

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FERNANDO ROBERTO AMORIM

PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA A EMPRESA MÓVEIS CASA GRANDE

**FLORIANÓPOLIS
2007**

FERNANDO ROBERTO AMORIM

PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA A EMPRESA MÓVEIS CASA GRANDE

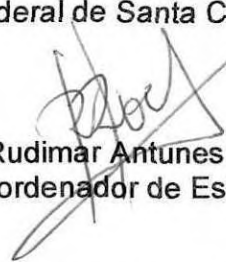
Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado como requisito de aprovação na disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5234, do curso de Ciências da Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, encaminhado ao Departamento de Ciências da Administração, sob orientação da Professora Kelly Cristina Benetti.

**FLORIANÓPOLIS
2007**

FERNANDO ROBERTO AMORIM

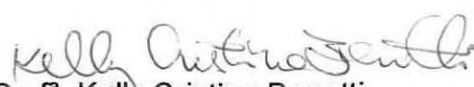
PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA A EMPRESA MÓVEIS CASA GRANDE

Este trabalho de conclusão de estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em



Prof.^o Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.^a Kelly Cristina Benetti
Orientadora



Prof.^o Rudimar Antunes da Rocha
Membro



Prof.^a Valentina Gomes Haensel Schmitt
Membro

Dedico este trabalho às pessoas mais especiais de minha vida, meus pais Marizete e Orlando, meu irmão Pablo, e minha namorada Fernanda, pelo apoio durante minha jornada acadêmica, possibilitando a realização deste sonho e por todos os ensinamentos que moldaram meu caráter e tudo que sou.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marizete e Orlando, que se esforçaram durante suas vidas, ultrapassando todas as adversidades para me prover de proteção, apoio, afeto, educação e amor. Tudo que tenho e que sou são frutos da mais absoluta dedicação que tiveram para com minha formação como filho, como homem e como cidadão. Sempre guardarei isso com muito carinho e amor. Obrigado para sempre.

Ao meu irmão Pablo, meu grande amigo que sempre foi um exemplo de caráter e bondade. Uma pessoa impar e completamente especial que com sua presença de espírito contagia a todos que o amam.

À minha namorada Fernanda, minha companheira de todos os momentos especiais dessa jornada acadêmica, que me apoiou e incentivou nos momentos mais difíceis e que foi decisiva para o meu sucesso nessa conquista. Um exemplo de mulher, da qual eu tenho o privilégio de poder estar ao lado.

À minha titia Betinha, minha afilhada Isabella, ao tio Marcos e Felipe pelos momentos de descontração e apoio em todos os momentos.

A todos os meus parentes, que me ajudaram em minhas realizações durante toda minha vida

Aos meus amigos de curso que fizeram parte de todos os bons momentos que fizeram dessa passagem pela Universidade Federal de Santa Catarina os melhores momentos de minha vida.

À professora Kelly Cristina Benetti pela força e confiança depositada em mim e em meu trabalho num momento extremamente importante e decisivo e pela competência e conhecimento no decorrer da orientação.

Ao professor Eduardo Hübler pelos seus ensinamentos e dedicação enquanto professor da Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao professor Rudimar pela compreensão e flexibilidade nos momentos de conclusão deste trabalho.

Aos demais professores da Universidade Federal de Santa Catarina, mestres que compartilharam de seus conhecimentos para minha formação acadêmica e pessoal.

Ao Sebastião, Zara e Haka pelo companheirismo nas noites sem dormir.

Por fim, a todas as pessoas citadas e as não citadas, mas que também são extremamente importantes na minha vida, o meu muito obrigado.

RESUMO

AMORIM, Fernando Roberto. **Planejamento de Marketing para a Empresa Móveis Casa Grande**. 2007. 128 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho teve como objetivo geral elaborar um Planejamento de Marketing para a empresa Móveis Casa Grande, empresa do ramo de móveis sob medida atuante na grande Florianópolis. Quanto à metodologia, esta pesquisa teve cunho descritivo, qualitativo, bibliográfico e foi caracterizada como um estudo de caso. Para a construção do planejamento de marketing em si foi desenvolvido um diagnóstico dos ambientes internos e externos com o intuito de identificar as forças e fraquezas da organização e as oportunidades e ameaças que são inerentes ao meio em que ela atua. Com base nessa análise, foram definidas a missão, visão, metas e objetivos a serem alcançados pela empresa estudada. A partir disso, foram expostas as estratégias e plano de ações voltadas para a área de marketing com a finalidade de atingir os objetivos propostos por este estudo. Este estudo permitiu constatar a necessidade que a empresa Móveis Casa Grande tem de fazer uso das ferramentas de marketing para atingir seus objetivos e alcançar o desenvolvimento sustentável. Ao fim desta pesquisa, pôde-se perceber a importância da realização de estudos científicos, não apenas para a empresa estudada, mas para todo e qualquer empreendimento, seja qual for o porte da organização ou mesmo o departamento a ser estudado.

Palavras-chave: Marketing; Plano de Marketing; Posicionamento; Marca; Estratégia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As Cinco Forças Competitivas e os Elementos da Estrutura Industrial.....	22
Figura 2: Busca da Competitividade.....	24
Figura 3: Processo de Planejamento de Marketing.....	39
Figura 4: Estrutura para Análise S.W.O.T.....	46
Figura 5: Representação Gráfica da Estrutura Simples	81
Figura 6: Cadeia de Produção do MDF.....	86
Figura 7: Logo-marca	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: População residente, por tipo do domicílio particular permanente, segundo os Bairros de Florianópolis - Santa Catarina.....	52
Tabela 2: População residente, por grupos de idade, segundo os Municípios (Biguaçu, Florianópolis, Palhoça e São José), Bairros e a situação do domicílio - Santa Catarina.....	54
Tabela 3 - Valor do rendimento nominal médio mensal das pessoas com rendimento, responsáveis pelos domicílios particulares permanentes, segundo os Municípios (Biguaçu, Florianópolis, Palhoça e São José) e Bairros - SC	55
Tabela 4 - Domicílios particulares permanentes, por classes de rendimento nominal mensal da pessoa responsável pelo domicílio, segundo os Municípios e Bairros - Santa Catarina.....	57
Tabela 5 – Divisão de classes em função da quantidade de salários mínimos.....	58
Tabela 6: Produto Interno Bruto (PIB) Municipal - R\$ de 2000(mil) - Deflacionado pelo Deflator Implícito do PIB nacional	68
Tabela 7: Equipamentos fabris da Móveis Casa Grande	74
Tabela 8: Instalações para escritório da Móveis Casa Grande	82
Tabela 9: Quadro geral de colaboradores – 2005 a 2007	83
Tabela 10: Características do quadro de colaboradores em 2007	84
Tabela 11: Comparativo MDF x Madeira Maciça	87
Tabela 12: Demonstração do Resultado do Exercício – Período 01/01/2006 a 31/12/2006 e 01/01/2007 a 31/06/2007 (em R\$).....	91
Tabela 13: Custos Fixos.....	92
Tabela 14: Margem de Contribuição	93
Tabela 15: Ponto de Equilíbrio	93
Tabela 16: Investimentos em Marketing.....	94
Tabela 17: Cálculo de Preços da Móveis Casa Grande.....	95
Tabela 18: Custos de Reforma.....	104
Tabela 19: Plano de Ações	105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipo de Clientes.....	58
Gráfico 2: Faixa Etária.....	59
Gráfico 3: Classe de Rendimento.....	59
Gráfico 4: Vias de Contato dos Clientes.....	60
Gráfico 5: Tipos de Produtos.....	61
Gráfico 6: Evolução da Taxa SELIC – 2003 a 2007.....	69
Gráfico 7: Evolução do INCC (Índice Nacional de Custo da Construção) – 2000 a 2007	70
Gráfico 8: Evolução do IPC (Índice de Preço ao Consumidor) – 2000 a 2007.....	71
Gráfico 9: Evolução do IGP-DI (Índice Geral de Preço – Disponibilidade Interna) – 2000 a 2007.....	71
Gráfico 10: Variação da Taxa de Câmbio – 2003 a 2007.....	73

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Foto Cozinha 1	117
Anexo B – Foto Cozinha 2	118
Anexo C – Foto Cozinha 3	119
Anexo D – Foto Cozinha 4	120
Anexo E – Foto Cozinha 5	121
Anexo F – Foto Quarto de Solteiro 1.....	122
Anexo G – Foto Quarto de Solteiro 2.....	123
Anexo H – Foto Quarto de Solteiro 3.....	124
Anexo I – Foto Quarto de Solteiro 4.....	125
Anexo J – Projeto Cozinha 1.....	126
Anexo K – Projeto Cozinha 2	127
Anexo L – Projeto Quarto de Casal	128

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema	15
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Justificativa	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Estratégia	20
2.2 Marketing.....	26
2.2.1 Produto	28
2.2.2 Praça e Distribuição.....	30
2.2.3 Promoção, Propaganda e Comunicação	30
2.2.4 Preço	32
2.3 Posicionamento.....	33
2.4 Marca	35
2.5 Plano de Marketing.....	37
2.5.1 Diagnóstico Organizacional	39
2.5.1.1 Análise de Mercado	40
2.5.1.2 Ambiente Externo	40
2.5.1.2.1 Concorrência.....	41
2.5.1.2.2 Economia	41
2.5.1.2.3 Aspectos Político-legais	42
2.5.1.2.4 Ambiente Tecnológico	42
2.5.1.2.5 Aspectos Sócio-culturais.....	42
2.5.1.3 Ambiente Interno.....	43
2.5.1.3.1 Estrutura Organizacional.....	43
2.5.1.3.2 Recursos Humanos	44
2.5.1.3.3 Finanças	44
2.6 Análise da Matriz SWOT	45
3 METODOLOGIA	47
3.1 Tipo de Pesquisa.....	47
3.2 Coleta de Dados.....	49
3.3 Análise dos Dados.....	49
3.4 Limitações da Pesquisa.....	50
4 RESULTADOS DO PLANEJAMENTO DE MARKETING	51
4.1 Caracterização da Organização	51
4.2 Ambiente Externo.....	52
4.2.1 Análise de Mercado	52
4.2.2 Clientes.....	58
4.2.3 Concorrentes	61
4.2.4 Economia.....	68
4.2.5 Ambiente Tecnológico	73
4.2.6 Aspectos Sócio-culturais.....	76
4.2.7 Aspectos Político-legais.....	77

4.3 Ambiente Interno	80
4.3.1 Estrutura Organizacional.....	80
4.3.1.1 Instalações	82
4.3.2 Recursos Humanos.....	83
4.3.3 Produto.....	84
4.3.4 Preço.....	87
4.3.5 Promoção, Propaganda e Comunicação.....	88
4.3.6 Praça e Distribuição	88
4.4 Marca	89
4.5 Finanças	91
4.5.1 Custos	91
4.5.2 Ponto de Equilíbrio	92
4.5.3 Investimentos em Marketing	94
4.5.4 Formulação do Preço	94
5 ANÁLISE SWOT	96
6 AÇÕES DE MARKETING	98
6.1 Missão	98
6.2 Visão.....	99
6.3 Mercado-alvo	99
6.4 Metas e Objetivos	100
6.5 Estratégias de Marketing	102
6.6 Plano de Ação	105
6.7 Implantação e Comunicação do Plano	107
6.8 Manutenção, Controle e Avaliação	108
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
7.1 Recomendações.....	112
REFERÊNCIAS.....	114

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, o conhecimento se caracteriza como sendo o fundamento cabal para as intenções de sucesso sustentável de organizações modernas, criativas e dinâmicas, sobrepondo aspectos físicos e financeiros e conferindo valor aos atributos humanos. Nesse contexto, o empreendedor surge como um dos agentes definitivos na difusão do conhecimento nas organizações.

Para Mori (1998, p. 39) os empreendedores são “indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios”, coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto, trabalhando individual e coletivamente para a obtenção dos objetivos. Porém, para que os objetivos sejam alcançados de modo sustentável, é fundamental para o empreendedor que haja um delineamento das estratégias da empresa visando o uso racional de recursos necessários para o alcance de vantagens perante a concorrência.

Para tanto, surgem diariamente inúmeras ferramentas com o intuito de apoiar as decisões gerenciais. De tais, destaca-se o planejamento de marketing, que se caracteriza como um documento auxiliar no cotidiano de uma empresa e de seus gestores, para que esses tomem decisões condizentes com os objetivos estabelecidos pela organização.

Entende-se o plano estratégico como uma abordagem projetada para reagir e explorar novas informações à medida que se apresentam, de acordo com Westwood (2007). Abordagem esta que é adotada atualmente pelos planejadores de marketing. Por sua vez, um plano de marketing, segundo o autor, deve mostrar à empresa aonde está indo e como deve chegar lá.

Pode-se comprovar a abordagem estratégica no planejamento de marketing através do horizonte estipulado pelos gestores responsáveis por sua consecução, os quais variam desde planos anuais à planos onde as revisões são realizadas mensalmente.

Pode-se afirmar que por conta de revisões periódicas e em curtos espaços de tempo, as organizações nos dias de hoje podem reagir com mais agilidade às dinâmicas transições que ocorrem na atualidade.

Por conta disso, a relevância deste trabalho está justamente na formalização de um planejamento de marketing, com o intuito de prover a empresa estudada de informações indispensáveis para o seu desenvolvimento sustentável diante do dinamismo do ambiente em que se encontra.

1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema

É possível afirmar que a competitividade é tema central das discussões sobre estratégias empresariais e políticas governamentais, já que as organizações estão inseridas em um macroambiente dinâmico, caracterizado constantes transformações de cunho social e político.

As contingências geradas por essas transformações, principalmente no que se refere ao poder de decisão e escolha dos clientes, geraram a necessidade de constante adaptação das organizações, numa visão considerada de fora para dentro, ou seja, as empresas precisam se adaptar à medida que os clientes assim exigem (KOTLER, 1998).

Para se adaptarem às necessidades mais intrínsecas de determinados grupos de clientes, muitas empresas adotam técnicas de posicionamento de suas marcas como forma de obter vantagem na mentalidade do mercado-alvo no momento de escolha entre várias marcas. No entanto, muitas empresas sequer conhecem seu mercado-alvo e muito menos desenvolvem métodos gerenciais, como o planejamento de marketing, direcionados à manutenção de seus clientes ou mesmo prospecção de novos.

No Brasil, de acordo com o SEBRAE (2004), em torno de 470 mil novas empresas são constituídas. No entanto, ainda tendo como referência a pesquisa realizada pelo SEBRAE, a taxa de mortalidade das empresas (predominantemente microempresas – 96% do total) recém criadas é elevada, chegando a uma média de 55% entre as empresas de 2 a 4 anos de existência.

Em relação ao perfil dos empreendedores dessas empresas extintas, 26% declararam ter começado os negócios sem nenhum conhecimento prévio do ramo em que se iniciou ou qualquer experiência em negócios, e 19% apontaram como referência para a experiência de “alguém na família com negócio similar”. Portanto, 45% dos

empreendedores de empresas extintas não dispunham de experiência anterior direta no ramo.

As falhas gerenciais dessas empresas extintas podem estar relacionadas à falta de planejamento, levando o empreendedor a não avaliar de forma correta, previamente dados importantes para o sucesso do empreendimento. Levando-se em consideração a pesquisa do SEBRAE (2004), essa condição não representa uma falha, pois sempre há muitos novos empresários começando pela primeira vez um negócio, mas indica sim a importância e a necessidade de apoio gerencial prévio à abertura de um novo empreendimento.

A partir de tais informações, constata-se que a elaboração de um planejamento de marketing para a empresa estudada torna-se estritamente necessário, visando promover o encantamento do cliente, alcançar um aprimoramento dos processos e agilizar a prestação do serviço, bem como observar a influência do plano sobre a lucratividade da empresa.

Portanto, a empresa escolhida para a consecução deste estudo foi a Móveis Casa Grande, a qual foi reconstituída no dia 15 de junho de 2005 após anos de paralisação por conta de problemas pessoais de seu fundador, o Sr. Lavino Scaini. Sediada na Rua Leo Augusto da Silva, no bairro Serraria em São José, é constituída como micro empresa e busca principalmente voltar a ser uma empresa atuante e posicionada no mercado.

A empresa alvo deste estudo caracteriza-se como sendo uma organização que não investe em marketing, baixos investimentos em design, alta concorrência com empresas informais e carência de fornecedores especializados (LUZA, 2003).

Sendo assim, desenvolveu-se neste estudo um planejamento de marketing para a empresa *Móveis Casa Grande*, do mercado de móveis sob medida da região metropolitana de Florianópolis, de modo a contribuir para o desenvolvimento da empresa e, por conseguinte, minimizar os problemas apontados anteriormente.

Outra expectativa deste estudo diz respeito à sua disponibilidade como base de dados secundários e fonte exploratória para outras pesquisas com tema análogo, possibilitando a futuros pesquisadores, maior grau de conhecimento e servir como suporte para o desenvolvimento de trabalhos equivalentes ou similares.

Sendo assim, estabelece-se a seguinte problemática:

“Como construir um planejamento de marketing para a empresa Móveis Casa Grande que possibilite o desenvolvimento do negócio e a diminuição dos problemas apontados?”

1.2 Objetivos

Nos parágrafos subseqüentes serão apresentados os objetivos geral e específicos deste estudo, respectivamente, como forma de atender as expectativas em relação à obtenção de seus resultados.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento de marketing para a empresa Móveis Casa Grande do ramo de móveis sob medida da Grande Florianópolis, considerando-se o segundo semestre de 2007.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo abordando características como concorrência, economia, tecnologia, aspectos político-legais e sócio-culturais;
- b) analisar as forças e fraquezas do ambiente interno da empresa tratando de temas como finanças, produção, estrutura organizacional e ferramentas mercadológicas;
- c) estabelecer a missão, visão, as estratégias, objetivos e metas com relação ao marketing da empresa;
- d) estabelecer um plano de ações contendo os resultados esperados e medidas para sua implementação; e
- e) identificar os recursos que serão necessários para a execução das ações propostas.

1.3 Justificativa

Para Mattar (1999), qualquer que seja o tema, não importando o tipo de pesquisa, determinados critérios deverão ser atendidos na escolha com o intuito de justificar a pesquisa e de não frustrar o pesquisador com seus resultados. De acordo com Castro (1999 apud MATTAR, 1999) estes critérios são: importância, originalidade e viabilidade do tópico escolhido.

Felipetto (2004 apud CDL – CAMARA DOS DIRIGENTES LOJISTAS DE FLORIANÓPOLIS, 2007) afirma que, devido à intensa concorrência no setor moveleiro da grande Florianópolis, torna-se primordial que as organizações deste setor conheçam com detalhes o mercado em que atuam e estejam preparadas para possíveis mudanças.

A elaboração de um planejamento de marketing na empresa escolhida foi relevante, pois visou identificar novas oportunidades e ameaças, bem como os procedimentos a serem seguidos para a diminuição de incertezas e o desenvolvimento organizacional.

Além disso, este estudo foi importante pela sua contribuição para com a academia, já que abordou um tema pertinente e que propiciou maior grau de conhecimento acerca do assunto. Do mesmo modo que proporcionou maior grau de *conhecimento ao acadêmico autor do trabalho assim como pode servir de base para a realização de outros estudos de caso*, o que justifica sua importância ao aluno.

Este estudo preencheu o critério da originalidade, que segundo Castro (apud Mattar, 1999) é o tema cujos resultados têm o potencial de causar surpresa, pelo fato de que nenhum outro trabalho deste tipo foi realizado na Móveis Casa Grande, o que impossibilitou a previsão de quaisquer resultados.

Esta pesquisa também foi relevante porque o plano estratégico de marketing caracteriza-se como sendo uma ferramenta extremamente eficaz para o alcance das metas e objetivos das empresas e para a satisfação das necessidades dos consumidores.

Uma terceira forma de justificar este estudo foi através do critério de viabilidade exposto por Castro (1999 apud MATTAR, 1999). Castro coloca diversos aspectos que

devem ser levados em consideração quando este critério é abordado, tais como prazos, recursos financeiros, competências do autor, disponibilidade de informações e seu estado de teorização. O estudo em questão foi viável, sob esses termos, devido ao fato de o tempo para a sua execução ter sido adequado, de ter requerido financiamento irrisório para sua execução, de ter contado com a execução de um acadêmico preparado, com supervisão experiente e de ter abundância e acessibilidade às informações que tangem o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar um apanhado teórico de autores renomados que abordam aspectos que tangem o tema de pesquisa, os quais são estritamente necessários para a comprovação científica deste estudo.

Neste apanhado teórico buscou-se uma revisão bibliográfica que abordasse os temas estratégia, marketing, posicionamento, marca, plano de marketing e análise SWOT.

2.1 Estratégia

O conceito de estratégia pode ser definido, segundo Stoner e Freeman (1994), como um programa amplo para definir e alcançar os objetivos e metas de uma organização. Portanto, pela sua característica essencial no processo de desenvolvimento organizacional, pode-se dizer que a estratégia deve ser criteriosamente avaliada de modo a estar em consonância com os objetivos de uma empresa.

Para Stoner e Freeman (1994), há quatro critérios básicos para a avaliação das alternativas estratégicas:

- a) a estratégia e suas partes componentes devem ter objetivos, metas e políticas compatíveis;
- b) deve concentrar recursos e esforços nas questões críticas identificadas no processo de formulação de estratégias e *retira-los das questões que não forem importantes;*
- c) deve lidar com sub-problemas que podem ser resolvidos com os recursos e capacidades da organização; e
- d) a estratégia deve ser capaz de produzir os resultados pretendidos.

Stoner e Freeman (1994) afirmam que, ao avaliar alternativas, também é importante a concentração no grau de especificidade dos produtos ou serviços e nos

competidores. Sendo assim, uma estratégia que não explore ou crie uma vantagem específica da organização sobre seus rivais deve ser rejeitada.

Dentro desse contexto de concorrência entre organizações, surge o conceito de estratégia competitiva, a qual, para Porter (1989), visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. A concorrência está intrinsecamente ligada ao sucesso ou fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovação, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva surge como a busca por uma posição competitiva favorável em uma indústria ou segmento de mercado as quais estão inseridas.

A estratégia competitiva, segundo o autor, deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A finalidade da estratégia competitiva é lidar com essas regras e modificá-las, num ponto ideal, em favor da empresa. *Em qualquer segmento industrial as regras estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.*

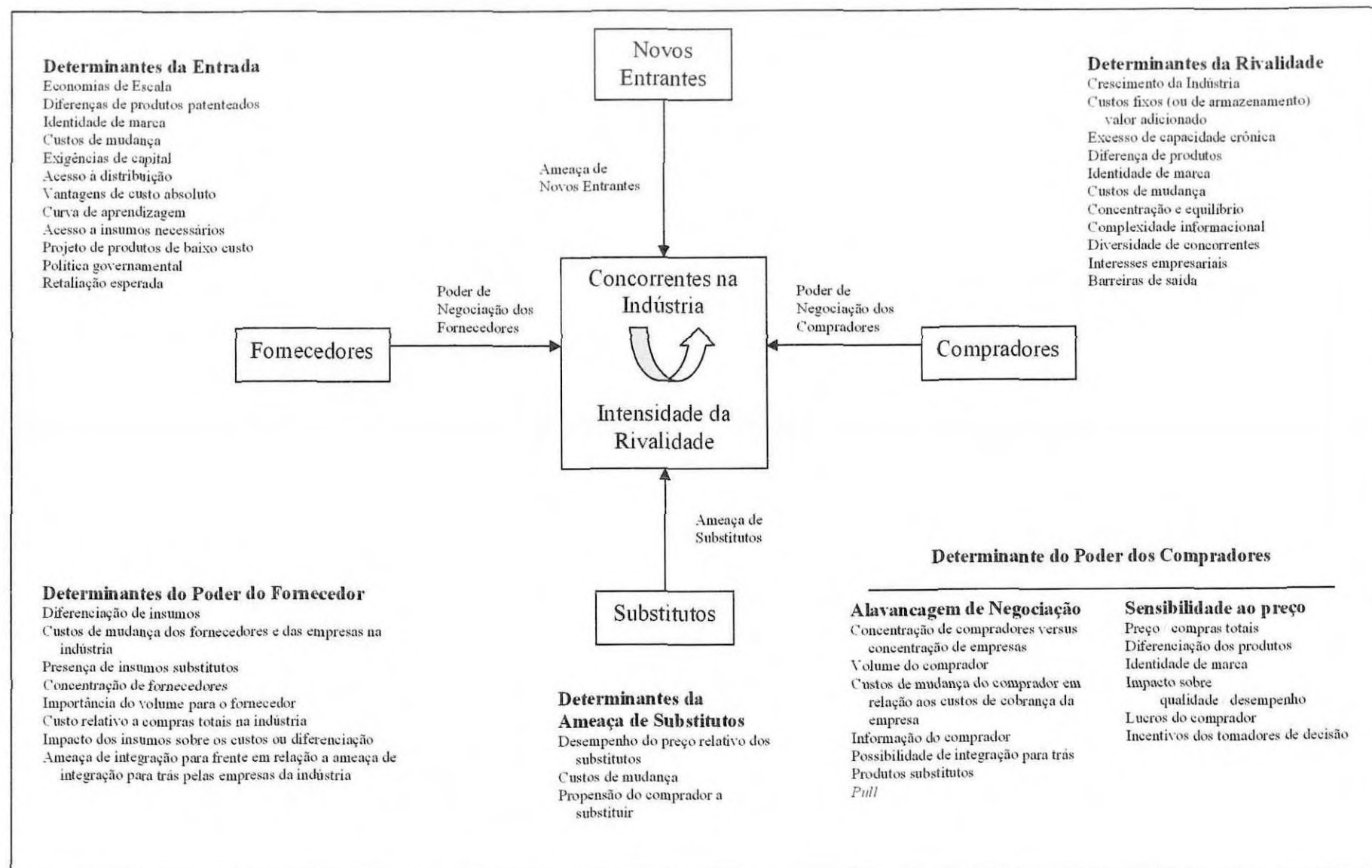


Figura 1: As Cinco Forças Competitivas e os Elementos da Estrutura Industrial (PORTER, 1989, p. 5)

Para Porter (1989), a ameaça de entrada determina a probabilidade de novas empresas entrarem em uma indústria e conquistarem mercado, passando tais benefícios para os compradores na forma de preços mais baixos ou elevando os custos da concorrência. O poder dos compradores determina o grau de retenção de grande parte do valor criado para eles mesmos, o que acarreta no baixo retorno das empresas. A ameaça de substitutos determina se algum produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador, estabelecendo, assim, um limite máximo em relação ao montante que um comprador está disposto a pagar pelo produto. O poder dos fornecedores determina o grau de apropriação do valor criado para compradores. Por fim, a intensidade da rivalidade determina quanto que as empresas que já estão em uma indústria irão conquistar do valor criado por elas, passando esse valor para compradores na forma de preços mais baixos ou dissipando-o em custos mais elevados de concorrência.

Ainda a respeito das cinco forças e suas influências sobre as empresas de um determinado segmento industrial, Porter (1989) afirma que o poder do comprador e a ameaça de substituição influenciam, por exemplo, no preço que a empresa pode cobrar de seus compradores. O poder do comprador também pode influenciar no custo e no investimento, pois compradores com alto poder de barganha e com necessidades diferenciadas exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores é determinante nos custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade é decisiva na definição dos preços assim como dos custos da concorrência em áreas como desenvolvimento de produto, publicidade, força de vendas e na própria estrutura fabril. A ameaça de entrada impõe um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter estreates.

De acordo com Porter (1989), a satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, mas não é, por si só, suficiente. A questão crucial na determinação da rentabilidade é se as empresas podem captar o valor por elas criado para os compradores, ou se esse valor é capitalizado por outros.

Com relação à falta de capacidade de capitalização do valor criado, Hamel e Prahalad (1995) abrem a seguinte discussão: por que toda a inovação criada por uma empresa por vezes não é explorada? Porque, segundo ele, para criar novos negócios,

uma empresa precisa regenerar sua estratégia principal e reinventar seu conceito de empresa: seus canais, processos de produção, clientes, critérios de promoção de gerentes, medidas para avaliar o sucesso e assim por diante.

Em consonância com o autor, não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez para incrementar sua rentabilidade; por mais importantes que sejam essas tarefas, ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor. Em suma, uma empresa também precisa ser capaz de ser diferente, conforme mostra a figura a seguir.

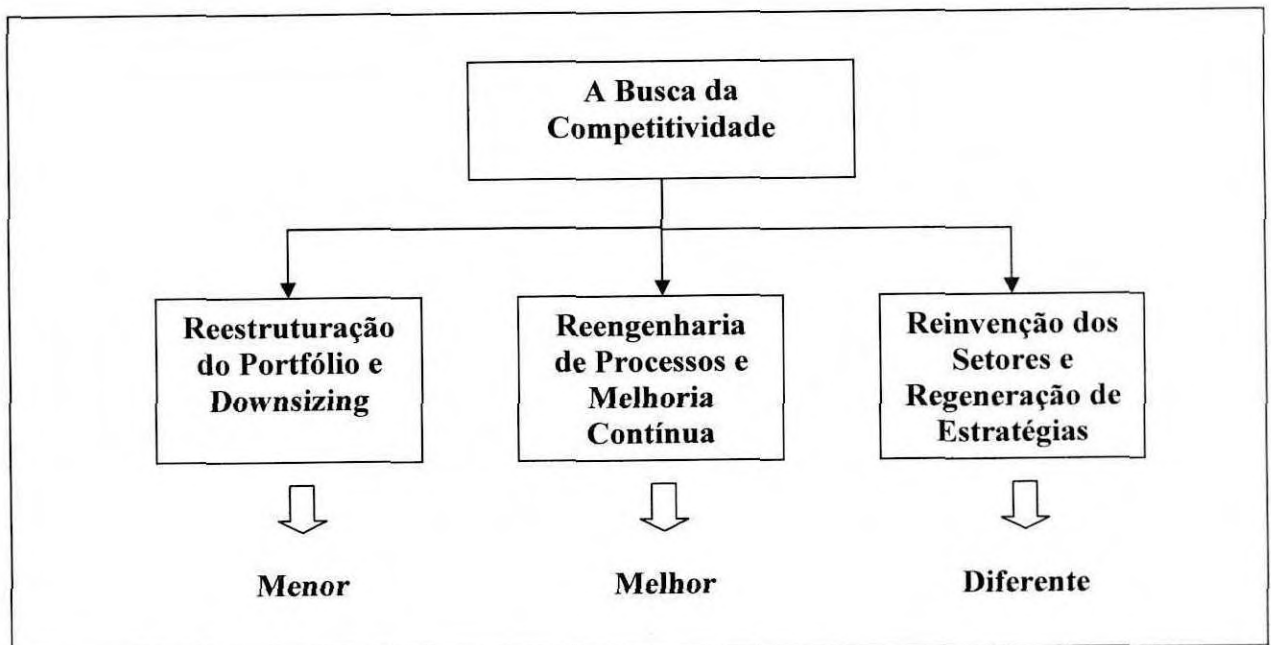


Figura 2: Busca da Competitividade
Fonte: (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 18)

Uma segunda questão central em estratégia competitiva para Porter (1989) é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. A base fundamental do desempenho acima da média e em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Elas resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor do que seus rivais.

Para o autor, os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-los levam a três estruturas genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo ou uma diferenciação num segmento estreito.

Na liderança no custo, uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. Elas podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada e acesso preferencial a matérias-primas (PORTER, 1989).

De acordo com o autor, na diferenciação, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos no intento de posicionar-se singularmente para satisfazer as necessidades de compradores que atribuem alto valor para tais atributos. Ela é recompensada pela sua singularidade com um preço-prêmio. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores.

✦ Na estratégia de enfoque, conforme Porter (1989), o enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Otimizando sua estratégia para o segmento-alvo, ele procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral. No enfoque no custo ele explora diferenças no comportamento dos custos em algum segmento, enquanto que no enfoque na diferenciação ele explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos.

Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas está no “meio-termo”. Ela não possui qualquer vantagem competitiva. Esta posição estratégica geralmente é uma receita para desempenho abaixo da média, argumenta o autor.

Por outro lado, Porter (1989) afirma que existem três condições para que uma empresa possa conseguir simultaneamente liderança no custo e diferenciação: os concorrentes estão no meio termo; o custo é intensamente afetado pela parcela ou inter-relações; uma empresa é pioneira em uma importante inovação.

Sendo assim, pode-se dizer que enquanto Porter estabelece uma estrutura genérica para o alcance de vantagem competitiva no setor onde a empresa atua, sendo elas diferenciação por custo, diferenciação e enfoque, Prahalad propõe a reavaliação e regeneração das estratégias e a reinvenção do setor para obter a diferenciação.

Além disso, pode-se afirmar também que a obtenção de uma vantagem competitiva passa pela habilidade da organização em lidar com as cinco forças competitivas. Estas, além de determinarem a rentabilidade da indústria, por influenciarem diretamente nos preços, custos e no investimento necessário das empresas de um determinado segmento industrial, modificam a realidade do segmento em termos estratégicos, mercadológicos e até mesmo da própria estrutura fabril.

Portanto, de acordo com o que foi apresentado pelos autores, para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável uma empresa, além de definir e avaliar criteriosamente suas estratégias, deve ser capaz de buscar periodicamente a regeneração de suas estratégias centrais, de modo a ser diferente dos demais concorrentes e de alcançar um posicionamento efetivo no mercado.

No entanto, não se pode buscar espaço no mercado sem levar em consideração o estudo do marketing e de suas ferramentas e compostos.

2.2 Marketing

No dia-a-dia das organizações, um dos fatores que desempenham um papel fundamental para o sucesso duradouro é a construção de relacionamentos igualmente duradouros com seus clientes por meio do conjunto de técnicas de marketing.

Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros (KOTLER, 1998).

Com uma visão um pouco mais abrangente e completa, Limeira (2003) afirma ser uma função da administração que cria valor ao cliente de forma contínua gerando assim vantagem competitiva duradoura à empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis do marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.

Uma definição mais utilizada, de acordo com a American Marketing Association (apud NICKELS; WOOD, 1999), refere-se ao marketing como sendo o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços de forma a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

Entretanto, Nickels e Wood (1999) estabelecem três limitações para essa definição: 1 – ela define o marketing como uma atividade gerencial, em vez de um processo de criação de um relacionamento de troca; 2 – ela se concentra na criação de relacionamentos de troca mutuamente benéficos apenas com os clientes; e 3 – ela deixa de fora o importante papel do marketing interno nas organizações. Segundo os autores o marketing compreende a manutenção de trocas que resultam em relacionamentos de longo prazo com muitos grupos de interesse, e não apenas com os clientes.

Sendo assim, os autores definem marketing como o processo de estabelecer e manter relacionamentos de troca mutuamente benéficos com clientes e outros grupos de interesse (NICKELS; WOOD, 1999). Em complemento ao próprio pensamento, os autores afirmam que o marketing não ocorre a não ser que exista uma troca, a ação de comercializar ou vender alguma coisa de valor. Da mesma forma que o desenvolvimento eficiente do marketing também não ocorre sem a construção de relacionamentos.

Como se pode constatar, os clientes querem a mais alta qualidade, melhores serviços, adaptação aos seus gostos, privilégios de fidelidade à marca e garantias ao mais baixo preço.

Portanto, conforme Dornelas (2001), para o atendimento de tais necessidades e para a conquista de relacionamentos duradouros no mundo competitivo de hoje, cabe à empresa saber adotar estratégias que melhor terão efeitos para si, tendo em vista o composto de marketing ou os 4P's (quatro pês): produto, preço, praça (canais de

distribuição) e promoção/propaganda/comunicação. Segundo o autor, dependendo de como o produto será posicionado no mercado, da política de preços realizada, das promoções e os canais de venda que serão utilizados, refletirá diretamente na projeção de vendas da empresa.

2.2.1 Produto

A finalidade de a empresa definir seus produtos, de acordo com Dias (2003), é de orientar a alocação de investimento, bem como possibilitar a orientação das várias atividades da empresa para a geração de vantagens competitivas e a criação de valor para os clientes e a empresa.

Um produto, pode-se dizer assim, é a materialização das necessidades do mercado consumidor, seja ele um bem ou um serviço. Da mesma forma, Kotler (2000, p.33) afirma que “um produto é qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou desejo”.

Segundo Dolabela (1999), os produtos podem ser classificados da seguinte forma:

- a) bens duráveis – durabilidade longa;
- b) bens não-duráveis – desaparecem ou deixam de ter utilidade após o consumo;
- c) serviços – atividades de caráter intangível e de propriedade intransferível;
- d) bens de conveniência – adquiridos com freqüência;
- e) bens de compra comparada – que exige esforços do consumidor na comparação entre produtos; e
- f) bens de uso especial – características únicas, pois envolvem avaliação criteriosa.

Cabe ressaltar que, para a obtenção de êxito, o produto deve não só atender as necessidades dos clientes, mas também proporcionar maior valor agregado ao mesmo. Em complemento, Kotler (2000) expõe que o ato de diferenciação objetiva a distinção dos produtos ofertados pela empresa em relação aos ofertados pela concorrência.

Em outras palavras, Limeira (2003) coloca que a vantagem competitiva é a competência exclusiva da empresa que não pode ser copiada pelos concorrentes e que gera uma posição de mercado superior e duradoura.

Sendo assim, deve-se expor as características únicas do negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos clientes. No entanto, ao descrever os produtos, devem ser deixadas claras as vantagens e benefícios em relação aos concorrentes (DIAS et al, 2003). Essas informações são de fundamental importância para uma análise de viabilidade do projeto em questão, estabelecendo assim, fatores com que o produto/serviço pretende se diferenciar, pois a empresa deverá estar projetada para responder as necessidades dos clientes e enfrentar o desafio da concorrência num mercado competitivo.

Para alcançar a liderança no mercado, criar vantagem competitiva e valor para o consumidor, conforme o exposto por Dias (2003), o produto deve possuir um conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelos clientes para distinguir seu produto dos concorrentes. A empresa poderá conseguir isso através da diferenciação por preço, diferenciação por atributos e benefícios do produto, diferenciação por serviços agregados, diferenciação por canal de distribuição e diferenciação por imagem.

O serviço também é fundamental para o sucesso da empresa, é a prestação de uma certa habilidade ou competência, para atendimento às necessidades do consumidor ou reduzir seus esforços, propiciando-lhe mais satisfação (PEREIRA; SANTOS, 1995).

Por sua vez, Dias et al (2003, p. 106) define como sendo “um bem intangível, podendo ser entendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício”. Os atributos de um serviço podem ser diferenciados, segundo Dias et al (2003) de três maneiras: o serviço que pode ser pesquisado e avaliado antes da compra, aquele que pode ser avaliado somente durante a realização do serviço, e o serviço que não tem condições de ser avaliado nem mesmo após sua realização.

Assim, a empresa deve agregar em seus produtos/serviços as necessidades e expectativas dos clientes. Nenhuma empresa pode sobreviver se as necessidades de seus clientes não forem conhecidas ou se, quando conhecidas, forem ignoradas.

Os clientes não procuram comprar somente um produto/serviço. Antes disso, eles desejam comprar um conjunto de benefícios que possam atender as suas necessidades e expectativas.

2.2.2 Praça e Distribuição

As decisões de distribuição englobam a escolha dos canais de vendas para que o produto esteja no lugar certo, na hora certa, e para que o cliente possa realizar a compra e satisfazer sua necessidade.

Conforme Dias (2003, p. 126), a definição mais conhecida do termo distribuição é como sendo “o fluxo de bens e/ou serviços de um produtor a um consumidor ou usuário final”. Dornelas (2001) complementa essa definição afirmando que envolvem as diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor.

Kotler (1998, p. 31) descreve que “praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores – alvo”. Por sua vez Dolabela (1999) afirma que a distribuição envolve todas as atividades relacionadas à transferência do produto do fabricante para o consumidor. Em complementação a isso, Kotler (2000) afirma que há tanto canais de distribuição física quanto canais de distribuição de serviços.

O autor coloca ainda que a distribuição pode vir a ser intensiva, intermediária e exclusiva. A primeira visa colocar o maior número possível de produtos num determinado ponto de venda; a segunda seleciona os pontos onde os produtos serão disponibilizados; e a terceira concede direito exclusivo aos revendedores de distribuir os produtos.

2.2.3 Promoção, Propaganda e Comunicação

A promoção é todo e qualquer esforço de persuadir as pessoas a comprarem determinado produto (DOLABELA, 1999).

Kotler (2000) expõe cinco ferramentas que podem ser usadas para promoção:

- a) propaganda – objetiva desenvolver imagem duradoura do produto;
- b) promoção de vendas – usada para atrair uma resposta rápida do cliente;
- c) relações públicas – possui alta credibilidade e possibilita pegar compradores desprevenidos;
- d) vendas pessoais – apresenta interação pessoal, aprofundamento e resposta; e
- e) marketing direto – tem caráter privado, personalizado e interativo.

Em suma, a promoção aborda o conjunto das ações integradas de comunicação e promoção, que têm como objetivos:

Fixar o produto na mente do consumidor; criar uma mensagem única, consistente, compreensível e crível sobre o produto; construir uma imagem de marca diferenciada e sustentável na mente do consumidor; oferecer informações e incentivos para o consumidor adquirir o produto ou serviço da empresa; e gerar atitude favorável dos diversos segmentos de público para as iniciativas da empresa (DIAS et al, 2003, p. 272).

A propaganda no âmbito do marketing, segundo Dolabela (1999), é todo e qualquer esforço realizado para persuadir as pessoas a comprarem determinado produto ou a utilizarem determinado serviço.

Dornelas (2001) mostra três fatores a serem considerados no plano de propaganda: o pessoal envolvido, a propaganda e as promoções. A propaganda tem como objetivo fazer com que uma mensagem atinja uma audiência selecionada, com o propósito de informar, convencer e reforçar o conceito do produto junto aos consumidores.

Vários são os meios de comunicação utilizados pelas empresas para sua divulgação. E a escolha de cada um depende do público que se pretende atingir, afirma Dornelas (2001). Os veículos de comunicação mais usados pelas empresas são a televisão, rádio, mala direta, outdoors, distribuição de panfletos e brindes, patrocínios a eventos, internet, entre outros.

Assim, cabe ao empreendedor analisar o mix de marketing e confronta-los com as necessidades da empresa, a fim de gerar investimentos em projetos de estruturação e de um conseqüente posicionamento perante o mercado através do uso das ferramentas do marketing.

2.2.4 Preço

Pode-se definir preço “como o montante de dinheiro pago em troca do uso de um benefício proporcionado por um produto ou serviço” (DIAS et al., 2003, p. 254). Para Dornelas (2001), talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois dependendo da política utilizada pela empresa, ela poderá criar demanda para o produto, mudar a penetração no mercado, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, tomando como referência o valor que o consumidor vê no produto e não o preço que a empresa acredita que deve ser adotado.

Conforme o exposto pode-se dizer que na política de definição de preços não está atrelada apenas a aspectos tangíveis como custos de produção e margem de lucro da empresa, mas também a aspectos igualmente importantes e que são intangíveis como o valor percebido pelo mercado diante do produto ofertado.

Desta forma, alguns aspectos devem ser levados em consideração durante a formulação do preço, tais como: o preço que o cliente está disposto a pagar, o preço da concorrência e os custos de produção.

Dolabela (1999) expõe três políticas de preços:

- a) política de desnatação – preços bem superior ao esperado pelo cliente;
- b) política de penetração – preços baixos para conquistar os clientes para o produto novo; e
- c) política de bloqueamento – preços mais baixos possível, acarretando até em prejuízos.

Ao estabelecer uma estratégia de preços para um produto/serviço a empresa “interfere diretamente na imagem do produto no mercado e em qual segmento irá consumir o produto” (DORNELAS, 2001, p. 150). Tendo isso em vista, a empresa deve possuir estabelecidos seu objetivo de mercado de forma clara e definir como irá atuar em relação à concorrência.

2.3 Posicionamento

De acordo com Aaker (1989 apud SERRALVO; FURRIER, 2004) o posicionamento significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns, é a decisão de segmentar, para outros, a questão da imagem. Para a maioria, a opção através da qual as características dos produtos são destacadas.

Para Levitt (1990 apud SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 5), não existe uma “mesma mercadoria”. Todos os bens e serviços podem ser diferenciados, e usualmente os são, com base no fato que para o comprador potencial, um produto é um aglomerado complexo de satisfações de valor. Kotler (1996, p. 269) define diferenciação como “o ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes”. Logo, a diferenciação de um produto é um pressuposto para o posicionamento do mesmo perante o mercado.

Não há uma definição universalmente aceita de posicionamento (BLANKSON, 2001, apud SERRALVO; FURRIER, 2004). Isto pode ser em parte atribuído à falta de uma clara base teórica e à relativa simplicidade com que o conceito é utilizado pelos praticantes de marketing. Há uma série de termos complementares e relacionados: “posição do produto”, “posição”, “posicionamento de produto”, “posicionamento de mercado”, que mostram também alguma sobreposição dos conceitos e aplicações.

Por posição de produto entende-se a soma dos atributos associados a um produto por seus consumidores, o mais antigo termo relacionado a posicionamento (ARNOTT, 1992 apud BLANKSON, 2001, p. 4). As definições de posicionamento de produto guardam ainda uma relação estreita com o próprio posicionamento de marca. Nas definições de Alpert e Gatty (1969) e Bennett (1995) (apud SERRALVO; FURRIER, 2004), o posicionamento de produto aparece como a maneira pela qual usuários de um produto percebem marcas concorrentes e categorias de produtos.

O termo posição é definido na literatura como um lugar ocupado por um produto/serviço em relação a seus concorrentes.

Em Ries e Trout (2002 apud SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 5), a essência do posicionamento consiste em aceitar as percepções como realidade e então reestruturar

essas percepções a fim de criar a posição desejada: “[...] é o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial”.

Kapferer (1992 apud SERRALVO; FURRIER, 2004) define posicionamento como a ênfase nas características distintivas que fazem uma marca diferente de seus competidores e atraente para o público. Em outro momento (1992 apud SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 5) diz que “posicionamento é o ato de relacionar uma faceta de uma marca a um conjunto de expectativas, necessidades e desejos de consumidores”.

Posicionamento é um conceito crucial, que lembra que as escolhas dos clientes são feitas numa base comparativa, e um produto só será escolhido se fizer parte claramente de um processo de seleção.

Keller (2003 apud SERRALVO; FURRIER, 2004) define posicionamento de marca como a criação de superioridade de marca na mente dos consumidores. Posicionamento envolve convencer os consumidores das vantagens de seus produtos contra a concorrência, e ao mesmo tempo aliviar preocupações em relação a possíveis desvantagens. Para o autor, o posicionamento usualmente requer a especificação também de valores cruciais (conjunto de associações abstratas como atributos e benefícios) e um “mantra” (a essência da marca ou promessa).

Um posicionamento de sucesso é definido por Sternthal e Tybout (2001b apud SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 6) quando “[...] envolve afiliar uma marca a alguma categoria que os consumidores possam compreender e reconhecer de imediato, além de diferenciá-la de outros produtos na mesma categoria [...]”.

Jain (1997, apud SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 6) define posicionamento como “a alocação de uma marca naquela parte do mercado onde será recepcionada de modo favorável comparada às marcas concorrentes”.

A definição de posicionamento dada por Kotler (1996, p. 270) diz que “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo”.

Posicionar a marca no mercado baseia-se normalmente num produto e seus atributos físicos, comparados a seus competidores. O posicionamento perceptual, ou como a marca se posiciona na mente do consumidor, inclui o posicionamento de mercado, mas não se limita a ele, pois o anunciante vai além dos atributos físicos. A

publicidade faz isto ao criar uma mitologia de marca que transmite benefícios baseados no produto ou de cunho emocional/psicológico.

Para Peter e Olson (1996 apud SERRALVO; FURRIER, 2004), o objetivo principal de uma estratégia de posicionamento é formar uma imagem particular na mente dos consumidores.

Para Randazzo (1997, apud SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 6), o “[...] posicionamento da marca é aquilo que os publicitários querem que a marca represente no mercado e na mente do consumidor”.

Aaker (1996, p. 83) descreve posição da marca como “a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. Em seu modelo, a fase de posicionamento segue à definição da identidade e da proposta de valor, quando da sua implementação.

Portanto, um dos pontos que devem ser considerados no posicionamento de um determinado produto ou mesmo da própria empresa no mercado refere-se ao desenvolvimento da marca, a qual deve retratar os atributos diferenciados do produto e as características mais marcantes da organização.

2.4 Marca

O marketing não é apenas a arte de saber escolher uma boa marca ou lançar grandes campanhas de publicidade para torna-la conhecida e ganhar fortunas. Para se criar uma marca poderosa, segundo Kotler (2000), é necessário criar propostas de mais valia e construir a marca propriamente dita.

1º. Criar propostas de mais valia: As empresas dispõem de fundos limitados e têm de decidir onde os devem concentrar, para tal deve-se:

- a) escolher uma posição clara para o produto: boas posições gerais proporcionam um bom ponto de partida para a posição do produto no mercado;
- b) escolher um posicionamento específico para o produto: as empresas publicam um único benefício do produto que pode ser, a melhor qualidade, melhor

performance, mais confiável, mais durável, mais seguro, mais barato, melhor compra e mais fácil de usar;

c) escolher um posicionamento de valia para o produto: o vendedor tem de posicionar a marca em termos de valor, no qual podemos ter cinco posições de valia do produto:

- mais por menos;
- mais pelo mesmo;
- *menos por muito menos*;
- menos por menos;
- mais por menos.

d) conceber uma oferta de valia total: cada empresa deve estar pronta para responder ao consumidor quando ele perguntar: "Por que devo comprar o seu produto?", em que já não chega responder a segurança e a durabilidade, mas sim também, a garantia, uma linha direta para o cliente, etc.

2º. Construir a marca: Um artigo sem marca é visto como uma simples mercadoria, em que o que conta é o preço, por isso é fundamental:

- a) escolher a designação da marca: tem que se começar por escolher um nome para a marca, o qual deve ter as seguintes qualidades: cor, deve ser fácil de pronunciar, reconhecer e recordar, fácil de distinguir dos outros e não deve ter mau significado em outros países ou línguas;
- b) elaborar associações positivas como, a qualidade e disposição; e
- c) atributos: uma marca forte deve despertar a mente do consumidor.

De acordo com Aaker (1998 apud LARENTIS, 2005), uma marca pode ser definida como um nome diferenciado e/ou símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. A marca tem o poder de sinalizar ao consumidor a origem do produto e pode proteger tanto o consumidor quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.

Tybout e Carpenter (2001 apud FERREIRA; BARCELLOS, 2001) ressaltam que as marcas existem porque têm valor para os clientes. Elas asseguram um nível de

qualidade, simplificam as escolhas e auxiliam os consumidores na obtenção de uma ampla gama de objetivos que vai desde a satisfação das necessidades funcionais básicas até a própria atualização. Além disso, as marcas trazem benefícios às empresas que as criam, servindo de ponte entre a empresa e os clientes.

Tendo como premissa que o valor de marca é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela, Aaker (1998 apud LARENTIS, 2005) enfatiza as vantagens da criação de valor a partir dos benefícios associados ao valor da marca para os consumidores, bem como para as empresas detentoras da marca.

2.5 Plano de Marketing

O plano de marketing tem por finalidade orientar as estratégias da empresa, de forma a obter maior eficiência, eficácia e efetividade nas atividades de marketing.

Planejamento de marketing, de acordo com McCarthy (1976), significa encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis.

O planejamento de marketing, segundo ele, compreende:

- a) fixação de objetivos
- b) avaliação de oportunidades
- c) planejamento de estratégias de marketing
- d) desenvolvimento dos planos de marketing
- e) desenvolvimento do programa de marketing

McCarthy (1976) também emprega o conceito de planejamento estratégico orientado para o mercado como sinônimo do planejamento estratégico de marketing, reforçando sua importância por dar a direção para todo o negócio.

Ferrell (2000, p.20), enfatiza a necessidade da perfeita integração das estratégias e planos de marketing com a missão, as metas da organização e os planos das outras áreas funcionais. "Desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing".

O plano de marketing assume aqui um papel preponderante, visando a antecipação, a formalização e a articulação das principais decisões a serem tomadas.

O plano de marketing, segundo Ferrell (2000, p.26), descreve cinco propósitos essenciais que o mesmo deverá conter, as quais representam a estrutura seguida por este estudo:

- a) explica as situações atuais e futuras da organização, incluindo análise ambiental, SWOT e análise do desempenho anterior da empresa;
- b) especifica os resultados esperados (metas e objetivos), de maneira que a organização possa antecipar sua situação no final do período de planejamento;
- c) descreve as ações específicas que devem ser adotadas, de maneira que possa ser atribuída a responsabilidade por cada ação, o que ajuda a assegurar a implementação das estratégias de marketing;
- d) identifica os recursos que serão necessários para a execução das ações planejadas; e
- e) permite o monitoramento de cada ação e seus resultados, facilitando assim a implementação dos controles. A avaliação dos resultados alcançados fornece as informações para o reinício do ciclo de planejamento no período seguinte.

O plano de marketing, portanto, integra o planejamento estratégico de marketing, que por sua vez, ao ser formulado, deve considerar não apenas as variáveis controláveis da empresa (variáveis do ambiente interno da organização ou micro ambiente de marketing), mas também as variáveis externas (incontroláveis) que dizem respeito aos ambientes competitivo, econômico, tecnológico, político e legal, sócio-cultural, além, e com os recursos e objetivos da empresa.

Sendo assim, torna-se conveniente expor o esquema:

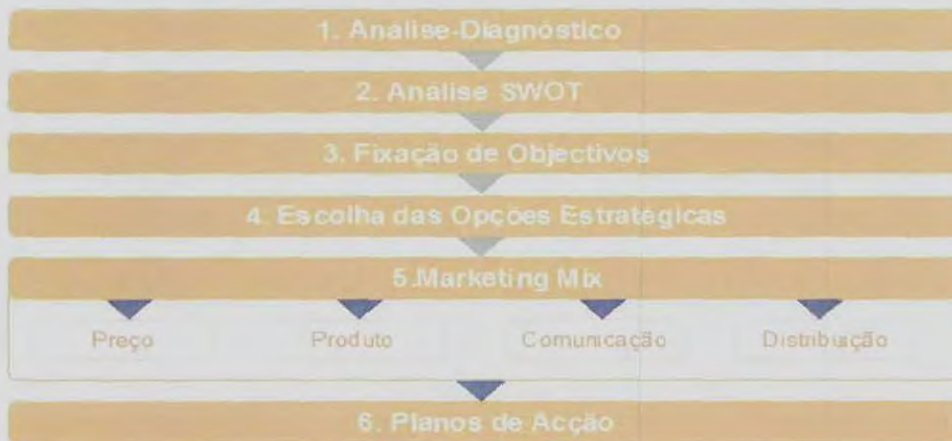


Figura 3: Processo de planeamento de marketing

Fonte: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

Como visto no esquema acima, é de fundamental importância para a consecução de um plano de marketing completo a realização de um diagnóstico dos ambientes internos e externos.

2.5.1 Diagnóstico Organizacional

O diagnóstico organizacional é uma das ferramentas previstas para o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico e requer uma profunda análise do ambiente em que a empresa está inserida, no intuito de que a organização possa, de maneira mais organizada, neutralizar o impacto das incertezas e transformar possíveis problemas e ameaças em oportunidades de negócio.

De acordo com Oliveira (1999), o ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas sim um conjunto dinâmico em que atua grande quantidade de forças, de natureza e dimensões variadas, em diversas direções, e que mudam constantemente, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.

A realização de um diagnóstico organizacional, constitui-se num instrumento de extrema valia para o bom desempenho do plano, pois analisa vários aspectos sobre variáveis ambientais externas e internas da empresa, e que, num segundo momento, servirão de aporte para a elaboração do prognóstico.

2.5.1.1 Análise de Mercado

A análise do ambiente consumidor é relevante para a avaliação atual e futura do mercado-alvo do empreendimento no intuito de atender da melhor forma possível às necessidades do mercado.

Uma importante variável a ser observada diz respeito ao mercado, ou seja, a obtenção de informações básicas sobre o negócio e o seu contexto mercadológico no ambiente em que pretende atuar.

[...] toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente. É importante que a empresa conheça muito bem o mercado onde atua ou pretende atuar, pois só assim conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora. Esta seção do plano de negócios deve ser a primeira seção a ser elaborada, pois dela dependerão todas as outras. (DORNELAS, 2001, p. 139)

Esse é o ambiente da segmentação do mercado. Art Weinstein (apud DIAS et al., 2003, p. 18) define segmentação de mercado “como o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes e que provavelmente terão comportamentos de compra semelhantes”.

A respeito do mercado, Kotler (1998) diz que um mercado é composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo.

Dornelas (2001) comenta que, quando o empreendedor estiver analisando o nicho de mercado onde a empresa está inserida, ele deve procurar mostrar como esse mercado está segmentado, as tendências do setor e de seu segmento específico, as tendências de consumo, os novos ingressantes nesse mercado, os fornecedores, entre outros.

2.5.1.2 Ambiente Externo

O macroambiente corresponde a aspectos que não possuem impacto direto nas atividades da empresa, mas que têm grande influência indireta e incontável sobre os

empreendimentos. Dentre tais aspectos, Ferrell (2000) cita os seguintes: forças competitivas, economia, tendências político-legais, tecnologia, aspectos sócio-culturais e ambiente consumidor.

2.5.1.2.1 Concorrência

Para que uma determinada empresa possa sobrepor-se a concorrência, deve-se buscar a segmentação de seus produtos, buscando assim atingir nichos ainda não explorados e com isso estabelecer uma vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes do mercado.

Quando se está avaliando a possibilidade de implantação de um negócio ou reestruturação do mesmo em áreas com concorrência, é imperativa uma mensuração a priori do nível de atendimento da concorrência, no intuito de definir os mercados-alvos da empresa.

Ao saber quem são seus concorrentes, os empreendedores poderão “[...] identificar oportunidades de negócios, avaliar os riscos, prever o nível exigido de competitividade e definir uma estratégia de penetração ou expansão no mercado [...]” (PEREIRA; SANTOS, 1995, p. 143).

2.5.1.2.2 Economia

Segundo Stoner; Freeman (1999, p.57) “variáveis econômicas são condições e tendências econômicas gerais que podem influenciar as atividades de uma organização”.

Portanto, ainda segundo o autor, exige-se um exame profundo das condições econômicas do país, da região, estado e município em que a empresa opera. Dentre esses fatores inclui-se o impacto do aumento ou diminuição do Produto Interno Bruto (PIB), as taxas de juros, a inflação e a variação cambial.

2.5.1.2.3 Aspectos Político-legais

Segundo Kotler (2000) o ambiente político é formado por leis, órgãos e grupos de pressão que influenciam as organizações. A legislação possui três propostas centrais: proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores e os interesses mútuos.

Visto que as atividades das empresas são influenciadas de forma substancial pelo governo, as leis, regulamentos e portarias emitidas pelo mesmo podem vir a facilitar ou dificultar os processos de uma organização. Desta forma cabe à empresa ficar atenta a toda e qualquer mudança proveniente dos órgãos regimentais.

2.5.1.2.4 Ambiente Tecnológico

Segundo Ferrell et al (2000) tecnologia refere-se à forma de como se dá a realização de tarefas específicas ou aos processos que são usados para criar coisas consideradas novas.

Os desenvolvimentos tecnológicos, em qualquer campo de atividade, têm o potencial de alcançar as organizações (HALL, 2004).

Desta forma pode-se dizer que os avanços tecnológicos fornecem uma gama de oportunidades aos empreendimentos para que possam vir a obter desenvolvimento sustentável e um diferencial perante a concorrência.

2.5.1.2.5 Aspectos Sócio-culturais

Os valores culturais podem ajudar a definir os aspectos característicos de uma determinada população, afetando a vida das pessoas que nela vivem e determinando aspectos em termos de como, quando, o que e onde os consumidores compram os produtos de uma empresa.

Segundo Ferrell (2000), aspectos sócio-culturais são as influências sociais e culturais que causam mudanças nas atitudes, crenças, normas, costumes e estilos de vida.

Kwasnicka (1995) ressalta a importância de tais aspectos pelo fato de, muitas vezes, ocorrer até mesmo o impedimento do lançamento de um produto em um determinado mercado que possua normas religiosas, ambientais ou culturais contrárias ao consumo de tal produto.

2.5.1.3 Ambiente Interno

De acordo com Ferrel (2000), o bom planejamento e tomada de decisão exigem o acesso e análise de dados, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo, no intuito de gerar informações fidedignas e precisas.

Ainda segundo ele, a análise ambiental interna é:

Uma avaliação crítica do ambiente interno atual e futuro da empresa em relação a seus objetivos e desempenho, a alocação de recursos, as características estruturais e as lutas políticas e de poder.

Desta forma, pode-se dizer que as empresas precisam desenvolver parâmetros que permitam aferir o seu grau de competitividade e sua eficiência operacional, para poder obter o crescimento sustentável (COBRA, 2003).

2.5.1.3.1 Estrutura Organizacional

Pode-se dizer que os aspectos administrativos referem-se diretamente à estrutura organizacional necessária a ser implementada em uma determinada empresa.

Com isso, é conveniente definir estrutura organizacional como sendo "o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas" (STONER; FREEMAN, 1985, p. 230).

O alicerce da organização é a divisão do trabalho, o princípio que estabelece que a divisão do trabalho em seus componentes e designá-los aos membros de um grupo ou um departamento, permite realizar mais do que se cada pessoa tentasse realizar sozinho o trabalho todo. A divisão do trabalho cria tarefas simplificadas que podem ser aprendidas e completadas de forma relativamente rápidas.

2.5.1.3.2 Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos em geral é responsável pelo estabelecimento e administração de programas de ação positiva para conseguir *oportunidade igual de emprego para todos*, através de recrutamento, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e manutenção da saúde e segurança (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Para tanto, o empreendedor deve necessariamente pensar em atrair as pessoas mais experientes, com habilidades complementares, visando formar uma *equipe multidisciplinar para gerenciar o negócio*. De acordo com Dornelas (2001), o empreendedor deve atrair pessoas melhores que ele próprio, para que sejam tomadas as decisões gerenciais que cada área da empresa exige, podendo delegar tarefas e atribuições, e por fim dedicar-se a questões mais estratégicas.

2.5.1.3.3 Finanças

Os aspectos financeiros referem-se às necessidades de dispêndio de recursos de ordem contábil para o desenvolvimento de uma determinada atividade e os riscos a ela associados.

Segundo Dornelas (2001) tais gastos incluem: investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis etc.

Sendo assim, optou-se por limitar a análise financeira a 4 pontos básicos, os quais estão diretamente relacionados com marketing e que, por consequência, foram indispensáveis para os resultados desse plano de marketing. Foram eles: definição dos custos do produto, ponto de equilíbrio, investimentos em marketing e formação do preço.

2.6 Análise da Matriz SWOT

A análise SWOT (no inglês **Strenghts** – pontos fortes; **Weakenesses** – pontos fracos; **Opportunities** – oportunidades; e **Threats** – ameaças), segundo Parnell (et. al., 1998), auxilia decisivamente na conceitualização do propósito de uma empresa.

Para ele a análise SWOT consiste na análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo de uma empresa, com o objetivo de possibilitar que esta se posicione e venha a tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e minimizar ou mesmo evitar as ameaças externas. Com isso, a empresa busca enfatizar seus pontos fortes e moderar os impactos dos seus pontos fracos.

De acordo com Ferrell (et. al., 2003, p.34), as forças “referem-se aos fatores que permitem à empresa alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvos, isto é, uma vantagem competitiva”.

Já as fraquezas, segundo Ferrell (et. al., 2003), referem-se a quaisquer deficiências que uma empresa possa vir a ter no desenvolvimento ou na implementação de sua estratégia. Segundo ele, elas devem ser examinadas pela perspectiva dos consumidores, pois eles, freqüentemente, as percebem, e a empresa não.

Por sua vez, “uma oportunidade é uma situação externa que oferece o potencial para melhorar a capacidade da organização satisfazer seus clientes” (NICKELS; WOOD, 1999, p.23).

Enquanto que uma ameaça, de acordo com Nickels (et. al., 1999, p; 23), “é algum problema externo que tem potencial para afetar a sua capacidade de satisfazer seus clientes. As ameaças podem vir de concorrentes, ações do governo, ou outros fatores externos à organização”.

De acordo com Parnell (1998), a análise SWOT também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente explorados e identificar pontos fracos que podem ser ajustados.

Segundo o autor, a confrontação das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da empresa, permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos.

A estrutura apresentada pelo autor através da figura abaixo, permite identificar muitas das variáveis que a administração deve considerar no processo de análise SWOT.

Fontes de possíveis oportunidades e ameaças do ambiente externo			
Forças econômicas	Forças político-legais	Forças sociais	Forças tecnológicas
			Forças setoriais
Possíveis pontos fortes e fracos da organização			
Acesso a matérias-primas	Distribuição	Administração	Compras
Propaganda	Economias de escala	Produção e operações	Controle de qualidade
Conselho de administração	Scanning ambiental	Participação de mercado	Pesquisa e desenvolvimento
Marcas	Recursos financeiros	Estrutura organizacional	Vendas
Administração de canais	Previsões	Instalações físicas	Controle estratégico
Reputação da empresa	Lobbies junto ao governo	equipamentos	Formulação de estratégia
Sistemas de informações computadorizados	Recursos humanos	Diferenciação de produtos / serviços	Implementação de estratégia
Sistemas de controle	Relação de trabalho	Qualidade dos produtos / serviços	Tecnologia
Custos	Liderança	Promoção	Administração de estoques
Lealdade do cliente	Localização	Relações públicas	
Tomadas de decisões			

Figura 4: Estrutura para análise S.W.O.T.

Fonte: (PARNELL ET. AL., 1998, p. 86).

Portanto, pode-se dizer que este quadro serviu como escopo para que se fossem estabelecidas as análises pertinentes de cada ambientes, já que ele exprime as possíveis origens dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como as forças determinantes para o surgimento de oportunidades e ameaças.

3 METODOLOGIA

A metodologia tem como objetivo estabelecer o tipo de pesquisa e os conseqüentes procedimentos de coleta e análise de dados a serem aplicados nesse projeto.

Segundo Lakatos e Marconi (1992), a metodologia é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

3.1 Tipo de Pesquisa

O escopo desta pesquisa teve como característica metodológica um estudo descritivo, pois tratou de descrever um determinado fato ou fenômeno através de levantamentos e observação.

Este tipo de estudo descreve, conforme Gil (2002 apud SOUZA et al., 2007), as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

De forma complementar, Vergara (2007) afirma que a pesquisa descritiva pode, além de estabelecer correlações entre variáveis, pode também definir sua natureza.

Além de seu cunho descritivo, este estudo também é do tipo aplicado, já que objetiva gerar conhecimento para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos (SOUZA et al., 2007). Pode-se dizer com isso que esta pesquisa teve a finalidade de resolver os problemas propostos e de atender a uma determinada necessidade da empresa estudada.

Em relação à possibilidade de controle das variáveis, a pesquisa se caracterizou como sendo do tipo *ex-post facto*, pois, de acordo com Vergara (2007), ela refere-se a um fato já ocorrido. De acordo a autora, ela se aplica quando o pesquisador não pode controlar ou manipular as variáveis.

De acordo com Chizzotti (2001), a análise da natureza dos dados coletados pode ter caráter quantitativo ou qualitativo. Uma pesquisa quantitativa prevê a mensuração

de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência das incidências e de correlações estatísticas. Feito isso, o pesquisador irá descrever, explicar e prever. Por outro lado, uma pesquisa qualitativa fundamenta-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos. Com isso, o pesquisador participará, compreenderá e interpretará.

Para este estudo, portanto, percebeu-se um caráter qualitativo, a partir do momento em que fez-se uso da pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento da fundamentação teórica, seguida da observação direta do mercado do negócio estudado.

Outra forma de tipificação desta pesquisa refere-se ao fato de ela ter sido circunscrita a uma única entidade organizacional, o que caracteriza o estudo de caso (VERGARA, 2007). Além disso, segundo a autora, esse tipo de pesquisa tem caráter de profundidade e detalhamento e pode ou não ser realizada no campo.

As formas de obtenção dos dados coletados para essa pesquisa foram predominantemente via documental. Segundo Souza et al. (2007), a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, ou com pessoas, dentre os quais pode-se citar como exemplos os registros, regulamentos, ofícios, balancetes, informações de textos e planilhas computadorizados dentre outros.

A observação participante foi utilizada como método complementar de coleta de dados. Para Lakatos e Marconi (2001, p. 222), a observação “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste em apenas ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”. Segundo Vergara (2007), a observação participante também abrange a participação de pessoas implicadas no problema sob investigação, não se limitando apenas na figura do pesquisador.

Por fim, quanto ao procedimento de coleta de dados foi utilizado o método bibliográfico, com o intuito de obter o embasamento teórico que é necessário para proporcionar maior conhecimento no que tange o tema. De acordo com Vergara (2007,

p. 48), a pesquisa bibliográfica é um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas. Isto é, material acessível ao público em geral”.

3.2 Coleta de Dados

As fontes utilizadas para a coleta de dados foram principalmente livros, pesquisas referentes ao tema e materiais provenientes da internet. Além disso, foram coletadas informações de documentos da empresa estudada, dentre eles planilhas de controles internos, textos institucionais e documentos fiscais com o intuito de alcançar os objetivos propostos referentes à caracterização da empresa e de seus processos.

Dentre os principais autores que foram utilizados para compor o escopo bibliográfico deste estudo, pode-se citar: Porter (1989), para estratégia; Kotler (1996, 1998, 1999 e 2000), para marketing; Aaker (1996), para posicionamento e marca; Ferrel (2000), para plano de marketing; e Parnell (1998), para análise SWOT.

Dentre os materiais de internet utilizados destacaram-se dissertações de mestrados, artigos apresentados em conferências e seminários, sites institucionais e estudos realizados por órgãos governamentais como o Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio e o BRDE.

Em relação ao método de coleta de dados via observação participante, deve-se ressaltar que as informações foram obtidas via observação do pesquisador que é colaborador da organização, além da realização de entrevistas informais e semi-estruturadas junto ao fundador da empresa estudada, Sr. Lavino Scaini.

3.3 Análise dos Dados

A análise das informações obtidas neste estudo deu-se por meio de interpretação dos fatos e atribuição de significados, de modo a obter as correlações necessárias entre os objetivos de pesquisa propostos e as formas de atingi-los.

3.4 Limitações da Pesquisa

Inicialmente, deve-se pressupor que não há uma pesquisa perfeita e que este estudo também possui limitações. Uma das limitações está relacionada com o fato de as análises dos dados terem sido feitas por um pesquisador que ocupa um cargo na empresa objeto deste estudo, o que, devido ao conhecimento empírico adquirido no decorrer de sua função na organização, pode limitar em certos aspectos a referida análise. Tais limitações devem-se principalmente à impossibilidade de se obter uma visão exteriorizada e, conseqüentemente, mais crítica do negócio.

Outra limitação da pesquisa deve-se ao fato de ela ter sido realizada apenas no âmbito de marketing e nas suas áreas de influência direta, deixando de lado outros temas/setores que são primordiais para o bom andamento do negócio e que merecem igual atenção.

Uma terceira limitação deve-se ao fato de que a empresa estudada não possui nenhum tipo de sistema de controle computadorizado ou mesmo um registro histórico de dados. Assim, todos os dados obtidos nessa pesquisa foram formatados pelo próprio pesquisador, de modo a compor a base de dados exposta no trabalho, sendo que o mesmo, além de acumular outras funções, não possui conhecimento de programação adequado para uma tabulação de informações do dia-a-dia da empresa, prejudicando assim a qualidade dos dados históricos.

4 RESULTADOS DO PLANEJAMENTO DE MARKETING

Nos itens subseqüentes, serão apresentados, analisados e interpretados os dados que foram obtidos neste estudo, de modo a servir de escopo para o plano de marketing em si e suas conclusões.

4.1 Caracterização da Organização

A Móveis Casa Grande foi constituída em meados do ano de 1989, pelo seu fundador, Lavino Scaini, que munido de 32 anos experiência tanto na marcenaria em si, quanto na Gerência de Produção de diversas empresas privadas do ramo, formou uma equipe própria de trabalho e tornou-se empresário.

No início das atividades, a empresa contava com oito marceneiros e um gestor, na figura de seu fundador. Desde o início das atividades, a empresa se consolidava no mercado de móveis sob medida como uma organização fabricante de produtos de alto valor agregado, personalizado e com rigoroso prazo de entrega.

No entanto, do período de 1993 a 2000, a empresa paralisou suas atividades devido a problemas de saúde de seu proprietário, o que acarretou na demissão de todos os empregados e na falência do empreendimento.

A partir de 2001, com a recuperação de seu fundador, a empresa retomou lentamente as atividades, até que em 15 de junho de 2005, a empresa foi novamente constituída. A partir dessa data, a empresa se caracterizou como sendo uma micro-empresa de natureza individual, contando com cinco colaboradores e com sede e equipamentos remanescentes da sua fundação, sendo que tal situação permanece desde então.

A produção é modesta, girando em torno de uma média de 4,8 m² de móveis produzidos por mês, tendo como referência o ano de 2006, o que fica aquém das necessidades básicas de auto-sustentação.

Os móveis residenciais correspondem a 71,43% do total de produtos fabricados pela empresa, sendo que os demais são caracterizados como sendo móveis

especializados para determinadas necessidades, podendo-se destacar balcões para serralheria, agropecuária e até mesmo eventuais reformas.

4.2 Ambiente Externo

A descrição do ambiente a qual a empresa Móveis Casa Grande está inserida se faz necessária para que se possa identificar as variáveis de suma importância para a empresa em termos estratégicos e para posicioná-la nesse mercado.

4.2.1 Análise de Mercado

Tendo como base a segmentação de mercado exposta por Dias (2000), segue a tabela 1, a qual diz respeito a dados estatísticos da população estudada de acordo com as características de seus domicílios:

Tabela 1: População residente, por tipo do domicílio particular permanente, segundo os Bairros de Florianópolis - Santa Catarina.

Município e bairros	População residente por tipo de domicílio particular permanente			
	Casa	Apartamento	Cômodo	Total
Florianópolis	252.648	86.087	328	339.063
Agronômica	9.874	3.764	5	13.643
Capoeiras	13.407	5.750	38	19.195
Centro	14.992	28.743	41	43.776
Coqueiros	7.533	6.022	9	13.564
Jardim Atlântico	93.643	2.601	11	96.255
Saco dos Limões	11.753	1.967	25	13.745
Trindade	8.303	6.625	11	14.939

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000.

Na tabela 1, pode-se verificar o número de pessoas residentes em diferentes tipos de domicílios na cidade de Florianópolis, os quais se caracterizam como do tipo particular permanente. Tal segmento foi escolhido, excluindo-se, por exemplo, a população residente em domicílios alugados, pois, de acordo com o proprietário da empresa estudada, a população residente em domicílios particulares permanentes, que

por sinal é uma característica da totalidade dos cliente da Móveis Casa Grande, é mais propícia a adquirir produtos de maior durabilidade para seus lares, tendo os móveis sob medida como exemplo desse tipo de produto.

O critério utilizado para a seleção dos bairros, em detrimento dos demais, foi a escolha dos cinco bairros de maior número de pessoas residentes em domicílios do tipo casa e, igualmente, os cinco bairros de maior número de pessoas residentes em domicílios do tipo apartamento, sendo que os bairros Agrônômica, Capoeiras e Centro estão entre os cinco de ambos os grupos.

Dentre os principais bairros com maior número de habitantes em apartamentos, destacam-se os bairros do Centro e Trindade, respectivamente com 28.743 e 6.625 habitantes para esse tipo de domicílio. Já com relação aos domicílios do tipo casa, destacam-se o Ribeirão da Ilha e Campeche, os quais possuem, respectivamente, 20.088 e 18.194 habitantes.

Esta tabela tem sua importância atrelada à estratégia a ser utilizada na abordagem ao cliente de ambos os grupos, os quais possuem diferentes necessidades devido às distintas características entre os tipos de domicílios, como, por exemplo, espaço e praticidade. Um apartamento, por ser na maioria das vezes menor que uma casa, necessita de móveis mais compactos e que estejam de acordo com as necessidades primárias de seus residentes, não havendo espaço para projetos compostos de módulos (partes de um móvel) supérfluos. Sendo assim, os projetos são pequenos, práticos e podem servir como base para qualquer outro apartamento de um mesmo prédio, enquanto que um projeto para uma casa exige maior habilidade de criação devido a necessidade de uma ocupação otimizada dos espaços que uma casa proporciona, o que torna o projeto na maioria das vezes exclusivo.

Com a tabela 2, tem-se uma perspectiva das quatro principais cidades que compõem a região metropolitana de Florianópolis em termos de números de habitantes por grupos de idade, constituindo-se como um indispensável tipo de segmentação do mercado, no sentido de dar aporte a análises estratégicas e mercadológicas.

Tabela 2: População residente, por grupos de idade, segundo os Municípios (Biguaçu, Florianópolis, Palhoça e São José), Bairros e a situação do domicílio - Santa Catarina

Município e bairros	População residente								
	Total	18 e 19 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 a 59 anos	60 a 69 anos	70 a 79 anos	80 anos ou mais
Biguaçu urbana	25305	1 817	7798	7315	5089	2638	1481	691	293
Florianópolis									
Agrônômica	10502	652	3091	2249	1852	1322	795	396	145
Capoeiras	13761	776	3589	3269	2552	1757	1094	533	191
Centro	31551	2 082	8086	6398	6591	4453	3060	2080	883
Coqueiros	9608	621	2386	2132	2029	1230	723	363	124
Itacorubi	7477	503	2188	1881	1605	725	349	168	58
Jardim Atlântico	8570	547	2225	1969	1616	1095	667	331	120
Saco dos Limões	9515	653	2730	2114	1753	1187	578	344	156
Trindade	11279	860	3633	2251	2064	1272	701	356	142
Palhoça urbana	57613	4 036	17796	16687	11650	6081	3198	1659	542
São José									
Barreiros	13033	829	3507	2927	2564	1611	928	504	163
Ipiranga	11627	797	3292	2882	2418	1216	631	297	94
Kobrasol	9183	587	2306	2081	2100	1151	577	283	98
Serraria	11726	793	3625	3312	2186	1020	485	215	90

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000.

Deve-se destacar que os bairros selecionados nas cidades de Florianópolis e São José foram escolhidos pela situação dos mesmos, já que também se caracterizam como sendo os centros urbanos das respectivas cidades. Por fim, foram excluídos os grupos de idade entre zero e dezoito anos, por não constituírem a maioria legal, de acordo com o Novo Código Civil Brasileiro, e que, portanto, não possuem características inerentes ao mercado alvo da empresa Móveis Casa Grande.

Outro tipo de segmentação exposta por Dias et al. (2003) diz respeito às características sócio-econômicas da população. Assim sendo, a Tabela 3 faz referência ao rendimento mensal da população estudada:

Tabela 3 - Valor do rendimento nominal médio mensal das pessoas com rendimento, responsáveis pelos domicílios particulares permanentes, segundo os Municípios (Biguaçu, Florianópolis, Palhoça e São José) e Bairros - SC

Municípios e Bairros	Valor do rendimento (R\$)
Biguaçu	676,64
Florianópolis	
Abraão	1 716,94
Agronômica	2 178,90
Balneário	1 920,29
Base Aérea	1 768,91
Bom Abrigo	3 172,94
Cacupé	2 313,68
Canto	1 830,76
Canto da Lagoa	1 770,63
Canto dos Araçás	2 138,61
Centro	2 898,84
Coqueiros	1 936,91
Córrego Grande	2 068,60
Daniela	2 541,67
Dunas da Lagoa	1 604,84
Estreito	1 553,73
Inglese Norte	2 059,59
Itacorubi	1 787,95
Itaguaçu	3 127,82
João Paulo	1 765,76
Jurere Oeste	3 952,75
Lagoa	2 015,83
Pantanal	1 647,55
Porto da Lagoa	1 723,45
Praia Brava	2 405,37
Sambaqu	1 562,49
Santa Mônica	3 676,16
Santo Antônio	1 627,83
Trindade	1 766,35
Palhoça	713,72
São José	
Bosque das Mansões	3 826,96
Campinas	1 524,79

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000.

A tabela 3 expõe o valor médio, em Reais, do rendimento mensal da população dos bairros da Grande Florianópolis, o que permite selecionar os grupos com maior poder aquisitivo, que, por sua vez, possuem maior demanda por produtos diferenciados e de alto valor agregado, como móveis sob medida.

Para a seleção dos bairros de Florianópolis e São José, foi utilizado o critério de escolha dos que possuem população com rendimento médio mensal igual ou superior a R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais) mensais, os quais pertencem à classe C, de acordo com a tabela 5, e que correspondem a uma fatia dos clientes atuais da Móveis Casa Grande.

Dentre os destaques da tabela, pode-se salientar os bairros de Jurere Oeste e Bosque das Mansões com rendimento médio mensal de R\$ 3.952,75 e R\$ 3.826,96, respectivamente.

Essa tabela influencia diretamente nas decisões estratégicas da empresa estudada, já que através dela pode-se direcionar esforços de penetração no mercado em que ela atua ou que pretende atuar, baseado na classe de rendimento dos residentes. Além disso, ela possui um caráter restritivo, já que expõe apenas o público que realmente interessa para as pretensões da empresa, já que ela exclui os residentes em domicílios temporários e de terceiros.

A tabela 4 exhibe a relação entre o número de domicílios de cada bairro e a classe de rendimento mensal da pessoa responsável pelo domicílio, isto é, a quantidade de domicílios de acordo com o número de salários mínimos do seu responsável. Ela expõe uma diferenciação do rendimento da população por meio de classes, o que permite definir a forma de atendimento que deve ser dirigido a cada classe de cliente. Portanto, ela possui uma característica complementar à tabela 3, ou seja, enquanto ela elucida os números por classes de rendimento, a tabela 3 coloca os valores brutos por residente.

O critério de seleção dos bairros teve como base os cinco bairros com maior número de domicílios para cada uma das classes descritas, sendo que as classes de zero a três salários mínimos foram excluídas, pelo fato de que as demais classes têm maiores possibilidades de virem a adquirir produtos com maior valor agregado.

Tabela 4 - Domicílios particulares permanentes, por classes de rendimento nominal mensal da pessoa responsável pelo domicílio, segundo os Municípios e Bairros - Santa Catarina.

Municípios e Bairros	Domicílios particulares permanentes						
	Total	Classes de rendimento nominal mensal da pessoa responsável pelo domicílio (salário mínimo)					
		De 3 a 5	De 5 a 10	De 10 a 15	De 15 a 20	De 20 a 30	Mais de 30
Biguaçu	6369	3049	2573	405	188	68	86
Florianópolis							
Agronômica	2777	590	742	307	294	311	533
Capivari	1469	625	599	106	83	21	35
Capoeiras	4004	1000	1617	673	376	196	142
Centro	12551	1438	3008	1807	1823	1646	2829
Coqueiros	3014	389	952	500	462	335	376
Itacorubi	2622	509	874	402	332	262	243
Jardim Atlântico	2313	595	878	343	248	128	121
Saco dos Limões	2597	668	898	334	297	201	199
Trindade	3860	745	1285	589	527	360	354
Palhoça	13876	6718	5502	893	424	170	169
São José							
Barreiros	3467	980	1530	455	275	138	89
Bosque das Mansões	135	6	22	20	26	18	43
Campinas	2635	518	1092	452	307	139	127
Centro	833	230	312	126	79	32	54
Forquilha	1938	780	902	152	70	22	12
Ipiranga	2830	1110	1192	269	142	63	54
Kobrasol	3660	797	1532	570	397	204	160
Nossa Sra. do Rosário	1585	425	719	236	126	43	36
Serraria	2358	1162	973	129	61	20	13

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000.

Para melhor entendimento, mostrou-se conveniente a disposição da tabela 5 pelo fato de que ela expõe a divisão de classes em função do salário mínimo. Essa tabela é importante porque elucida os dados levantados pela tabela 4 e pelos gráficos que serão expostos a seguir no subitem "clientes".

Tabela 5 – Divisão de classes em função da quantidade de salários mínimos.

Classes	Salários Mínimos por mês
A1	Acima de 45 (R\$ 15.750,00)
A2	Entre 25 e 45 (R\$ 8.750,00 a R\$ 15.750,00)
B1	Entre 15 e 25 (R\$ 5.250,00 a R\$ 8.750,00)
B2	Entre 10 e 15 (R\$ 3.500,00 a R\$ 5.250,00)
C	Entre 4 e 10 (R\$ 1.400,00 a R\$ 3.500,00)
D	Entre 2 e 4 (R\$ 700,00 a R\$ 1.400,00)
E	Até 2 (R\$ 700,00)

Fonte: Brasil em foco

(Nota: Valor do salário mínimo de R\$ 350,00)

Como se pode perceber ela classifica, em ordem decrescente, as faixas salariais de acordo com as classes, que vão desde “A1” até a classe “E”.

4.2.2 Clientes

Os principais clientes da Móveis Casa Grande na atualidade são tipificados da seguinte forma, de acordo com o gráfico 1:



Gráfico 1: Tipo de clientes

Fonte: Dados primários

O gráfico 1 demonstra que 80,95% dos clientes da Móveis Casa Grande são Pessoas Físicas, enquanto que o restante, 19,05%, são Pessoas Jurídicas, dentre os quais destacam-se igrejas, condomínios residenciais e salas comerciais.

Outra forma de tipificação dos clientes da Móveis Casa Grande diz respeito à faixa etária dos mesmos, mais especificamente as pessoas físicas, e que pode ser visto no gráfico 2:

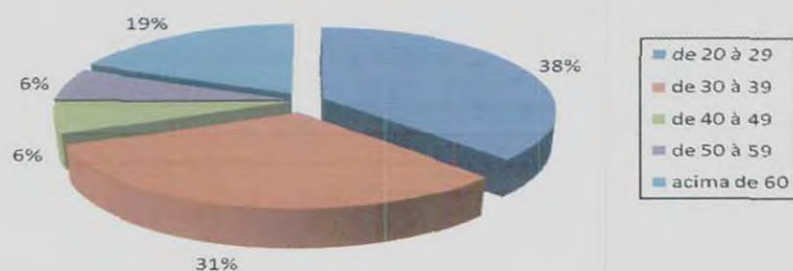


Gráfico 2: Faixa Etária
Fonte: Dados primários

Com o gráfico 2, tem-se que 38% dos clientes da empresa estão entre os 20 e 29 anos de idade. Por sua vez, os que estão entre 30 e 39 anos correspondem a 31% do total, seguidos pelos clientes acima de 60 anos, que correspondem a 19%. Por último e com 6% cada estão as faixas etárias de 40 à 49 e de 50 à 59 anos.

Outra caracterização dos clientes da empresa estuda diz respeito às suas classes de rendimento mensal, as quais podem ser quantificadas de acordo com a tabela 5, exposta anteriormente. O gráfico 3 mostra a situação dos clientes pessoas físicas de acordo com essa tipificação:

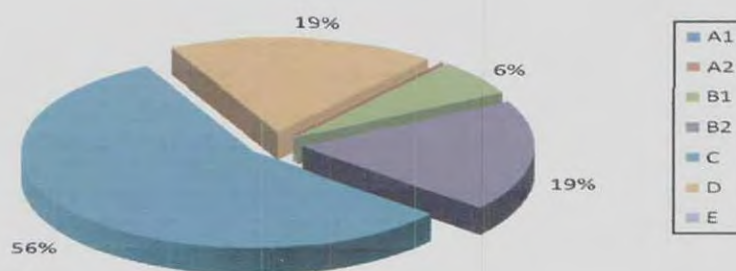


Gráfico 3: Classe de Rendimento
Fonte: Dados primários

Pode-se perceber que 56% dos clientes da Móveis Casa Grande pertencem à classe C, isto é, recebem de R\$ 1.400,00 a R\$ 3.500,00 mensais. Logo em seguida vêm as classes D (de R\$ 700,00 a R\$ 1.400,00 mensais) e B2 (de R\$ 3.500,00 a R\$ 5.250,00 mensais) empatadas com 19%. A classe B1 (de R\$ 5.250,00 a R\$ 8.750,00 mensais) está presente na gama de clientes da Móveis Casa Grande com 6% do total. Por sua vez, as classes A1, A2 e E não aparecem como clientes da empresa.

Nessa pesquisa procurou-se ressaltar também as formas pelas quais esses clientes tomaram conhecimento dos produtos e serviços prestados pela empresa estudada, considerando-se o período de 2005 a 2007. Sendo assim, segue o gráfico 4.

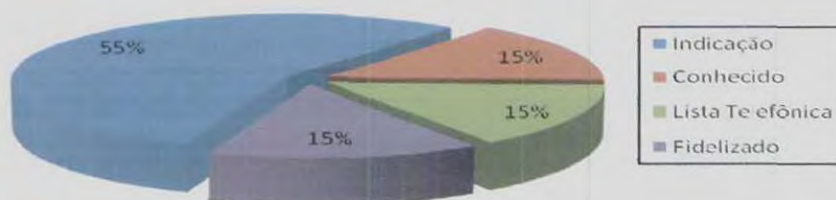


Gráfico 4: Vias de contato dos clientes
Fonte: Dados primários

De acordo com as informações obtidas, verificou-se que em sua maioria, 55% do total, os clientes chegaram até a empresa através de indicações de terceiros ou ex-clientes. As pessoas conhecidas, sendo que dentre elas incluem-se familiares, amigos e vizinhos, corresponderam a 15% dos clientes totais. Outros 15% constituem o grupo de pessoas que procuraram a empresa por meio de anúncio em lista telefônica. Por fim, os últimos 15%, correspondem aos clientes fidelizados, isto é, ex-clientes que voltaram a adquirir produtos da empresa.

Outro aspecto que foi estudado diz respeito ao tipo de produto adquirido por esses clientes, os quais se seguem.

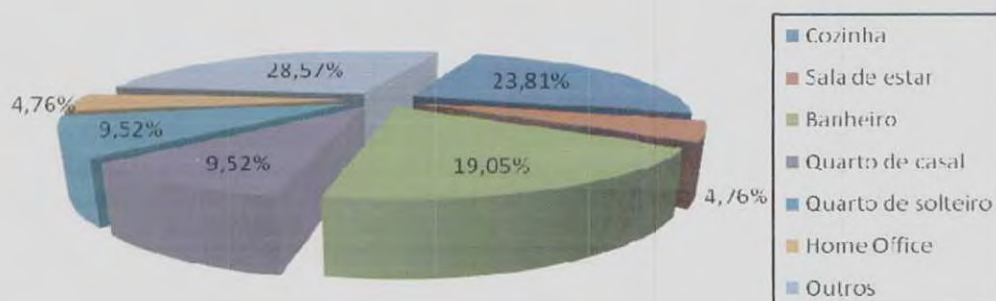


Gráfico 5: Tipos de produtos
Fonte: Dados primários

O gráfico demonstra que, dentro da linha dos móveis residenciais, as que mais se destacaram foram as cozinhas, com 23,81% do total. Logo em seguida, com 19,05%, vieram os banheiros, seguidos pelos quartos de casais e de solteiros, ambos com 9,52%, e finalmente, home Office e sala de estar, ambos com 4,76% cada. No entanto o maior destaque, com 28,57%, foram os outros tipos de móveis que a empresa se propõe a fabricar de acordo com a procura, como por exemplo, mesas, bancadas para exposição de produtos em lojas, caixas para correspondências, lousas, balcões de sonorização e eventuais reformas.

4.2.3 Concorrentes

A Móveis Casa Grande atua no setor de móveis sob medida, que por si só caracteriza-se como um ramo extremamente competitivo. Tratando-se das atividades de empresas que trabalham com móveis acabados, a competitividade se torna ainda mais acirrada, pois há o confronto com organizações de grande porte do setor varejista, das quais se pode destacar, de acordo com a percepção da empresa, as Casas Bahia, Ponto Frio, Koerich, Lojas Salfer e Colombo.

Por seu poder de barganha junto a fornecedores de móveis produzidos em escala, essas empresas acabam por viabilizar a venda de produtos a preços muito baixos e, além disso, em condições de pagamento extremamente flexíveis. Tais

empresas podem ser tipificadas como concorrentes genéricos da Móveis Casa Grande, já que estas vendem produtos diferentes, essencialmente em termos de preço, qualidade e principalmente grau de personalização.

No campo de móveis sob medida, a concorrência varia desde micro-empresas, até empresas consolidadas no mercado. A definição dos concorrentes foi feita com base em entrevista e por dados obtidos através da observação. Por isso, mostrou-se necessário dividir os concorrentes em cinco grupos: o primeiro corresponde aos já citados grandes varejistas; o segundo corresponde às empresas do ramo de móveis modulares produzidos em série, dentre as quais destacaram-se a Difratelli Móveis, Florense, Todeschini, Felipetto Móveis, Bontempo, Criare e Sierra Móveis; o terceiro corresponde às empresas que fabricam móveis exclusivos e sob medida, das quais destacaram-se Moenda Móveis, Modocol, Benatto e Jair Móveis; o quarto corresponde às empresas que desenvolvem móveis de alto valor agregado para ambientes específicos, dentre as quais destacou-se a Portiere; e, por fim, o quinto grupo, do qual pertence a própria empresa estudada, que corresponde às micro empresas sem expressão no mercado ou que sobrevivem na informalidade. Este último grupo não foi convenientemente estudado devido à extrema dificuldade de levantamento das informações, já que são empresas fisicamente pequenas, de baixa produtividade e que em muitos casos são mescladas junto às residências de seus proprietários.

As informações levantadas abaixo foram obtidas por meio de sites institucionais, observação e por entrevistas informais com profissionais do setor moveleiro. As empresas estudadas são:

- Difratelli Móveis: foi fundada em novembro de 1990, pelos irmãos Laurindo e Ulisses Costa, em Flores da Cunha, Rio Grande do Sul, expandiu-se pelo território nacional, contando com uma loja na Rua, no bairro do Estreito, Florianópolis.

Trata-se de uma empresa familiar, com produção em escala e linhas padronizadas, mas adaptáveis às necessidades de cada cliente. Além de proporcionar aos seus funcionários cursos externos para o aperfeiçoamento de seus conhecimentos e experiências, conta também com investimentos em máquinas sofisticadas, como um centro de usinagem informatizado adquirido em 1997.

Dentre seus pontos fortes destacam-se a solidez no mercado e seu sistema de franquias, o que possibilita maior alcance de clientes, enquanto que em seus pontos fracos observa-se a utilização de materiais de má qualidade, como compensados, por exemplo, como forma de atingir preços mais baixos que os praticados pela concorrência e o porte do show-room, pois os móveis são expostos de forma desorganizada devido ao pouco espaço.

- Florense: fundada em 1953, em Flores da Cunha, na Serra Gaúcha, trata-se de uma das maiores e melhores empresas do mundo no ramo. A Florense tem seus móveis fabricados a partir de projetos personalizados, criados por arquitetos e designers de interiores. Uma rede de franchising, com mais de 90 franqueados em todo o país, incluindo uma em Florianópolis, na Av. Beira Mar Norte, garante o atendimento dos clientes.

Seus quatro principais pilares são a responsabilidade social, padronização, controle de distribuição e design. O primeiro refere-se ao cuidado da saúde e da força do trabalhador; a padronização representa a previsibilidade e a transparência; o controle de distribuição define a capacidade de governar formalmente os interesses da marca junto aos diversos mercados; e o design que traduz as tendências de cada ambiente.

A empresa tem seus investimentos focados em design do produto, tecnologia e na formação de seus funcionários e colaboradores. Além disso, a empresa é pioneira do setor na obtenção do Certificado Internacional de Qualidade ISO 9001 e do Certificado de Gestão Ambiental ISO 14001.

Como pontos fortes pode-se destacar a conquista dos certificados de qualidade ISO 9001 e 14001 e seu alcance tanto no mercado nacional quanto internacional, contando inclusive com uma revista própria de circulação nacional. Enquanto isso, entre os pontos fracos estão a impossibilidade de realizar determinadas personalizações como cantos arredondados, por exemplo, devido à mecanização da produção e a utilização de materiais de baixa qualidade em detrimento ao uso do MDF, com fins ao abatimento nos custos de produção.

- Móveis Todeschini: fundada em 1939, inicialmente como uma fábrica de acordeões, em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, a Todeschini passa a se dedicar à fabricação de cozinhas moduladas na década de 70, sendo pioneira nesse tipo de produto.

Atualmente a Todeschini tem seu trabalho totalmente focado na fabricação de móveis residenciais em módulos componíveis e conta com um parque fabril de 54.000m². É composta por outras cinco unidades fabris, que são: Todesflor, Todesmade, Itálinea, Todeschini Export e Grato.

A empresa está alicerçada nos seguintes princípios: competitividade, desenvolvimento, destemor, direção, ética e reciprocidade. Baseada nesses princípios, a empresa traçou os seguintes referenciais estratégicos: Visão – ser referência em mobiliário no mercado de atuação; Negócio – solução em móveis e seus complementos; Propósito – empresa sólida, com qualidade de vida e sucesso compartilhado.

Em 2001 a empresa instituiu o PROISO (Programa Integrado de Gestão da Qualidade Ambiental), responsável pela implantação e manutenção das normas ISO 9001 e ISO 14001.

Como pontos fortes destacam-se a atenção com os funcionários e colaboradores da empresa, a qual figura entre as cem melhores empresas para trabalhar na América Latina, de acordo com a Great Place to Work Institute, e a sua rentabilidade, vindo a se tornar, em 2006, na maior e mais rentável empresa do setor moveleiro do sul do Brasil, segundo pesquisa da Revista Amanhã. Como pontos fracos destacam-se o uso intensivo de materiais de baixa qualidade no processo produtivo, como o compensado e o aglomerado, em detrimento do MDF, como forma de aumentar da margem de lucro, e o atraso na entrega de pedidos, de acordo com relatos de ex-clientes.

- Felipetto Móveis: é uma empresa que tem objetivo de presta serviços de qualidade. Possui atendimento personalizado, com horários flexíveis e elaboração de projetos especiais de móveis. Destaca-se pela parceria com a marca Todeschini.

Como ponto forte pode-se mencionar o atendimento personalizado em horários flexíveis. Enquanto que um de seus pontos fracos refere-se a baixa qualidade do

produto, o que coincide com o da Móveis Todeschini, já que trata-se de uma revenda da mesma.

- Bontempo: fundada em 1978 e sediada no Rio Grande do Sul, a Bontempo de Florianópolis está situada no centro da cidade e tem como características principais a forte presença no mercado, produtos de qualidade e marca reconhecida. Além disso, conta com uma rede de franqueados que estão presentes nas principais cidades do país, com fins ao alcance de novos mercados e à efetivação de atendimentos personalizados.

A maior parte do processo de fabricação é automatizado, contando com máquinas de última geração. Como principal diferencial, tem-se um exclusivo sistema de abertura de portas vertical.

Como ponto forte pode-se colocar a qualidade do produto e como ponto fraco destaca-se o elevado grau de automação, o que limita a produção em termos de design.

- Criare: com loja na Rua General Eurico Gaspar Dutra, Estreito, a empresa conta com um parque fabril de 55.000m², na matriz no Rio Grande do Sul, e com mais de 600 funcionários. Possui a certificação ISO 9001, exporta para mais de 30 países e está balizada nos seguintes princípios: clientes, colaboradores, parceria, tecnologia, imagem e lucro.

Sua missão é oferecer soluções em mobiliários que possam superar as expectativas dos clientes, respeitando os colaboradores, parceiros, comunidade e retorno dos investimentos.

Pode-se citar como pontos fortes a credibilidade no mercado e o certificado de qualidade ISO 9001. Já como ponto fraco pode-se colocar o uso de materiais de baixa qualidade no processo produtivo, como o compensado, em detrimento do MDF como forma de repassar preços mais baixos ao mercado.

- Sierra Móveis: com loja na Avenida Beira Mar Norte, a Sierra destaca-se pela fabricação de móveis não só de linhas contemporâneas, mas também de linhas clássicas.

Como ponto positivo destaca-se o equilíbrio entre a produção contemporânea de linhas retas e a produção artesanal com linhas coloniais, o que permite maior adaptabilidade às tendências do setor, que diz respeito atualmente à mistura desses estilos. Por outro lado, como ponto negativo destaca-se o elevado preço de seus produtos.

- Moenda Móveis: fundada em 1987 e localizada na Av. Bom Jesus de Nazaré, Aririú, Palhoça, a Moenda caracteriza-se como sendo uma empresa que projeta e executa móveis de alta qualidade para todos os ambientes, seja comercial ou residencial, unindo modernidade e praticidade em seus produtos. Faz uso de materiais de alta qualidade em seu processo de produção e de mão-de-obra altamente especializada. Tem como foco o investimento em tecnologia e em renovação de seus produtos, principalmente em termos de design.

Como principais diferenciais têm-se o rigor no prazo de entrega, assistência técnica de qualidade, condições de pagamentos flexíveis e orientação especializada no desenvolvimento de projetos personalizados. Já como pontos fracos deve-se destacar a baixa visibilidade no mercado e a má localização.

- Modacol: fundada em 1977 e localizada às margens da BR-101, em Barreiros, São José, a Modacol é uma empresa tradicional na região da grande Florianópolis, dona de um parque industrial próprio com mais de 5.000m², é reconhecida nacional e internacionalmente pela qualidade de seus produtos e serviços e por seus projetos arrojados.

Sua missão é "proporcionar ao cliente um atendimento personalizado, fornecer móveis exclusivos com excelente acabamento afim de fidelizar clientes e profissionais de decoração de interiores".

Dentre seus pontos fortes deve-se destacar a parceria exclusiva, para produtos de marcenaria, com o programa "Casa e Cia" da Rede Barriga Verde de televisão. Já

como ponto fraco pode-se colocar o fato de a empresa não contar com show-room, fato que é minimizado pelo fato de ter grande visibilidade na mídia televisiva.

- Benatto: fundada há 38 anos com o nome de Armatec, a empresa passou a se chamar Benatto Móveis em 1992, passando a se situar às margens da SC-401, no Bairro Saco Grande, Florianópolis. Com um parque fabril de 4.000m², a empresa atua essencialmente no mercado da Grande Florianópolis e além da fabricação de móveis sob medida, ela opera também como revenda de móveis acabados (*estofados, mesas, cadeiras, camas e armários*) de marcas reconhecidas nacionalmente e como franquia exclusiva, na Grande Florianópolis, da Celmar Móveis, de São Paulo.

Agrega diferencial aos seus produtos por meio do desenvolvimento de linhas personalizadas, baseadas nas últimas tendências do mercado. Conta com cerca de cinquenta profissionais de diversas áreas, dentre eles uma equipe própria de arquitetos e designers. Possui parcerias com construtoras catarinenses como BEO, Hantei e GDA e com a Cine & Som, empresa que oferece soluções em sonorização de ambientes e *home theater*.

Como principais pontos fortes pode-se considerar o fácil acesso, aliado à boa localização, e a sua parceria como representante da marca Celmar. Já como ponto fraco destaca-se a baixa visibilidade perante o mercado.

- Jair Móveis: localizada na Rua Mathias Kalbuck, Barreiros, São José, a Jair Móveis é uma empresa familiar de médio porte com grande conhecimento prático, com o *intuito de satisfazer o cliente*.

Como ponto forte destaca-se o atendimento personalizado e flexível, enquanto que, como ponto fraco, destaca-se a baixa visibilidade no mercado.

- Portiere: fundada em 1999, em Porto Alegre, e com filial na SC-401 em Florianópolis, é uma empresa que alcançou destaque no ramo de Armários e Closets de alto padrão.

Seus principais diferenciais são as exclusivas texturas; garantia de doze anos; assistência técnica permanente, mesmo vencido o período de garantia; prazo de entrega de dez dias; e sistema de portas deslizantes, Sliding Door.

Para garantir o rigoroso prazo de entrega, a empresa conta com uma equipe de Planejamento e Controle de Produção (PCP), a qual é responsável pela análise do projeto e o comando do processo produtivo. Além disso, a empresa foca no treinamento de uma equipe própria de montagem, com reciclagens periódicas que incluem comportamento e postura perante o cliente, novas técnicas de trabalho, uso adequado de ferramentas, capacidade de resolução de problemas, organização, limpeza e trabalho de prazos pré-estabelecidos.

Seus pontos fortes estão na garantia e no prazo de entrega e seu ponto fraco está no preço elevado de seus produtos.

4.2.4 Economia

Conforme Parnel (et. al., 1998), "o PIB refere-se ao valor da produção total anual de mercadorias e serviços de uma nação e serve como um importante indicador de crescimento econômico".

Portanto, segue a tabela 6, que traz o Produto Interno Bruto (PIB) municipal das cidades que fazem parte da região metropolitana de Florianópolis e que, por sua vez, foram escolhidas para a elaboração desse estudo.

Tabela 6: Produto Interno Bruto (PIB) Municipal - R\$ de 2000(mil) - Deflacionado pelo Deflator Implícito do PIB nacional

Município	1999	2000	2001	2002	2003
Biguaçu	R\$ 268764	R\$ 306613,4	R\$ 302154,7	R\$ 282030,6	R\$ 305093,8
Florianópolis	R\$ 2628739	R\$ 2800297	R\$ 2730673	R\$ 2813078	R\$ 2746428
Palhoça	R\$ 379343,2	R\$ 418819,4	R\$ 410125,4	R\$ 392731,9	R\$ 390643,1
São José	R\$ 972349,6	R\$ 1111689	R\$ 1013159	R\$ 1072875	R\$ 1069706

Fonte: IBGE, 2003

Como visto, a tabela mostra a evolução do PIB de cada uma das cidades, de modo que se pôde observar uma significativa instabilidade e até mesmo, em certos momentos, queda nos valores resultantes. De certa forma esses resultados foram

capazes de demonstrar que ocorreram variações expressivas no poder de compra do consumidor, nos níveis de produção de indústrias, nas condições competitivas, na lucratividade das empresas e no índice de falência das empresas.

Sendo assim, para a realidade da empresa, pode-se dizer que tais circunstâncias são impactantes, já que o crescimento contínuo do PIB acarreta em um maior poder de compra por parte dos consumidores enquanto que o seu decréscimo pode ocasionar recessão e uma conseqüente diminuição do poder de compra dos consumidores.

Além do PIB, outro fator que deve ser abordado nessa análise econômica, é a taxa de juros.

Portanto, para fins de análise da realidade dos juros no Brasil nos últimos três anos e de sua influencia no desenvolvimento das organizações, mostrou-se conveniente a exposição do gráfico abaixo:

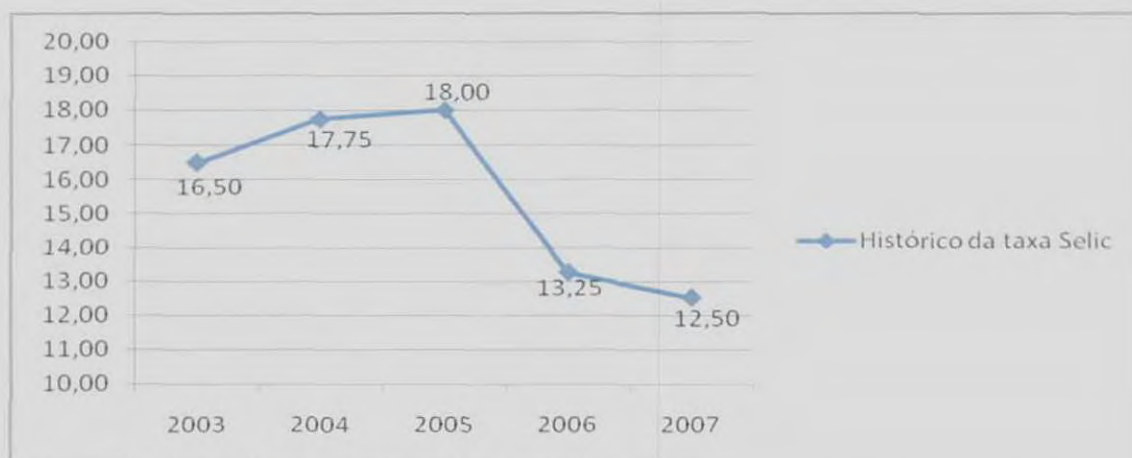


Gráfico 6: Evolução da taxa SELIC – 2003 a 2007

Fonte: Ipeadata, 2007

Com este gráfico, procurou-se observar o comportamento da taxa Selic no decorrer do tempo, com a finalidade de entender como a sua variação pode vir a afetar a indústria, mais especificamente do setor moveleiro.

Pôde-se observar que a taxa nos últimos dois anos vem caindo de forma sistemática, o que pode pressupor, em caso de baixas contínuas, um aumento significativo na atividade industrial e no reinvestimento em infra-estrutura interna como base para o crescimento.

O impacto da queda nos juros para a empresa está relacionado, por exemplo, à abertura de novas linhas de financiamento mais baratas por parte de bancos e instituições financeiras aos consumidores, o que torna o móvel sob medida mais atrativo para pessoas que fazem uso de financiamento a longo prazo para adquirir seus bens de maior valor agregado.

O terceiro item abordado nessa análise é a taxa de inflação. As altas taxas de inflação geralmente resultam em restrições para as organizações.

No entanto a inflação pode ser medida através de diversos índices, por várias entidades e com finalidades distintas. Portanto, foram escolhidos três tipos de índices para exposição neste estudo, que são: INCC, IPC e IGP-DI.

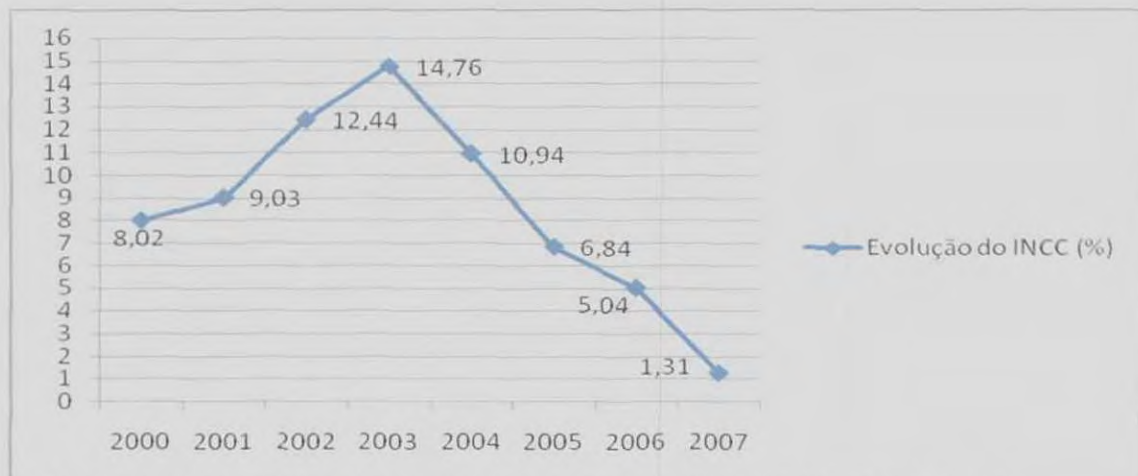


Gráfico 7: Evolução do INCC (Índice Nacional de Custo da Construção) – 2000 a 2007
Fonte: Base de dados do Portal Brasil, 2007

O gráfico 7 demonstra a evolução do Índice Nacional de Custos da Construção, o qual mede a variação de preços dos custos de edificações em termos geograficamente abrangentes. Além disso, esse índice é um dos três que compõem o Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna (IGP-DI).

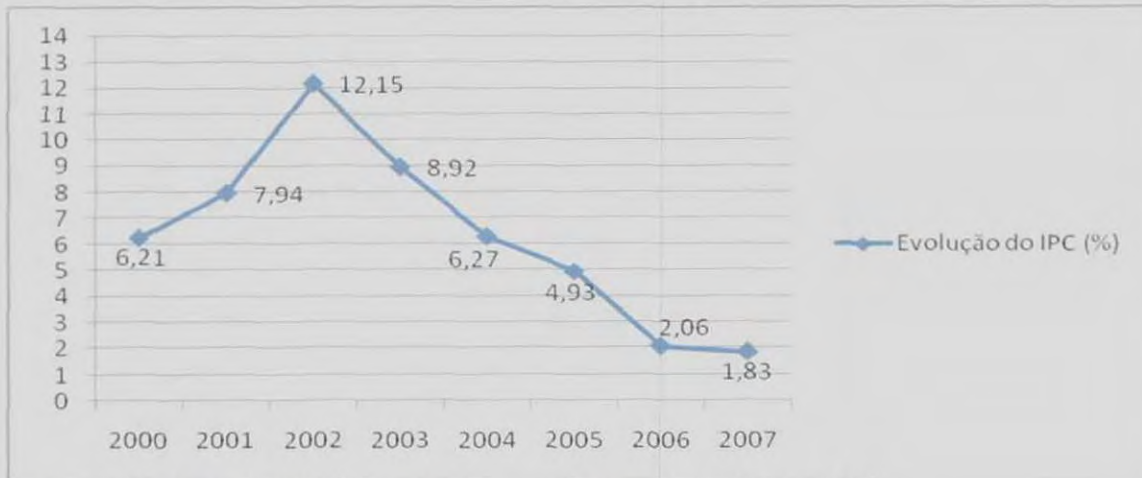


Gráfico 8: Evolução do IPC (Índice de Preço ao Consumidor) – 2000 a 2007
 Fonte: Base de dados do Portal Brasil, 2007

Por sua vez, o gráfico 8 demonstra a variação do Índice de Preço ao Consumidor, que tem por finalidade medir a variação de preços entre as famílias que recebem renda de 1 a 33 salários mínimos nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. O IPC também compõe o IGP-DI.

O Índice de Preço por Atacado (IPA) é o terceiro índice que compõe o IGP-DI. Ele é responsável por medir a variação de preços no mercado atacadista, é composto pelos produtos mais importantes em termos de comercialização interempresariais no país e abrange várias etapas do processo produtivo, anteriores às vendas no varejo.

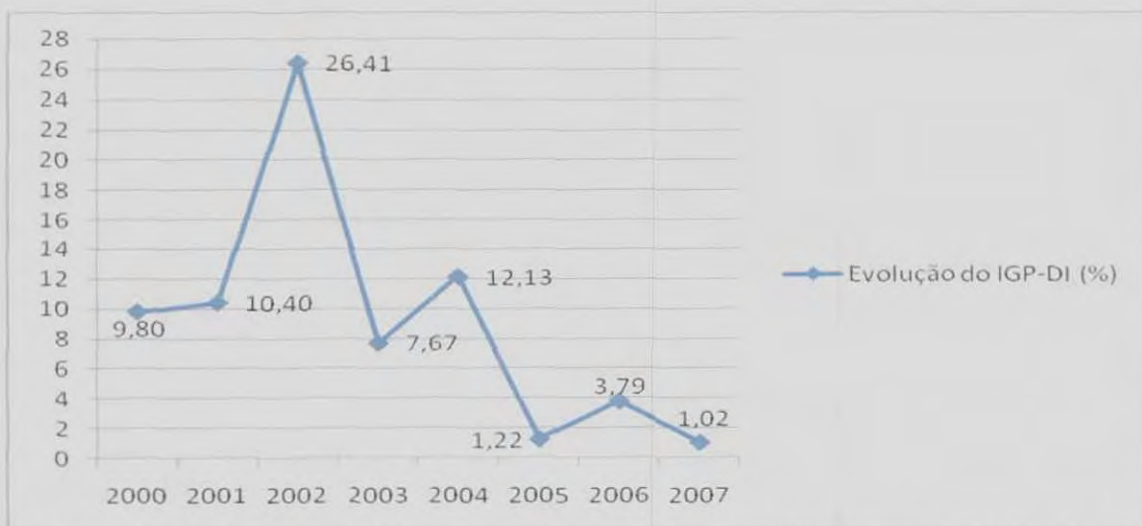


Gráfico 9: Evolução do IGP-DI (Índice Geral de Preço – Disponibilidade Interna) – 2000 a 2007
 Fonte: Base de dados do Portal Brasil, 2007

Já o IGP-DI, que é composto pelos três índices anteriores, refere-se aos índices de preços de títulos públicos e ações, preços no atacado, preços de gêneros alimentícios e custo de vida. Com a introdução da correção monetária no país, em 1964, este índice passou a ser bastante usado na correção de contratos, especialmente obras públicas.

De acordo com os índices de inflação apresentados, percebe-se uma tendência consistente de manutenção da taxa de inflação nos níveis atuais, o que significa dizer que os índices tendem a permanecer nos patamares baixos verificados nos últimos meses.

Portanto, a permanência de um cenário caracterizado por índices de inflação estáveis, possibilita a abertura de maiores espaços para uma diminuição mais consistente das taxas de juros (SELIC), o que, por sua vez, implica na possibilidade de maiores investimentos nos setores industriais.

Para o cotidiano da empresa, a inflação talvez seja um dos quesitos econômicos de maior impacto em suas atividades, já que influencia diretamente nos preços das matérias-primas utilizadas pela empresa e no repasse dos aumentos para o preço final do produto acabado que é vendido ao consumidor de móveis sob medida.

Por fim, o último quesito abordado nessa análise econômica, refere-se à taxa de câmbio. O valor do dólar em relação a outras moedas importantes do mundo pode ser afetado por acordos internacionais e também pelas políticas econômicas coordenadas dos governos. A taxa de câmbio, no entanto, pode também ser afetada pelas condições econômicas internacionais, afirma Parnel (et. Al., 1998).

Desta forma, pode-se afirmar genericamente que com o dólar forte, há a tendência de aumento nas exportações, por tornar evidente um incremento no grau de competitividade dos produtos brasileiros em termos de baixos preços no mercado internacional e, em *contra-partida*, de uma diminuição nas importações, por causa dos altos preços dos produtos internacionais em decorrência da sua cotação em dólar.

Por outro lado, um dólar fraco propicia o aumento nas importações, em face do aumento da competitividade dos produtos do mercado internacional e, conseqüentemente, a diminuição nas exportações devido ao decréscimo da atratividade dos produtos nacionais no exterior.

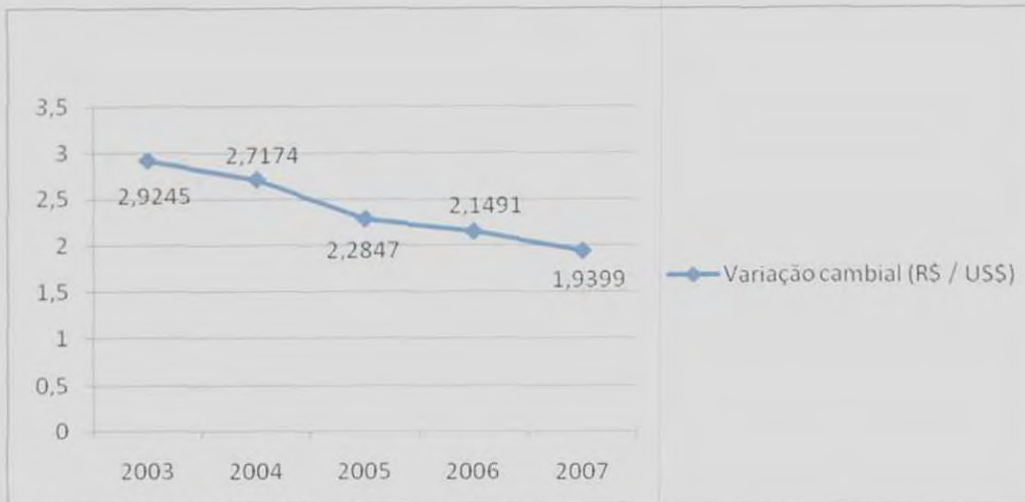


Gráfico 10: Variação da Taxa de Câmbio – 2003 a 2007
 Fonte: Base de dados do Portal Brasil

A evolução do câmbio exibida pelo gráfico acima, demonstra uma efetiva valorização do Real em relação ao Dólar durante o período analisado. Tal cenário converge para o aumento das possibilidades de perda de competitividade dos produtos brasileiros no exterior e de alavancagem nas importações.

Tais perspectivas desencadeiam um processo de redirecionamento do foco das empresas nacionais para o mercado interno, devido à perda de competitividade de seus preços no mercado internacional, aumentando assim a oferta de produtos e a concorrência em diversos setores industriais que, de qualquer forma, são afetados pela variação cambial.

Para o setor moveleiro não é diferente. A queda do dólar pode vir a significar um aumento da concorrência no setor. Porém, a maior influência da queda do dólar para o dia-a-dia da empresa está atrelada a queda de preços das matérias-primas importadas, já que muitos insumos de produção são provenientes do exterior, como são os casos de alguns modelos de dobradiças e corredeiras de alta tecnologia e valor agregado.

4.2.5 Ambiente Tecnológico

As mudanças na tecnologia assumem presença de ponta na criação de novas oportunidades de negócio, porém no ramo de comércio de móveis sob medida seu

diferencial é atenuado. A fabricação desses tipos de móveis envolve mais a habilidade manual e criatividade dos profissionais envolvidos na cadeia produtiva, desde o projeto até a execução, do que propriamente os tipos de equipamentos necessários para execução de tarefas específicas.

No entanto, a tecnologia está efetivamente presente no setor através de dois pontos básicos: na agilidade da produção e na qualidade da matéria-prima utilizada. Na primeira, a tecnologia tem importância fundamental, pois é através de máquinas e equipamentos do ramo, como serra esquadrejadeira, lixadeira de correia, tupia, galopa, coladeira de fita, estufa, dentre outras, que se torna possível o cumprimento dos prazos e o aumento da capacidade produtiva.

Já no caso das matérias-primas, existem vários exemplos de insumos com alto valor agregado e que contribuem sensivelmente para que o móvel como um todo seja diferenciado. São os casos de produtos como o próprio MDF, por exemplo, de uma série de aramados que agregam em si design, praticidade, durabilidade e força, de sistemas de abertura e fechamento de portas que proporcionam maior comodidade e praticidade, de correções que aliam leveza à alta capacidade de suportar pesos, dentre outros.

Sendo assim, fez-se necessário expor os recursos tecnológicos dos quais a Móveis Casa Grande dispõe em termos de maquinários, equipamentos e ferramentas manuais, além de seus respectivos valores atuais médios de compra de equivalentes novos e seus valores de vendas como máquinas/equipamentos depreciados. Sendo assim segue a tabela abaixo:

Tabela 7: Equipamentos fabris da Móveis Casa Grande

EQUIPAMENTO	DESCRIÇÃO	QTDE	VALOR UNITÁRIO (NOVO)	VALOR UNITÁRIO (DEPRECIADO)
Esquadrejadeira	Marca Invicta Delta; Com riscador	01	R\$3.855,00	R\$1.542,00
Furadeira de bancada	Marca Somar - FBS 13	01	R\$849,00	R\$339,60
Lixadeira de correia	Marca Maksiva	01	R\$1.500,00	R\$600,00
Compressor	Marca Wetze; 10 Kg dear (pés)	01	R\$1.740,00	R\$696,00

(CONTINUA)

(CONTINUAÇÃO)

EQUIPAMENTO	DESCRIÇÃO	QTDE	VALOR UNITÁRIO (NOVO)	VALOR UNITÁRIO (DEPRECIADO)
Furadeira, tupia, galopa, lixadeira e serra circular	Máquina 5 em 1 artesanal	01	-	-
Parafusadeira	Marca Black&Decker; BH 300-B2 / 500 W	01	R\$112,00	R\$56,00
Furadeira	Marca Bosch; 2 velocidades / 400 W	01	R\$179,00	R\$53,70
Serra tico-tico	Marca Makita; 4300 BA / 50-60 Hz	01	R\$99,00	R\$39,60
Lixadeira orbital	Marca Makita	01	R\$169,00	R\$67,60
Plaina de mão	Marca Stanley	03	R\$84,00	R\$12,60
Plaina de mão pequeno	Marca Stanley	01	R\$34,00	R\$5,10
Serrote		01	R\$28,50	R\$4,28
Martelo	De borracha	01	R\$19,00	R\$2,85
Grifo		01	R\$11,00	R\$1,65
Serra	Para cerrar ferro	01	R\$59,00	R\$14,75
Alicate		01	R\$19,00	R\$2,85
Torquês		01	R\$36,00	R\$5,40
Formão		08	R\$24,00	R\$6,00
Compasso		01	R\$24,00	R\$6,00
Nível		01	R\$9,75	R\$2,44
Esquadro		02	R\$11,00	R\$2,75
Martelo		04	R\$19,00	R\$4,75
Grampeadeira		01	R\$21,00	R\$7,35
Tesoura		03	R\$15,00	R\$2,25
Chave de Fenda		24	R\$6,00	R\$0,90
Estilete		02	R\$6,00	R\$0,90
Cortador de Fôrmica		01	R\$89,00	R\$31,15
Jogo de serra-copo		02	R\$217,00	R\$54,25
Suporte para silicone		01	R\$12,00	R\$2,40
Pistola para pintura		02	R\$219,00	R\$76,65
Bico de ar		01	R\$48,00	R\$16,80
Jogo de Brocas		05	R\$29,00	R\$5,80
Broca Chata		01	R\$19,00	R\$4,75
Jogo de ponteira de fenda	Para parafusadeira	01	R\$9,00	R\$1,35

Fonte: Dados primários

Através da tabela 7, pôde-se perceber que algumas das principais máquinas da empresa, mais precisamente a Serra Esquadrejadeira e a Lixadeira de Borda, estão bastante abaixo do valor atual de mercado. Porém, seus valores de mercado giram em torno de 30% dos valores de máquinas atuais, o que confere a elas uma vida útil aproximada de 10 anos. Tal expectativa se deve a dois fatores: às suas excepcionais qualidades, principalmente por se tratarem de equipamentos importados de excelente usinagem, e ao fato de que o maquinário de marcenaria, de uma maneira geral, não se diferencia significativamente, em termos funcionais, com o passar dos tempos.

Por fim um último elemento determinante nas variáveis tecnológicas para o setor moveleiro está no processo de vendas. Esse processo engloba diversas fases, dentre elas, e a mais importante em termos de fatores tecnológicos, destaca-se a execução de um projeto.

Nesta fase a empresa Móveis Casa Grande faz uso de um programa sofisticado de design de interiores em 3D (três dimensões), o ProMob 4.0i Plus, o qual, ao mesmo tempo que possibilita ao cliente uma visão preliminar do ambiente a ser trabalhado, proporciona também uma interpretação concreta dos anseios, desejos e necessidades do cliente e, por consequência, o seu encantamento.

4.2.6 Aspectos Sócio-culturais

Percebe-se que o tema da preservação do meio-ambiente vem ganhando total espaço entre todos os meios de comunicação, mídia e centros de educação e formação profissional.

Para o setor moveleiro, a abordagem do tema começa logo na aquisição da matéria-prima principal, a madeira, passando pelo processo de corte e montagem, tendo como consequência o surgimento de resíduos de produção.

Sendo assim, deve-se salientar a necessidade de implantação de políticas e diretrizes voltadas à preservação do meio-ambiente e do desenvolvimento organizacional sustentável para a empresa estudada ao longo de toda cadeia e chegando até a prática de reaproveitamento ou reciclagem de resíduos gerados na cadeia de produção, o que ainda não é praticado pela organização.

Outros aspectos que podem ser considerados influentes na atividade moveleira dizem respeito a determinadas particularidades da sociedade, dentre as quais destacam-se as tendências dos produtos, que estão diretamente ligadas ao fator moda, e o status social, que atualmente vem a ser influenciado diretamente pelo que o indivíduo possui em termos materiais.

De acordo com o SEBRAE (2007), as tendências são determinadas pela percepção dos acontecimentos da sociedade. Aplicadas em produtos, elas são um conjunto de manifestações, sentimentos e sensações que se instalam na coletividade humana a partir de sua evolução.

No setor moveleiro, as tendências passam pela diferenciação, personalismo e individualismo, que inspiram o desenvolvimento de produtos para residência. A introspecção se apresenta com a valorização de ambientes domésticos. Trabalhos em casa, estudos e reuniões com amigos são comportamentos que indicam uma tendência (SEBRAE, 2007).

Outros detalhes levantados pelo estudo do SEBRAE (2007) fazem referência às diferentes culturas, costumes e necessidades, que influenciam diretamente na personalização das composições contemporâneas, na adaptação dos espaços e no modo de ser, inserindo inclusive funções de apoio profissional.

As cores sóbrias como creme e branco, além dos madeirados escuros fazem a preferência dos usuários, bem como as pinturas em laca, a utilização de vidro e alumínio para compor um ambiente contemporâneo. O conforto, requinte e criatividade são quesitos essenciais para ambiente sociais que servem de encontro de lazer ou mesmo de negócios. O mobiliário acompanha os comportamentos e expressa as exigências, através do desempenho das matérias-primas, ergonomia, conforto, durabilidade, formas e cores (SEBRAE, 2007).

4.2.7 Aspectos Político-legais

As organizações estão inseridas num macroambiente dinâmico, caracterizado pela velocidade com que ocorrem as transformações de cunho social e político. E é nesse macroambiente que se encontra a indústria moveleira e, nela, as mesmas

problemáticas conjunturais advindas das mudanças político-legais que fomentam o desenvolvimento competitivo de todos os setores.

Nesse contexto, a competitividade das empresas baseia-se numa organização social, que gera vantagens competitivas em função da interação de múltiplos parâmetros de relevância do sistema. Dentre estes parâmetros estão os fatores políticos que, segundo Grazioli (1998 apud FLORIANÓPOLIS, 2006), correspondem ao nível macro do sistema.

Neste nível observa-se a garantia de condicionantes macroeconômicos estáveis por parte do estado e de suas políticas econômicas de mercado. Seu objetivo principal consiste em criar condições gerais para uma competência eficaz, procurando, ao mesmo tempo, que existam pressões sobre as empresas para que essas incrementem sua produtividade e se aproximem das organizações mais fortes em termos de inovação e competitividade (ESSER et al., 1994 apud FLORIANÓPOLIS, 2006).

Para os autores, os fatores essenciais neste nível são: um ambiente macroeconômico estável, que possibilite preços não distorcidos e favoráveis condições financeiras; uma política de concorrência que impeça a criação de situações monopolíticas; uma política cambial concebida para impedir que as exportações encontrem obstáculos e que as importações necessárias se encareçam demasiadamente, além de as políticas comerciais terem o papel de fomentadoras de uma integração ativa com o mercado mundial.

No contexto do cenário político econômico brasileiro, segundo o Boletim Focus, divulgado semanalmente pelo Banco Central, as perspectivas quanto às condições macroeconômicas são positivas. Segundo seus analistas, pode-se destacar a produção industrial que segundo projeções deve atingir um crescimento de 6,5% a 7% já no primeiro trimestre de 2008 na comparação com o mesmo período do ano de 2007. Para o ano de 2008, o Banco Central projetou uma inflação de 4,40%, percentual ligeiramente menor que o obtido no ano anterior, que foi de 4,46%. Já com relação à taxa de juros, os analistas prevêem que a SELIC deve se manter no mesmo patamar em que fechou o ano de 2007, que foi de 11,25%. A estagnação da taxa de juros pode vir a refletir na iniciativa privada de forma a ocorrer apenas a manutenção dos níveis atuais de linhas de crédito para investimento e capital de giro, diferentemente da

ampliação de linhas de crédito percebida no ano anterior. Quanto à taxa de câmbio, depois de uma queda brusca da cotação da moeda norte-americana, que chegou a patamares alcançados no ano 2000 fechando 2007 em R\$ 1,77, os analistas esperam que em dezembro de 2008 o dólar fique cotado a R\$ 1,80.

Todas essas projeções são relevantes para a empresa, já que influenciam diretamente na capacidade de compra dos consumidores, no crédito oferecido por agentes financeiros, nos preços dos insumos de produção, no preço final praticado pela empresa e nos possíveis investimentos em infra-estrutura fabril e em recursos humanos.

Além das políticas macro-econômicas, outros fatores político-legais que podem influenciar direta ou indiretamente no dia-a-dia da empresa são as normas técnicas e certificações voluntárias para a cadeia produtiva de móveis.

As normas técnicas legítimas, de caráter não obrigatório, contribuem para a padronização dos produtos, aumento da qualidade e maior aceitação dos produtos nos mercados locais e internacionais. Em Brasil (2002) nota-se que de forma geral os produtores de móveis salientam a necessidade de normas técnicas nacionais para os produtos da cadeia. Conforme o Inmetro, existem atualmente 111 normas técnicas da ABNT para madeiras e 85 para móveis.

As pressões exercidas por grupos de ambientalistas e de compradores dos países desenvolvidos passaram cada vez mais a requerer móveis de madeira fabricados com certificação do manejo florestal sustentável e origem da matéria-prima. Portanto, a certificação florestal torna-se um importante fator de competitividade e não somente possibilita a entrada do produto nacional em mercados que valorizam os produtos ambientalmente corretos, como também serve como diferencial para o mercado interno que vem despertando cada vez mais atenção a respeito do tema.

No comércio internacional já existem vários sistemas de certificação florestal operando e competindo entre si. No Brasil está sendo desenvolvido o Sistema de Certificação Florestal Brasileiro Cerflor – um programa de certificação nacional voluntário – seguindo os princípios internacionalmente aceitos visando acordos de reconhecimento mútuo.

4.3 Ambiente Interno

Como visto, a análise do ambiente interno da organização em estudo contemplou os seguintes aspectos, os quais serão abordados nessa ordem: estrutura organizacional, recursos humanos, composto de marketing (dentre os quais estão incluídos o produto, preço, promoção, propaganda, comunicação, praça e distribuição) e finanças.

4.3.1 Estrutura Organizacional

A Móveis Casa Grande possui sua estrutura disposta da seguinte forma:

- a) Gerente Administrativo: encarregado de supervisionar as atividades em geral, *responder administrativamente pela empresa, participar da elaboração de orçamentos aos clientes, elaborar projetos, supervisionar e coordenar a logística de entrega dos produtos, controlar o fluxo de caixa, elaborar estudos de viabilidade que envolvam aspectos de marketing, estratégicos e financeiros da organização e exercer funções administrativas do dia-a-dia da empresa;*
- b) Supervisor de Produção: encarregado de exercer as atividades de marcenaria e gerenciar os marceneiros, com vistas à manutenção da qualidade de produção ao longo de todo seu processo, cumprimento de prazos de projetos e zelo para com matérias-primas de produção e equipamentos. Além disso, também é encarregado de elaborar orçamentos, extrair medidas de ambientes a serem orçados, receber matérias-primas de fornecedores e fazer a montagem dos produtos acabados;
- c) Auxiliar de Produção: encarregado de auxiliar nas atividades de marcenaria em geral;
- d) Advogado: encarregado de exercer funções jurídicas pertinentes à empresa;
- e) Secretária: encarregada de funções de secretariado em geral.

Pelo fato da empresa estudada tratar-se de uma microempresa com quadro de funcionários extremamente enxuto, o tipo de estrutura que mais se aproximou à realidade foi a estrutura simples, muito mais flexível e orgânica.

A estrutura simples em certo sentido é a negação da estrutura, pois geralmente a organização que a utiliza, segundo Mintzberg (2003, p. 179) tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e instrumentos de religação.

Evita utilizar instrumentos formais de estruturação e dificilmente recorrem a apoio externo. Essa estrutura é coordenada geralmente por uma única pessoa que centraliza as decisões, e essa pessoa tem a responsabilidade de supervisão por todas as outras, diminuindo as escalas hierárquicas e mantendo o ciclo de informações em pouquíssimos níveis, tornando a empresa potencialmente flexível e dinâmica.

O simples processo de tomada de decisão centralizado permite resposta rápida e é muito intuitivo e pouco analítico. Portanto a estratégia da organização retrata a visão do principal executivo quanto à empresa e o ambiente. De acordo com Mintzberg (2003, p. 179) essa estratégia é freqüentemente extrapolação direta de suas crenças pessoais, extensão de sua própria personalidade.

A figura 5 representa simbolicamente a funcionalidade da estrutura simples disposta por Mintzberg (2003) de forma adaptada à realidade da empresa Móveis Casa Grande.

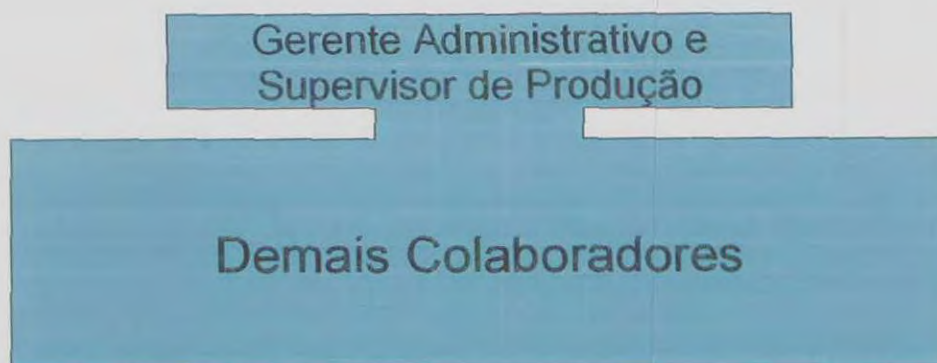


Figura 5: Representação gráfica da estrutura simples
Fonte: Dados primários

A principal vantagem percebida é que a centralização assegura que a resposta estratégica reflita amplo conhecimento operacional, na visão de Mintzberg (2003), e também favorece a flexibilidade e a adaptabilidade, pois apenas uma pessoa precisa agir. Por outro lado, a centralização pode causar confusão entre as questões estratégicas e operacionais. Também é considerada mais arriscada por depender da saúde e dos caprichos de um indivíduo. E se por um ângulo a estrutura simples tem um grande sentido de missão, por outro pode ser vista como altamente restritiva.

4.3.1.1 Instalações

As instalações físicas da empresa permanecem na mesma localidade, desde sua fundação em 1989, junto à Rua Léo Augusto da Silva, nº 328, Serraria, São José, dispondo de uma construção em “L” de 115m², com capacidade para expansão de até 350m². Nela, dispõe-se das máquinas e equipamentos relacionados anteriormente na tabela.

Em 1989 a empresa contava ainda com outras máquinas que complementavam o sistema de produção, como serra circular e tupia. No entanto, com a falência em 1993, as referidas máquinas foram cedidas aos ex-colaboradores com maior tempo de vínculo empregatício, como forma de pagamento das rescisões trabalhista.

Além dos referidos itens fabris, a empresa conta ainda com as seguintes instalações para escritório:

Tabela 8: Instalações para escritório da Móveis Casa Grande

Item	Quantidade
Computador com Internet	1
Impressora	1
Telefone/Fax	1
Mesa de recepção	1
Cadeira	2

Fonte: Dados primários

Somando-se os esforços dos nove colaboradores à estrutura fabril adquirida na época da fundação e mantida até a falência em 1993, obteve-se uma capacidade produtiva máxima de 120m²/mês de móveis fabricados. No entanto, atualmente, essa capacidade produtiva caiu para 17m²/mês, representando uma queda de 81,67% da capacidade de produção, a qual é decorrente, essencialmente, da falta de prestígio e de mão-de-obra, já que, mesmo com a perda de alguns maquinários como forma de pagamento de dívida, os equipamentos remanescentes são suficientes para se obter uma produção eficiente e de qualidade.

4.3.2 Recursos Humanos

Por se tratar de uma microempresa a tarefa de análise de tal estrutura ficou restrita a poucos aspectos que, de uma forma geral em grandes corporações, são significativamente complexos.

No entanto, foi salutar a apresentação de algumas das características e informações que são encontradas no dia-a-dia da empresa estudada em termos de recursos humanos.

Basicamente a empresa não possui um departamento de recursos humanos, cabendo ao Gestor Administrativo as tarefas básicas e estritamente necessárias para o bom funcionamento da empresa.

A tabela abaixo demonstra o quadro de colaboradores de 2005 até os dias de hoje:

Tabela 9: Quadro geral de colaboradores – 2005 a 2007

Colaboradores	2005	2006	2007
Gerente Administrativo	1	1	1
Supervisor de Produção	1	1	1
Marceneiro	1	1	0
Auxiliar de Produção	0	0	1
Advogado	1	1	1
Secretária	1	1	1

Fonte: Dados primários

De acordo com a tabela acima, notou-se que ao longo dos últimos três anos, desde sua recente constituição, sofreu algumas mudanças no setor de produção, sendo que em 2005 e em 2006 a empresa contava com um marceneiro. Já em 2007 a empresa passou a trabalhar essencialmente com apenas um marceneiro, na figura do Supervisor de Produção e com um auxiliar de produção.

A tabela a seguir, por sua vez, mostra a tipificação do atual quadro de colaboradores da Móveis Casa Grande em termos de remuneração.

Tabela 10: Características do quadro de colaboradores em 2007

Colaboradores	Quantidade	Tipo
Gerente Administrativo	1	Voluntário
Supervisor de Produção	1	Por Projeto
Auxiliar de Produção	1	Por Projeto
Advogado	1	Voluntário
Secretária	1	Voluntário

Fonte: Dados primários

Segundo a tabela 10, pôde-se notar que a empresa possui três colaboradores voluntários que possuem apenas reembolsos por despesas eventuais, enquanto que o Supervisor de Produção e seu Auxiliar recebem pela fabricação dos móveis, sendo que os valores variam de acordo com o número de horas trabalhadas em cada projeto.

4.3.3 Produto

De acordo com o exposto por Dolabela (1999), pode-se classificar o produto da empresa estudada de duas formas: bem durável, por se tratar de um produto de longa durabilidade, e bem de compra comparada, já que exige esforços por parte do consumidor na comparação entre produtos.

Os móveis fabricados pela Móveis Casa Grande são projetados e concebidos de acordo com as necessidades de cada cliente e fabricados com matérias-primas de alta qualidade, o que proporciona maior valor agregado ao produto final. Além disso, a empresa presta serviços no intuito de proporcionar maior grau possível de conveniência

aos seus clientes, como visitas a domicílio, orçamentos e elaboração de projetos sem compromisso, pequenos reparos de encanamentos e obras no local de montagem dos móveis, serviços de instalações elétricas de acordo com a demanda de cada projeto, dentre outros.

No entanto, tais competências não se constituem necessariamente em diferenciais competitivos exclusivos, já que não são impossíveis de serem copiados por empresas do mesmo ramo.

Sendo assim, a empresa estudada faz-se de sua estrutura enxuta e de pequeno porte para alcançar a diferenciação por preço, já que a diferenciação por atributos e benefícios do produto e a diferenciação por imagem, por exemplo, estão atreladas, dentre outras coisas, respectivamente, à obtenção de exclusividade de determinada matéria-prima junto a fornecedores exclusivos e à contratação de designers de interiores especializados e experientes, o que se torna extremamente dispendioso para uma empresa de pequeno porte.

Dentre as matérias-primas utilizadas deve-se dar destaque ao MDF. O MDF, sigla em inglês que significa Medium Density Fiberboard, é fabricado a partir de fibras de pinus taeda aglutinadas com resinas sintéticas, através da ação de calor e pressão. O produto final é um painel homogêneo, fácil de cortar e moldar, que tem acabamento e densidade uniformes, com superfície bastante lisa. A homogeneidade proporcionada pela distribuição uniforme das fibras possibilita ao MDF acabamentos do tipo envernizado, pinturas em geral ou revestimentos com papéis decorativos, lâminas de madeira ou PVC.

A figura 6 demonstra a cadeia de produção do MDF, como forma de proporcionar maior entendimento de suas características, desde a extração da madeira de reflorestamento até o produto acabado, pronto para usinagem.

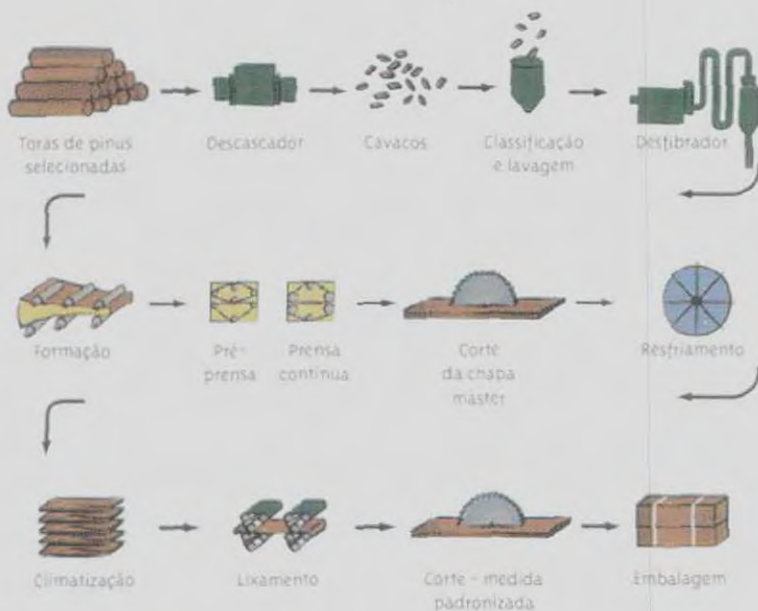


Figura 6: Cadeia de produção do MDF
Fonte: Duratex (2007)

O MDF possui as seguintes características:

- a) fácil de trabalhar;
- b) grande resistência mecânica;
- c) versátil;
- d) possibilita excelente usinabilidade, cortes precisos e perfeitos;
- e) alta qualidade superficial;
- f) cor clara e uniforme apropriada para diversos tipos de revestimento, impressão ou pintura;
- g) elevada resistência a fungos e cupins; e
- h) produzido com madeira de reflorestamentos próprios de forma ambientalmente adequada, socialmente justa e economicamente viável, conforme normas e princípios internacionais do FSC – Forest Stewardship Council.

Para se ter maior noção do grau de eficiência do uso do MDF em detrimento da madeira maciça na cadeia de produção, foi conveniente expor o quadro abaixo, o qual demonstra uma comparação entre as características de ambos.

Tabela 11: Comparativo MDF x Madeira Maciça

MDF	Madeira Maciça
Madeira de reflorestamento	Madeira de matas nativas
Processo automatizado	Processo artesanal
Grande resistência	Nós e veios
Plasticidade	Empenamento e rachaduras
Alta resistência a fungos e cupins	Baixa resistência a fungos e cupins
Densidade média de 750 Kg/m ³	Mogno - densidade média de 630 Kg/m ³
95% de aproveitamento da árvore	20% de aproveitamento da árvore

Fonte: Dados primários

4.3.4 Preço

Os preços praticados em empresas moveleiras se diferenciam significativamente por causa da concorrência acirrada e pelo fato de algumas empresas optarem por matérias-primas de qualidades inferiores, com a finalidade de atingirem preços mais baixos em detrimento da qualidade do produto final.

Outro grande entrave para as empresas do setor é o baixo preço dos móveis vendidos em grandes redes varejistas, que vendem produtos de menor qualidade, mas que absorvem uma fatia significativa do mercado, aliando-se a isso ainda, o fato de que essas organizações possuem formas de financiamento direto com a loja que tornam os produtos ainda mais atrativos para uma determinada classe do mercado.

No caso da empresa Móveis Casa Grande, a política de precificação dos produtos era feita de forma empírica, o que significa dizer que eram calculados de acordo com a experiência do marceneiro, que fazia a cotação dos custos com insumos necessários para cada projeto e multiplicava o valor total por 2 (dois) para chegar no preço de venda.

Atualmente, a empresa faz uma análise mais criteriosa de seus preços, de forma a ponderar não apenas os custos diretos de produção, mas também os indiretos, os custos fixos, as despesas com mão-de-obra e o lucro desejado.

Já no caso da política de descontos, não há uma estruturação definida. O preço orçado é repassado formalmente ao cliente e a partir desse momento são discutidos os

descontos, as formas de pagamento e a intenção ou não em dar andamento na consecução do projeto apresentado.

4.3.5 Promoção, Propaganda e Comunicação

Segundo Dias et al. (2003, p.348) “o papel das promoções de vendas está implícito no seu próprio nome: é uma técnica de promover vendas. É um esforço e uma diligência para que as vendas aconteçam, aplainando o caminho de sua realização”.

Isto se mostra ainda mais importante em uma empresa que passa por um processo de reestruturação, uma vez que os antigos clientes e os potenciais não tomaram conhecimento da retomada de suas atividades, dos produtos oferecidos e dos benefícios que ela pode oferecer.

Neste sentido, algumas técnicas promocionais como descontos, garantias e possibilidade de financiamento, são adotadas para a reaproximação de antigos clientes e prospecção de novos.

Já no âmbito da propaganda, a empresa divulga sua marca por meio de anúncio personalizado em lista telefônica, panfletagem, entrega de cartões de visita junto a clientes potenciais e principalmente via internet através da sua website.

No entanto, a propaganda de maior retorno para a empresa desde sua reconstituição é o “boca-a-boca”, que é o meio pelo qual 55% do total dos clientes da empresa tomaram conhecimento dos produtos vendidos pela mesma.

Salienta-se também que a empresa não conta com uma área ou departamento específico para esses fins, ficando a cargo do Gestor Administrativo, em consonância com o Gestor de Produção, as responsabilidades e iniciativas que envolvam tais ferramentas.

4.3.6 Praça e Distribuição

Kotler (1998, p. 31) descreve que “praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvos”. Por não contar com uma estrutura de showroom para expor seus produtos, a empresa estudada opta por uma

venda personalizada, tendo como vitrine uma página na internet com uma galeria de fotos de projetos executados e demais informações sobre a empresa.

Outra forma de expor o produto do qual o cliente necessita, faz-se através da apresentação de um projeto computadorizado, que traz todas as especificações solicitadas pelo cliente e o seu respectivo orçamento.

A distribuição dos produtos acabados é terceirizada, já que a empresa não possui um veículo de carga especializado para esse tipo de transporte, contando apenas com veículos particulares de seus colaboradores, os quais podem ser utilizados apenas para visitação ao cliente, seja para extração de medidas de um determinado ambiente, seja para entregar projetos e orçamentos ou mesmo para entregas de produtos de pequeno porte.

Sendo assim, a empresa estabeleceu ao longo do tempo uma parceria com um profissional autônomo que presta serviços de extrema qualidade, confiança e responsabilidade na entrega de móveis de grande porte.

A segurança no relacionamento entre a empresa Móveis Casa Grande e o responsável pela logística de entrega torna-se um fator positivo para a empresa pesquisada, por possibilitar que a mesma possa vir a focar seus esforços aos níveis estratégicos e produtivos.

4.4 Marca

A marca da empresa Móveis Casa Grande não existia até o ano de 2006, quando foi desenvolvida, um ano após sua reconstituição formal. Para tanto, foram levadas em consideração certas características inerentes à empresa e aos seus produtos.

Sendo assim, a figura 7 demonstra a logo-marca da empresa.



Figura 7: Logo-marca
Fonte: Dados primários

O que se pode perceber através da figura 7, levando-se em consideração ao mesmo tempo o exposto por Kotler (2000) na fundamentação, é que foram utilizadas cores e formas de modo a retratar aspectos da empresa e de seus produtos, dentre os quais pode-se citar: a sobriedade, modernidade, bom gosto, segurança, confiabilidade, design, beleza e credibilidade.

Para isso foram utilizadas cores sóbrias, um nome fantasia de fácil pronúncia, reconhecimento, recordação e distinção, que e não tem mal significado em outros países ou línguas, muito embora o nome já fosse utilizado desde a primeira constituição do negócio em 1989.

A logo-marca produz associação positiva por meio do slogan “Projetando Personalidade em Móveis”, o qual sintetiza de forma clara e objetiva as intenções da empresa de fabricar móveis de acordo com as necessidades de cada cliente.

Já em relação ao nome “Móveis Casa Grande”, a empresa espera despertar atributos como confiança, credibilidade e tradição, já que se trata de um nome forte. No entanto, na logo-marca propriamente dita, foi exposto apenas o nome “Casa Grande” para fins estéticos. Nota-se também que a palavra “Casa” está inserida na letra “G”, de modo a ressaltar atributos como segurança, conforto e confiança.

Já as linhas aleatórias, de modo a contrastar com o aspecto tradicional transmitido subliminarmente pelo nome da empresa, têm a função de ressaltar aspectos como modernidade e design dos produtos, através de suas formas subjetivas e harmoniosas com o todo da logo-marca.

4.5 Finanças

A análise financeira constitui-se como um importante relatório do qual a gerência da organização pode fazer uso para a tomada de decisões. Para a instância do marketing, essa análise se torna bastante relevante já que influencia diretamente na política de preços, através da determinação dos custos fixos e da formação do preço propriamente dito, na margem de contribuição do produto, no ponto de equilíbrio a ser alcançado para que a empresa possa cobrir todos os seus custos e despesas mensais e nos investimentos realizados em marketing.

Desta forma, esses são os fatores considerados estritamente necessários para a análise financeira, por sua influência direta na área do marketing.

4.5.1 Custos

No ramo de móveis sob medida, os custos dos insumos de produção são obtidos de acordo com as necessidades de cada projeto e é a partir desses custos que é acrescida a margem de lucro esperada pela empresa Móveis Casa Grande. Em 2006 e no primeiro semestre de 2007, os custos diretos dos produtos vendidos foram de R\$ 16.059,42 e de R\$ 5.033,22, respectivamente, conforme o exposto nas Demonstrações dos Resultados dos Exercícios a seguir:

Tabela 12: Demonstração do Resultado do Exercício – Período 01/01/2006 a 31/12/2006 e 01/01/2007 a 31/06/2007 (em R\$)

	2006	2007/1
RECEITA DE VENDAS	25670,76	7714,00
RECEITA BRUTA	25670,76	7714,00
CUSTOS DOS INSUMOS	(16059,42)	(5033,22)
LUCRO OPERACIONAL	9611,34	2680,78
DESPEAS FIXAS	(2340,48)	(1321,84)
DESPEAS OPERACIONAIS	(6715,38)	(3340,00)
LUCRO BRUTO	555,48	(1981,06)
IMPOSTOS E DEDUÇÕES	(630,90)	(522,74)
LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(75,42)	(2503,80)

Fonte: Dados primários

De acordo com as DREs apresentadas, nota-se que a empresa não alcançou o número de vendas necessárias para que pudesse honrar todas as suas obrigações e gerar lucro, já que o prejuízo no exercício de 2006 foi de R\$ 75,42 e no primeiro semestre de 2007 foi de R\$ 2.503,80.

Na tabela 13 são discriminados os custos da Móveis Casa Grande, nos exercícios de 2006 e no primeiro semestre de 2007.

Tabela 13: Custos Fixos

	Custos Fixos (em R\$)	
	2006	2007/1
Pagamentos dos Colaboradores	4283,28	700,00
Energia Elétrica	826,86	418,44
Água e Esgoto	152,98	55,94
Telefone	1240,64	667,46
Combustível	586,00	390,00
Serviços Terceirizados	1846,10	1050,00
Registro do Site	120,00	180,00
Total dos Custos	9055,86	3461,84

Fonte: Dados primários

Dentre os custos expostos na tabela 13, pode-se perceber que os valores pagos aos colaboradores foram irrisórios, pois a empresa contava com apenas três no ano de 2006 e passou a contar com dois em 2007. Além disso, as vendas e conseqüentemente as atividades produtivas ficaram prejudicadas devido aos resultados ruins que foram alcançados.

4.5.2 Ponto de Equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio é fundamental para a verificação da viabilidade do negócio. Souza e Clemente (1999) expõem que o ponto de equilíbrio corresponde à quantidade mínima a ser produzida e vendida para que se possa cobrir os custos operacionais.

O cálculo do ponto de equilíbrio se dá da seguinte forma:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{CUSTOS+DESPESAS FIXAS}}{\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO}}$$

Para o cálculo do ponto de equilíbrio, foi necessário o estabelecimento de um parâmetro para o valor unitário do produto, já que a fabricação de móveis sob medida difere em termos de custos entre um projeto e outro. Para isso foi conveniente atribuir o custo e o valor por metro quadrado fabricado. O valor do metro quadrado de móvel vendido pela Móveis Casa Grande, em média, é de R\$ 450,98, enquanto que seus custos diretos giram em torno de 55,07% desse valor, o que resulta em um valor de R\$ 248,35.

Por sua vez, a margem de contribuição é calculada da seguinte forma:

Margem de Contribuição = Preço de Venda – Custos

Sendo assim tem-se:

Tabela 14: Margem de Contribuição

Margem de Contribuição		
Preço e Venda	R\$ 450,98	Custos Diretos R\$ 248,35
Margem de Contribuição	R\$ 202,63	

Fonte: Dados primários

Depois de definidos a margem de contribuição, os custos diretos e o valor unitário do metro quadrado do produto fabricado, pôde-se definir o ponto de equilíbrio de acordo com a tabela a seguir:

Tabela 15: Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio		
Custos Fixos	R\$ 2.092,94	Margem de Contribuição R\$ 202,63
Ponto de Equilíbrio	10,33	

Fonte: Dados primários

Os valores apresentados pela tabela indicam a quantidade mensal por metro quadrado de móvel que deve ser vendida para que se cubram os custos do negócio. O

valor obtido foi de 10,33m². Sendo assim, a empresa passa a dar sinais de lucratividade quando supera essa quantidade no mês.

4.5.3 Investimentos em marketing

Os investimentos em marketing podem ser caracterizados por todo o esforço dispensado para estabelecer e apoiar o posicionamento do produto no mercado, através da utilização do composto de marketing, isto é, os 4 P's.

A empresa Móveis Casa Grande, por ser uma empresa com pouca visibilidade no mercado, não possui uma política sólida de investimentos em marketing. No entanto, pode-se destacar algumas iniciativas tomadas no sentido de obter algum reconhecimento no mercado:

Tabela 16: Investimentos em Marketing

Investimentos em Marketing (em R\$)		
	2006	2007/1
Registro do Site no "Registro.net"	120,00	180,00
Confecção de Cartões	25,00	
Confecção de Folders	290,00	
Anuncio na lista telefônica "Listel"	252,00	
Placa		190,00
Total de Investimentos em Marketing	687,00	370,00

Fonte: Dados primários

De acordo com os números obtidos pela tabela acima, pode-se perceber que os valores investidos em marketing são bastante modestos e obtiveram pouco retorno, já que, por exemplo, apenas 15% dos clientes da empresa, de acordo com o gráfico 4, conheceram a empresa por meio do anuncio em lista telefônica.

4.5.4 Formulação do Preço

A Móveis Casa Grande formula seus preços de acordo com o exemplo exposto na Tabela 17:

Tabela 17: Cálculo de Preços da Móveis Casa Grande

	Base de Cálculo	Valores
Custo de matéria-prima	-	R\$ 1.850,00
Custos por projeto	-	R\$ 650,00
Número de horas trabalhadas	80	-
Custo de mão-de-obra por hora	R\$ 4,50	-
Custo total de mão-de-obra	-	R\$ 360,00
Percentual de lucro	30%	-
Lucro líquido do projeto	-	R\$ 858,00
Preço final	-	R\$ 3.718,00

Fonte: Dados primários

Por meio dessa planilha a empresa obtém o preço inicial para negociação junto ao cliente. No exemplo acima, tem-se o custo total de matéria-prima necessária para a execução do projeto exemplificado. O segundo item, custos por projeto, incluem custos fixos, como água, luz, telefone e impostos, valor do projeto e despesas variáveis com combustível e logística de entrega, por exemplo.

O número de horas trabalhadas corresponde ao número de horas que serão necessárias para a execução do projeto, que se multiplicadas pelo valor da mão-de-obra por hora trabalhada de um marceneiro obtém-se o custo total de mão-de-obra por projeto.

O percentual de lucro é o valor estipulado a ser integralizado pela empresa, o qual se obtém através da multiplicação do valor percentual pelo somatório entre o custo de matéria-prima, o custo por projeto e o custo total de mão-de-obra.

Por fim, o preço final é obtido com o somatório de todos os valores monetário expostos na tabela.

5 ANÁLISE SWOT

Como dito, de acordo com Parnell (et. Al., 1998), a análise SWOT consiste na análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo de uma empresa. Sendo assim, de acordo com o diagnóstico organizacional realizado na empresa estudada, segue abaixo a análise de suas fraquezas e fortalezas e das oportunidades e ameaças do setor o qual se encontra inserida:

Pontos fracos:

- a) *baixa capacidade produtiva;*
- b) *ausência de padronização no processo produtivo, o que dificulta a previsão de custos diretos de produção, sujeitando-a a atrasos;*
- c) *quadro de funcionários reduzido;*
- d) *sujeição ao poder de negociação de fornecedores devido ao baixo volume de compras, acarretando na perda do poder de barganha;*
- e) *pouca visibilidade comercial;*
- f) *instalações físicas antigas, tornando-a vulnerável a acidentes; e*
- g) *força de vendas não especializada.*

Pontos fortes:

- a) *empresa de pequeno porte e enxuta, o que proporciona maior flexibilidade na negociação com o cliente em termos de estratégia competitiva com enfoque no custo;*
- b) *produção artesanal, não havendo equipamentos de grande porte que possibilitem produção em escala, o que aumenta a percepção de exclusividade por parte do consumidor;*
- c) *produto totalmente sob medida, tanto em termos de design quanto em termos de atendimento às necessidades do consumidor;*
- d) *utilização de materiais de alta qualidade no processo produtivo, aumentando o valor agregado do produto final;*

- e) localização privilegiada, às margens da BR-101; e
- f) máquinas e equipamentos de ótima qualidade, confiáveis e que exigem pouca manutenção, tanto preventiva quanto corretiva.

Oportunidades:

- a) aumento da concessão de crédito por parte dos agentes financeiros, como por exemplo, o Construcard, da Caixa Econômica Federal, que se caracteriza como uma linha de financiamento exclusiva para materiais de construção ou para móveis em si;
- b) diminuição da taxa de juros, o que significa um aumento na concessão de crédito atrelada ao seu baixo custo; e
- c) possibilidade de incremento no diferencial competitivo, por conta do aumento da preocupação ambiental, partindo-se da adoção de políticas que corroborem com o desenvolvimento sustentável.

Ameaças:

- a) baixa do Dólar, frente ao fortalecimento do Real, fazendo com que os exportadores do setor passem a mudar seu foco para o mercado nacional, aumentando a competitividade do já aquecido mercado interno;
- b) *acirrada concorrência do setor;*
- c) disputa pelo mercado entre empresas especializadas do setor, que possuem maior qualidade, e os grandes varejistas, que possuem menor preço; e
- d) facilidade no acesso por parte de empresas do setor a matérias-primas de alto valor agregado, o que acarreta na homogeneização entre os produtos finais e na conseqüente restrição das possibilidades de incremento de valor ao produto.

6 AÇÕES DE MARKETING

Como forma de alcançar as melhorias necessárias para a recuperação do prestígio e da capacidade de geração de lucros da empresa estudada, neste segmento do trabalho foram apresentados, de acordo com os dados levantados no diagnóstico organizacional e na análise SWOT, a missão do negócio, a visão, o mercado-alvo, as metas e objetivos de marketing, as estratégias para alcançá-los, o plano de ação, o plano de resultados, análise do plano, implantação e comunicação e manutenção, controle e avaliação do mesmo.

6.1 Missão

O primeiro passo tomado ao estabelecer o plano de marketing na organização, foi definir qual a missão do negócio.

Existem vários conceitos para missão, segundo Nickels, Wood (1999, p.21) "missão é o propósito fundamental da organização, que forma as bases de todas as atividades organizacionais", ou seja, é o norteador da empresa.

Definindo a sua missão, a empresa deixa claro para os seus colaboradores, clientes, acionistas e comunidade (stakeholders) a finalidade de sua existência.

"A declaração da missão é um objetivo amplo baseado nas premissas de planejamento da organização, pressupostos básicos sobre os propósitos da organização, seus valores, suas competências essenciais e seu lugar no mundo. Uma declaração de missão é uma parte relativamente permanente da identidade de uma organização, e pode ser muito importante para unificar e motivar seus membros" STONER, FREEMAN (1999, p.137).

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

Isto posto, a Móveis Casa Grande definiu assim a sua missão:

"oferecer móveis sob medida de acordo com as mais intrínsecas necessidades dos clientes, contando sempre com um eficiente prazo de entrega, qualidade dos materiais

utilizados na produção, excelente acabamento e serviços diferenciados no pós-venda, a fim de concretizar relacionamentos duradouros e promover a marca, tendo em vista o respeito aos funcionários, meio ambiente e o retorno social e financeiro”.

6.2 Visão

A etapa seguinte é o estabelecimento da visão da organização. De acordo com Pereira (2007, p. 78), “ela funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que a organização queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos”.

Numa definição mais aprimorada, o autor expõe que:

“(...) Visão é a imagem compartilhada daquilo que os administradores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma frase que anuncia aonde a organização quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização” PEREIRA (2007, P. 78).

Desta forma, a visão da Móveis Casa Grande foi definida da seguinte forma:

“se tornar a maior empresa de móveis sob medida da grande Florianópolis e ser reconhecida no mercado como sinônimo de qualidade aliada ao respeito sócio-ambiental no setor moveleiro”.

6.3 Mercado-alvo

Atualmente a empresa busca atender mercados que variam entre famílias com ganhos mensais que estejam inseridos, principalmente, entre as classes B2 (de R\$ 3.500,00 a R\$ 5.250,00), C (de R\$ 1.400,00 a R\$ 3.500,00) e D (de R\$ 700,00 a R\$ 1.400,00) de rendimento. Além disso, a empresa busca atingir grupos de famílias com idade a partir de 25 anos, com, no mínimo, segundo grau completo, que tenha residência própria, com ou sem filhos e com domicílio, principalmente, nas regiões conurbadas de Florianópolis e São José.

Por este mercado, a empresa entende que seja constituído de pessoas com um grau bom de instrução, que possua crédito no mercado, com vida profissional estável, que tenha disposição para aquisição de produtos com alto valor agregado e que seja sensível às diferenciações proporcionadas por este produto.

No longo prazo, a Móveis Casa Grande, a partir de sua definitiva reestruturação e posicionamento, tem como objetivo aumentar os investimentos em sua linha de produtos para agregar maior valor à empresa, principalmente em termos de design, prazo de entrega e sensível preocupação com o meio ambiente, com a finalidade de mudar seu foco para o público, predominantemente, de classes B1 (de R\$ 5.250,00 a R\$ 8.750,00) e B2 (de R\$ 3.500,00 a R\$ 5.250,00).

Tais posturas podem ser justificadas pelo fato de que Florianópolis está se tornando um pólo atrativo para pessoas de alto poder aquisitivo, as quais sentem-se atraídas pela qualidade de vida da cidade. Além disso, constata-se que, cada vez mais, as empresas terão de ter suas atividades voltadas completamente para o desenvolvimento ecologicamente sustentável, o que justifica a busca pela diferenciação por produtos que respeitem o meio ambiente em toda a sua cadeia produtiva.

6.4 Metas e Objetivos

Após a definição da missão, visão e do mercado-alvo a empresa deve estabelecer suas metas e seus objetivos, a fim de saber aonde a empresa pretende chegar. Estes objetivos devem estar de acordo com a missão proposta pela organização.

De acordo com Ferrell, et. al. (2003, p.22) metas são “declarações das realizações desejadas, expressas qualitativamente”. Sendo assim, a Móveis Casa Grande tem as seguintes metas:

- a) desenvolver móveis de qualidade, com design diferenciado e de alto valor agregado em um prazo de entrega reduzido;
- b) voltar a ser uma empresa participativa no mercado moveleiro;
- c) reformar e ampliar suas instalações para aumentar sua capacidade produtiva;

- d) criar um showroom para expor seus produtos;
- e) investir em marketing para promover efetivamente um posicionamento da marca;
- f) associar-se a grupos de apoio ao desenvolvimento a micros e pequenas empresas do ramo moveleiro, como no caso da ABIMAD;
- g) promover investimento em curto prazo para o aprimoramento de seu site; e
- h) despertar a consciência ambiental entre colaboradores e instituir medidas comportamentais e normas internas referentes à preservação ambiental, como no caso do reaproveitamento de resíduos.

Já os objetivos são definidos por Ferrell, et. al. (2003, p.22) como “marcos específicos e quantitativos, que podem ser usados para mensurar o progresso em relação ao alcance de uma meta previamente estabelecida”.

Para Stoner e Freeman (1999, p.138) “a formulação de objetivos implica rever e compreender a missão da organização, e em seguida estabelecer objetivos que traduzam essa missão em termos concretos”.

Desta forma, a Móveis Casa Grande tem como objetivos principais:

- a) formar parcerias junto à pessoal especializado nas áreas de desenvolvimento de projetos para interiores e de vendas, além de procurar empresas do ramo de reaproveitamento de resíduos;
- b) investir R\$ 30,00 mensais na divulgação do site da empresa no site de buscas pela internet, o Google, por ser o maior site de busca do mundo em termos de páginas registradas em seu índice;
- c) gerar receita para a reforma da estrutura física da empresa na ordem de R\$ 15.067,97;
- d) atingir, a médio prazo, patamares de produção que beiram na média de 100m² quadrados de móveis por mês, o que corresponde, aproximadamente, a uma receita bruta mensal de R\$ 45.000,00;
- e) investir R\$ 3.000,00 iniciais e mais R\$100,00 mensais para associar-se a ABIMAD (Associação Brasileira das Indústrias dos Móveis de Alta

Decoração), no intuito de fomentar o desenvolvimento das atividades da Móveis Casa Grande; e

- f) investir, a longo prazo, R\$ 50.000,00 na construção de um showroom e R\$ 10.000,00 no material de exposição.

6.5 Estratégias de Marketing

De acordo com Ferrell, et. al. (2003), há vários fatores que uma empresa deve observar ao desenvolver uma estratégia para seus produtos. Dentre eles pode-se citar as *características estratégicas da empresa e do ambiente e do estágio do ciclo de vida do produto*.

Além disso, os autores colocam que para a maioria das inovações, são necessários investimentos vultosos de recursos financeiros, além dos altos riscos incorridos em seu desenvolvimento ou invenção.

Sendo assim, as estratégias da Móveis Casa Grande foram definidas da seguinte forma:

Estratégia 1: divulgar a empresa.

Resultados esperados: incrementar o número de clientes e despertar o interesse do público-alvo e do mercado em geral por meio da divulgação da marca.

Ações propostas:

- a) elaborar projetos de interiores baseados em plantas de apartamentos recém entregues por construtoras e distribuí-los em caixas de correspondências junto a folders e cartas de apresentação da empresa;
- b) inscrever a empresa no site de buscas Google, para que o site da Móveis Casa Grande seja pulverizado pela internet em buscas por móveis sob medida e derivados; e
- c) reestruturar o site, com a finalidade de facilitar a comunicação entre o internauta e a empresa.

Estratégia 2: estabelecer parcerias com arquitetos ou designers de interiores.

Resultados esperados: qualificar a força de vendas e, por conseqüência, aumentar as vendas propriamente ditas, o que permitiria o alcance dos patamares de produção estipulados nos objetivos de marketing, além de obter o reconhecimento da marca perante escritórios de arquitetura ou mesmo de profissionais autônomos da classe. Outro resultado esperado é a possibilidade de incremento do número de clientes das classes B1 e B2 e eventualmente os da classe A1 e A2.

Ação proposta:

- a) apresentar formalmente a empresa, tanto para escritórios de designers e arquitetura quanto para profissionais autônomos, de modo a expor seus produtos, estrutura e objetivos, além de propor o comissionamento por venda realizada.

Estratégia 3: Atualizar a empresa tecnologicamente em termos de investimentos em equipamentos e softwares de informática.

Resultados esperados: aumento na eficiência nos controles administrativos e conseqüentemente, o incremento da eficácia organizacional, profissionalização do negócio e diminuição de despesas desnecessárias de deslocamento.

Ações propostas:

- a) Comprar um Notebook para facilitar a elaboração de projetos diretamente na residência do cliente;
- b) Comprar um software de desenvolvimento de projetos para interiores; e
- c) Comprar um software para controles administrativos.

Estratégia 4: Reformar as instalações fabris.

Resultados esperados: aumento da segurança no trabalho.

Ação proposta:

a) contratar mão-de-obra especializada e temporária para a execução das reformas necessárias e ampliação da fábrica. É conveniente nesse momento, demonstrar os valores e as especificações dos materiais a serem utilizados para a consecução de tais obras. Sendo assim, segue a tabela 18:

Tabela 18: Custos de reforma

Descrição	Quantidade	Unidade	Valor
Cimento	30	Sacas	R\$ 387,00
Tijolos	500	Unidade	R\$ 90,00
Brita			R\$ 350,00
Areia			R\$ 350,00
Telhas	50	Unidade (2,44x0,51)	R\$ 975,00
Madeira	40	Ripa (5x1,5)	R\$ 24,80
Ferro			R\$ 300,00
Pregos	10	Saco (c/ 30 unid.)	R\$ 17,90
Pisos cerâmicos			R\$ 1.200,00
Tinta	1	Galão (18 Lt.)	R\$ 83,14
Banheiro			R\$ 90,13
Equipamentos			R\$ 5.000,00
Mão-de-obra			R\$ 4.000,00
Móveis e utensílios			R\$ 2.200,00
TOTAL			R\$ 15.067,97

Fonte: Dados primários

Estratégia 5: Contratar funcionários da área de marcenaria.

Resultados esperados: cumprimento rigoroso dos prazos de entrega estipulados para cada projeto e aumento da produção.

Ações propostas:

- a) anunciar vagas via jornal ou via indicação pessoal de confiança; e
- b) fazer a seleção dos indivíduos candidatados de acordo com o perfil de colaborador desejado pela empresa.

Estratégia 6: Participar de processos licitatórios seja do governo municipal, estadual ou federal.

Resultados esperados: incremento no número e no tipo de clientes, além do aumento das vendas em si.

Ação proposta:

- a) inscrever a empresa junto ao SICAF (Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores), o qual se caracteriza como sendo um sistema automatizado de informações através do qual os fornecedores se cadastram gratuitamente,

com a finalidade de fornecer materiais ou prestar serviços para os órgãos da Administração Pública Federal Direta, Autarquias e Fundações.

Estratégia 7: efetivar parcerias junto a empresas que efetuem o reaproveitamento de resíduos.

Resultados esperados: obter o desenvolvimento ecologicamente sustentável.

Ações propostas:

- a) efetuar contato com tais empresas - como o caso de olarias, por exemplo, que podem usar os resíduos de cavacos e serragem da produção de móveis para a produção de tijolos - e propor ação conjunta para o benefício mútuo, tanto das empresas, do meio-ambiente quanto da sociedade como um todo.

6.6 Plano de Ação

Tabela 19: Plano de Ações

Estratégia	Ações	Prazos	Recursos	Custos	Responsáveis
1	Elaborar projetos para apartamentos novos	1/1/2008	Computador; programa; folders; website; carta de apresentação; envelopes; carimbos; gasolina	R\$600,00	Gerente Administrativo
1	Implementar parcerias com agentes financiadores e sites de busca	1/1/2008	Formulários para cadastro de pessoa jurídica; profissionais capacitados do ramo de informática	R\$ 50,00 mensais	Contador e Gerente Administrativo
1	Reestruturar o site	1/1/2008	Profissional capacitado do ramo de informática	R\$150,00	Gerente Administrativo
2	Efetivar parcerias	1/2/2008	Cartões de visita; folders; catálogos de produtos	R\$430,00	Gerente Administrativo
3	Comprar equipamentos e regularizar software de design	1/3/2008	Notebook Positivo com processados Celeron 1,86GHz, 512Mb de RAM e HD de 60 Gb; Programa ProMob 5.0.	R\$5.199,00	Gerente Administrativo
3	Implantar sistemas de informações	1/6/2008	Profissionais e empresas da área	R\$1.500,00	Gerente Administrativo

(CONTINUA)

(CONTINUAÇÃO)

Estratégia	Ações	Prazos	Recursos	Custos	Responsáveis
4	Reformar instalações	1/4/2008	Materiais de construção; profissionais do ramo	R\$ 15067,97	Gerente de Produção
5	Contratar funcionários	1/4/2008	2 (dois) profissionais capacitados no ramo de marcenaria	R\$ 2000,00 mensais	Gerente Administrativo e de Produção
6	Participar de licitações	1/5/2008	Formulários de cadastramento; documentos contábeis; Diário Oficial	R\$ 15,00 mensais	Contador, Advogado e Gerente Administrativo
6	Inscrição no SICAF	1/5/2008	Formulários de cadastramento de pessoa jurídica; Certidões junto a órgãos públicos (INSS, Fazenda estadual e municipal e Receita Federal)	R\$50,00	Contador
7	Estabelecer parcerias com empresas que reaproveitam resíduos	1/5/2008	Informações sobre empresas do setor; gasolina para transporte de resíduos	R\$200,00	Gerente Administrativo e de Produção

Fonte: Dados primários

Devido ao fato de ser um empreendimento que vem sofrendo um processo de reestruturação e pela intensa concorrência na cidade, a empresa deve buscar um diferencial para atrair e reter clientes. Sendo assim, deve traçar estratégias para a fidelização de sua clientela, tornando possível o alcance de seus objetivos traçados.

Inicialmente deve-se expor a empresa, fazendo uma divulgação nas mídias locais como panfletagem, jornais de bairro, listas telefônicas e distribuição de cartões de visita para que os clientes em potencial possam vir a conhecê-la.

Após isto, com o profissionalismo que deve ser inerente a todo o tipo de empreendimento, a qualidade nos serviços prestados e o desenvolvimento de produtos que acompanham as tendências do mercado, aumentam-se as possibilidades de fidelização do cliente e, como consequência, aumentam-se as vendas.

Com relação à estratégia traçada, pode-se obter resultados de curto prazo, através do aumento das vendas às classes C e D, no intuito de obter fluxo de caixa para financiar os investimentos que possibilitem um redirecionamento do foco para

clientes mais exigentes, os quais caracterizam-se como sendo o verdadeiro mercado-alvo da Móveis Casa Grande.

Outra forma de obter resultados tanto na divulgação da empresa, quanto nas vendas diretamente é a participação em exposições ou eventos do setor. Na Grande Florianópolis, no entanto, não existem eventos periódicos do setor, o que dificulta a exposição dos produtos.

Em contrapartida, no âmbito nacional existem não apenas eventos de exposição de marcas e tendências, mas também de fomento ao setor. Dentre tais eventos, pode-se citar: FIQ (Feira Internacional de Qualidade em Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira) que será realizada de 08 a 11/04/2008 em Arapongas - PR; FEMADE (Feira Internacional de Máquinas, Equipamentos e Produtos para Exportação e Industrialização de Madeira e do Móvel) que será realizada de 15/04/2008 a 18/04/2008 em Pinhais - PR; FIEMA (Feira Internacional de Tecnologias para o Meio Ambiente) que será realizada de 02 a 05/06/2008 em Bento Gonçalves - RS; MOVINTER (Feira de Móveis do estado de São Paulo) que acontecerá de 22 a 25/07/2008 em Mirassol - SP; e Mercomóveis que ocorrerá de 25 a 29/08/2008 em Chapecó - SC.

Tais eventos, por serem de âmbito nacional, são inviáveis financeiramente para a participação da empresa, sendo restritos a visitas dos representantes da empresa estudada. Na região da Grande Florianópolis, no entanto, podem ser aproveitados espaços como em hipermercados, por exemplo, para a exposição aberta ao público, como forma de divulgar a empresa e seus produtos.

6.7 Implantação e comunicação do plano

Verifica-se que este momento é de suma importância para que a empresa possa definir seus valores, sua cultura e sua filosofia de trabalho. Assim definindo as pessoas certas para cada tipo de trabalho e atribuindo responsabilidades que serão controladas pelo gerente administrativo.

Para que se consiga isto, é necessário que a organização deixe acessível a todos sua visão, missão e objetivos evitando problemas futuros e mantendo os

colaboradores focados, pró-ativos e coesos em relação às metas empresariais e pessoais.

A partir dos objetivos traçados, a organização deve definir as metas a serem alcançadas e essas devem ser comunicadas a quem tiver a responsabilidade de alcançá-las.

Todos os profissionais envolvidos devem estar alertas às constantes mudanças no mercado para que se possa identificar os movimentos da concorrência, acompanhá-los e, se necessário, atualizar ou reformular o plano proposto.

Os prazos estipulados pelo plano devem ser respeitados e os recursos financeiros previstos devem ser disponibilizados pela empresa, a qual deve estar preparada para despesas contingenciais.

6.8 Manutenção, Controle e Avaliação

A manutenção, o controle e a avaliação serão realizados periodicamente em reuniões semanais com os funcionários da empresa para a verificação do alcance das metas, análise de divergências (tanto positivas quanto negativas) e melhorias a serem implantadas. É importante também a utilização do “benchmarking” para a verificação das ações efetuadas pela concorrências que possam ou não influenciar no comportamento dos clientes da Móveis Casa Grande.

Já que o empreendimento não possui grande porte, não vê-se a necessidade de se implantar um roteiro estruturado para a avaliação do negócio, tornando as reuniões mais dinâmicas, informais e proveitosas. Segundo Ferrell, et al (2003), um esquema estruturado não é sinônimo de avaliação bem sucedida, sendo que empreendimentos deste porte devem apostar na comunicação e na flexibilidade como vantagem competitiva.

Contudo alguns modelos de análise podem ser adotados para verificar se as metas estão progredindo como previsto (FERRELL, et al, 2003):

- a) vendas em unidades / vendas médias do setor: exprime a participação das vendas no mercado;

- b) vendas previstas / Vendas realizadas: com isto pode-se saber se as ações da empresa estão surtindo efeito; e
- c) combinação dos efeitos positivos e negativos dos elementos de marketing: retrata a taxa de impacto combinado de resposta do mercado;

Com esses instrumentos a empresa poderá avaliar e controlar o plano de forma periódica e mensurável, o que permite que atualizações possam vir a ser efetuadas no plano, com a finalidade de mantê-lo em consonância com os objetivos e metas propostas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente competição no mercado mundial, a globalização das economias e a evolução da tecnologia e da facilidade no acesso às informações de qualquer parte do mundo, culminou no século passado, na necessidade de investimentos cada vez maiores, por parte das empresas, com o objetivo de atender as expectativas da população e, como consequência disto, alcançar a eficácia organizacional.

Como exemplo de investimento em busca da satisfação da população e em busca do conhecimento, pode-se citar o planejamento de marketing como sendo fator fundamental no paradigma orientado para o consumidor.

Em consonância com as tendências de investimentos com vislumbre ao atendimento das exigências da população e com o instrumento de planejamento de marketing como ferramenta para tal fim, foi feito este estudo que teve como intuito primário elaborar um plano de marketing para a Móveis Casa Grande no ramo de móveis sob medida na Grande Florianópolis.

Já como objetivos secundários deve-se salientar que esta pesquisa se predispôs a analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, as forças e fraquezas do ambiente interno da empresa, a estabelecer a missão, visão, as estratégias, objetivos e metas com relação ao marketing da empresa, a implementar um plano de ação contendo os resultados esperados e medidas para sua implantação e, por fim, a prever investimentos necessários e os resultados esperados.

De acordo com os dados levantados nesta pesquisa e em conformidade com os objetivos expostos, pôde-se perceber algumas oportunidades no ambiente externo, destacando-se a baixa dos juros e a possibilidade de concessões de crédito à pessoa física para financiamento. Já dentre as ameaças, destacam-se a própria concorrência do setor que já é bastante acirrada e que pode aumentar ainda mais, devido à desvalorização do dólar e, por consequência disso, um possível redirecionamento das empresas exportadoras para o mercado interno como forma de compensar a perda de competitividade.

No âmbito interno, destacaram-se, dentre os pontos fracos, a baixa capacidade produtiva da empresa estudada em relação ao seu ponto de equilíbrio, o quadro

reduzido de funcionários, a falta de especialização da força de vendas e a pouca visibilidade. Já como pontos fortes da organização, destacaram-se produção artesanal que aumenta a percepção de exclusividade do produto e a qualidade nos insumos utilizados de modo a aumentar o valor agregado do produto final.

A definição da missão e da visão do negócio foram derivadas da necessidade da empresa de obter o posicionamento de sua marca no mercado-alvo estabelecido. A mesma necessidade foi levada em consideração na formulação das metas, objetivos e estratégias de marketing.

Como as metas são declaradas de forma qualitativa, foram destacados neste item os anseios de se produzir móveis de alto valor agregado, de obter o posicionamento efetivo no mercado, de ampliar as instalações existentes e de construir um ponto de venda, de aprimorar o site de modo a melhorar a comunicação com os clientes e de instituir políticas de desenvolvimento ecologicamente sustentável.

Já no âmbito dos objetivos da organização, que têm por característica traduzir a missão em termos concretos, destacaram-se as propostas de formação de parcerias com designers para aumentar as vendas e com empresas do ramo de reaproveitamento de resíduos, de investimento de R\$ 15.067,97 na reforma da estrutura fixa e R\$ 60.000,00 a longo prazo na construção de um ponto de venda, além da necessidade de se obter um aumento na produção como forma de gerar lucro e honrar os compromissos financeiros mensais da empresa.

Enquanto isso, nas estratégias de marketing a serem adotadas para que se consiga obter o posicionamento desejado pela empresa, foram sugeridas a divulgação do nome "Móveis Casa Grande" por meio da reestruturação e difusão da sua página na internet e da distribuição de materiais institucionais; o estabelecimento de parcerias com designers recém lançados no mercado ou autônomos por meio de pagamento comissionado; o investimento em softwares de controle administrativo e financeiro; a reforma da estrutura fabril; a contratação de funcionários; e a participação de processos licitatórios.

O plano de ações e a implantação do mesmo compõem um quarto objetivo para esta pesquisa. No plano de ações foram apresentados um resgate das estratégias, de suas respectivas ações a serem tomadas para o alcance dos objetivos propostos, o

prazo de início das mesmas, os recursos necessários para cada uma das ações propostas, seus custos e os responsáveis pela sua consecução.

Na implantação e comunicação do plano foi ressaltada a importância de se designar os responsáveis pela execução do plano, a acessibilidade de todos os colaboradores à missão, visão e objetivos da empresa, o acompanhamento constante do plano para verificação de sua eficácia e de eventuais reformulações e a necessidade de se respeitar os prazos estipulados pelo plano e de disponibilizar os recursos exigidos.

Por fim, o quinto e último objetivo proposto por este estudo prevê os investimentos necessários e os retornos esperados. Os investimentos foram convenientemente expostos tanto nos objetivos de marketing quanto nas estratégias, enquanto que os resultados esperados foram disponibilizados no plano de ações.

Com o exposto, pode-se dizer que este planejamento de marketing cumpriu na íntegra ao objetivo geral proposto, assim como aos objetivos específicos, e os resultados indicam para a necessidade da obtenção do posicionamento da marca Móveis Casa Grande, podendo ter como ferramenta para tanto o próprio plano de marketing. Deve-se ressaltar que seu sucesso está diretamente atrelado à sua aplicação, controle e, se necessário for, revisão parcial ou mesmo total, de modo a se adaptar à dinâmica do mercado e manter a empresa atualizada e pró-ativa em relação a tais mudanças.

7.1 Recomendações

Como sugestão para o alcance de maior precisão nos resultados da pesquisa e maior confiabilidade para possíveis investimentos na empresa estudada, expõe-se a necessidade de elaboração de novas pesquisas com maior grau de especificidade em outras áreas, principalmente no que se refere aos índices financeiros de retorno sobre o investimento e de lucratividade, por exemplo, para que se possam obter dados estatísticos da empresa, tanto antes da aplicação deste plano quanto depois dele.

Deve-se lembrar também outro aspecto importante que é a sazonalidade, causada pelo aumento drástico da população de alto poder aquisitivo devido às atrações turísticas da cidade de Florianópolis e da sua alta qualidade de vida. Em

conseqüência desta elevação no número de pessoas, decorre um aumento da demanda por produtos de alto valor agregado, dentre eles os móveis sob medida. Tal fato merece ser lembrado para que este importante nicho de mercado, o turismo, não seja afetado. Para tanto, recomenda-se um plano de contingências, que venha a identificar criteriosamente este grupo e criar vínculos para que se possam aumentar as novas oportunidades de negócio da empresa estudada.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Tecnologia Industrial. **Prospectiva Tecnológica da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas, 2002. Disponível em: <www.brde.com.br/estudos_e_pub/Análise%20da%20Competitividade%20dos%20APs%20Móveis%20da%20Região%20Sul.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2008.

CDL - CAMARA DOS DIRIGENTES LOJISTAS DE FLORIANÓPOLIS (Florianópolis). **"Chama o Felipetto!"**. Disponível em: <<http://www.spcfln.org.br/cdlja/dezembro04/004.php>>. Acesso em: 06 nov. 2007.

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

COBRA, M. H. N. Avaliação do Desempenho Estratégico em Marketing. In: DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOLABELA, A. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DURATEX. **Por que MDF**. Disponível em: <<http://www.duratex-madeira.com.br/>>. Acesso em: 14 set. 2007.

FERREIRA, G. C.; BARCELLOS, M. D. de. Desenvolvimento de marca em carne bovina: um caminho para a diferenciação. In: INTERNATIONAL PENZA CONFERENCE, 3., 2001, Ribeirão Preto. **Sustainable Agri-food and Bioenergy**. Ribeirão Preto: Pensa Conference, 2001. p. 4 - 5. Disponível em: <<http://www.pensaconference.org>>. Acesso em: 10 jan. 2008.

FERRELL, O. C. [et al.]. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLORIANÓPOLIS. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. Gerencia de Planejamento (Org.). **Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil**. Florianópolis: Biblioteca do BRDE, 2006. 207 p. Disponível em: <www.brde.com.br/>. Acesso em: 12 jan. 2008.

HALL, R. H. **Organização: estrutura, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOLANDA, N. **Planejamento e Projetos: uma introdução às técnicas de planejamento e elaboração de projetos**. 12 ed. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____, P. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 1998.

_____, P. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar o mercado**. 9 ed. São Paulo: Futura, 1999.

_____, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____, E. M.; _____, M. de A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2001.

LARENTIS, F. **Relacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo entre fabricantes de móveis e lojas exclusivas**. 2005. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/detalheLivro.asp?livro=004029&radioTipo=M>(2005)>. Acesso em: 06 jan. 2008.

LIMEIRA, T. M. V. **Fundamentos de Marketing**. In: DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUZA, R. P. **A visão empresarial sobre o designer na indústria moveleira: um elemento agregador de valor**. 2003. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Ufsc, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9989.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2008.

MACCARTHY, E. J. **Marketing Básico**. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1976.

MATTAR, F. N. **Pesquisa Mercadológica**. Vol. 1. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JR., P.H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harba, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORI, F. de. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

NETO, A. A. **Finanças Corporativas e Valor**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PARNELL, J.; [et al.] **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREIRA, J. H.; SANTOS, S. A. **Criando seu Próprio Negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Atlas, 2002.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**. 2007. 131 f. (Apostila) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEITZ, H. M. Planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, Santos, v. 1, n. 3, p.107-118, 01 out. 2005. Trimestral. Disponível em: <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/edicoes_anteciores.php>. Acesso em: 08 jan. 2008.

SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T. Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. **Pesquisa quantitativa em marketing**. FEA/USP: PPGA, 2004. p. 3 - 8. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/index.htm>>. Acesso em: 05 jan. 2008.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Matemática Financeira: fundamentos, conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

WESTWOOD, J. **O Plano de Marketing**. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2007.

ANEXO A – Foto Cozinha 1



ANEXO B – Foto Cozinha 2



ANEXO C – Foto Cozinha 3



ANEXO D – Foto Cozinha 4



ANEXO E – Foto Cozinha 5



ANEXO F – Foto Quarto de Solteiro 1



ANEXO G – Foto Quarto de Solteiro 2



ANEXO H – Foto Quarto de Solteiro 3



ANEXO I – Foto Quarto de Solteiro 4



ANEXO J – Projeto Cozinha 1



ANEXO K – Projeto Cozinha 2



ANEXO L – Projeto Quarto de Casal

