

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

MARINA HUNTTEMANN DUARTE

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING PARA UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SEGMENTO COMÉRCIO
VAREJISTA DE ROUPAS E ACESSÓRIOS FEMININOS
ESTUDO DE CASO: M N HUNTEMANN LTDA.**

**FLORIANÓPOLIS (SC)
2008**

MARINA HUNTTEMANN DUARTE

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING PARA UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SEGMENTO COMÉRCIO
VAREJISTA DE ROUPAS E ACESSÓRIOS FEMININOS
ESTUDO DE CASO: M N HUNTEMANN LTDA.**

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

Área de concentração: Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Allan Augusto Platt

FLORIANÓPOLIS (SC)

2008

MARINA HUNTEMANN DUARTE

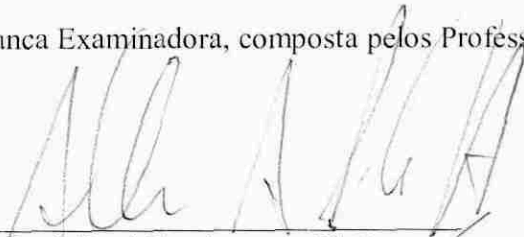
**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING PARA UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SEGMENTO COMÉRCIO
VAREJISTA DE ROUPAS E ACESSÓRIOS FEMININOS
ESTUDO DE CASO: M N HUNTEMANN LTDA.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 26 de novembro de 2008.



Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora, composta pelos Professores:



Prof. Dr. Allan Augusto Platt
Orientador



Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe pelo apoio incessante. Sua experiência profissional teve importância fundamental como fonte de informação, ilustrando os dados deste trabalho. Fez-me acreditar sempre no meu potencial, induzindo-me a chegar ao fim desta jornada.

À minha irmã, Nicole. Por inúmeros dias, ela trabalhou sozinha na loja para que eu assistisse às aulas e tivesse mais tempo para pesquisar e escrever.

Ao meu orientador, que me auxiliou para finalizar este estudo.

Agradeço a paciência do querido Régis que, durante os fins de semana, foi companhia constante, motivando-me e incentivando-me aos estudos.

Por último, não poderia esquecer os amigos que contribuíram na construção do meu pensamento profissional, em especial, a Dé, o Gui e o Edi, parceiros fiéis de trabalho. Em muitas ocasiões, eles foram os ouvintes das minhas reclamações.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às pessoas
mais importantes da minha vida:
meus pais.

Ao meu pai, por ser um profissional exemplar.
Mostrou-me a importância de amarmos o que fazemos.
Em especial, à minha mãe,
exemplo de dedicação e persistência em suas atividades.
Mãe, você é minha inspiração e porto seguro.

RESUMO

DUARTE, Marina Hunttemann. **Elaboração de um plano de marketing para uma empresa de pequeno porte do segmento comércio varejista de roupas e acessórios femininos. Estudo de Caso: M N Hunttemann Ltda.** 2008. 97p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) - Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Esta pesquisa teve por objetivo elaborar um plano de marketing para a empresa M N Hunttemann Ltda. EPP, projetando o exercício de 2009. A fundamentação teórica apresenta teorias relacionadas à Administração de Marketing, como conceitos, a definição do composto de marketing e seus componentes, a definição de planejamento estratégico, modelos de estruturação de plano de marketing e o modelo utilizado no estudo: sumário executivo, análise dos ambientes, análise SWOT, metas e objetivos de marketing, as estratégias de marketing, implementação e avaliação e controle. Este estudo foi realizado no período compreendido entre agosto a novembro de 2008. Esta pesquisa utilizou duas abordagens para análise e interpretação dos dados: a abordagem qualitativa e a quantitativa. As fontes de informação foram obtidas por intermédio da pesquisa de campo, através da observação direta da realidade *in loco*, e na pesquisa bibliográfica. Quanto aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como 'Exploratória' e 'Descritiva'. O método de 'estudo de caso' foi empregado na análise qualitativa. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a 'Entrevista' semi-estruturada e um questionário do tipo Padronizado com perguntas fechadas para a caracterização do ambiente do consumidor. Foram entrevistados 77 clientes. O estudo obteve informações para estabelecer a missão, visão e objetivos da empresa pesquisada. No composto de marketing e seus recursos, foram identificadas como força as baixas dívidas que a organização possui, o histórico gerencial da gestora e seus resultados positivos no início de suas operações comerciais. Identificadas como fraquezas estão o nome, os altos custos que um shopping possui e o pequeno capital de giro atual da organização. A análise externa revelou a forte concorrência do ambiente onde a empresa está inserida, as promoções agressivas dos concorrentes e as altíssimas cargas tributárias impostas aos pequenos empresários. Após a análise, o estudo propôs ações para transformar fraquezas em forças e ameaças em oportunidades: ações de divulgação são para que a empresa fortaleça seu nome no mercado e aumente sua carteira de clientes; a utilização da ferramenta pós-venda como forma de criar um elo entre a empresa e seu cliente, além de obter o *feedback* do cliente e também seu prestígio. Após a realização prática das ações propostas nesse plano de marketing, sugere-se a realização de uma pesquisa de satisfação dos clientes para analisar seu ponto de vista sobre a empresa, bem como análises do faturamento para perceber mudanças ou não quanto às estratégias de vendas. Concluiu-se que este estudo teve todos os seus objetivos alcançados.

Palavras-chave: Administração de marketing. Plano de marketing. Empresa de pequeno porte.

ABSTRACT

DUARTE, Marina Hunttemann. **Developing a marketing plan for a small-sized company segment of the retail clothing and accessories for women. Case Study: M N Hunttemann Ltda.** 2008. 97p. Final paper (Graduation in Business Administration). Ciências da Administração Course, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

This research aimed to develop a marketing plan for the company MN Hunttemann Ltda. EPP, projecting the financial year of 2009. The theoretical foundation presents theories related to the Marketing Management, as concepts, the definition of the compound of marketing and its components, the definition of strategic planning, models of structuring a marketing plan and model used in the study: executive summary, analysis of environments, SWOT analysis, goals and objectives of Marketing, the marketing strategies, implementation and evaluation and control. This study was conducted from August to November of 2008. This study used two approaches to analysis and interpretation of data: the qualitative and quantitative approach. The sources of information were obtained through field research, by direct observation of reality on the spot, and the literature search. As for goals, this research is characterized as exploratory and descriptive. The method of 'case study' was used in qualitative analysis. The data collection instrument was used to 'Interview' and a semi-structured questionnaire with questions of the type Standardized closed for characterizing the environment of the customer. We interviewed 77 customers. The study gathered information to establish the mission, vision and goals of the company researched. In the compound of marketing and its resources, were identified as strength low debts that the organization has, the history of managerial and their positive results early in their business operations. Identified as weaknesses are the name, the high costs that a mall has and current little working capital. The analysis showed the strong foreign competition environment where the company is inserted, the aggressive promotions by competitors and the extremely high tax burdens imposed on small businesses. After the analysis, the study proposed actions to transform weaknesses into strengths and threats into opportunities: actions on disclosure are to strengthen the company's name in the market and increase its customer base, the use of after-sales as a way to create a link between the company and its client, in addition to obtaining feedback from the client and also its prestige. After the practical implementation of proposed actions in this marketing plan, it is suggested conducting a survey of customer satisfaction to examine their point of view about the company, as well as analysis of billing to realize changes or not on the strategies of sales. It was concluded that this study has achieved all its goals.

Keywords: Marketing Administration. Marketing plan. Small-sized company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Composto de Marketing.....	22
Figura 02: Canais de Distribuição	28
Figura 03: Plano de marketing.....	35
Figura 04: Estrutura de um plano de marketing	37
Figura 05: A relação entre ambientes em uma análise da situação	39
Figura 06: Símbolo da marca da empresa pesquisada	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária.....	57
Gráfico 2: Gasto mensal.....	58
Gráfico 3: Local de preferência para as compras	59
Gráfico 4: Preferência de parcelamento	60
Gráfico 5: Forma de pagamento	61
Gráfico 6: Motivo para compras.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Forças e fraquezas da M N Huntemann Ltda.....	74
Quadro 02: Ameaças e oportunidades para a empresa M N Huntemann	79
Quadro 03: Análise <i>SWOT</i> da M N Huntemann.....	80
Quadro 4: Diagnóstico <i>SWOT</i> da M N Huntemann.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Preferência de local para as compras x preferência de shoppings	59
Tabela 2: Variação percentual de vendas.....	67
Tabela 03: Possibilidades de parcelamento.....	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 CONCEITO DE MARKETING.....	21
2.1.1 Produto ou serviço.....	23
2.1.2 Preço.....	25
2.1.3 Praça ou canal de distribuição.....	27
2.1.4 Promoção.....	29
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	30
2.2.1 O processo de planejamento estratégico.....	32
2.2.1.1 Missão organizacional.....	33
2.2.1.2 Objetivos e metas funcionais.....	34
2.3 PLANO DE MARKETING.....	35
2.4 ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING.....	36
2.4.1 Sumário executivo.....	38
2.4.2 Análise da situação.....	38
2.4.2.1 Ambiente externo.....	39
2.4.2.2 Ambiente do consumidor.....	41
2.4.2.3 Ambiente interno.....	42
2.4.3 Análise SWOT.....	43
2.4.4 Metas e objetivos de marketing.....	43
2.4.5 Estratégias de marketing.....	44
2.4.6 Implementação de marketing.....	45
2.4.7 Avaliação e controle.....	45
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	47

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	49
4 APLICAÇÃO DO PLANO DE MARKETING	51
4.1 HISTÓRICO ORGANIZACIONAL	51
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	52
4.3 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	53
4.4 ANÁLISE AMBIENTAL	53
4.4.1 Ambiente interno.....	54
4.4.2 Ambiente do consumidor.....	57
4.4.3 Ambiente externo	62
4.4.3.1 Concorrentes	62
4.4.3.2 Ambiente econômico	65
4.4.3.3 Ambiente político-legal	67
4.4.3.4 Ambiente tecnológico.....	68
4.4.3.5 Ambiente sócio-cultural.....	69
4.4.4 Análise do composto de marketing	69
4.4.4.1 Produto ou serviço.....	69
4.4.4.2 Preço	71
4.4.4.3 Praça ou canal de distribuição.....	72
4.4.4.4 Promoção	72
4.5 ANÁLISE SWOT	74
4.5.1 Análise das forças e fraquezas	74
4.5.2 Análise das oportunidades e ameaças	78
4.6 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING.....	82
4.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	83
4.8 IMPLEMENTAÇÃO	83
4.9 AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	86
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICE A	93
APÊNDICE B.....	94
APÊNDICE C	95
APÊNDICE D	96

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização do tema abordado pelo estudo, o problema de pesquisa, seus objetivos gerais e específicos e sua justificativa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Todas as organizações estão inseridas em um meio. Devido a mudanças na tecnologia, principalmente com o desenvolvimento da comunicação e da informação, percebe-se que esse meio está em constante transformação, adaptando-se às exigências decorrentes da própria globalização ao novo perfil de consumidores, estes mais exigentes e seguros da necessidade de produtos ou serviços com maior qualidade e valor agregado (MACHLINE *et al.*, 2003).

Entretanto, somente a partir da segunda metade século passado que o setor de serviços ganhou maior atenção dos economistas. Anteriormente, a abordagem econômica tradicional se dedicava à agricultura e à indústria. Hoje, o setor de serviços possui uma rica diversidade de atividades e uma estrutura econômica complexa, que é responsável pelos maiores índices de geração de renda e emprego, no mundo e no Brasil (FALCÃO, 2008).

Em virtude dessas transformações, verificou-se uma expansão significativa do número de micro e pequenas empresas (MPÉs). Segundo o *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas* (SEBRAE, 2005), o número de microempresas, entre 1996 e 2002, evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, passando a participação percentual no total de empresas para 93,6%, em 2002. Com relação às pequenas empresas, o número de empresas em atividade entre os dois anos elevou-se de 181.115 para 274.009, com crescimento de 51,3%. Em conjunto, as MPÉs responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26% da massa salarial brasileira.

No ano de 2006, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o país teve seu Produto Interno Bruto (PIB) elevado de 2,9% para 3,7% decorrente ao maior peso que setor de serviços exerceu sobre a economia (IBGE, 2006).

De maneira geral, vários estudos (BILESSIMO, 2002; CUNHA, 2002; DRUCKER, 2001; SANTOS, PIETROVSKI, 2004) apontam que os principais fatores responsáveis por esse crescimento são: a) os efeitos da globalização na força de trabalho das grandes corporações; b) a pressão pelo aumento da produtividade motivada pela competição entre empresas multinacionais, que provocou a demissão de empregados em grande escala,

ocasionando a transferência de mão-de-obra das grandes para as pequenas empresas: os estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2002) afirmam que, no Brasil, as empresas de grande porte (mais de 500 empregados) e as de médio porte (entre 100 e 499), entre 1995 e 2000, fecharam 434 mil vagas de trabalho; c) a reestruturação dos negócios e os processos de terceirização; d) os planos de demissão voluntária; e) a motivação em ter um negócio próprio; f) a cultura do Empreendedorismo: dados da pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2002), mostram que o Brasil ocupava, em 2002, a 7ª posição no *ranking* entre os dez países mais empreendedores. A taxa de atividade empreendedora total (TAE) por necessidade, em 2002, foi de 7,5%, enquanto o empreendedorismo por oportunidade ficou em 5,8%. Em pesquisas anteriores, realizadas por esse mesmo órgão, o Brasil havia ficado em 1º lugar em 2000; em 2001, desceu para a 5ª posição. Os motivos para essa queda foram as crises internas e externas da economia e a entrada na pesquisa de novos países também empreendedores.

Dentro desse contexto, pode-se dizer também que a evolução das MPES foi influenciada pela modernização da tecnologia, pela informatização do sistema financeiro e principalmente pela abertura do mercado mundial. Logo, as pequenas empresas têm que ser tão competitivas quanto às grandes para garantirem seu espaço e sobreviverem.

Silva e Parisi (2005) investigaram diversos estudos sobre os perfis das MPES e seus empreendedores e concluíram que essas empresas costumam ter algumas características em comum. O IBGE (2003), em levantamento feito com 81.515 MPES, constatou que as MPES apresentam como características gerais os seguintes atributos: baixa densidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade (demografia elevada); forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão-de-obra; utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Quanto à capacidade de penetração no mercado, o estudo do IBGE (2006) revelou também que as MPES são capazes, por meio de sua maior evidência de flexibilidade, de atender a nichos de mercado por vezes desinteressantes ou inalcançáveis para as grandes empresas como também competir por clientes e mercados com as grandes corporações.

Diante dessas evidências, pode-se afirmar que as MPEs têm um peso considerável na economia em diversos aspectos, que vão desde a geração de empregos até a crescente participação no PIB nacional, sendo inegável a importância que estas empresas têm para as perspectivas de crescimento brasileiro.

Entretanto, um primeiro relatório do SEBRAE, *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas* (SEBRAE, 1999), realizado em 12 estados no período de agosto/1998 a junho/1999, constatou que os principais fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas eram a restrição de crédito e de capital humano, aspectos acentuados nas empresas com até cinco pessoas ocupadas.

Um novo estudo do SEBRAE (2005) levantou que as taxas de mortalidade das MPEs, nos anos de 2000, 2001 e 2002, mantiveram-se elevadas e constantes quando comparadas às pesquisas anteriores (1999). O levantamento das taxas de mortalidade revelou que 49,9% das empresas encerraram as atividades com até dois anos de existência; 56,4% com até três anos; 59,9% com até quatro anos. Os principais motivos apontados pelo estudo são: falta de capital de giro (24,1%); impostos altos (16%); falta de clientes (8%); concorrência (7,1%); baixo lucro (6,1%); dificuldade financeira (6,1%); desinteresse na continuação do negócio (6,1%); inadimplência (6,1%); problemas familiares (3,8%); má localização da empresa (3,8%).

Maluche e Queiroz (2000) citam que dentre os fatores que levam a morte precoce das empresas estão a mão de obra desqualificada, o despreparo do empreendedor na tarefa de gerir seu negócio e a falta de planejamento para a organização.

Por outro lado, outra pesquisa do SEBRAE, sobre a mortalidade e sucesso das micro e pequenas empresas catarinenses, publicada em julho de 2006, revelou como principais fatores de sucesso para uma organização o bom conhecimento no mercado em que atua, boas estratégias de vendas estabelecidas e o aproveitamento das oportunidades de negócios.

Constata-se, portanto, que, entre os cinco motivos descritos pelas pesquisas, todos eles estão relacionados com a administração de marketing: 1) falta de clientes; 2) concorrência; 3) baixo lucro; 4) inadimplência; 5) má localização da empresa.

Nesse sentido, Drucker (1999) já considerava, há muito tempo, que um dos objetivos de sobrevivência da empresa provém da sua existência em uma sociedade e economia e que apenas garantirá sua efetividade enquanto essa mesma sociedade e economia acreditar que ela cumpre uma função necessária, útil e produtiva. Percebe-se que, na velocidade com que as transformações acontecem na sociedade em função das tecnologias emergentes, as empresas que não corresponderem aos anseios do mercado podem estar fadadas a fechar, restando apenas aquelas que se renovam constantemente.

Dessa forma, as organizações, principalmente as pequenas empresas, precisam de diferenciais para se manter no mercado e se tornarem únicas com relação ao que oferecem aos seus clientes.

A elaboração de um plano de marketing torna-se então adequada para uma empresa de pequeno porte, a fim de auxiliar na visualização das fraquezas e forças da organização, bem como nas oportunidades e ameaças a que estão submetidas e nas decisões sobre seu composto de marketing. Para Richers (2000), o plano irá auxiliar as decisões de marketing da empresa, de modo a unir todos os membros da organização em torno de seus objetivos e metas estabelecidas para o futuro.

Como objeto desta pesquisa, a empresa estudada, M N Huntemann Ltda. EPP, está enquadrada como Empresa de Pequeno Porte (EPP), do ramo varejista de roupas e acessórios femininos. A empresa iniciou suas atividades em 24/04/2008. Sua administração é familiar e possui três funcionários. Está localizada no Shopping Itaguaçu, São José (SC). Seu público-alvo principal são as mulheres. A M N Huntemann Ltda. está inserida entre as empresas do comércio, do subgrupo varejista. Este subgrupo teve a participação de 84% da totalidade do PIB, segundo a Pesquisa Anual do Comércio do IBGE de 2005.

Considerando as questões e argumentos apresentados, o problema de pesquisa que se apresenta é:

“Quais ações configurarão o empowerment ao plano de marketing da empresa M N Huntemann Ltda. EPP para o exercício de 2009?”.

A seguir, apresentam-se os objetivos a serem alcançados com esta investigação, suas justificativas e o modo pelo qual o presente trabalho está estruturado.

1.2 OBJETIVOS

Visando responder o problema de pesquisa, foram determinados os objetivos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral configurar um plano de marketing para o *empowerment* da empresa M N Huntemann Ltda. EPP através da análise SWOT, projetando o exercício de 2009, com base no diagnóstico realizado entre os meses de agosto a novembro de 2008.

1.2.2 Objetivos específicos

Para a realização do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Estabelecer a missão, visão e objetivos da organização;
- Analisar o ambiente interno da organização, identificando seus pontos fortes e fracos;
- Analisar o ambiente externo da organização e identificar suas ameaças e oportunidades;
- Estabelecer metas e objetivos de marketing
- Propor ações para o exercício de 2009.

1.3 JUSTIFICATIVA

A evolução tecnológica e a globalização modificaram os hábitos dos consumidores, tornando-os mais exigentes, e o mercado fornecedor, forçando as empresas a se adequarem a essa nova realidade empresarial através do emprego de novas técnicas administrativas. Embora haja uma variedade de trabalhos publicados sobre Administração de Marketing, a maioria das abordagens contempla o entendimento de *Marketing* direcionados às médias e grandes empresas, dificultando o entendimento aos pequenos empresários que, quando muito, possuem práticas gerenciais improvisadas que não proporcionam uma visão geral dos processos da empresa.

Deve-se considerar que, no mercado atual, a concorrência aumenta consideravelmente e a necessidade pela fidelização de clientes é fundamental. É importante ressaltar a necessidade da obtenção de um diferencial em um ambiente tão competitivo quanto o do setor varejista, para que a organização torne-se única em relação ao que oferecem.

Assim sendo, reforça-se a necessidade de elaboração de um plano de marketing, de modo a unir todos os membros da organização em torno de seus objetivos e metas estabelecidas para o futuro em prol do desenvolvimento da empresa em questão.

Percebe-se grande importância nesse último fator, pois se não há planejamento, não há organização e conseqüentemente não há progresso. É nesse ponto que chama atenção o marketing, que pode ser definido como a área de conhecimento que engloba todas as atividades organizacionais e pessoais referentes às relações de troca, sempre visando à satisfação dos clientes. Portanto, metas e objetivos precisam ser estabelecidos pela empresa, sempre considerando o ambiente externo e interno às organizações. Desta forma, considera-se primordial a realização de uma pesquisa que aborde aspectos internos e externos à

organização, facilitando assim o desenvolvimento das estratégias de marketing da organização.

Nesse sentido, é preciso levar em conta a pesquisa realizada por Almeida (2003) em 489 microempresas do município de São Paulo, que encerraram suas atividades no ano de 2002, que confirmou os dados do SEBRAE. O estudo revelou que o desconhecimento de práticas gerenciais, principalmente aquelas relacionadas à Administração de *Marketing*, foi fator condicionante para o fechamento dos pequenos e micros estabelecimentos. Este fator impediu ou dificultou que os empresários aplicassem as práticas consolidadas da Administração em seus negócios.

Num contexto mais amplo, para Resnik (1990, p. 3), “a boa administração é responsável pelo sucesso da pequena empresa”. O autor explica que a má administração é o fator que determina o fracasso, e não a economia, a concorrência, a inconstância dos clientes ou o azar. Verifica-se que a garantia da sobrevivência e da competitividade dessas empresas está nas mãos dos dirigentes, que devem conduzir a empresa para seus objetivos. Portanto, a necessidade dos gestores adotarem instrumentos de Administração de Marketing dentro de uma abordagem sistêmica é essencial para garantir a competitividade e a sobrevivência destas empresas. É necessário que eles visualizem o ambiente interno em suas atividades operacionais, e o seu desempenho junto às exigências impostas pelo ambiente externo onde estão inseridas.

Por último, o assunto abordado propõe a realização de uma pesquisa que ofereça embasamento para a estruturação de um plano de marketing e a aplicação dos conhecimentos adquiridos para atribuir oportunidades à empresa em estudo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A organização estrutural desta pesquisa apresenta-se do seguinte modo: no primeiro capítulo, a introdução contempla uma breve contextualização do tema, além de apresentar o problema de pesquisa do estudo, o objetivo geral e os específicos, bem como sua justificativa.

O capítulo conseqüente apresenta as teorias relacionadas a marketing, como seu conceito, a definição do composto de marketing e seus componentes, a definição de planejamento estratégico, diversos modelos de estruturação de plano de marketing e o modelo completo utilizado no estudo. Apresenta ainda fundamentos sobre sumário executivo, análise dos ambientes, análise SWOT, metas e objetivos de marketing, as estratégias de marketing,

implementação e avaliação e controle, pontos que darão embasamento teórico para a concretização desta pesquisa.

O terceiro capítulo consiste na apresentação da Metodologia, que expõe de modo detalhado todas as ações desenvolvidas ao longo do trabalho. Dessa forma, estão descritos e explanados as classificações quanto aos fins e aos meios do estudo, a natureza das variáveis, o tipo de pesquisa realizada e suas limitações.

O plano de marketing para a organização é apresentado no capítulo quinto. Primeiramente apresentou-se a organização contemplando seu histórico e sua estrutura organizacional. Logo foi delineado o plano de marketing para a organização contemplando todos os passos descritos pelos autores apresentados na fundamentação teórica.

O sexto e último capítulo trata das Considerações Finais do estudo, apresentando os objetivos alcançados, suas análises e a proposta das conclusões e sugestões para a organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os assuntos que serão abordados configuram um cenário muito complexo. Portanto, para melhor compreender e facilitar a abordagem dos temas pretendidos e também facilitar a identificação dos problemas e suas soluções, é fundamental inicialmente a compreensão do referencial teórico relacionado.

2.1 CONCEITO DE MARKETING

O termo marketing possui inúmeras definições. Frequentemente, é confundido com propaganda ou promoção, o marketing, no entanto, está muito além dessas simples percepções, possuindo definições, conceitos e aplicações mais abrangentes.

Vários autores mencionam que a definição moderna de marketing surgiu na década de 1950, após a segunda Guerra Mundial. Devido ao aumento da competitividade entre as empresas, o perfil do consumidor mudou, e somente produzir algo à espera de alguém que o comprasse não era suficiente. A partir disso, o poder de escolha do cliente aumentou, e as empresas perceberam a necessidade de atrair seus clientes de outras maneiras, obrigando-as a conhecê-los melhor, dando atenção às suas exigências e desejos e também modificando a forma de distribuição de seus produtos (LIMEIRA *in* DIAS *et al* , 2006).

Richers (2000) acrescenta que, a partir das repercussões dos movimentos consumidores mundiais e do reconhecimento de que o marketing não necessitava estar somente relacionado à atuação de organizações privadas, o conceito ampliou-se para englobar áreas de ordem macro bem como atividades de organizações que necessariamente não visam lucros financeiros em seu negócio.

As mudanças no conceito de marketing ocorreram à medida que os autores expuseram suas opiniões, surgindo uma definição mais ampla direcionada a dois aspectos: a responsabilidade das funções administrativas, no processo de marketing da empresa; e a abordagem sistêmica, em que a preocupação é a integração ordenada entre os diversos instrumentos que participam de um processo mercadológico (RICHERS, 2000).

Para Kotler (2000), o marketing está relacionado com a identificação e o atendimento das necessidades da sociedade e humanas, e a capacidade de transformá-las em um negócio lucrativo. O autor distingue as definições em sociais e gerenciais. A definição social está associada ao atendimento das necessidades de pessoas ou grupos de pessoas através da criação, oferta e livre negociação de produtos ou serviços com outras pessoas. E a gerencial,

como a arte de vender produtos, porém, alerta Kotler (2000), esse conceito é apenas uma pequena parcela do que ele envolve.

A *American Marketing Association* define marketing como: “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (KOTLER, 2000).

Richers (2000) concentra seu entendimento no lado pragmático do marketing, definindo-o como “a intenção de entender e atender o mercado”, simplesmente. Richers (2000) cita também que é necessário entender o consumidor e identificar o que ele deseja, antes de atender aos seus desejos.

Observa-se, portanto, que as implicações do marketing nas organizações são muito amplas, envolvendo um processo de planejamento, além de uma gama de decisões e atividades para sua execução. Então, para que uma empresa possa exercer influência sobre seus canais comerciais e seus consumidores finais, ela deve tomar decisões que considerem toda a amplitude do marketing, a fim de atingir seus objetivos.

Nesse sentido, para que a empresa consiga atingir seus objetivos no mercado-alvo, McCarthy (*apud* Kotler, 2000) sugere a utilização de uma combinação de ferramentas, classificadas em quatro grupos e denominadas de 4 Ps do marketing ou mix de marketing: produto, preço, praça e promoção (Figura 01).

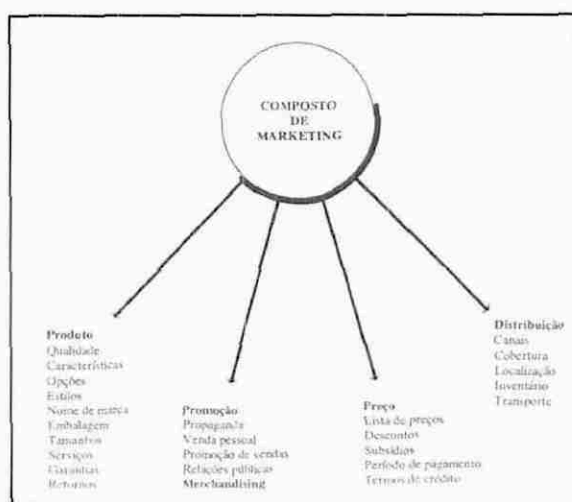


Figura 01: Composto de Marketing
Fonte: Cobra (1992, p. 43).

Segundo Las Casas (1997), as variáveis que constituem o marketing podem ser incontroláveis ou controláveis ou. As variáveis incontroláveis estão fora do domínio da empresa: são aquelas em que os gestores da organização são obrigados a adaptar-se sem poder

modificá-las. Dentre elas estão a concorrência, o mercado, o ambiente político/legal, ambiente sócio/cultural, ambiente demográfico, novas tecnologias, etc. Já as variáveis controláveis são os instrumentos que compõem o mix de marketing (mostrados na figura anterior e detalhadas a seguir) que podem ser adaptadas pela empresa de acordo com suas metas e objetivos.

2.1.1 Produto ou serviço

De modo geral, dentro do ambiente do marketing, compreende-se por produto tudo aquilo que possa ser oferecido a um mercado consumidor para satisfazê-lo. Ele pode se caracterizar por um bem ou por algo não tangível, como a prestação de serviços.

Segundo Kotler (2000), produto é “qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo”. A oferta de um produto envolve variáveis como: sua qualidade, a marca, sua variedade, seu design, embalagem, assim como suas garantias, serviços e devoluções. Para o autor, o produto não precisa ser necessariamente um bem material, ele pode incluir a oferta de serviços, viagens, eventos, experiências, idéias, informações ou algo que possua uma necessidade e alguém possa supri-la. Ou seja, de forma conclusiva, produto ou serviço é tudo o que resolve um problema ou atende a necessidade de alguém.

Sobre a diferenciação entre produtos e serviços, esses tópicos englobam características que merecem especial atenção. Para Levitt (*apud* Kotler, 1993), não há distinção entre empresas comerciais, industriais ou prestadores de serviço, “existem apenas empresas onde a prestação de serviços é maior ou menor. Todas prestam algum serviço”. Entretanto, Kotler (1993) argumenta que uma empresa geralmente oferta aos seus clientes algum serviço. O autor distingue em quatro categorias a) o bem que a organização oferta pode ser um bem tangível, em que, contrariamente a idéia de Levitt, somente há um produto em comercialização; b) um bem tangível com o acompanhamento de serviços: o cliente compra um produto e possui um serviço para ampliar seu apelo de consumo; c) a oferta de um serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários, como ocorre nas empresas de transporte aéreo; d) pode se oferecer somente um serviço, exemplo: terapias ou massagens.

Ferrell e Hartline (2005) destacam que as decisões que envolvem o produto estão entre as mais importantes da estratégia de marketing, e que as decisões de produto vão muito além de suas características físicas ou questões relativas a projetos.

Com relação aos atributos ou benefícios do produto, os autores ressaltam sobre a necessidade de se estabelecer uma forte ligação entre os benefícios que o produto oferece e as necessidades do consumidor. Sobre isso, Limeira *in* Dias (2006) diz ser necessário que o

produto ou serviço oferecido seja expresso em termos das necessidades do mercado consumidor que pretende atingir e não em termos de suas especificações técnicas. Assim, os consumidores precisam estar interessados naquilo que o produto oferecerá e não em suas qualidades técnicas, como tecnologia avançada.

Ferrell e Hartline (2005) consideram que o produto em si mesmo tem pouco valor. A sua capacidade de demonstrar os benefícios que pode oferecer ao consumidor e que melhoram ou resolvam seus problemas é que representa seu real valor. Complementando, os serviços agregados a um produto oferecem ainda mais vantagens para sua aquisição, o que acrescenta ainda mais valor ao produto.

Decisões sobre posicionamento de produto devem ser consideradas, pois ela envolve a inserção de uma imagem mental para o consumidor. Seu objetivo é conquistar uma diferenciação com relação a produtos similares oferecidos por concorrentes, criando uma imagem diferente e com destaque entre o universo de consumidores. Logo, é necessário manter a imagem do produto no mercado seguindo as políticas previamente estabelecidas pela empresa, para que, no processo de estruturação do plano estratégico de marketing, os objetivos sejam alcançados (FERREL; HARTLINE, 2005).

Dias (*apud* Ribeiro, 2007) afirma que a estratégia de diferenciação e posicionamento é contemplada na estratégia de produto, e as mesmas são necessárias para criar a vantagem competitiva e o valor para o cliente. O autor cita que a estratégia fracassará caso o cliente não perceba a diferenciação do produto, que pode ser alcançada através de cinco formas: o preço ou vantagem de custos, atributos ou benefícios do produto, serviços agregados, canal de distribuição e a imagem da marca.

A imagem da marca, segundo Ferrell e Hartline (2005, p. 201), está entre as decisões mais importantes a serem tomadas por profissionais de marketing. “Marca é uma combinação de nome, símbolo, termo ou design que identifica um produto específico”. Os autores mencionam que há duas partes nas marcas. Uma delas, que Kotler (1998) denomina “nome de marca”, é seu nome, que pode ser verbalizado e inclui palavras, letras e números. A outra parte não pode ser verbalizada. Denominada por Kotler (1998) como “símbolo da marca”, ela é um símbolo, uma figura ou um design. Bons símbolos remetem a marca sem precisar usar palavras, como o símbolo da Nike ou o M desenhado do McDonald’s. Kotler (1998) ainda apresenta o termo “marca” como a combinação da imagem com a parte verbalizada, que objetivam a identificação de produtos ou serviços de uma empresa.

Na opinião de Ferrell e Hartline (2005), o gerenciamento da marca é fundamental para a identificação de um produto e fator chave para a diferenciação em relação aos concorrentes.

Segundo Kotler (1998), o estabelecimento de uma marca deve seguir algumas premissas, como o reforço do conceito do produto, não podendo ser executado de forma casual. Dentre as qualidades que se espera de uma marca estão:

- a) Benefícios do produto: a marca deve remeter o cliente aos benefícios daquele produto;
- b) Qualidade: O cliente deve lembrar das qualidades do produto;
- c) Fácil pronúncia: a marca deve ser de fácil pronúncia, bem como fácil de ser reconhecida e lembrada e;
- d) Inconfundível: a marca deve ser inconfundível para o consumidor.

Os procedimentos de pesquisa de marcas são frequentemente realizados por empresas de pesquisa de marketing, incluindo as pesquisas de testes de associação, em que se percebe o que vem a cabeça do consumidor ao ver a marca; os testes de aprendizagem, que medem a facilidade de pronúncia da marca; o teste de memória, o qual verifica a lembrança que a marca produz; e finalmente os testes que medem quais são as marcas preferidas dos consumidores (FERREL; HARTLINE, 2005).

2.1.2 Preço

O componente preço é determinado, em amplo sentido, pela soma do que os consumidores estão dispostos a trocar pelo benefício de ter um produto ou um serviço realizado. Muitas vezes é considerado o mais simples dos itens do composto de marketing. Mas, no desenrolar do planejamento, percebe-se que o preço é fundamental para o sucesso global do projeto (KOTLER, 1998). Na visão de Cobra (1992), que retrata a realidade brasileira, o preço é um dos itens de maior importância dentro do composto mercadológico.

De acordo com Kotler (2000), dentro dos elementos do mix de marketing, o preço é o único que produz receitas, enquanto produto, praça e promoção representam despesas para as organizações. Outra característica apontada pelo autor é a sua flexibilidade. Alterações podem ser realizadas com rapidez, diferentemente das características de um produto que precisam de projetos, testes e aprovações para serem modificadas. No entanto, uma grande barreira dessa flexibilidade é a concorrência de preços, sendo essa sua maior dificuldade.

Nesse sentido, Ferrell e Hartline (2005) dizem que a conexão direta que o preço tem com a demanda do consumidor é o que o torna o item mais manipulado do composto de marketing. Por isso, Kotler (2000) adverte sobre questões como: revisões de preços voltadas para as mudanças de mercado; determinação de preço com orientação para custos; e consideração dos outros componentes do mix de marketing. Todas elas devem ter a devida

atenção para que erros não sejam cometidos. O autor ainda acrescenta que o estabelecimento do preço está relacionado com a decisão de onde a empresa posicionará seus produtos relativos à sua qualidade e preço.

Segundo Fasti *in* Dias (2006), os outros fatores que complementam sua importância são: ele está extremamente integrado ao planejamento estratégico da organização; é vital no plano de marketing; é responsável pela lucratividade auferida pela empresa.

A formação do preço exige a ponderação da sensibilidade e da visão associados a:

- a) Um bom sistema de informações sobre o cenário macroeconômico;
- b) Conhecer profundamente o mercado foco do negócio, conseqüentemente sua lucratividade e demais indicadores internos;
- c) Ter bem definido o posicionamento a ser alcançado do seu produto ou serviço;
- d) Que sejam utilizadas de forma correta as variáveis de marketing, as situações de sazonalidade, ciclicidade e ciclo de vida;
- e) Que o plano estratégico da empresa, em conjunto com o plano de marketing, tenha uma visão clara e definida do posicionamento pretendido para o produto ou serviço, *market share* e lucro pretendido e os objetivos da empresa para curto e longo prazo;
- f) Que a guerra de preços é nociva a todos os *players* do mercado;
- g) Dominar a estratégia e as maneiras de poder participar de concorrências, antecipando probabilidades do sucesso do preço proposto;
- h) O domínio das forças alternativas de formação do preço, tais como: os preços de penetração; o preço discriminado; o preço psicológico; preço de linha de produto;
- i) Ter em mente que o preço é talvez o maior gerador de conflitos, especialmente quando se trabalha com um sistema longo de distribuição (fabricante, atacado e varejo) (FASTI *in* DIAS, 2006).

Quanto à análise de preços, Kotler (1998, p. 568) afirma que “enquanto a demanda de mercado pode estabelecer um teto e os custos um piso para o estabelecimento de um preço, as possíveis reações da concorrência auxiliam a empresa a determinar o nível de seus preços”. Por isso é necessário que a empresa conheça a qualidade e os preços dos produtos concorrentes.

A partir do conhecimento do preço do concorrente, a organização pode utilizar as informações para auxiliar no estabelecimento de seus preços. Segundo Kotler (1998), são cinco os métodos para o estabelecimento de preços, detalhados a seguir:

- a) *Markup*: é o método mais elementar que ocorre de maneira que uma taxa padrão é acrescentada sobre o custo do produto. Esse método geralmente não faz sentido, pois

ignora a demanda e a concorrência correndo o risco de não gerar um preço adequado. No entanto, esse processo é útil ao estabelecer um preço que gere, de fato, um nível de vendas estimado. Esse método é popular, pois garante à organização a simplicidade no estabelecimento de preços e a não necessidade de reajustes em função da demanda instável. Outro fator que o torna popular, é que as empresas concorrentes acabam possuindo preços semelhantes por praticarem a mesma prática para precificação;

- b) Taxa de Retorno: nesse método, a empresa tenta determinar um preço que possibilite a obtenção de uma taxa de retorno, pré-estipulada, sobre o investimento. Se as estimativas de custos e vendas estiverem corretas, a taxa de retorno calculada será obtida. Devem ser buscadas maneiras para reduzir custos fixos, o que diminuirá o volume do equilíbrio exigido;
- c) Valor Percebido: o foco para o estabelecimento do preço não é o custo, e sim o valor que o consumidor percebe sobre o produto. Variáveis do composto de marketing são utilizadas para definir qual é o valor percebido pelo cliente;
- d) Concorrência de Preço: a empresa determina seu preço baseado no preço dos concorrentes. Esse método é utilizado quando a organização quer vencer a concorrência, logo precisa ter preços mais baixos. Os custos não são analisados nesse método;
- e) Preço de Mercado: o preço é determinado em função da concorrência, mas há alguma avaliação com relação aos custos. A empresa estipula preços que sejam semelhantes aos concorrentes, e sua variação ocorre de acordo com as oscilações do mercado.

Portanto, observa-se que os conceitos apresentados anteriormente servem de base para a formação de preço de produtos ou serviços oferecido por uma organização, de forma que auxiliem na elaboração das metas que serão adotadas.

2.1.3 Praça ou canal de distribuição

A meta da gestão da distribuição é conduzir o produto para o local correto, na hora certa e nas quantidades certas, sempre tentando ter o menor custo possível. Esse item está entre os menos aparentes do composto de marketing (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Segundo Cobra (1992), sua função básica é escoar a produção de bens, sejam eles bens de consumo, industriais ou bens de serviços. De acordo com a natureza de cada negócio, o fluxo de distribuição pode ser mais ou menos complexo, tendo sempre três componentes: o produtor, o distribuidor e o consumidor final. No entanto, há a possibilidade de haver mais

distribuidores, alongando o fluxo. Entre eles estão: o varejista, o atacadista e o distribuidor. A Figura 02 mostra o fluxo de distribuição, que pode ser mais ou menos complexo, dependendo da complexidade do negócio da organização.

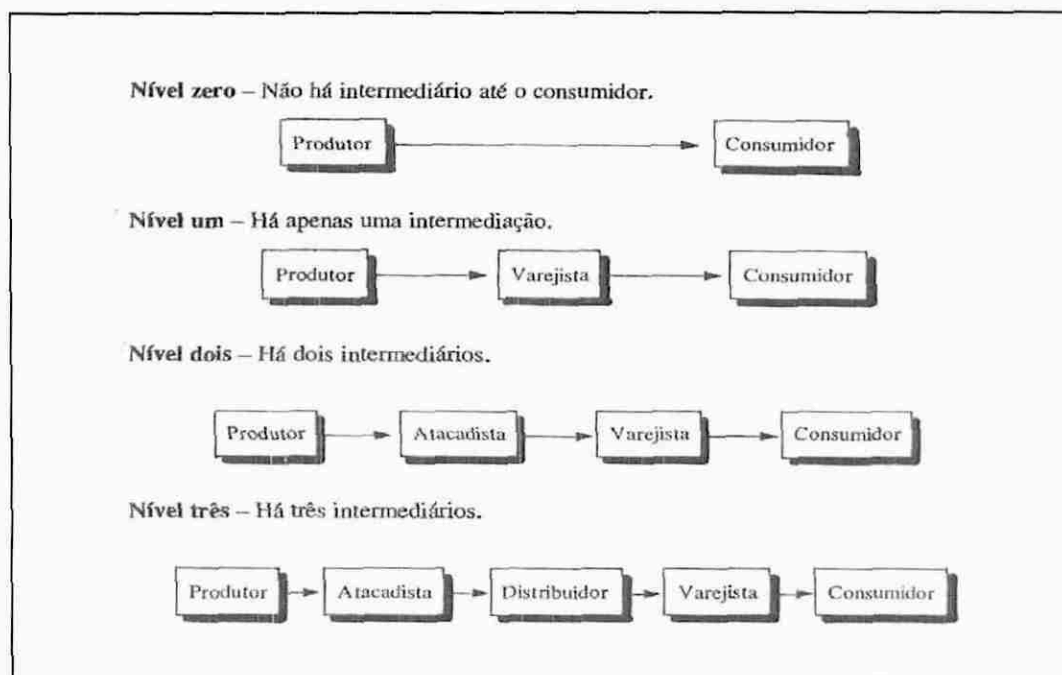


Figura 02: Canais de Distribuição
Fonte: Cobra (1992, p. 492).

Richers (2000, p. 251) afirma que “os canais de distribuição são todas as vias que um produtor ou intermediário de bens ou serviços utiliza para facilitar o acesso dos compradores desses bens”. Esses canais são os pontos que o mercado tem com o produtor, que podem ser realizados de forma direta ou indireta. A distribuição se dá de forma direta quando o contato entre produtor e consumidor final tem menos agentes intermediários, como ocorrem na venda direta ou pessoal, venda de porta em porta, venda por internet, por telefone ou em loja própria. A venda indireta ocorre quando há agentes intermediários. É o caso do produto distribuído a varejistas, que expõem e comercializam para o consumidor final.

Quando se trata de empresas varejistas, o ponto comercial, segundo Richers (2000), é vital para a organização. O autor cita fatores como o poder aquisitivo da região onde a empresa está localizada, o fluxo de carros e pedestres do local e a existência de estacionamento. O autor ainda comenta sobre o tamanho da loja, pois esta determinará o bom aproveitamento de vendas por metro quadrado, uma boa iluminação, ventilação e disposição dos produtos. Tais itens, se bem administrados, auxiliarão nas vendas.

2.1.4 Promoção

A promoção é um mix de marketing que engloba itens como a propaganda, publicidade, marketing direto, relações públicas e promoção de vendas. Para Kotler (2000), essas ferramentas têm grande contribuição para o desempenho de marketing, apesar da dificuldade de avaliação de seus resultados.

Em seus objetivos, estão as ações de informar, persuadir e lembrar os consumidores da organização e de suas ofertas de produtos, de modo que isso influencie seus comportamentos de compra. Entende-se que os consumidores da organização não são somente o que chamamos de consumidores tradicionais, mas incluem também funcionários, parceiros empresariais, acionistas, o governo, a mídia e a sociedade em geral (KOTLER, 2000).

Para Limeira *in* Dias (2006), a comunicação tem como objetivos: fixar o produto na mente do cliente; criar uma mensagem única, consistente, compreensível, crível, sustentável e diferenciada; oferecer incentivos para que os clientes adquiram os produtos/serviços oferecidos pela empresa; e provocar uma atitude favorável por parte dos diferentes públicos com que a organização se relaciona.

Cobra (1992) acrescenta a importância de ampliar o composto do produto, anexando serviços não esperados pelos clientes. Dessa forma, a organização consegue atender às necessidades crescentes e às expectativas dos consumidores e clientes.

Nesse processo, um dos componentes chaves, na percepção de Kotler (2000, p. 616), é a promoção de vendas, definida como “um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos, pelo consumidor ou pelo comércio”. Seus objetivos são atrair novos consumidores, recompensar clientes fiéis e aumentar a taxa de recompra dos clientes atuais.

No entanto, a promoção de vendas geralmente atrai clientes que estão sempre mudando de marcas, logo esses clientes dificilmente se tornarão clientes fiéis. Para Kotler (2000), é a propaganda que trabalha para a construção da fidelidade a uma marca.

Kotler (2000) define propaganda por “qualquer forma remunerada de apresentação não-pessoal e promocional de idéias, bens e serviços por um patrocinador identificado”.

Nas pequenas organizações, são as agências de propaganda que geralmente ficam responsáveis por sua elaboração, diferentemente de grandes empresas onde há um departamento específico para tal atividade.

Decisões tomadas anteriormente com relação ao mercado-alvo, ao seu posicionamento

de mercado e ao mix de marketing são utilizadas para a definição dos objetivos da propaganda, que podem ser classificados de três diferentes formas:

- Propaganda informativa: ocorre já no primeiro momento da categoria de um produto, quando há a necessidade de criar uma demanda inicial;
- Propaganda persuasiva: ocorre já no estágio competitivo. Nesse momento o objetivo da empresa é criar uma demanda seletiva;
- Propaganda de lembrete: é realizada em produtos que já atingiram seu estágio de maturidade, como forma de somente lembrar os consumidores a comprar um determinado produto ou serviço (KOTLER, 2000).

Com relação à venda pessoal, Kotler (1998) afirma ser a ferramenta mais eficiente em alguns níveis do processo de compra, e principalmente na determinação de prioridades, persuasão e ações ao cliente. Pode ser chamada também de venda pessoa-a-pessoa; a possibilidade da comunicação em duas vias (representante de vendas e cliente) é a sua maior vantagem, além de menores custos quando comparado à propaganda.

Correlacionado com promoção, ainda conforme Kotler (1998), os serviços de pós-venda fazem parte de um conjunto de serviços que deve ser oferecido aos clientes das organizações, de forma a conquistar esse público. O autor afirma que é comum os serviços influenciarem mais que o próprio produto que foi adquirido na conquista de clientes.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Uma organização precisa ter claramente definido um roteiro para que seus objetivos e metas possam ser atingidos. A esse roteiro é dado o nome de planejamento, sendo necessária uma estratégia que descreva esse plano da organização para a obtenção de seus objetivos.

Kotler (*apud* Las Casas, 2007) afirma que “planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado.” Nesse sentido, continua o autor, ao planejar estrategicamente, a organização estará em sintonia com o mercado e deverá adaptar-se a oportunidades de mercados que tanto mudam. Para isso, deve-se sempre considerar seus objetivos e os recursos disponíveis.

Las Casas (2007) diz que planejamento estratégico é planejar a estratégia, um meio para atingir os fins, que são os objetivos da empresa. Dentre os objetivos estratégicos comuns aos diversos departamentos de uma organização, os mais frequentes são obter vantagem

competitiva, administrar a diversidade ou turbulência, adquirir sinergias, e até mesmo mudar as estratégias.

Para Ferrell e Hartline (2005), “um marketing eficaz requer um sólido planejamento estratégico nos vários níveis de uma organização”. Em níveis elevados, os planejadores preocupam-se mais com questões macro da organização, como aquisição e alocação de recursos ou decisões da política corporativa. Enquanto em níveis mais operacionais, o planejamento estratégico ocorre muito mais de forma tática, em que o foco é o desenvolvimento de planos de marketing ligados aos seus produtos e mercado, com o intuito de satisfazer tanto os objetivos da organização como os do consumidor.

Na mesma linha de pensamento, Kotler (2000) afirma que as organizações se dividem em níveis, cada uma possuindo diferentes funções. O nível corporativo é aquele responsável pelo planejamento estratégico que orienta toda a empresa, toma decisões para cada divisão; cada divisão estabelece um plano da divisão para a unidade de negócios; em consequência, cada unidade de negócios produz um plano estratégico da unidade de negócios que irá gerar lucro futuramente; por fim, cada nível de produto desenvolve um plano de marketing, que é a parte mais operacional do processo. Todo esse processo ocorre em empresas de grande porte.

Diferentemente de Ferrell e Hartline (2005), que não fazem distinção do nome planejamento estratégico com relação aos níveis em que irá atuar, Kotler (2000) distingue plano de marketing estratégico e plano de marketing tático. O plano de marketing estratégico é aquele que determina os objetivos gerais da organização e a sua estratégia de marketing baseada nos mercados atuais. Já o planejamento de marketing tático esboça planos específicos na área de marketing, como propagandas, táticas comerciais, preços, canais e serviços.

Ainda na visão dos autores citados acima, o planejamento estratégico depende principalmente de um fator: a informação. A disponibilidade de informações é a energia vital que permite a realização de pesquisas para a execução do planejamento. Os autores também colocam a importância de possuir e analisar as informações corretas: “[...] ter as informações corretas é tão importante quanto ter o produto certo”. A organização deve ter acesso a quatro tipos de informação e análise, sendo a primeira a análise dos consumidores. Depois, não menos importante, é necessária a análise interna, que envolve um rápido julgamento das informações internas da empresa com relação às suas estratégias e à disponibilidade de recursos atual e futuro; em terceiro, está a análise do ambiente competitivo, relacionada com capacidades, vulnerabilidades e intenções de negócios concorrentes; por último, a análise do ambiente externo, contemplando aspectos políticos, econômicos, legais e tendências que podem mudar o rumo dos negócios afetando o futuro da organização.

Las Casas (2007) afirma também que informações constantes são necessárias para o papel do administrador. Elas são a matéria-prima para o planejamento de qualquer organização. No ambiente de mercado atual, as mudanças ocorrem com grande frequência e o ciclo de vida de um produto fica cada vez menor. Por isso, faz-se necessário a monitoração dessas atividades para a busca de um posicionamento competitivo.

Os aspectos importantes que caracterizam o planejamento estratégico são, segundo Las Casas (2007):

- a) O planejamento estratégico é um processo;
- b) É caracterizado por uma análise de dados internos e externos;
- c) É orientado diretamente para o concorrente, em vez de aos clientes;
- d) Ocorre em vários níveis;
- e) É um processo multifuncional.

Las Casas (2007) considera que o planejamento estratégico engloba a empresa como um todo, que inclui o planejamento de vários departamentos de uma empresa. Em empresas maiores, os departamentos são subdivididos, por exemplo: o departamento de marketing que pode possuir subdivisões em vendas, propagandas, pesquisa de mercado, etc. Essas subdivisões são áreas operacionais que, quando separadas no organograma, realizam planejamentos específicos. A esse planejamento específico se dá a nomenclatura de operacional. Deste modo, há três dimensões para o planejamento:

- a) Dimensão estratégica: quando envolve toda a empresa
- b) Dimensão tática: satisfaz cada função/departamento da empresa;
- c) Dimensão operacional: satisfaz a cada divisão de departamento da empresa.

2.2.1 O processo de planejamento estratégico

O início do processo de planejamento ocorre com uma densa análise dos ambientes externo e interno da organização, que pode também ser chamada de análise da situação. Seu foco são os recursos, as forças e as capacidades da organização. Isso em relação a questões que envolvem concorrência, consumidores e ambiente. É com base na ponderação dessas questões ambientais que a empresa constituirá sua missão, metas/objetivos, sua estratégia e seus planos funcionais (FERRELL; HARTLINE, 2005).

2.2.1.1 Missão organizacional

Segundo Cobra (1992), nas organizações, é importante pensar no negócio de amanhã e perceber que mudanças imediatas possam ser necessárias. As adaptações e transformações tornam-se mais fáceis quando a organização possui sinergia para que rápidas transformações ou adaptações sejam feitas em sua capacidade produtiva, na sua força distributiva ou nos seus canais de distribuição. Planejar o futuro com reservas operacionais são sempre necessárias, pois, assim, o todo será maior que a soma das partes, alcançando a chamada sinergia.

A missão organizacional pode, muitas vezes, ser confundida com visão organizacional. Na perspectiva de Ferrell e Hartline (2005), a missão organizacional é quando respondemos à pergunta: “Em que negócio estamos?”, enquanto a visão organizacional pode ser mais facilmente compreendida ao respondermos: “O que queremos nos tornar?”. A missão corporativa deve ter um parágrafo ou dois, no máximo, declarando de forma clara e concisa a razão de existir da organização. Ela representa a sua filosofia básica de existência. Segundo o autor, a obtenção de lucros é um fim, e não está inserido na visão ou missão da organização, e sim em seus objetivos/metapas.

Segundo Kotler (2000), quando corretamente desenvolvida, a declaração de missão gera, aos funcionários, “um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade.” Ela ajuda os funcionários a trabalharem de maneira mais independente, auxiliando na realização das metas da organização.

Cobra (1992) complementa dizendo que a missão de uma organização pode estar clara na mente do fundador, no início do negócio, mas com o passar do tempo os cenários se alteram e, conseqüentemente, a missão da empresa deve se ajustar a essas mudanças. O autor define missão organizacional como “a incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação do negócio através do desenvolvimento em longo prazo.”

Independente do tamanho da organização ou de sua unidade, Ferrell e Hartline (2005) mencionam que uma boa declaração de missão deve sempre conter cinco perguntas básicas: 1) Quem somos? 2) Quem são nossos consumidores? 3) Qual é a nossa filosofia operacional (crenças e valores básicos, ética etc.)? 4) Quais são nossas competências essenciais ou vantagens competitivas? 5) Quais são nossas preocupações e interesses quanto aos funcionários, à comunidade, à sociedade em geral e ao ambiente?

Para Kotler (2000), são três as principais características para que uma boa declaração de missão seja construída: primeiramente, o número de metas deve ser limitado; as

declarações devem enfatizar as principais políticas e valores que a empresa honra; e os principais escopos competitivos dentro dos quais a empresa irá operar devem ser definidos. São eles:

- a) Escopo setorial: diz respeito ao conjunto de setores em que a empresa operará, podendo permanecer em um setor, em qualquer um, ou em um conjunto de setores relacionados
- b) Escopo de produtos e aplicações: define a gama de produtos e aplicações que a empresa fornecerá;
- c) Escopo de competências: determina o conjunto de competências centrais da empresa, e na qual ela baseará seu negócio;
- d) Escopo de segmento de mercado: diz respeito a que tipo de mercado a empresa deseja atender;
- e) Escopo vertical: representa o nível de canais que a empresa irá utilizar para o seu negócio. Pode ir desde a matéria-prima até o produto final e sua distribuição. Empresas podem ter grande escopo vertical, quando produzem algo que se tornará a matéria-prima de algum produto, ou podem ter pouco ou nenhum escopo vertical, como as empresas de marketing (KOTLER, 2000).

Resumindo, a principais referências a ser considerada na elaboração da missão e visão da empresa são os desejos e as necessidades que seus consumidores em potencial apresentam.

2.2.1.2 Objetivos e metas funcionais

Os objetivos da organização estão sempre relacionados com sua missão. Medidas quantitativas são efetuadas para que a missão seja alcançada através desses objetivos. Eles devem estar expressos de forma clara e simples para que todos entendam o nível e o tipo de performance que a organização deseja (KOTLER, 2000).

É necessário que os objetivos e metas funcionais sejam revisados a cada período de planejamento, pois a empresa pode, por exemplo, realizar uma mudança em alguma tecnologia, e o resultado disso pode ser muito mais alto do que o objetivo pré-determinado. É importante ressaltar que os objetivos devem ter caráter simples para a demonstração de seus resultados, de forma a facilitar sua avaliação (KOTLER, 2000).

2.3 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é a base na qual outros planos da empresa devem estar estruturados, definindo as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro. Através dele, oportunidades são identificadas. O plano de marketing pode gerar bons resultados para a organização, auxiliando a penetração no mercado com sucesso para obter a posição desejada. É indicado para organizações que desejam melhorar sua efetividade mercadológica, com auxílio na criação e implementação de seus programas com consistência (KOTLER, 2000).

Segundo Jones *in* Dias (2006), o plano de marketing é um documento estratégico corporativo que é utilizado para coordenar os diversos departamentos da empresa, com o objetivo de informar à gerência sobre suas atividades e manter um registro histórico. Ele deve ainda ser revisto com regularidade e ter sua forma coerente para guiar as atividades da organização. O autor ainda cita que o plano tem função de roteiro, relatório e ferramenta de persuasão.

O planejamento de marketing, conforme Cobra (1992), é visto como uma ferramenta de trabalho da gerência de marketing cuja função é ajudar a empresa a conhecer o mercado que pretende atuar e estabelecer estratégias que serão adotadas para conquistar o cliente. Logo, ele assume a forma de um plano integrado de funções e recursos disponíveis para o alcance dos objetivos da empresa. É ele que identifica as oportunidades mais promissoras para a empresa. Dessa maneira, mostra como penetrar no mercado e manter o sucesso desejado.

Las Casas (2007) diz que os objetivos, metas e estratégias estabelecidas no plano de marketing devem estar em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. O plano é, por sua vez, composto de vários subplanos conforme ilustra a Figura 03. Esses subplanos são planos de cunho operacional que determinam os detalhes das atividades delineadas na estratégia de marketing.

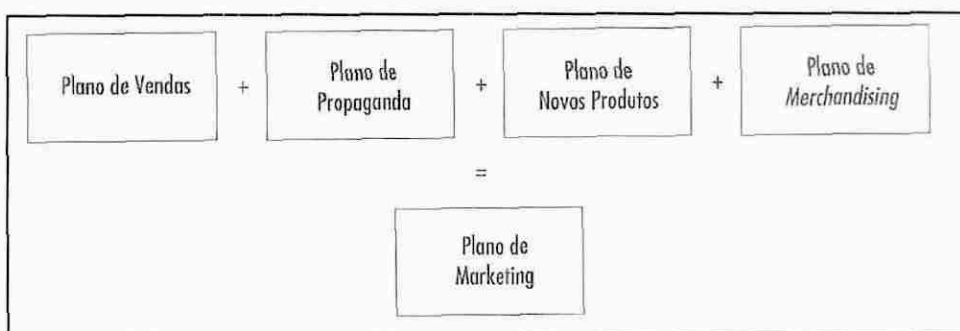


Figura 03: Plano de marketing
Fonte: Las Casas (2007, p. 19).

O plano de marketing, assim como o planejamento, é uma atividade contínua. É uma ferramenta que intercomunica os diversos elementos do composto mercadológico. O plano deve especificar quem fará o quê, onde, quando e como, de modo a atingir as metas propostas pela empresa. Em linhas gerais, é o plano de marketing que auxilia a empresa no estabelecimento de objetivos, metas e estratégias envolvendo produto, preço, praça e promoção: os '4 Ps de marketing' (COBRA, 1992).

2.4 ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING

Na visão de Dias (2003), analisar a situação atual do mercado, estabelecer seus objetivos, as estratégias de marketing e os programas de ação, indicar quem são os responsáveis por sua execução e estabelecer prazos para a execução desses programas são as tarefas que compõem a estrutura do plano de marketing.

Las Casas (2007) indica uma metodologia específica às micro e pequenas empresas (MPES). O autor diz que as MPES têm uma estrutura mais enxuta; no entanto, engloba todos os principais aspectos de um plano. Os componentes indicados pelo autor são:

- a) Realização da análise ambiental, com a identificação de ameaças e oportunidades e pontos fortes e fracos;
- b) Identificação dos objetivos quantitativos e qualitativos da empresa;
- c) Definição da estratégia de marketing, que engloba público-alvo, posicionamento e estratégia do composto de marketing;
- d) Elaboração do plano de ação e;
- e) Projeção de vendas e lucros.

Para Lindon *et al.* (2004), o plano de marketing tem um sentido mais operacional, definindo-o como um conjunto de ações com datas para execução, custos, materiais necessários e pessoal responsável definidos. Outros autores entendem essa definição apenas como um plano de ações para o plano de marketing. No entanto, Lindon *et al.* (2004) consideram como a "elaboração de uma estratégia de marketing". Em sua composição estão:

- a) Análise: contempla a análise dos mercados, da concorrência, análise interna e a análise SWOT;
- b) Fixação dos objetivos da empresa;
- c) Escolha das opções estratégicas fundamentais: aqui são definidos o foco de mercado, mercado alvo, posicionamento e um plano de ação, onde ocorrem as escolhas prioritárias;

- d) Formulação e avaliação do marketing mix;
- e) Planos de ação em curto prazo (LINDON *et al.* (2004).

Kotler (1998) e Ferrell e Hartline (2005) sugerem etapas semelhantes a de Lindon *et al.* (2004); contudo, um pouco mais complexas. Para ambos os autores, o primeiro composto da estrutura é a realização do sumário executivo, que é um resumo de todo o projeto.

A estrutura proposta por McDonald (2004) mostra-se mais completa, pois nela estão à definição de missão e objetivos corporativos anteriormente à iniciação da análise. Nesse modelo, a fase de análise é subdividida em três partes: auditoria de marketing, análise SWOT e premissas.

Assim como Las Casas (2007) demonstra em seu modelo, Ferrell e Hartline (2005) propõem a análise da situação e também a identificação de pontos fortes e fracos e análise de ameaças e oportunidades. Entretanto, o modelo de Ferrell e Hartline (2005) mostra-se mais claro por apresentar etapas diferentes para os itens citados acima, enquanto, em Las Casas (2007), eles estão dentro de um só componente do processo. Ferrell e Hartline (2005) sugerem a execução da análise do ambiente separadamente da análise SWOT (que identifica pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades). Sua estrutura está apresentada na Figura 04:

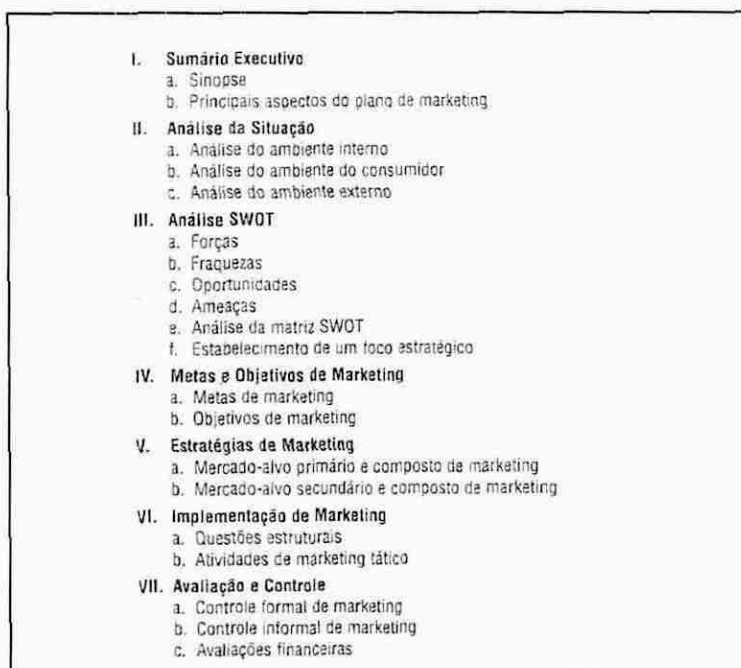


Figura 04: Estrutura de um plano de marketing
 Fonte: Ferrell e Hartline (2005, p. 37).

Concordando com Ferrell e Hartline (2005), McDonald (2004) também tem a análise SWOT em sua estrutura, mas igualmente a Lindon *et al* (2004) não há distinção de etapas para esse processo.

Todos os autores citados por sua estrutura do plano concordam que a etapa seguinte do plano é a definição de metas, objetivos e estratégias.

Por fim, Ferrell e Hartline (2005) colocam em sua estrutura os passos de implementação de marketing e avaliação e controle do plano. Kotler (1998) chama os passos da implementação de plano de ação. Após o plano de ação, deverá ser realizada uma demonstração do resultado e também controle. No modelo proposto por Las Casas (2007), além do plano de ação, há a projeção de vendas e lucros.

Observa-se que os principais compostos dos planos de marketing estão presentes nas estruturas de todos os autores apresentados anteriormente.

Apresenta-se a seguir as etapas do plano de marketing sugeridas por Ferrell e Hartline (2005): sumário executivo, análise da situação, análise *SWOT*, metas e objetivos de marketing, estratégias de marketing, implementação de marketing e avaliação e controle.

2.4.1 Sumário executivo

Trata-se de um resumo do plano de marketing geral, cujo objetivo é oferecer uma visão geral do plano, de modo que o leitor possa identificar as questões e temas que o plano aborda (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Jones *in* Dias (2006) completa a definição anterior ao concordar que o sumário executivo deve contemplar uma breve visão das principais abordagens contidas no plano de marketing, de forma a facilitar seu entendimento. E acrescenta que o sumário não fornece dados detalhados que podem ser encontrados nas próximas etapas e no plano final. Não obstante, contém informações como projeções de vendas, custos e avaliações de desempenho, bem como o escopo e o prazo de execução do projeto.

2.4.2 Análise da situação

Segundo Ferrell e Hartline (2005), a análise da situação contempla a análise ambiental da empresa. Nela se inclui o macro ambiente onde a empresa está inserida e também seu ambiente interno. A realização de uma boa análise é fator determinante para a viabilização do projeto e alcance dos objetivos estabelecidos no plano de marketing da empresa. A análise do

ambiente externo inclui fatores competitivos, econômicos, sociais, políticos/legais, e tecnológicos, pois estes podem exercer influência direta sobre as atividades que a empresa exerce. Na figura 05, podem ser visualizadas as relações entre os tipos de ambientes.

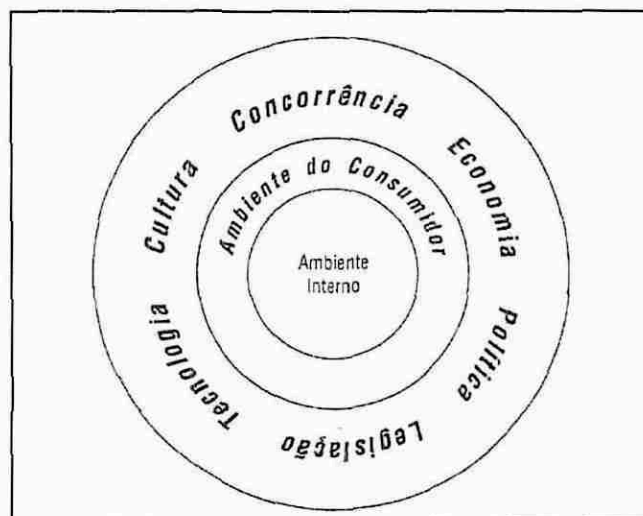


Figura 05: A relação entre ambientes em uma análise da situação
Fonte: Ferrell e Hartline (2005, p. 54).

Para Ferrell e Hartline (2005), a análise do ambiente do consumidor também se faz necessária. Ela diz respeito às necessidades do mercado-alvo, às mudanças e aos produtos que a empresa oferece e se satisfazem o seu público ou não.

Nickels e Wood (1999) complementam afirmando que a análise do ambiente é um processo que identifica fatores internos e externos à organização e podem afetar ou contribuir para o sucesso das estratégias de marketing adotadas pela mesma. Nesse momento, as informações adquiridas são analisadas, de forma a aplicar aquilo que se aprendeu. Desse modo, as organizações podem se proteger contra ameaças e aproveitar oportunidades para *criar relacionamentos com grupos de interesse*.

2.4.2.1 Ambiente externo

A análise do ambiente externo é a questão mais ampla numa análise de situação. Consiste basicamente na avaliação de todos os fatores externos que de alguma maneira exerçam influência nas atividades de marketing da empresa, como: fatores competitivos, econômicos, políticos/legais, regulamentares, tecnológicos, e socioculturais. Para a melhor compreensão dos propósitos do marketing e preparação para uma resposta satisfatória, é

preciso reunir informações de forma contínua e examinar seus efeitos sobre os interessados na questão (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Para Ferrell e Hartline (2005), o primeiro passo do modelo proposto para realizar uma análise do ambiente externo é a análise da concorrência. Em muitos setores, há uma grande diversidade de opções em termos de bens e serviços que podem contratar. Conseqüentemente, quando uma empresa escolhe qual será seu mercado-alvo, ela também está definindo quais serão seus concorrentes. Desse modo, o mais importante para o gestor é conseguir identificar quem são seus atuais e futuros concorrentes. Para isso, o gerente precisa ir além dos fatos óbvios, é necessário analisar organizações que comercializam:

- a) Produtos com características, preços e benefícios similares para o consumidor;
- b) Produtos com características, preços e benefícios diferentes, mas que estão na mesma classe; Produtos muito diferentes, mas que atingem, resolvem o mesmo problema do consumidor;
- c) Produtos que competem pela limitação dos recursos financeiros do consumidor.

Dentre os tipos de concorrência citadas, a que recebe maior atenção é a primeira, pois segundo Ferrell e Hartline (2005, p. 65), “os consumidores tipicamente vêem diferentes marcas como substitutas diretas umas das outras.” É devido a esse fato que empresas têm suas estratégias dirigidas para esforços que façam os consumidores mudarem de marca, e assim vencerem seus concorrentes.

A análise da concorrência possui diversas etapas, citadas a seguir:

- 1) Identificar todos os atuais e potenciais concorrentes de marca, de produto, genéricos e de orçamento total.
- 2) Avaliar cada concorrente importante, verificando seu tamanho, crescimento, lucratividade, objetivos, estratégias e mercados-alvos.
- 3) Avaliar as forças e fraquezas de cada concorrente importante, incluindo as principais capacidades e vulnerabilidades de cada um dentro de suas áreas funcionais (marketing, pesquisa e desenvolvimento, produção, recursos humanos, etc.).
- 4) Focalizar a análise nas capacidades de marketing de cada concorrente importante, em termos de produtos, distribuição, promoção e preço.
- 5) Fazer uma avaliação das estratégias e respostas mais prováveis de cada concorrente importante em diferentes situações ambientais, bem como suas reações aos próprios esforços do marketing da empresa (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 66).

O segundo passo, continuam Ferrell e Hartline (2005), diz respeito às condições da economia que estão em constante mutação. Por esse motivo que se faz necessária a análise do

crescimento e da estabilidade econômica. Devem ser consideradas pelos gestores de marketing as condições econômicas gerais da nação, região, estado e local onde empresas operam. Dentro dessas condições estão inclusos níveis de emprego e renda, inflação, impostos, taxas de juros e o estágio atual e futuro do ciclo de negócios. Outro fator econômico importante são as impressões gerais que os consumidores possuem sobre a economia e sua capacidade/disposição para o consumo.

Quanto aos avanços tecnológicos, outro ponto analisado no ambiente externo, o primeiro pensamento que vem à mente das pessoas são as inovações dos produtos de alta tecnologia (*high-tech*). No entanto, os avanços tecnológicos englobam outras coisas além de novos produtos. Atualmente muitas mudanças tecnológicas criam novas oportunidades em marketing. O marketing interativo via computadores e novas tecnologias, apesar de nem sempre serem aparentes para os consumidores, transformam a maneira como profissionais de marketing podem atingir esses consumidores. Os avanços na tecnologia tornam cada vez mais eficazes o armazenamento de dados, de modo a facilitar seu cruzamento e análises que anteriormente tinham um alto custo e despendia muito tempo para serem realizadas (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Para finalizar a análise do ambiente externo, Ferrell e Hartline (2005, p. 70) citam as tendências socioculturais, que são “influências sociais e culturais que causam mudanças em atitudes, crença, normas, costumes e estilos de vida”. As tendências demográficas, tendências no estilo de vida e nos valores culturais exercem influência na decisão de o quê, onde, como e quando os consumidores comprarão algo. Desse modo, os fatores que acabam de ser citados, determinam a maneira como as pessoas vivem.

2.4.2.2 Ambiente do consumidor

Consumidores nos mercados-alvo da empresa devem ser analisados pela gerência da organização para que possam ser identificados os potenciais consumidores da empresa, suas necessidades, as características de seus produtos e a dos concorrentes na percepção do consumidor, bem como mudanças previstas de acordo com as vontades dos consumidores (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Conforme Ferrell e Hartline (2005, p. 59), para que o gerente de marketing consiga entender o comportamento do comprador, ele pode usar o modelo de coleta de informações chamado “Modelo 5W”. Esse modelo facilita que a organização esteja cada vez mais voltada

para o mercado e para o consumidor e é composto pela resposta de algumas perguntas. Os autores apresentam as seguintes interrogativas:

- a) Quem são nossos consumidores atuais e potenciais?
- b) O que os consumidores fazem com nossos produtos?
- c) Onde os consumidores compram nossos produtos?
- d) Quando os consumidores compram nossos produtos?
- e) Por que (e como) os consumidores escolhem nossos produtos?
- f) Por que os consumidores potenciais não compram nossos produtos?

Após análise das respostas obtidas, é provável que a gerência de marketing tenha obtido informações necessárias para adaptar suas estratégias aos mercados-alvos que deseja atingir. Para o sucesso, a gerência de marketing deve ter como alvo os segmentos em que possa manter uma vantagem competitiva sobre a concorrência (FERRELL; HARTLINE, 2005).

2.4.2.3 Ambiente interno

Segundo Nickels e Wood (1999), para que a empresa obtenha condições de vencedora, ela deve ter conhecimento de suas principais forças e de forma cuidadosa trabalhar para melhorar suas fraquezas. Para isso, os autores colocam que o ambiente interno é formado pelo conjunto de fatores dentro da cadeia de valores da empresa que podem exercer influência em seu sucesso, o que inclui os empregados, acionistas, parceiros e franqueados.

Para Ferrell e Hartline (2005), nessa análise, o gerente de marketing deve constantemente avaliar os objetivos, a estratégia e o desempenho da organização para que esses sempre estejam alinhados com a missão da empresa. Logo, é importante a disponibilidade de recursos financeiros e humanos, bem como rever questões culturais que podem afetar suas atividades.

Nesse contexto, Kotler (1998) define que a análise do ambiente interno envolve o estudo do composto de marketing da empresa, como já citado anteriormente, que é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza, de modo a alcançar seus objetivos de marketing no mercado alvo (produto, preço, praça e promoção).

Portanto, fazer uma avaliação periódica das forças e fraquezas da empresa torna-se indispensável, pois só assim os objetivos relacionados ao enfrentamento das ameaças e aproveitamento das oportunidades de mercado poderão ser constantemente melhorados. A partir dessa análise, então, é possível a identificação das forças e fraquezas da organização.

2.4.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta a ser utilizada pela organização após a coleta de dados e informações na fase de análise da situação. SWOT é uma sigla em inglês que indica as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças encaradas pela empresa (*strengths*: forças; *weaknesses*: fraquezas; *opportunities*: oportunidades; *threats*: ameaças). Ou seja, a análise SWOT é um modelo utilizado para organizar as informações obtidas na etapa anterior.

Segundo McDonald (2004), os resultados da análise ambiental costumam ser muito amplos. Logo, a análise SWOT é fundamental, pois organizará os dados de forma a concentrar-se nas descobertas mais importantes e nas variáveis que possuem maior chance de afetar a empresa. Para Lindon *et al* (2004), a análise SWOT é um diagnóstico, uma conclusão e não um resumo da análise ambiental.

Ferrell e Hartline (2005) dizem que a função do SWOT é analisar as informações adquiridas na análise dos ambientes e separar as informações e questões internas (forças e fraquezas) e questões externas (ameaças e oportunidades). Desse modo, a organização deverá determinar como os pontos fracos da organização podem ser reduzidos ou eliminados e como os pontos fortes podem ser otimizados e aproveitados. Também identificará quais as ameaças presentes, que impactos podem causar e como minimizá-las, e como as oportunidades podem ser aproveitadas.

2.4.4 Metas e objetivos de marketing

Nessa etapa, a organização deve dar prioridade às intenções estratégicas da empresa e desenvolver metas e objetivos que sejam específicos para o plano de marketing, já que muitas vezes os recursos disponíveis não são suficientes para todas as metas e estratégias que podem ser previstas. É importante ressaltar que as metas e objetivos estabelecidos devem estar de acordo com a missão e visão geral da empresa (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Ferrell e Hartline (2005, p. 102) reforçam que os termos metas ou objetivos são utilizados de forma alternativa. No entanto, suas definições são diferentes, e entendê-las é fundamental para a eficácia do plano de marketing. Segundo os autores, “metas são realizações gerais desejadas”; já os objetivos “fornecem referências específicas e quantitativas que podem ser usadas para aferir o progresso no sentido da realização das metas de marketing”.

A importância das metas é que elas sinalizam a direção em que a empresa tenta se movimentar e por mostrar quais as prioridades que utilizará para avaliarem alternativas e tomar decisões. As características das metas de marketing devem ser: serem factíveis; consistentes; e abrangentes (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Os objetivos de marketing, conforme Kotler (1998), devem ser organizados de forma hierárquica, a começar pelos mais importantes aos menos importantes, e, se possível, devem ser citados de forma quantitativa, realista e consistente. Para Ferrell e Hartline (2005), os objetivos são os que oferecem referências ideais para aferir o progresso na realização das metas de marketing.

Em muitos casos, uma única meta requer diversos objetivos para que a mesma possa ser alcançada. Como consequência, departamentos devem ter uma sinergia e coordenação extrema. Por isso que o grau de especificidade exigido pelos objetivos envolvem resultados mensuráveis e quantitativos, que acarretam em uma responsabilidade específica na sua realização.

2.4.5 Estratégias de marketing

De maneira geral, a parte estratégica do plano de marketing é descrever como a empresa atingirá seus objetivos de marketing e quais as estratégias que deverá preparar para atingir suas metas. A concepção de Porter (*apud* Kotler, 2000) aponta três tipos genéricos que condensam as estratégias que formularão um bom pensamento estratégico. São elas:

- 1) Liderança total em custos: aqui ocorre o esforço da empresa em obter menores custos de produção e distribuição, de forma que possa ter preços mais baixos com relação aos concorrentes e assim obter uma maior fatia na participação do mercado.
- 2) Diferenciação: aqui o objetivo é conseguir um desempenho superior em uma área considerada benéfica ao cliente e que seja valorizada pela maior parte do mercado. É necessário se tornar líder em algo e cultivar forças para que essa diferenciação pretendida ocorra.
- 3) Foco: A empresa deve focar seu negócio em segmentos estreitos do mercado. A partir do profundo conhecimento desses segmentos ela buscará menores custos e diferenciação dentro dos seus segmentos-alvo.

Para Nickels e Wood (1999), a estratégia de marketing segue uma direção um pouco diferente, dando ênfase ao relacionamento. Observações são necessárias, além de simples transações. Estratégias de marketing de relacionamento devem ser delineadas, de modo a

auxiliar a atração de novos clientes e conseguir melhores negociações com clientes atuais. Desse modo, a vida útil das transações podem ser prolongadas, assim atingindo a fidelização.

Ferrell e Hartline (2005) citam também que é nesse momento que a empresa informará detalhes sobre os '4 Ps de marketing' (mix de marketing), e como utilizará o composto para obter vantagem competitiva com relação à concorrência. Os autores salientam a importância de tornar essas vantagens sustentáveis de modo que consiga prosperar o que for alcançado.

2.4.6 Implementação de marketing

Segundo Ferrell e Hartline (2005), esse segmento define como as estratégias definidas serão colocadas em prática. O sucesso da estratégia de marketing está diretamente ligado ao modo desta implementação. Caso a implementação não seja possível, de nada valem as estratégias estabelecidas. Para os autores, algumas perguntas sobre as estratégias da empresa devem ser respondidas:

- 1) Quais atividades específicas de marketing serão assumidas?
- 2) Como essas atividades serão desempenhadas?
- 3) Quando essas atividades serão desempenhadas?
- 4) Quem é o responsável pela execução das atividades?
- 5) Como será monitorada a execução das atividades planejadas?
- 6) Qual será o custo dessas atividades?

Ferrell e Hartline (2005) ressaltam o papel fundamental dos empregados nesse momento, pois serão eles os agentes a implementar as estratégias. Para McKinsey e Company (*apud* Kotler, 2000), a implementação do marketing exige o envolvimento do potencial humano em sua execução, pois, quando eles estão presentes, as empresas tendem a ser mais bem sucedidas.

Finalizando, Amboni *et al* (1997) concordam que, nesse momento, o responsável pela implementação deverá comunicar a todos os membros da organização, estando ou não envolvidos, sobre o plano, de forma que haja comprometimento geral para sua execução e sucesso.

2.4.7 Avaliação e controle

Após a implementação do plano, os processos de avaliação e controle verificarão se os resultados mostraram sucesso ou não.

Ferrell e Hartline (2005) dizem esse é o passo final do plano de marketing, em que a avaliação de desempenho real deverá ser comparada com os padrões de desempenhos estabelecidos anteriormente. Em caso de diferenças do planejado com o realizado, ações corretivas devem ser implementadas com o intuito de amenizar o ocorrido.

Os padrões de desempenho podem ser estabelecidos com base no volume de vendas, participação do mercado, lucratividade ou até mesmo com relação à propaganda, como o reconhecimento ou a lembrança da marca. Uma outra ferramenta que pode ser utilizada é a avaliação financeira do plano de marketing. Para determinar as projeções financeira faz-se as estimativas de custos, vendas e receitas, que podem ter papel importante na delineação de estratégias alternativas (FERRELL; HARTLINE, 2005).

3 METODOLOGIA

A seguir, apresenta-se a metodologia que se traduz numa explicação detalhada da ação desenvolvida neste trabalho de pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo foi realizado nas dependências da empresa M N Huntemann Ltda., sendo M. Huntt seu nome fantasia, localizada no Shopping Itaguaçu, na cidade de São José, Santa Catarina, no período compreendido entre agosto a novembro de 2008. Tratou-se de um plano de marketing para a empresa pesquisada. Para tal, empregou-se o método 'estudo de caso', que objetivou explorar informações a respeito do setor comercial-varejista e informações de caráter macro e micro ambiental da empresa, para propor ações que atendam aos objetivos especificados nesta pesquisa.

Esta pesquisa utilizou duas abordagens para análise e interpretação dos dados: a abordagem qualitativa e a quantitativa. Segundo Gil (2007), a análise qualitativa é definida como voltada para os dados produzidos pelas interações interpessoais, provenientes da co-participação das situações em que os informantes estejam envolvidos. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações. Nas metodologias qualitativas, os sujeitos de estudo não são reduzidos a variáveis isoladas ou a hipóteses, mas vistos como parte de um todo, em seu contexto natural, habitual.

A abordagem quantitativa refere-se ao tipo de pesquisa que requer a análise de dados objetivos, dados que sejam passíveis de quantificação. Nesse tipo de abordagem, o pesquisador volta-se para a descrição, explicação e predição da realidade. A abordagem quantitativa deve estar fundamentada na utilização do método de procedimento estatístico, pois é indispensável a utilização de amostras do universo observado, em virtude do tamanho da população tornar impossível a mediação de todas as suas características (GIL, 2007).

Quanto às fontes de informação, este estudo obteve suas informações por intermédio da pesquisa de campo, através da observação direta da realidade *in loco*, ou seja, no ambiente natural em que elas podem ser coletadas. Este tipo de pesquisa facilita a percepção e o registro das variáveis relevantes dos fenômenos estudados. E na pesquisa bibliográfica, em

que os dados e as informações foram obtidos em livros, publicações e periódicos. Este tipo de pesquisa baseia-se em fontes secundárias de informação, ou seja, informações que já apresentam algum tipo de organização e tratamento (GIL, 2007).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como 'Exploratória', que tem por finalidade desenvolver e esclarecer conceitos e idéias, buscando a formulação de problemas mais precisos para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. E 'Descritiva', pois a finalidade é a descrição das características de determinada população ou fenômeno estudado. São incluídas neste grupo as pesquisas que tem por objetivo levantar opiniões, percepções, atitudes e crenças da população estudada (GIL, 2007).

Nesta pesquisa, o método de 'estudo de caso' foi empregado na análise qualitativa. Segundo Gil (2007), o 'estudo de caso' é uma forma de pesquisa que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações são alguns exemplos de maneiras de se realizar a pesquisa. No 'estudo de caso', os dados são construídos a partir do cenário natural e do universo cotidiano nos quais os indivíduos, que servirão de informantes, estão inseridos. O caso estudado pode servir ou não de parâmetro para realidades similares, até porque seu intento principal é o aprofundamento da compreensão da realidade especificamente estudada e não o estabelecimento necessário de generalizações. Para o autor, o estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a 'Entrevista' semi-estruturada. A entrevista deve ter suporte na utilização de outras técnicas, de preferência em algum tipo de observação, tornando possível o contraponto entre cultura ideal e cultura real (GIL, 2007). Neste estudo, a entrevista semi-estruturada cobriu uma lista de assuntos elaborados, sem um tempo pré-definido para resposta. Essa estrutura oportunizou a abordagem de fatos que não estavam previstos. As questões foram fundamentadas na revisão da literatura, utilizando as abordagens dos autores Ferrell e Hartline (2005), Kotler (2000) e Lindon *et al* (2004). (APÊNDICES A, B, C).

Também foi empregado um questionário do tipo Padronizado com perguntas fechadas para a caracterização do ambiente do consumidor. O objetivo foi sujeitar o universo dos informantes às mesmas perguntas, podendo, desta forma, comparar as suas respostas. Segundo Gil (2007), este tipo de entrevista é passível de ser utilizada como instrumento

quantitativo, pois sua estruturação permite estabelecer direcionamentos às respostas, devido à composição das perguntas estar baseada em questionário. (APÊNDICE D).

O objetivo deste questionário foi caracterizar o consumidor identificando os “5W” (Quem, O quê, Quando, Onde, Como) descritos por Ferrel e Hartline (2005). Alguns dos pontos relacionados pelo autor para a análise foram efetuados através de análise documental.

Para definição da população e amostra, empregou-se a técnica sugerida por Barbetta (1994) denominada de população acessível, que é o conjunto de elementos que estão passíveis de serem observados, com relação às variáveis que se pretende levantar em um determinado período. O presente estudo utilizou a técnica da população acessível com os clientes que estiveram presentes na M. Huntt no período estipulado e dispostos a respondê-lo.

Foram utilizados métodos estatísticos descritivos de mensuração das médias, das freqüências relativas e absolutas.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A coleta de dados primária ocorreu fazendo-se três entrevistas semi-estruturadas com a gestora e sócia-majoritária da organização. Entrevistas semi-estruturadas também foram realizadas com o gestor de negócios do Shopping Itaguaçu, com o objetivo de caracterizar alguns fatores relevantes sobre o ambiente concorrencial, as estratégias do Shopping Itaguaçu e seu fluxo de clientes. Além disso, com o intuito de melhor caracterizar o ambiente externo, também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com dois gerentes/proprietários de lojas concorrentes.

A coleta de dados sobre o ambiente do consumidor ocorreu entre os dias 13 e 19 de outubro de 2008. Nesse período, 77 clientes foram entrevistados, empregando-se o questionário sobre o ambiente do consumidor. Portanto, a população pesquisada é 77 sujeitos/clientes que freqüentaram a loja M. Huntt e estavam dispostos a responder, ficando a pesquisa caracterizada por uma amostra de população acessível, segundo Barbetta (1994).

3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações, segundo Amboni e Amboni (1999), devem ser relacionadas conforme critérios:

- a) A pesquisa não focou como objetivo a análise da satisfação do cliente, já que a empresa pesquisada é uma empresa jovem e ainda não possui uma carteira de clientes formada, e sim quais são seus hábitos e preferências em relação ao consumo.
- b) Quanto à delimitação do problema e a generalização dos resultados: o estudo tem como objetivo estabelecer um plano de marketing para a M N Huntemann Ltda. Em virtude disso, fica seu espaço limitado, pois foi realizada em uma empresa específica, com elementos determinados, que não se aplicaria as outras organizações escolhidas aleatoriamente;
- c) Quanto às técnicas de coleta e tratamento de dados: a pesquisa limita-se as técnicas de observação participativa, análise documental, entrevistas e aplicação de questionários. A percepção do autor e dos entrevistados também foram consideradas. Estas podem mudar com o decorrer do tempo, alterando a realidade ou o que foi pesquisado, já que o investigador está envolvido no que foi estudado;
- d) Quanto às influências comportamentais e ambientais: como foram realizadas entrevistas e questionários com clientes, concorrentes, terceiros e com a gestora, o estudo limita-se às influências que essas pessoas exercem sobre a empresa pesquisada. Falhas na elaboração do instrumento de pesquisa também podem influenciar o resultado do processo.

4 APLICAÇÃO DO PLANO DE MARKETING

Neste capítulo, são descritos o histórico organizacional e a aplicação do plano de marketing na empresa pesquisada.

4.1 HISTÓRICO ORGANIZACIONAL

A história da empresa M. N Huntemann Ltda. EPP teve início após uma longa jornada da empresa Hunttemann & Duarte Ltda. As duas empresas possuem as mesmas sócias proprietárias e têm o mesmo nome comercial. São consideradas filiais, não somente em questões jurídicas.

Para melhor compreensão, faz-se necessária a apresentação do seu histórico. Sua história confunde-se com a evolução econômica do Brasil nas últimas duas décadas. Por isso, é necessário contextualizar a conjuntura econômica e política do Brasil a partir do ano de 1992, período marcado por transformações contínuas em sua estrutura, planos econômicos e trocas de moeda, que buscavam uma estabilidade econômica e financeira, o que gerou à sociedade custos e sacrifícios. Tais mudanças na economia exerceram forte influência nos rumos das empresas, principalmente nas de menor porte.

Essas transformações promoveram uma abertura comercial, inserindo um novo mercado chamado “sem fronteiras”, aproximando e oferecendo oportunidades para alguns, mas, ao mesmo tempo, punindo a falta de competitividade para outros.

Em 1992, Fernando Henrique Cardoso assumiu o Ministério da Fazenda, lançando as bases do Plano Real, sendo mais uma tentativa para contenção dos altos índices inflacionários da história econômica brasileira. Nesse contexto de mudanças, a empresa antecessora à atual, que atuava no segmento de vestuário feminino em couro, passou por uma reestruturação completa. Daí iniciou-se o planejamento da Hunttemann & Duarte Ltda, com o nome fantasia de MD Malhas, que passou a atuar no comércio de tecidos e malhas em geral.

Em 1993, ano de implementação Plano Real, nossa moeda mudou. Nesse ano, a “MD Malhas” deu início as suas atividades, na Rua Cel. Pedro Demoro, no bairro do Estreito, em Florianópolis (SC).

Em 1995, Fernando Henrique Cardoso assumiu a Presidência da República. Nesse período, a MD Malhas adquiriu sua sede própria, situada numa quadra anterior à sede inicial. A aquisição resultou no aumento do faturamento devido à sua localização, e uma estrutura física maior e mais adequada.

Até o ano de 2003, o país sofreu algumas mudanças como: a primeira reeleição à Presidência em sua história; a crise econômica da Argentina em 2000, que afetou a economia brasileira; e a guerra dos EUA contra o Iraque, que exerceu influência sobre as bolsas de valores de todo o mundo.

Em 2004, a MD Malhas sentiu a necessidade de uma nova reestruturação devido ao aumento do desemprego, a queda do PIB e o enfraquecimento da classe média. Outro fator determinante para essa reestruturação foi a abertura comercial proporcionada pela globalização, e a entrada de produtos chineses no mercado brasileiro. Naquele momento, o faturamento deixou de ser crescente, sendo observada uma fase de declínio da empresa.

Após a realização de um plano de negócio, com embasamento teórico e prático, a gestora tomou a decisão de realizar uma mudança nos produtos que comercializava. Em setembro de 2004, após uma reforma interna e externa na estrutura física da empresa, passando a se chamar “M. Huntt”, deixou-se de comercializar artigos para a confecção de *lingerie*, continuando a comercialização de tecidos em malhas. Nesse período, a empresa também atuava com a venda de produtos no segmento de vestuário feminino, além de bolsas e acessórios. No momento do planejamento, uma empresa de publicidade foi contratada para elaborar os materiais necessários, como: sacolas, embalagens de presentes e também desenvolver a nova identidade visual da loja. Contudo, foi orientado que essa nova identidade deveria manter algumas características anteriores, para que a empresa não perdesse seus clientes no segmento que atuava.

Os resultados dessa reestruturação foi positivo. A M. Huntt viu seu fluxo de caixa crescer, e manteve sua carteira de clientes fidelizada. Disso surgiu a oportunidade da abertura de uma filial no Shopping Itaguaçu. A gestora e sua sócia já expressavam a vontade de abrir essa filial, mas não houvera uma oportunidade propícia. Durante alguns meses foram realizados vários processos de negociação e de reestruturação do ponto comercial. Então, em 24 de abril de 2008, a M.Huntt – Shopping Itaguaçu foi inaugurada.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Atualmente, a organização é administrada por uma estrutura familiar com a presença de três sócias proprietárias. A sócia majoritária possui 75% do capital social. As outras duas sócias, filhas da sócia majoritária, têm os 25% restantes. As responsabilidades administrativas estão assim divididas: a sócia majoritária (gestora) é responsável pelo setor comercial da loja Estreito e pelas compras das duas filiais. As sócias minoritárias são responsáveis,

respectivamente, uma pelo setor financeiro empresa, enquanto a outra gerencia comercialmente da filial Itaguaçu.

O horário de funcionamento da filial Itaguaçu é das 10h às 22h todos os dias. A empresa possui três vendedoras contratadas. Conta também uma vendedora temporária devido ao início da temporada de Natal. O período de trabalho das vendedoras é em dois turnos: um que se inicia às 10h e finaliza às 16h, quando há somente uma vendedora; e o segundo turno das 16h às 22h, que tem a colaboração de duas vendedoras. A vendedora temporária trabalha das 13h às 19h, um turno também temporário e não definitivo.

4.3 SUMÁRIO EXECUTIVO

O negócio refere-se à empresa M. N Huntemann Ltda EPP – comércio varejista de roupas e acessórios femininos, instalada há seis meses no Shopping Itaguaçu, na cidade de São José (SC). O estabelecimento está situado no piso térreo, possui 36m², numa área de ótimo fluxo, próximo a uma das lojas âncoras do Shopping.

A necessidade da execução do plano de marketing justifica-se pelo fato da empresa investigada ser uma empresa muito jovem, que necessita estruturar-se e posicionar-se perante o mercado em que atua.

A estrutura do estudo está ancorada numa análise detalhada do ambiente macro e micro onde a empresa está inserida, contemplando um estudo de tendências e oportunidades para o negócio em questão, através da aplicação de pesquisa qualitativa e quantitativa. Após realização dessas análises do estudo, foram estabelecidas as metas e objetivos de marketing, sendo propostas ações de marketing para o exercício do ano de 2009, descritas na fundamentação teórica deste trabalho.

As ações propostas são: aquisição de novas tecnologias; utilização de ferramentas de pós-venda; alteração em uma das condições de pagamento para o cliente; promoção de eventos; desenvolvimento de um *website*; criação de *newsletters* periódicos; e investimentos em treinamento. A partir dessas ações, acredita-se que a empresa possa fidelizar melhor sua clientela e iniciar um processo de posicionamento no ambiente em que está inserida.

4.4 ANÁLISE AMBIENTAL

A seguir serão expostas as análises dos ambientes interno, externo e do consumidor que foram realizadas.

4.4.1 Ambiente interno

Segundo Ferrell e Hartline (2005), para que se possa definir a missão de uma organização é preciso responder à pergunta: “Em que negócio estamos?”. A resposta a essa pergunta declara de forma específica a razão da existência da organização. Dessa forma, após a entrevista com a sócia majoritária, a missão da organização é: “Satisfazer os desejos de beleza e elegância da mulher, buscando excelência em atendimento, de modo a proporcionar conforto e praticidade, através de produtos atuais e de qualidade”.

A visão da organização está relacionada com o que a empresa deseja se tornar. A visão ficou assim delineada: “Ser uma loja referência em moda feminina na Grande Florianópolis oferecendo produtos atuais, de qualidade e com preços acessíveis”.

Com relação aos objetivos da organização, estes estão sempre relacionados com a missão da empresa. Dessa forma, com base na entrevista realizada com a sócia majoritária, e por meio de observação participativa, são destacados os seguintes objetivos da organização:

- a) Aumentar o faturamento: focar no crescimento de vendas através de melhor atendimento e fidelização do cliente;
- b) Estabelecer um método para a execução de pós-venda com clientes;
- c) Manter o colaborador atualizado sobre as tendências da moda bem como desenvolver sua capacidade humana e profissional;
- d) Oferecer um serviço de qualidade sempre procurando superar as expectativas do cliente;
- e) Ter um diferencial competitivo que envolva um mix de produtos diferenciados dos concorrentes, relacionado ao atendimento e à prestação de serviços, como ajustes, sem cobrança extra;
- f) Supervisionar atividades operacionais com o intuito de diminuir os custos fixos e, com isso, aumentar a lucratividade;
- g) Oferecer preços justos, preferencialmente abaixo da concorrência direta.

Sobre os recursos que a organização dispõe, o aspecto financeiro reveste-se de grande importância, pois se trata de uma empresa de pequeno porte, que recentemente foi inserida no mercado e dispõe de pouco capital. Com base na observação direta, verificou-se que, ao longo dos cinco primeiros meses de existência da empresa, seu fluxo de caixa tem obtido crescimento e também está mais estável. A empresa teve sua estrutura física adquirida e reformulada através de investimentos das sócias proprietárias sem que fosse necessária a

realização de empréstimos financeiros. O estoque inicial adquirido também foi financiado pelo investimento das sócias proprietárias.

Ao iniciar suas atividades, a empresa começou a obter o seu giro de seu capital. Contudo, como a forma de pagamento da maioria dos seus clientes é de média e longa duração, isso reduziu os recursos de caixa da empresa. Os clientes M N Huntemann podem efetuar seus pagamentos em até quatro parcelas sem juros e sem entrada. Dessa forma, o período entre uma venda e seu total recebimento pode durar até 120 dias. Além da possibilidade de parcelamento em até quatro prestações, as compras podem ser efetuadas através de cartão de crédito ou cheque. A empresa oferece um desconto de 10% sobre o valor total da compra para pagamentos à vista, como forma de acelerar o retorno do capital e também por ser um diferencial para aqueles que optam pelo não parcelamento. Além dessas formas, a empresa também oferece a condição de pagamento através de crediário, fornecido por uma empresa crediária terceirizada.

Atualmente, a empresa já possui capital de giro necessário para efetuar todas suas transações de compra e venda, sem que necessite recorrer a outros recursos para financiá-la. No entanto, após dois meses de sua inauguração, o fluxo de caixa encontrava-se negativo e foi necessário a realização de um empréstimo (realizado informalmente) com juros de 1% a.m., a ser quitado num período de dois meses, segundo a sócia majoritária.

Ainda com relação aos recursos financeiros, com o possível aumento de capital de giro, a empresa poderá conceder melhores condições de pagamentos aos seus clientes, por meio do aumento do parcelamento para seis prestações sem entrada.

Percebe-se um cenário positivo, visto que o faturamento é crescente, tendo algumas variações devido às condições climáticas e mudança de estação.

Outra ação para que a organização aumente seus recursos financeiros é efetuar suas compras à vista, visto que grande parte de seus fornecedores, cerca de 90%, oferecem 10 ou até 15% de desconto para pagamentos à vista.

Com o crescimento dos recursos financeiros, em longo prazo, a empresa projeta um aumento de sua estrutura física, que hoje é de 36m².

Quanto ao fator humano, na M N Huntemann, como o contato com o cliente é feito de forma direta e muitas vezes íntima, é fundamental uma boa estrutura de funcionários. Por ser uma empresa varejista, que revende roupas e acessórios, a natureza de sua operação é a prestação de um serviço; logo, o relacionamento entre vendedor e cliente é um fator que proporciona o sucesso ou o insucesso.

A empresa conta em seu quadro de colaboradores com as três sócias e quatro vendedoras. Embora as sócias proprietárias conheçam seus clientes e possuam também um contato direto, as vendedoras são as responsáveis pelas vendas efetuadas.

Nessa estrutura de colaboradores, uma das vendedoras está na organização desde sua inauguração, em 24 de abril de 2008. A segunda foi contratada um mês após a inauguração e as duas outras vendedoras iniciaram no início de outubro de 2008. Ou seja, o quadro de colaboradores é recente. No entanto, segundo a sócia majoritária, os recursos humanos tendem a melhorar com a experiência e conhecimento dos clientes e produtos. Para ela, quando se trata de vendas, o conhecimento tácito é determinante na qualidade do serviço prestado. Assim, com a experiência adquirida dia após dia e com o melhor relacionamento com o cliente, o funcionário torna-se mais qualificado.

Como forma de motivação e obtenção de conhecimentos, uma vez por mês, o Shopping Itaguaçu promove palestras sobre diversos assuntos relacionados a vendas para os lojistas. Representantes da empresa estão sempre presentes nesses eventos.

Ainda de forma incipiente, as funcionárias recebem treinamento ministrado pela gerente comercial da empresa. O treinamento é realizado de forma teórica e prática, mas sem uma metodologia específica desenvolvida para essa atividade.

Dentro das atividades de vendas, foi observado que as metas estipuladas estimulam melhores resultados. No entanto, há o risco de a equipe se tornar muito competitiva e essa disputa acirrada ser causadora de um ambiente pré-disposto a intrigas, mau entendimento e conflitos. Essas situações podem implicar na má comunicação entre funcionários e, conseqüentemente, entre funcionários e clientes.

Quanto ao relacionamento com fornecedores, a empresa possui uma cultura organizacional sólida. Por ser uma filial de uma outra organização, que já está no mercado há 15 anos e a sócia majoritária atuar no ramo da moda há 23 anos, a M N Huntemann tem a vantagem de possuir credibilidade com seus atuais fornecedores. Quanto aos novos fornecedores, a relação é construída aos poucos, criando-se credibilidade para o futuro. Além da facilidade da obtenção de crédito junto ao fornecedor-distribuidor, um outro ponto positivo é o fato de os fornecedores reservarem as peças que sabem ser do gosto da empresa pesquisada, já que grande parte das compras são realizadas na pronta-entrega.

4.4.2 Ambiente do consumidor

Drucker (*apud* Kotler, 2000) disse, há 35 anos, que a primeira tarefa de uma organização é criar clientes. Nos dias atuais, há um vasto universo de produtos, opções em marcas e preços fazendo com que os clientes façam uma escolha ponderando aquilo que irá dar mais satisfação das expectativas geradas por ele mesmo e o que tem maior valor agregado. Ferrell e Hartline (2005) afirmam que os consumidores de uma empresa devem ser analisados para que se identifiquem os potenciais consumidores da organização e suas preferências.

Nesse contexto, apresenta-se, a seguir, o resultado da pesquisa realizada com clientes da M N Huntemann, como parte da avaliação do comportamento do consumidor, que engloba a utilização do modelo "5W".

A pesquisa foi realizada com clientes acessíveis na data determinada, sem que fossem obrigados a responder. Foi mantido o anonimato dos entrevistados. É importante ressaltar que todas os questionários foram realizados com mulheres, por se tratar de uma loja exclusivamente feminina. Apesar de haver alguns homens clientes, que costumam comprar para presentear, estes não foram questionados.

O Gráfico 1 demonstra a grande predominância das clientes entrevistadas na faixa etária de 22 a 30 anos e de 45 a 60 anos. Somados os valores percentuais dessas duas faixas etárias, tem-se a representação de quase 73% do total pesquisado, caracterizando o cliente adulto como consumidor principal.

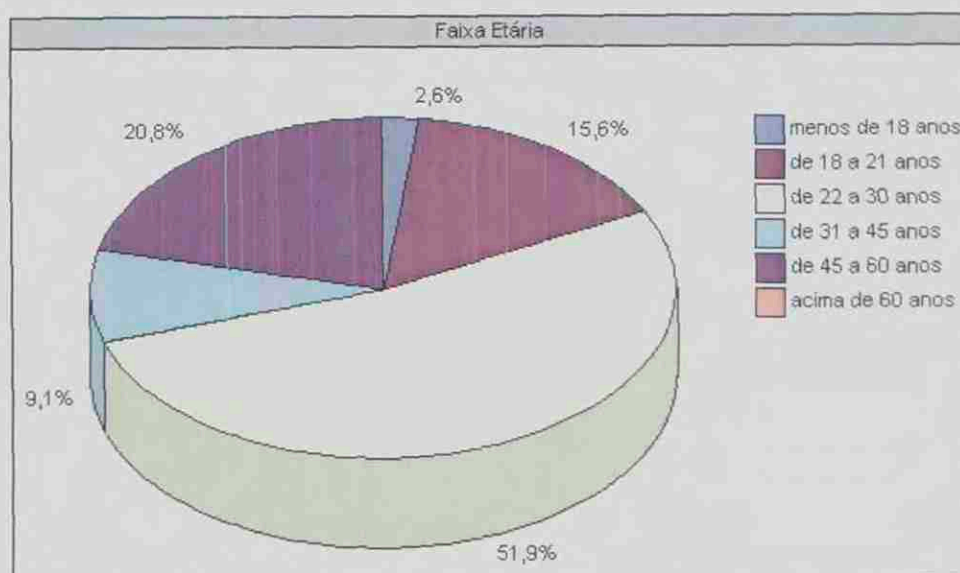


Gráfico 1: Faixa etária

A questão “Quanto”, apresentada no Gráfico 2, analisa a média de gasto mensal das entrevistadas com roupas e acessórios femininos. O maior percentual, 44,2% da amostra, gasta entre R\$100,00 e R\$200,00. Em segundo lugar, os gastos entre R\$200,00 a R\$300,00, com 24,7%. Esses números definem o potencial de compra dos consumidores alvo, bem como confirmam sua classe social que, segundo a gestora, pertencem às classes B e C, predominantemente.

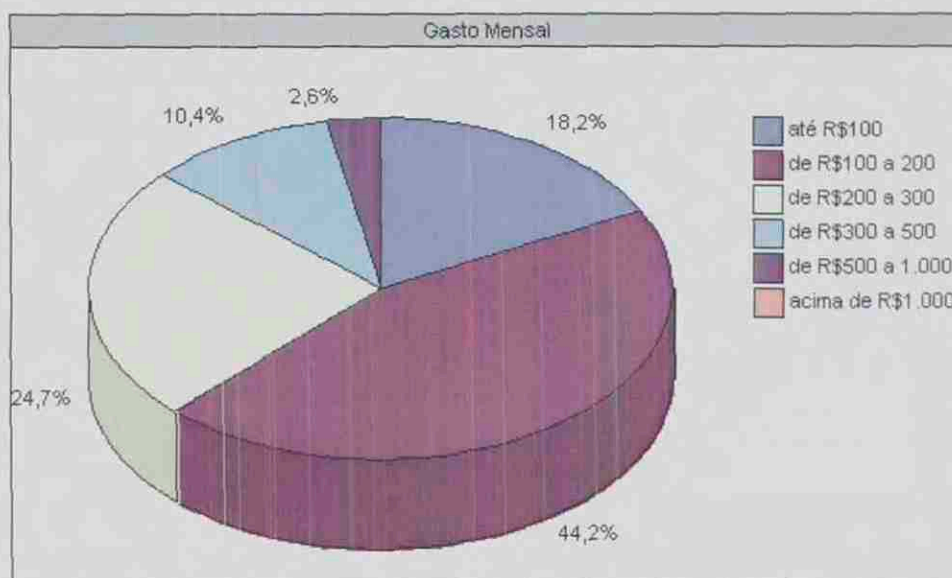


Gráfico 2: Gasto mensal

As entrevistadas foram questionadas com relação ao local de sua preferência para fazer compras. A maioria, 83,1%, respondeu preferir shoppings para a atividade; 14,3% preferem lojas de rua; e 2,6% assinalaram a opção “outros”, não indicando o local de preferência. (Ver gráfico 3, p. 59).

Quanto à preferência das entrevistadas em relação aos shoppings da Grande Florianópolis, observou-se uma maior preferência, 66,2%, pelo Shopping Itaguaçu. Em segundo lugar, ficou o Beiramar Shopping, com 27,3%. É importante ressaltar que entre aquelas que preferem o Beiramar Shopping estão os que não deixam de fazer compras no Shopping Itaguaçu, apesar de não preferi-lo.

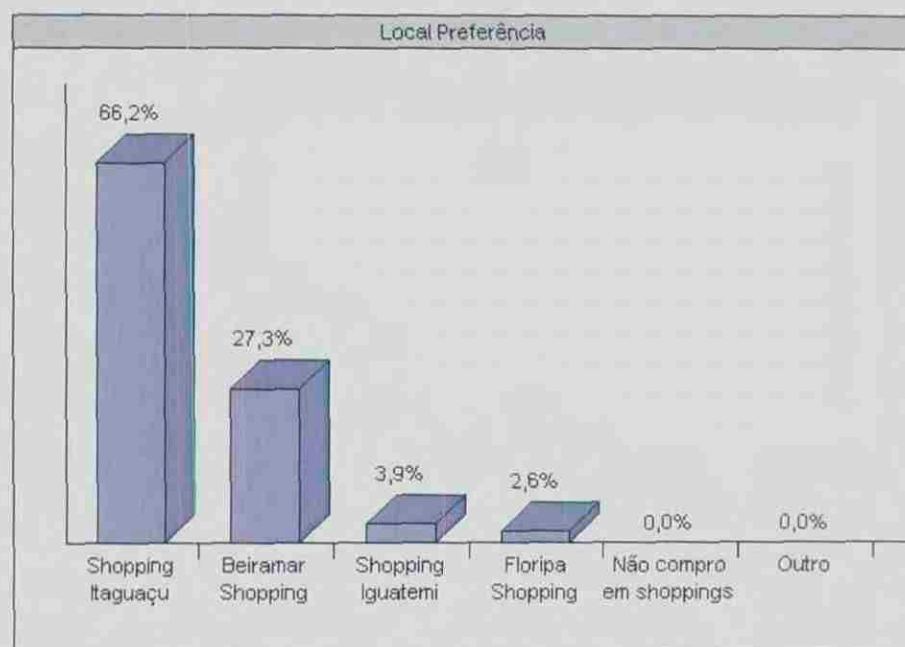


Gráfico 3: Local de preferência para as compras

Ao fazer o cruzamento sobre a preferência de local para compras e a preferência de shoppings, é possível visualizar na Tabela 1 que das 64 entrevistadas que preferem shoppings para realizar suas compras, 46 optaram pelo Shopping Itaguaçu, o que corresponde a 70,3% do total. Enquanto 11 pessoas que optaram por lojas de rua, três delas preferem o Itaguaçu. Dessa forma, percebe-se que a maior quantidade das pessoas que preferem o Beiramar Shopping também prefere lojas de rua. A relação é inversamente proporcional para o Shopping Itaguaçu, que tem sua maioria preferindo shoppings e em especial o Itaguaçu.

Tabela 1: Preferência de local para as compras x preferência de shoppings

LOCAL USAL DE COMPRAS	SHOPPING	LOJAS DE RUA	OUTROS	TOTAL
LOCAL DE PREFERÊNCIA				
Shopping Itaguaçu	46	3	2	51
Beiramar Sshopping	15	6	0	21
Shopping Iguatemi	3	0	0	3
Floripa Shopping	0	2	0	2
Não compro em Shoppings	0	0	0	0
Outro	0	0	0	0
Total	64	11	2	77

O item “como”, presente no modelo 5W, refere-se à preferência de pagamento. 76,6% das entrevistadas demonstraram preferência para pagamentos parcelados, enquanto 23,4% preferem pagar à vista. Das 59 entrevistadas (76,6%) que responderam preferir o parcelamento, 25 delas (31,6%) declaram optar pelo pagamento à vista, caso a empresa

ofereça um desconto de 10% sobre o valor total da compra. Apesar de serem valores próximos, a maioria declara não optar pelo desconto de 10%, e sim fazer o parcelamento. (Gráfico 4).

Quanto ao número de parcelas, percebe-se uma maior concentração na opção três parcelas, com 42,9% do total de entrevistados. Em segundo lugar, aparece a preferência pelo parcelamento em quatro vezes, 15,6%. Entretanto, 23,3% não responderam, pois preferem pagar a vista. Diante disso, observa-se que o resultado deste quesito junto às entrevistadas é bastante semelhante ao que a empresa oferece aos clientes.

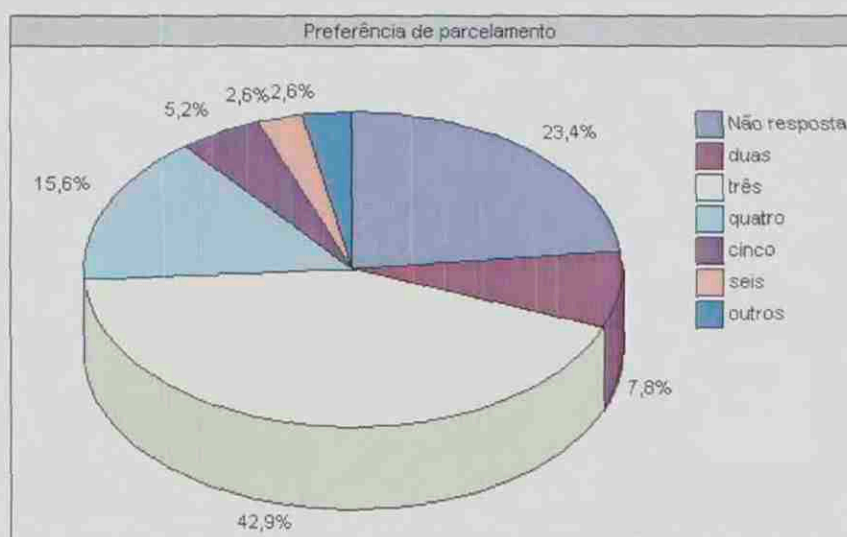


Gráfico 4: Preferência de parcelamento

Ao analisar as formas de pagamento mais utilizadas pelas entrevistadas (Gráfico 5, p. 61), percebe-se grande concentração do uso de cartões de crédito e crediário. A partir de relatórios de vendas internos da empresa pesquisada, pôde-se confirmar que o uso de cartões de crédito é predominante. Seu percentual médio é de 40,55% do faturamento bruto. O crediário, que nas entrevistas aplicadas obteve segundo lugar juntamente com os cartões de débito, não é a segunda forma de pagamento mais utilizada. Ele ocupa, segundo dados históricos, a quinta posição, com somente 5,7% em média relativo ao faturamento bruto. A segunda posição, segundo os dados históricos, é o pagamento em dinheiro, com 21%. Percebe-se, nessa análise, grande diferença entre as opções que o consumidor geralmente escolhe e o que atualmente a empresa proporciona.

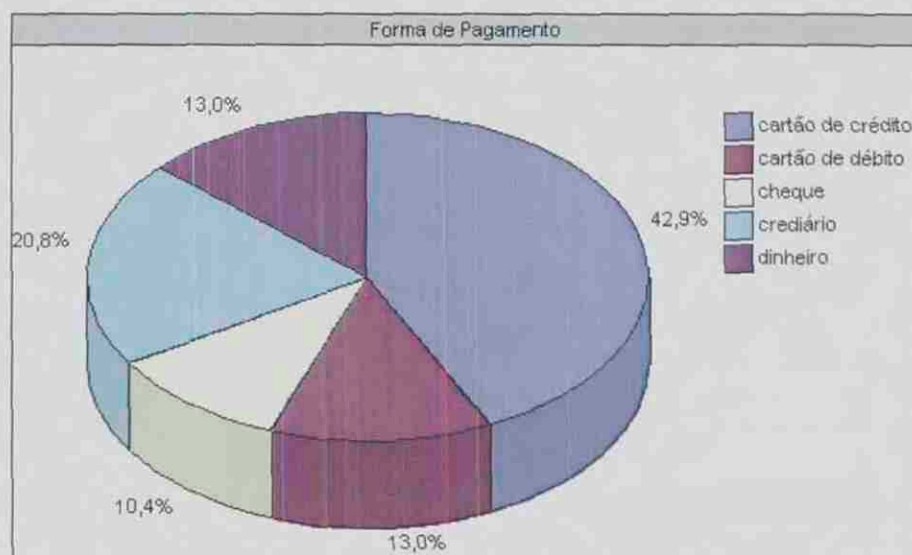


Gráfico 5: Forma de pagamento

Quanto ao motivo pelo qual as entrevistadas compram (Gráfico 6), é relevante ressaltar que 74% admitem comprar porque gostou do produto, o que caracteriza o consumismo sem a real necessidade, muito comum no setor varejista e no ramo do vestuário feminino.

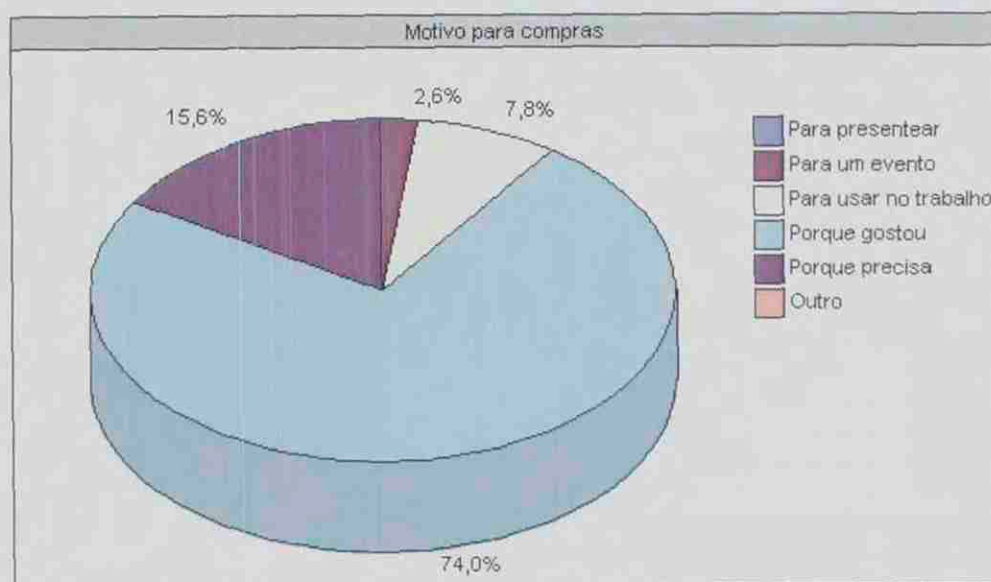


Gráfico 6: Motivo para compras

Ainda com relação aos motivos que levam as entrevistadas a comprar, ficou caracterizado que as variáveis qualidade do produto, beleza e atendimento são as que mais influenciam as compradoras. 64,9% das entrevistadas acham que a qualidade do produto influencia muito a decisão de compra, assim como 67,5% consideram alto grau de influência

para beleza e 83,2% definem que o atendimento influencia muito ao comprar algo. Com relação aos motivos que fazem a cliente retornar a uma loja estão: atendimento e a qualidade do produto com maiores percentuais. O atendimento obteve 57,1% como grau de muita motivação para o retorno, e a qualidade dos produtos obteve 62,3%.

Para a análise do item “quando”, foram utilizados dados históricos sobre faturamento, comparando com as vendas diárias, semanais e quinzenais, de forma que se possa conhecer a presença de sazonalidade ou não. Nessa análise foram considerados os meses de julho a setembro de 2008.

Percebe-se que o fluxo de clientes do shopping é consideravelmente menor no início da semana. Para confirmar essa sazonalidade, foram comparados os faturamentos das segundas e terças-feiras, de diversas semanas, com o faturamento das sextas-feiras e sábados dessas mesmas semanas. De forma constante, ocorre uma variação muito grande ao se fazer essa comparação. Em média, o início da semana corresponde a 30% do faturamento analisado enquanto as sextas e sábados detêm 70% do faturamento, demonstrando uma variação superior a 100% em relação aos dias comparados.

Com relação à análise quinzenal, observou-se que, nos meses de junho e julho, o faturamento bruto da primeira quinzena foi superior ao da segunda. No entanto, nos meses de agosto e setembro, a segunda quinzena obteve faturamento maior, porém a diferença percentual é muito pequena, não caracterizando uma sazonalidade entre quinzenas.

4.4.3 Ambiente externo

Considerando que as organizações não podem mais ser consideradas como parte isolada do ambiente em que estão inseridas, pois são sensíveis ao ambiente e devem reagir a ela para sobreviver (DAFT, 1999), a seguir são apresentadas as análises referentes ao ambiente externo da empresa pesquisada.

4.4.3.1 Concorrentes

A concorrência é o primeiro fator externo a ser analisado pelas organizações. Ferrell e Hartline (2005) dizem que o mais importante para o gestor é identificar quem são seus concorrentes atuais e futuros.

Para essa análise foram realizadas entrevistas com a gestora da organização, com gerentes de algumas lojas concorrentes e com o gerente de negócios do Shopping Itaguaçu.

O ambiente comercial de shopping é altamente competitivo. Considera-se ambiente altamente competitivo o local onde as empresas disputam o escasso recurso financeiro do cliente, de forma que todos são considerados concorrentes. Diante disso, todas as lojas que vendam produtos de vestuários femininos foram consideradas como concorrentes.

Dentro dessa perspectiva, verificou-se que o Shopping Itaguaçu possui 170 pontos comerciais divididos em seis tipos de atividades: alimentação, lojas âncoras, conveniência, calçados e acessórios, vestuário e outros. A atividade de vestuário possui uma subdivisão de cinco itens: moda masculina, moda feminina, moda jovem, moda íntima e moda infantil. Dentre a subdivisão de moda feminina, onde a M. Huntt está inserida, há 12 outras lojas. Entretanto, não são somente esses os concorrentes da empresa, pois se percebe que as lojas de moda jovem, hoje, têm grande similaridade com a moda feminina.

A partir da entrevista com a gestora, os principais concorrentes identificados foram as lojas: Yupie, Zipper, Nitrogen, Acessórios da Moda, A bruxa, Cia. da Mulher e Makenji. Todas as lojas que comercializam artigos do vestuário feminino são concorrentes, no entanto, algumas foram selecionadas pela gestora e pela autora do estudo para análise.

Deve-se lembrar que o bairro Kobrasol é bem próximo ao Shopping Itaguaçu e possui um comércio forte e estabilizado. Dentre os estabelecimentos do bairro Kobrasol, os seguintes concorrentes diretos foram identificados: Lua Nua, Zarkos e Lazer.

Segundo Ferrel e Hartline (2005), os concorrentes de marca são aqueles que comercializam produtos similares em suas características e benefícios, são para o mesmo consumidor e têm preços semelhantes. Logo, foram considerados concorrentes de marca a loja Yupie, Zipper, Acessórios da Moda, Marrakech e Zarkos.

Os concorrentes de produto são aqueles que têm a mesma classe de produto, mas têm preços, características e benefícios diferentes. Foram identificados como concorrentes de produto as lojas Nitrogen, Makenji, Cia da Mulher, A Bruxa e Lua Nua.

Os concorrentes genéricos são os que comercializam produtos muito diferentes, mas resolvem o mesmo problema do consumidor. Foram considerados concorrentes genéricos as lojas Renner, C&A, Becks, J'Bay, Bobby Blues, Some Day e Lazer.

Os concorrentes de orçamento total são os que competem pelos mesmos recursos financeiros dos mesmos consumidores. Então, foram considerados todos os pontos comerciais do Shopping como concorrentes genéricos.

Dentre os concorrentes identificados, cinco serão analisados para a realização deste estudo. O critério para a decisão foi sua proximidade de localização, preços e tipos de produtos comercializados. São eles: Zipper, Yupie, Acessórios da Moda, Nitrogen e Makenji.

A entrevista com a gestora e a observação direta permitiram identificar as forças e fraquezas dos seis concorrentes escolhidos. No intuito de preservar a imagem das empresas analisadas, elas serão denominadas como concorrentes A, B, C, D, E e F.

Com relação às condições de pagamentos, foram identificadas maiores facilidades em alguns concorrentes. A M. Huntt oferece um parcelamento de até quatro vezes sem entrada enquanto alguns concorrentes chegam ao parcelamento de até seis vezes sem entrada. Dentre as lojas que tem essa facilidade no pagamento está o concorrente C, cujo porte é maior, conseguindo satisfazer melhor seus cliente nesse quesito. Os outros concorrentes que têm forma de pagamentos mais facilitada são as empresas C e E.

Quanto ao espaço físico, a empresa pesquisada tem um ponto comercial com 36m², sendo 3m de vitrine e 12m de profundidade. Dentre os pontos comerciais do shopping, este é o de menor tamanho físico. Todos os principais concorrentes identificados possuem pontos comerciais maiores. O concorrente B, que está voltado para vestuário masculino e feminino, possui uma loja de aproximadamente 280m², sendo 150m² são da área feminina. Os concorrentes C, D, E e F possuem pontos físicos com estrutura similar ao da M.Huntt, mas com pelo menos 10m² a mais de espaço. A vitrine desses últimos citados tem tamanho igual ou pouco maior, sua diferença em tamanho está na profundidade da loja. Já o concorrente A está localizado em uma esquina, e toda sua frente e lateral é utilizada como vitrine. Esse concorrente está localizado em um ponto de muito fluxo do shopping. É a primeira loja após uma das entradas e está localizada quase ao lado de uma das lojas âncoras do shopping. Sua localização e sua grande vitrine são considerados pontos fortes; no entanto, a loja tornou-se menor em seu interior devido ao espaço "perdido" com as vitrines. Por esse motivo, seus provadores ficam no mezanino. Tal fator foi identificado como uma fraqueza, pois dificulta o acesso do cliente. Segundo a gestora, subir escadas para provar algo é uma barreira às vendas. O fato de subir para provar algo gera um compromisso na mente do cliente que ele talvez não queira assumir.

Em um ambiente em que a competitividade é muito acirrada, como nos shoppings, as lojas precisam ter diferenciais para atrair clientes para seu interior. Dentre esses atrativos, o que merece maior atenção é a vitrine, bem como a iluminação da loja e seu *layout*.

A partir de observação direta e também da entrevista com a gestora, fraquezas foram percebidas em alguns estabelecimentos. O concorrente E tem a loja bastante iluminada; entretanto, suas vitrines não são elaboradas. As composições de *looks* não são criativas e observa-se que não há um especialista que a desenvolva. Verificou-se que são as próprias vendedoras que desenvolvem a vitrine, as quais, nesses meses de análise, nunca propuseram

algo inovador ou criativo. Ao analisar o estabelecimento F, nota-se que o *layout* de sua vitrine não é favorável. A entrada da loja é uma espécie de corredor e a vitrine está nas duas laterais: logo, ela é pequena em sua frente e estende-se ao interior da loja, o que dificulta a visualização para quem está simplesmente caminhando e não deseja entrar na loja. Além disso, não há um diferencial na exposição dos produtos.

Ao analisar o poder de barganha das empresas analisadas, percebe-se que o concorrente B é o que possui maior força. Por ser uma organização de grande porte, possui várias filiais e, desse modo, seu setor de compras é mais desenvolvido. Isso gera melhores negociações no custo do produto, o que acarreta em maiores lucros. Outro ponto forte é sua tradição, pois está há muitos anos no mercado e investe em marketing com grandes liquidações e propagandas em rádio e TV.

Ao considerar a localização dos pontos comerciais, verificou-se que os concorrentes F e C estão em desvantagem. São próximos um do outro, mas estão em um área que é de menor circulação e longe das escadas rolantes.

Com relação às forças das empresas analisadas, foram verificados também:

- a) O concorrente F comercializa somente marcas conhecidas e de renome nacional, tendo sua exclusividade no shopping Itaguaçu;
- b) O concorrente D também comercializa algumas marcas exclusivas Shopping Itaguaçu;
- c) Os concorrentes F e D estão há muitos anos no comércio, possuindo clientes fidelizados;
- d) A empresa B tem produção própria de alguns produtos, tornando-os exclusivos e com melhor preço devido a não ter um distribuidor atravessador na negociação.

4.4.3.2 Ambiente econômico

Para que os mercados existam, Kotler (2000) diz que é preciso pessoas e poder de compra. Em uma economia, o poder de compra depende de fatores como renda, preços, rentabilidade de investimentos, endividamento e da disponibilidade de crédito. Desse modo, é necessário que os profissionais de marketing estejam atentos às mudanças e tendências na renda da população e no seu consumo.

Abaixo foram detalhados alguns dos conceitos apresentados para a melhor compreensão do contexto nacional no âmbito econômico.

Segundo o sítio G1, em abril deste ano, o Fundo Monetário Internacional (FMI) projetou um crescimento de 4,8% para a economia brasileira em 2008. Devido ao cenário

atual mundial, o Brasil será afetado pela crise americana e seu crescimento ficará abaixo da média.

Segundo o Ministro da Fazenda, Guido Mantega, há uma repercussão da crise atual no Brasil. Mas o país será menos atingido, pois possui um setor financeiro sólido. Seu mercado interno tem força suficiente para substituir o mercado externo, que vai encolher. O Brasil possui uma reserva monetária que pode suprir um problema cambial ou um ataque especulativo.

As taxas de crescimento projetadas para o Brasil estavam entre 5% e 6%, segundo as mesmas fontes. Devido à crise mundial, a economia terá uma desaceleração, mas ainda crescerá em torno de 5,2% este ano e 3,5% em 2009, o que demonstra uma situação positiva em relação à crise.

Direcionando a atenção para o setor do comércio varejista, no qual a empresa em estudo está inserida, a pesquisa conjuntural da Federação do Comércio de Santa Catarina (FECOMÉRCIO, 2008), publicada em julho de 2008, aponta o crescimento do segmento comércio. Com base nessa pesquisa, em julho/2008, obteve-se um crescimento no faturamento acima da média. Comparado com julho do ano anterior, o setor de varejo da Grande Florianópolis teve um aumento de 19,7%, o que significa crescimento em todos os meses do ano.

Na divisão por ramos de atividade, o comércio de vestuário teve queda de 8,2% na relação junho e julho de 2008. No entanto, pode-se verificar na Tabela 2 (pág. 67) que sua variação, nos meses de maio a junho/2008, foi positiva, bem como suas variações anuais. De julho de 2007 a julho de 2008, o ramo cresceu 23,1% e sua variação acumulada também é expressiva, contabilizando aumento de 24,1%.

A variação negativa do faturamento do comércio de vestuário, ocorrida entre junho a julho de 2008, pode ter sido influenciada por diversas razões. Além da situação macroeconômicas, existe a variável das condições climáticas.

Apesar da visualização de queda em julho/2008, verifica-se potencial de crescimento do segmento, visto que o crescimento anual é positivo. Portanto, há um ambiente econômico favorável para o segmento econômico estudado.

Tabela 2: Variação percentual de vendas

RAMOS DE ATIVIDADE	VARIAÇÃO ENTRE JUN E JUL/2008 (%)	VARIAÇÃO ENTRE MAI E JUN/2008 (%)	VARIAÇÃO ENTRE JUL/2007 E JUL/2008 (%)	VARIAÇÃO ACUMULADA JAN A JUL 2007 X 2008 (%)
BENS DURÁVEIS	11,7	-2,8	8,9	1,5
Móveis, decorações e utilidades	13,9	-2,9	11,6	13,4
Cine-foto-som	-3,3	2,3	-1,1	-3,7
Óticas, relojarias, joalherias	-2,0	-4,6	-20,1	-22,3
Informática	0,5	-2,5	-14,4	-5,0
Instrumentos musicais, CDs, DVDs	-6,7	-6,0	-20,6	-7,2
BENS SEMIDURÁVEIS	-6,5	1,4	12,2	15,5
Vestuário	-8,2	3,0	23,1	24,1
Tecidos, cama, mesa e banho	-17,2	6,3	-25,1	-11,8
Calçados	-1,8	-4,8	14,5	14,9
Livrarias e papelarias	6,7	-0,5	5,9	10,9
BENS NÃO DURÁVEIS	4,4	-5,8	23,7	22,5
Supermercados, mercearias, produtos alimentícios	9,6	-5,5	23,6	21,1
Farmácias e perfumarias	3,5	-0,9	13,5	10,5
Combustíveis e lubrificantes	-8,1	-7,8	18,2	22,8
COMÉRCIO AUTOMOTIVO	7,7	5,0	29,9	22,5
Revendedoras de veículos	8,1	5,8	31,4	22,8
Autopeças e acessórios	3,8	-3,2	8,6	18,8
MATERIAS DE CONSTRUÇÃO	9,4	-1,0	14,0	7,1
TOTAL DO COMÉRCIO	4,5	-1,8	19,7	17,3

Fonte: FECOMÉRCIO (2008)

4.4.3.3 Ambiente político-legal

Segundo Kotler (2000), as mudanças no ambiente político-legal podem afetar fortemente as decisões de marketing de uma organização. Leis podem criar novas oportunidades de negócios, mas também tornam a reciclagem das empresas algo obrigatório.

Nesse sentido, continua o autor, o propósito da legislação é proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores em caso de negociações desleais e também proteger os interesses da sociedade. Essa legislação tem como objetivo cobrar das empresas custos sociais gerados por seus produtos ou processos de produção e assegurar que as leis estabelecidas sejam cumpridas.

Em contrapartida ao cenário econômico, razoavelmente favorável, as organizações atuantes em quaisquer ramo de atividade deparam-se com quantidade excessivas e valores exorbitantes de tributação.

Dentro desse cenário, a elevada carga tributária, que em 2007 atingiu a tributação recorde de 36,8% do PIB, segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, tem um

ônus desleal para as empresas, desestimulando o processo do empreendedorismo e formalização das organizações, não somente no comércio como no mercado em sua totalidade.

4.4.3.4 Ambiente tecnológico

O ambiente tecnológico onde as empresas estão inseridas é um fator crítico para o sucesso de uma organização. Lindon *et al* (2004) afirmam que as tecnologias da informação estão causando profundas alterações na nossa sociedade, onde a informação e os serviços assumem um papel central na sociedade pós-industrial.

O aumento do uso da internet modificou totalmente os padrões de consumo e comportamento do consumidor, seja ele de produtos ou serviços. No caso de estabelecimentos comerciais, a internet pode ser utilizada com uma ferramenta de marketing para promover sua marca e seus serviços.

Ainda no âmbito tecnológico, ressalta-se a necessidade de um sistema de automação comercial para empresas de qualquer porte. A M. Huntt possui o programa *Enterprise Resource planning Software* (ERP) que controla estoques, contas a pagar/receber, cadastro de clientes, compras, saídas, vendas, etc. No entanto, a empresa não utiliza esse programa em sua totalidade, perdendo assim controle de alguns de seus processos.

4.4.3.5 Ambiente sócio-cultural

Segundo Kotler (2000), nossas crenças, valores e normas são moldados pela sociedade. As pessoas absorvem a visão de mundo de uma sociedade sem que percebam.

Dentro do contexto sócio-cultural, faz-se necessário a ponderação sobre a forte globalização que atingiu nosso país e muitos outros nos últimos anos, no ambiente econômico e cultural. Através da internet, a sociedade passou a ter um maior contato com o mundo e dessa forma tendências de outros países chegam de forma mais ágil aos países menos desenvolvidos.

Com o consumismo crescente, a sociedade espera novas tendências e tecnologias rapidamente. Assim como ocorre com o setor de eletro-eletrônicos, o mundo da moda importa muitas idéias e tendências européias. Percebe-se, hoje, uma grande influência nas coleções lançadas do estilismo europeu, e o consumidor deseja estar informado sobre tais tendências e, é claro, consumir.

4.4.4 Análise do composto de marketing

O composto de marketing, também chamado de *marketing mix*, é uma combinação de ferramentas que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Decisões sobre esse composto exercerão influência sobre seus canais comerciais e seus consumidores finais. Segundo Las Casas (1997), as variáveis que compõem o *marketing mix* são controláveis, podendo ser adaptadas pela empresa de acordo com seus objetivos.

4.4.4.1 Produto ou serviço

A primeira variável do *marketing mix* é denominada de produto ou serviço. A empresa pesquisada, por estar no segmento do comércio varejista, em que não ocorre produção e sim a revenda de produtos, tem como denominação dessa variável o serviço.

Embora a empresa realize venda de produtos, na realidade ela está oferecendo um serviço, que é, essencialmente, o atendimento a mulheres que estão a procura de artigos da moda feminina atual. Nessa situação, pode-se visualizar uma relação entre a prática e a teoria estabelecida por Kotler (1993). É desse modo que a empresa pesquisada atua, oferecendo um bem tangível, que vem acompanhado de serviços como: atendimentos, consultorias em moda, ajustes, entre outros.

Uma das premissas da empresa, verificada na observação direta, é a excelência no atendimento. A gestora, que tem uma experiência de 23 anos nesse ramo, relata que o atendimento ao cliente deve ir além das suas expectativas, só assim é possível torná-lo fidelizado. A partir dessa premissa, são realizados os treinamentos de vendas, sempre focando o bom atendimento e na oferta que vá além daquilo que o cliente espera.

Para fortalecer esse ponto, considerado o mais importante dentro do mix para a gestora, a empresa apresenta um diferencial que é o constante aprimoramento do atendimento através de palestras motivacionais e relacionadas a técnicas de vendas.

O atendimento aos clientes ocorre de maneira personalizada, com total auxílio da vendedora. Dentre as atividades realizadas pela vendedora estão a composição de "looks", a realização da venda casada (venda de acessórios que combinem com a roupas escolhida), marcação de pequenos ajustes, caso seja necessário, e a negociação da forma de pagamento a ser executada.

A empresa pesquisada considera ainda como diferenciais os seguintes serviços:

- a) Os ajustes realizados nas roupas como barras, bainhas, ajustes nas mangas ou laterais das peças, etc. Tal serviço não tem valor extra para os clientes. Este serviço é realizado por uma equipe de costureiras terceirizada;
- b) A consignação de peças para clientes que já estão fidelizadas e são consideradas de confiança para a gestora da organização. Neste processo, o cliente vai até a loja, escolhe algumas peças que deseja provar em casa; a consignação é realizada pelo sistema ERP que a empresa utiliza; no dia seguinte, o cliente deve comparecer para finalizar a venda;
- c) Para algumas clientes, que por motivos de distância ou falta de tempo não conseguem ir até a loja, é oferecido o serviço de “*delivery*”. A vendedora escolhe algumas peças que julga ser ao gosto da cliente; ao fim do dia, ela entrega na casa da cliente; ao fim do outro dia, passa para finalizar a venda. Na maioria dos casos, esse serviço é realizado pelas sócias proprietárias da empresa.

Dentro do composto produto do mix de marketing está o gerenciamento de marca. Segundo Ferrell e Hartline (2005), a imagem da marca é uma das mais importantes decisões de marketing. Na empresa pesquisada, percebe-se uma grande aceitação quanto ao ‘símbolo da marca’, criada há 4 anos por uma empresa especializada.

Utilizando a nomenclatura proposta por Kotler (1993), o ‘nome de marca’ possui pontos forte e fracos. Por ser um nome que já foi utilizado anteriormente pela gestora em uma loja de moda feminina, há a lembrança da marca por diversos antigos clientes. Fato que foi verificado na observação direta. Mas a difícil leitura e pronúncia do ‘nome de marca’ foi percebida e é considerado um fator negativo. São constantes as perguntas de clientes aos colaboradores da empresa sobre o nome da marca. Muitas vezes, mesmo após ser verbalizado, é de difícil entendimento.



Figura 6: Símbolo da marca da empresa pesquisada

Com relação às premissas propostas por Kotler (1993), percebe-se que a de maior vulnerabilidade é a da pronúncia. Com relação à lembrança da marca, ela tem um design diferente de qualquer um de seus concorrentes, o que dificulta uma possível confusão. O símbolo da marca da empresa está exposto a seguir:

4.4.4.2 Preço

A estratégia de preço adotada pela empresa pesquisada tem forte influência da concorrência. Foi verificada a inexistência de uma estratégia de precificação. Sabe-se o preço de custo da mercadoria, mas não há uma definição exata dos custos fixos, de forma que não se conhece quais percentuais do preço final da mercadoria ficam destinados aos custos fixos e variáveis. A precificação dos produtos está baseada no *mark up* aplicado, que tem uma variação de 100% a 120% sobre o custo da mercadoria, mas não ocorre de forma constante.

Segundo Kotler (1993), o estabelecimento de preço através do método de *markup* é o mais elementar dentre os fundamentados. Geralmente é utilizado quando não se sabe exatamente os custos por produto e quando não se quer assumir riscos de gerar um preço aquém do necessário.

Por se tratar de uma pequena empresa e estar inserida num ambiente com muitos concorrentes, onde o cliente procura melhores preços, a gestora afirma que, muitas vezes, é necessário estar abaixo do *mark up* de 100% para não perder a competitividade.

Segundo Fasti *in* Dias 2006, para a formação de preço, é necessário saber o posicionamento desejado para a organização. Dessa forma, a análise dos preços da concorrência é um fator positivo, de forma que seus preços sejam justos e tenham uma vantagem com relação aos concorrentes.

Analisando relatórios internos, verificou-se que o *mark up* aplicado nos meses de maio a setembro de 2008 está em 110%, em média.

Uma dificuldade encontrada no estabelecimento da precificação é o fato de a empresa trabalhar com produtos que estão em constante transformação. O setor de produção de moda muda frequentemente e as compras efetuadas pela empresa são geralmente de produtos diferentes. Por se tratar de um boutique, procura-se certa exclusividade, deste modo o produto tem suas características diferentes a cada compra, o que resulta em diferentes preços.

A gestora também afirma que, ao realizar as compras dos produtos, analisa se poderá ou não vender pelo preço desejado. Caso o preço esteja fora do que o cliente está acostumado e disposto a pagar, ela opta por não comprar tal produto.

4.4.4.3 Praça ou canal de distribuição

Esse item do composto de marketing tem em sua definição a gestão da distribuição, ou seja, como levar o produto para o local correto, no momento certo e nas quantidades exatas, incluindo a análise na praça, da localização da organização. Portanto, faz-se necessário o estudo dos canais de distribuição, e do ponto comercial onde a organização está estabelecida, já que se trata de uma empresa do comércio varejista.

Na M. Huntt, a venda é feita de forma indireta; no entanto, não há excessos de agentes intermediários. Dessa forma, o cliente se desloca até a loja para realizar suas compras.

Quanto à localização do estabelecimento em estudo, conforme Richers (2000), o ponto é de extrema importância. O fato de a loja estar situada em um shopping é um ponto positivo, pois consumidores procuram fazer compras com conforto, além de terem acesso a diversos tipos de serviço em um só lugar. O ambiente de shopping oferece segurança ao comprador, praticidade, conforto e estacionamento amplo, o que muitas vezes não ocorre em lojas de rua. Além disso, há as campanhas promocionais que os shoppings constantemente realizam, favorecendo o cliente e o fornecedor mutuamente.

O Shopping Itaguaçu possui outra vantagem que é a de não possuir "cantos". A localização geográfica das entradas do shopping estimula o fluxo de pessoas em toda sua parte interna. Sua localização geográfica é excelente, pois está às margens da BR 101, vizinha a Florianópolis e no Centro de São José. Quanto à sua posição em relação ao tráfego de veículos, embora haja grande fluxo de carros, é uma área de escoamento rápido, sendo pouco frequentes grandes congestionamentos em suas entradas.

A M.Huntt está situada no térreo. Fica entre as duas entradas principais, uma onde o estacionamento é pequeno, mas há grande fluxo, pois é a entrada mais próximas para visitantes que vem a pé, e também por ser a entrada para o supermercado. A outra entrada possui um grande estacionamento, e é bastante utilizada pelos visitantes que vêm do bairro Kobrasol. Sua grande vantagem é estar localizada próxima às escadas rolantes e a apenas alguns metros de distância de uma loja âncora do shopping, a Carioca Calçados.

4.4.4.4 Promoção

É conceituada pelo processo de comunicação entre a empresa produtora do bem ou serviço e seus clientes, e as atitudes que influenciam seu comportamento. Dentre suas metas estão a informação, persuasão e a lembrança da organização e suas ofertas ao consumidores.

A empresa pesquisada possui um banco de dados de clientes. E sempre que possível realiza seu cadastro na hora do fechamento da venda. Esse cadastro compreende informações básicas do cliente: nome, data de aniversário, telefones e endereço. Ainda são adicionadas informações sobre suas compras, vendedora que o atende, e-mail, e há um campo de ponderações, onde constam tamanhos que a pessoa veste, quais suas preferências e quaisquer observações relevantes sobre o cliente.

O cadastro de clientes é realizado para diversos fins. O mais freqüente são as ligações efetuadas para clientes que expressam desejo de saber quando há novidades em mercadorias na loja. Como as compras da loja são feitas em pronta entrega, a cada período de 12 dias, há uma grande quantidade de mercadorias entregues de uma só vez. Dessa forma, cada vendedora liga para algumas de suas clientes cadastradas para informar sobre as novidades. As ligações para esse fim não ocorrem repetitivamente com a mesma cliente, a não ser que ela expresse vontade.

O sistema ERP, com o qual a empresa trabalha, emite, semanalmente, um relatório dos clientes aniversariantes. Os clientes são informados, via telefone, que na semana de seu aniversário ganham 10% além do desconto já praticado para pagamentos à vista, ou podem optar pelo pagamento parcelado com 10% de desconto. Tal ligação é feita pelas próprias vendedoras, que já avisam sobre as mercadorias de acordo com os gostos da cliente.

Uma outra forma de promoção que a empresa pratica, são os coquetéis de lançamento de coleção. Desde sua inauguração, a organização promoveu um coquetel de lançamento da coleção de inverno 2008 e um de pré-lançamento da coleção verão 2009. O evento tem geralmente duração de três dias (sexta-feira, sábado e domingo) e oferece aos clientes bebidas como vinho, espumante e refrigerante além de doces e salgados. A divulgação desses eventos é feita através de telefonemas e e-mails.

Com relação à propaganda, a empresa nunca efetuou nenhum estudo sobre esse meio de divulgação. Além disso, a gestora considera que é muito cedo para investimentos de custos mais elevados, sem que se saiba ao certo seu retorno.

O meio eletrônico é pouco utilizado para sua promoção. A empresa não possui um *website* e seu sistema de envio de e-mails não funciona corretamente, dificultando a comunicação *on-line*.

Com relação ao meio mala-direta, o meio mais eficaz e com menor custo é através dos *newsletters*, enviados por e-mail. No entanto, a empresa não utiliza esse tipo de divulgação.

Uma outra forma de contato com o cliente é a realização da pós-venda. A pós-venda possibilita à organização obter um *feed back* de seu cliente, sabendo se gostou ou não do

produto, se está sendo útil ou se houve algum problema. A empresa não realiza a pós-venda, com exceção dos clientes muito próximos como parentes e amigos, que acaba ocorrendo pela frequência de contato.

4.5 ANÁLISE SWOT

Os resultados obtidos com a análise da situação resultam em dados de grande amplitude, segundo McDonald (2004). Com a intenção de concentrar-se nas descobertas mais importantes, a análise SWOT, que envolve a descrição de *strength*: forças; *weakness*: fraquezas; *opportunities*: oportunidades; *threats*: ameaças, é realizada com o intuito de resumir o que foi identificado.

4.5.1 Análise das forças e fraquezas

As forças são definidas como algo que a organização é competente no que faz. Habilidades, uma capacidade competitiva ou uma ação que promova a empresa a uma vantagem perante seus concorrentes são considerados pontos fortes. As fraquezas são ações que a empresa executa pior que seus concorrentes, ou que não realiza com todo seu potencial. Pontos fracos tornam as empresa mais frágil, mas não necessariamente as tornam vulneráveis.

A análise da M N Huntemann Ltda. EPP (M. Huntt) apresenta as seguintes forças e fraquezas:

FORÇAS	FRAQUEZAS
Baixas dívidas/ Ausência de financiamentos	Nome – difícil leitura
Histórico organizacional – experiência	Altos custos
Resultados iniciais positivos	Capital de giro pequeno
Localização	Tempo no Mercado
<i>Layout</i> / Ambiente Físico	Falta de investimentos em divulgação
Mix de produtos	Mão de obra qualificada
Descontos especiais aniversariantes	Condições de pagamento
	Espaço físico
	Estacionamento

Quadro 1: Forças e fraquezas da M N Huntemann Ltda.

As forças identificadas são detalhadas a seguir:

Quanto à saúde financeira da empresa, verifica-se a ausência de financiamentos. Considera-se fator confortante frente a um cenário tão instável da economia atual. Desde sua inauguração, a empresa consegue cobrir suas obrigações com o capital inicial investido e com o capital de giro formado. Seu único compromisso atual são contas a pagar a fornecedores,

devido às compras a prazo e um empréstimo de R\$10.000,00 ao juro de 1%a.m. Segundo a gestora, esse empréstimo deve ser liquidado até o fim de novembro/2008. Considera-se, então, a ausência de dívidas um fator positivo, que pode ser utilizado como forma de obter melhores negociações.

O conhecimento profissional da gestora foi considerado como fator relevante. Ela trabalha na área do comércio há 23 anos, e durante toda sua trajetória trabalhou no setor comercial relacionado à moda. Sua história profissional tem início justamente com a fundação/inauguração da organização em questão, cujo histórico já foi descrito anteriormente. Sua experiência traz grandes vantagens para a empresa pesquisada, como *know how*, ampla rede de relacionamentos, conhecimento prático e aplicado, além da graduação em gestão de negócios pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL).

A partir da análise de documentos internos, não divulgados por questões éticas, foram observados resultados positivos desde o primeiro mês de abertura da empresa. O faturamento bruto de maio/2008, primeiro mês completo em funcionamento, obteve o maior faturamento em sua análise histórica. A gestora acredita que tal fato deve-se à inauguração que ocorreu em paralelo com as vendas do Dia das Mães, segunda melhor data para o comércio varejista. Mesmo com um decréscimo no valor bruto vendido a partir de junho, a empresa vem mostrando ótimo desempenho, sempre ultrapassando seu ponto de equilíbrio.

Com relação à localização, a loja situa-se perto do vão central do shopping onde ficam localizadas as escadas rolantes. Está entre duas das entradas do shopping: uma mais utilizada por pedestres e outra que dá acesso ao supermercado e é a entrada que dá acesso aos visitantes que vêm do bairro Kobrasol em direção ao shopping. Outro ponto positivo é estar localizada quase em frente à loja Makenji, que apesar de ser considerada uma concorrente, é uma loja de grande porte, promovendo assim grande fluxo de clientes. Tal fluxo de clientes é ainda maior, devido à localização da loja Carioca Calçados, uma das lojas âncoras do shopping.

Ao analisar o *layout* e ambiente físico da organização, foram considerados itens como elaboração da vitrine, exposição das mercadorias e decoração. O desenvolvimento da vitrine é de responsabilidade da gestora e da gerente. Elas estão sempre procurando idéias e novos meios de exposição de produtos. A vitrine é uma característica importante para a imagem e captação de novos clientes, afinal ela é um convite ao cliente entrar na loja. A empresa procura produzir vitrines temáticas, que podem estar relacionadas às estações do ano, ou a algum evento, sempre utilizando cores e *looks* em tendência. A exposição de mercadorias ocorre de forma setorial, estando separados por tipos de peças. Bijuterias e acessórios são expostos em um aquário projetado junto ao caixa e em prateleiras.

A decoração tem um estilo contemporâneo, com iluminação intensa, pintura branca, balcões brancos, uma mesa de centro antiga e um lustre de cristais, que dá ao ambiente um toque elegante e ao mesmo tempo aconchegante. Para a gestora, o cliente deve sentir-se "em casa" enquanto faz suas compras.

As vantagens relacionadas ao *mix* de produtos são consideradas devido à empresa comercializar além de peças de vestuário, também acessórios como bolsas, bijuterias, cintos e lenços, oferecendo um atrativo adicional às suas clientes. Mas sua maior vantagem está no *mix* das peças de vestuário. Apesar da empresa não comercializar nenhuma marca com exclusividade, a responsável pelo setor de compras está constantemente pesquisando as tendências do mercado, os últimos lançamentos e procura fazer cursos relacionados à moda. Há uma busca incessante às novas marcas, para que esse seja um diferencial em relação aos seus concorrentes.

O foco da empresa está na comercialização de seus produtos para mulheres adultas. No entanto, a loja procura oferecer alguns produtos diferenciados, de modo que possa atender o público mais jovem que a procura, que muitas vezes vêm em companhia de suas mães. Conforme identificado, os principais clientes são adultos de 23 a 30 anos e 45 a 60 anos, o que está de acordo com o foco da empresa tem hoje, que é a moda adulta.

Durante a semana conseqüente ao aniversário de clientes cadastrados, ele ganha um desconto especial. Atualmente os descontos praticados são de 10% à vista mais 10% de bônus. Ou então, se optar pelo pagamento a prazo, o cliente aniversariante obterá 10% de desconto e poderá parcelar sua compra em até 4 vezes sem entrada. Tal prática é adotada para que o cliente escolha a M. Huntt naquele momento devido aos descontos oferecidos. A intenção é captar vendas que não ocorreriam caso o desconto não fosse aplicado.

O pontos identificados como fraquezas são detalhados a seguir:

Considerou-se como uma grande fraqueza o seu nome fantasia: M. Huntt. A pronúncia do nome não é difícil, mas sua leitura deixa dúvidas de como pronunciá-la. Percebe-se, através de observação participativa, que os clientes têm dúvidas com relação à sua pronúncia e muitas vezes a realizam de forma incorreta.

Os altos custos de locação e condomínio de shoppings são um outro ponto fraco localizado na organização. Estão dentre os custos mensais fixos:

- a) O aluguel do ponto comercial (há a cobrança de aluguel apesar de ter sido realizada a compra do ponto comercial), que é de pelo menos R\$ 3.500,00 mensais. Esse valor pode variar de acordo com o faturamento da empresa. Quando superior a R\$ 50.000,00 mensais, o aluguel cobrado passa a ser 7% do faturamento mensal.

- b) Condomínio;
- c) Fundo de promoção destinado às ações de marketing do shopping. Geralmente, perto de datas comemorativas, o valor aumenta devido a promoções com sorteio de prêmios e inserções mais frequentes em mídia local;
- d) Há outros custos fixos, que apesar da possibilidade de redução dos valores não podem ser extintos, como: energia elétrica, manutenção do sistema ERP, taxas administrativas e aluguéis para operadoras de cartões de crédito, telefone, etc.

O pequeno capital de giro atual dificulta melhores negociações, que está diretamente relacionado com as condições de pagamentos analisadas a seguir.

O tempo da empresa no mercado foi considerado uma fraqueza, mesmo com seu histórico e a experiência profissional da gestora, pois há muitos clientes em potencial que ainda não conhecem a loja, seus produtos e serviços, e também pelo tempo de vida de vários concorrentes do ambiente, especificamente no Shopping Itaguaçu há pelo menos 8 anos.

A empresa não investe na divulgação de sua marca, tampouco em publicidades via televisão, rádio ou internet. Considera-se um ponto fraco, pois a empresa somente capta novos clientes que estão no shopping, passando em frente à loja e sentem interesse em entrar.

A dificuldade na contratação de vendedores e a inexperiência da sócia-gerente em treinamentos é um outro ponto identificado. A formação de equipe é difícil e ainda não está consolidada.

A análise dos concorrentes por intermédio das entrevistas semi-estruturadas e da observação sistemática revelou como uma fraqueza as condições de pagamento praticadas pela empresa pesquisada. Quatro, dentre os seis analisados neste quesito, possuem melhores condições de pagamento, o que provavelmente estimula o cliente a comprar mais e também o deixa mais satisfeito.

As análises realizadas demonstram uma maior preferência para os pagamento parcelado. Os clientes optam, em sua maioria, por parcelamentos superiores a três vezes. Este resultado define que a empresa em estudo está de acordo com a pesquisa realizada, mas não com a proposta de pagamento de seu concorrente.

As formas de pagamento identificadas como a de maior preferência ao consumidor são o cartão de crédito e o crediário. A empresa disponibiliza ambas opções aos seus clientes. No entanto, a negociação do crediário não é tão vantajosa. Enquanto o total pode ser parcelado em até quatro vezes sem juros nos cartões de crédito, o crediário pode ser parcelado em somente três ou quatro vezes e conforme seu valor é necessário uma entrada. O Tabela 3 demonstra as possibilidades de parcelamento para a loja M. Hunt:

Tabela 03: Possibilidades de parcelamento

Nº DE PARCELAS	PLANO		JUROS (%)
	ENTRADA		
01	0		4,5
02	1		4,5
03	0		14
03	1		4,5
04	1		10
2.03	0		10
2.04	0		10

Seu tamanho físico, quando comparado aos seus concorrentes, é pequeno. Os menores pontos comerciais do shopping possuem 36m², o mesmo da empresa em estudo. Considera-se um ponto fraco, pois o tamanho da loja determina seu faturamento. Em certos momentos, de maior movimento, a loja possui produtos para comercializar, mas seu espaço limita o tempo dos compradores na loja e, conseqüentemente, maiores valores em venda.

Considera-se fraqueza também o estacionamento do shopping, que não é coberto. Por isso, a empresa fica ameaçada por concorrentes externos ao Shopping Itaguaçu, já que todas as lojas possuem a mesma desvantagem. Outro fator é a cobrança de estacionamento. A não possibilidade da utilização de notas fiscais de compra para sua isenção mostra uma ameaça com relação a outros shoppings. Além disso, algumas lojas concorrentes oferecem um "ticket estacionamento" para alguns clientes, de modo a tornar um ponto fraco interno ao shopping.

4.5.2 Análise das oportunidades e ameaças

A análise das ameaças e oportunidades é obtida através dos elementos fornecidos pelo ambiente externo às organizações e caso sejam bem aproveitados, no caso das oportunidades ou descartados no caso das ameaças, proporcionarão o diferencial competitivo que o mercado exige. Segundo Kotler (2000), a análise das ameaças e oportunidades engloba o monitoramento de todas as forças macro ambientais da organização e os significativos agentes micro ambientais que possam afetar sua capacidade de obter lucros.

O quadro 02, a seguir, mostra as ameaças e oportunidades identificadas para a empresa M N Huntemann Ltda. EPP:

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Forte concorrência	Novo Mercado
Promoções agressivas de alguns concorrentes	Fidelização de clientes
Carga tributária	Sistema de pós-venda
Instabilidade da economia mundial	Descoberta de novos fornecedores/marcas
Abertura de novos shoppings na região	Bonificação estacionamento
Tráfego intenso da região	Aumento Capital Giro
Mão de obra	

Quadro 02: Ameaças e oportunidades para a empresa M N Huntemann Ltda.

A forte concorrência é considerada uma ameaça. No entanto, dentro do ambiente em que a empresa se encontra, tal fato sempre ocorrerá. De acordo com o que foi verificado na análise da situação do macro ambiente, as forças em concorrentes têm: tradição das organizações mais antigas; melhor poder de barganha nas negociações de compra e grande carteira de clientes. Neste quesito, identifica-se ainda como ameaça as agressivas promoções que alguns concorrentes realizam ao final de coleção ou próximos às datas comemorativas. É importante considerar também os concorrentes genéricos, que são organizações que disputam os limitados recursos financeiros disponíveis do cliente.

Com relação à carga tributária, ela é considerada uma ameaça às pequenas organizações, pois onera sua operação em todo o processo comercial, tornando suas obrigações pesadas e de difícil cumprimento e reduzem a margem de lucro.

A atual situação da economia torna-se uma ameaça. A partir do cenário econômico mundial, não se pode prever o posicionamento do Brasil para o futuro. Em geral, todos os países estão sujeitos a passarem pela crise que se iniciou nos Estados Unidos, mas a incerteza do que pode ocorrer nos próximos meses torna-se uma ameaça à organização.

A possível abertura de novos shoppings na região podem ser considerada uma ameaça. Há projetos para abertura de dois novos shoppings, um no município de Palhoça e outro no bairro Barreiros. Segundo o entrevistado A, os dois shoppings teriam sua área de influência primária em choque com a do Shopping Itaguaçu.

A exploração de um novo mercado é a primeira oportunidade identificada. Devido ao seu tempo de vida, percebe-se que sua equipe pode tornar-se mais produtiva, ganhando experiência. Além disso, ao longo do tempo, a empresa irá fidelizar seus clientes, o que auxiliará no seu crescimento. Com a inserção em um novo mercado, a empresa tende a ocupar seu espaço e explorar um posicionamento de especialista. Segundo Kotler (2000), os formatos principais das lojas de varejo são: lojas de especialidade, de departamentos, supermercados, de conveniência, de descontos e de liquidação. A M. Hunt está inserida no formato de especialidade, que oferece uma linha restrita de produtos com grande variedade. É

considerada uma loja de linha única por atender somente ao público feminino.

Sobre a fidelização, observa-se a oportunidade de desenvolver uma ferramenta que proporcione a aplicação do pós-venda, como forma de superar as expectativas do cliente e receber um *feedback*, que poderá servir de amparo para futuras adaptações ou modificações a problemas identificados.

A informação é constatada como uma oportunidade para a empresa. É necessário que o departamento de compras esteja sempre bem informado, de forma que a busca a novos fornecedores, de marcas não comercializadas por seus concorrentes, seja possível.

A bonificação do “ticket estacionamento” é identificada com uma oportunidade, a fim de superar as expectativas do cliente e assim satisfazê-lo.

Após determinar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças nos ambientes internos e externos à M N Huntemann, pode-se, então, executar a análise *SWOT* demonstrada a seguir:

<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixa dívidas/ ausência de financiamentos; • Histórico organizacional/ experiência; • Resultados iniciais positivos; • Localização; • <i>Layout</i>/ Ambiente físico; • <i>Mix</i> de produtos; • Descontos especiais para aniversariantes. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novo mercado; • Programa de fidelização de clientes; • Sistema de pós-venda; • Descoberta de novos fornecedores/marcas; • Estacionamento; • Negociação compras; • Aumento capital giro.
<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nome – difícil leitura; • Altos custos; • Capital de giro pequeno; • Tempo no Mercado; • Falta de investimentos em divulgação; • Mão de obra qualificada; • Condições de pagamento; • Espaço físico; • Estacionamento. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência; • Promoções agressivas de alguns concorrentes; • Carga tributária; • Instabilidade da economia mundial; • Abertura de novos shoppings na região.

Quadro 03: Análise *SWOT* da M N Huntemann

Após a construção da matriz *SWOT*, parte-se para a análise de cada célula da matriz com o objetivo de combinar forças com oportunidades; converter fraquezas em forças; e ameaças em oportunidades. Para atingir este objetivo, o Quadro 04 demonstra a combinação e conversão dos pontos citados anteriormente, com o intuito de realizar o diagnóstico *SWOT* para a organização em estudo.

PONTOS FORTES		OPORTUNIDADES	
Baixa dívidas/ ausência de financiamentos		Crescimento Capital Giro	
Histórico organizacional/ experiência Resultados iniciais positivos Localização/ <i>Layout</i>		Novo mercado	
<i>Mix</i> de produtos		Descoberta de novos fornecedores/marcas	
Descontos especiais aniversariantes		Programa de fidelização de clientes	
PONTOS FRACOS	Nome → Divulgação Altos custos → faturamento Tempo mercado → fidelização Mão de obra → treinamento Condições pagamentos → nova tecnologia Espaço físico → sazonalidade Estacionamento → bonificações	AMEAÇAS	Forte concorrência → fortalecimento organização Promoções concorrentes → compras promocionais

Quadro 4: Diagnóstico SWOT da M N Huntemann

A capacidade ofensiva da empresa é identificada pelos baixos valores que a ela possui atualmente, correlacionada com sua capacidade de aumento de capital de giro e recursos financeiros para investimentos futuros. Da mesma forma, a experiência profissional da gestora, os resultados iniciais positivos e sua localização tornam a oportunidade da ocupação de um novo mercado consistente.

Destaca-se seu *mix* de produtos, que atualmente é bem diversificado, como outra capacidade ofensiva. Segundo Kotler (2000), o sortimento de produtos de um varejista deve estar de acordo com as expectativas de compra do mercado-alvo, que, na organização em estudo, é caracterizado como mostruário regular ou repentino, cujos produtos são modificados regularmente, a fim de sempre oferecer novidades ao cliente que frequentemente vão à loja. Esse *mix* pode ser otimizado com a descoberta de novos fornecedores e novas marcas.

Ao se avaliar as correlações defensivas, as fraquezas podem ser convertidas em forças. Partindo desse princípio, foram identificados altos custos operacionais da empresa, porém os custos fixos como aluguel mínimo, fundo de promoção, condomínio, salários, energia e telefonia podem ser dissolvidos com o aumento do faturamento bruto mensal.

O tempo no mercado, hoje de somente seis meses, demonstra que a juventude da empresa pode determinar um aumento da carteira de clientes. A combinação de treinamentos para capacitação profissional e motivação, ferramentas de fidelização e divulgação demonstram esta capacidade de crescimento.

A partir dos dados fornecidos pelas entrevistadas, percebe-se que a prática nas formas de parcelamento estão de acordo com as preferências das clientes, apesar de não estarem em conformidade com os concorrentes. A aquisição de uma nova tecnologia e a disponibilização de mais uma bandeira de cartões de crédito, com melhores negociações, podem estabelecer uma melhoria e um equilíbrio entre os concorrentes.

O espaço físico, caracterizado como ponto fraco devido à sua metragem, pode ser amenizado com a promoção de melhores receitas em épocas de baixo fluxo.

Como mostrado anteriormente, a sazonalidade ocorre semanalmente na organização. As segundas e terças-feiras apresentam receitas muito abaixo do restante da semana, de forma que um incentivo pode diminuir esse *gap* de vendas e torne o espaço físico mais aproveitável durante esse período.

Ao correlacionar as promoções concorrentes, que ocorrem a cada ano mais antecipadamente com novas oportunidades, existe a possibilidade de efetuar compras promocionais com fornecedores a fim de competir com os preços de liquidação de grandes concorrentes. Geralmente, os fornecedores liquidam seus produtos antes do início das liquidações varejistas para iniciar o desenvolvimento e produção da próxima coleção.

Considera-se vulnerável a estreita relação entre as ameaças e os pontos fracos da empresa. A ameaça das altas cargas tributárias está aliada ao pequeno porte da empresa, que corre o risco de não suplantar esses custos. Isso pode colocar a empresa em risco caso não haja geração de receita suficiente.

Outra vulnerabilidade constatada é a possibilidade da aberturas de novos shoppings na região, resultando em um conflito das áreas de influência primária, e que podem pôr em risco o fluxo de pessoas que o shopping possui hoje.

Para finalizar, os concorrentes citados na análise do ambiente externo possuem estruturas administrativas mais desenvolvidas e tradição no ambiente concorrencial. Isso é mais uma barreira para o posicionamento de mercado desejado.

4.6 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING

Portanto, a meta de marketing definida para a M. Huntt – M N Huntemann Ltda. é:

Estabelecer o posicionamento da empresa frente às mulheres, adultas, principalmente com idade entre 22 a 30 anos, de classe B e C predominantemente, com um enfoque no posicionamento de marca e na fidelização de clientes, de forma a atingir a missão da organização.

A partir da meta proposta, são estruturados os seguintes objetivos:

- a) Crescimento e participação de mercado;
- b) Aumento da produtividade e qualidade do serviço;
- c) Fidelização de clientes;
- d) Desenvolvimento da marca;
- e) Decréscimo sazonalidade;
- f) Desenvolvimento humano e profissional.

Esses servirão como norteador para as ações de marketing da empresa e posteriormente para mensurar seus resultados.

4.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing descrevem como a empresa atingirá os objetivos definidos. Elas têm ênfase no relacionamento, segundo Nickels e Wood (1999). É nesse momento que a empresa informará detalhes sobre seu composto de marketing, e como o utilizará para obter a vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. As estratégias definidas devem ser sustentáveis de modo que se consiga prosperar o que for alcançado. As ações de marketing definidas para a organização estão descritas a seguir:

- a) Criar uma ferramenta de pós venda;
- b) Desenvolver um programa de fidelidade para o cliente;
- c) Propor investimentos em divulgação a fim de tornar a marca conhecida;
- d) Propor diferenciação nas condições de pagamentos;
- e) Realizar treinamentos para otimização do desempenho de vendas;

4.8 IMPLEMENTAÇÃO

A fase de implementação é quando o plano de marketing descreve de que forma as estratégias de marketing serão executadas. Segundo Kotler (2000), essa fase é composta pelos programas de ação que compõem o plano de marketing.

Para cada ação sugerida, há uma ficha elaborada onde constam as seguintes informações: nome da ação; área de marketing a qual está relacionada; sua finalidade; descrição; responsáveis por sua execução, resultados esperados com a implementação; recursos necessários para a concretização da ação; o cronograma de atividades; formas de controle; e se necessário, observações.

AÇÃO 1 – Aquisição de nova tecnologia
Área de marketing relacionada: Marketing <i>mix</i> – produto.
Finalidade: Aumentar a possibilidade de finalização de vendas.
Descrição: Aquisição da bandeira “hipercard” de cartões de crédito, que possibilitam parcelamento em até 6x com melhores taxas comparadas às outras bandeiras.
Responsáveis: Gerente da loja M. Huntt.
Resultados esperados: Finalização de vendas que não ocorriam anteriormente devido ao aumento do número de parcelas.
Recursos necessários: Não são necessários recursos financeiros. A mensalidade é isenta por 6 meses, podendo a isenção ser sempre renovada. As taxas administrativas são menores se comparadas às bandeiras já utilizadas pela loja.
Prazos: Janeiro de 2009
Controle: Verificar, através das planilhas de vendas, a constância do faturamento através das outras bandeiras comparado ao faturamento pela tecnologia implementada. Bem como a alteração de custos administrativos, feitos através de website.

AÇÃO 2 – Ferramenta pós-venda
Área de marketing relacionada: Marketing <i>mix</i> .
Finalidade: aumentar a vínculo do cliente com a organização. Futura fidelização.
Descrição: Estabelecer um prazo de 10 dias para realizar contato com o cliente e obter um <i>feedback</i> sobre o serviço, o produto, sua utilidade e quaisquer outras informações pertinentes.
Responsáveis: Vendedoras.
Resultados esperados: Maior satisfação do cliente e lembrança da marca.
Recursos necessários: Relatórios de pós-vendas (caderno/pasta) constando o dia da venda, o dia da ligação, as informações cedidas e o executor.
Prazos: Implementação até Março de 2009.
Controle: Através das vendas constadas no sistema e o relatório de pós-venda preenchido pelo executor.

AÇÃO 3 – Alteração Crediário
Área de marketing relacionada: Marketing <i>mix</i> – produto.
Finalidade: Aumentar a satisfação do cliente e vendas com essa forma de pagamento.
Descrição: Possibilitar o parcelamento do crediário em até 3x sem entrada ou 1+3, com o limite mínimo de R\$35,00 por parcela.
Responsáveis: gestora-proprietária Marlene Hunttemann Duarte.
Resultados esperados: Acréscimo de 5,7% sobre o faturamento bruto para 15%.
Recursos necessários: Taxas administrativas aumentarão de 10% para 15% em média.
Prazos: Primeiro semestre de 2009.
Controle: Através de planilhas de vendas e taxas calculadas mensalmente pelo sistema de crediário.

AÇÃO 4 – Eventos	
Área de marketing relacionada:	Marketing <i>mix</i> – promoção.
Finalidade:	Promover a marca.
Descrição:	Realizar eventos, com nomes específicos e temas. Ocorrerão na própria loja, durante seu funcionamento. Elaborar novas formas de realizar coquetéis. Servirão para promover uma nova coleção ou algum evento especial.
Responsáveis:	As três sócias.
Resultados esperados:	A satisfação do cliente, comentários em jornais e publicação nos sites do shopping e da loja para promoção da marca.
Recursos necessários:	Capital necessário depende das características do evento. Para um coquetel com espumante, soda, água, petiscos e doces durante 3 dias, estimam-se um gasto médio de RS400,00.
Prazos:	durante todo o ano de 2009.
Controle:	Analisar o índice de vendas durante os dias do evento. Ao final do ano realizar uma pesquisa de satisfação.
Observações:	Serão necessárias pesquisas e criatividade para elaborar algo que possua um diferencial competitivo.

AÇÃO 5 - Newsletter	
Área de marketing relacionada:	Marketing <i>mix</i> – promoção.
Finalidade:	Manter o cliente já cadastrado informado sobre eventuais liquidações, descontos, lançamentos de coleção ou eventos.
Descrição:	Desenvolver artes para o envio de malas-diretas via internet (newsletter). Configurar o programa de envio de e-mails. Pedir autorização aos clientes para o envio dos mesmos.
Responsáveis:	Marina H. Duarte pelo envio e possíveis modificações nas artes criadas.
Resultados esperados:	A maior frequência na loja dos clientes que recebem o newsletter, e conseqüentemente sua fidelização.
Recursos necessários:	média RS150,00 por newsletter criado.
Prazos:	Envio de 1 newsletter a cada 2 meses.

AÇÃO 6 – Website	
Área de marketing relacionada:	Comunicação.
Finalidade:	Proporcionar ao cliente mais uma ferramenta de informação sobre a organização.
Descrição:	Projetar e desenvolver um website da organização com suas informações, fotos, contato, informe sobre eventos ou novidades, dentre outros.
Responsáveis:	Gestora responsável pela contratação de empresa especializada.
Resultados esperados:	Maior visibilidade da marca e comunicação facilitada com os clientes.
Recursos necessários:	a pesquisar.
Prazos:	Segundo semestre de 2009.

AÇÃO 7 – Treinamento
Área de marketing relacionada: Produtos/Serviços.
Finalidade: Proporcionar à gerente maior conhecimento teórico em vendas para realização dos treinamentos das vendedoras.
Descrição: Realizar um curso sobre técnicas de treinamento.
Responsáveis: a gerente da loja.
Resultados esperados: Melhor desempenho das vendedoras iniciantes após treinamento, maior motivação.
Recursos necessários: relativos. Média R\$600,00, curso 180 horas.
Prazos: Junho 2009.

4.9 AVALIAÇÃO E CONTROLE

Durante o processo de implementação de um plano de marketing, muitos são os obstáculos encontrados. Para que o foco seja mantido, é necessário estabelecer um controle das ações de marketing, garantindo sua eficácia. O instrumento de controle é uma forma de verificar se a estratégia elaborada está sendo implementada corretamente e se é possível corrigir os aspectos incorretos ou ineficazes. O plano é um documento flexível e adaptável, que precisa ser continuamente aperfeiçoado, introduzindo ajustes freqüentes para que a organização possa se tornar competitiva no mercado.

Para o controle das atividades, o método sugerido é a realização de reuniões mensais para avaliar sua implementação e possíveis adaptações do planejamento inicial.

Relatórios devem ser desenvolvidos, com indicadores de interesse relativos a cada ação, como fluxo de clientes, *ticket* médio, volume da carteira de clientes, entre outros.

Após a implementação do plano, sugere-se a aplicação de uma pesquisa de satisfação, para a conferência dos resultados e possíveis ajustes.

Também é necessária a avaliação e controle do plano, a fim de verificar se seus resultados mostram sucesso ou não.

Conforme Ferrell e Hartline (2005), esse é o passo final do plano de marketing, em que a avaliação de desempenho real deverá ser comparada com os padrões de desempenhos estabelecidos anteriormente. Em caso de diferenças do planejado com o realizado, ações corretivas devem ser implementadas com o intuito de amenizar o ocorrido.

Os padrões de desempenho podem ser estabelecidos com base no volume de vendas, participação do mercado, lucratividade ou até mesmo com relação à propaganda, como o reconhecimento ou a lembrança da marca.

Uma outra ferramenta que pode ser utilizada é a avaliação financeira do plano de marketing. Para determinar as projeções financeiras, devem ser feitas estimativas de custos, vendas e receitas, que podem ter papel importante na delimitação de estratégias alternativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento do mercado em que a empresa está inserida não é a única ferramenta que deve ser utilizada no processo gerencial. A formulação de ações através de ferramentas gerenciais são extremamente úteis e relevantes para o sucesso de uma organização.

Dessa forma, a elaboração de um plano de marketing para a empresa M N Huntemann Ltda. forneceu informações e instrumentos para que ela se posicione perante aos seus concorrentes e clientes e possa obter um posicionamento de destaque e diferenciado no mercado.

De acordo com seus objetivos, o estudo obteve informações suficientes sobre a organização para estabelecer sua missão, visão e objetivos, assim como analisar o seu ambiente interno.

Verificando o composto de marketing e seus recursos, foram identificadas como força as baixas dívidas que a organização possui, o histórico gerencial da gestora e seus resultados positivos no início de suas operações comerciais. Identificadas como fraquezas estão o nome, que é de difícil leitura, os altos custos que um shopping possui e o pequeno capital de giro atual da organização.

Respondendo aos objetivos específicos, a análise externa realizada utilizando-se entrevistas, observação direta e aplicação de questionário, levou em consideração a forte concorrência do ambiente onde a empresa está inserida, as promoções agressivas dos concorrentes e as altíssimas cargas tributárias impostas aos pequenos empresários.

As oportunidades identificadas, a partir da análise macro ambiental, foram fundamentadas na necessidade e satisfação do cliente. Foram identificadas a penetração em um novo mercado, fidelização de clientes e a descoberta de novos fornecedores.

Baseado nas informações adquiridas, o estudo construiu a análise SWOT para a empresa, identificando as possíveis ações para transformar fraquezas em forças; ameaças em oportunidades; e combinar forças com oportunidades. A matriz SWOT foi desenhada e explanada relacionando cada ponto existente.

Após a análise, o estudo propõe ações para transformar fraquezas em forças e ameaças em oportunidades, especificando a área de atuação, a ação, sua finalidade, descrição, os responsáveis, os resultados esperados, quais serão seus prazos e sua forma de controle. O foco das ações propostas está direcionada às ações que melhorem a satisfação do cliente e sua percepção sobre a empresa.

Ações de divulgação são propostas para que a empresa fortaleça seu nome no mercado e aumente sua carteira de clientes.

A utilização da ferramenta pós-venda também foi sugerida como forma de criar um elo entre a empresa e seu cliente, além de obter o *feedback* do cliente e também seu prestígio.

Após a realização prática das ações propostas neste plano de marketing, sugere-se a realização de uma pesquisa de satisfação dos clientes para analisar seu ponto de vista sobre a empresa, bem como análises do faturamento para perceber mudanças ou não quanto às estratégias de vendas.

Concluiu-se que este estudo teve todos os seus objetivos alcançados.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALMEIDA, Elaine Santos Terrataca. Contribuição à administração do capital de giro das microempresas e empresas de pequeno porte comerciais. Dissertação. São Paulo: Unifecap, 2003. p. 155.
- AMBONI, N; AMBONI, N. De F. **Pesquisa de avaliação: aspectos teóricos e práticos**. Florianópolis, 1999. Registrado na Fundação Biblioteca Nacional.
- AMBONI, N. *et al.*, **Planejamento estratégico – roteiro básico**. Florianópolis: UDESC/ESAG/UNISUL, 1997.
- BARBETTA, Pedro Alberto **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7a edição. Florianópolis: UFSC, 1994.
- BILESSIMO, Luciano Dagostin. Instrumento para diagnóstico da expectativa de sucesso da micro e pequena empresa brasileira. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. 2. tiragem. São Paulo: Atlas, 1992.
- CUNHA, Rodrigo Vieira da. A migração do emprego. **VOCÊ S. A.**, São Paulo, v. , n. , p.23-29, abril 2002.
- DAFT, Richard. **Teoria e projeto das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Marketing estratégia e valor**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- FALCÃO, José de Moraes. **Estamos todos em serviço**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/221AC6086EE585DC832573620062015A/\\$File/NT0003616E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/221AC6086EE585DC832573620062015A/$File/NT0003616E.pdf)>. Acesso em set. 2008.
- FECOMERCIO. Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina: Pesquisa Conjuntural, julho de 2008. Disponível em: <www.fecomercio-sc.org.br>. Acesso em out. 2008.
- FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- G1. FMI diz que economia brasileira crescerá 5,2% este ano. Publicação: 08 out. 2008. 10h38min. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Mundo/0,,MUL790355-5602,00->> Acesso em out. 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micros e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

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

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para pequena e micro empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

LINDON, Denis et al. **Mercator XXI: teoria e prática do marketing**. 10. ed. Lisboa:

MACHLINE, Claude et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALUCHE, Maria Aparecida; QUEIROZ, Antonio Diomario de. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia de qualidade**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NICKELS, William G.; WOOD, Mirian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa**. São Paulo: Makron Books, 1990.

RIBEIRO, Gabriel de Oliveira. **Plano de marketing: escola de idiomas**. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

SANTOS, Cristiane Sant'Anna; PIETROVSKI, Eliane Fernandes. O grande desafio: disseminar a cultura empreendedora no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis: UFSC, Departamento de Ciências da Administração (CAD), 2004.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas. Segundo semestre de 1999. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/>. Acesso em 22, 23 ago 2008.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Boletim estatístico de micro e pequenas empresas. Primeiro semestre de 2005. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/>. Acesso em 22, 23 ago 2008.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Ednilson Santos; PARISI, Cláudio. Contribuição ao estudo de gestão de desempenho em microempresas e empresas de pequeno porte comerciais: análise não-paramétrica do

tempo de existência em varejo de autopeças. **Revista da Unifecap**. São Paulo: FGV/SP, v.16, nº 4, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

Roteiro para entrevista semi-estruturada 1 com a sócia majoritária da organização:

Questões fundamentadas com base no pensamento dos autores Ferrell e Hartline (2005), Kotler (2000) e Lindon et al (2004) elaboradas através de pesquisa bibliográfica.

A organização:

- a) Fazer algumas ponderações sobre dúvidas no histórico da organização.
- b) Quais são os objetivos e metas da organização?
- c) A empresa possui uma estratégia definida?

O ambiente interno:

Quais são os recursos financeiros da empresa atualmente? Como se encontra o caixa da empresa?

- a) E sobre os recursos humanos? Verificar ponderações além das realizadas por observação.
- b) Sobre o setor de compras: como funciona? E o que poderia mudar para melhorar?
- c) Como é o relacionamento com fornecedores?
- d) Como é a questão cultural da empresa? Lutas de poder ocorrem? Isso pode afetar as ações de marketing?
- e) Como é a motivação das vendedores, que estão na linha de frente da organização?
- f) Em sua visão, o que se pode considerar pontos forte e fracos à organização?

O ambiente externo:

- a) Quem você considera concorrentes da organização? Quais são os principais concorrentes?
- b) Dentre os principais concorrentes, quais são suas forças e fraquezas em sua opinião.
- c) Sobre a economia brasileira, a atual crise econômica poderá afetar os negócios?
- d) Qual será a opinião dos consumidores com relação à pergunta anterior? Eles pensam em poupar devido a uma crise que pode estar chegando?
- e) Qual o poder de compra de nossos consumidores? E em sua opinião, por que o consumo ocorre?
- f) Há alguma questão legal que possa mudar o rumo da organização no momento?
- g) De que forma o avanço da tecnologia afeta sua organização?
- h) Ela está adaptada a essas mudanças? Há um sistema informatizado?
- i) Há alguma tecnologia que poderia ser utilizada para otimizar as atividades de marketing da empresa?

APÊNDICE B

Roteiro para entrevista semi-estruturada com os gestores/gerentes dos principais concorrentes

- a) Definir o tipo de concorrência: de marca, produto, genéricos ou de orçamento.
- b) Quais são os objetivos da organização?
- c) A organização possui estratégias definidas? Quais são elas?
- d) Quais são os clientes-alvo da empresa?
- e) Há quantos anos a empresa está no Shopping Itaguaçu? E no mercado?
- f) A empresa tem mostrado crescimento nos últimos anos ou seu faturamento está estabilizado?
- g) A empresa pratica alguma estratégia de vendas? Quais são elas?
- h) Sobre a questão praça, você considera seu ponto comercial bom? Há concorrentes com pontos melhores?
- i) Com relação ao preço, você pratica preços de acordo com as outras lojas, ou estão abaixo da média?
- j) A empresa possui algum programa de fidelização de clientes? (pós-venda/ cartão fidelidade)
- k) Há alguma outra atuação na área de promoção?
- l) Quais são as formas de pagamento aceitas na organização?
- m) E as condições de pagamento?
- n) Há algum desconto praticado para pagamentos à vista?
- o) Há algum diferencial das lojas concorrentes na visão do gestor/gerente? Se sim, quais ferramentas são usadas para se diferenciar das demais?

APÊNDICE C**Roteiro para entrevista semi-estruturada com o Gerente de Negócios do Shopping Itaguaçu**

- a) Quais são as estratégias, missão, visão, metas e objetivos do Shopping Itaguaçu?
- b) Qual é o fluxo de pessoas que circulam no Shopping Itaguaçu mensalmente?
- c) Como esse fluxo é medido? Há alguma chance de grandes erros?
- d) Quais os dias de maior e menor fluxo? Estes estão diretamente relacionados com o faturamento geral do shopping?
- e) Quantos pontos comerciais em funcionamento o Shopping possui hoje?
- f) Em quantos ramos de atividades esses pontos são divididos? Qual sua nomenclatura? Em qual desses ramos a M. Huntt está inserida?
- g) Dentro do ramo de atividade da M. Huntt há quantas lojas?
- h) Qual o faturamento mensal do Shopping Itaguaçu?
- i) O fluxo de pessoas diminuiu após o início da cobrança do estacionamento? (quando já não se pode mais utilizar notas fiscais para obter o abono do pagamento)
- j) Qual é o custo para que uma loja pague o estacionamento de seus clientes? (algumas lojas fornecem vales-estacionamento para clientes que fazem uma compra com valor mínimo determinado)

APÊNDICE D

Perguntas do questionário aplicado aos clientes da organização entre 13 e 19 de outubro de 2008.

Olá! Sou acadêmica formanda do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e estou realizando uma pesquisa para o trabalho de conclusão de estágio.

Obrigada pela colaboração!

Instrução: Responda APENAS UMA alternativa para cada pergunta.

() 1 – Qual sua faixa etária?

1. Menos de 18 anos;
2. 18 a 21 anos;
3. 22 a 30 anos;
4. 31 a 45 anos;
5. 46 a 60 anos;
6. Acima de 60 anos.

() 2 – Quanto em média você gasta por mês com roupas e acessórios?

1. Até R\$ 100,00;
2. De R\$ 200,00 a R\$ 300,00;
3. De R\$ 300,00 a R\$ 500,00;
4. De R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00;
5. Acima de 1.000,00.

() 3 – Onde você costuma fazer compras?

1. Shoppings;
2. Lojas de rua;
3. Outros. Qual? _____

() 4 – Em qual shopping você prefere fazer compras?

1. Shopping Itaguáçu;
2. Beiramar Shopping;
3. Shopping Iguatemi;
4. Floripa Shopping;
5. Não compro em shopping;
6. Outro. Qual? _____

() 5 – Se na questão anterior você marcou o item 5, responda a próxima pergunta:

Por que motivo você não faz compras em shoppings?

1. Preço altos;
2. Deslocamento;
3. Conforto;
4. Custo do estacionamento;
5. Outro. Qual? _____

() 6 – Como você normalmente paga as suas compras?

1. A vista;
2. Parcelado.

Se você marcou o item 2. Parcelado, responda a próxima pergunta, caso contrário, pule para a pergunta 9.

() 7 – Você deixaria de optar pelo parcelamento e pagaria à vista se o desconto fosse de 10%?

1. Sim;
2. Não.

() 8 – Em quantas vezes você geralmente parcela?

1. Duas vezes;
2. Três vezes;
3. Quatro vezes;
4. Cinco vezes;
5. Seis vezes;
6. Outro. Qual? _____

() 9 – Qual forma de pagamento você geralmente utiliza?

1. Cartão de crédito;
2. Cartão de débito;
3. Cheque;
4. Crediário;
5. Dinheiro.

() 10 – Por qual motivo você geralmente faz compras?

1. Para presentear;
2. Para um evento;
3. Para usar no trabalho;
4. Porque gostou;
5. Porque precisa;
6. Outros. Qual? _____

Nas duas próximas questões enumere cada item conforme as escalas:

() 11 – Escolha o grau de influência que os itens abaixo exercem em você ao comprar algo:

- 1- Nada influencia;
- 2- Influencia pouco;
- 3- Influencia;
- 4- Influencia muito.

- () Preço baixo;
- () Qualidade do produto;
- () Beleza;
- () Atendimento;
- () Utilidade;
- () Outros. Qual? _____

() 12 – Indique o grau de motivação que faz você voltar a comprar em uma loja?

- 1- Nada motiva;
- 2- Motiva pouco;
- 3- Motiva;
- 4- Motiva muito.

- () Preço;
- () Atendimento;
- () Variedade de produtos;
- () Qualidade dos produtos;
- () Localização;
- () Condições de pagamento;
- () Outros. Qual? _____

() 13 – Qual nível de ajuda você prefere para ser atendido?

1. Não gosta de ajuda;
2. Gosta de ajuda;
3. Gosta de ajuda mas prefere escolher sozinha;
4. Gosta de ajuda e opinião da vendedora.