

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RENATA LINN

**PLANO DE MARKETING PARA O LANÇAMENTO DE LINHAS DE SHAPES DE
SKATE PARA O MERCADO DA REGIÃO DO LITORAL CENTRO-NORTE DE SC.**

Florianópolis

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RENATA LINN

**PLANO DE MARKETING PARA O LANÇAMENTO DE LINHAS DE SHAPES DE
SKATE PARA O MERCADO DA REGIÃO DO LITORAL NORTE DE SC.**

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

**Orientador: Prof. Eduardo Aquino
Hübler, Msc.**

Florianópolis

2006

RENATA LINN

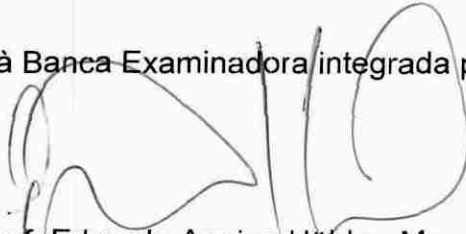
**PLANO DE MARKETING PARA O LANÇAMENTO DE LINHAS DE SHAPES DE
SKATE PARA O MERCADO DA REGIÃO DO LITORAL NORTE DE SC.**

**Este trabalho foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela
Coordenadoria de Estágios do Departamento de Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina, em 09 agosto de 2006 com nota_____.**



**Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Coordenador de Estágios**

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



**Prof. Eduardo Aquino Hübler, Msc
Orientador**



**Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Membro**

Dedico este trabalho a minha amada família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me apoiaram nesta fase da vida com muito amor e companheirismo, em especial minha mãe, pai, irmão e Jhonny. Pelo carinho, parceria e colaboração agradeço as minhas amigas Patrícia Figueredo, Jocirene de Mattos, Stefhany Kaori, Alma Serena, Mônica Kôtzias e Camila. Pela atenção e paciência, agradeço muito ao meu orientador Eduardo Aquino Hübler, não esquecendo também, de professores como Liane Carly Hermes Zanella, Esperidião Amin, Hans Michels Van Bellen e Alexandre Marino, por sua dedicação e talentos naturais.

“Para se fazer grandes coisas
não se deve estar acima dos homens,
mas junto deles”.

Montesquieu

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema.....	12
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Estratégia.....	19
2.2 Definição de Marketing.....	20
2.3 Processo de Marketing.....	21
2.4 Composto Mercadológico.....	24
2.5 Plano de Marketing.....	27
2.6 Análise Financeira.....	31
3 METODOLOGIA DO TRABALHO.....	33
4 ANÁLISE DO CASO.....	36
4.1 Análise da Situação Atual.....	36
4.2 Análise do Ambiente Externo	37
4.2.1 Aspectos Econômicos.....	37
4.2.2 Aspectos Demográficos.....	39
4.2.3 Aspectos Político-Legais.....	40
4.2.4 Aspectos Tecnológicos.....	41
4.2.5 Aspectos Sócio-Culturais.....	42
4.3 Análise do Ambiente Interno.....	44
4.3.1 Caracterização da Organização.....	44
4.3.2 Instalações.....	45
4.3.3 Estrutura Organizacional.....	45
4.3.4 Recursos.....	47
4.3.5 Análise Financeira	48
4.3.6 Clientes.....	49

4.3.7 Fornecedores.....	50
4.3.8 Concorrentes.....	51
4.4 Análise Swot.....	53
5 PROGNÓSTICO.....	55
5.1 Opções Estratégicas de Marketing.....	55
5.2 Objetivos de Marketing.....	55
5.3 Estratégias de Marketing	56
5.4 Plano de Ações Táticas.....	58
5.5 Plano de Resultados.....	60
5.6 Implementação e Controle	62
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Aéreo.....	13
Figura 2: Flip.....	13
Figura 3: Skate modelo longboard.....	14
Figura 4: Shape de skate pequeno.....	15
Figura 5: Shape de skate longboard.....	15
Figura 6: Organograma da Moveleira RG.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A visão sistêmica dos 4 As.....	23
Quadro 2: Análise swot.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: DRE (2004/2005/2006).....	48
Tabela 2: Plano de ações táticas.....	59
Tabela 3: DRE (01/01/05 a 31/12/05 e 31/10/06 a 31/09/07).....	61

1 INTRODUÇÃO

A introdução aborda a contextualização do tema e a apresentação do problema, os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa do trabalho desenvolvido.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

O skate surgiu para o mundo em meados dos anos 60 nos EUA. Surfistas californianos estavam cansados de ficar esperando por boas ondas para surfar e colocaram rodinhas de patins em uma madeira que imitava uma prancha. Em 1965 o sidewalk surfing (surf de calçada), já praticado por um grande número de adolescentes, tinha criado identidade, com suas próprias manobras, e assim ganhou seu nome definitivo: Skateboard. Era uma época onde o free style (estilo livre) dominava, os skatistas usavam e abusavam deste tipo de manobra, e foi quando se comercializaram os primeiros skates fabricados industrialmente e começaram as primeiras competições. Nos anos 70 houve um racionamento de água nos EUA, e muitas pessoas tiveram que esvaziar suas piscinas. Foi aí que os skatistas perceberam que essas piscinas vazias poderiam ser ótimos obstáculos. Surgia assim o skate vertical. Até meados dos anos 70 o crescimento foi muito grande e só começou a ter uma diminuição após o fechamento da revista "Skateboarder", a principal publicação do gênero. (CBSK, 2006).

O renascimento do esporte veio ainda nos anos 80, quando inovações foram trazidas ao skate e surgiram as pistas de half pipe. Nessa época surgiu uma nova safra de skatistas, com manobras muito mais radicais do que qualquer um poderia imaginar. Nos anos 90 veio a consolidação do esporte e o surgimento do maior skatista de todos os tempos, o norte-americano Tony Hawk. Com seus aéreos e flips, ele revolucionou o esporte e trouxe, definitivamente, novos ares ao skate moderno. (CBSK, 2006).

Nas fotos seguintes mostram as manobras de Tony Hawk, um aéreo, onde o skatista segura na borda do skate com a mão e voa de frente ou de trás para a parede da pista, e a conclusão de um flip, onde o skatista gira o skate no ar como um "parafuso". (XBOX 360, 2005)



Figura 1: Aéreo.

Fonte: XBOX360, 2005.



Figura 2: Flip.

Fonte: XBOX360, 2005.

Também em 1965 o skate chegou ao Brasil, mas foi no ano de 1986 que o skateboard brasileiro teve um grande crescimento, diversas marcas de vários segmentos investiram no mercado nacional e assim houve uma expansão do esporte. Na década de 90, o skate teve a sua maior evolução no Brasil, não só em mercado, mas também em crescimento de praticantes, organização do esporte e exposição na grande mídia. Segundo o presidente da Confederação Brasileira de Skate, Alexandre Viana (2006), o Brasil só fica atrás dos americanos, mesmo com todas as dificuldades, principalmente financeiras, o Brasil tem competidores vencendo os principais campeonatos do mundo, como os campeões mundiais Bob Burnquist e Sandro Dias, mais conhecido como Mineirinho. Hoje, conforme Alexandre Viana se pode afirmar que o skate é uma grande tendência no Brasil, com o skate e os skatistas brasileiros representando a 2ª maior potência mundial do esporte.

No fim de 2002, uma pesquisa realizada pelo Datafolha apurou que em 6% dos domicílios do país havia ao menos um praticante de skate, percentual que indicava 2,7 milhões de praticantes. Outra pesquisa, esta realizada pela Prefeitura de São Paulo, constatou que o skate era o segundo esporte mais praticado nas escolas municipais, perdendo apenas para futebol. Com isso, o número de pistas construídas pelas prefeituras triplicou nos últimos anos. Segundo o Guia de Pistas da revista 100%, editado em 2006, existem hoje no país 1.024 pistas de skate em mais de 291 municípios distribuídos em 25 estados do país.

O skate deixou de ser apenas um esporte e, hoje, é um estilo de vida. Os principais skatistas além de viverem do esporte, ditam moda. O esporte movimenta

milhões de dólares todos os anos e sua indústria é uma das mais prósperas indústrias do esporte no mundo.

Em Santa Catarina, distribuem-se pistas nos municípios de Criciúma, Tubarão, Florianópolis, Tijucas, Bombinhas, Itapema, Balneário Camboriú, Itajaí, Blumenau, Pomerode, Jaraguá do Sul, Joinville, Chapecó, etc, e com isso, acontecem também muitos campeonatos nos respectivos locais.

Logo, evidências como o crescente número de pessoas migrando para o estado de Santa Catarina, o intenso turismo de verão no litoral centro-norte do estado, os municípios de Balneário Camboriú e Itajaí, com grande concentração de público jovem, devido a existência da UNIVALI (Universidade do Vale do Itajaí), e a criação de uma secretaria de esportes radicais em Balneário Camboriú, fez com que surgisse a idéia por parte dos integrantes mais jovens da empresa Movelaria RG, Guilherme Linn e Renata Linn, juntamente de um representante comercial com 20 anos de experiência no ramo do skate e também atleta profissional, Jhonny Drews (um dos 40 profissionais do Brasil, na modalidade vertical), de estudar sobre como produzir shapes para skate pequeno, semi-long e longboard dentro da Movelaria RG, tendo em vista o conhecimento na área de produção com madeira dos integrantes da empresa, o gosto por estes esportes e o constante contato com empresários, atletas e praticantes dos mesmos.

O shape é a prancha de madeira que serve como base para as manobras do skate. Composto por madeira leve e resistente disposto em folhas, existem hoje vários tipos, com pouco ou muita inclinação, ou com pouca ou muita largura, podendo escolher o que mais se adequa a cada tipo de modalidade do esporte. (WIKIPEDIA, 2006).

Seguem algumas fotos de shapes para diferentes modalidades do esporte:

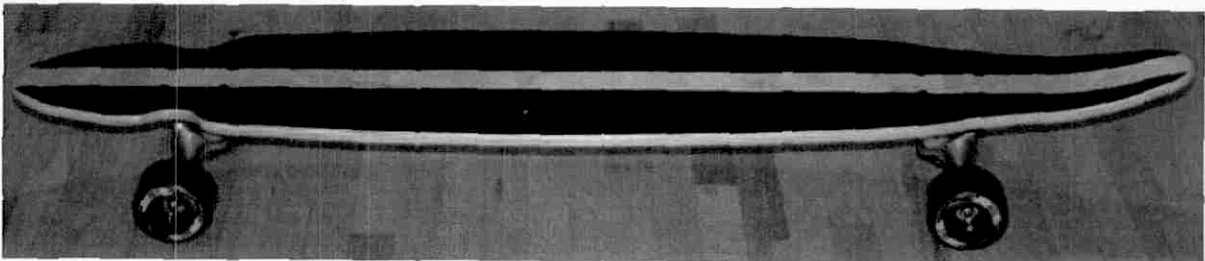


Figura 3: Skate modelo longboard.

Fonte: Cemporcentoskate, 2006

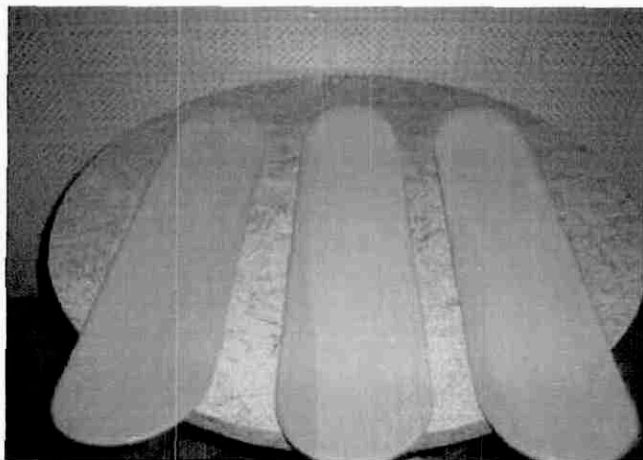


Figura 4: Shape de skate pequeno.

Fonte: Cemporcentoskate, 2006.

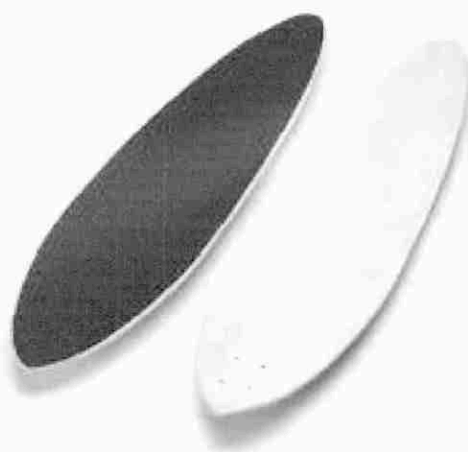


Figura 5: Shape de skate semi-long.

Fonte: Cemporcentoskate, 2006.

Com isso, decidiu-se concentrar esforços no estudo da produção de shapes, para a comercialização na região do litoral centro-norte de Santa Catarina, especificamente para os municípios de Bombinhas, Porto Belo, Itapema, Balneário Camboriú, Itajaí e Tijucas, visto que a região além de pistas possui também aproximadamente 70.700 estudantes no ensino fundamental e médio, segundo dados do IBGE (2006).

Através da observação direta e entrevistas informais feitas pela a aluna juntamente do representante comercial do ramo do skate, com 23 lojistas do ramo na região foco do estudo, 12 atletas da mesma região, e aproximadamente 60 adeptos do respectivo esporte em campeonatos e áreas próprias para a prática deste na região desde o começo do ano, verificou-se a falta de um maior número de opções de shapes de skate de boa qualidade oferecidos pelas lojas voltadas para este segmento na região, principalmente do tipo semi-longs e longboards.

Observou-se, então, o segmento de mercado a ser explorado, voltado ao público jovem e, em sua grande maioria, masculino da região, que se encontram pelas ruas e pistas em qualquer horário e estação do ano, e com uma acentuação na temporada de verão, visto que a região é visitada por muitos turistas nesta época.

Com base nas informações acima, se visualizou a oportunidade a ser estudada, portanto, acredita-se que o marketing vem a ser o processo de planejamento que a organização deve utilizar, pois, segundo Wetwood (1996), o plano de marketing é como um mapa que mostra a empresa o rumo para o qual ela

está indo e o modo pelo qual ela vai chegar lá. Ele deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa, e direcionar como conquistar o mercado. *Trata-se de uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico no plano de ação.*

Logo, para se ter produtos melhores, clientes mais satisfeitos e lucros maiores, o planejamento de marketing, segundo Zenaro (2002), vem a ser uma atividade de análise do mercado, planejamento de estratégias mercadológicas, implementação e controle de programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas com o mercado-alvo, facilitando assim a tomada de decisão dos gestores.

Tendo em vista o contexto e definições anteriores como base, a questão a ser respondida pelo trabalho será:

Quais são as ações estratégicas de marketing adequadas para o lançamento de uma linha de shapes para skate pequeno, semi-long e longboard por parte da *Movelaria RG*, na região do litoral centro-norte de Santa Catarina, considerando-se os dados do segundo semestre de 2006?

1.2 Objetivos

Os objetivos, segundo Vergara (1997), são resultados a serem alcançados para dar resposta ao problema. Dessa forma são apresentados os objetivos geral e específico do trabalho proposto.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de marketing para linhas de shapes para skate pequeno, semi-long e longboard para o mercado da região do litoral centro-norte do estado de Santa Catarina, considerando-se o segundo semestre de 2006.

1.2.2 Objetivos Específicos

Tendo em vista o objetivo geral, seguem os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar o ambiente interno e identificar os pontos fortes e fracos da organização;

- b) analisar o ambiente externo e identificar as oportunidades e ameaças;
- c) identificar as opções estratégicas de marketing;
- d) definir os objetivos de marketing;
- e) propor estratégias e ações táticas para a implantação do produto no mercado;
- f) projetar os resultados para acompanhamento das estratégias desenvolvidas;

O trabalho se orientará com bases nesses objetivos específicos para se atingir o objetivo geral.

1.3 Justificativa

Determinados critérios devem ser atendidos para justificar uma pesquisa. Segundo Castro (apud MATTAR, 1999), esses critérios são: importância, originalidade e viabilidade do tópico escolhido.

Para Castro (apud MATTAR, 1999) um tema é considerado importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Acredita-se na importância deste trabalho a partir da identificação de uma oportunidade inadequadamente satisfeita, no sentido de que através de estratégias de marketing bem estabelecidas e implementadas, possa-se atingir de forma eficiente um mercado que se mostra em expansão, trazendo benefícios para os lojistas e adeptos do esporte em questão, assim como para a empresa.

Castro (apud MATTAR, 1999) afirma que um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de *surpreender*. O tema é considerado original, pois não foram encontradas referências bibliográficas de estudos de planos de marketing para este tipo de segmento (shapes de skate), no acervo da UFSC e outros. E, na empresa, será o primeiro plano de marketing a ser realizado, podendo ter um resultado bastante satisfatório para a mesma.

De acordo com Castro (apud MATTAR, 1999), para saber se um projeto é viável deve-se questionar se a pesquisa pode ser realizada, dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações e o estado da teorização a esse respeito. O trabalho é considerado

viável, tendo em vista que a aluna mora na região de foco do plano de marketing, conhece as empresas potenciais clientes, já vem fazendo um trabalho de observação direta e entrevistas informais com os respectivos empresários, assim como com atletas e praticantes dos esportes em campeonatos e áreas próprias para a prática dos mesmos desde o começo do ano, acompanhada do representante comercial e atleta profissional do skate Jhonny Drews, que trabalha no ramo há 20 anos, e do gerente de produção da Movelaria RG Guilherme Linn, além disso, a aluna também trabalha na empresa Movelaria RG, facilitando a obtenção de *informações internas*.

O estudo vem a contribuir para a aluna, que inserida na organização, tem um interesse próprio em produzir estes produtos, em entrar neste mercado no momento atual, em por em prática o aprendizado do curso de Administração, e para os idealizadores do trabalho e família da mesma, que também engajados na empresa desejam o sucesso do futuro projeto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será realizada a revisão da literatura com o objetivo de fundamentar o trabalho, através da visão de diversos autores que abordam os temas relacionados ao estudo.

Esta abordagem está dividida em seis partes principais: estratégia, definição de marketing, processo de marketing, composto mercadológico, plano de marketing e análise financeira.

2.1 Estratégia

Segundo Zenaro (2002), estratégia é a atitude da empresa perante o mercado, atendendo às suas expectativas e posicionando o produto para que seu público-alvo o alcance.

Para Richers (2000), o planejamento estratégico possui dois aspectos importantes, ele ajuda a traçar o caminho por onde a empresa vai passar ao longo de seu tempo, e indica instrumentos para antecipar as ações voltadas para os objetivos da organização, não só mostrando-os, mas dizendo como chegar lá.

Estratégia é a busca de um caminho para a empresa como um todo. O aspecto busca enfatizar as dúvidas e a preocupação com as idéias, a análise, a ponderação, o desejo de esclarecimento de dúvidas e a insegurança quanto ao futuro e, ainda, quanto ao esforço de encontrar consensos e uma linguagem comum na empresa, a qual una todos os seus membros em torno de um objetivo central. (RICHERS, 2000, P. 29)

A estratégia empresarial contribui para uma atuação pró-ativa da empresa, por antecipar-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atua, promovendo o seu desenvolvimento, como ressalta Aaker (2001, p. 23), que discorre acerca do planejamento estratégico de mercado:

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

Uma estratégia de marketing, segundo Kotler e Armstrong (1991) é um conjunto de objetivos, políticas e regras que orienta o esforço de marketing, seu nível, composto, e sua alocação, em parte independentemente e em parte em resposta às condições ambientais e competitivas em mutação. Para os autores, o planejamento estratégico envolve desenvolver uma estratégia para a sobrevivência e crescimento da empresa a longo prazo. O planejamento formal oferece vários benefícios, como pensamento sistemático, melhor coordenação de esforços da empresa, objetivos mais definidos e uma melhor avaliação do desempenho da empresa. Com isso, o plano estratégico vem definir o papel do marketing na organização.

2.2 Definição de Marketing

O conceito de marketing possui várias definições diferentes e em essência semelhantes.

O conceito de marketing da American Marketing Association (AMA) elaborado em 1985, define o marketing como o “processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, a promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (AMA apud KOTLER, 2000).

Kotler (1998) mostra o marketing como um processo gerencial e social, onde grupos e indivíduos conseguem o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros, propondo então que a essência do marketing é a transação.

A Asociación Nacional Lombarda da Espanha (apud FREIRIAS, 2003, p. 15) descreve o marketing como:

O conjunto de atividades que, partindo do estudo constante do consumidor e das tendências de mercado, chega à definição e à fabricação do produto ou serviço, à sua composição, à distribuição e até à utilização final, procurando compatibilizar os interesses do consumidor e da empresa.

O marketing envolve descobrir aquilo que o cliente quer e adaptar os produtos de uma empresa para que satisfaçam essas exigências produzindo lucro para a mesma. Logo, para Westwood (1996, p. 08), “o marketing é o processo que reúne as capacidades de uma empresa e as exigências de seus clientes”.

Segundo Dias (2003), marketing é a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera duradoura vantagem competitiva para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.

“O marketing ultrapassou os limites da atuação comercial das empresas para se tornar atividade-irmã das funções sociais e culturais, em apoio a todas as ações humanas que, no meio ambiente, procuram formas de ampliar e fortalecer as suas estruturas, as quais podem, por conseguinte, ser usadas como promotoras de um produto, de uma marca e da própria organização” (RICHERS, 2000, p. 05).

Neste sentido, Richers (2000, p. 05) define marketing como “a intenção de entender e atender o mercado”, segundo uma abordagem tipicamente sistêmica e que requer um conceito integrado do marketing, chamado sistema dos 4 As: análise, adaptação, ativação e avaliação, que serão vistos em seguida.

Pode-se perceber que realmente existem diversos conceitos diferentes descritos pelos autores no que diz respeito ao marketing, divergem um pouco na forma em que são descritos e na ênfase que alguns dão as necessidades dos clientes, transações ou lucro, mas o conteúdo dos conceitos são fundamentalmente os mesmos.

2.3 Processo de Marketing

Segundo Kotler (1998) em economias mais competitivas, onde as pessoas possuem muita escolha, o concorrente inteligente deve desenhar a oferta para mercados-alvo bem definidos. Essa crença é o centro da nova visão do processo do negócio, que coloca o marketing no início do processo de planejamento. Em vez de dar ênfase à fabricação e a venda, as empresas se vêem como parte de uma seqüência de criação e entrega de valor. Essa seqüência, segundo Kotler (1998), consiste em três fases.

A primeira fase, escolha de valor, que é o conjunto de benefícios de um determinado produto ou serviço, representa o trabalho do marketing antes da elaboração do produto, onde a segmentação, escolha do mercado-alvo e posicionamento são a essência do marketing estratégico.

Segundo Ferrel (2000), a maioria das empresas utiliza alguma forma de segmentação de mercado ao dividir o mercado total em grupos de consumidores

com necessidades relativamente comuns ou homogêneas, tentando desenvolver um composto de marketing que atraia um ou mais desses grupos, que serão escolhidos como alvo da empresa. Os quatro níveis de segmentação de mercado conforme Kotler (1998) são:

- a) marketing de segmento, onde um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado;
- b) marketing de nicho, onde o nicho é um grupo mais restrito de compradores, tipicamente um pequeno mercado cujas necessidades não estão sendo bem atendidas;
- c) marketing local, onde o marketing-alvo assume a característica de marketing regional e local, com programas preparados sob medida conforme as necessidades e desejos de grupos de consumidores locais e;
- d) marketing individual, onde deve se preparar uma base consistente de produtos e comunicações para atender às exigências de cada consumidor.

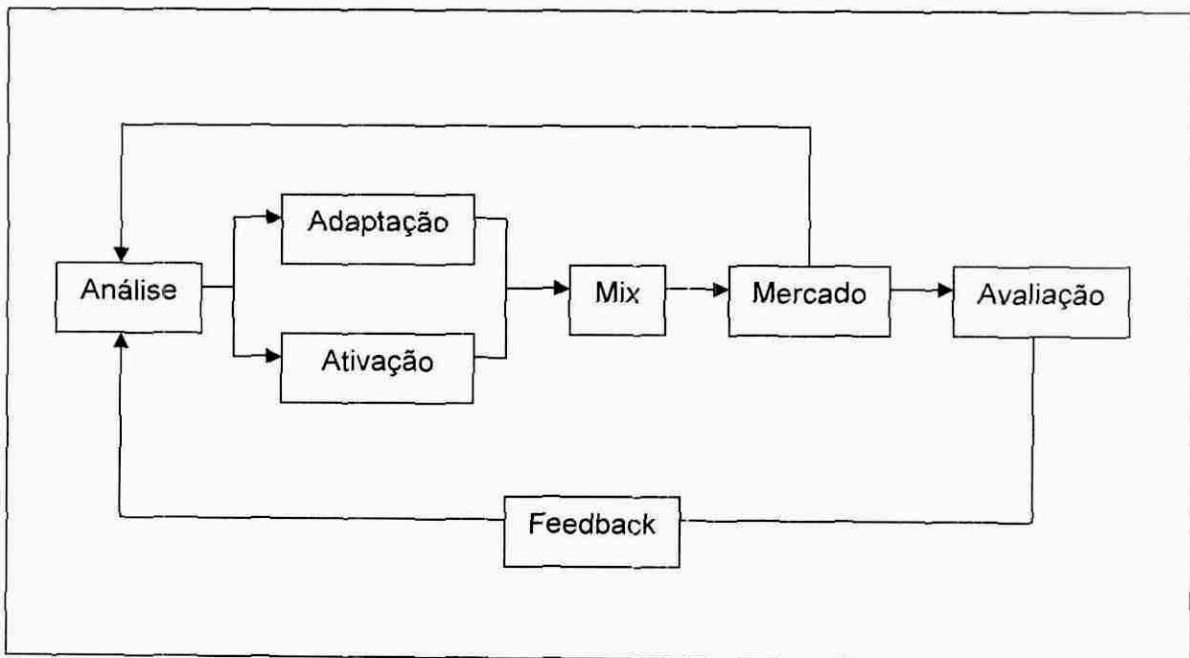
O mercado-alvo da empresa, segundo Nickels e Wood (1999), consiste no grupo de pessoas ou organizações cujas necessidades os produtos da empresa visam atender. E, portanto, são imprescindíveis para que a organização possa ter um foco para suas ações, formulando seus objetivos em função do seu mercado consumidor. Para Kotler (2000), para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta ao mercado que se fixa na mente dos compradores como fornecedora de algum benefício central. A empresa deve tentar compreender as necessidades, os desejos e as demandas do mercado-alvo. E, na visão de Kotler (1998, p. 265), o posicionamento “é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo”. Já para Richers (2000, p.102), “o posicionamento geralmente é entendido como um ‘lugar’ no mercado em que um produto é colocado com um mínimo de interferência de outras marcas do mesmo gênero”.

Depois então, que a empresa escolhe o valor, Kotler (1998) afirma que ela está pronta a entregá-lo ao mercado-alvo. Essa é a segunda fase do processo de marketing, onde as especificações e os serviços do produto tangível devem ser detalhados, o preço estabelecido e o produto fabricado e distribuído.

Logo, a terceira fase segundo Kotler (1998), é comunicar o valor, utilizando-se da força de vendas, promoção de vendas, propagandas e outras iniciativas promocionais para informar o mercado sobre o produto.

Observa-se então que o processo de marketing começa antes da existência de um produto e continua em sua fase de desenvolvimento até a disponibilidade no mercado.

Richers (2000), propõe uma abordagem sistêmica que concebe o processo de marketing como um conjunto de funções que precisam ser coordenadas para a realização de tarefas operacionais de forma seqüencial e a custos controláveis. Esta abordagem é chamada sistema dos 4As que tem seus termos definidos como: análise, que visa compreender as forças vigentes no mercado em que a empresa opera, ou pretende operar no futuro; adaptação, que visa ajustar a oferta da empresa às forças externas detectadas pela análise; ativação, que é o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja mercados predefinidos e seja adquirido pelos compradores nas quantidades e com a freqüência desejadas; e avaliação, que se propõe a exercer controles regulares e esporádicos sobre os processos de comercialização e a interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados, a fim de permitir um ajuste nos futuros processos de marketing.



Quadro 1: A visão sistêmica dos 4 As.

Fonte: Richers (2000, p. 153).

Para Westwood (1996), o processo de marketing faz um uso melhor dos recursos da empresa para identificar as oportunidades de marketing, estimula o espírito de equipe e a identidade da empresa e ajuda a empresa a deslocar-se em direção as suas metas corporativas.

O processo de marketing consiste então, conforme Kotler (1998), na análise de oportunidades, no desenvolvimento de estratégias de marketing, no planejamento de programas de marketing, que envolve a escolha do composto mercadológico e na administração do esforço de marketing que serão vistos a seguir.

2.4 Composto Mercadológico

Composto mercadológico é conforme Kotler (1998, p.37) "o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo".

McCarthy (apud KOTLER, 1998), classifica essas ferramentas em quatro grupos denominado os 4Ps do marketing, composto por produto, preço, praça e promoção.

A ferramenta básica do composto para Kotler (1998) é o produto, que é a oferta tangível da empresa para o mercado, que inclui qualidade, design, características, marca e embalagem. Segundo Ferrel (2000), os produtos compõe o núcleo da estratégia de marketing, e referem-se a mais do que bens tangíveis, representando geralmente uma mistura de bens, serviços, idéias e até pessoas. A melhor forma de visualizar o produto é como um conjunto de vantagens e características que têm a capacidade de satisfazer as necessidades e aos desejos dos consumidores, entregando assim, benefícios valiosos. A estratégia de produto está voltada para, de acordo com Nickels e Wood (1999), a elaboração de novos produtos, o aperfeiçoamento dos produtos existentes e para a diferenciação, ou seja, a determinação de ações que façam com que seus produtos superem os da concorrência.

O preço é um elemento do composto mercadológico, segundo Kotler (2000), que produz receita, ao contrário dos outros que geram custos, e é um dos elementos mais flexíveis, pela rapidez com que pode ser alterado, mas ao mesmo tempo a concorrência de preços é a maior dificuldade para as empresas. Estão inclusos listas de preços, descontos, concessões, prazos de pagamento e condições de

financiamento. Para Ferrel (2000), o preço pode ser o mais crítico, visível e manipulado elemento do composto. Ele tem grande importância na decisão de compra do consumidor, por essa razão, a empresa deve estabelecê-lo corretamente, para atingir o correto equilíbrio entre as necessidades dos consumidores, as soluções alternativas e a necessidade de a empresa cobrir seus custos diretos e indiretos e também ter um lucro aceitável. Na opinião de Nickels e Wood (1999) as estratégias de preços são as decisões e ações utilizadas para criar valor e estabelecer um preço apropriado que irá levar a uma troca satisfatória para todas as partes envolvidas.

Segundo Kotler (1998, p. 98), a praça (ou distribuição), "inclui as várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvo", como canais, cobertura, variedades, locais, estoque e transporte. Conforme Richers (2000, p.251), "os canais de distribuição são todas as vias que um produtor ou intermediário de bens ou serviços utiliza para facilitar o acesso dos compradores desses bens". A escolha dos intermediários, segundo o autor, deve levar em consideração não só a sua localização, mas também a eficiência na manipulação dos bens, a habilidade de vendas, os serviços de monitoração do mercado e a imagem das lojas envolvidas. E existem dois tipos de canais: o direto, onde o próprio produtor se encarrega do contato com o seu mercado potencial, e o indireto, que envolve intermediários, entre os quais se destacam agentes e atacadistas ou distribuidores, que expõe e oferecem os produtos, em seus pontos de venda, diretamente aos consumidores finais. Para Weestwood (1996), a empresa precisa escolher corretamente os canais de marketing para o seu produto, sendo preciso determinar a combinação de vendas diretas e distribuição através de distribuidores, atacadistas, varejistas, etc. E além da escolha dos canais de marketing, o plano de distribuição também inclui a distribuição física dos produtos e o serviço aos clientes. Ferrel (2000) acredita que a distribuição representa o maior custo para muitos produtos, entretanto, uma boa distribuição é fundamental, pois pode fazer uma grande diferença em como os clientes são bem atendidos.

E finalmente a promoção, inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado-alvo, que segundo Kotler (2000) está dividida em cinco formas principais:

- a) *propaganda*: qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de idéias, mercadorias ou serviços, por um anunciante identificado;
- b) *promoção de vendas*: uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular o consumo de um produto ou serviço;
- c) *relações públicas e publicidade*: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos;
- d) *vendas pessoais*: interação pessoal com um ou mais compradores potenciais visando apresentar produtos ou serviços, esclarecer dúvidas e realizar pedidos;
- e) *marketing direto*: uso de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.

A promoção é um processo de comunicação da empresa com seus clientes, um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo projetadas para estimular o consumo dos produtos e serviços da organização.

Dentro da organização de estudos do marketing, Freirias (2003), também cita o composto mercadológico ou 4Ps (produto, preço, praça e promoção), como "quatro variáveis controláveis básicas que orientam e determinam o sucesso ou o fracasso de um produto ou serviço no mercado", ou seja, por meio da administração destas variáveis, a empresa compreende o mercado e trabalha na elaboração de produtos e serviços que satisfaçam desejos e necessidades, criando demandas e gerando lucro.

De acordo com Richers (2000), a combinação racional dos elementos constituídos pela adaptação e ativação, é denominada marketing mix ou composto mercadológico. E a responsabilidade do marketing de uma empresa, consiste em otimizar seu marketing mix, ou seja, selecionar e dosar os instrumentos disponíveis de forma racional e equilibrada, a fim de garantir o impacto de mercado adequado ao atendimento das metas. A principal idéia do sistema dos 4 As é que o marketing não deve ser concebido como um conjunto de funções desconexas e sim, deve ser entendido como um fluxo contínuo e sistêmico.

2.5 Plano de Marketing

O plano de marketing é um documento que formula um plano para a comercialização de produtos e/ou serviços, ele envolve a aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos do marketing.

O plano de marketing é como um mapa – ele mostra a empresa onde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico num plano de ação coordenado. Ele estabelece quem fará o que, quando, onde e como, para atingir suas finalidades. (WESTWOOD, 1996, p. 5)

O plano de marketing, então, é o meio pelo qual as estratégias mercadológicas da empresa são convertidas em ações efetivas de marketing. Este plano deve orientar toda a organização de acordo com as metas, objetivos, atividades e resultados estabelecidos. Um bom plano de marketing, segundo Dias (2003), deve ser bem organizado, claro, completo, coerente, honesto, racional, persuasivo e atual. Conforme Ferrel (2000), um plano de marketing necessita de informações de diferentes fontes, reunidas de maneira eficiente e pontual. Para Kotler (1998, p. 100), “o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing”, e segundo o autor é composto de várias seções.

Na elaboração de um plano de marketing é necessário, inicialmente, que se realize um diagnóstico situacional da empresa orientado para a função de marketing. Este diagnóstico situacional é realizado através de uma análise ambiental, que resume todas as informações pertinentes ao ambiente interno da empresa, destacando suas forças e fraquezas, e do ambiente externo da empresa, destacando suas oportunidades e ameaças.

Para Dias (2003), o “ambiente de marketing é o conjunto de fatores externos ou internos à empresa que interferem nas decisões e nos resultados das ações de marketing realizadas”. O ambiente de marketing, de acordo com Kotler (2000), é formado pelos ambientes de tarefa ou interno e o ambiente geral ou externo. No ambiente interno estão incluídos os agentes envolvidos na produção, distribuição e promoção da oferta: a própria empresa, especificamente sua estrutura, seus recursos humanos, financeiros e tecnológicos, seus fornecedores, distribuidores,

revendedores e o mercado alvo. No ambiente externo estão incluídos os aspectos demográficos, econômicos, naturais, tecnológicos, político-legais e sócio-culturais.

Os fatores que compõe o ambiente interno da empresa conforme Lacombe e Heilborn (2003) são:

- a) consumidores: usuários dos produtos e serviços da organização;
- b) fornecedores: supridores de recursos: capital, mão-de-obra, materiais, equipamentos, serviços e informações;
- c) concorrentes: produzem bens ou serviços iguais, semelhantes ou sucedâneos, visando aos mesmos consumidores ou usuários, competem pelos mesmos recursos junto aos mesmos fornecedores;
- d) regulamentadores: entidades que impõe controles, limites e restrições à ação da organização: governo, meios de comunicação de massa, sindicatos, associações empresariais e de classe e organizações não governamentais.

Conforme Lacombe e Heilborn (2003), os fatores que compõe o ambiente externo são:

- a) científicos e tecnológicos: conhecimentos acumulados pela humanidade que influenciam na maneira de realizar as tarefas e operações.
- b) políticos: padrões de organização e funcionamento do Estado e da sociedade civil e dos seus mecanismos de interação e regulação (inclusive a opinião pública);
- c) econômicos: organização do sistema econômico, política econômica, produto nacional bruto e *per capita*, perfis de distribuição de riqueza, taxas inflacionárias e níveis de emprego;
- d) institucionais: contextos de normas legais que regulamentam comportamentos individuais e coletivos;
- e) sociais: tradições culturais, valores, ideologias, pressões sociais e mitos;
- f) demográficos: crescimento demográfico, densidade demográfica, distribuição espacial, composição etária e étnica;
- g) ecológicos: meio ambiente físico e natural que circunda o sistema organizacional.

Segundo Richers (2000), o destino de qualquer empresa, depende muito da evolução do ambiente. A empresa, no entanto, tem pouca ou nenhuma condição de exercer influência sobre o ambiente externo. É preciso, portanto adaptar-se a ele.

Para isso, é preciso ser seletivo, avaliando as variáveis ambientais que são de particular importância para a organização, depois atribuir valores a essas variáveis, classificando-as de acordo com sua influência, avaliar como as variáveis afetarão a empresa, e por fim, desenvolver sistemas de monitoramento, projeção e controle de impactos ambientais, tomando precauções antecipadas.

Segundo Ferrel (2000), as forças referem-se aos fatores que dão a empresa alguma vantagem competitiva frente ao seu mercado-alvo e as fraquezas são quaisquer deficiências que a empresa possa ter no desenvolvimento ou na implementação de sua estratégia de marketing. Já as oportunidades, referem-se às condições favoráveis que podem trazer benefícios para a empresa e as ameaças são as condições ou barreiras que podem impedir a organização de atingir seus objetivos.

Após a análise ambiental, vem o prognóstico, que define as opções estratégicas de marketing, os objetivos, as estratégias de marketing, o plano de ação, a implementação do plano e o seu controle.

Conforme Richers (2000), existem duas opções estratégicas a escolher: a difusão e a segmentação. As duas estratégias consistem em abordagens diferentes do mesmo mercado. A difusão encara o mercado como uma oportunidade genérica e monta o seu composto mercadológico em razão desta visão, já a segmentação enxerga o mercado formado de parcelas, nunca idênticas entre si e que compensa, portanto, atacar só aquelas partes que apresentam uma demanda efetiva e intensa para os seus produtos.

Escolhida a opção estratégica, são traçados os objetivos, que segundo Ferrel (2000, p. 40), são as "declarações formais dos resultados desejados e esperados, resultantes do plano de marketing". Para Kotler (1999), os objetivos devem ser viáveis e internamente compatíveis para contribuir com a definição da estratégia.

Depois da definição dos objetivos, as estratégias de marketing são formuladas, representando, segundo Kotler (1999), o modo pelo qual a empresa irá alcançar os objetivos estabelecidos. A estratégia vai delinear o mercado-alvo, o posicionamento central da empresa (idéia ou benefício principal) e o composto mercadológico. Para Gracioso (1990), as estratégias dependem de três elementos básicos: senso de oportunidade, seqüência e continuidade de ações, formando uma

combinação de segmentação e concentração de recursos. As estratégias são implementadas através de um plano de ações táticas com diretrizes detalhadas.

Para o sucesso do plano de ações é necessário que o plano de marketing estabeleça um programa de comunicação e implantação eficaz na empresa, pois conforme Nickels e Wood (1999), embora o plano seja liderado pela área de marketing, depende-se do esforço conjunto de todos os departamentos e colaboradores.

A última seção do plano de marketing delinea os controles para monitorar o desenvolvimento do plano, que segundo Ferrel (2000), envolve a comparação do desempenho real com o desejado, para se necessário adotar ações corretivas. Conforme Westwood (1996), o controle se dá através de orçamento de vendas, custos, demonstração de resultados, análise do ponto de equilíbrio ($\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{Custos fixos} / \text{Margem de contribuição}$), para ver a viabilidade de novos produtos em diferentes níveis de vendas e análise do payback a fim de determinar o período de retorno para novos produtos ($\text{Tempo de Retorno} = \text{Investimento} / \text{Lucro operacional}$). E, na visão de Kotler (2000), o desenvolvimento de um plano de marketing é um processo contínuo que se deve ajustar às constantes mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo da empresa.

Sendo assim, com base em Kotler (2000) e Richers (2000), o plano de marketing a ser desenvolvido será subdividido da seguinte forma:

- a) análise da situação atual da empresa;
- b) análise do ambiente externo e interno;
- c) análise das oportunidades/ameaças e forças/fraquezas;
- d) opções estratégicas de marketing;
- e) objetivos de marketing;
- f) estratégias de marketing;
- g) plano de ações táticas;
- h) plano de resultados;
- i) implementação e controle.

O plano de marketing é uma ferramenta fundamental para que a empresa possa analisar criticamente sua atual situação, e a partir disso, desenvolver estratégias e ações de marketing para o melhor cumprimento dos seus objetivos, reagindo às mudanças ambientais. Conforme Nickels e Wood (1999) os planos de marketing são importantes tanto para as grandes corporações como para as

pequenas empresas, como instrumento para trazer concentração e disciplina às decisões tomadas pelos proprietários e colaboradores.

Para explicar melhor os controles para monitorar o desempenho do plano, estende-se mais um item relacionando mais definições a respeito da análise financeira.

2.6 Análise Financeira

Constitui uma importante análise do plano de marketing, a definição de um plano financeiro que norteará o gestor em suas decisões futuras. A análise financeira tem o objetivo de estimar e estudar os investimentos necessários, os custos incorridos e os resultados gerados pelo plano.

Conforme Sanvicente (1983) setor financeiro é responsável pela obtenção de recursos monetários para que a organização desenvolva suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável, e pela análise da maneira com a qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e na várias áreas de atuação da organização. Por definição, a função financeira caracteriza-se pela sua centralização e por estar situada bem perto do nível mais alto da estrutura organizacional de uma organização.

Para iniciar e manter um plano de marketing é necessário que a empresa possua capital de giro disponível. A definição da quantidade de capital necessário dependerá do modelo do negócio e do mercado em que está inserido.

A administração do capital de giro de uma empresa constitui num aspecto importante da administração financeira, pois trabalha com a margem de segurança relativa aos ativos circulantes em relação aos passivos circulantes da empresa de modo a manter um nível aceitável de capital de giro. De acordo com Gitman (1997) a administração de capital de giro abrange a administração de contas circulantes da empresa, incluindo ativos e passivos circulantes.

Segundo Sanvicente (1983), o capital de giro deve ser mantido em um nível aceitável para dar sustentação a um determinado volume de operações segundo as condições da empresa e do seu ramo.

A formação do capital da empresa pode ser resultante de financiamentos ou através de capital próprio. Explica Gitman (1997) que "o capital próprio consiste de fundos a longo prazo, fornecidos pelos proprietários da empresa". Quando os

administradores não dispõem do montante financeiro suficiente para o negócio uma alternativa é a captação de recursos financeiros de terceiros, ou seja, realização de financiamentos. Para Gitman (1997) "o capital de terceiros inclui qualquer tipo de fundos a longo prazo, obtidos via empréstimo".

O lucro bruto de uma empresa será a diferença entre a receita de vendas e os custos incorridos na produção dos bens comercializados. De modo que os custos denotam grande peso na análise dos recursos financeiros disponíveis bem como dos recursos financeiros necessários para o cumprimento das obrigações do empreendimento. De acordo com Martins (2000, p. 25) custo é o "gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços".

Quando se pretende avaliar os resultados de um projeto é necessário verificar se os resultados terão condições de oferecer o desempenho esperado. Kotler (2000) propõe uma análise dos resultados financeiros de um plano estratégico de marketing através do Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE).

Segundo Marion (2004), a Demonstração do Resultado do Exercício destina-se a evidenciar a formação de resultado líquido do exercício, diante do confronto de receitas, custos e despesas apuradas segundo o regime de vigência.

A análise financeira se torna imprescindível para o sucesso do plano de marketing quando se leva em conta a importância que denota as finanças de uma organização. Através desta análise, é possível determinar os resultados do plano e seu retorno financeiro para o empreendedor. Identificando o potencial do empreendimento em manter sua saúde financeira e gerar lucro.

A fundamentação teórica então, caracterizou a literatura de autores, que abordam os conceitos das variáveis a serem diagnosticadas no trabalho, dando embasamento ao assunto a ser analisado, para a melhor compreensão e direção ao estudo que está sendo proposto.

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

Para Lakatos e Marconi (1990), toda forma de pesquisa implica no levantamento de dados de diversas fontes, quaisquer que sejam os métodos e técnicas empregadas. Esses dados são úteis não só por prover informação de suporte ao assunto de interesse, como também para evitar possíveis dúvidas ou esforços desnecessários; podem ainda, sugerir hipóteses, problemas e orientar para outras fontes de dados.

Segundo Mattar (1999), este trabalho caracteriza-se por ser, quanto aos fins, uma pesquisa em um primeiro momento exploratória, sendo que, após a consolidação de objetivos a serem alcançados, ela passa a caracterizar-se como conclusiva ou explicativa, e, por conseguinte, *com caráter descritivo*, ou seja, sem pretender abordar relações de causa e efeito, mas sim, descrever o relacionamento entre as variáveis envolvidas no processo. Quanto aos meios de investigação é classificada como um estudo de caso e é considerado um estudo de caráter qualitativo.

Para Vergara (1997), a pesquisa exploratória é uma investigação realizada quando se tem pouco conhecimento acumulado na área pesquisada, devido a isto, ficando comprometida a formulação de questões hipóteses no início da pesquisa. Estas poderão ser construídas ao longo da investigação, ou ao final dela.

As pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então estabelecer relações entre variáveis (GIL, 1993).

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

O estudo tem um caráter qualitativo, já que busca obter informações a respeito do fenômeno investigado, bem como revelar as inter-relações entre as partes que o constituem (MINAYO et al, 2002). E segundo Kirk & Miller (apud MATTAR, 1999) tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de algo, e os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais ou em testes projetivos.

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste trabalho foram bibliográfica e documental, observação participante e entrevistas informais.

Segundo Vergara (1997), pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado realizado a partir de material acessível ao público em geral como: livros, revistas, jornais e redes eletrônicas.

A pesquisa documental, de acordo com Lakatos e Markoni (1990), tem como fonte os documentos escritos ou não escritos, podendo ser levantados após ou no instante em que o fenômeno investigado ocorre.

Observação participante, segundo Chizzotti (2001), é feita através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, de modo a recolher as ações dos atores em seu contexto natural. Nesta técnica, a separação entre pesquisador e pesquisado torna-se mais estreita (VERGARA, 1997).

Entrevista informal, de acordo com Triviños (1987), é uma técnica utilizada pelo pesquisador para o levantamento de informações através de um diálogo, com questões gerais, pré-elaboradas, que fazem sentido para a pesquisa e são sustentados pelo conhecimento tácito e teórico do pesquisador.

Alguns dados analisados neste trabalho são provenientes de fonte secundária. Assim, considerando as devidas limitações, são tratados como aproximações da realidade susceptíveis a algum desvio.

Foram utilizados para a elaboração do trabalho, análise documental da empresa, como listas de compras, fornecedores, custos, clientes, tabelas de preços, e outros documentos, para o aprofundamento na área de produção, análise do mercado, análise do ambiente interno, externo e das finanças. Utilizou-se da observação participante, visto que a aluna está inserida no ambiente organizacional em contato constante com clientes, fornecedores, funcionários, bem como os problemas e decisões vivenciados diariamente pela organização, além de ter visitado outras empresas relacionadas ao ramo do skate, tendo contato direto com empresários, vendedores e patrocinadores, e ter freqüentado os ambientes onde se praticam os mesmos, acompanhando os adeptos praticantes amadores e profissionais. E também foram realizadas entrevistas informais, com 23 lojistas da região e aproximadamente 60 skatistas, em campeonatos e áreas próprias para a prática do esporte.

A maior dificuldade encontrada no presente estudo foi a limitação de não se ter realizado uma pesquisa mercadológica formal, para se obter informações mais precisas do mercado.

4 ANÁLISE DO CASO

Nesta etapa do trabalho será apresentada a análise do caso dentro da Movelaria RG. Este capítulo é composto pela análise da situação atual da empresa, análise dos ambientes externo e interno da organização, e por fim a análise swot, que aborda as oportunidades e ameaças observadas na análise externa e os pontos fortes e fracos refletidos da análise interna, retratados em um quadro sintético.

4.1 Análise da Situação Atual

A empresa em estudo é uma indústria de móveis denominada Movelaria RG, situada no município de Tijucas/SC. Os produtos da Movelaria RG são bases para mesas de jantar, centro, lateral e aparadores, em madeira, mármore, junco e mescla dos mesmos. A empresa cria seus produtos, tendo em vista o melhor padrão de qualidade em termos de materiais utilizados e design, sempre efetuando pesquisas para melhorar o seu produto final, seguindo as tendências nacionais e internacionais. As bases são vendidas para lojas de móveis mais elitizadas do sul do país, Santa Catarina, Rio Grande do sul e Paraná.

Os preços das bases praticados pela Movelaria RG são formados através da análise de custos de cada modelo e da análise da concorrência. Como o empresário Jair Linn, trabalha no ramo de móveis há 40 anos, a empresa não têm muitas dificuldades em formar e aplicar seus preços, que variam entre R\$ 310,00 a R\$ 810 reais.

As bases fabricadas pela Movelaria RG são vendidas em aproximadamente 70 lojas pelo sul do país, e a distribuição dessas bases é feita por entrega direta pelo proprietário ou por fretes pagos pelos lojistas.

A Movelaria RG desenvolve a promoção por meio de descontos para lojistas que trabalham com a empresa há mais tempo, ou quando compram em uma quantidade maior. E também se realizam descontos para bases que foram tiradas de linha. Utiliza-se bastante da venda pessoal, visto que o empresário está em constante contato com seus clientes, realizando todo o trabalho de venda e pós-venda. Quanto ao marketing direto, são realizados contatos com os clientes via telefone, fax e e-mail sempre que necessário.

Tendo em vista a oportunidade visualizada anteriormente em relação ao skate na região, e o desempenho atual da empresa em estudo, pretende-se produzir na Movelaria RG, também linhas de shapes para skate pequeno, semi-long e longboard, aproveitando-se da estrutura existente, com o objetivo de trabalhar regionalmente o lançamento destes novos produtos. Para tanto, será desenvolvida análise do ambiente externo e interno da empresa, observando-se as oportunidades e ameaças, bem como os pontos fortes e fracos da mesma, a fim de realizar um plano de marketing para estes produtos.

4.2 Análise do Ambiente Externo

Nesta etapa serão analisados os fatores pertinentes ao ambiente externo da organização, que segundo Kotler (2003), se referem aos aspectos ambientais.

4.2.1 Aspectos Econômicos

Para Kotler (2003), o ambiente econômico consiste numa série de fatores que influenciam o poder de compra e o padrão de consumo das pessoas. Esses fatores são de extrema importância para as empresas na formulação das estratégias de mercado.

Analisando o contexto econômico dos últimos dois anos, pode-se dizer que 2004 teve um balanço geral positivo para a economia brasileira e para a indústria em especial. Depois de três anos de desempenho frustrante, com crescimento médio de 1,5%, a economia brasileira voltou a registrar expansão em 2004. Teve um crescimento do PIB próximo a 5% e mais importante, o crescimento foi liderado pelo setor industrial, e com forte retomada da demanda doméstica. O aumento do emprego é outra característica bastante significativa de 2004, e foi observado de forma generalizada na economia.

Já 2005, foi um ano marcado pela redução do crescimento e a perda de participação relativa do Brasil na economia mundial. O desempenho da economia teve grande impacto do processo mais longo que o esperado de elevação dos juros reais. Em 2005, as estimativas mostram que a economia mundial cresceu 4,3%, mas a economia brasileira expandiu-se em modestos 2,5%.

E segundo alguns economistas, o desempenho da economia em 2006 irá depender, crucialmente, de dois fatores: primeiro, do ritmo e da extensão com que os juros reais vão recuar; segundo, do comportamento das exportações. Em suma, no cenário referencial estima-se que o PIB brasileiro deva expandir-se 3,3% em 2006, sustentado pela retomada da indústria e pela demanda interna.

Porém, conforme pesquisa realizada pela Fecomercio (2006), a renda da população brasileira vem sofrendo uma queda significativa na última década. A inflação está diminuindo, aos poucos, a renda estagnada da população e alterando seus padrões de gastos. Esta situação é prejudicial a empresas como a Movelaria RG, que fornecem produtos não essenciais à população, cuja demanda é reduzida pela queda na renda.

Infelizmente não há uma pesquisa realizada a respeito do crescimento econômico no ramo do skate nos últimos anos, mas conforme dados da CBSK (2006) a cada ano o skate está mais solidificado e penetrando em todas as regiões do Brasil. Para se ter uma idéia disto, em 2003 se tinha 721 pistas de skate espalhadas pelo Brasil, sendo que atualmente, 2006, têm-se 1.024 pistas, distribuídas em mais de 291 municípios distribuídos em 25 estados do país. O mercado do skate (fabricação de peças, vestuário e calçados com revenda no atacado e no varejo) fatura algo em torno de 200 milhões de reais por ano. E atualmente algumas empresas deste mercado estão exportando para outros países como é o caso da: *Crail* (eixos) que exporta para o Estados Unidos e Europa, *Qix* (calçados) para o Mercosul inclusive com loja de varejo na Argentina e Paraguai, *Drop Dead/Drop Shoes* (peças, vestuário e calçados) que exporta para o Mercosul, Chile, Venezuela e Japão e *Urgh!* (peças e vestuário) que possui representante na Alemanha. Uma outra informação importante é que o Brasil tem a segunda maior indústria mundial, sendo um dos poucos países que produzem peças, vestuário e calçados para esta modalidade. Sendo assim, pode-se observar que o a indústria do skate vem realmente crescendo nos últimos anos no país, possuindo o segundo maior número de fábricas, lojas e marcas, sendo o único país a produzir de tudo para o skate, afora os Estados Unidos.

4.2.2 Aspectos Demográficos

Uma pesquisa realizada em dezembro de 2002 pela Datafolha mostrou que há mais de 2.700.000 de domicílios brasileiros que possuem pelo menos um morador que tem um skate, aproximadamente 6% dos domicílios brasileiros, conforme o IBGE. Deste contingente 8% são do sexo feminino. E a idade média dos praticantes é na faixa de 15 anos e cerca de 87% abaixo dos 20 anos. Outra pesquisa, esta realizada pela Prefeitura de São Paulo, constatou que o skate era o segundo esporte mais praticado nas escolas municipais, perdendo apenas para futebol. Desde então, como foi dito anteriormente, o número de pistas construídas pelas prefeituras triplicou nos últimos anos. Segundo o "Guia de Pistas 100% Skate" editado em 2006, o número já passa de 1000, 1024 para ser fiel ao levantamento que contempla pistas e lugares próprios para a prática do esporte no Brasil - ruas, praças, escadarias, entre outras áreas públicas.

Em Santa Catarina, como já foi comentado anteriormente, distribuem-se pistas nos municípios de Criciúma (onde foi inaugurada agora em agosto de 2006, a maior pista pública de Santa Catarina), Tubarão, Florianópolis, Tijucas, Bombinhas, Itapema, Balneário Camboriú, Itajaí, Blumenau, Pomerode, Jaraguá do Sul, Joinville, Chapecó, etc, num total aproximadamente de 25 pistas, com isso acontecem também campeonatos nos respectivos locais, verificando-se então uma crescente expansão do mercado em questão também na região foco do trabalho, onde nos últimos dois anos foram construídas 8 pistas, e onde se tem aproximadamente 70.700 estudantes do ensino fundamental e médio, segundo dados do IBGE e mais 30.000 estudantes universitários, segundo dados da UNIVALI (2006), além de ter uma população flutuante triplicada durante a temporada de verão, segundo dados da Prefeitura Municipal de Itapema.

Observa-se que o skate é um esporte democrático, praticado por jovens de todas as classes sociais, visto que seus materiais como shapes, rodinhas, trucks, rolamentos, etc, tem preços diversos, diferenciando-se em termos de qualidade.

Em termos de competição, têm-se no Brasil 272 competidores profissionais em atividade no país e cerca de 10 mil competidores das categorias de base (Feminino 2, Feminino 1, Infantil, Mirim, Iniciante, Amador 2, Amador 1) e de veteranos (Master, Grand Master e Legends). A média de idade entre os competidores das categorias de base é entre 16 e 17 anos e, em termos de

competição, as meninas representam 3 % do contingente, segundo a Confederação Brasileira de Skate.

A questão do gênero também afeta bastante o segmento, pois a grande maioria dos praticantes do esporte é do sexo masculino. Porém, percebeu-se em entrevistas nas lojas da região, que a procura de shapes pelo público feminino, vem crescendo, identificando-se um potencial público consumidor.

4.2.3 Aspectos Político-Legais

Segundo Kotler (2003), o ambiente político-legal tem forte influência nas *decisões de marketing das empresas*. Leis, órgãos governamentais e outros grupos de pressão podem afetar e limitar as organizações e indivíduos na sociedade.

O Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples) é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às pessoas jurídicas consideradas como microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), nos termos definidos na Lei nº 9.317, de 1996, e alterações posteriores, estabelecido em cumprimento ao que determina o disposto no art. 179 da Constituição Federal de 1988. Constitui-se em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo, a receita bruta.

Considera-se EPP, para efeito do Simples, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais), caso da empresa em questão.

Existe atualmente, um Projeto de Lei de Incentivo ao Esporte que espera ser *aprovada pelo Congresso Nacional*. A Lei cria a possibilidade de incentivo ao esporte por meio de doações e patrocínios de pessoas físicas e jurídicas que poderão ser deduzidos do Imposto de Renda. As empresas que apoiarem o esporte poderão abater até 4% e no caso de pessoas físicas, a dedução pode chegar a 6%. (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2006).

4.2.4 Aspectos Tecnológicos

O ambiente tecnológico muda rapidamente. Com o desenvolvimento ascendente da tecnologia em nível mundial, a adaptação por parte das organizações às novidades que surgem, ajuda a empresa a otimizar suas operações.

A pesquisa e desenvolvimento é muito importante no sentido de estudar em revistas, sites, lojas, feiras sobre os modismos, as tendências nacionais e internacionais, as novas tecnologias e designs, mão-de-obra e marketing, para a empresa estar sempre se colocando melhor no mercado, ficando alerta para as oportunidades e ameaças oferecidos pelas mudanças tecnológicas no setor, para poder ter uma postura de ação e reação rápida frente aos concorrentes. Atualmente, o que há de diferenciado em termos de tecnologia nos shapes, é a fibra de carbono, camada esta que vai entre as camadas de compensado do shape, mas que por enquanto só se encontram nos shapes importados, pelo alto custo de fabricação. Outra novidade do ramo, segundo a revista Super Interessante de setembro de 2006, é o *Skate-patins*, que é um skate com só uma linha de rodas, como o roller, que faz com que as rodinhas alinhadas diminuam o atrito e aumentem a velocidade do praticante. É uma tecnologia nacional, criada por pequenas empresas do Paraná, que também utilizam o shape de madeira como a base do skate.

As tecnologias existentes no mercado hoje à disposição da organização seriam maquinários para marcenaria de última geração, matéria-prima de qualidade, materiais de pintura cada vez mais resistentes, equipamentos de proteção que garantem cada vez mais a saúde dos empregados e materiais de consumo em geral que vem sendo melhorados tecnicamente.

Um aspecto a ser destacado foi o advento da Internet, que abriu para as empresas um novo canal de comunicação com o mercado. Ela possibilitou as organizações à divulgação do negócio e a interação com os clientes através de instrumentos como o correio eletrônico e a *home page*. A *home page* possibilita que a organização se comunique com seus clientes, anuncie promoções de vendas, colete informações sobre clientes e faça sua própria divulgação pela rede mundial de computadores.

4.2.5 Aspectos Sócio-Culturais

Segundo Kotler (2000), a questão sócio-cultural engloba os valores, crenças, mitos e tradições dos grupos. Atualmente o skate é considerado uma grande tendência, que movimenta em grande escala indústrias do mundo, abrangendo várias modalidades dentro do mesmo esporte e diferentes personalidades praticantes, criando um estilo de vida próprio de quem pratica ou apenas se identifica com ele.

Muitos usam tipos de roupas características e alguns artigos que retratam este estilo de vida mais "largado", controvertido e radical, que a maioria gosta de transparecer no modo de se vestir, outros não estão muito preocupados com o modo de se vestir, e não possuem características da moda "skater", retratando assim que atualmente não existe apenas um grupo específico de jovens que praticam o esporte e sim muitos jovens que gostam de praticá-lo além de jogar futebol, surfar, andar de bicicleta, etc.

Pode-se verificar então, um mercado que abrange adeptos aficionados pelo skate e seus modismos, bem como praticantes alternativos, que não se importam em parecer um skatista e sim praticar mais um esporte.

Antigamente o skate, era bastante discriminado pela sociedade em geral, pelo seu estilo mais largado, radical e no caso dos skatistas, por não terem lugares próprios para andar, sendo que circulavam pelas ruas e escadarias públicas, muitas vezes deteriorando estes lugares e sendo considerados vândalos. Hoje em dia, com a ascensão do skate, a disseminação do mesmo pelas diferentes classes sociais, o investimento em locais próprios para a sua prática e a movimentação de suas indústrias pelo mundo, este esporte tem ganhado uma cara nova, sendo mais valorizado e respeitado pela sociedade.

Um dos eventos que propagou o skate pelo mundo foram os primeiros X-Games, que aconteceram em 1995 nos Estados Unidos, onde 198 mil espectadores assistiram às disputas em nove categorias. Os Winter X-Games, que reuniram esportes de ação de inverno, foram criados em 1997 e transmitidos para 198 países em 21 idiomas. Em 1998, os X-Games começaram a viajar pelo mundo com a criação das etapas classificatórias em diferentes países, e o primeiro X-Games Qualifying foi na Tailândia. As crianças atletas passaram a fazer parte dos X-Games em 1999, quando foram criados os Junior X-Games, reunindo competidores de até

14 anos da Ásia e Austrália. Em 2000, a ESPN Internacional anunciou a expansão dos X-Games com a realização de etapas classificatórias nos cinco continentes. Em 2001 aconteceu o Winter X Games V e o primeiro Action Sports and Music Awards, onde cerca de 6.000 pessoas lotaram o Universal Amphitheatre em Los Angeles, reunindo atletas de esportes radicais, lendas dos esportes, músicos e celebridades de Hollywood. Neste mesmo ano foram criados os skateparks, pelos melhores designers da indústria americana, oferecendo ao público facilidades para a prática do skateboarding. Em 2002, aconteceu o X-Games VI, no Colorado, Filadélfia, e até no Rio de Janeiro tiveram etapas classificatórias, onde mais de 200 dos melhores atletas da América Latina competiram. Cerca de 37.500 espectadores compareceram ao evento e mais de 30 milhões de telespectadores assistiram a cobertura da competição pela Globo. Neste mesmo ano as competições de Skate Feminino também foram incluídas. Em 2003 aconteceu no Colorado o X-Games VII, onde a audiência bateu recorde absoluto em relação a eventos de esportes de ação, com comparecimento de 48.700 espectadores ao evento. Em 2004, a ESPN anunciou um contrato de 3 anos (até 2007) para ter os Winter X-Games sediados em Aspen no Colorado. Os Winter X-Games VII quebraram recorde de público, sendo transmitidos ao vivo pela primeira vez. E hoje se pode assistir aos X-Games em rede nacional de televisão, com muitas etapas classificatórias no país. (ESPN.com, 2005).

No Brasil, atualmente, em relação ao skate, pode-se dizer que a histórica pista de São Bernardo do Campo (SP), a primeira grande pista construída no Brasil, onde foram realizados os primeiros maiores campeonatos de skate, que estava em reforma, agora está em plena atividade, em Aracaju (SE) foi construída a maior pista do Brasil, com 4 mil metros quadrados, que Chorão vocalista da banda Charlie Brown Junior, conhecido por milhões de jovens brasileiros por sua música e incentivo ao skate, cansado da falta de opção em Santos (SP), construiu uma pista e mantém uma escolinha para crianças carentes, realizando também campeonatos e que até no Amapá existem algumas opções para praticar o esporte. Também se constata que hoje existe uma indústria especializada em construção de pistas, e que George Rotatori, o mais solicitado arquiteto do segmento, por falta de tempo para atender à demanda abriu a oportunidade para outros e já tem vários concorrentes. O negócio se tornou tão sério que em Shangai, na China, o governo investiu US\$ 12 milhões para construir a maior pista do mundo, com 13.700 metros quadrados. Além

de grande, a pista desenvolvida por uma equipe australiana é bastante técnica até mesmo para padrões profissionais, e os chineses, iniciantes no esporte, estão tentando dominar a arte de deslizar sobre o skate (Folha de São Paulo, 08/06/2006). Com isso, pode-se perceber que a indústria do skate vem crescendo e que hoje se tem mais incentivo em relação a este esporte por parte das prefeituras, dos governos e da mídia.

4.3 Análise do Ambiente Interno

Nesta etapa é feita a caracterização geral da organização e, em seguida, é feita a descrição e análise do ambiente interno e seus fatores de influência, contemplando os elementos referentes à caracterização da empresa, estrutura, instalações, recursos, análise financeira, clientes, fornecedores e concorrentes.

4.3.1 Caracterização da Organização

A Movelaria RG foi fundada em 26 de julho de 1999, e é uma empresa familiar. É uma sociedade sob a denominação social de Movelaria RG LTDA EPP, se considerando EPP, Empresa de Pequeno Porte, onde a pessoa jurídica auferir, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

O objeto da sociedade da Movelaria RG é indústria comércio e reparação de móveis, e a empresa tem sua sede na cidade de Tijucas/SC, na rua Coronel Izidoro, 1250, CEP 88200-000 – Centro.

A Movelaria RG produz bases para mesas de jantar, centro, lateral e aparadores, em madeira, mármore, junco e combinação dos mesmos, e tem 29 modelos de bases.

As atividades da organização são: pesquisar sobre as tendências do mercado em que atua, tanto na questão dos modismos, quanto de novas tecnologias, criar produtos diferentes com base nestas pesquisas e nas capacidades de inovação frente à produção, projetar o produto e o processo de acordo com a capacidade produtiva e objetivos da empresa, controlar a produção, administrar as vendas, as finanças e o capital humano.

Como a empresa Movelaria RG produz móveis, e a idéia da produção de linhas de shapés veio por parte dos filhos do proprietário da mesma, os próprios utilizarão o potencial industrial da empresa, visto que a mesma se encontra subutilizada em 40%, a princípio em horários mais ociosos da produção dos móveis (no horário das 17:00 horas as 19:00 horas) para produzir os shapés, aproveitando a mão de obra e estrutura já existentes.

4.3.2 Instalações

A unidade produtiva se localiza em Tijucas/SC, pois, além da mão-de-obra residir na cidade, o pavilhão está de acordo com o lugar que se desejava montá-la. O ambiente físico desta estrutura é distribuído em um pavilhão de 200 m², com um almoxarifado, uma sala de pintura, um banheiro e um espaço maior onde se encontram os maquinários num arranjo físico que otimiza a seqüência produtiva, onde se encontram também os estoques de matéria prima, produtos semi-acabados e acabados. Existe também uma área externa, onde são cortadas as placas de mármore e madeira.

A empresa também conta com um escritório residencial com computador, telefone e fax em Itapema/SC.

4.3.3 Estrutura Organizacional

Segundo Mintzberg (2003), a estrutura de uma organização é a soma total das formas pelas quais o trabalho é dividido em tarefas diferentes e, depois, como a coordenação é feita entre essas tarefas.

A estrutura organizacional da empresa em estudo se enquadra em um tipo de estrutura simples, que conforme Mintzberg (2003), são consideradas organizações jovens e pequenas, com um sistema técnico sem sofisticação e desregulamentado, pois os sistemas sofisticados requerem estruturas de acessoria de apoio bem elaboradas em que o poder sobre as decisões deve ser delegado, o que entra em contradição com seu ambiente simples e dinâmico com forte necessidade de poder do executivo principal. Esta estrutura não tem um organograma definido, e é formada pelo empresário Jair Linn, que administra a empresa em sua totalidade, cuidando da parte de criação, desenvolvimento do

produto, do projeto do produto, dos recursos, das vendas e das finanças, juntamente de seu filho que também atua na criação de novos produtos (fazendo pesquisas, fazendo algumas modificações nos desenhos dos produtos e idealizando novas bases), controla a produção, os estoques, os recursos (matérias-primas e materiais de consumo) e também auxilia na área administrativa (movimentos de caixa, contas a pagar e receber, etc.). A esposa do proprietário e filha, atuam no escritório, em Itapema/SC, também cuidando da parte administrativa e atendendo clientes, fornecedores, fazendo cobranças via telefone, fax e e-mail. Esta é a cúpula estratégica da empresa, caracterizada por ter o poder centralizado nas mãos do proprietário e as decisões discutidas pelos integrantes da família.

Todos os outros colaboradores, em um número de 8, fazem parte do núcleo operacional da unidade produtiva, trabalham no chão de fábrica nas funções de *marceneiros, marmoristas e pintores* dentro de um arranjo físico que facilita o trabalho seqüencial dos mesmos e que é coordenado por supervisão direta do empresário e do gerente de produção Guilherme e, também, por ajustamento mútuo entre os colaboradores, que se dá através do processo de comunicação informal entre os próprios.

Após verificar sua estrutura, pode-se considerar a empresa Movelaria RG como uma típica estrutura simples, que de acordo com Minzberg (2003), tem como seu principal mecanismo de coordenação a supervisão direta, como parte chave da organização a cúpula estratégica e os seus principais parâmetros de desenho organizacional a centralização (decisões centralizadas nas mãos do executivo principal) e a estrutura orgânica (quando existe uma imprevisibilidade futura e a coordenação não é feita por padronização).

O organograma da Movelaria RG pode se assim demonstrado:

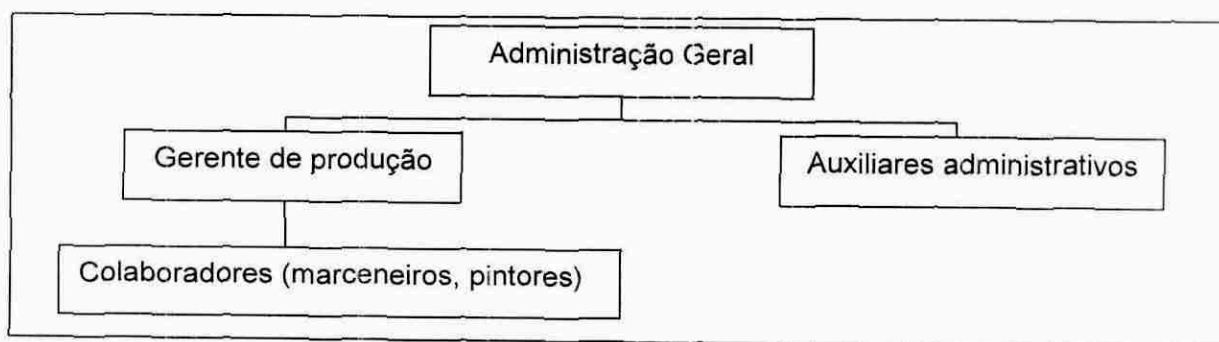


Figura 1: Organograma da Movelaria RG.

Fonte: Movelaria RG (2006).

Os problemas da estrutura simples, segundo Minzberg (2003), que se pode identificar na empresa em estudo, é o executivo principal ficar tão envolvido nos problemas operacionais que perde a visão das considerações estratégicas por falta de tempo, ou ficar tão envolvido com as oportunidades estratégicas, que as operações rotineiras são prejudicadas pela falta de atenção.

4.3.4 Recursos (humanos, materiais)

A empresa é constituída por 12 pessoas, sendo o empresário e seu filho os gestores que trabalham na unidade produtiva em Tijucas, 2 pessoas trabalham no escritório em Itapema e o restante, são os colaboradores divididos entre marmoristas, marceneiros e pintores distribuídos no chão de fábrica, onde trabalham todos na mesma unidade produtiva, realizando um trabalho seqüencial sob o controle dos gestores.

Os responsáveis pela gestão de materiais (madeiras, mármore, junco e materiais de consumo) e estoques (produtos acabados e semi-acabados) na organização são o próprio empresário e o gerente de produção. Como a empresa tem sua produção voltada para o atendimento direto de pedidos, ou seja, produz conforme os pedidos vão sendo realizados, a empresa procura trabalhar com um estoque mínimo dos modelos mais vendidos.

Os materiais de consumo diário, como colas, lixas, tintas, pregos, parafusos, massas, etc, são comprados em uma quantidade mensal, em lojas de materiais de construção em Tijucas, Florianópolis, Balneário Camboriú e Itajaí e as matérias-primas como madeira, mármore e junco também são compradas mensalmente em Nova Trento, Florianópolis e Gaspar respectivamente. A empresa tem um ótimo relacionamento com os fornecedores (descritos em seguida), conhecidos de muito tempo do empresário e são praticamente os mesmos desde o início da empresa. O almoxarifado se encontra junto da unidade produtiva que engloba o pavilhão e um terreno aberto, ao lado do mesmo onde são cortadas as placas de mármore e madeira.

Em termos de maquinário, a empresa trabalha com diversas máquinas no seu sistema de produção como, makita, makitão, lixadeiras, tupias, circular, serrafita, galopa, furadeiras, freza, prensa, embalador, etc. O empresário procura sempre estar em alerta às novidades do mercado e inovações tecnológicas na área de

maquinários para o padrão da sua indústria, verificando onde ela pode se modificar e se atualizar dentro de um custo adequado para a empresa.

Em termos de informática, a empresa utiliza um computador no escritório em Itapema/SC, para pesquisa, pedidos via e-mail, cobranças, armazenamento de documentos como tabelas de preços, de recebimentos, de faturamento, de contas a pagar e fotos dos modelos das bases.

A empresa dispõe de um veículo próprio, uma camionete Dakota a gás, que serve para a compra de materiais e entrega de produtos.

Para o desenvolvimento dos shapes, trabalharão Guilherme Linn (gerente de produção), Renata Linn, (gerente administrativa), dois funcionários do chão de fábrica que trabalharão em média 2 horas por dia na fabricação dos shapes. E se conta também com a orientação do skatista profissional e representante comercial do ramo, Jhonny Drews, que também trabalhará como representante da empresa.

4.3.5 Análise Financeira

De acordo com Sanvicente (1983), a análise financeira pode ter várias finalidades, referindo-se ao passado, presente ou futuro, mostrando a organização em termos de situação e desempenho.

A seguir, tem-se a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) de 2004, 2005 e 2006 da Movelaria RG, sendo que o ano de 2006 compreende o período de 1º de janeiro até 31 de julho de 2006.

Tabela 1: DRE (2004/2005/2006)

Ano	2004	2005	2006
Receita Bruta	R\$ 288.100,00	R\$ 312.200,00	R\$ 195.500,00
Bases vendidas	R\$ 285.800,00	R\$ 312.200,00	R\$ 195.000,00
Custos Variáveis	R\$ 181.613,68	R\$ 198.850,76	R\$ 116.234,86
Matéria-prima	R\$ 69.950,00	R\$ 72.455,00	R\$ 44.650,00
Materiais diversos	R\$ 3.920,00	R\$ 4.890,00	R\$ 2.100,00
Embalagem	R\$ 480,00	R\$ 540,00	R\$ 280,00
Mão-de-obra e encargos	R\$ 91.759,68	R\$ 97.877,76	R\$ 57.095,36

Impostos	R\$ 15.504,00	R\$ 23.088,00	R\$ 12.109,50
Custos Fixos	R\$ 82.389,96	R\$ 88.304,96	R\$ 52.204,39
Aluguel, energia elétrica e água	R\$ 17.400,00	R\$ 19.200,00	R\$ 8.540,00
Pró-labore	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 14.000,00
Salários administrativos	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 14.000,00
Encargos	R\$ 12.519,96	R\$ 12.519,96	R\$ 9.224,39
Serviços de terceiros (contador)	R\$ 1800,00	R\$ 2.400,00	R\$ 1.400,00
Telefone	R\$ 3.850,00	R\$ 4.200,00	R\$ 2.100,00
Material de consumo e expediente	R\$ 720,00	R\$ 735,00	R\$ 420,00
Despesas com veículos (combustível, manutenção)	R\$ 10.100,00	R\$ 13.250,00	R\$ 2.520,00
Lucro Operacional Líquido	R\$ 24.096,36	R\$ 25.044,28	R\$ 27.060,75

Fonte: Movelaria RG

O setor financeiro, segundo Sanvicente (1983), é responsável pela obtenção de recursos monetários para que a organização desenvolva suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável, e pela análise da maneira com a qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e nas várias áreas de atuação da organização.

A constituição da organização é feita de capital próprio e utiliza bancos (Banco do Brasil e Bradesco) na efetuação de depósitos, recebimentos e pagamentos.

Tendo em vista que a Movelaria RG deseja implantar mais uma linha de produtos no seu processo produtivo, que são as linhas de shapes para skate, a empresa utilizará parte do seu lucro operacional líquido, evidenciado na DRE acima, para investir nestes novos produtos.

4.3.6 Clientes

Os clientes voltados para as linhas de shapes, são skatistas de todas as idades que já praticam o esporte em suas várias modalidades como street, vertical, banks, mini-hamp, downhill, longboard, etc, ou pretendem praticar.

Os canais indiretos de distribuição da empresa são lojas do ramo do skate, do surf e esportes em geral existentes na região, algumas lojas são voltadas somente para o skate, outras para esportes em geral, mas na sua maioria são surfshops que atendem ao público jovem listadas a seguir.

O contato com o consumidor final se dá muitas vezes na hora que está sendo realizada alguma venda ou entrega do produto aos lojistas, ou quando os consumidores que compram nas lojas procuram a empresa para esclarecerem alguma dúvida.

A maior preocupação da empresa em relação aos clientes é com a qualidade do produto, a entrega no menor prazo possível, a eficiência no atendimento de modo a solucionar qualquer tipo de problema, além de sempre estar em contato com os lojistas, trocando idéias e usando a criatividade para inovar os produtos e seguindo as tendências para satisfazer o público-alvo.

Para a empresa atrair os clientes o principal de tudo é ter um produto com qualidade e beleza no design, além de referências de outros clientes (o que é muito importante), prazo, bom atendimento e um bom diálogo na venda e representação da empresa, demonstrando conhecimento, experiência e responsabilidade de maneira a passar segurança da realização de um bom negócio.

4.3.7 Fornecedores

Segundo Kotler (2003), os fornecedores formam um elo fundamental no sistema de entrega de valor para o cliente da empresa. São eles que oferecem os recursos necessários para a empresa produzir o seu produto.

Os fornecedores atuais da empresa são: Madeireira Boso (Nova Trento/SC) que fornece madeira, Nobrelack tintas (São José/SC) fornece material de pintura, Compensados Fradema (Brusque/SC) fornece compensados, Orion Comercial (Florianópolis/SC) fornece lixas, material de consumo em geral, Luciano Lâminas (São José/SC) fornece lâminas, Maqfer máquinas e ferramentas (Balneário Camboriú/SC) fornece maquinários para marcenaria e Barra Sul (Balneário Camboriú) que fornece plásticos para embalagem.

Já para a produção dos shapes, se trabalhará também com as empresas Tamoio Materiais de construção (Balneário Camboriú/SC), que fornece o compensado naval, com a Gráfica do Léo (Tijucas/SC), que faz logotipo e design da

marca para a empresa, com Tiago "x" (Itapema/SC), que desenvolve a arte final e com a Gráfica Jung (Perequê/SC), que faz os desenhos nos shapes.

Como a empresa está bem localizada em relação aos fornecedores, é fácil a interação, sendo o prazo de entrega imediato, com condições de pagamento que giram em torno de 30 dias com cheque, e procuram-se sempre os preços mais em conta. Para prevenir eventuais problemas de entrega com os fornecedores (o que dificilmente ocorre), a empresa tem outras fontes para o fornecimento dos materiais necessários.

Os critérios de seleção da empresa em relação aos fornecedores são qualidade, prazo de entrega, condições de pagamento e localização. Os fornecedores são os mesmos para alguns concorrentes, mas a maioria é variável.

A empresa tem um bom relacionamento com os seus fornecedores e sempre busca exigir uma entrega imediata para não gerar nenhum transtorno na produção, um prazo de pagamento maior, um material sempre com um bom nível de qualidade a fim de satisfazer cada vez mais os seus clientes e melhorar a parceria com os seus fornecedores garantindo que quanto melhor o atendimento maior o retorno em compras.

A Movelaria RG tentou encaixar os fornecedores seguindo critérios de localização, qualidade, preços e condições de pagamentos criando proximidade entre a empresa e os mesmos, evitando problemas com entrega, e assim também criando uma interação maior, pela própria proximidade tendo mais facilidade de comunicação para solucionar problemas, dar sugestões e enfim criar um trabalho em parceria.

4.3.8 Concorrentes

Segundo Kotler (2003), para uma empresa ser bem sucedida, ela precisa oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes.

No ramo dos móveis (bases), não há uma organização forte que domina o mercado, mas sim algumas pequenas e médias que tem algum destaque, ou possuem preços mais baixos, fazendo com que aumentem suas vendas. Sendo assim, por ter um design que busca acompanhar as tendências e principalmente as mesclas de mármore com madeira e junco a Movelaria RG tem uma posição de

destaque na região que trabalha, onde está sempre procurando inovar seus produtos para estar à frente da concorrência.

No caso dos shapes, através de um levantamento de dados, através de sites, revistas e fundamentalmente pelas lojas da região, bem como pelas pistas de skate, observaram-se as seguintes marcas concorrentes de acordo com o tipo de shape (pequeno, semi-long e longboard):

- a) nacionais pequenos: Drop Dead, Qix, Mary Jane, Child, Hidhout, Snoway, Cisco, Flying, Solo, Genius, Guns, Urgh, New SK8, Hell Flip.
- b) nacionais semi-long: Snoway; Flying, Drop Dead, Plant, Genius.
- c) nacionais longboard: Plant.
- d) importados pequenos: Son, Zorlak, Power Peralta e Santa Cruz, Element.
- e) importados semi-long: Element.
- f) importados longboard: Element.

A empresa decidiu por considerar como concorrentes diretos os shapes nacionais e concorrentes indiretos os shapes importados, pois os importados utilizam fibras de carbono e outros materiais no meio do shape, que os nacionais não usam, fazendo com que o preço fique consideravelmente mais alto e atingindo um público que não se conseguiria atender no momento.

Os concorrentes diretos presentes na região se diferenciam pela qualidade do seu produto e poder da sua marca, portanto, para poder concorrer com as marcas nacionais já existentes no mercado da região, os shapes vão ser desenvolvidos dentro do melhor padrão de qualidade que se pode oferecer, que no caso dos shapes, a prioridade está na qualidade do compensado que se é utilizado, por isso foi escolhido o compensado naval, mais especificamente o cedro naval, que é o mais resistente para este tipo de esporte, além de poder molhar que não desfolha (processo de descolagem das placas internas do compensado). Serão utilizados seladores, vernizes e tintas próprios para o uso do shape e seus desenhos vão buscar esteticamente valorizar as peculiaridades do esporte, através da criatividade e radicalidade.

Os preços de venda praticados pela concorrência direta, ou seja, dos fabricantes de shapes nacionais variam de R\$ 25,00 a R\$ 42,00 (os pequenos), de R\$ 40,00 a R\$ 83,00 (os semi-longs) e R\$ 80,00 a R\$ 120,00 (os longboards) . As diferenças entre estes preços estão justamente na qualidade do produto e no poder da marca.

Através da análise dos shapés vendidos pelas lojas, observou-se uma falta de shapés semi-long e longboard, que apesar de serem menos vendidos que os pequenos têm tido uma procura acentuada, verificada pelos lojistas, e é também esta demanda que a empresa visa suprir com mais ênfase.

4.4 Análise Swot

Segundo Ferrel (2000), as oportunidades, referem-se às condições favoráveis que podem trazer benefícios para a empresa e as ameaças são as condições ou barreiras que podem impedir a organização de atingir seus objetivos. Para Richers (2000) a análise das forças e fraquezas da organização engloba a análise ambiental e, é um processo de investigação das condições que afetam o processo decisório da mesma. Quando analisados os dados e informações sobre o ambiente, a organização pode se proteger contra as ameaças e tirar vantagem das oportunidades, logo, o papel da análise swot, conforme Ferrel (2000), é captar as informações da análise ambiental e separá-los em aspectos internos e externos.

No caso da Movelaria RG, o quadro abaixo sintetiza as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização.

<p>Oportunidades</p> <p>Carência no mercado da região de um maior número de shapés de qualidade.</p> <p>Carência de semi-longs e long-boards nas lojas distribuídas pela região.</p> <p>Visualização de municípios que têm pistas de skate e não têm lojas que vendem materiais de skate, como, Tijucas e Porto Belo, por exemplo.</p> <p>Aumento da população, na região de implantação dos shapés e o turismo de verão acentuado em alguns dos municípios de implantação do produto.</p>	<p>Ameaças</p> <p>Fortalecimento dos concorrentes.</p> <p>Entrada de novos concorrentes.</p> <p>Recessão econômica.</p>
<p>Forças</p> <p>Preocupação com a qualidade dos produtos fabricados pela empresa.</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Acúmulo de funções nas mãos do empresário.</p>

<p>Aproveitamento da capacidade ociosa da empresa.</p> <p>Constante atualização da empresa em relação às tendências do mercado.</p> <p>Experiência de 40 anos do empresário Jair Linn no ramo moveleiro e trabalho com madeira.</p> <p>Localização da empresa, facilitando compras e entregas.</p> <p>Preços baseados na concorrência.</p>	<p>Capacidade ociosa da empresa.</p> <p>Necessidade de mais aperfeiçoamento técnico para a entrada em um novo ramo de negócios.</p>
--	---

Quadro 2: Análise swot.

Fonte: Movelaria RG.

Logo, observa-se que as forças e oportunidades são mais expressivas, ainda que marginalmente, que as fraquezas e ameaças. Por fim, dada a análise acima, conclui-se que existem muitos fatores a serem considerados, e o plano de marketing irá determinar as medidas necessárias para lançar o produto da forma mais eficiente possível.

5 PROGNÓSTICO

A realização de um diagnóstico situacional da empresa em estudo, abordando os aspectos relativos aos ambientes interno e externo, possibilitou a identificação das forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças presentes na realidade organizacional da Movelaria RG.

A partir destas informações, podem-se definir as opções estratégicas de marketing, os objetivos e as estratégias de marketing da organização, bem como o plano de ações táticas que possibilitará a consecução, dos objetivos e, finalmente, definir o processo de implantação e acompanhamento do plano de marketing.

5.1 Opções Estratégicas de Marketing

A opção estratégica escolhida pela empresa foi a difusão, que segundo Richers (2000), encara o mercado como *uma oportunidade genérica e monta o seu composto mercadológico em razão desta visão.*

A idéia da empresa é atender lojas que tenham o interesse de trabalhar com linhas de shapes pequeno, semi-long e longboard, tendo em vista atingir jovens e adultos que já pratiquem o esporte, ou estejam interessados em praticar, podendo dar a opção de ter o shape adequado para cada modalidade desejada. Esse público é formado de pessoas da classe A, B, C, D, E, de ambos os sexos, residentes nos municípios de Bombinhas, Porto Belo, Itapema, Balneário Camboriú, Itajaí e Tijucas.

5.2 Objetivos de Marketing

Os objetivos de marketing segundo Ferrel (2000), são as declarações formais dos resultados desejados e esperados.

Os objetivos da empresa são:

- a) *colocar os shapes em no mínimo 30 lojas distribuídas pela região escolhida (das aproximadamente 50 que trabalham com o produto existentes na região);*
- b) *vender no primeiro ano 3.500 shapes. (média de 116 shapes por ano em cada loja, contando com a grande sazonalidade relacionada a temporada de verão, bem como, datas comemorativas).*

5.3 Estratégias de Marketing

As estratégias ajudarão a alcançar o objetivo traçado, minimizando os problemas e maximizando as oportunidades, devendo ser exequíveis e competitivas.

Segundo Ferrel (2000), a estratégia de marketing envolve a tomada de decisões em relação aos elementos cruciais: de produto, preço, distribuição e comunicação. Escolher a estratégia mais efetiva entre as muitas alternativas possíveis é o teste final para o desenvolvimento de uma boa estratégia de marketing.

Estratégia 1: Os novos produtos serão linhas de shapes para skate pequeno, semi-long e long board, com a marca chamada "Tuba", que os lojistas vão adquirir para satisfazer a necessidade dos consumidores finais que praticam o esporte, em suas várias modalidades ou queiram começar a praticar, e que estejam preocupados com a qualidade do produto, visto que se trabalhará com o melhor compensado para a prática do skate, que é o cedro naval, e que estejam também preocupados com sua estética, voltada a desenhos criativos e atuais que tenham a ver com a personalidade e radicalidade do esporte, bem como, desenhos mais clássicos e discretos atendendo a todos os gostos e também o feminino.

Como a grafiteagem tem tudo a ver com o público skatista e vem ganhando espaço e reconhecimento no mercado da arte e da moda no segmento, os primeiros desenhos serão desenvolvidos por um grafiteiro que atua na região, dando aos shapes um visual artístico moderno e diferente.

Os fornecedores que trabalharão com a empresa para a produção dos shapes, além dos que já trabalham atualmente serão:

- a) Tamoio materiais de construção (Balneário Camboriú/SC): fornece o cedro naval.
- b) Gráfica do Léo (Tijucas/SC): Logotipo, design da marca.
- c) Tiago x (Itapema/SC) : arte final, através de grafiteagem para os desenhos dos shapes.
- d) Gráfica Jung (Perequê/SC): desenhos dos shapes.

Estratégia 2: A formação dos preços dos shapes vai ser formulada mediante a análise de custos e a comparação dos preços praticados pela concorrência, pois a organização pretende propor um produto de qualidade ao mercado, levando em conta seu diferencial de matéria-prima e design, mas manter seus preços acessíveis

e competitivos no mercado, tendo uma receita que cubra seus custos e dê uma margem lucro e de reinvestimento.

Tendo em vista os custos alocados ao produto, que abrangem os compensados (de espessuras diferentes), tintas, desenho, embalagem, mão de obra, impostos, a empresa tem um custo unitário de produção de R\$ 18,00, R\$ 21,00 e R\$ 35,00 para os shapes pequeno, semi-long e longboard respectivamente, e tendo em vista a análise dos preços praticados pela concorrência citados anteriormente, os preços unitários de venda dos shapes para os lojistas serão:

- a) pequeno: R\$ 35,00;
- b) semi-long: R\$ 50,00;
- c) long-board: R\$ 80,00.

Estratégia 3: Os shapes serão vendidos a princípio em lojas (canais indiretos de distribuição) do ramo do skate, do surf, e esportes em geral existentes na região, algumas lojas são voltadas somente para o skate, outras para esportes em geral, mas na sua maioria, são surfshops que atendem o público mais jovem, distribuídas nos municípios de Bombinhas, Porto Belo, Itapema, Balneário Camboriú, Itajaí e Tijucas, visto que foi a área onde se verificou um grande número de skatistas nas diferentes modalidades, onde se concentram campeonatos regionais e pela proximidade da própria empresa.

Algumas das lojas da região estão distribuídas da seguinte forma:

- a) Bombinhas: Martina da praia, Kanaloa e Sol do sul.
- b) Porto Belo: Bela Vita.
- c) Itapema: Quatro Ilhas, Oahu, Surf Roots, Aloha, Iaiô e MBA.
- d) Balneário: SW – Surf & SK8, 100% SK8, Pyraty and Street, Venice, Onda Dura, Psyco, Aloha, Parafina Surf Shop, Shore Brake, South Surf Shop, etc.
- e) Itajaí: High Spirit, Weber, Aloha, Netsport, etc.
- f) Tijucas: Muleer.

A distribuição dos produtos será feita através de carro próprio, frete ou através do representante de vendas.

A proximidade da empresa da região de lançamento do produto vem a facilitar e diferenciar a entrega do produto para os clientes, visto que se tem uma rapidez maior na entrega, um contato maior com os clientes podendo dar uma garantia maior do produto e do serviço, verificar o nível de satisfação dos mesmos e

como anda o mercado constantemente, assim sendo, trabalhar mais eficientemente a venda e o pós-venda.

Estratégia 4: A empresa utilizará ferramentas específicas para incentivar a venda de seus produtos e divulgar sua marca. Os esforços de promoção pela empresa, segundo a classificação de Kotler (2000) vão ser as seguintes:

Quanto à propaganda:

- a) propaganda no Jornal Atlântico (distribuído na respectiva região onde o produto será vendido) dentro da coluna esportiva escrita pelo atleta patrocinado pela empresa, todos os meses;
- b) confecção de 400 adesivos;
- c) confecção de 40 camisetas;
- d) propaganda em pistas de skate distribuídas pela região;
- e) propaganda direta através do representante e atleta patrocinado;
- f) criação de uma *home page* para a marca.

Quanto à promoção de vendas: Inicialmente não haverá nenhuma promoção específica para os produtos.

Quanto à publicidade:

- a) colaboração em campeonatos regionais através de premiações (shapes) para os ganhadores;
- b) divulgação de material publicitário, como, adesivos e camisetas;

Quanto às vendas pessoais: o representante comercial da empresa vai estar em constante contato direto com todos os compradores, realizando o trabalho de venda e pós-venda.

Quanto ao marketing direto: Serão realizados contatos com os clientes via telefone, fax e e-mail sempre que necessário.

5.4 Plano de Ações Táticas

Estratégia 1:

Ação tática 1.1: Elaboração do logotipo e design da marca.

Ação tática 1.2: Elaboração da arte final dos shapes.

Estratégia 2:

Ação tática 2.1: Constante pesquisa dos preços concorrentes.

Ação tática 2.2: Constante atualização dos custos.

Ação tática 2.3: Trabalhar a vitrine das lojas, dando sugestões aos lojistas, tendo em vista o estímulo do consumo.

Estratégia 3:

Ação tática 3.1: Responsabilidade pela entrega dos produtos.

Ação tática 3.2: Fazer visitas periódicas nas lojas, reforçando o pós-venda.

Estratégia 4:

Ação tática 4.1: Patrocínio do atleta Jhonny Drews, que também é o representante da marca através de shapes e inscrição em campeonatos.

Ação tática 4.2 : Propaganda no Jornal Atlântico, de distribuição regional, na coluna de esportes do atleta patrocinado.

Ação tática 4.3: Confeção de adesivos para distribuição em lojas, campeonatos e outros eventos.

Ação tática 4.4: Confeção de camisetas, para o atleta e para a distribuição em campeonatos e outros eventos.

Ação tática 4.6: Colaboração em campeonatos regionais através de premiações (shapes) para os ganhadores.

Ação tática 4.7: Elaborar uma *Home Page* para a empresa na Internet.

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

Tabela 2: Plano de ações táticas

Ação	Prazo	Responsável	Valor
Elaboração do logotipo e design da marca.	Set/06	Guilherme Linn	R\$ 150,00
Elaboração da arte final dos shapes.	Set/06	Renata Linn e Jhonny Drews	R\$ 900,00
Constante pesquisa de preços concorrentes.	Out/06 a Set/07	Jhonny Drews e Renata Linn	-
Constante atualização dos custos.	Out/06 a Set/07	Guilherme Linn e Renata Linn	-

Trabalhar a vitrine de lojas.	Out/06 a Set/07	Jhonny Drews e Renata Linn	-
Responsabilidade pela entrega dos produtos.	Out/06 a Set/07	Jhonny Drews e Guilherme Linn	R\$ 720,00
Visitas periódicas nas lojas reforçando o pós-venda.	Out/06 a Set/07	Jhonny Drews	R\$ 360,00
Patrocínio do atleta através de shapes e inscrições em campeonatos.	Out/06 a Set/07	Renata Linn	R\$ 580,00
Propaganda no Jornal Atlântico na coluna do atleta.	Out/06 a Set/07	Renata Linn	R\$ 480,00
Confecção de adesivos para a distribuição em lojas, campeonatos e outros eventos.	Out/06	Guilherme Linn	R\$ 400,00
Confecção de camisetas, para o atleta e para a distribuição em campeonatos e outros eventos.	Out/06	Guilherme Linn	R\$ 500,00
Colaboração em campeonatos regionais através de premiações (shapes) para os ganhadores.	Out/06 a Set/07	Jhonny Drews	R\$ 450,00
Elaborar uma <i>Home Page</i> para a empresa na internet.	Nov/07	Renata Linn	R\$ 150,00

Fonte: Movelaria RG

Este então, é o plano de ações táticas pertinentes as estratégias de marketing elaboradas, que visam ser operacionalizadas pela empresa no período de um ano.

5.5 Planos de Resultados

No plano de resultados a seguir, são apresentadas as projeções da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) para um ano, considerando-se os objetivos estratégicos e ações propostas pelo plano de marketing em relação as linhas de shapes, bem como, a demonstração do ano de 2005, em relação as linhas de bases para mesas.

Tabela 3: DRE (01/01/05 a 31/12/05 e 31/10/06 a 31/09/07)

DRE	(01/01/05 a 31/12/05)	(31/10/06 a 31/09/07)
Receita Bruta	R\$ 312.000,00	R\$ 171.900,00
Bases vendidas	R\$ 312.200,00	
Shape pequeno		R\$ 56.700,00
Shape semi-long		R\$ 48.000,00
Shape longboard		R\$ 67.200,00
Custos Variáveis	R\$ 198.850,76	R\$ 92.967,08
Matéria-prima	R\$ 72.455,00	R\$ 41.160,00
Material de pintura		R\$ 2.508,00
Materiais diversos	R\$ 4.890,00	
Desenho		R\$ 8.430,00
Embalagem	R\$ 540,00	R\$ 2.412,00
Mão-de-obra e encargos	R\$ 97.877,76	R\$ 17.550,00
Comissões de vendas		R\$ 10.314,00
Impostos	R\$ 23.088,00	R\$ 10.593,08
Custos Fixos	R\$ 88.304,96	R\$ 40.388,56
Aluguel, energia elétrica e água	R\$ 19.200,00	R\$ 2.928,00
Salários administrativos	R\$ 12.000,00	R\$ 24.000,00
Encargos	R\$ 12.519,00	R\$ 6.586,56
Serviços de terceiros (contador)	R\$ 2.400,00	R\$ 480,00
Telefone	R\$ 4.200,00	R\$ 960,00
Material de consumo e expediente	R\$ 735,00	R\$ 144,00
Marketing	R\$	R\$ 3.970,00
Despesas com veículos (combustível, manutenção)	R\$ 13.250,00	R\$ 1.320,00
Lucro Operacional Líquido	R\$ 25.044,28	R\$ 38.544,36

Fonte: Movelaria RG

Tendo em vista a implantação das linhas de shapes para skate no processo produtivo da Movelaria RG, a DRE acima mostra a viabilidade de investir nestes novos produtos.

5.6 Implementação e Controle

Após a elaboração do plano de ações táticas, a organização determina quem são os responsáveis, os prazos e os custos de implantação das ações propostas. O próximo passo é implantar o plano, o que consiste em colocar as ações propostas em prática.

No caso da empresa, caberá aos gerentes Guilherme Linn, Renata Linn e o representante Jhonny Drews de gerenciar o processo de implantação, controle e manutenção do plano de marketing.

A implantação do plano de marketing deve envolver:

- a) a elaboração de um cronograma de implantação do plano;
- b) a comunicação do plano a todos os envolvidos;
- c) a definição de prazos para a realização das tarefas e,
- d) a coordenação e controle da execução das tarefas e dos prazos de realização.

O planejamento de marketing gera a necessidade de estabelecer métodos de controle, para que se possa acompanhar a evolução das ações que estão sendo executadas e monitorar os resultados que estão sendo obtidos. Para Dias (2003, p. 471), o sistema de controle e acompanhamento deve “descobrir onde e quando os desvios estão ocorrendo, determinar as possíveis causas desse desvio e sugerir meios para corrigir a situação”.

Os controles devem ser práticos, econômicos, simples de usar e serem compreendidos, sempre ajustados às necessidades da empresa.

Tendo em vista a DRE projetada para a empresa no seu primeiro ano de atuação, e sabendo-se que o investimento calculado para se iniciar a produção dos shapes é de R\$ 12.000,00, resolveu-se como forma de controle e avaliação do capital investido, calcular o ponto de equilíbrio e o tempo de retorno do investimento.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{Custos fixos} / \text{Margem de contribuição}$$

$$\text{PE} = 40.388,56 / 0,45 = 89.752,35$$

Tempo de Retorno = Investimento / Lucro operacional

$$TR = 12.000,00 / 38.544,36 = 0,3$$

Pode-se perceber então que a empresa precisa ter uma receita anual de R\$ 89.752,35, para atingir seu ponto de equilíbrio, e o tempo de retorno do investimento de acordo com a projeção de vendas feita pela empresa, é de 3 meses.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo empreendido, chegou-se ao cumprimento dos objetivos geral e específicos do trabalho, tendo-se concluído a elaboração de um plano de marketing para o lançamento de linhas de shapes para skate pequeno, semi-long e longboard, no mercado da região do litoral centro-norte de Santa Catarina, com o objetivo de atingir no mínimo um número de 30 lojas, e vender 3.500 shapes no primeiro ano, considerando-se o período de setembro de 2006 a agosto de 2007. Para se atingir o objetivo geral, foi necessário a consecução de objetivos específicos.

A elaboração de um plano de marketing é uma forma das empresas realizarem uma análise do ambiente da organização, dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças à mesma, tendo em vista a formulação de estratégias que possibilitem a organização maximizar suas potencialidades de acordo com as oportunidades que o mercado oferece. O plano de marketing auxilia a empresa a estruturar suas estratégias e adequar suas características a propósitos bem definidos.

Primeiramente, foi realizado uma análise de caso da empresa, através da análise dos ambientes interno e externo, que permitiu a identificação, respectivamente, dos pontos fortes, como a preocupação com a qualidade dos produtos, e fracos da empresa como a capacidade ociosa da mesma, bem como, as oportunidades, como a carência no mercado da região de uma maior opções de shapes, e ameaças existentes no mercado, como a entrada e fortalecimento de concorrentes, demonstrando que a Movelaria RG, tem capacidade de investir nesta nova linha de produtos, realizando um trabalho regional, frente a um mercado que vem se expandindo.

Posteriormente, foi estabelecido o prognóstico do plano de marketing, definindo-se sua opção estratégica de difusão, onde a empresa encara o mercado como uma oportunidade genérica, montando seu mix em razão desta visão e definindo-se também os objetivos a serem alcançados pela empresa. Em seguida, estabeleceram-se as estratégias e ações detalhadas a serem adotadas, com o objetivo de criar condições para que a empresa possa lançar seu produto no mercado.

A maior dificuldade encontrada no presente estudo, como foi mencionado anteriormente, foi a limitação de não se ter realizado uma pesquisa mercadológica formal, para se obter informações mais precisas do mercado.

O presente plano de marketing serve como um modelo para a empresa no sentido de organizar suas atividades de forma disciplinar e consistente tendo como objetivo o estabelecimento de um padrão de eficiência operacional. A consequência será um lançamento mais seguro dos novos produtos no mercado, fortalecendo a imagem da marca perante os lojistas e consumidores finais. Cabe aos gerentes e representante da empresa fazer o acompanhamento e manutenções necessárias para que os objetivos do plano sejam alcançados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FECOMERCIO. *Apresenta informações, dados e estatísticas sobre o comércio*. Disponível em <http://www.fecomercio-sc.gov.br>. Acesso em 18/07/2006.
- FERREL, O.C. *et al.* **Estratégia de marketing**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FOLHA DE SÃO PAULO. www.folhadesaopaulo.com.br. Acesso em 19/07/2006.
- FREIRIAS, Roberto Claret. **Marketing estratégico: teoria e prática do desenvolvimento de mercado e produto**. São Paulo: Textonovo, 2003.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1993.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo, 1990.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em www.ibge.gov.br. Acesso em 18/07/06.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- _____, Philip. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1991.
- LACOMBE, F. HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

- MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing** v.1: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 337p ISBN 85-224-2400-4
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20. ed Petrópolis: Vozes, 2002
- MINZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamento, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.
- RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.
- SANVICENTE, Antônio Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WESTWOOD, John. **O plano de marketing: guia prático**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ZENARO, M. **Marketing para empreendedores: o segredo do sucesso**. Videira: Unoesc Videira, 2002.
- www.cbsk.com.br. Acesso em 18/07/06.
- www.cemporcentoskate@uol.com.br. Acesso em 18/07/06.
- www.esporte.gov.br. Acesso em 02/10/06.
- www.espn.com. Acesso em 02/10/06.
- www.wikipedia.com.br. Acesso em 02/10/2006.
- www.xbox360.com.br. Acesso em 02/10/06.