demais concorrentes.

Contudo, a organização ao escolher estes bairros, não realizou nenhuma pesquisa de mercado para verificar a viabilidade de novas farmácias nestas localidades, podendo, então, colocar em risco o investimento e a imagem da empresa, caso alguma loja não apresente bons resultados.

Na concepção do negócio, também, se apostou muito mais na vivência, experiência no ramo e na intuição dos gestores da empresa a métodos formais de planejamento e planos de negócios.

Porém, a falta de um planejamento formal, e conseqüentemente um planejamento estratégico de marketing, visto que a empresa foi criada para se diferenciar das concorrentes e gerar valor aos seus clientes, passa a ser fundamental nesta etapa do negócio.

Até o presente momento poucas ferramentas de marketing foram utilizadas neste sentido, ressaltando a importância da realização e implantação deste planejamento.

Neste sentido a realização deste planejamento estratégico de marketing é fundamental, mas para isso, a estrutura da empresa deve ser conhecida, como será apresentada a seguir.

#### 4.1 Pessoas

A Drogaria Ônix conta hoje com 12 funcionários, sendo que as suas funções são descritas a seguir:

- a) Diretor (Luiz): a função do diretor é traçar as diretrizes da empresa assim como utilizar a sua rede de contatos para fortalecer os negócios da empresa.
- b) Gerente (Cunha): o gerente é responsável pelo faturamento, negociação com fornecedores e coordenação das três lojas assim como é sua função procurar melhorias e soluções para a empresa.
- c) Financeiro/Jurídico (Rafael): o responsável por esta área é encarregado por fazer os pagamentos aos fornecedores, prestar contas à contabilidade e resolver possíveis problemas legais.
- d) Convênios/Marketing (Luiz Ramon): o responsável pela área de convênios deverá cuidar das vendas às empresas conveniadas, assim como o fechamento das contas, o atendimento e serviços ao Recursos Humanos (RH) da empresa. Já a função do marketing nas Drogaria Ônix é tentar atrair clientes através de propagandas e retê-los através do composto de marketing.
- e) Ônix Lar (Fábio, Maria Emília): os técnicos de enfermagem são responsáveis por atender seus clientes em sua residência assim como garantir que eles venham a comprar medicamentos na empresa, esta atividade será melhor descrita no item 4.9.
- f) Farmacêuticos (Eduardo, Ana, Tarlis): a função do farmacêutico é assinar pela farmácia, fazer o livro de psicotrópicos, fazer as compras diárias e atender os clientes.

g) Atendentes (Marilúcia, Carlos, Diogo, Fábio): os atendentes são responsáveis pela limpeza da farmácia, cadastramento de notas fiscais e venda aos clientes.

Um ponto positivo da empresa é poder contar com pessoas em cargo de chefia que já possuem experiência no ramo varejista farmacêutico, dando credibilidade ao negócio, aumentando a confiança dos fornecedores e funcionários e dando expectativas de crescimento para a empresa.

Por se tratar de uma atividade onde a interação com o público é constante, a Drogaria Ônix seleciona seus funcionários de acordo com esta característica. A procura constante por parte dos clientes para tirar dúvidas e procurar orientações e indicações para medicamentos, principalmente em bairros, requer o conhecimento e a experiência dos atendentes, sejam eles farmacêuticos ou balconistas.

Neste sentido, uma vantagem da empresa é possuir em seu quadro de balconistas pessoas que possuem estas características, pois o balconista com menos experiência em farmácia na empresa já trabalha há 14 anos neste segmento.

Uma desvantagem, porém, é a falta de farmacêuticos preparados e experientes. Hoje na empresa existem três farmacêuticos recém-formados que estão adquirindo experiência ao longo do tempo.

A política de salários da empresa é pagar o piso de cada profissional e premiar, através de comissão de 10%, sobre as vendas de medicamentos genéricos e similares. Neste sentido acredita-se que os profissionais poderão melhorar o seu rendimento mensal ao se dedicarem às vendas de tais produtos.

## 4.2 Finanças

A Drogaria Ônix foi aberta com recursos próprios do dono da empresa. Este investimento sem os recursos de terceiros viabilizou o empreendimento, uma vez que se a empresa necessitasse de empréstimos a sua abertura ficaria comprometida.

Estima-se que o investimento inicial para a abertura das três lojas da rede foi de aproximadamente R\$ 250.000,00 e o retorno esperado deste investimento é aproximadamente de 3 a 4 anos.

O faturamento de cada loja idealizado pela gerência é de, em média, R\$ 40.000,00 mensais, contudo, como a empresa é ainda nova no mercado varejista farmacêutico, ainda não chegou neste patamar de vendas.

Até o presente momento a empresa ainda não se mantém apenas com a receita de suas vendas sendo necessário um aporte financeiro mensal do proprietário para liquidar suas contas.

#### 4.3 Tecnologia

Até abril deste ano a companhia utilizava um *software* que limitava suas ações, tanto no sentido de oferecer atrativos aos clientes quanto para o controle interno.

Atualmente a empresa utiliza um software especializado para farmácias com inúmeros recursos que podem contribuir com a empresa, no intuito de se oferecer um melhor serviço aos seus clientes.

Entre esses recursos vale ressaltar:

- a) Sistema de crediário: com este recurso a empresa pode oferecer a opção para o cliente fazer as suas compras em crediário durante um certo período oferecendo-lhe prazo para o pagamento de suas contas.
- b) Sistema de convênios: com o sistema de convênios a farmácia pode procurar empresas para conveniar seus funcionários oferecendo-lhes a compra de medicamentos com o desconto em folha de pagamento.
- c) Cadastro de clientes: a empresa pode cadastrar os dados de seus clientes e verificar os mais rentáveis e aqueles que deixaram de comprar na farmácia por um longo período.
- d) Controle de medicamentos de uso contínuo: através do sistema a empresa pode buscar as compras de medicamentos regulares, como por exemplo: diabetes, hipertensão, anticoncepcionais etc e verificar a data em que o

cliente precisa efetuar a recompra, lembrando o cliente que sua medicação está acabando.

- e) Cartão fidelidade com pontuação: no mês de junho a empresa de software disponibilizará a opção das farmácias pontuarem a compra de seus clientes podendo oferecer-lhes brindes. Atualmente a Drogaria Ônix já oferece um cartão de fidelidade aos seus clientes.

#### 4.4 Localização das lojas

Como já descrito a empresa optou pela escolha das lojas em bairros com intenso movimento e vida própria. Outro aspecto importante que a empresa considerou ao escolher os pontos de vendas foi verificar a existência de estacionamentos, existentes nas três lojas. A localização mais específica de cada loja é descrita a seguir:

- a) Loja Iririu: a loja do Iririu está localizada na rua Papa João XXIII, nº 1105. Esta é a principal rua do bairro e possui intenso fluxo tanto de carros quanto de pessoas. Entretanto não existe nenhuma empresa ou loja de muito fluxo ao seu redor que poderia servir de âncora para atrair clientes para conhecer a farmácia. Devido a falta de uma placa luminosa (totem) a maioria dos clientes deste loja são pedestres, sendo que poucos veículos param na farmácia pela carência de uma visualização que permita chamar a atenção dos motoristas.
- b) Loja Floresta: esta farmácia está localizada na rua Santa Catarina nº 2905. Esta também é a rua principal do bairro, sendo que o fluxo de carros é muito maior que o de pessoas. Esta loja tem a vantagem de possuir empresas ao seu redor que possuem um grande fluxo de pessoas, como por exemplo, uma vídeo-locadora e um Banco do Brasil. Ao seu lado será inaugurada uma clínica de fisioterapia, que por estar relacionado à saúde poderá aumentar as vendas desta loja. Nesta farmácia já foi providenciado um "totem" para a sua melhor visualização.
- c) Loja Aventureiro: a loja do Aventureiro está situada em uma rua arterial da rua principal deste bairro. O tráfego de veículos e de pessoas é intenso nesta rua

principal mas, na rua onde a farmácia está localizada o fluxo é pequeno. Contudo, uma grande vantagem desta loja é estar em frente a saída do supermercado Bistek, um supermercado conhecido por seus preços baixos e pelo quantidade de clientes que entram lá todos os dias. Ainda não foi colocado um "totem" nesta loja também.

#### 4.5 Preços

Os preços de medicamentos são regulados pelo governo. Desta maneira todo o medicamento possui um preço máximo que pode ser vendido à população. A farmácia que tentar vender um medicamento a um preço mais alto que o permitido estará agindo fora da lei.

É praxe no setor varejista farmacêutico que as farmácias coloquem os seus preços conforme a tabela máxima e, a partir daí, dêem descontos. A estratégia utilizada pela Drogaria Ônix até o momento foi a de penetração, pois adotou-se o critério de dar 10% de descontos em todos os produtos e a todos os clientes. Esta política foi utilizada até mesmo no caso de perfumarias, que, tradicionalmente são mais caras em farmácias do que em supermercados, no intuito de atrair clientes para conhecer as lojas.

Entretanto esta política mudou em meados de maio. Esta estratégia de penetração deu o resultado esperado, pois fez com que as pessoas da região visitassem as lojas e pesquisassem preços, reconhecendo que a Drogaria Ônix tinha um preço melhor que seus concorrentes mais próximos. Mas devido ao fato desta estratégia não diferenciar os clientes fiéis dos clientes eventuais esta política foi alterada conforme a sugestão proposta neste trabalho, que será apresentada mais à frente.

#### 4.6 Comunicação

Foram limitados os recursos utilizados pela empresa até o momento. A melhor técnica de comunicação até agora aplicada foi a venda pessoal, pois devido a

experiência e atendimento dos balconistas e pelos descontos oferecidos a comunidade ao redor passou a ouvir falar da nova farmácia que abriu na região.

Outro recurso utilizado também foi a panfletagem na vizinhança, ressaltando a abertura das lojas e os descontos oferecidos. Somente da loja do Iririu, que devidos a acordos com fornecedores, foram colocados 3 *outdoors* na região com a duração de quinze dias cada na semana de sua abertura.

#### 4.7 Apresentação física da loja

A empresa apostou como um dos seus diferenciais para atrair clientes o fato de suas lojas serem mais bem apresentadas que as farmácias concorrentes já estabelecidas na região onde atua.

Pelo fato de ter uma loja com um visual melhor, com ar-condicionado, limpa e bem iluminada a empresa busca criar um “ar diferente” tentando fugir da imagem comum que se tem de farmácia. Esta apresentação é importante pelo fato de que grande parte dos clientes que entram em farmácias ou estão doentes, sentindo dor ou procuram alguma ajuda para algum familiar, acredita-se que um clima agradável ajuda a diminuir este sofrimento.

Todas as lojas da empresa foram projetadas por um arquiteto e foi utilizado um jogo de cores justamente para dar leveza e calma a quem as visitam. O logotipo também foi desenvolvido por um profissional para tentar fugir do design comum.

No entanto, o layout dos produtos nas prateleiras não seguiu nenhuma técnica específica que tente estimular vendas por impulso ou até mesmo vendas casadas, onde o cliente compra um produto e leva outro por causa de algum estímulo.

#### 4.8 Produtos/Serviços

Os produtos vendidos em farmácias (medicamentos éticos, genéricos, similares, perfumaria e produtos hospitalares) são praticamente os mesmos, diferenciando apenas de laboratórios e empresas. É muito difícil que uma farmácia

consiga se diferenciar de outra utilizando como base apenas os produtos vendidos, já que seria muito fácil a cópia desta diferenciação.

No entanto, os serviços prestados podem ser únicos, e é através dos serviços que a Drogaria Ônix aposta como um de seus diferenciais. São estes os serviços prestados pela empresa:

- a) Atendimento de balcão: este tipo de serviço é comum em todas as farmácias, porém existem farmácias que apenas tentam vender e "empurrar" produtos enquanto que existem farmácias que buscam orientar e informar ao cliente o que ele precisa saber à respeito de sua enfermidade. Por contar com balconistas extremamente experientes e, apesar de seus farmacêuticos não terem muita experiência, busca-se, em grande parte dos casos, esta orientação e atendimento que podem reter e fidelizar o cliente, mesmo que ele não compre nada nesta primeira visita.
- b) Convênios com empresas: pelo fato de Joinville ser uma cidade com muitas empresas, e, alguma delas extremamente grandes, é comum que as farmácias tentem fazer parcerias com estas organizações para aumentar o número de clientes e vendas. A vantagem deste convênio para a empresa conveniada é oferecer a opção do funcionário comprar na farmácia por um determinado período sem precisar do dinheiro na hora, já que sua compra será descontada direto na folha de pagamento. A Drogaria Ônix também resolveu entrar neste mercado, por ser justamente o mercado que mais movimentava o varejo farmacêutico na cidade. Entretanto, devido a falta de recursos do *software* antigo, a empresa apenas iniciou a exploração neste mercado em meados de abril, tentando oferecer alguns diferenciais para atuar mais próximo com o RH das empresas e participar da saúde de seus funcionários. A Drogaria Ônix tenta competir com as duas maiores empresas neste segmento: o Sesi e a Drogaria Catarinense. As vantagens oferecidas por estas duas empresas para as conveniadas não fogem do que é oferecido pelas farmácias menores, sendo que o Sesi leva a vantagem por oferecer preços mais baixos em algumas linhas de medicamentos enquanto que a Catarinense não dá descontos em nenhum medicamento.

- c) **Ônix Lar:** este serviço utilizado pela Ônix visa como público-alvo os idosos. Baseado nos princípios do *home care* (a saúde da pessoa é tratada em casa), uma enfermeira e um técnico visitam as casas de seus clientes idosos oferecendo serviços gratuitos de aferição de pressão, teste de glicemia, curativos e aplicação de injeções. Este serviço também visa monitorar os remédios utilizados por estes idosos, que são em sua maioria medicamentos de uso contínuo, para que as compras sejam efetuadas em uma das lojas da empresa.

#### 4.9 Concorrentes

No mercado varejista de medicamentos de Joinville duas redes se destacam: o Sesi e a Catarinense, tanto pelo tempo que já estão estabelecidas e pela sua força em convênios tanto pelo número de lojas na cidade, 11 lojas do Sesi e 20 da Catarinense. Estes seriam dois dos maiores adversários da Ônix no mercado de convênios.

Contudo serão descritos os pontos fortes e fracos dos concorrentes nos bairros estabelecidos pela Drogaria Ônix, pelo fato de serem concorrentes mais diretos. Para melhor descrição, os concorrentes serão divididos por bairros de atuação:

Os concorrentes da Ônix no bairro Floresta são:

- a) **Farma Dez:** esta loja é uma afiliada da rede Farma & Farma e já está estabelecida há alguns anos na região. Possui alguns convênios com empresas do bairro, mas tanto o mix de produtos, a apresentação física, quanto a política de descontos (só oferecem em determinados produtos e somente a pedido dos clientes) são deficientes. Possui amplo estacionamento e é bem sinalizada.
- b) **Farma Dias:** esta farmácia tem como foco a venda de medicamentos similares, que são os produtos de maior margem. Tem como hábito tentar "empurrar" medicamentos e fazem a indicação de medicamentos similares como se fossem genéricos ou de referência, iludindo o cliente. Pelo foco ser o

similar o preço praticado é menor que os de farmácias concorrentes. Não possui estacionamento e a apresentação da loja também é falha.

- c) Drogaria Catarinense: Esta é uma das farmácias da rede em Joinville. Tem como pontos fortes a sua história e marca e também por estar fortemente voltada para convênios e possuir o crediário como atrativo. Também é um atrativo o forte investimento em propagandas. Pesa contra a empresa o fato de não dar descontos em nenhum medicamento, apenas produtos que estão em seu folheto de ofertas mensal (sobretudo perfumaria)
- d) Drogaria Floresta: esta farmácia é a mais próxima da Drogaria Ônix, e pelo visual da loja, nível de estoques e falta de estacionamentos não chegam a atrapalhar a empresa.

Os concorrentes do bairro Iririu são:

- a) Farmácia Joinville: esta farmácia está bem localizada, possui estacionamento e sinalização. Contudo sua imagem perante a clientela está desgastada, pelo fato de nunca ter o medicamento pedido e por constantes atrasos nas entregas.
- b) Farmácia Binário: esta loja também é afiliada da Farma & Farma, contudo a sua localização é um aspecto negativo, por estar no cruzamento de duas vias rápidas. Muitos clientes também se queixam do atendimento e da falta de mercadorias.
- c) Drogaria Catarinense: idem ao apresentado.

No bairro Aventureiro os concorrentes da Ônix são:

- a) Farmácia Nossa Senhora Aparecida: possui um visual e localização atrativos. Já possui uma certa clientela na região porém os descontos oferecidos são baixos, havendo uma certa insatisfação por parte dos mesmos.
- b) Drogaria Catarinense: idem ao apresentado

#### 4.10 Missão, visão e princípios da Drogaria Ônix

A proposta inicial da abertura da empresa, de acordo com a gerência, foi no sentido de se diferenciar da concorrência. A missão da empresa é oferecer um melhor atendimento e serviço ao cliente, sendo a sua melhor opção na compra de medicamentos.

Entretanto, devido ao fato da missão não estar escrita em cartilhas ou manuais, falta um pouco de clareza e esclarecimento dos funcionários e dos próprios clientes para este fato.

Ter bem claro a missão da empresa dará condições das pessoas saberem o que a empresa está proposta a fazer e, conseqüentemente, aonde ela quer chegar.

A missão da Drogaria Ônix, se cumprida, a levará a atingir a sua visão de futuro, que segundo a gerência, é ser reconhecida como a melhor farmácia de Joinville.

Para tanto a empresa acredita que certos valores devem ser seguidos e respeitados. Os princípios identificados foram: ética, respeito e dedicação ao cliente, profissionalismo e busca da excelência.

Estes princípios foram escolhidos pela característica do setor varejista farmacêutico, onde os clientes buscam dos farmacêuticos e vendedores informações e indicações de medicamentos e pelo fato de se estar envolvendo a saúde e a dor das pessoas.

Quanto aos princípios, também falta maior explicitação e verificar se o perfil dos funcionários é compatível com estes mesmos valores, para que haja maior uniformidade na empresa.

Caso contrário deve-se trabalhar na adequação destes funcionários e fazê-los assimilar esta filosofia.

## 5 Estudo de caso da Drogaria Ônix

### 5.1 Análise do ambiente

O ambiente, como já foi descrito é dividido em ambiente externo (macro e micro) e interno. A ambiente o qual a Drogaria Ônix está inserido foi analisado tanto através de dados secundários quanto primários.

#### 5.1.1 Análise do macroambiente

Quanto as variáveis do macroambiente foi constatado:

##### a) Forças demográficas

A cidade de Joinville, segundo dados da Prefeitura Municipal da cidade ([www.joinville.sc.gov.br](http://www.joinville.sc.gov.br)), conta hoje com 429.607 pessoas e cresce em média, 5,67% ao ano.

Após muito tempo de depender apenas do centro da cidade para fazer compras, pagar contas, atividades de lazer e educação entre outras, a população da cidade hoje conta com o crescimento dos bairros que, atualmente, já possuem vida própria.

Isto se torna claro, ao analisar a tabela abaixo, onde mostra três diferentes bairros da cidade, que por seu desenvolvimento, foram escolhidos pela Drogaria Ônix como ponto de venda:

Tabela 4: Perfil dos bairros escolhidos para a abertura das lojas

Bairro	População	Indústrias	Pontos Comerciais	Prestadores de Serviços
Aventureiro	30.316	110	416	823
Floresta	16.990	133	621	872
Iriú	21.340	127	872	892

Fonte: Prefeitura Municipal de Joinville, 2004

Estes bairros, conjuntamente, correspondem por 15,97% da população total da cidade e por apresentar tanto comércio e serviços como indústrias acabam gerando um intenso fluxo de pessoas na região.

A cidade, também, está bem dividida em relação ao sexo, uma vez que segundo o IBGE ([www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)) possui aproximadamente 177.939 mulheres e 173.928 homens acima de 10 anos.

Seguindo uma tendência mundial, a população brasileira e, conseqüentemente, de Joinville está em processo de envelhecimento. Segundo dados do IBGE ([www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)) em 1980, a população de pessoas acima de 50 anos no Brasil correspondia a 12,17% da população total. Atualmente este número corresponde a 16,55%.

Joinville hoje se divide com relação a idades da seguinte maneira, conforme a tabela 5 a seguir:

Tabela 5: Distribuição da população de Joinville por idades

Idade	População
0-6 anos	53.649
7-14 anos	65.769
15-19 anos	42.902
20-29 anos	78.459
30-39 anos	74.504
40-49 anos	55.812

50 ou + anos	58.512
Total	429.607

---

Fonte: IBGE, 2005

Analisando a idade da população verifica-se que 13,61% dos habitantes possui 50 ou mais anos e 12,48% da população tem de 0 a 6 anos de idade. Estes dados são relevantes para o mercado farmacêutico, uma vez que as crianças e os idosos são as pessoas mais suscetíveis a doenças, conseqüentemente, os que mais gastam em farmácia.

#### b) Forças culturais

Como o acesso a médicos e hospitais é difícil em qualquer cidade do país, a população tem o hábito de procurar a farmácia para tirar dúvidas e buscar indicações para os seus problemas de saúde.

Mesmo com os pacientes que procuram ajuda médica, cerca de 70% das receitas médicas não se transformam em compra na farmácia, pois em muitos casos os clientes buscam a confirmação por parte de balconistas e farmacêuticos e fazem a procura de opções a preços mais baixos ([www.blessa.com.br](http://www.blessa.com.br)).

Uma visão também muito comum por parte dos clientes é que as farmácias, por serem uma “loja de conveniência” possui preços de perfumaria e cosméticos muito mais caros que em supermercados. Esta visão acaba prejudicando a venda de tais produtos mesmo que se encontrem a preços mais baixos.

#### c) Forças econômicas

Devido a forte atividade industrial, a cidade de Joinville é o terceiro pólo industrial do sul do país. O PIB médio anual por pessoa na cidade é de R\$ 11.440,00 ou de aproximadamente quase R\$ 1.000,00 por mês, o que diferencia o nível de vida dos joinvillenses em relação ao resto do Brasil.

Esta alta renda é um ponto positivo, uma vez que os preços dos medicamentos são muito altos no Brasil. Ainda, devido a importância dos medicamentos na saúde das pessoas, estes são considerados itens de primeira necessidade, o que mesmo que em períodos de recessão apresentam pouca oscilação em sua venda. Mas, independente desta importância, segundo uma pesquisa realizada, 40% dos brasileiros não tem acesso a medicamentos ([www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)).

Apesar disto, o tamanho do setor varejista farmacêutico no Brasil corresponde hoje, segundo revista especializada a R\$ 20 bilhões ([http://www.editoraphoenix.com.br/destaque\\_varejo.asp?cod\\_noticia\\_varejo=424](http://www.editoraphoenix.com.br/destaque_varejo.asp?cod_noticia_varejo=424)).

Outro ponto a ser destacado no cenário econômico nacional é a porcentagem de brasileiros que não possuem conta em bancos, que chega a 24,5%, dificultando a compra à prazo por estas pessoas ([www.bancohoje.com.br/artigo.asp?Artigo=1406&LarguraImagem=&Pagina=4](http://www.bancohoje.com.br/artigo.asp?Artigo=1406&LarguraImagem=&Pagina=4), 2005).

Com relação ao mercado farmacêutico no país os preços praticados neste segmento são controlados pelo governo, ou seja, existe um preço máximo que tanto laboratórios, distribuidoras e as farmácias devem seguir. Como as farmácias adquirem seus produtos por intermédio de distribuidoras sabem exatamente qual o custo de cada produto.

Geralmente de ano em ano o governo autoriza um aumento de preços, que é comunicado com antecedência tanto para a população quanto para a indústria farmacêutica, facilitando o planejamento de estoques.

Esta forte regulamentação do governo neste segmento ajuda no planejamento das compras por parte do varejo farmacêutico por causa de sua previsibilidade e pela informação clara dos preços de todos os medicamentos.

#### d) Forças tecnológicas

Atualmente estão surgindo muitas opções para a informatização do varejo farmacêutico. Vários equipamentos permitem com que as farmácias consigam melhorar a sua eficiência no controle de estoques, reduzindo assim tanto o custo com mão-de-obra quanto o custo de estocagem em si.

Esses novos *softwares*, fazem a previsão da demanda, reduzindo tanto a falta de mercadorias, quanto o excesso de compras, cadastramento automático de notas fiscais, dando mais tempo aos funcionários se dedicarem às vendas e possuem um *link* com o distribuidor, que automaticamente é informado dos produtos que saíram da farmácia, possibilitando o pedido automático.

Estes *softwares* modernos permitem também que a empresa realize o CRM (*customer relationship management*), onde através de um cartão de fidelidade a empresa possui informações valiosas dos clientes. Essas informações, conseguidas através de um cadastro permitem com que a empresa monitore os medicamentos utilizados pelos clientes, a posologia e data prevista para recompra, sabendo, portanto se o cliente fez a recompra na farmácia ou em uma concorrente.

Várias alternativas tecnológicas surgem a toda hora, seja através de lançamentos, seja através de modificações ou arranjos no software que as farmácias possuem, e a empresa que pretende ter um vínculo estreito com seus clientes precisa acompanhar essas inovações e investir em tecnologia.

#### e) Forças políticas

Por causa do rígido controle do governo com relação ao preço dos medicamentos, as empresas neste setor precisam ser extremamente eficientes, até porque a margem de venda de medicamentos não é tão alta. As farmácias que tentarem vender medicamentos a preços mais altos que os permitidos estarão ferindo os direitos dos consumidores, estando sujeitas a multas.

O auxílio a saúde por parte do governo é importante de ser analisado pelo setor farmacêutico. O governo federal por exemplo, através do programa farmácia popular, que foi um das propostas do governo Lula pretende facilitar o acesso a medicamentos oferecendo descontos à população. Hoje este programa conta com 38 farmácias em todo o Brasil (<http://dtr2002.saude.gov.br/farmaciapopular/>) e apenas Santa Catarina, da região sul do Brasil, ainda não foi atendida. Como Joinville é a principal cidade do estado surge uma expectativa tanto por parte da população quanto por parte das farmácias e drogaria da cidade.

Quanto às políticas municipais de saúde, Joinville conta com 8 postos de saúde que doam certos tipos de medicamentos para pacientes com problemas crônicos. Contudo para receber este benefício os pacientes devem ter um cadastro e apresentar receita médica e ainda, este sistema apresenta algumas falhas no

controle de estoques, deixando de ter certos medicamentos e obrigando os pacientes que utilizam este benefício a comprarem nas farmácias da cidade em caso de faltas.

O setor farmacêutico também é regulado tanto pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) quanto pelo CRF (Conselho Regional de Farmácia), e por causa da importância e pela responsabilidade deste comércio existe bastante rigor para a sua atuação.

Vários aspectos podem influenciar o funcionamento de uma farmácia, desde o piso salarial do farmacêutico, que em Santa Catarina é de R\$ 965,00 por 44 horas semanais, até o horário de funcionamento das farmácias, que segundo o CRF devem possuir ao menos um farmacêutico cobrindo o horário em que estiverem abertas ([www.crfsc.org.br](http://www.crfsc.org.br)).

### 5.1.2 Análise do microambiente

O microambiente o qual a Drogaria Ônix está inserida foi analisado conforme o modelo proposto por Porter (1986) citado anteriormente:

#### 5.1.2.1 Ameaça de entrada

Para verificar se a ameaça de entrada de novos entrantes em determinado setor é alta, certos critérios devem ser analisados:

- a) Economia de escala: no setor varejista farmacêutico não há produção de bens, portanto não há economia do custo unitário com o aumento de vendas. Entretanto quanto maior o volume de vendas de uma farmácia maior poderá ser seu poder de barganha em descontos.
- b) Diferenciação do produto: não há diferenciação entre produtos entre as empresas. Mas as empresas estabelecidas há muitos anos possuem um reconhecimento e uma diferenciação ao se comparar com as empresas entrantes. Este é o caso da Drogaria Catarinense que atua na cidade desde de 1919 e do Sesi, estabelecido em Santa Catarina há 54 anos. Esta tradição conta muitos pontos em um setor onde a confiança é muito valorizada.
- c) Necessidades de capital: apesar de necessitar um certo aporte financeiro para se iniciar uma farmácia, o investimento inicial parece não inibir a abertura de novas farmácias, uma vez que, conforme citado, 23 são abertas por mês no estado. Contudo, a maioria dessas novas lojas abrem as portas sem uma infra-estrutura e um visual apresentável e ainda, possuem muitas faltas no estoque.
- d) Custos de mudança: não há nenhum custo de mudança caso o comprador troque de fornecedor, o que poupa investimentos em diferenciação ou melhora do serviço oferecido por parte do novo entrante.
- e) Acesso aos canais de distribuição: o canal de distribuição de uma farmácia é a sua própria loja, inexistindo, portanto, restrições ao acesso à distribuição.
- f) Por desvantagens de custo independentes da escala: no setor varejista farmacêutico, uma grande dificuldade às empresas entrantes é a curva de

experiência. Quanto mais uma empresa conhece o setor, suas características, desenvolve parcerias e já tem uma estrutura fixa, melhor será para a economia de custos e de tempo.

#### 5.1.2.2 Intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes

A intensidade da concorrência é caracterizada no setor de farmácias e drogaria de Joinville da seguinte maneira:

- a) Concorrentes numerosos ou equilibrados: Há um excesso no número de farmácias *per capita* em Joinville, 1 para 2.663 pessoas, enquanto o recomendado pela OMS (Organização Mundial da Saúde), conforme já citado anteriormente é de 1 para cada 8.000 pessoas. O excesso de farmácias acirra a concorrência deste setor.
- b) Custos fixos ou de estocagens altos: Apesar do setor farmacêutico se caracterizar pelo custo elevado do estoque de produtos, essa desvantagem não resulta em cortes de preços para que as empresas trabalhem a uma capacidade ótima.. A política das farmácias, de modo geral, é conceder descontos a partir do preço máximo, contudo esse desconto não chega a caracterizar um corte generalizado de preços.
- c) Ausência de diferenciação ou custos de mudança: Existe pouca diferenciação entre os produtos e serviços oferecidos pelas farmácias da cidade, deixando o cliente escolher entre a empresa que oferece ou o menor preço ou o melhor serviço, aumentando a competição.

- d) Capacidade aumentada via grandes incrementos: se uma farmácia resolver aumentar a sua escala, ou no caso o seu estoque, e tentar oferecer uma maior quantidade de medicamentos à população não obterá resultados expressivos. Como a demanda por medicamentos tende a ser inelástica ao preço, quando este sobe, as pessoas não deixam de comprá-los nem reduzem o volume de sua demanda proporcionalmente, a empresa que tentar aumentar a oferta de medicamentos terá um maior custo de estoque. ([http://www.radiobras.gov.br/integras/00/integra\\_3101\\_1.htm](http://www.radiobras.gov.br/integras/00/integra_3101_1.htm)).
- e) Concorrentes diversos: existem apenas duas grandes redes de farmácias em Joinville: a Drogaria Catarinense e o Sesi, as outras farmácias ou optaram pelo associativismo tentando obter maior competitividade, ou são de proprietários ou farmacêuticos que possuem como fonte de renda a sua farmácia e se dão por satisfeito em receber um certo salário. Portanto existe uma certa “regra” no setor.
- f) Barreiras de saídas altas: Não há barreiras de saídas altas neste segmento, pois muitas novas farmácias abrem por intermédio da compra de uma farmácia antiga.

### 5.1.2.3 Pressão por produtos substitutos

As farmácias de manipulação são concorrentes direta das farmácias tradicionais de dispensação por manipularem medicamentos com a mesma fórmula

dos medicamentos industriais a um custo mais baixo. Hoje, conforme citado anteriormente, Joinville conta com 16 farmácias deste tipo.

As farmácias de manipulação respondem por apenas 5% do mercado farmacêutico brasileiro e manipulam mais remédios das seguintes áreas: dermatologia (47,7%), ginecologia (9,54%), endocrinologia (9,24%), clínica geral (9,17%) segundo dados do farmacêutico Rogério Tokarski, em palestra proferida na UNB ([www.unb.br/acs/unbagencia/ag0403-04.htm](http://www.unb.br/acs/unbagencia/ag0403-04.htm)).

Esta pressão é melhor analisada pelos seguintes fatores:

- a) Da percepção relativa de valor desses produtos: ainda existe um certo receio da população com relação a medicamentos manipulados. Por se tratar da saúde, as pessoas preferem pagar um pouco mais por um produto de um laboratório de tradição e de confiança a mandar manipular o seu remédio. A falta de informação e de propagandas à respeito da qualidade dos produtos deste setor inibem de certa forma a compra destes medicamentos.
- b) Dos altos custos de mudança por tais produtos: os consumidores não estão presos ao comércio varejista farmacêutico, tendo, portanto a opção de trocar de indústria sem custo algum.
- c) Da propensão dos compradores para substituir produtos: como a população tem a imagem de que os medicamentos são caros no país, muitos deles estariam propensos a trocar os remédios industriais por manipulados, caso houvesse total confiança nas farmácias de manipulação.

#### 5.1.2.4 Poder de negociação dos compradores

Seguindo os critérios propostos anteriormente, a análise do poder de negociação dos compradores é feita através das seguintes evidências:

- a) Concentração de vendas ou grandes volumes em relação às vendas do vendedor: não existe uma concentração de compras por parte de um ou poucos clientes em uma farmácia. Entretanto toda o cliente deve ser considerado importante, uma vez que as farmácias dependem das compras constantes de seus clientes.
- b) Os produtos adquiridos representam parcela significativa de seus custos: considerando-se o rendimento médio dos brasileiros, e principalmente dos aposentados, verifica-se que qualquer tipo de economia que eles puderem fazer assim o farão. Portanto, no caso de medicamentos, irão procurar a farmácia que lhes ofereça o menor preço.
- c) Os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados: no caso dos produtos encontrados em farmácias (medicamentos e perfumaria) não há diferenciação, colocando o cliente numa posição de jogar uma empresa contra a outra para conseguir os melhores preços e serviços.
- d) Poucos custos de mudança: devido ao fato de não haver custos para o consumidor trocar de farmácia é difícil criar um vínculo com o cliente.
- e) O comprador tem total informação: no caso de medicamentos, apesar da facilidade da pesquisa de preços entre farmácias, os compradores não tem informações que seriam relevantes para melhor fazer esta comparação. É o caso do preço máximo ao consumidor, poucos clientes tem conhecimento à

respeito de que cada produto possui um preço máximo que pode ser vendido à população e que as farmácias devem segui-lo ou estarão violando o código de defesa do consumidor.

#### 5.1.2.5 Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores, no caso os distribuidores de medicamentos, é avaliado de acordo com os seguintes critérios:

- a) Existem poucos fornecedores no mercado: Apesar de ser mais concentrado que o setor comprador há inúmeras opções para as farmácias comprarem produtos, dificultando a imposição de preços.
- b) Não existem produtos substitutos em seu setor: as farmácias são obrigadas a comprar seus produtos de distribuidores.
- c) A indústria compradora não é um cliente importante nos negócios dos fornecedores: as vendas das distribuidoras estão mais concentradas do que as vendas das farmácias. Porém, da mesma maneira que um cliente é importante no varejo uma farmácia também é importante para o distribuidor.
- d) O produto dos fornecedores é essencial para a indústria compradora: se uma farmácia deseja vender ela é obrigada a comprar de seus fornecedores.
- e) Os produtos dos fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudanças: não há diferenciações nem dos produtos nem dos serviços oferecidos pelos fornecedores, cabendo a farmácia compradora

optar pelo fornecedor que se mostrar mais disposto em desenvolver uma parceria.

- f) O grupo de fornecedores é uma ameaça de integração para a frente: Desconsiderando a Dimed, que além de distribuir medicamentos também possui uma rede de drogaria, os outros distribuidores não optaram e não ameaçam por integrar para a frente, com o receio de que aconteçam retaliações por parte de seus clientes.

### 5.1.3 Oportunidades e ameaças

Conforme comentado antes, a análise do ambiente externo propicia a identificação de oportunidades e ameaças que podem ser exploradas e evitadas. Esta identificação será realizada de acordo com o modelo sugerido anteriormente (KOTLER, 1998):

Conforme a análise do ambiente externo o qual a Drogaria Ônix está inserida, as oportunidades do setor são:

Figura 9: Matriz de oportunidades no ambiente varejista farmacêutico de Joinville

		Probabilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Grau de atratividade	Alta	Envelhecimento da população Procura por farmacêuticos e balconistas para informações, indicações	Crescimento dos bairros da cidade
	Baixa	Novos recursos nos <i>softwares</i> de gestão em farmácia	Planejamento de custos de estoques, devido à regulamentação

Estas oportunidades serão melhor analisadas na seqüência deste trabalho.

Entretanto são ameaças que podem ser observadas neste contexto o qual a empresa está inserida:

Figura 10: Matriz de ameaças no ambiente varejista farmacêutico de Joinville

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Grau de relevância	Alta	Forte concorrência no setor; Crescimento das farmácias de manipulação	Falta de acesso à medicamentos;  Falta de acesso à contas em banco
	Baixa	Regulamentação do setor	Farmácias populares do governo

Assim como a matriz de oportunidades, as ameaças serão analisadas a seguir.

#### 5.1.4 Análise do ambiente interno

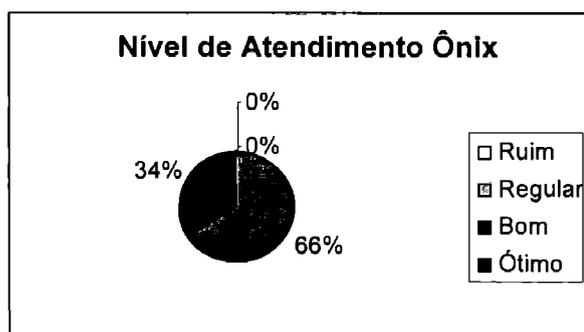
A Drogaria Ônix conta como recursos hoje, a experiência de sua gerência neste segmento, assim como possui pessoas na linha de frente altamente requisitadas e capacitadas para atender seus clientes. O sistema utilizado, também, habilita a empresa a utilizar uma série de ferramentas tendo como o foco a economia de custos e o cliente. Assim como existem recursos financeiros disponíveis para a empresa trabalhar com uma certa tranquilidade.

Atualmente a empresa está tentando transformar estes recursos acima mencionados em capacidades. Pois, apesar de existir competência para a sua utilização como a empresa é ainda está começando suas atividades, existem muitos ajustes a serem feitos, adiando a utilização plena do *software*, por exemplo.

Contudo, do ponto de vista do atendimento ao cliente, pode-se destacar esta como uma competência essencial da empresa. Este se evidencia conforme a pesquisa a seguir que demonstra um nível de atendimento melhor por parte da Ônix em relação à concorrência:

Figura 11: Nível de atendimento Ônix

Figura 12 : Nível atendimento concorrentes



De acordo com a pesquisa, os clientes consideram o nível de atendimento da Ônix ou bom ou ótimo, enquanto que, com relação à concorrência a qualidade do atendimento é menor. Esta diferença se deve pelo fato de existir uma preocupação maior em informação ao cliente, o que não ocorre na concorrência e por tentar atendê-lo de uma forma que ele retorne à farmácia, fazendo do atendimento um diferencial na empresa.

### 5.1.5 Forças e fraquezas

Conforme proposto por Oliveira (1998) a análise das forças e fraquezas compreende a verificação dos seguintes pontos:

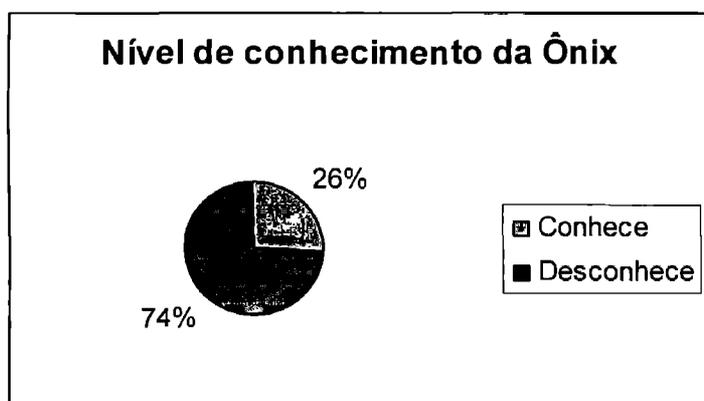
- a) Funções a serem analisadas: por não existir formalmente na gerência da empresa departamentos isolados, as decisões das pessoas responsáveis pelo marketing/convênios, finanças e gerência geral são tomadas por consenso. Contudo, ao contrário das concorrentes menores, existe na Ônix uma preocupação para que no futuro se atribuam responsabilidades e tarefas específicas para os responsáveis por cada função, no sentido de poder cobrar mais eficientemente resultados. Pelo fato da empresa ainda ser nova, estas funções como marketing, recursos humanos e finanças, ainda não podem ser analisadas criteriosamente pelo fato de terem sido pouco utilizadas.
- b) Aspectos organizacionais: são aspectos que podem ser identificados como forças da Ônix: preços mais baixos que a concorrência, sistema de informação que propicia uma série de ferramentas gerenciais à empresa, habilidades e experiência dos balconistas e gerência com experiência no ramo. Também pode ser considerado como ponto forte o fato das lojas da empresa se diferenciarem da concorrência por apresentarem uma visualização e aspectos físicos importantes, como a iluminação, estacionamento e layout mais apresentável.
- c) Quanto à abrangência dos processos: por ser uma empresa de pequeno porte e recém aberta, novamente existe dificuldade em fazer esta análise. Mas pelo fato de se tentar profissionalizar a empresa existe aí uma vantagem

frente aos concorrentes estabelecidos, que ainda dirigem o seu negócio de maneira informal e pouco profissional.

As fraquezas que podem ser identificadas na empresa são listadas a seguir:

- a) Curva de experiência: apesar da gerência já possuir experiência no setor, uma empresa nova apresenta uma série de dificuldades e até se acertarem todos estes aspectos, tempo e dinheiro são consumidos. Estes aspectos referem-se tanto a achar as pessoas certas, quanto resolver toda a burocracia que envolve a abertura de uma nova empresa, principalmente na área de saúde e a lidar com situações e problemas que ocorrem no dia-a-dia, sobrando pouco tempo para se pensar em planejar, definir estratégias e fazer avaliações.
- b) Controle simultâneo de três lojas: pelo fato de ter sido optado a abertura de três lojas a gerência necessita tirar as dúvidas dos funcionários de todas as lojas, contribuindo com o item acima, faltando tempo para um planejamento e controle mais efetivo.
- c) Desconhecimento do público: pelo fato de ser nova na região e por ter sido feita pouca propaganda no intuito de divulgar a sua abertura, nem todas as pessoas da região conhecem a empresa ou sabem que ela existe. Este fato pode ser evidenciado conforme a pesquisa abaixo, onde 74% dos entrevistados ainda não ouviram falar da empresa.

Figura 13: Nível de conhecimento da Ônix



Isto prejudica a empresa tanto no comércio de bairros quanto na hora de tentar o mercado de convênios.

- d) Adequação à exigência de cada público: pelo fato de estarem em diferentes bairros, cada público exige e prefere certos tipos de produtos. Até o fato do médico de determinado bairro preferir receitar um certo medicamento influencia na adequação do estoque, pois uma falta na loja gera um cliente insatisfeito. A empresa ainda não conhece totalmente cada público, ainda que seja feito um esforço pelo pessoal da linha de frente em ter sempre determinados produtos que giram mais nas lojas.

## 5.2 Análise SWOT

Listando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças encontradas no ambiente da Drogaria Ônix a análise *SWOT* pode ser realizada:

Figura 14: Matriz *SWOT* da Drogaria Ônix

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>	
	Capacidade da gerência; Preços mais baixos; Software com recursos; Qualidade da força de vendas; Visualização da loja	Curva de experiência; Controle de três lojas; Desconhecimento por parte público; Desconhecimento das Preferências do consumidor	
	Envelhecimento da população; Procura pelos balconistas e farmacêuticos; Crescimento dos bairros; Avanço tecnológico	Forte concorrência; Crescimento das farmácias de manipulação; Falta de acesso à banco e à medicamentos; Forte regulamentação; Farmácias populares	
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>	

Inter-relacionando as forças e fraquezas com as oportunidade e ameaças, é possível realizar um diagnóstico *SWOT* da Drogaria Ônix, conforme demonstra a figura a seguir:

Figura 15: Diagnóstico SWOT da Ônix

	Oportunidades	Ameaças
<b>Forças</b>	1. Envelhecimento da população X habilidade da gerência; 2. Procura por balconistas X qualidade da força de vendas; 3. Avanço tecnológico X habilidade da gerência	1. Forte concorrência X preços mais baixos, visual da loja 2. Falta de acesso à banco/remédio X preços mais baixos, software com recursos (crediário)
<b>Fraquezas</b>	1. Crescimento dos bairros X desconhecimento das preferências	1. Forte concorrência X desconhecimento da loja 2. Farmácias populares, Manipulação e regulamentação X Controle de 3 lojas, curva de experiência

Fazendo uma análise desta inter-relação pode-se destacar como capacidade de ação ofensiva o envelhecimento da população, que é considerada uma oportunidade para a empresa, visto que os idosos tendem a gastar mais em

farmácias e, tendo como força interna da empresa a habilidade da gerência em acompanhar tendências e desenvolver programas específicos, como é o caso do Ônix Lar, projetado especialmente para atender pessoas idosas. Assim como a avanço da tecnologia está sendo aproveitado pela empresa por causa da habilidade gerencial, no sentido de reduzir custos, controlar estoques, cadastrar clientes e controlar suas compras. Outra capacidade de ação ofensiva é o fato da cultura do brasileiro em procurar balconistas de farmácias para tirar informações e pedir indicações de medicamentos. Pelo fato da saúde ser precária no Brasil e de depender de filas para serem atendidas, as pessoas, principalmente as de bairro, que não podem arcar com planos de saúde, preferem tratar-se nas farmácias. Pelo fato de uma força da empresa ser justamente a experiência e o conhecimento técnico da linha de frente esta oportunidade pode ser aproveitada.

Pode ser considerado uma debilidade da empresa o fato de estar havendo um crescimento dos bairros da cidade e, por ser uma empresa nova, ainda não conhece todas as preferências da população com respeito a medicamentos, perfumaria. Esta fraqueza, no entanto, pode ser contornada com o tempo e através de uma maior interação com o cliente, perguntando sempre se ele encontrou tudo o que procurou e fazendo o pedido das faltas, para que ao voltar, o cliente encontre o seu produto.

São capacidades defensivas da empresa com relação a forte concorrência o seu preço mais baixo e o visual mais atrativo da loja, que fazem diferença para o público na opção de uma farmácia. Como também a falta de acesso a medicamentos e bancos poderiam prejudicar a empresa, visto que o preço dos remédios são caros no país e a população não poderia comprar à prazo, pois não

possui nem cheque nem cartão. Com um preço mais baixo e a opção do crediário, que o *software* disponibiliza, esta situação pode ser contornada, bem como poderá ser considerada no futuro um diferencial para a empresa, pois além de agregar mais valor poderá conhecer mais a fundo os hábitos de consumo de seus clientes.

São vulnerabilidades que a empresa enfrenta o fato de ainda haver desconhecimento do público quanto a sua existência e, pela forte concorrência, perder estes clientes. Outros aspectos como a regulamentação do governo, a possibilidade de abertura da Farmácia Popular e o crescimento das farmácias de manipulação não apresentam ainda planos de contingência por parte da empresa, visto que devido ao controle simultâneo de 3 lojas e pela curva de experiência ainda não houve tempo de planejar a este respeito.

### 5.3 Mercado-alvo

O mercado varejista de medicamentos pode ser dividido por diferentes mercados-alvo, cada um com características e atratividades próprias. Estes segmentos são descritos a seguir:

- a) Varejo de balcão: este tipo de comércio está mais relacionado com o local em que a farmácia está localizada, havendo uma segmentação geográfica, pois além de considerar a abrangência do público do local permite ações únicas de propaganda e de conhecimento das preferências locais. Este era o único tipo de segmentação existente até alguns anos atrás no varejo farmacêutico.

Provavelmente este é um dos mercados de maiores concorrências no setor, visto o número de farmácias existentes na cidade.

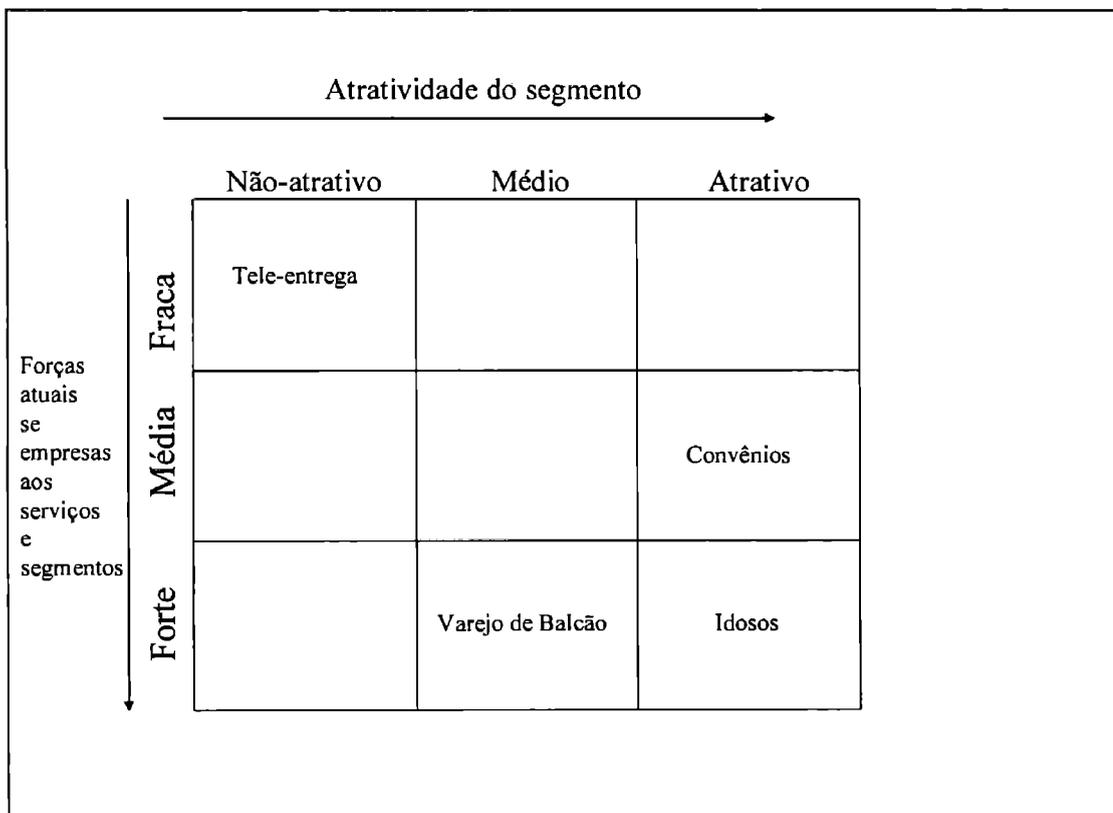
- b) Convênios com empresas: pelo fato de haver um grande número de empresas na cidade e por uma atual tendência destas em proporcionar melhor qualidade de vida e benefícios aos seus funcionários, a parceria com farmácias é vista como um atrativo. As grandes empresas da cidade já possuem convênios há anos, principalmente com o Sesi e a Catarinense, líderes neste segmento em Joinville, mas está havendo um movimento das pequenas empresas em buscarem esta aliança com farmácias também. O convênio movimentava grande parte das vendas do setor justamente pela vantagem que o funcionário tem em não precisar ter o dinheiro na hora da compra, pois o valor é descontado direto em sua folha de pagamento. Esta é a maior vantagem oferecida pelas farmácias ao buscarem parcerias com empresas. Algumas farmácias ainda oferecem descontos, tentando melhorar este atrativo. Contudo o convênio está baseado apenas em vendas de mercadorias, não havendo uma interação com a saúde dos funcionários da empresa nem com o seu RH, no sentido de tentar prevenir e promover o bem-estar e a saúde destes clientes.
- c) Tele-entrega: este tipo de segmentação abrange toda a cidade e consiste em vender medicamentos em qualquer bairro, sendo concorrente direto de todas as farmácias. Para este segmento há a necessidade tanto de elevados investimentos, como equipamentos, estrutura física, propagandas, quanto de um planejamento cuidadoso deste serviço, pois pode causar insatisfação do

cliente por qualquer descuido que aconteça. É necessário também haja uma demanda alta que justifique e viabilize a implantação do tele-entrega.

- d) Idosos: apesar das farmácias de Joinville ainda não considerarem os idosos como um mercado separado dos demais este público merece atenção especial, tanto pelo fato do crescimento deste público quanto pelo fato de utilizarem bastantes medicamentos, especialmente de uso contínuo. Atualmente, boa parte deste público prioriza o menor preço ao escolher suas farmácias, isto se deve a falta de diferenciação existente nos serviços prestados pelas farmácias da cidade e pelo seu baixo rendimento mensal.

Para a escolha do mercado-alvo no qual a Drogaria Ônix deve selecionar foi usado o modelo proposto anteriormente (HOOLEY, et al, 2001).

Figura 16: Seleção de mercados-alvo para a Drogaria Ônix



O mercado de tele-entrega é evitado pelo fato da empresa não possuir recursos tanto para a compra de equipamentos quanto para propagandas e estrutura no momento para concorrer neste segmento. Como a empresa ainda é nova ainda não existe uma demanda que justifique tal investimento.

O varejo de balcão é atrativo, pois apesar do faturamento limitado aos clientes do bairro a empresa tem possibilidade de se diferenciar da concorrência pelo visual diferenciado da loja, pela opção do crediário e pelo preço ser mais baixo que a concorrência.

O segmento de convênios é atrativo por ser o segmento que mais gera vendas no setor de varejo de medicamentos. No entanto este mercado requer uma atenção e um cuidado especial, pelo fato de haver muita interação entre o pessoal de RH das empresas, quando uma empresa fica insatisfeita, as outras sabem. Apesar da empresa possuir os recursos e o *know-how* necessários a falta de conhecimento das empresas da existência da farmácia é um aspecto que prejudica as negociações.

Os idosos são alvos prioritários pelo fato de serem clientes que cada vez compram mais em farmácias todo o mês e pela a empresa já possuir um programa destinado a eles. O Ônix Lar é voltado a atender pessoas da terceira idade no que se refere a venda medicamentos e oferece gratuitamente serviços básicos de saúde como aferição de pressão, testes de glicemia, curativos e aplicações, sendo um diferencial percebido pelos clientes. Contudo este serviço ainda precisa de reparos.

De acordo com a escolha destes mercados-alvo a empresa deve definir qual tipo de estratégia de marketing deve ser adotada. Como descrito, existem três opções: marketing indiferenciado, diferenciado e concentrado. Pela existência de características muito diversas com relação aos segmentos escolhidos, a melhor abordagem para atrair e fidelizar estes grupos é através do marketing diferenciado.

Segundo esta estratégia, cada segmento é tratado de forma diferenciada, sendo necessário que a Drograria Ônix formule diferentes *mixes* de marketing, como será tratado mais adiante. Visando a diferenciação, as farmácias da empresa se posicionam de acordo com seus atributos, enfatizando os serviços oferecidos, saindo da especulação de preços por causa da falta de diferenciação dos produtos comercializados no setor.

#### 5.4 Metas e objetivos

Pelo fato de ser uma empresa nova, a Drograria Ônix ainda não possui uma clientela definida e ainda não possui um faturamento necessário para sobreviver sozinha, sendo necessário um aporte financeiro mensal do proprietário. Portanto, é vital para o futuro e para a estabilidade da empresa que esta consiga atingir o ponto de equilíbrio o mais rápido possível.

Outro ponto importante com relação ao segmento de convênios é a necessidade de aumentar o número de parceiros melhorando tanto o volume das vendas quanto a credibilidade da empresa para futuras negociações.

À respeito do programa Ônix Lar, ainda que esteja em seu início, já vêm apresentando bons retornos à empresa, mas deve-se aumentar o número de pessoas atendidas, assim como garantir que suas compras de medicamentos sejam efetuadas na empresa.

Quanto às vendas de balcão e, conseqüentemente, convênios, a Drogaria Ônix precisa ser mais reconhecida e lembrada na região onde está inserida. A empresa ainda não é conhecida inteiramente pelos moradores dos bairros e isto se reflete na negociação com empresas onde o convênio é oferecido.

Para se firmar como rede também, é necessário que a empresa gere lucros e tenha um plano de expansão. Isto ajudará a empresa tanto em seu poder de barganha, quanto no aumento de valor de marca e de clientela.

Portanto são objetivos que devem ser alcançados pela empresa:

- 5.1) Estabelecer convênios com 100 empresas até o final deste ano;
- 5.2) Cadastrar 500 clientes no programa Ônix Lar, sendo que pelo menos 75% deles sejam lucrativos para a empresa;
- 5.3) Ser mais visitada e conhecida na região onde está inserida;
- 5.4) Atingir o ponto de equilíbrio em até seis meses; e,
- 5.5) Em dois anos abrir mais 2 lojas com lucros provenientes da empresa.

## 5.5 Composto de marketing

O composto de marketing proposto para a Drogaria Ônix se apresenta divididas de acordo com cada público-alvo. Pelo fato da escolha da estratégia de diferenciação, o composto de marketing difere de público para público.

### 5.5.1 Produtos e serviços

Os produtos oferecidos pela empresa são os mesmos, tanto para os clientes de balcão, quanto para os clientes do programa Ônix Lar quanto às empresas conveniadas. E para todos eles o mix e a disponibilidade de produtos é essencial, qualquer falta pode significar a perda de clientes ou manchar a imagem da empresa. Pelo fato de não contar ainda com um grande estoque de produtos, em qualquer falta (ruptura de gôndola), dependendo do cliente a empresa deve fazer um esforço ou de comprar em um concorrente ou tentar contornar a situação, oferecendo um outro com o mesmo efeito ou verificando a possibilidade da entrega no dia seguinte, viabilizada pela entrega dos distribuidores um dia após o pedido é feito.

No entanto, os serviços oferecidos para estes grupos são diferentes. Visando sempre a diferenciação, e pelo fato dos clientes de balcão serem pessoas com dificuldade de acesso a orientação médica, a empresa deve seguir a sua política de atendimento, que visa informar e dar orientação aos clientes, independente se eles efetuam ou não compras. Ao contrário das farmácias de bairros que tentam “empurrar” e, conseqüentemente enganar seus clientes, oferecendo medicamentos mais caros e às vezes desnecessários, a Ônix, dessa maneira, visa não as vendas

presentes, mas sim as vendas de medicamentos que a pessoa precisará enquanto viver na vizinhança.

Com relação ao serviço oferecido a este grupo a diferenciação torna-se um pouco mais difícil de ser alcançada, principalmente se comparada às grandes redes. Mas tentar oferecer um tratamento menos formal e mais atencioso, tentando obter informações sobre a saúde ou sobre o real problema que levou o cliente à loja já fazem uma certa diferença. Outro ponto é a adoção do crediário, que permite a compra à prazo por parte dos clientes, que geralmente não possuem contas em banco. Este tipo de serviço já é oferecido por algumas farmácias de bairro, mas não de maneira informatizada, e sim através de contas. A Drogaria Catarinense, entretanto já oferece este serviço há alguns anos, oferecendo um diferencial ao cliente, que pode acumular suas compras em um determinado período e pagar em uma data mais conveniente.

À respeito dos convênios com empresas, a diferenciação, além de ser mais fácil de ser alcançada, torna-se obrigatória. Pelo fato dos serviços oferecidos hoje às empresas que usufruem este tipo de benefício ser o mesmo, tanto por farmácias menores quanto por grandes redes, qualquer serviço adicional, que agregue valor, diferencia a Ônix das concorrentes. Entretanto como existem empresas já tradicionais que disponibilizam uma grande carteira de clientes, entrar neste segmento é mais complicado.

Uma maneira de se diferenciar através dos serviços oferecidos às empresas conveniadas é tentar participar mais da saúde dos funcionários das empresas. Como hoje as farmácias só se preocupam em vender medicamentos, uma empresa que

tenta inovar, oferecendo certas vantagens, como por exemplo: promover palestras sobre saúde, promover um dia para o check-up dos funcionários, fazendo a verificação de pressão e testes de glicemia e outros programas neste sentido, se torna mais competitiva. Como a Drogaria Ônix já faz este tipo de serviço de verificação de pressão e glicemia em idosos, estender este serviço para o mercado corporativo não é difícil. E também, pelo diretor da Ônix ser médico e contar com um grande número de contatos nesta área: médicos, farmacêuticos, nutricionistas e fisioterapeutas há a possibilidade de se agendar palestras sobre saúde. Este serviço é bom não só para a empresa conveniada, que recebe orientações de um profissional, como para a Ônix que se diferencia da concorrência sem custo algum, como para o profissional que está mostrando o seu conhecimento e tendo a possibilidade de ganhar clientes.

Neste sentido um serviço que antes só beneficiava os funcionários de empresas na compra de medicamentos, agora também acrescenta ações no sentido de informar, prevenir e controlar doenças, fazendo com que o RH da empresa também se valorize, pois está se movimentando no sentido de melhorar a qualidade de vida de seus clientes internos.

Quanto ao mercado de idosos, a empresa já está fazendo um trabalho diferenciado, oferecendo serviços únicos no mercado varejista de medicamentos da cidade. Este serviço gratuito além de ser voltado para a venda de medicamentos não deixa de ser uma ação social, pois previne e controla a saúde de pessoas que não tem a possibilidade de fazer estes testes com frequência. Contudo, devido aos custos envolvidos, deve dar-se prioridade ao atendimento apenas de clientes que retribuam

este atendimento, descartando aqueles que compram medicamentos em farmácias concorrentes. Este tipo de serviço “amarra” o cliente pois é único na cidade e além disto os responsáveis ainda tiram dúvidas e passam um pouco de tempo conversando e lhes dando atenção. Como são pessoas geralmente carentes e sozinhas este tipo de atenção é muito valorizado.

### 5.5.2 Preços

Conforme descrito, a política da empresa até agora foi de conceder 10% de desconto para todos os clientes. Esta técnica de penetração foi adotada pelo fato da empresa ser nova e desconhecida na região, utilizando um preço mais baixo que a concorrência, atraindo clientes.

Entretanto, conceder descontos a todos de forma igualitária, não privilegia os clientes fiéis e mais importantes. A nova política de preços da empresa também será diferenciada conforme cada público-alvo.

Para os clientes de balcão, que atualmente representam a maior parcela de vendas da empresa, continuará sendo oferecido 10% de desconto, mas apenas aos clientes que possuem o cartão de fidelidade da empresa. Aos clientes de crediário, pela opção de poderem comprar a prazo, o desconto cai para 9%, tentando forçar que o cliente pague à vista, acelerando o fluxo de caixa da empresa. Esta medida visa fazer com que o cliente se cadastre na empresa disponibilizando informações sobre seus hábitos de consumo e necessidades de medicamentos. Para os clientes que não possuem o cartão de fidelidade da empresa não será concedido desconto,

contudo os funcionários devem oferecer as vantagens do cadastro e a possibilidade de descontos nas compras futuras.

Quanto aos convênios, devido a forte concorrência das grandes redes, principalmente aos descontos oferecidos pelo Sesi, que variam de 10 a 18% no medicamento ético, e oferecem poucos descontos para medicamentos similares e genéricos, é necessário uma política mais agressiva para conquistar estas empresas que já possuem convênios. Para as empresas que já possuem convênio com o Sesi, ou possuem mais de 80 funcionários deve ser adotado 15% de desconto nos medicamentos éticos e 10% de desconto no resto da linha. Visando concorrer diretamente com os preços praticados pelo concorrente ou tentando inibir a aliança da empresa que possui um certo número de funcionários com outras farmácias. Empresas menores de 80 funcionários, que geralmente não necessitam de mais de dois convênio-farmácia o desconto é de 10% em toda a linha.

Os clientes do programa Ônix Lar, que já contavam com 10% de desconto anteriormente, continuarão com este desconto independente da compra à vista ou à prazo, até pelo fato de serem cadastrados na empresa e por muitas farmácias na região oferecerem descontos para aposentados em compras à vista.

Contudo, para a loja do Aventureiro, aberta em junho, a política de desconto continua, oferecendo 10% a todos para tentar atrair clientes, após a loja ficar mais conhecida e com uma clientela mais forte, a política de descontos acima passará a valer também nesta loja.

### 5.5.3 Pessoas

Com relação aos clientes de balcão e aos clientes do Ônix Lar o atendimento disponibilizado pelos recursos humanos da empresa não deve ser alterado. A atitude de tentar informar ao invés de “empurrar” medicamentos diferencia a empresa da maioria das farmácias e, de certa forma, fideliza o cliente.

Contudo, com relação aos convênios, apesar de haver uma pessoa dirigida a este segmento, e tanto o gerente e o diretor da empresa estarem ajudando nas visitas e contatos com empresas, necessita-se de um funcionário exclusivo para este serviço.

Como a situação da empresa ainda não permite esta contratação deve-se manter a pessoa que está trabalhando neste serviço. Entretanto, para este serviço ter mais resultado é preciso que o responsável tenha mais acesso às pessoas de Rh de empresas. Conhecer mais pessoas desta área, fazendo contatos e amizades facilitará um futuro convênio com a Ônix.

#### 5.5.4 Comunicação

Um dos maiores problemas encontrado pela empresa até o momento é o desconhecimento de sua existência por parte dos clientes, sejam eles pessoas físicas ou empresas.

Como também os recursos destinados para esta atividade são limitados, a melhor alternativa para a empresa é tentar se fazer conhecida primeiramente na região onde está atendida. Neste sentido a mídia mais eficiente são os folhetos de

ofertas. Através de parceria com os distribuidores a empresa pode, mensalmente disponibilizar ao público um caderno de ofertas com alguns itens, tornando-se não só mais conhecida como também levando mais clientes para as farmácias da empresa.

Outra duas mídias que também são eficientes para torná-la mais conhecida é a inserção em determinada rádio e a utilização de carros de som anunciando a empresa, o que é muito comum nos bairros da cidade.

Apesar das empresas não conhecerem a Ônix, o que dificulta a parceria para convênios, neste momento a melhor forma de comunicação com este segmento ainda é a venda pessoal. Através dela o responsável oferece o convênio aos responsáveis pelo RH da empresa, por isto a importância dos contatos e do conhecimento deste pessoal, por parte do funcionário da Ônix.

#### 5.5.5 Localização comercial

Neste quesito a única mudança que deve ser feita é a colocação de um luminoso (totem) nas lojas do Iririu e do Aventureiro, uma vez que tende a aumentar as vendas da loja, como ocorreu no Floresta. Esta sinalização permite uma melhor visualização da loja, tanto por pedestres, mas especialmente por parte de motoristas.

#### 5.5.6 Apresentação física da loja e visual *merchandising*

Pelo fato de explorar tanto as cores, como a luminosidade, gôndolas novas e um layout que otimiza o espaço, a apresentação física da loja já a diferencia das demais concorrentes.

Contudo surgem alternativas que devem ser trabalhadas para aumentar vendas, como é o caso da técnica de exposição dos produtos nas prateleiras. Ao contrário dos supermercados, onde existem estudos divulgados sobre a melhor posição para determinados produtos, a melhor posição para os produtos expostos em farmácias são desconhecidos.

Apesar dos produtos expostos nas prateleiras serem separados e sinalizados conforme cada linha (masculina, infantil, feminina e diversos) existem certos produtos cuja localização aumentam suas vendas.

Para tanto, a própria empresa deve analisar o giro de determinados produtos ao trocar a sua posição na gôndola, escolhendo os lugares de maiores giros, aumentando a venda por impulso.

Também a técnica do *merchandising*, deve ser melhor explorada. Ceder um espaço para um parceiro que possua qualidade e um bom mix de produtos pode aumentar o fluxo de pessoas e de vendas nas farmácias da empresa, tornando-a mais conhecida e rentável.

## 5.6 Construir relacionamentos de troca

Pelo fato da missão da empresa ser no sentido de se diferenciar e ser a melhor opção na compra de medicamentos existe a necessidade de uma

monitoração constante da satisfação destes clientes quanto aos aspectos e serviços oferecidos pela empresa.

Para tanto a pesquisa de opinião e questionamentos pelos próprios atendentes e farmacêuticos podem trazer contribuições valiosas, tanto no sentido de melhorias quanto para a necessidade de disponibilizar novos produtos.

O estabelecimento do CRM (customer relationship management) por parte da empresa já é viabilizado pelo cartão de fidelidade que a empresa oferece a clientes cadastrados. Entretanto este relacionamento só será efetivo e lucrativo para a empresa quando for feito um controle das compras de medicamentos de uso contínuo e dos hábitos de consumo em cada farmácia da empresa.

Com isto, além da redução de estoques, a empresa pode tentar garantir com que o cliente faça a recompra destes medicamentos na empresa, além de poder trabalhar os estoques de cada loja de maneira mais eficiente, disponibilizando os produtos de maior preferência em cada região.

## 5.7 Implementação e controle de marketing

Conforme citado, a implementação da estratégia requer um plano de ação. A seguir este plano detalhará os responsáveis pela implementação de cada estratégia, assim como o prazo e os recursos disponíveis para alcançar cada objetivo.

Tabela 6: Plano de ação para a implementação de estratégias da Ônix

Objetivo	Estratégia	Prazo	Responsável	Recursos
----------	------------	-------	-------------	----------

1. Convênio com 100 empresas	1.1. Fazer contatos com empresas de conhecidos;	Junho a Dezembro	Luiz Panno	R\$ 250,00
	1.2. Visitar as empresas e comércios da região;		Luiz Ramon	R\$ 1000,00
	1.3. Visitar e freqüentar exposições, palestras e cursos relacionados à gestão e RH		Diretor e gerência	individual
2. Cadastrar 500 clientes no Ônix Lar (75% rentáveis)	2.1 Visitar novos clientes, especialmente da classe A e B;	Junho a Dezembro	Fábio, Maria Emília	R\$ 400,00
3. Ser mais visitada e conhecida na região	3.1 Realizar ações de merchandising;	Junho a Dezembro	Luiz Ramon e Cunha	R\$ 350,00
	3.2 Fazer panfletos mensais de ofertas;		Luiz Ramon e Cunha	R\$1500,00 cada mês
	3.3 Fazer a divulgação por meio de rádio e carro de som	Bro	Luiz Ramon	R\$ 550,00 Cada mês
	3.4 Colocar um totem nas outras 2 lojas	Junho A Julho	Rafael	R\$6500,00
4. Atingir o	Dependerá das ações	Junho a	Todos	

ponto de equilíbrio até dezembro	realizadas acima	Dezembro		
5. Abrir 2 lojas em 2 anos	5.1 Alcançar o lucro e disponibilizá-lo para a abertura de novas lojas	Janeiro 2006 a Junho 2007	Diretor e gerência	R\$ 100.000,00

Cada estratégia será melhor apresentada a seguir, identificando o porquê da escolha e a importância de cada uma no alcance dos objetivos:

Estratégia 1.1: Por ter uma rede de contatos muito forte na cidade, o diretor da empresa pode usá-la a seu favor, fazendo um pré-contato e tentando agendar uma visita futura, expondo não só as vantagens de preço mais todo o serviço oferecido para a prevenção e controle da saúde dos funcionários. Este pré-contato pode ser feito por telefone, para reduzir tanto os gastos com gasolina e o tempo de deslocamento.

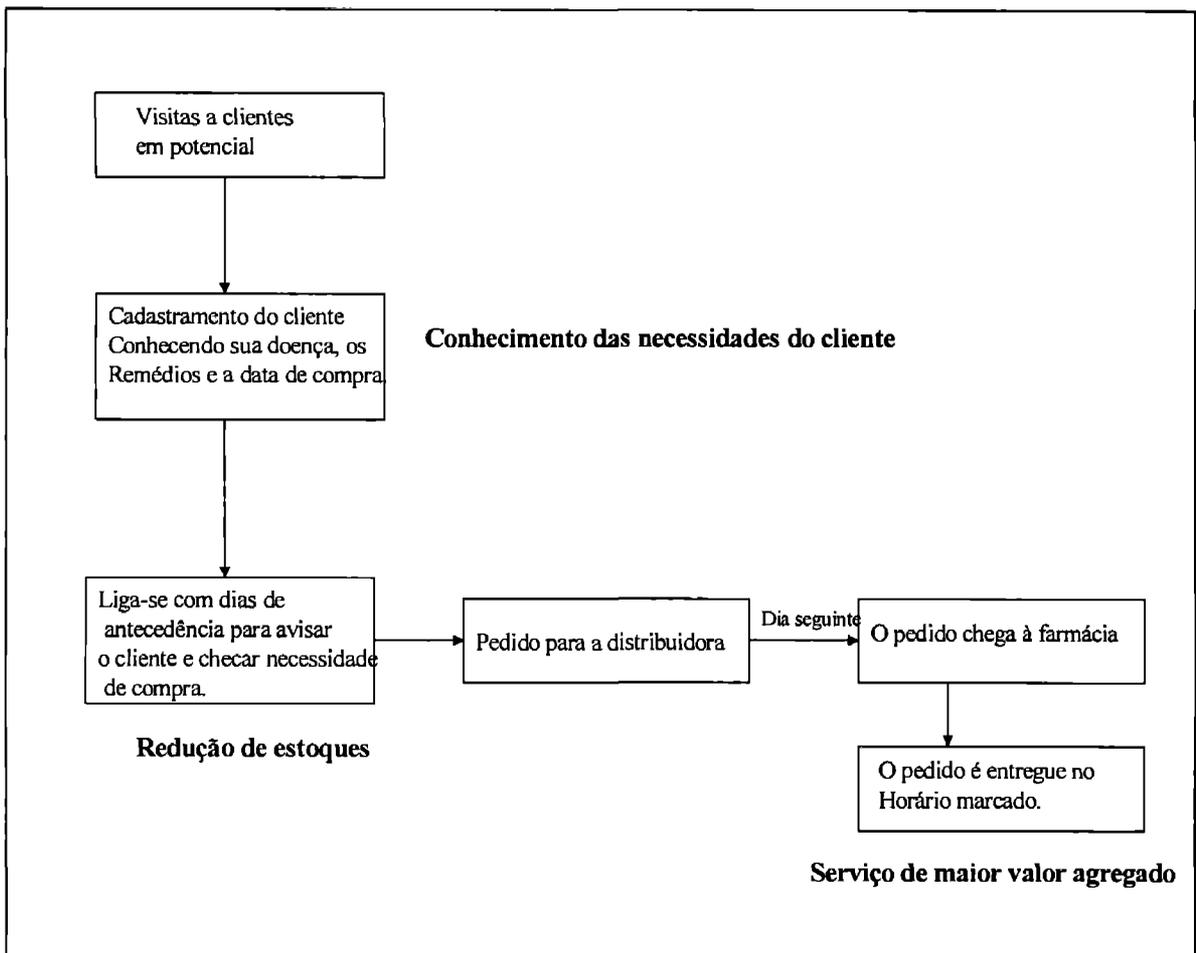
Estratégia 1.2: Cabe ao responsável por convênios visitar as empresas e comércios da região, tanto pelo fato de ser mais fácil fazer um convênio com uma empresa da própria região, quanto para intensificar a carteira de clientes. O custo envolvido seria apenas o de gasolina, que não seria alto uma vez que este funcionário já ter que se deslocar de uma loja para a outra.

Estratégia 1.3: Pelo fato do contato e da rede de relacionamentos ser importante para fechar um convênio, aumentar o círculo de conhecidos de pessoas destas áreas ajudará a Ônix conseguir aumentar seus conveniados. Cabe tanto ao diretor quanto a gerência freqüentar tanto palestras quanto fórum de discussões e cursos, sendo o investimento a cargo de cada um.

Estratégia 2.1: Até o presente momento os clientes do programa Ônix Lar são de classes mais baixas, utilizando geralmente os postos de saúde para conseguir seus medicamentos. Ainda assim muitos destes ainda compram alguns medicamentos na Ônix, ou quando está em falta nos postos ou quando determinado medicamento não é oferecido. Conseguir mais clientes da classe A e B aumentaria o retorno deste programa, para isto os responsáveis por esta área devem procurar os grupos da terceira idade com maior poder aquisitivo assim como funcionários de cargos elevados aposentados nas empresas conveniadas, envolvendo poucos custos.

Estratégia 2.2: Pelo fato dos clientes necessitarem de determinados remédios todo mês, os responsáveis devem fazer um controle das necessidades de cada um e se antecipar na venda, evitando com que a compra seja efetuada em farmácias concorrentes. Este modelo é melhor apresentado como demonstra a figura a seguir:

Figura 17: Esquema do serviço Ônix Lar



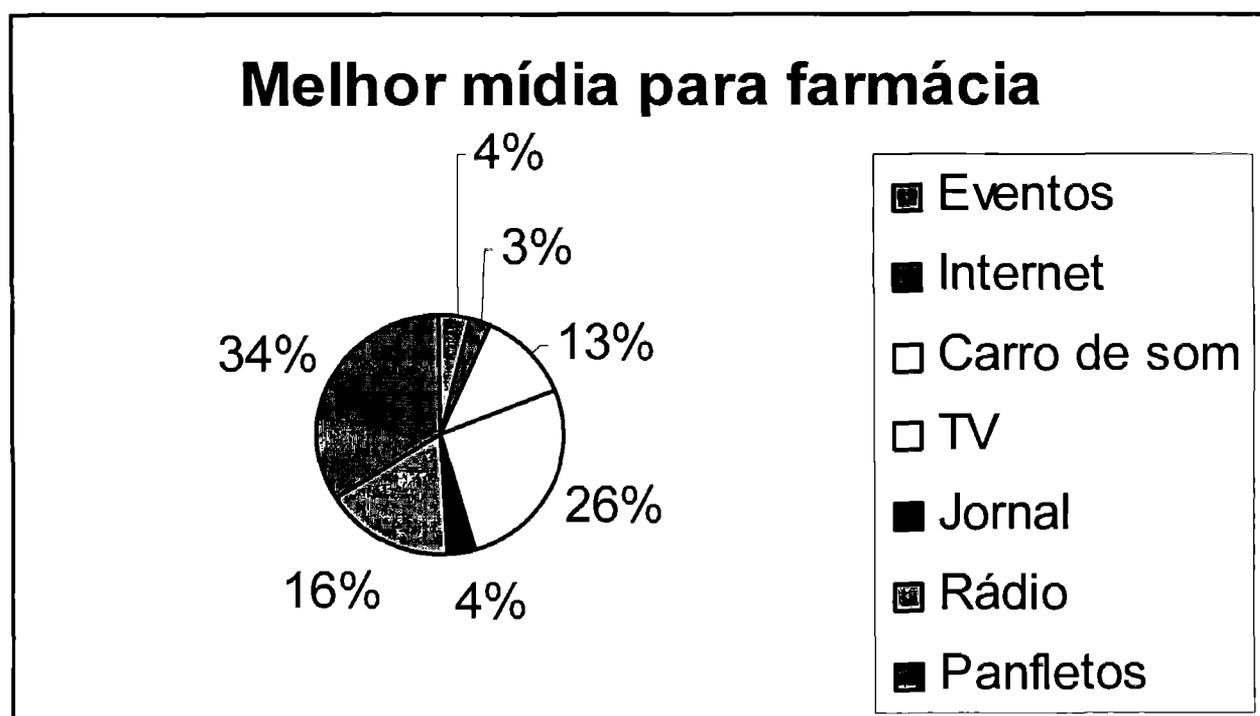
Através deste esquema a empresa evita estoques desnecessários e oferece um serviço de maior vínculo, fortalecendo o CRM. Ainda, com uma atitude proativa, consegue incrementos nas vendas, justificando o atendimento e o serviço personalizado. Este tipo de trabalho é viabilizado pelo *software* que controla o uso

de cada medicamento de acordo com a posologia, não envolvendo custos para a empresa.

Estratégia 3.1: As ações de merchandising podem não só aumentar o fluxo de pessoas, quanto diferenciar a empresa da concorrência. A venda de pontas de gôndolas ou de espaços nas prateleiras ainda não foi efetuada pela Ônix. Muitas empresas de cosméticos e de produtos naturais fazem parcerias com farmácias, e pela dificuldade de encontrar produtos diferentes nos bairros, o oferecimento de uma linha completa de perfumaria ou produtos naturais poderia contribuir para o aumento do número de visitas e do conhecimento. Para tanto isto envolve uma negociação, pois os parceiros geralmente ou cedem uma quantidade de estoques, ou compram o espaço na gôndola, pela exclusividade durante certo período. Estima-se que a compra do restante do estoque seja de aproximadamente R\$ 350,00

Estratégia 3.2: Pela possibilidade de parceria com o distribuidor os folhetos de ofertas podem sair sem custo algum para a empresa, no entanto a Ônix deve comprar uma certa quantidade de determinados produtos que estarão anunciadas neste caderno de ofertas. Apesar da compra de um estoque maior que o necessário, devido a publicação, estes produtos tendem a vender mais. De qualquer forma, caso não vendam, a empresa continua com o estoque, portanto nesta alternativa a empresa conta com o valor residual, o que não aconteceria se investisse em outras mídias. Ainda o pagamento ao fornecedor é feito em até 45 dias, menos tempo do que o investimento em outras mídias, este investimento seria de aproximadamente R\$ 1500,00 mensais. Segundo a pesquisa realizada esta é a melhor mídia para uma farmácia anunciar, conforme pode-se verificar no gráfico abaixo:

Figura 18: Melhor mídia para a farmácia anunciar



Estratégia 3.3: Como também pode ser constatado neste gráfico, os entrevistados acham que tanto o rádio (16%) quanto o carro de som (13%) são meios importantes para tornar a empresa mais conhecida. Estas duas mídias aparecem depois da propaganda em TV (26%, sendo a segunda colocada) mas

apresentam custos menores, sendo mais viáveis para a empresa. A propaganda em rádio em um programa conhecido na cidade custa aproximadamente R\$ 400,00 mensais, com 3 inserções diárias de segunda a sexta, enquanto que o carro de som sai por R\$ 150,00 por três dias de propaganda.

Estratégia 3.4: A colocação de um totem nas lojas do Iririu e do Aventureiro são fundamentais para melhorar a visualização da loja e aumentar o fluxo de pessoas. A colocação deste luminoso na loja do Floresta aumentou tanto o número de visitantes quanto o volume de vendas. Este investimento custa R\$ 6.500,00, sendo a cargo de Rafael.

Estratégia 4: Para que a empresa consiga atingir o ponto de equilíbrio até dezembro dependerá do resultado das ações acima.

Estratégia 5.1: Para abrir mais 2 lojas com recursos próprios as 3 farmácias deverão alcançar o patamar de vendas estimado na abertura da empresa, que é de R\$ 40.000,00 cada loja. Assim, conforme a demonstração de resultados apresentada mais a frente, a partir de junho de 2007 a empresa conseguirá levantar os R\$100.000,00 necessários para a abertura de mais 2 lojas.

Para alcançar o ponto de equilíbrio a empresa deverá alcançar um patamar de vendas em torno de R\$ 55000,00, pois conforme o cálculo do PE são os custos fixos divididos pela porcentagem da margem de lucro.

Conforme será visto na demonstração de resultados, os custo fixos da Ônix giram em torno de R\$17.550,00 mês e a sua margem é de 31,90%:

$$PE = \frac{17550}{31,90\%}$$

$$PE = R\$ 55.000,00$$

Como a empresa hoje tem um nível de vendas por volta dos R\$ 20.000 mensais (em abril), tanto as ações propostas acima, quanto a abertura da loja do Aventureiro irão contribuir no aumento de receitas da organização.

Com um crescimento de 15,6% ao mês a empresa atinge o ponto de equilíbrio, de acordo com a seguinte fórmula:

$$M = C (1+i)^n$$

Onde M: montante, C: capital, i: taxa de juros e n: número de períodos, que são sete, logo:

$$55000 = 20000 (1+i)^7 \quad i = 15,6\%$$

Com isto, a partir de junho o faturamento da empresa deve ser este, conforme a tabela a seguir:

Tabela 7: Faturamento da empresa até dezembro 2005

Mês	Faturamento
Junho	R\$ 23.120,00
Julho	R\$ 26.726,72
Agosto	R\$ 30.896,08
Setembro	R\$ 35.715,87
Outubro	R\$ 41.287,55
Novembro	R\$ 47.728,41
Dezembro	R\$ 55.174,04

Atingindo o ponto de equilíbrio o próximo passo da empresa é chegar ao nível de vendas estimado pela gerência na abertura da empresa, de R\$ 40.000 mensais

por loja. Para isso a empresa, a partir do PE, deve crescer a uma taxa de 17% ao mês. Isto é possível, sobretudo, se a empresa estabelecer convênios com 100 empresas, conforme a estratégia 1.1. Chegou-se em 17% segundo a fórmula abaixo:

$$M = C (1+i)^n$$

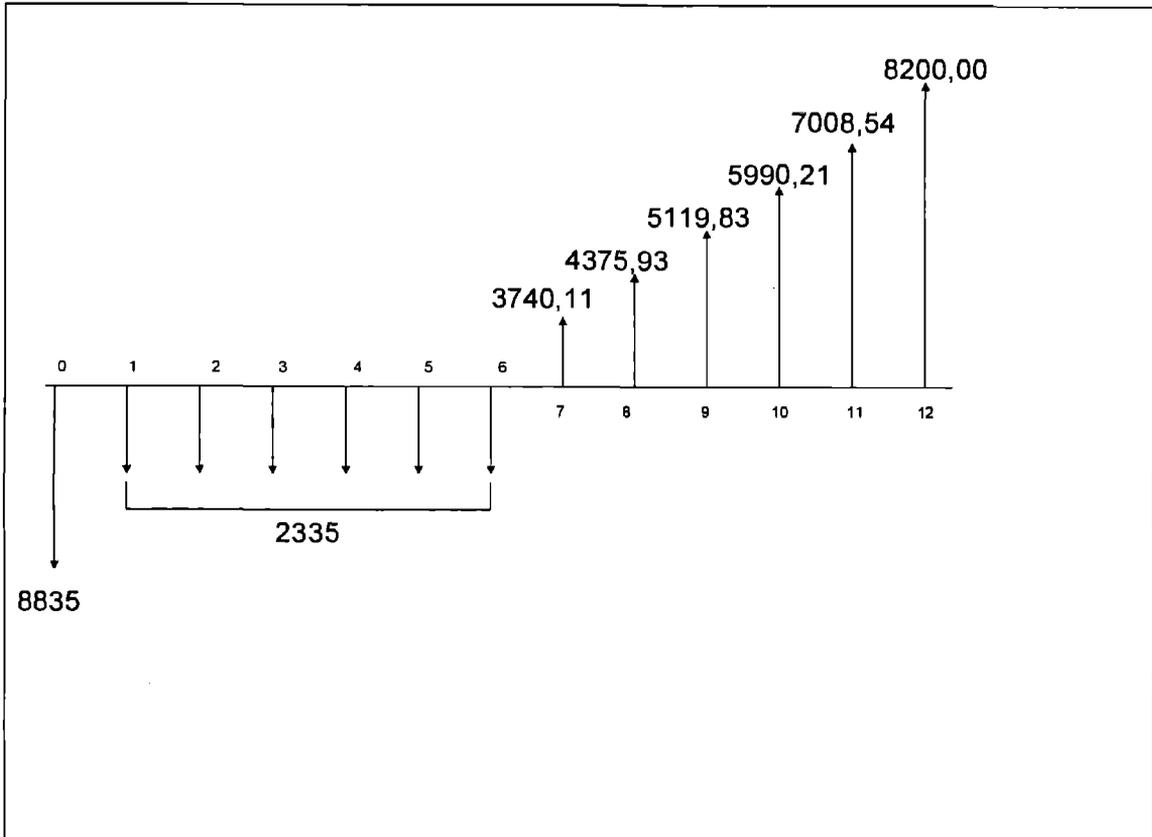
Aonde M: montante, C: capital, i: taxa de juros e n: número de períodos, que são cinco, logo:

$$120000 = 55000 (1+i)^5 \quad i = 17\%$$

Estima-se uma lucratividade a partir de janeiro, onde em junho a empresa chegará ao patamar desejado.

A análise da viabilidade dos investimentos propostos nas estratégias acima, são representados a seguir:

Figura 19: Análise dos investimentos



Considerando uma taxa de atratividade 25%, já que os gestores esperam um retorno de 4 anos do investimento realizado na abertura da empresa, haverá um saldo de R\$ 6191,37 caso as ações propostas acima dêem o resultado esperado.

Com isto a demonstração do resultado de junho é apresentado a seguir:

Figura 20: Demonstração dos Resultados de Junho de 2006

<b>DRE Projetada para o mês de Junho 2006</b>			
Receitas	Medicamentos	R\$ 80.000,00	R\$ 120.000,00

	Perfumaria	R\$ 40.000,00	
CMV	Medicamentos	R\$ 50.000,00	
	Perfumaria	R\$ 28.000,00	(R\$ 78.000,00)
Margem Bruta			R\$ 42.000,00
Impostos	PIS		R\$ 780,00
	COFINS		R\$ 2.400,00
	ICMS Medicamentos		(R\$ 2.160,00)
	ICMS Perfumaria		(R\$ 3.000,00)
Margem Bruta Efetiva			R\$ 40.020,00
Despesas Operacionais	Desconto Concedido	R\$ 8.000,00	
	Despesas Administrativas	R\$ 1.500,00	
	Salários + Encargos	R\$ 10.000,00	
	Comissões	R\$ 4.000,00	
	Materiais Diversos	R\$ 200,00	
	Software	R\$ 750,00	
	Propaganda	R\$ 2.400,00	
	Luz	R\$ 200,00	
	Telefone	R\$ 400,00	
	Água	R\$ 200,00	
	IPTU	R\$ 500,00	
	Aluguel	R\$ 1.900,00	(R\$ 30.050,00)
LAIR			R\$ 9.970,00
IR + Contribuição Social			(R\$ 2.233,28)
Lucro Líquido			R\$ 7.736,72

Através da implantação destas estratégias a empresa poderá atingir o lucro a partir do próximo ano e assim, com recursos próprios poderá abrir mais duas lojas até junho de 2007, se firmando como rede e melhorando ainda mais o retorno aos sócios.

#### 5.8 Controle de marketing

O controle de marketing deve ser realizado para saber se tudo o que foi planejado está sendo implementado de maneira correta, evitando e identificando problemas e ajustando os erros. Este controle pode ser feito tanto vias sistema para avaliação de resultados quanto através de reuniões com as equipes de cada loja,

para ter um feedback do que está acontecendo em cada farmácia e as respostas de cada clientes.

Já que o empreendimento não possui grande dimensão, não vê-se a necessidade de se implantar um roteiro estruturado para a avaliação do negócio, tornando as reuniões mais dinâmicas, informais e proveitosas. Um esquema estruturado não é sinônimo de avaliação bem sucedida, sendo que empreendimentos deste porte devem apostar na comunicação e na flexibilidade como vantagem competitiva.

Contudo pode-se adotar alguns modelos de análise para verificar se as metas estão progredindo como previsto:

- a) Vendas previstas / Vendas realizadas: Com isto pode-se saber se as ações da empresa estão surtindo efeito.
- b) Número total de conveniados / Vendas totais de convênios: O resultado desta divisão indicará se existe uma resposta positiva dos conveniados às Drogarias Ônix.
- c) Número de conveniados por empresa / Vendas para conveniados da empresa: Com isto sabe-se qual empresa está dando maior retorno às Drogarias e quais precisam de uma maior divulgação ou desconto.
- d) Ônix Lar planejado / Ônix Lar realizado: Como a empresa conhece os produtos comprados por estes clientes sabe exatamente o faturamento que atingiria se vendesse 100% dos produtos para estes clientes, com esta divisão saberá o quanto foi atingindo. Deverá realizar ações para garantir 100% deste mercado.
- e) Comissões Totais / Comissão por vendedor: Com isto saberá quais são os melhores vendedores e quais precisam de algum tipo de treinamento.

## 6.1 Conclusão

Abrir uma empresa requer não só conhecimento do segmento aonde se atua, mas também se lançar de recursos e ferramentas gerenciais para ajudar no planejamento e alcançar os objetivos idealizados.

Esta confiança excessiva na intuição e na experiência prévia fazem com que os gestores não planejem tão cuidadosamente todos os aspectos envolvidos na abertura de uma empresa, especialmente em um setor extremamente concorrido, como é o caso da Drogaria Ônix.

Com isto a implementação de um planejamento estratégico de marketing, como o apresentado neste trabalho, permite não só conhecer todos esses aspectos como posicionar a empresa em relação ao mercado, visando a sua diferenciação.

Pelo fato de estar inserida em um ambiente de extrema competição o conhecimento de cada detalhe, tanto do cenário externo à empresa, identificando oportunidades e ameaças, e interno, conhecendo suas forças e fraquezas é essencial para a companhia.

Relacionando estes dois ambientes, como apresentado pela análise Swot, verificou-se tanto grandes debilidades como a falta de conhecimento por parte de clientes da existência da Ônix, como o crescimento das farmácias de manipulação. Entretanto o envelhecimento da população e a adoção do crediário despontam como capacidades de ação ofensiva já que a empresa conta com programas para lidar com estas duas situações.

Importante também foi a seleção dos segmentos em que a empresa deve decidir trabalhar, sendo crucial para o sucesso ou fracasso da empresa. Portanto deu-se preferência aos segmentos em que ela já estava atuando, não por serem mais lucrativos, mas sobretudo pela capacidade e recursos em lidar com cada público.

O posicionamento perante aos segmentos viabilizou também a escolha da estratégia que melhor se encaixasse em cada perfil, formulando compostos de marketing diferentes para cada público.

A formulação de objetivos e do programa de ação são também aspectos relevantes, pois definem aonde a empresa quer chegar, como fará e quem fará.

Após uma pesquisa detalhada das etapas do planejamento estratégico de marketing pode-se perceber que esta é a técnica mais apropriada para atingir o objetivo deste trabalho, que visou traçar estratégias para a empresa conquistar e fidelizar clientes.

## 6.2 Futuras contribuições

Este trabalho pode ser acrescentado se for feita uma pesquisa das reações dos concorrentes no curso das ações das estratégias sugeridas aqui, com isto pode-se rever se tais estratégias devem continuar ou se algumas mudanças são necessárias.

Também contribuirá para a empresa uma pesquisa de viabilidade mercadológica nos lugares aonde pretenderá abrir as duas outras filiais, evitando possíveis erros de localização e colocando a empresa em uma situação estratégica privilegiada.

## Referências

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROPRIEDADE INTELECTUAL. Disponível em [http://www.radiobras.gov.br/integras/00/integra\\_3101\\_1.htm](http://www.radiobras.gov.br/integras/00/integra_3101_1.htm). Acesso em: 09 maio 2005.

ANGELO, Cláudio Felisoni de; GIAGRANDE, Vera; et al. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNARDINO, Eliane de Castro; et al. **Marketing de varejo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BLESSA, Regina. Disponível em: <[www.blessa.com.br](http://www.blessa.com.br)>. Acesso em: 08 maio 2004.

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

CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA. Disponível em: <[www.crfsc.org.br](http://www.crfsc.org.br)>. Acesso em: 09 out. 2004.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5 ed. São Paulo: Biblioteca da Educação, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

DRUCKER, Peter. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FARMÁCIA POPULAR. Disponível em:  
<<http://dtr2002.saude.gov.br/farmaciapopular/>>. Acesso em: 08 maio 2004.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael; LUCAS JR, George; LUCK, David. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FILHO, Américo José. **Gerência em farmácia**. São Paulo: ATCO, 1997.

FILHO, Paulo de Vasconcelos; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GEM. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/subarea2?OpenForm&AutoFramed&jmm=\\_v8l9l8gakqp9l8ia3859g\\_](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/subarea2?OpenForm&AutoFramed&jmm=_v8l9l8gakqp9l8ia3859g_)>. Acesso em: 07 out. 2004.

GORDON, Ian H. **De olho na concorrência**. São Paulo: Futura, 2004.

HOOLEY, Graham; SAUNDERS, John; PIERCY, Nigel. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

IBGE. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 08 Maio 2004.

JÚLIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi. **Marketing e Vendas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2001.

KOTLER, Philip; ARSMTRONG Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao marketing**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 2. ed. Ver. Ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LOBATO, Menezes David; *et al.* **Estratégia de empresa**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

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

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; PIETRI, Paul. **Administração: conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

McCARTHY, Jerome; PERREAULT, William. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

NICKELS Willian; WOOD Marian. **Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 12. ed São Paulo: Atlas, 1998.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PHOENIX. Disponível em:

<[http://www.editoraphoenix.com.br/destaque\\_varejo.asp?cod\\_noticia\\_varejo=424](http://www.editoraphoenix.com.br/destaque_varejo.asp?cod_noticia_varejo=424)>.

Acesso em: 08 maio 2004.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOINVILLE. Disponível em:  
<[www.joinville.sc.gov.br](http://www.joinville.sc.gov.br)>. Acesso em: 09 out. 2004.

RICHERS, Raimar. **Marketing uma visão brasileira**. 2 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SEBRAE. Disponível em: <[www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br)>. Acesso em: 07 out. 2004.

SECRETARIA DE SAÚDE DE SC. Disponível em:  
<[www.saude.sc.gov.br/noticias/novo/clipping2003/outubro/05outubro.htm](http://www.saude.sc.gov.br/noticias/novo/clipping2003/outubro/05outubro.htm), 2004>.

Acesso em: 11 out. 2004.

SILVA, Haddad Helton; TENCA, Evandro; SCHENINI, Paulo; FERNANDES, Sandra. **Planejamento estratégico de marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

STONER, James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação, execução.** São Paulo: Pioneira, 2003.

TOKARSKI, Rogério. Disponível em: <[www.unb.br/acs/unbagencia/ag0403-04.htm](http://www.unb.br/acs/unbagencia/ag0403-04.htm)>. Acesso em: 02 abril 2003.

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

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A

Entrevistador: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Questionário nº:

Prezado(a) Sr(a),

Esta é uma pesquisa acadêmica para verificar o seu hábito de consumo em farmácias assim como verificar o conhecimento da empresa em questão. Agradeço pelas informações que serão prestadas nas respostas das perguntas:

1) Em qual farmácia você costuma comprar medicamentos? (caso a resposta for as Drogarias Ônix responder a 2 e a 3 e encerrar o questionário)

2) Qual aspecto você mais valoriza em um uma farmácia? (escolher apenas 1)

preço

atendimento

localização

variedade de produtos

3) Qual a sua opinião a respeito dessa farmácia em relação aos itens abaixo?

Aspecto	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedade de produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Você já ouviu falar da Drogarias Ônix ?(se sim responder a 5) (se não pular para a 7)

Sim

Não

5) Você já comprou em uma das lojas da empresa? (se sim responder a 5)

Sim

Não

6) O que você achou em relação aos aspectos abaixo da empresa?

Aspecto	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedade de produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Qual você acha que é o meio para uma farmácia anunciar que mais chamaria a sua atenção? (escolher apenas 1)

Eventos

Internet

Carro de som

TV

Jornal

Rádio

Panfletos