

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FERNANDO HERING GOMES

PLANO DE MARKETING PARA A PRIME COMEX LTDA.:
foco na diferenciação competitiva

FLORIANÓPOLIS

2009

FERNANDO HERING GOMES

**PLANO DE MARKETING PARA A PRIME COMEX LTDA.:
foco na diferenciação competitiva**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado a disciplina de estágio supervisionado como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em administração na Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. orientador: Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2009

FERNANDO HERING GOMES

PLANO DE MARKETING PARA A PRIME COMEX LTDA.:

foco na diferenciação competitiva

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 30 de março de 2010, às 14 horas, na sala 117, CSE/UFSC

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski, Msc.

Coordenador de Estágios

Apresentação a banca examinadora integrada pelos professores:

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

Coordenador de Estágios

Prof. Marilda Todescat, Dra.

Membro

Prof. Gerson Rizzatti junior, Dr.

Membro

AGRADECIMENTOS

A minha família por todo o apoio incondicional, e por ter me proporcionado toda educação que eu tive.

A todos os meus colegas de turma que me acompanharam desde o início da faculdade e se tornaram grandes amigos.

Aos colegas de turma em especial, Gabriel, Ricardo, Felipe e Edinei que iniciaram a faculdade comigo. E os novos colegas que aparecem no decorrer do caminho, Guilherme, Jadir, Stephany e Gustavo, por todo o apoio, amizade e companheirismo.

Aos professores, que são parte importante em toda essa caminhada em especial ao professor Rudimar por ser meu orientador e acreditar em mim na realização desse trabalho e aos professores Marilda e Gerson pelas contribuições de melhorias, a partir da leitura e debates na defesa do TCC.

Ao meu irmão, por ser um exemplo pra mim de dedicação, força e persistência. Por estar sempre junto comigo, principalmente nos anos que moramos sozinhos em Florianópolis.

A minha mãe, por toda a doçura, humildade e sabedoria e por todos os momentos em que foi mais do que uma mãe, mais sim uma verdadeira amiga.

E ao meu pai, por ser meu exemplo, ser a pessoa que eu me inspiro através de toda a sua honestidade, experiência, timbre comercial e espírito empreendedor.

E acima de tudo a Deus.

A todos o meu muito obrigado!

RESUMO

GOMES, Fernando Hering. **PLANO DE MARKETING PARA A PRIME COMEX LTDA.: foco na diferenciação competitiva.** 2010. Trabalho de Conclusão de Estágio. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Com o intuito de garantir a eficiência e eficácia de suas atividades, as organizações tem buscado as mais diversas ferramentas para avaliar seu desempenho, um delas é o plano de marketing, que busca uma diagnóstico completo da organização a fim de destacar seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e oferecer alternativas para aumentar seu espaço no mercado. Assim, esse trabalho se constitui num plano de marketing na empresa Prime Comex comércio exterior que atualmente fornece salmão de alta qualidade para os mercados da grande Florianópolis e o litoral catarinense. O objetivo geral desse trabalho consiste em diagnosticar a atual situação da empresa, desenvolver um plano de marketing, oferecer um diagnóstico com as ações que a empresa deve tomar e buscar um aumento na sua participação no mercado de forma diferenciada. Este trabalho consiste num estudo de caso e possui caráter descritivo quanto ao objetivo e quanto à sua abordagem é caracterizado como analítico. Os dados foram obtidos através das informações fornecidas pelos proprietários da organização através de entrevista informal e o posicionamento do autor do TCC e sócio- proprietário da empresa. Foi possível identificar todos os objetivos propostos no trabalho, devido à estrutura enxuta da organização e do fácil acesso às informações. Com isso o plano de marketing contemplo todas as suas etapas. Foi oferecido um diagnóstico das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças para a organização. Além disso foram traçadas algumas formas de aumentar sua participação no mercado de forma diferenciada. Por último foram oferecidas algumas sugestões para a organização.

Palavras-chave: Plano de marketing, estratégia de diferenciação, serviços.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Missão da Prime Comex Ltda.	39
Quadro 02 - Visão da Prime Comex Ltda.	39
Quadro 03 - Análise Matriz SWOT para a empresa Prime Comex.	52
Quadro 04 - Principais tipos de concorrência para o salmão da Prime Comex.	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 PLANEJAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.....	15
2.2 ESTRATÉGIA.....	19
2.3 MARKETING.....	23
2.4 PLANO DE MARKETING.....	25
2.5 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO.....	30
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 TIPO DE ESTUDO.....	33
3.2 COLETA DE DADOS.....	34
3.3 LIMITAÇÕES.....	35
4 O CASO PRIME COMEX COMÉRCIO EXTERIOR.....	36
4.1 PLANO DE MARKETING.....	36
4.1.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	36
4.1.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO.....	37
4.1.2.1 ANÁLISE AMBIENTE INTERNO.....	38
4.1.2.2 ANÁLISE AMBIENTE EXTERNO.....	46
4.1.3 ANÁLISE SWOT.....	49
4.1.4 ANÁLISE CONCORRENCIAL.....	55
4.1.5 METAS E OBJETIVOS.....	63
4.1.6 ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	64
4.1.7 IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING.....	67

4.1.8 ANÁLISE E CONTROLE.....	69
4.1.9 CONTROLE INFORMAL DE MARKETING.....	73
4.1.10 CALENDARIZAÇÃO.....	74
5 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO.....	76
6 CONCLUSÕES CONSIDERAÇÕES.....	79
7 REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	81
ANEXOS.....	85

1 – INTRODUÇÃO

A Teoria Geral das Organizações tem tido grandes evoluções nas últimas cinco décadas. A cada teoria, descobrem-se novas necessidades e novas situações que fazem com que as organizações tenham que trabalhar intensivamente para satisfazer as necessidades e anseios dos mercados. Em muitas vezes, as organizações não só tem que satisfazer essas necessidades, mas sim se antecipar a elas, e trazer novidades para o cotidiano da sociedade.

No início da década de 60, as empresas eram o grande centro de todo ciclo econômico, traçando estratégias simples, onde bastava a empresa cumprir com sua meta de produção, porque tudo o que se produzia se vendia naquela época. Com o passar dos anos, as exigências tornaram-se maiores, onde os gestores das organizações estão sempre tendo que buscar novas formas de estratégias para as empresas.

Uma dessas áreas onde a evolução tem acontecido de forma bastante positiva é o marketing. Essa área vem sendo utilizada a muitos anos, porém se tornou parte das ações estratégicas das organizações recentemente. É através dela que as empresas tem o direito de lançar seus produtos e já torná-los competitivos.

No setor de comércio exterior, o qual está sendo apresentado o trabalho em tela, o marketing se faz presente em várias fases do ciclo operacional da organização. Em muitos casos, é através do marketing feito pelas organizações dos outros países que se tem conhecimento desses futuros parceiros comerciais, da mesma forma quando o produto é nacionalizado e se torna responsabilidade da empresa importadora, em trazer confiança através do marketing para a sociedade sobre esse determinado produto.

O marketing proporciona várias ferramentas para as organizações, tais como mídia televisiva, impressa, nas ruas entre outras, bem como as ferramentas organizacionais como o plano de marketing, apresentado nesse trabalho na empresa Prime Comex comércio exterior.

O marketing pode ser definido como a área de conhecimento que abrange todas as atividades referentes as relações de troca, visando satisfação dos consumidores devendo determinados objetivos traçados pela empresa serem alcançados através deste esforço sempre considerando o ambiente (interno e externo) de interação.

Assimilando esse conceito, devemos distinguir marketing para bens tangíveis e marketing para bens intangíveis, ou seja, bens de consumo e serviços.

Os serviços são transações realizadas por uma empresa que não tem como objetivo final a transferência de bens. Segundo a Associação Americana de Marketing, serviços “são aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas a venda ou que são proporcionados em conexões com a venda de mercadorias”.

O setor de comércio exterior está ganhando espaço em todos os países, por uma série de motivos, muitos deles ligados a globalização. No Brasil, as empresas que atuam no setor de comércio exterior são beneficiadas de forma indireta pelo governo, devido a boa relação que o Brasil tem com diversos países em todo o planeta, facilitando assim as barreiras alfandegárias.

Essa parceria que o Brasil tem com diversos países em todo o mundo vem garantindo um fácil acesso das empresas brasileiras aos mercados mundiais, além da abertura econômica iniciada no governo do Presidente Fernando Collor, que abriram as portas do Brasil para o mundo e permitiram a introdução da relação de comércio exterior de forma globalizada.

Com a economia de alguns países a todo o vapor, a oferta de produtos no exterior está bastante tentadora bem como, o interesse que vários países, em destaque os EUA, boa parte da União Européia, e a Ásia, principalmente o país que mais cresce no mundo que é a China.

Para que a organização alcance seus objetivos e metas é necessário que a mesma esteja em constante evolução. Com isso, faz-se oportuno esse plano de marketing na Prime Comex, o que se caracterizara como o primeiro trabalho voltado na análise da situação, ações e estratégias realizado na organização.

Além disso, foram analisadas as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades a fim de diagnosticar todas as ações de marketing que a organização irá implementar a partir do período de 2010, de forma diferenciada.

O tema tem grande atualidade, tanto pela importância quantitativa das pequenas empresas na economia nacional, como pelo peso que estas empresas podem ter nas políticas de desenvolvimento do Brasil, à semelhança do que tem ocorrido em outros países do assim chamado primeiro mundo (TEM GENTE..., 1994), especialmente Japão, Alemanha e Itália. Estes países, bem como os EUA, desenvolveram políticas específicas para este setor da

economia, reconhecendo sua capacidade de absorção de mão-de-obra, especialmente num momento em que a globalização, aliada a novas tecnologias, têm gerado o assim chamado desemprego estrutural (DOMINGOS, 1995).

A importância do tema em estudo está na compreensão das formas como o Marketing pode ser utilizado pelas pequenas empresas. Com a ampliação da concorrência e com a nova realidade enfrentada por estas pequenas empresas, o uso do Marketing em seus negócios passa a ser fundamental (SILVA, 1994), como forma de diferenciação e de obtenção de vantagens competitivas.

O plano de marketing para a empresa Prime Comex comércio exterior Ltda. é fundamental para a sua continuidade no segmento em que a empresa atua. Através dessa ferramenta é possível realizar um verdadeiro diagnóstico da organização e traçar as novas metas e objetivos de forma correta.

1.1 - Definição do problema

Quais são as ações estratégicas indicadas para o plano de marketing 2010 da Prime Comex comércio exterior, visando fortalecer sua participação diferenciada no mercado?

1.2 - Objetivos

Com base nesse problema de pesquisa, se define os objetivos geral e específico a seguir:

1.2.1 - Objetivo geral

Elaborar o plano de marketing para Prime Comex Comércio Exterior para o ano de 2010 que defina as ações estratégicas passíveis de fortalecer sua competitividade diferenciada no mercado.

1.2.2 - Objetivo Específico

- Realizar o diagnóstico das ações existentes de marketing da Prime Comex Comércio Exterior;
- Analisar o ambiente interno e externo da organização
- Elaborar o plano de marketing para o ano de 2010;
- Definir as ações e operacionalizações das estratégias de marketing salientadas no referido plano;
- Identificar um aumento de sua participação no mercado de forma fortalecida e diferenciada.

1.3 - Justificativa

O mundo corporativo está se tornando cada vez mais exigente, concorrido e exigindo cada vez da capacidade e competência dos seus gestores.

O setor de comércio exterior possui uma ampla área de exploração, porém a concorrência é muito agressiva e de certa forma desleal, devido a certos acordos que alguns países tem, enquanto outros não tem. Além disso, as barreiras alfandegárias e os altos impostos cobrados no Brasil são um desafio a mais para as organizações de comércio exterior. Esses fatores fazem com que os gestores busquem alternativas para um melhor rendimento de suas organizações.

As teorias organizacionais oferecem muitas ferramentas para auxiliar as empresas nessa busca diária por um espaço no mercado. Uma delas é o Plano de Marketing. Ele permite que seja feito um diagnóstico da organização voltado para as ações de marketing.

Com base nos estudos de Philip Kotler (2000), esse estudo na organização se fez oportuno visto o momento em que a empresa se encontra. Kotler (2000) defende que o Marketing não é apenas uma ferramenta de venda ou simplesmente comercial para a

organização, mas sim um processo administrativo e social que busca conhecer as necessidades e desejos dos indivíduos e potencializar as ações da organização.

Além disso, o trabalho se justifica pela afirmação de Westwood (1992), onde ressalta que plano de marketing é como um mapa, na medida em que mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá. Como a empresa em tela não possui até o dia de hoje, a relevância desse trabalho é justificável, a fim de se realizar um mapa na organização e conhecer melhor suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

O plano de marketing que foi proposto para a empresa, tendo em vista o ano de 2010, vem ao encontro das oportunidades que vem sendo verificadas e também aos desejos da organização de ampliar sua carteira de clientes da mesma forma que busca aumentar o seu faturamento.

Percebe-se, desta forma, a importância deste estudo, pois proporciona a organização, maiores informações sobre o nicho de mercado no qual a mesma pretende aumentar a sua demanda de serviços.

O momento que a organização se encontra, torna justificável a situação prática do trabalho, pois o setor de comércio exterior está em pleno vapor e se expandido cada vez mais, além da organização que almeja alcançar um espaço significativo nesse setor no mercado nacional.

Outro fator salutar a ser destacado é a contribuição do trabalho para a empresa, pois a organização ora estudada, até o presente momento, não havia realizado nenhum estudo específico na área em que esta inserida, o que pode tornar os resultados surpreendentes, além da facilidade no acesso as informações da organização, pois o acadêmico é sócio-proprietário da Prime Comex comércio exterior, podendo desta forma ser definido como viável o presente estudo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo do trabalho refere-se à introdução, em que se apresenta a contextualização do tema e o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho, que indica os temas abordados em cada capítulo.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado, com os conceitos estudados, que compreendem o planejamento nas organizações, o marketing, o plano de marketing e as estratégias de diferenciação.

No terceiro capítulo encontra-se os procedimentos metodológicos que apresenta o tipo de estudo, o universo e a amostragem, as técnicas de coleta e análise de dados, e, as limitações do estudo.

O quarto capítulo apresenta o tema do estudo, enfatizando o plano de marketing na empresa Prime Comex comércio exterior Ltda., bem como as ações estratégicas de diferenciação.

E o último capítulo contempla as conclusões do trabalho e as sugestões para a organização e para futuros trabalhos.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica apresenta conceitos e interpretações que serão abordados no trabalho em tela. Os assuntos abordados nesse capítulo foram o planejamento em administração de empresa onde se descata a grande importancia do planejamento para qualquer processo da organização, a estratégia que é fundamental para por na prática as ações de maneira correta, o marketing, destacando o foco da organização que deve ser o cliente, o plano de marketing onde foi embassado o trabalho e por último a estratégia de diferenciação, enfatizando a grande importancia das empresas buscarem um diferencial.

2.1 - Planejamento em Administração de Empresas

A função de planejar é parte essencial do progresso administrativo, e está diretamente relacionada ao estabelecimento de metas e objetivos que se quer alcançar. Esse processo da administração nos fornece o suporte para que as ações sejam corretas e assim alcance o que se almeja. Sendo assim, considera-se o planejamento como a função inicial da administração, pois se administra para atingir objetivos e o seu alcance é o sucesso do processo administrativo. De acordo com Stones e Freeman (1982, p.136): “planejamento é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”.

Oliveira (1987, p. 29-30), define planejamento como “um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”.

Nos estudos de Cobra (1992), as etapas do planejamento se estabelecem da seguinte forma:

- Definição do negócio e da missão corporativa;
- Análise de cenários interno e externo;
- Avaliação de recursos;
- Definição de objetivos e metas;
- Formulação de estratégias;

- Preparação do plano estratégico;
- Implantação do plano;
- Controle dos resultados do plano.

O planejamento de fato está diretamente ligado a definição dos objetivos e metas e a tomada das decisões, muitas delas que serão responsáveis por todo o rumo que a organização irá seguir.

Para tanto, é fundamental identificar, de forma consciente, acontecimentos futuros e buscar uma adaptação, com o intuito de gerar vantagens competitivas para a empresa no mercado em que está inserida. Também é preponderante que se supere os obstáculos que venham a aparecer, pois uma vez transpostos, os objetivos estarão mais próximos (OLIVEIRA, 1992). Conforme Koontz e O'Donnell (1989, p.69): “Planejar é um processo intelectual, é determinar conscientemente os cursos de ação, é basear as decisões nas finalidades, nos fatos e em estimativas ponderadas”.

O planejamento segue como algo estritamente formal, mas em várias passagens expostas pelos autores, os mesmos afirmam que em muitos casos, principalmente em organizações de pequeno porte, a informalidade é preponderante no que se refere ao planejamento. A grande maioria das organizações não possui uma meta, nem objetivos expostos nas paredes da organização para que todos os colaboradores tenham acesso, porém, na grande maioria desses casos, é possível notar que a organização mesmo sem um planejamento formal, segue uma mesma linha de trabalho, o que se pode caracterizar como um planejamento, ou pelo menos uma ideologia central a ser seguida.

Oliveira (1987) afirma que, seja qual for a metodologia usada, cinco partes devem ser apresentadas no planejamento:

- Planejamento dos fins: especificação de um futuro desejado, ligado à missão, aos propósitos, objetivos e metas;
- Planejamento dos meios: definição do “caminho” para chegar ao futuro desejado. Aqui, definem-se macro estratégias, macro políticas, estratégias funcionais;
- Planejamento organizacional: esquematização da organização para realizar os meios propostos;

- Planejamento de recursos: dimensionam-se todos os recursos necessários, materiais e humanos. Aqui, definem-se programas específicos e planos de ação;
- Planejamento de implantação e controle: ligado ao gerenciamento da execução do que foi planejado.

Seguindo este raciocínio, Oliveira (1987) ainda estabelece três tipos diferentes de planejamento:

- Estratégico;
- Tático;
- Operacional.

Para os administradores é fundamental obter todas as informações que sejam pertinentes a empresa no início de todo o processo de planejamento, entretanto as micro e pequenas empresas tentam esquivar-se desse processo, pois ele significa que se devem manipular enormes incertezas sobre as quais não se tem controle (HAMPTON, 1990). Em muitos casos, esse é o grande responsável pelo imenso número de empresas que não conseguem completar um ano de seu ciclo operacional. Para que essas empresas passem a utilizar o planejamento, em sua plenitude, devem determinar o que querem atingir, ou seja, suas metas e objetivos, pois de acordo com Stoner e Freeman (1982, p. 136):

“os objetivos são importantes por, pelo menos, quatro razões:

- 1 – Os objetivos proporcionam um senso de direção;
- 2 – Os objetivos focalizam nossos esforços;
- 3 – Os objetivos guiam nossos planos e decisões, e
- 4 – Os objetivos nos ajudam a avaliar nosso progresso.

A partir do momento em que o processo está estabelecido, deve-se pensar na maneira de reavaliá-lo, ou seja, como se dará o acompanhamento e o controle dos resultados que estarão sendo obtidos. As empresas que simplesmente estabelecem um planejamento, e acreditam que ele é auto-suficiente, de forma a caminhar por si só, estão sujeitas as

constantes inferências do ambiente ao qual pertencem, pelo fato do planejamento ser dinâmico e necessitar de um controle efetivo, o qual deverá ser norteado por alguns princípios. Para Welsch (1989, p.50) esses princípios são:

- Envolvimento administrativo;
- Adaptação organizacional;
- Contabilidade por áreas de responsabilidade;
- Orientação para objetivos;
- Comunicação integral;
- Expectativas realistas;
- Oportunidade;
- Aplicação flexível;
- Reconhecimento do esforço individual e do grupo, e
- Acompanhamento.

Os resultados objetivados tem relação direta com esse controle e somente se darão da maneira que foram planejados, se partirmos do pressuposto de que eles estão sendo gerados por todo esse processo. Os princípios do planejamento e controle dos resultados são necessários, pois fornecem uma melhor compreensão do processo administrativo como um todo, uma vez que, utilizados, faz com que as empresas otimizem os esforços de todas as áreas acerca do que realmente desejam atingir. Welsch (1989, p.49) enfatiza:

A idéia central é a de que o planejamento e controle de resultados, em termos amplos, oferecem a única abordagem sistemática e concreta até agora desenvolvida para dar maior coesão ao processo de administração, de uma maneira coordenada e prática.

Pode-se atribuir a esse controle todo o sucesso do planejamento, uma vez que, realizado da forma apropriada, transforma-se num amplo sistema que faz com que todos os aspectos do processo administrativo sejam reunidos em ações que tenham uma interligação, ou seja, um mesmo objetivo. Esses objetivos devem ter a capacidade de ser mensurados, revisto periodicamente, flexíveis, mudando de acordo com as condições, para que, assim, a empresa esteja cada vez mais esforçada na busca dos mesmos; (WELSCH, 1989). A todas essas atividades administrativas que aliadas, fazem com que os resultados aconteçam, os

autores definiram como administração por objetivos. Hampton (1990, p.185) segue essa mesma linha dos demais autores de acordo com a seguinte passagem:

A administração por objetivos torna mais clara as metas e as expectativas, levando a um melhor planejamento, claros padrões de controle, melhoria de motivação, avaliação mais objetiva e melhoria de moral.

Desta forma, baseando-se nas teorias apresentadas, ambos os autores afirmam que o planejamento é o passo inicial para toda a organização que pretende seguir um rumo, manter um foco e trabalhar sempre em busca das suas metas e objetivos. Além disso, destaca-se também que até as organizações menos formais, as quais não possuem um planejamento propriamente dito, seguem uma mesma linha de trabalho, caracterizando um planejamento informal, conseqüentemente, afirmando a importância dessa ferramenta para toda e qualquer organização.

2.2 - Estratégia

Na década de 70, o planejamento estratégico surgiu caracterizado por fórmulas simplistas de difícil utilização e, nos anos 80, sofreu um declínio, sendo deixado para segundo plano (MINTZBERG; AHLSTRAND 2000). Esse declínio ocorreu pela ascensão de novos modelos de gestão como Programas de Qualidade Total, Administração por Objetivos, Re-engenharia, Seis Sigma, Produção Enxuta, Teoria dos Jogos, *Empowerment*, Organizações Virtuais, *E-business*, entre outros. Um estudo realizado por Davenport (2004), o autor afirma que apareceram quase setenta novas ferramentas de gestão. As empresas, nessa época, buscam vantagens competitivas apenas em ferramentas de gestão da moda, deixando de lado análises mais profundas, reflexões e a criatividade necessária para o sucesso de longo prazo.

Entretanto, muitos especialistas como Peter Druker, Michael Porter, Henry Mintzberg, Nitin Nohria, Clayton Christensen, entre outros, vêm chamando atenção para o

risco das empresas em adotarem soluções genéricas sem um alinhamento com enfoque estratégico, criando, assim, uma desvinculação das realidades da empresa e culturas organizacionais forçadas. Nos anos 90, estabeleceu-se um caos conceitual referente ao Planejamento Estratégico (PORTER, 2002). Na visão de Porter (2002), muitas empresas perderam seus posicionamentos encantadas com novos modelos gerenciais, os quais acabaram falhando um após outro.

Kotler (1992) define o planejamento estratégico como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercados”, sendo o objetivo do planejamento estratégico a orientação e reorientação dos negócios e produtos da empresa, de modo a gerar lucros e crescimento.

Na interpretação de Kaplan e Norton (2004), o planejamento estratégico está em fase de renovação e reinvenção. Os autores argumentam que as empresas voltam a usar a ferramenta como forma de sustentabilidade, recuperando sua relevância perante as organizações. Ao encontro do que os autores afirmam, vem o chamado “homem pratico”. Essa denominação se deve aos contextos atuais, onde certos gestores não conseguem buscar a literatura e passar isso para a organização, mas sim, necessitam de algo que seja diretamente relacionado a prática, de preferência, que já tenha sido usado antes, garantindo o efeito dessas ações estratégicas. Dessa forma, como diversos autores citam, a estratégia pode ser definida como a busca de um caminho para a empresa.

Seguindo os conceitos apresentados pelos autores, em complemento, Henderson (1989, p.5) salienta a estratégia como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são à base da sua vantagem.

Almeida (2003) esclarece que o planejamento estratégico é uma atividade que, através do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças para o cumprimento de sua missão e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos. Nessa mesma linha de pensamento, Oliveira (1999, p.24) reconhece que a sua finalidade é “estabelecer

quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados pela empresa”. Na literatura de Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24), preconizam que o planejamento estratégico “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Por fim, para Certo e Peter (1993, p.17), é definida como “um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”. Portanto, *planejamento estratégico* é a capacidade da empresa em projetar e selecionar estratégias para a realização dos objetivos organizacionais, mostrando como a organização escolhe evoluir da situação presente até uma situação desejada no futuro.

Existe, porém, uma diferença entre planejamento e estratégia. Ansoff e Mc. Donnell (1993) ressaltam que enquanto planejamento é a união da programação no tempo caracterizada por articular e elaborar visões já existentes, a estratégia é a combinação da intuição e criatividade em perspectivas integradas de direção. O planejamento é uma programação projetada ao futuro com a qual os objetivos são definidos, estratégias estabelecidas e recursos alocados visando a sua implementação. Segundo os autores, a parte analítica dessa abordagem recebeu o nome de *estratégias*, e o processo pelo qual os administradores conjuntamente formulam estratégias tem sido chamado de planejamento estratégico. Na compreensão de Mintzberg (2004), o planejamento é uma análise, diferentemente da estratégia, que é a síntese. O ponto essencial dessa abordagem é que as melhores estratégias são visões e não planos, e o planejamento é a articulação de estratégias ou de visões já existentes. Estabelecer estratégias é absorver as aprendizagens dos dirigentes, suas experiências pessoais, as experiências de outros dados obtidos por pesquisas ou por outros meios, sintetizando-os na visão da direção a ser seguida.

Na ótica de Oliveira (1998, p.57) a estratégia é a maneira mais adequada para a organização atingir os seus objetivos dentro da missão, respeitando seu diagnóstico interno e externo.

De acordo com as citações dos autores acima descritos a estratégia é o caminho que a empresa deve prosseguir para atingir seus objetivos, ou seja, como que a empresa deve agir perante todas as situações que podem ocorrer no mercado.

Nas palavras de Porter (1991, p.24) afirma que as estratégias são métodos para superar os concorrentes de uma empresa. Em algumas, a estrutura indicará que todas as

organizações podem obter altos retornos, em outras, o sucesso com uma estratégia pode ser necessário apenas para obter retornos acessíveis em sentido absoluto. Para o autor existem três estratégias genéricas, para superar os concorrentes em um setor da economia. A primeira é a liderança no custo total, que consiste em alcançar a liderança através de custos menores e do conjunto de políticas funcionais direcionadas para os objetivos institucionais. Este posicionamento da empresa propicia uma vantagem competitiva contra seus concorrentes, eliminando as cinco forças competitivas, que de acordo com Porter (1996, p23) são entrantes potenciais (novos concorrente), compradores, substitutos (produtos ou serviços), fornecedores e concorrentes já estabelecidos.

Porém, assim como afirma Porter (1996) a liderança no custo total acarreta alguns riscos, que são os seguintes:

- Mudança tecnológica, que anula o investimento ou o aprendizado anterior;
- Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem no mercado, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir;
- Inflação em custos, que estreitam a capacidade da empresa manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto, em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.
- Perda do foco no produto e demasiada atenção nos custos.

A segunda abordagem estratégica é a diferenciação, ou seja, diferenciar o produto ou serviço, criando algo que seja considerado único. A diferenciação, que proporciona a liderança perante os concorrentes, devido à lealdade dos clientes com relação à marca e a menor variação do preço. Porém, a diferenciação traz alguns riscos para a empresa, que são os que seguem:

- As diferenças de custos entre os concorrentes, pode não manter o cliente fiel à marca, buscando produtos mais baratos, optando por sacrificar as características que diferenciam a empresa;
- A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer a medida em que os compradores se tornem mais sofisticados;

- A maturação do mercado pode igualar os níveis de diferenciação.

A terceira e última abordagem, é o enfoque. Esta estratégia enfoca determinado tipo de cliente, segmento, produto ou mercado geográfico. O enfoque age com base para que a empresa possa atender seu alvo estratégico melhor do que os concorrentes. Contudo, possui alguns riscos, que são:

- O diferencial de custos elimina as vantagens de custos o qual atende um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado, como um todo se reduzem;
- Os concorrentes encontram sub-mercados dentro do alvo estratégico e desfocizam a empresa, com estratégia de enfoque.

2.3 - Marketing

Para Cobra (1991), a expressão anglo-saxônica Marketing, deriva do latim *mercare*, que definia o ato de comercializar produtos na antiga Roma. Enquanto tudo o que se produzia era vendido, ou melhor, era comprado, não havia a necessidade de um esforço adicional de vendas e, portanto o marketing acabava sendo desnecessário. O marketing no modelo gerencial contemporâneo torna-se cada vez mais difundido entre as organizações, acabando por muitas vezes interpretado de uma forma errônea pelas mesmas, onde estas acabam por interpretar o marketing como publicidade, propagando e vendas, ou seja, voltando a designação que era utilizada na antiga Roma.

Richers (2000) define marketing como sendo a intenção de entender e atender o mercado, pois para que se possa atender ao consumidor, precisamos primeiro, entendê-lo, identificando o que ele quer e posteriormente procurar atender seus desejos.

Na compreensão de Ambrósio (2002, p.4), “Marketing é o conjunto de técnicas voltadas para maximizar a felicidade das pessoas por meio da satisfação das necessidades e

desejos, otimizando o retorno para a organização.” De acordo com a definição do autor, pode-se dizer que marketing é uma filosofia empresarial a qual envolve toda a empresa, gerando retorno para a organização através da construção de valor para o consumidor.

De acordo com Kotler (2000, p.30) “Marketing é um processo social por meio do quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. O marketing muitas vezes pode até ser descrito como a arte de vender produtos, mas esta seria apenas a ponta do Iceberg de Marketing.

De acordo com as informações dos autores, a ferramenta denominada marketing, são técnicas utilizadas pelas organizações com o objetivo de criar uma necessidade nas pessoas, a fim de se obter o seu objetivo principal, que é o consumo do produto. Essas ferramentas podem ser utilizadas de diversas formas, sejam elas pela mídia, rádio, jornais, folders, outdoors, panfletos, patrocínios, eventos entre outros.

Percebe-se a evolução do marketing ao longo do tempo, pois de acordo com a tradução de sua expressão seria apenas a comercialização de produtos e atualmente o marketing torna-se um processo de gerenciamento responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes, de forma lucrativa para as organizações.

Para Mattar (1999, p.22) o marketing possui três dimensões:

- Filosófica: é orientado aos clientes, as decisões tomadas pela organização e procura satisfazer os consumidores.
- Funcional: de um lado estão as pessoas, com necessidade e o desejo de consumir, do outro as empresas, com serviços e produtos, com a intenção de satisfazer essas vontades, porém, tem de ocorrer entre ambas as partes, o processo de troca.
- Operacional: é o que precisa ser realizado, em termos administrativos, para originar as trocas com a intenção de satisfazer os clientes e suas necessidades e permitir a empresa alcançar seus objetivos de continuar no mercado, lucrar e crescer.

Na interpretação de Kotler (1998, p.39-55) explica que além de necessidades, desejos e trocas, a definição de marketing depende da interligação com outros fatores destacando-se

os de demandas, ou seja, as pessoas possuem recursos limitados ao contrário dos desejos, em outras palavras, querem o máximo possível de satisfação com o mínimo desembolso possível de valores.

Em síntese as afirmações dos autores, é determinante a importância do marketing para qualquer organização, pois é nessa fase que serão expostos todos os esforços para criar as necessidades nos clientes e fazer com que o produto tenha a aceitação desejada.

2.4 - Plano de Marketing

Para Kotler (1992, p. 65) o plano de marketing está relacionado a um planejamento empresarial mais amplo, o “planejamento estratégico da alta administração”, o qual versaria sobre as definições empresariais mais gerais. Este seria seguido de um “plano estratégico específico” para cada unidade de negócio da empresa, e, por fim, haveria um plano de marketing para cada produto dentro das áreas de negócio. O autor ainda ressalta a importância da integração e compartilhamento de estratégias destes planos.

Na visão de Westwood (1992, p.5) o plano de marketing é como um mapa, na medida em que mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá. A sua definição mais sintética diz que “o plano de marketing é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços” (WESTWOOD, 1992, p.13).

Silva e Tenca (1995, p.3), em trabalho voltado para novos empreendedores, também afirmam que o plano de marketing deve estar ligado ao plano de negócios da empresa, além de manter uma grande sintonia entre o que foi estrategicamente planejado e ao que efetivamente será colocado em prática.

Dias et al. (2003, p.475), propõem a apresentação de um plano de marketing como ferramenta de persuasão, descrevendo também os passos necessários para ao seu desenvolvimento, e a estrutura de sua organização.

Em seu texto, realça a importância deste instrumento como parte essencial do plano de negócios global da organização, posicionando o plano de marketing entre o objetivo amplo de um plano de negócios e o restrito de cada ferramenta de marketing.

O plano de marketing apresenta um roteiro de ação útil na justificativa de investimentos, reúne todas as ferramentas e princípios de marketing, e, seu valor e contribuição serão tão bons quanto forem as informações e análises em que se fundamentou.

Neste sentido, enfatiza que seu processo de redação e a qualidade de suas informações são mais importantes do que o formato utilizado, recomendando ainda cuidados quanto a:

- Organização (sequencia lógica)
- Clareza (facilidade de leitura e entendimento)
- Abrangência (nível de análise e detalhe apropriado à empresa)
- Coerência (com políticas da empresa e informações de mercado)
- Honestidade (citação de fontes e premissas explícitas)
- Racionalidade (análises com conclusões e recomendações)
- Persuasão (recomendações apoiadas em bases sólidas)
- Atualização (Revisões permanentes acompanhando a dinâmica do mercado)

Apoiada nas recomendações acima, a empresa passa a desenvolver o plano de marketing que deverá conter os aspectos descritos passo a passo mais à frente deste texto. Como há várias formas de se apresentar um plano de marketing, cabe ao profissional responsável, selecionar o modelo mais adequado às suas necessidades específicas.

O plano de marketing tem como um de seus principais objetivos identificar oportunidades de mercado e apresentar como manter posições já conquistadas em mercados devidamente identificados, sendo assim, pode-se dizer que o plano de marketing faz parte do planejamento estratégico da empresa e faz-se necessário o envolvimento de toda a organização na sua execução.

Kotler e Armstrong (2006) defendem que marketing não se resume em apenas venda ou em apenas propaganda, mas sim, pode ser considerado como um processo administrativo e social que busca conhecer as necessidades e desejos dos indivíduos, e por meio de criação e ofertas desenvolvem a ação de troca de produtos e serviços entre as pessoas.

O plano de marketing pode ser visto como uma parte do plano estratégico, pois determina, através de estudos do mercado que se quer atingir, como e quando será produzido um bem, serviço ou idéia para a posterior venda a indivíduos ou grupos (COBRA, 1991).

Seguindo esse pensamento McDonald (2004) defende que o planejamento de marketing pode ser entendido como uma série de atividades sistemáticas de determinar objetivos de marketing e com base nesses objetivos, desenvolver planos para atingi-los.

Nos estudos de Stevens (2000) o planejamento de marketing é uma forma de planejamento estratégico operacional, e que no setor de marketing ele torna-se de extrema necessidade, pois terá impacto sobre os procedimentos operacionais de uma organização, onde os administradores passam a pensar de forma sistemática e analítica ao desenvolver ideias e métodos sobre os processos.

De acordo com Cobra (1991), o plano de marketing é uma ferramenta extremamente importante no planejamento estratégico, tendo este como objetivo principal ampliar as vendas, direcionando os negócios para reter clientes atuais e conquistar novos clientes, combinando desta forma todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação ordenado.

Richers (2000, p.61) afirma que:

Todas as empresas precisam de um plano de marketing que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro. Existem incontáveis modelos de PM, mas nenhum funciona sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que participam da sua execução.

Segundo Kotler (2000), o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, sendo este um instrumento central para direcionar e coordenar os esforços de marketing, sendo que tal plano deverá apresentar o seguinte conteúdo (metodologia):

A) Resumo executivo e sumário – Deverá ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações, permitindo que a alta administração compreenda o direcionamento do plano, sendo que o sumário deve seguir ao resumo executivo.

B) Situação atual de marketing – Deverá apresentar antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macro-ambiente. Os dados deverão ser extraídos pelo gerente de produto.

C) Análise de oportunidades e questões – Depois de resumir a situação atual, o gerente de produto identifica as maiores oportunidades e ameaças, forças e fraquezas e outras questões relacionadas a linha de produtos.

D) Objetivos – Após as questões serem analisadas pelo gerente de produto, ele deve decidir quanto aos objetivos financeiros e de marketing do plano.

E) Estratégia de marketing – O gerente do produto apresenta a estratégia geral de marketing para alcançar os objetivos, apresentando os mesmos ao pessoal de compra e fabricação para verificar a viabilidade da compra de material suficiente para a produção do número de unidades que atendem o volume projetado de vendas, o gerente precisa obter apoio do setor de vendas para que sejam atingidas as metas projetadas, e apoio do setor financeiro para conseguir recursos necessários para propaganda e promoção.

F) Programas de ação – Deverão ser especificados no plano, programas gerais de marketing para atingir os objetivos dos negócios, sendo que cada estratégia elaborada deverá responder as seguintes perguntas: O que será feito. Quando será feito. Quem o fará. Quanto custará.

G) Demonstrativos de resultados projetados – O plano deverá apresentar o volume de vendas esperado em unidades e seu preço médio, contabilizando também os custos de produção, distribuição e de marketing, sendo a diferença entre os gastos e o lucro projetado. Uma vez aprovado, o orçamento é a base para desenvolver planos e programações de suprimentos de materiais, de produção, de recrutamento de funcionários e de operações de marketing.

H) Controles – A última seção do plano de marketing descreve os controles para a monitoração do plano. As metas e o orçamento serão especificados detalhadamente

para cada mês ou trimestre, podendo a alta administração analisar os resultados a cada período. Existem seções de controle que podem apresentar um plano de contingência que apresenta a atitude que a gerência irá tomar em caso de eventos adversos específicos, como greve de preço ou greves.

Entretanto, com uma visão mais simplificada do que é plano de marketing, pode-se dizer que seria um documento redigido, com a finalidade de comercializar produtos e serviços e de canalizar as vendas na direção correta ou mesmo manter uma posição já ocupada no seu nicho de mercado, atendendo as necessidades dos clientes, e apresentando ferramentas de controle que permitam a gerência, acompanhar os resultados previstos.

Kotler (1998, p.87) ainda afirma que é necessário saber, também o que a empresa realmente deseja, para poder-se realizar o plano de acordo com as suas oportunidades:

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

O aproveitamento das oportunidades faz com que as empresas protejam-se das ameaças do ambiente, entretanto, não as torna imunes a elas. Existem aquelas ameaças naturais, ou seja, as já incorporadas a natureza da empresa. Fato que deve ser considerado em alguns segmentos de mercado, (OLIVEIRA, 1999). O impacto de uma oportunidade ou ameaça pode ser muito forte para as expectativas de uma empresa, portanto, como enfatiza Oliveira (1999, p.80):

uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar um aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízo para a empresa.

Westwood (1992, p.4) também vincula o plano de marketing a um plano empresarial mais amplo, por ele chamado de “plano corporativo”. Este “plano de marketing” deve existir em paralelo e coordenadamente integrado a outros planos empresariais, como, por exemplo, o “plano de produção”, o “plano financeiro”, etc.

De acordo com Morris (1991, p. 211), tendo em vista uma realidade mais ligada ao entrepreneurship, estabelece que o plano de negócio de um novo empreendimento deve analisar o mercado e expressar alguns pontos ligados ao planejamento de marketing, ou seja, este último se integra ao plano mais amplo.

Na interpretação de Churchill e Peter (2000) destacam que um plano de marketing, se bem desenvolvido, ajuda o departamento de marketing a reconhecer o alvo que seus esforços devem focar para aproveitar da melhor forma as oportunidades que o mercado pode oferecer e auxiliar no controle de seu desempenho.

Assim há a obtenção do conceito de que plano de marketing é um planejamento, que estabelece os objetivos do marketing e baseado em uma visão sistêmica, desenvolve métodos incluindo outras áreas das organizações, para atingir esses objetivos estabelecidos.

Além disso, o plano de marketing é uma importante ferramenta de diferenciação estratégica, a qual fornece informações extremamente uteis aos processos da organização.

2.5 Estratégia de Diferenciação

Sempre que as necessidades e desejos dos clientes forem muito diversificados para serem satisfeitos com produtos padronizados, a estratégia de Diferenciação torna-se uma abordagem competitiva atrativa. Segundo Porter (1989), a estratégia de Diferenciação deve espelhar os diferentes atributos que o produto possui quando comparado com produtos de concorrentes.

O objetivo da estratégia de Diferenciação é, assim como na de Liderança em Custo, conseguir uma grande participação de mercado. Porém, a estratégia de Diferenciação oferece aos compradores algo diferente dos concorrentes, com uma linha de produtos variados e com uma produção que cria um maior valor do produto para os clientes.

Na concepção de Porter (1989) a diferenciação consiste na criação de um produto ou serviço que seja único no âmbito de toda indústria. As formas para diferenciar podem ser através de imagem ou projeto da marca, tecnologia, peculiaridades, serviço sob encomenda

e rede de fornecedores, dentre outras. Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões.

Conforme Thompson e Strickland (2004), uma forma de criar uma estratégia de diferenciação eficaz é incorporar algumas características aos produtos que possam reduzir os custos para o cliente no seu uso ou incorporar características que aumentem o desempenho esperado pelo cliente, ou ainda, incorporar valor ao produto de maneira não econômica ou tangível.

A diferenciação ocorre quando existe uma base significativa de fatores que permitam distinguir as ofertas de diversas empresas entre si. Esta base pode ser real ou imaginária, devendo ser de real importância para o cliente, estabelecendo sua preferência no processo de tomada de decisão de compra. As variáveis de diferenciação podem ser atribuídas aos produtos e serviços, quanto à forma, estilo, qualidade, embalagem, tecnologia, marca, imagem do produto ou fabricante, serviços que acompanham a oferta (decisões de produto ampliado), atendimento prestado, pessoal empregado, acessibilidade dos canais de venda, entre outros. A comunicação de marketing tem um importante papel a cumprir na percepção do comprador quanto aos fatores de diferenciação, podendo ela própria ser um deles. (ROCHA, CHRISTENSEN, 1992).

A diferenciação promove o isolamento da empresa contra rivais em função da lealdade do consumidor em relação à marca e a conseqüente menor sensibilidade ao preço. Esta característica produz forte barreira à entrada, mas pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. A busca pela estratégia de diferenciação, implica, normalmente, em *trade-off* com a posição de custos, em função dos custos e despesas envolvidos na busca da singularidade.

Hooley (2001, p.41) introduz o conceito de vantagem diferencial:

A vantagem diferencial pode ser criada com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa em relação à concorrência.

O fator determinante da vantagem reside no fato dela ser um valor para o cliente (preço menor, melhor qualidade ou atendimento, por exemplo). Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em algo valioso para os compradores. A diferenciação

é um dos dois tipos de vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor. O ponto até o qual os concorrentes em uma indústria conseguem diferenciar-se um do outro também constitui um elemento importante da estrutura industrial. Apesar da importância da diferenciação, suas fontes nem sempre são bem estendidas. As empresas encaram as fontes em potencial de diferenciação em termos das práticas de forma muito limitada. Elas veem a diferenciação em termos da prática de marketing ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte da cadeia de valores.

Qualquer atividade de valor constitui uma fonte de potencial de singularidade (OLIVEIRA, 1991). Empresas diferenciadas criam singularidade através de atividades primárias e de apoio. Atividades de desenvolvimento de tecnologia podem resultar em projetos de produtos com desempenho singular do produto. As atividades de operações podem afetar formas de singularidade como a aparência do produto, conformidade com as especificações e confiabilidade. O sistema de logística externa pode estruturar a velocidade e a consistência das entregas.

Ambos os autores trabalham de maneira decisiva sobre o fator diferenciação. Hoje, quando se fala dessa matéria, significa algo imprescindível para qualquer organização que queira se manter sempre numa posição adequada no mercado, ou seja, para que a empresa sempre tenha o seu espaço no mercado. Se diferenciar das demais significa estar sempre um passo a frente. Essa diferenciação pode ser atingida através de várias formas, seja ela buscando um algo a mais no seu mercado de atuação, ou até mesmo buscando se diferenciar em outro mercado, buscando a diferenciação dentro da própria organização, afim de aumentar o seu portfólio, sem esgotar todas as alternativas em apenas um produto ou mercado, mas sim, buscando outras fontes de recursos para a organização.

3 – METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam este trabalho. Expõem-se, desta forma, o tipo de estudo, o universo e a amostragem, coleta e análise de dados e limitações do estudo.

3.1 Tipo de Estudo

A Metodologia é o estudo dos métodos. Tem como finalidade captar e analisar as características dos vários métodos disponíveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização. Além de ser uma disciplina que estuda os métodos, a metodologia é também considerada uma forma de conduzir a pesquisa ou um conjunto de regras para ensino de ciência e arte.

No intuito de que os objetivos propostos sejam atingidos nos trabalhos científicos, os mesmos devem estar apoiados em uma metodologia, para que sejam conduzidos de forma adequada.

De acordo com Gil (1993) o trabalho é caracterizado como sendo um estudo de caso, pois teve carácter de profundidade e detalhamento de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, sendo circunscrito a uma única empresa.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Segundo a concepção de Yin (*apud* ROESCH; BECKER; MELLO, 1999) consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Quanto ao seu objetivo, o presente trabalho é caracterizado como descritivo. Nos estudos de Vergara (1997) as pesquisas descritivas expõem características de determinada população ou de determinado fenômeno. Além de visar à descrição das características de determinada população ou fenômeno, a pesquisa descritiva objetiva o estabelecimento de relações entre variáveis.

Sendo assim, o trabalho se caracteriza como descritivo por demonstrar algumas características da realidade da empresa Prime Comex comércio exterior, além de descrever a sua atual situação.

Quanto a sua abordagem este trabalho possui um caráter analítico, pois será baseado em informações fornecidas pela organização a fim de se identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças e oferecer um diagnóstico da atual situação da organização e as ações que a mesma deve adotar para atingir seus objetivos.

O trabalho analítico tem como foco a análise das variáveis e informações oferecidas pela organização, a fim de que se realize um prospecto real da organização. A análise de todas em informações será o ponto de partida para se oferecer os diagnósticos e sugestões de acordo com o objetivo do trabalho.

3.2 Coleta e Análise dos Dados

Toda pesquisa descritiva deve ser bem planejada para que ofereça resultados úteis e confiáveis. Desta forma, a coleta de dados corresponde a uma tarefa muito importante para este trabalho.

A empresa Prime Comex comércio exterior Ltda., possui uma estrutura bem pequena, sendo que são considerados colaboradores fixos da organização apenas os sócios proprietários da organização. A partir disso, torna-se desnecessário a realização de um estudo por amostragem, podendo ser realizado através de um censo contemplando todas as pessoas da organização bem como os colaboradores indiretos, que somam um total de três, um carregador, um entregador e uma secretária.

Foi realizado uma coleta de dados na empresa em tela, com o intuito de arrecadar todas as informações necessárias para se realizar o estudo em questão. Essa coleta se deu através de duas formas. Uma através de uma pesquisa semi-estrutura realizada com os proprietários e outra analisando as atividades rotineiras da organização. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 51), a entrevista é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio das informações do informante, dados para a pesquisa. Essa entrevista bem como a análise das atividades rotineiras ocorreu de forma bem informal, pois o acadêmico que realizou esse trabalho é um dos sócios-proprietários da organização.

Após isso, foi realizado a análise dos dados, baseando-se nas referências bibliográficas utilizados no trabalho. Através dessa análise foi desenvolvido todos os objetivos do trabalho, oferecendo um prognóstico para a organização, com o intuito de indicar possíveis correções nas atividades da organização.

3.3 Limitações

Esse trabalho se limita em contemplar os indicadores financeiros da organização, não expostas pela empresa além de se tratar da comercialização de apenas um produto, que será verificado na análise da empresa. Não permitindo realizar demais comparações a outras organizações, apenas em relação ao seu produto.

Outro fator delimitante é o fato da organização estar iniciando seu segundo ano de atividades, sendo difícil a comparação com demais.

Por fim, este é um estudo de caso específico e não proporciona generalização das conclusões e dos resultados obtidos, bem como a utilização do mesmo em outras organizações.

4 O CASO PRIME COMEX COMÉRCIO EXTERIOR

4.1 Plano de Marketing

Este capítulo, apresenta o Plano de marketing da Prime Comex comércio exterior, de acordo com o referencial teórico exposto por Kotler (2000).

4.1.1 Sumário Executivo

Assim como definido por Kotler (2000), neste ítem do Plano de Marketing, deverá ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações

A Prime Comex comércio exterior Ltda. é uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de importação e exportação, na Grande Florianópolis e o litoral catarinense. Atualmente ela comercializa o salmão fresco especial com características específicas para a cozinha oriental (tamanho, tipo nobre, e corte) que é vendido em caixas com cerca de 30 quilos aos sushis, temakerias e mercado público, caracterizando uma empresa atuante em um único nicho. Um dos princípios da Prime é trabalhar com produtos de qualidade e boa procedência, sendo o salmão importado do Chile; e fortalecer sempre o marketing de relacionamento, através de atendimento flexível e diferenciado a cada cliente.

Com uma visão ampliada do mercado, a empresa aproveitou o modismo dos restaurantes orientais e conseguiu firmar seu nome. Atualmente, com a diminuição na demanda pelo salmão em virtude de outras opções de peixes com preço mais baixo a Prime vem estudando outras opções de produtos para incorporar ao seu portfólio. Bem como, estuda a possibilidade de ampliar a área de atuação em Santa Catarina.

Diante disto, esse plano de marketing foi desenvolvido para fortalecer a Prime Comex no mercado catarinense, ampliando sua área de atuação e também diversificando sua linha de produtos que para os próximos dois anos continuarão a basear-se no salmão, mas atenderão além das necessidades da cozinha oriental, as necessidades de restaurantes em geral e hotéis que utilizem o salmão (diversos tipos, tamanhos, pesos e cortes), conforme os objetivos abaixo descritos:

1. Aumentar a área de atuação da Prime Comex para todo o litoral do Estado de Santa Catarina para os 2 próximos anos.
2. Fazer com que os atuais clientes da Prime consumam apenas os produtos oferecidos por ela.
3. Aumentar para 15% a participação do mercado na Grande Florianópolis e Vale do Itajaí e para 5% no estado de Santa Catarina para os próximos dois anos.

Para cumprir esses objetivos, nossa estratégia de marketing concentra-se nos restaurantes em geral, hotéis e mercado-público de todo o litoral catarinense. Além disso, nossa estratégia prima pelo bom relacionamento com os clientes e pela promoção do uso do salmão pelos seus benefícios alimentares, sendo promovidos através de eventos realizados pela Prime e ainda através do *site* que esta pretende desenvolver.

4.1.2 Análise da Situação

De acordo com os estudos de Kotler (2000), neste item são apresentadas as informações sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macro-ambientes.

A Prime Comex é uma empresa que está em seu segundo ano de atuação, porém no ramo de importação de salmão (seu único produto, atualmente) está comercializando a cerca de um ano e meio, localiza-se na cidade de Itajaí e hoje atua somente em boa parte do litoral catarinense. É uma empresa de pequeno porte, apesar de trabalhar com produtos importados, e é administrada familiarmente, somente por pai e filho que também são os únicos funcionários.

A escolha pelo salmão específico para a utilização na cozinha oriental deu-se a partir de uma viagem ao Japão realizada pelo proprietário da empresa em 2005, onde este constatou que o produto que eles usavam possuía características específicas que facilitava o trabalho dos *sushimans* e ainda diminuía o desperdício e proporcionava melhor sabor a

comida. A partir destas informações, e com a constituição da empresa Prime Comex, que após a sua abertura ficou sem atividades até que fosse credenciada para a importação e exportação de produtos no Brasil, é que este tipo de salmão foi escolhido para ser importado por uma oportunidade de mercado, já que no estado de Santa Catarina ninguém o comercializava com estas características.

Com o modismo dos restaurantes orientais a cerca de 2 (dois) anos atrás, a Prime conseguiu inserir-se no mercado e despontar por oferecer um produto diferenciado. A queda na demanda veio apenas com o declínio deste próprio modismo e com o aumento da oferta através dos concorrentes.

Diante do exposto, a Prime busca uma diversificação no tipo de salmões importados para a comercialização em Florianópolis, e uma ampliação de área de atuação em Santa Catarina, também. Para melhor compreendermos estas mudanças, abaixo teremos a análise do ambiente interno; análise do ambiente externo; análise do ambiente do consumidor; análise SWOT; e, análise concorrencial.

4.1.2.1 Análise do Ambiente interno

A meta inicial da Prime Comex, era de tornar-se a maior distribuidora de salmões (próprios para sushis) do litoral catarinense. Esse foco consistia em proporcionar um produto de alta qualidade, um bom serviço de distribuição e atendimento aos clientes (atendendo a estes a qualquer hora do dia) e conseqüentemente fidelizá-los perante um serviço de credibilidade e parceria.

Atualmente, a meta da Prime Comex continua a buscar os valores de qualidade em seus serviços, expressos no parágrafo anterior, mas ampliou sua área de atuação, abrangendo todo o litoral de Santa Catarina na distribuição de seus produtos para os próximos dois anos e posteriormente ampliar para o restante do Estado de forma gradual, além de buscar a inserção de novos produtos em seu portfólio. Desta forma, o **foco estratégico** da Prime é evidente na declaração da missão e visão da empresa nos Quadros 01 e 02:

A Prime Comex busca trabalhar ao lado de seus clientes com produtos e serviços de qualidade e entrega garantida no momento que considerarem mais conveniente; assim, buscamos seu reconhecimento e fidelização a fim de maximizar nossos lucros e repassá-los novamente aos clientes em forma de qualidade contínua, preços adequados e satisfação ampliada para crescimento mútuo em longo prazo.

Quadro 01 - Missão da Prime Comex Ltda.

Fonte: Prime Comex Ltda

Atender todo o território de Santa Catarina com unidades em cidades estratégicas para um canal de distribuição eficiente.

Quadro 02: Visão da Prime Comex Ltda.

Fonte: Prime Comex Ltda

O foco na prestação de serviços e produtos de qualidade permanece desde a sua criação, apesar da empresa estar constituída há apenas 2 (dois) anos. Esta visão de negócio, que se baseia e busca continuamente melhorar o bom relacionamento com seus *stakeholders* (clientes finais, fornecedores, parceiros, etc.) facilita a fidelização de seus clientes e aumenta a credibilidade da empresa no mercado; sendo esta a filosofia utilizada pela Prime Comex.

E com base nestas referências a Prime tem buscado ampliar sua participação de mercado através da ampliação da área de atuação e da diversificação na comercialização dos tipos e tamanhos de salmão. Ampliou também seu público-alvo, deixando de apenas focar nos restaurantes orientais, temakerias e mercado-público para englobar os restaurantes em geral e ainda acrescer os hotéis. E, de acordo com o proprietário, eles almejam para 2010 alcançar 60.000 quilos de salmões vendidos.

Sabendo ainda, que muitos de seus concorrentes possuem a vantagem de oferecer mais produtos pesqueiros além do salmão, e que seu mercado-alvo constitui-se de clientes exigentes que precisam de garantias quanto à procedência e validade do produto é que a Prime Comex considera este **plano de marketing** de suma importância para a empresa, pois ele a ajudará a posicionar-se de forma adequada frente aos seus concorrentes, utilizando de forma mais eficiente os recursos de que dispõe.

A - Desempenho Atual

A escolha inicial pela importação de salmões para comercialização deu-se principalmente pela forte tendência ao consumo de comida oriental apresentada pelo mercado, a cerca de dois anos atrás e pela necessidade de produto especial para o preparo de sushis, tornando-se pioneira neste nicho ao importar apenas produtos adequados ao tamanho, tipo e condição de preparo (estar fresco). Nos meados de 2009, este modismo apresentou forte retração provocada, principalmente, por dois motivos: pelo preço elevado nestes tipos de restaurantes e temakerias, e pelo aumento no número de concorrentes, que hoje, apresentam-se bem estruturados.

A demanda de um cliente como exemplo de sua movimentação, há um ano eram vendidas 10 caixas com 30 quilos de salmão por semana para esse cliente e, nos meados da crise, foram vendidas apenas 4 caixas de 30 quilos por semana, caracterizando uma diminuição na demanda de 180 quilos de salmão por semana representando uma queda de 60% (sessenta por cento). Alguns dos clientes ainda não conseguiram recuperar a sua movimentação inicial mas por outro lado, outros já estão trabalhando a todo o vapor e novos clientes estão surgindo. No ano de 2009 a Prime totalizou 40.000 quilos de salmão importados e distribuídos (cerca de 3.300 quilos por mês). E, neste primeiro bimestre a demanda foi de 5.000 quilos/mês, esses números são motivados principalmente pelo surgimento de novos clientes. Vale ressaltar que a variação de um mês para o outro é bem grande. Em janeiro desse ano a quantidade vendida foi de 5.500 quilos, fevereiro 4.500 quilos, já o mês de março vem apresentando expressivo aumento, muito motivado pelo período da quaresma.

Em virtude desta oscilação do mercado, hora exigindo uma grande demanda e em outros momentos sofrendo alguns quedas, a Prime está analisando outras opções de produtos pesqueiros e a comercialização em todo o estado de Santa Catarina. Mas, para os próximos dois anos, ela apenas visa diversificar a linha de produtos do salmão (tipos, tamanhos e cortes) e ampliar a área de atuação da empresa atingindo todo o litoral catarinense, haja vista o forte consumo de produtos marinhos e a facilidade na logística de distribuição para a empresa. E, apesar de continuar focando na comercialização do salmão, ela almeja fazer

uma campanha de consumo deste peixe devido aos seus benefícios alimentares junto aos restaurantes e com divulgação em meios virtuais.

B - Recursos Atuais e Previstos

A Prime é uma empresa de pequeno porte, administrada familiarmente, por pai e filho. Com relação à estrutura organizacional, os recursos humanos utilizados na empresa são apenas desempenhados pelos proprietários. E, eventualmente, durante a carga e descarga do salmão é contratada mão-de-obra para auxiliar nesta tarefa com remuneração diária, através de acordo com o dono de um depósito utilizado para a armazenagem do salmão em Itajaí que é locado sempre que necessário.

Referente à estrutura física da empresa esta é constituída por um escritório, equipado com um computador e um aparelho multifuncional (telefone, fax, impressora, *scanner*) que auxiliam no desempenho das atividades de comercialização do produto, manutenção dos registros da carteira de clientes, agendamentos, contatos com os exportadores e na gestão do negócio.

Para a realização do plano de marketing para os próximos dois anos, a Prime necessitará contratar alguns serviços terceirizados, como: para elaboração e manutenção de um site; *chefs* de cozinha e nutricionistas, quando necessário, para a realização de eventos promovidos pela empresa; além de motoristas e carregadores para a distribuição dos salmões, haja vista a ampliação da área de atuação e demanda. Importante vislumbrar que essa demanda pode ser superior ou inferior ao previsto e planejado pela empresa, podendo ser efetuado ajustes durante a implementação e o controle do plano.

C - Temas de Estrutura Interna

A Prime enfatiza em todas as suas atividades o bom relacionamento com o cliente e o oferecimento de bens e serviços de qualidade e de acordo com as necessidades de seu público. Diante disto, é que o marketing de relacionamento possui grande relevância na

construção de uma **cadeia de valor** bem estruturada, confiável, flexível e articulada de forma a promover conjuntamente a empresa e seus parceiros e buscar benefícios e custos menores para todos.

A empresa visa fortalecer a sua imagem através dos *workshops* previstos, das visitas periódicas aos clientes finais, e esporadicamente aos outros parceiros e fornecedores. Pretende, também, através do seu *site* abrir um espaço para a promoção de seus clientes e parceiros, além de mostrar os benefícios de consumos de seus produtos, receitas e informações em geral, que possam fidelizar estes *stakeholders* a Prime.

Como o plano de marketing não pretende modificar a cultura e filosofia da Prime, ela apenas buscará intensificar através das novas políticas e instrumentos esses valores e buscará atender as especificidades dos novos clientes (restaurantes em geral e hotéis), da mesma forma que já atendia aos restaurantes orientais e temakerias oferecendo produtos específicos e adequados as suas necessidades.

D - Análise do ambiente do consumidor

A Prime Comex está proporcionando aos seus clientes um produto de qualidade e com boa procedência, atendendo-os de forma exemplar, adequando-se as suas necessidades. E, com o intuito de obter uma visão mais ampla do ambiente do consumidor serão analisados fatores como: os atuais clientes e os potenciais; como e com que frequência os produtos da Prime podem ser adquiridos; as motivações para que se consumam os produtos da Prime e os possíveis motivos para não se comprar dela.

E - Os Atuais Clientes e Potenciais Clientes da Prime Comex

Os atuais clientes da Prime Comex são constituídos pelos restaurantes orientais, temakerias e mercado-público. Isso porque a empresa percebeu que este mercado possuía uma necessidade não atendida por salmões adequados a cozinha oriental, que necessitavam de um tamanho, peso e corte específico. Atendendo a esta demanda e começando a importar este salmão a Prime conseguiu conquistar muitos clientes em Florianópolis. Entretanto, seus

concorrentes percebendo a perda de mercado começaram a comercializar o mesmo produto, diminuindo a demanda da Prime.

Em busca da manutenção da parcela de mercado e da penetração em outros, a Prime buscará de forma gradual diversificar suas linhas de produtos. Num primeiro momento, ela planeja para os próximos dois anos, oferecer o salmão de diversos tamanhos, tipos, pesos e cortes a fim de conquistar os restaurantes em geral e também distribuir para os restaurantes de hotéis em todo o litoral catarinense. A partir desta penetração ela buscará a inserção de outros produtos pesqueiros e ampliar sua área de atuação para outras cidades de Santa Catarina, desenvolvendo um novo plano que atenda as estas perspectivas.

F - Forma de Aquisição dos produtos da Prime

Atualmente para que os clientes da Prime consigam efetuar seus pedidos, eles precisam entrar em contato via telefone com a empresa ou esperar que esta vá até o estabelecimento para retirar as solicitações. Com o desenvolvimento do site, a Prime acredita que este tempo de visita diminuirá significativamente e facilitará também aos clientes, pois eles poderão realizar os pedidos *on-line* e aguardar apenas uma confirmação do pedido e previsão de entrega, agilizando os serviços e permitindo que empresas em localidades mais distantes possam ter menores custos telefônicos e de deslocamento para ambos os lados. É importante salientar, que devido à flexibilidade na entrega, a Prime não deixará de coletar pedidos via telefone atendendo assim aqueles clientes que preferam um atendimento mais pessoal e personalizado e que necessitem do produto em situações de emergência.

G - Frequência de Aquisição dos produtos da Prime

Por seu um produto alimentício e em geral ser consumido fresco, a Prime possui distribuição diária de seus produtos, porém em alguns períodos em menor quantidade, como por exemplo, no inverno. Desta forma, com o atendimento de todo o litoral catarinense, o que se prevê é que alguns restaurantes, devido a maior distância, talvez efetuem uma compra

maior e acabem congelando seus produtos ou mantendo-os resfriados tanto quanto possível. Atualmente a demanda da Prime é de 5 (cinco) caixas de 30 (trinta) quilos por semana (totalizando 150 quilos) por cliente. Tendo em vista que a Prime possui entre 15 a 18 clientes fixos, ela vende por mês algo entorno de 75 a 90 caixas.

H - Motivos para consumir os produtos da Prime

O principal motivo, para que antes fossem consumidos os produtos da Prime, era, além da qualidade e especificidade de seus produtos, o bom relacionamento com os clientes. Este último, por ser uma filosofia da empresa permanece como foco para todos os seus relacionamentos (sejam com clientes finais, fornecedores, parceiros, etc) e com relação aos produtos a política continua a de atender as especificidades dos clientes apenas ampliando estes quesitos, haja vista, a ampliação do mercado-alvo para o atendimento de restaurantes em geral e hotéis, que talvez prefiram o salmão inteiro, por exemplo, e não somente as especificidades da cozinha oriental.

Importante ressaltar que o consumo, de forma genérica, do salmão é propiciado pelos seus benefícios alimentares, como a ingestão de alto grau de Ômega 3 (incentivado pelos médicos para a boa saúde do coração e cérebro humano, além de outros benefícios), além de ser uma carne branca. E, a partir destas informações é que este plano de marketing visa através de workshops com *chefs* de cozinha e nutricionistas levar estes tipos de informações aos clientes da Prime e ainda disponibilizar diversas informações em seu site, buscando aumentar o consumo deste peixe.

I - Possíveis motivos para os clientes potenciais não adquirirem da Prime

Com relação às necessidades do mercado, devido ao preço elevado do salmão e a utilização de outros peixes na comida oriental, muitos clientes estão buscando diversificar suas compras solicitando de seus fornecedores flexibilidade no atendimento e forma de pagamento e variedade de produtos. Outros fatores a serem considerados são os custos, e a importância da qualidade, validade e procedência dos peixes; fatores determinantes para muitos dos compradores.

Observando as tendências de mercado, o aumento no consumo de carne branca e na aquicultura aumentam as perspectivas de consumo de salmão e outros peixes. Para Altemir Gregolin, a produção nacional de 1 milhão de toneladas de pescado, em 2005, pode chegar a 20 milhões nas próximas três décadas. E, segundo dados do site do IBAMA em 2006 a aquicultura atingiu 271,6 mil toneladas e um aumento de 5,4% no Brasil, depois das quedas de 3%, em 2004 e de 5,4% em 2005.

A aquicultura (criação comercial de animais aquáticos) é o setor de maior crescimento na economia alimentícia mundial. Sua produção cresceu a uma taxa de 11 % ao ano durante a última década, aumentando de 13 milhões de toneladas de peixes produzidos em 1990 para 31 milhões de toneladas em 1998. A piscicultura está a ponto de ultrapassar a pecuária como fonte de alimentos, até o fim desta década.

Lester R. Brown, presidente do Conselho do WWI-Worldwatch Institute e do EPI-Earth Policy Institute, aponta alguns fatores alarmantes na produção do salmão; que é um peixe carnívoro e alimenta-se de basicamente com farelo de anchova, arenque e restos da industrialização do peixe. Num contraste gritante em relação à produção de espécies herbívoras, como a carpa e a lampreia, que aliviam a pressão sobre os pesqueiros oceânicos, a produção do salmão na realidade intensifica essa pressão, pois requer até 5 toneladas de pescado para cada tonelada de salmão produzida. Outra preocupação é que, se o salmão, que é cultivado para um crescimento rápido e não para sobreviver à solta, escapar dos cercados em consequência de danos por tempestades ou ataques de predadores, como as focas, pode se acasalar com o salmão silvestre, enfraquecendo sua capacidade de sobrevivência.

Os peixes cultivados em gaiolas "*offshore*" ou cercados, como o salmão, também concentram grandes quantidades de resíduos, o que por si só representa um problema de manejo. Por exemplo, os dejetos produzidos pelo salmão cultivado na Noruega (um dos maiores produtores) equivalem ao esgoto produzido pelos 4 milhões de habitantes da Noruega.

Diante destas informações e ainda lembrando do forte apelo ambientalista que diariamente cresce em nosso planeta, é que produções como a do salmão podem com o passar do tempo sofrer uma forte diminuição sendo substituída por outras espécies herbívoras e que causem menor impacto ao meio ambiente.

O que vale ressaltar é que a empresa atende bem aos seus clientes e eventualmente perde alguma oportunidade de comercialização, haja vista, alguns dos seus compradores não

primarem por produtos de qualidade, procedência idônea e respeitável, fatores estes, indispensáveis para a Prime Comex.

E, sabendo de todas estas informações e observando os modismos e as tendências de mercado a curto e longo prazo é que a Prime Comex vem estudando a possibilidade de aumentar a variedade de seus produtos na linha pesqueira (após os próximos dois anos) seguindo os benefícios alimentares do uso da carne branca e de outros frutos do mar. Mas para firmar-se no mercado, por enquanto a Prime buscará diversificar apenas a linha do salmão e ampliar a área de atuação no estado de Santa Catarina, fortalecendo seu nome e ganhando credibilidade, para posteriormente investir maiores recursos financeiros e estruturais na importação e distribuição de outros produtos, o que hoje não é possível por indisponibilidade de recursos e de estudos de mercado.

4.1.2.2 Análise do ambiente externo

Para a análise do ambiente externo da empresa Prime Comex foram considerados dois tipos de elementos de ação: diretos e indiretos. O primeiro irá analisar os seguintes fatores: fornecedores; governo; instituições financeiras; e, competidores. Já, o segundo elemento, irá analisar os fatores: de demografia; estilo de vida; valores sociais; economia; política e tecnologia.

Elementos de ação direta:

1. Fornecedores – a importação é proveniente do Chile, a partir das empresas Aquachile, Yadran e Multiexport. Portanto, faz-se necessário que a Prime Comex procure novas empresas com quem negociar para que o poder de barganha aumente, bem como, problemas que venham a ocorrer com os produtores chilenos coloquem em risco nossas transações, como os que foram diagnosticados nos anos de 2007 e 2008 naquele país. “Conhecida como anemia infecciosa do salmão (ISA), a doença deverá derrubar em mais da metade o potencial de produção nos próximos anos e abrir espaço em um mercado (global) que consome cerca de 500 mil toneladas de peixe anualmente”

2. Governo – a empresa pertence ao Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX), portanto, permitida a efetuar as transações a que se dispõe;
3. Instituições financeiras – consideramos importante fazer seguro do nosso estoque contra possíveis danos aos quais possamos ser submetidos, por meio de aliança com empresas seguradoras que tenham o exato tipo de contrato que atenda às nossas necessidades e que não comprometa grande parte de nossos recursos;
4. Competidores – a organização deve atentar para a grande quantidade de empresas de outras cidades, com grandes quantidades de recursos e conseqüente possibilidade de trabalharem suas margens para oferecer mercadoria mais barata; mediante isto, devemos posicionar nosso produto como sendo de grande qualidade e com garantia de procedência. Não podemos considerar como competidores apenas outros fornecedores, mas também, outras qualidades de frutos do mar que venham a tomar o lugar especificamente do salmão, como no caso dos “peixes exóticos da Amazônia - surubim, o tambaqui e o pintado-da-amazônia”;
5. Natural – sendo o produto um peixe, a atividade da empresa está sujeita aos fatores naturais como: diminuição da reprodução do salmão, contaminação da água, e outros, capazes de influenciar na quantidade disponível no mercado, qualidade e preço, considerando que a empresa negocia com empresas de apenas um país, o que limita suas ações de busca do produto em outras regiões que não tenham sido afetadas por aspectos naturais.

Elementos de ação indireta:

1. Demografia – no que se refere especialmente à oferta de mão-de-obra, a empresa não sente a necessidade inicial de contratações; porém, no caso de sua localização geográfica, situar-se à cerca de 90 km da cidade de Florianópolis e ter muitos clientes na região faz com que tenhamos cada vez mais que estar atentos a este mercado, devido ao grande consumo de comidas orientais que são parte do estilo de vida – voltado a práticas saudáveis – da cidade;

2. Estilo de vida – o grande consumo de comidas japonesas há algum tempo no Brasil foi um dos fatores que influenciaram a decisão de importarmos salmão e outros derivados da aquicultura. No entanto, com a diminuição do consumo como consequência da redução do número de clientes das empresas para as quais fornecemos nossos produtos, é necessário que encontremos novos mercados-alvo, bem como utilizemos a penetração de mercado para nosso produto;
3. Valores sociais – nos últimos anos, as atitudes das pessoas vêm mudando de maneira bastante considerável. A preocupação com hábitos alimentares saudáveis é uma das maneiras que os consumidores podem contrabalançar os efeitos negativos que a vida moderna, em grandes cidades, têm sobre a saúde das pessoas. Portanto, é necessário deixar claro para os consumidores, a forma como nosso produto pode colaborar e estar presente no seu dia-a-dia para melhorar sua qualidade de vida;
4. Economia – o aumento da concorrência para a Prime Comex tende a reduzir os valores do salmão para os consumidores finais, no entanto, é necessário que saibamos trabalhar nossos custos para, conseqüentemente, termos boas margens. Isto ocorrerá a partir do desenvolvimento de estratégias para novos usos e mercados para o produto, bem como um bom estudo do mercado para aproveitar o momento de volatilidade do câmbio para aumentar as aquisições e ampliando os estoques no momento de queda do dólar, desde que esta ação, que aumentará os custos de manter os estoques não afete nosso capital de giro;
5. Política – como o ramo da empresa é o do comércio exterior, este elemento do ambiente externo é bastante relevante, já que os gestores precisam considerar as atitudes governamentais do Brasil, bem como dos países com os quais negocia como taxações e criação de barreiras alfandegárias que influenciam na demanda e oferta dos seus produtos;
6. Tecnologia – envolve o transporte e distribuição do produto, que podem ser melhorados com a finalidade de reduzir custos, ganhando margem para melhores preços aos clientes e ser fator de vantagem que a empresa apresente sobre seus concorrentes.

4.1.3 Análise SWOT

Neste ítem, na interpretação de Kotler, após resumir a atual situação da organização é identificado as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas.

A Prime Comex possui como importante ponto forte a qualidade de seu produto e serviço, além de um espírito empreendedor que busca sempre observar as tendências de mercado e aproveitar as melhores oportunidades.

Diante do exposto, objetivando conhecer melhor a empresa e o mercado em que ela está inserida, é que foi realizada uma análise SWOT (dos termos em inglês *strengths, weaknesses opportunities, threats*), que significa a análise das forças e fraquezas da empresa, e as oportunidades e ameaças de mercado que ela enfrenta.

Análise das Forças

1. Atendimento – A *Prime Comex* objetivando maximizar a fidelidade e melhorar a sua imagem perante seus clientes, procura jamais delimitar o horário de entrega dos produtos, inclusive atendendo pedidos a noite e nos domingos;
2. Preço – Procurando acrescer seu *market share* a *Prime Comex* trabalha com custos reduzidos - inclusive aluga um galpão junto com outras distribuidoras fazendo rateio de custos com as parceiras. O objetivo de ter o menor preço e conseqüentemente aumentar os pedidos foi sempre almejado e até pouquíssimo tempo a *Prime Comex* tinha o produto com menor preço entre todos os concorrentes. Essa situação se alterou devido à entrada de alguns concorrentes do estado de São Paulo no mercado;
3. Credibilidade – O salmão distribuído pela *Prime Comex* é comprado de seus fornecedores e passa por um controle de qualidade na empresa. Produtos fora do prazo de validade ou adulterados no peso, por exemplo, são devolvidos aos fornecedores. Muitos Clientes da *Prime Comex* preferem comprar da empresa, pois outros concorrentes vendem produtos vencidos e adulterados (esta é uma prática comum entre os distribuidores);
4. Foco e segmentação de mercado – A *Prime Comex* teve o pioneirismo de atender o segmento de restaurantes de sushi e temakerias com o fornecimento de salmão de

qualidade, ao qual se observa que é imprescindível neste segmento, pois o público é mais seletivo devido ao preço e a apreciar a qualidade do peixe que é servido cru;

5. Flexibilidade - a Prime Comex, por ser uma empresa pequena, e familiar, dispõe de flexibilidade para tomar decisões, por meio de estrutura organizacional mais achatada e comunicação horizontal entre os gestores quanto aos produtos que importar e mercados que desejam atender, portanto, diferentemente de seus concorrentes, que são em sua maioria empresas que atuam em mais de uma região do país, ela apresenta rapidez para adequar-se às necessidades do mercado local.

Análise das Fraquezas

1. Variedade de produto – No aspecto que tange a variedade de produto fornecido pela Prime Comex, alguns concorrentes possuem maior variedade de tamanhos e qualidades de salmão do que os oferecidos pela Prime Comex, além de oferecerem outros pescados e frutos do mar;
2. Não possui um site – as compras *on-line* e a simples ferramenta de busca da internet configuram, hoje, uma forte tendência mundial. Estar distante da comercialização virtual prejudica a empresa no sentido de diminuir as chances de divulgação de seu produto, e desfavorece nas chances de vendas para outras localidades, sejam estas nacionais ou internacionais, e ainda dificulta que outros parceiros (fornecedores, clientes, prestadoras de serviços) possam encontrá-lo.

Análise das Oportunidades

2. Buscar novos fornecedores – A abertura no leque de fornecedores de salmão pode garantir a Prime Comex maior segurança na negociação e poder de barganha;
3. Ampliar a variedade de produtos – visando diminuir as chances de perdas de negociação por apenas negociar o salmão, a Prime Comex pode ampliar a variedade de produtos a serem oferecidos aos seus clientes, fidelizando-os ainda mais e aumentando sua participação no mercado de revenda de pescados e frutos do mar;

4. Câmbio – aproveitar as variações cambiais em que o dólar está mais baixo e comprar um pouco mais de produto retendo-o em estoque para posterior venda de acordo com o preço de mercado pode garantir a Prime um aumento no lucro, apenas deve ser tomado cuidado em não imobilizar um percentual elevado do capital de giro.

Análise das Ameaças

1. Queda na demanda – Apesar da sua localização geográfica, situando-se no Vale do Itajaí, estando próximo de grandes centros como Florianópolis e além de ter muitos clientes na região fazem com que a Prime tenha cada vez mais que estar atenta a este mercado que vem desacelerando dia a dia. Apesar de ser parte do estilo de vida da cidade que é voltado a práticas saudáveis, devido à diminuição do consumo de comidas orientais a Prime deve estar atenta a esta ameaça no ambiente externo. Apesar de todos os pontos favoráveis ao consumo do salmão na região onde atua, observa-se que no mercado é latente a queda na demanda dos salmões nos nichos explorados pela Prime Comex.
2. O aumento da concorrência - Para a Prime Comex a entrada de concorrentes paulistas com preços menores e maior variedade, tende a reduzir os valores do salmão para os consumidores finais, no entanto muitos clientes optam por reduzir seu número de fornecedores devido à sobrecarga de trabalho e os pedidos de entregas diferentes e pagamentos, reduzindo assim o trabalho no seu estabelecimento. Essa opção dos clientes acaba por ser uma ameaça a Prime que trabalha apenas com o salmão e este, apesar de ter a qualidade como ponto favorável, hoje perde no preço para os concorrentes paulistas.
3. Política - Taxações e criação de barreiras alfandegárias que influenciam na demanda e oferta dos seus produtos oferecidos pela Prime Comex.
4. Epidemias – A Prime Comex deve atentar para qualquer tipo de doença que venha afetar os salmões e alterar o padrão de demanda.

5. Queda no preço de outros alimentos – A queda no preço de outros alimentos afetaria a demanda dos salmões, principalmente no tocante a outros peixes concorrentes nas temakerias e sushis como o atum, polvo, camarão etc.;
6. Fornecedores – sendo o Chile o único país fornecedor de salmão para a Prime Comex pode prejudicar o abastecimento do produto, caso haja qualquer problema natural ou eventualidade na entrega, dentre outros.

Análise da Matriz SWOT

A análise da matriz SWOT proporciona um melhor entendimento dos dados explanados pelas forças e fraquezas, e pelas oportunidades e ameaças, conforme Quadro 03:

Quadro 03 - Análise Matriz SWOT para a empresa Prime Comex.

Fonte: Prime Comex Ltda

<p><i>Forças</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuição; • Preços compatíveis com os produtos; • Custos reduzidos; • Estrutura organizacional flexível e enxuta – processo decisório rápido; • Credibilidade perante clientes. 	<p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Novos fornecedores; (anexo) • Ampliar quantidade de produtos comercializados – criação de portfólio; • Utilização de produtos alternativos – espécies exóticas amazônicas; • Novos mercados – serviços; • Aproveitar os momentos de valor reduzido de moeda estrangeira utilizada nas negociações.
<p><i>Fraquezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Meios de divulgação dos produtos; • Comercialização de produto único. 	<p><i>Ameaças</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Queda da demanda; • Concorrência; • Epidemias que afetem a produção no país de origem; • Única fonte de fornecimento do produto – Chile.

Desta forma, seguem comparações e observações:

Oportunidades – Ameaças

O mercado de comida oriental apresentou alta em seu consumo por motivos como a rapidez com que pode ser consumido, bem como a qualidade que o envolve quando se refere a preocupação dos consumidores com bons hábitos alimentares. No entanto, pode-se observar, por meio da diminuição (em média de 50%) da quantidade de pedidos dos clientes, que este consumo vem diminuindo. Provavelmente, esta queda tenha relação direta com o momento econômico vivido e que mantém os consumidores finais relutantes em manter seus gastos, como aponta pesquisa divulgada pela Revista Exame que mostra a redução em 45% (previsão) que os consumidores realizarão com gastos em alimentação fora do lar no ano de 2009.

A empresa pode buscar novos mercados que consumam o montante inicial de salmão e/ou que adquira o estoque excedente.

Oportunidades – Fraquezas

A empresa trabalha com um único produto, o que a torna suscetível a variações no mercado. Portanto, a escolha por novos produtos apresenta-se como uma oportunidade vislumbrada a partir desta fraqueza, o que força a organização a elaborar planejamento estratégico, que terá como consequência, estudos de mercado e das fraquezas dos concorrentes transformando-as em oportunidades para a empresa.

Isto permitirá que a Prime Comex esteja à frente de seus concorrentes e crie vantagens competitivas para o fornecimento de produtos antes não atendidos por outras empresas do setor.

Oportunidades – Forças

O pioneirismo em fornecimento para restaurantes de comidas orientais, a um preço aceitável pelo mercado e as entregas sendo efetuadas de acordo com as necessidades dos clientes, permitem que a Prime Comex esteja bem posicionada em relação aos concorrentes. Este fator faz com que se tenham maiores facilidades na penetração do produto e desenvolvimento de novos mercados. E, também com a criação de um portfólio para captação de recursos e prover o desprendimento ao único produto negociado pela organização.

Ameaças – Forças

Para combater as ameaças com redução do mercado consumidor, novas empresas e produtos concorrentes, a Prime Comex por meio da sua flexibilidade administrativa, que permite tomada de decisões rápidas, e da reputação conquistada perante seus clientes, pode adequar-se com eficiência ao mercado e ao desenvolvimento deste, penetração e diversificação de produtos.

Ameaças – Fraquezas

O declínio no consumo de salmão, e sendo este o único produto comercializado pela empresa, a deixa em desvantagem diante dos concorrentes. Tal fato pode ocasionar a perda de recursos da empresa por não poder trabalhar com suas margens. Outro fator está relacionado a importação do produto de um único país, o Chile tornando a empresa vulnerável e diminuindo suas chances de negociação do preço.

Forças – Fraquezas

A Prime Comex deve utilizar a sua flexibilidade em tomada de decisões para compor preços e melhorar seu sistema de distribuição que sempre foi uma de suas forças, mas de maneira que não pressione seus custos, desenvolvendo sua logística de entregas. Estas

decisões devem proporcionar, também, a escolha de produtos que formem um portfólio maior para serem disponibilizados aos clientes e que permita à empresa aumentar e ao mesmo tempo dividir suas receitas entre diferentes produtos, o que posteriormente, permitirá que ela conheça aquele que tem maior participação nos lucros. Caso queira tirar seu foco dos consumidores de salmão ou confirmá-lo como seu principal produto, será uma forma de selecioná-lo.

4.1.4 Análise Concorrencial

No que se refere à concorrência para a Prime Comex, podemos considerar que ela vem sofrendo nos últimos períodos a pressão de empresas maiores vindas de outras regiões do país, com grande poder de barganha advindo de suas condições econômicas superiores às da Prime Comex, portanto, podendo negociar melhores valores e quantidades com os fornecedores. Isto reflete, então, a existência de uma concorrência de marca entre as empresas atuantes neste mercado – de salmão na região da Grande Florianópolis e litoral catarinense.

No entanto, a Prime Comex tem vantagem competitiva quando observamos sua superioridade em concorrência de forma, uma vez que ainda são poucas aquelas organizações que oferecem o produto ao mercado com as características necessárias para elaboração de pratos específicos da culinária japonesa. Considerando a grande quantidade de restaurantes de comida oriental na região atendida pela empresa, vemos que ela está em posição melhor que suas concorrentes. Esta diferenciação advém, portanto, do posicionamento baseado na necessidade de seus clientes e de uma das forças desta organização, o posicionamento por acesso, que permite aos clientes terem suas necessidades de produto atendidas no momento conveniente, já que a Prime Comex tem grande preocupação com seu sistema de distribuição – uma forma indireta de fidelização dos clientes – aliado a qualidade dos produtos.

Seu marketing de nicho é voltado para os restaurantes em geral, hotéis, temakerias e mercado público que procuram o produto com um conjunto de características específicas e próprias da sua necessidade. A comunicação em dois sentidos, por meio do contato direto e pessoal com os clientes, permite a Prime Comex ter um canal importante e eficiente para posicionar o seu produto de maneira adequada e possibilita a implantação do marketing de relacionamento, já que o cliente pode solicitar junto a empresa o produto que necessita e a partir daí a importação ser realizada, permitindo assim, resultados sustentáveis para ambos. Esta proximidade com os clientes é outra forma de a Prime Comex obter vantagem competitiva. Porém, esta condição particular de atendimento aos clientes não é utilizada pela empresa para aumentar os preços, já que a atual situação econômica das empresas consumidoras não permite tal atitude e seria arriscado qualquer política de preços superiores em relação a manutenção dos clientes em longo prazo.

Diante disto, pode-se considerar que a Prime Comex possui foco definido, qual seja, o atendimento de empresas que elaboram alimentos e os fornecem a terceiros para consumo dentro de curto prazo. Tais empresas possuem necessidades específicas, e precisam, por parte de seus fornecedores, profundo conhecimento a respeito delas. Sendo a Prime Comex diferenciada no atendimento dessas necessidades e trabalhando para sempre reduzir seus custos, como no caso da importação de produto exclusivamente para determinado cliente, tendo como resultado diminuição dos custos de manter estoques, por exemplo, pode-se entender que a Prime Comex atinge, ou ao menos, está muito próxima de atingir seu foco e conseqüentemente sobrepor seu desempenho em relação aos concorrentes.

A - Concorrentes

Dentre os concorrentes diretos estão: Estação do Mar, Verdemar, Ilha pescados, Marcomar e Bompeixe. Para efeito de análise, e considerando as semelhanças entre os concorrentes da Prime Comex, que oferecem diversos pescados e frutos do mar diferentemente dela, foram escolhidas três das supracitadas empresas para serem analisadas. Abaixo, algumas considerações referentes a cada um deles.

1. Estação do Mar – A Estação do Mar possui três lojas em Florianópolis, uma em Coqueiros, uma no Centro e outra no Aeroporto Hercílio Luz. Com grande variedade de produtos nacionais, importa de países como Noruega, Chile, Japão, Estados Unidos e outros. Tem como objetivo oferecer a seus clientes qualidade e bom atendimento. Possui *site* que lhe agrega maior visibilidade no mercado e facilita as negociações. Dentre os produtos estão: pescados e frutos do mar;
2. Verdemar – A empresa Verdemar foi fundada em 1995, pelo Sr. Lauro Dutra Junior e pela Sra. Vera Olinda Pedroso em Florianópolis, atualmente localizando-se no bairro Itacorubi. Possui como vantagens a oferta de diversos produtos nacionais e importados (pescados, crustáceos, produtos congelados como massas, molhos, etc.), além de produzir, vender e distribuir, tanto para atacadistas quanto para varejistas. A vantagem em oferecer uma grande variedade de produtos pesqueiros faz com que seus clientes não precisem buscar outros fornecedores, além de utilizar o *site* que dá maior publicidade para seus produtos; e
3. Marcomar – A empresa Marcomar pode ser considerada uma grande distribuidora com quatro centros de distribuição, na Bahia, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais, contando com frota própria e terceirizada. Seus processos administrativos são automatizados, com grandes investimentos em suas instalações, comercialização *on-line* e qualidade do produto. Possui uma grande variedade de peixes e frutos do mar, nacionais e importados, frescos e congelados, oferecidos com qualidade e garantia de procedência, desde a origem até a distribuição. Com mais de 1.000 clientes em todo o Brasil, a Marcomar atende hotéis, restaurantes, redes de *fast food*, supermercados e outras empresas interessadas.

Ainda que possam ser considerados fortes e bem estruturados, estes concorrentes não atendem o mercado de forma específica quanto a Prime Comex. Contudo, são considerados importantes no ambiente externo em que a empresa está envolvida e merecem atenção já que possuem como fator relevante a visibilidade a que se dispuseram, o que pode tornar-se

decisivo como opção de compra pelo cliente por ter a possibilidade de considerar como um fator de qualidade e confiabilidade em relação aos produtos oferecidos por estas empresas.

O Quadro 04 apresenta os principais tipos de concorrência enfrentados pelo salmão da empresa Prime Comex, tanto nos produtos oferecidos pelos concorrentes bem como no cliente final que opta por esses outros produtos:

Empresas concorrentes	Produtos concorrentes	Concorrência geral
Estação do Mar	Peixes exóticos	Restaurantes em geral
Verdemar	Crustáceos	Restaurantes típicos de variadas origens
Marcomar	Moluscos	<i>Fast food</i>
Ilha Pescados		
Bompeixe		

Quadro 04 – Principais tipos de concorrência para o salmão da Prime Comex.
Fonte: elaborado pelos autores

B - Determinação dos objetivos dos concorrentes

Além do objetivo principal destes concorrentes, que visa à maximização dos lucros, as empresas precisam de eficientes estratégias para ofertar seu produto no mercado, uma vez que se tratando de uma commodity, os preços, bem como o próprio produto, têm pouca variação.

Em geral buscamos identificar as estratégias utilizadas pelas empresas deste mesmo setor, não sendo tão acessível às estratégias utilizadas individualmente. Neste contexto observa-se que 80% destas buscam identificar-se, aproximar-se e satisfazer seus clientes, enquanto uma delas objetiva, além da maximização dos seus lucros, o aumento do seu

volume de vendas atingindo o maior número possível de clientes que se utilizam de seus produtos. Não obstante, a empresa que está mais afastada dos clientes com relação ao reconhecimento das suas necessidades quando estas se tornarem específicas, provavelmente sofrerá revés, sendo que esta situação deverá ser cuidadosamente analisada pela Prime Comex para que se transforme em uma oportunidade de atendimento a estes clientes e que os mesmos se tornem futuros e potenciais consumidores do seu produto, já que a Prime Comex atende clientes com necessidades específicas.

C - Avaliação das forças e fraquezas dos concorrentes

Uma das ações que deverá ser tomada pela Prime Comex é a realização de pesquisas primárias para conhecer melhor seus concorrentes. Informações a respeito de participação de mercado, na lembrança da marca e da preferência deverão ser colhidas para que se identifique se o foco da empresa e seus esforços estão dando o resultado adequado.

Com relação à empresa Marcomar, ela vem apresentando-se muito forte pela possibilidade de trabalhar melhor seus preços, até sacrificando sua margem de contribuição por produto, quando necessário, para atender seus clientes com menores preços quando alguma variação ambiental se fizer presente no mercado, por exemplo, isto decorre da sua força financeira, pois é uma empresa presente em diferentes regiões consumidoras e busca expansão por meio de novos clientes. É a única das concorrentes a atuar em diferentes cidades do país, atendendo bem tanto empresas quanto clientes pessoa física.

Dentre as concorrentes a Marcomar é a empresa mais estruturada administrativa e financeiramente. Possui um sistema logístico já desenvolvido que a ajuda em redução de custos e manutenção do produto em boas condições dentro dos veículos de transporte sendo todos eles adaptados para este tipo de serviço. No entanto, este sistema logístico pode refletir na inflexibilidade de entrega no momento em que determinado cliente necessitar do produto. A Prime Comex, ainda que não conte com uma área especializada em logística, possui tal flexibilidade, o que coopera para a conquista de novos clientes. A Marcomar, por meio da automação, pôde otimizar seus estoques controlando melhor os produtos que estão

em seus armazéns e reduzindo os custos com obsolescências e procura por produtos, uma vez que todos estão relacionados em um sistema de Microsiga, o que possibilita também o gerenciamento da manutenção dos estoques pelo reconhecimento eficiente do ponto ideal de pedido, lote econômico de compra, entre outros. Isto permitiu a Marcomar criar um controle de qualidade também satisfatório. Por meio da técnica de amostragem, os produtos são inspecionados periodicamente e aqueles que não estão em conformidade com suas especificações, prazos de validade, são devolvidos aos fornecedores, evitando perdas maiores para a empresa.

Especificamente na sua relação concorrencial com a Marcomar, a Prime Comex, pode obter algumas oportunidades e algumas ameaças. Dentre as oportunidades pode-se observar o atendimento eficiente, porém formal que esta empresa de grande porte venha a ter com seus clientes, e menos flexível quando seus clientes necessitarem de produtos específicos que não façam parte do portfólio da empresa. A Prime Comex pode se utilizar disto e atendê-los e posteriormente conquistá-los para que consumam seu salmão ou permita que a empresa aumente seu portfólio.

Em outra situação, este atendimento tão específico que a Prime Comex oferta aos seus clientes pode ser ameaçado pela concorrente porque em um momento de dificuldade financeira dos clientes, onde o item relevante for o preço e a Marcomar puder reduzi-lo, os clientes optaram por esta para que possam ao menos manterem-se neste período. E será uma oportunidade para que a Marcomar os fidelizem aos seus produtos.

As empresas Estação do Mar e Verdemar são também estruturadas, ainda que financeiramente em menor proporção que a Marcomar, mas conhecem muito bem o mercado da grande Florianópolis e litoral catarinense, visto que mesmo essas organizações sendo situadas em Florianópolis, são um dos principais concorrentes nas demais cidades do litoral catarinense. Possuem instalações para atendimento de clientes que queiram comprar quantidades menores de seus produtos para uso doméstico. A localização de suas lojas está em pontos importantes da cidade, como no acesso às praias e no próprio acesso principal da cidade. Sendo ainda que todas as três empresas aproximam-se de seus clientes também por meio da internet, uma maneira fácil de receberem seus contatos para eventuais dúvidas ou solicitações.

Neste sentido as empresas deste setor, de forma geral, são muito parecidas, lidam com produtos que apresentam poucas variações, portanto, concorrem de forma instável por agirem de maneira parecida, porém as 03 (três) concorrentes citadas estão à frente da Prime Comex por utilizarem tecnologia, ter experiência; e a Marcomar, maior das concorrentes, ter condições econômicas superiores para poder alterar um dos fatores importantes do seu composto de marketing, o preço, que pode facilmente adaptar a combinação destes fatores às necessidades econômicas do mercado e ser decisivo para captação dos clientes da concorrência.

A Prime Comex entende a necessidade da preocupação com as ações de todos os seus concorrentes para defender-se de eventuais ataques e também realizá-los. No entanto, os investimentos envolvidos para criação de uma equipe, ou ainda para dedicação dos gestores da organização para realização dos trabalhos em inteligência competitiva na organização, envolveria recursos ainda não disponíveis sem que haja prévia consolidação da empresa no mercado. Contudo, mesmo sem apresentar a mesma estrutura que as demais empresas atuantes no mesmo mercado que o seu, a Prime Comex continuará desempenhando ações para manter um marketing direto com seus clientes. A empresa apresenta-se adequada e atendendo alguns requisitos que lhe conferem competência de marketing, qual seja o estabelecimento de uma relação duradoura de trocas com os clientes (a Prime Comex tem obtido sucesso na fidelização de certos clientes, permitindo sua manutenção no mercado), oferecendo-lhes soluções capazes de satisfazer suas necessidades e expectativas, oferecendo produtos e serviços que devem ser entregues ao cliente certo (os produtos da Prime Comex são específicos a clientes que também oferecem seus produtos a terceiros, sendo necessário ter as características corretas para processamento adequado, no caso, para preparação de alimentos da culinária oriental), com padrão de qualidade adequado (a empresa importa os produtos com as especificações, medidas, corretas), na hora certa e no lugar certo, com maior eficiência e rapidez que seus concorrentes (a Prime Comex entrega seus produtos no momento julgado mais adequado pelos seus clientes para receberem os produtos).

D - Estratégia concorrencial – seleção de concorrentes

Sendo a Prime Comex uma empresa de pequeno porte, uma maneira mais adequada para concorrer no mercado seria a tentativa de liderar um nicho para conseguir maior rentabilidade frente a venda de maior volume de produtos que seus concorrentes podem focar. Desta forma a empresa poderia atender clientes pessoa jurídica, como restaurantes orientais, e trabalhadores liberais, freelancers, sushimen, que vejam na Prime Comex uma excelente parceira para fornecimento dos produtos em quantidades certas e com uma distribuição flexível que permita a este cliente solicitar seu produto durante um evento que esteja participando, trabalhando, por exemplo.

Como os nichos podem enfraquecer-se, a Prime Comex deve preocupar-se em renová-lo sempre com novas atribuições e possibilidades aos seus clientes, bem como estudar novas maneiras de uso dos seus produtos para ampliar seu mercado. Portanto, a Prime Comex especializar-se-ia em clientes específicos, conforme já citados; geográfico, são os clientes localizados na Grande Florianópolis e Vale do Itajaí; por atributos do produto, aqueles que precisam ter as especificações corretas para elaboração de alimentos da culinária oriental, sobretudo japonesa; preço-qualidade, seus produtos são todos advindos do Chile dentro de recipientes adequados e que dificilmente são manipulados para que nenhum fator externo influencie na sua qualidade e com prazos de validade sempre observados; e canal de distribuição, que será o grande diferencial por atender os clientes quando precisarem do produto em diferentes horários – oferecendo esta Utilidade de Lugar aos seus clientes – o que permite, também, contato maior e eficiente com os clientes para coleta de informações que forem julgadas necessárias pelos gestores da organização para comporem um banco de dados que contribua para análises de situações de marketing ou que possam gerar um diferencial competitivo para a organização frente às suas concorrentes.

4.1.5 Metas e Objetivos

Na ótica de Kotler (2000), após toda a análise realizada na organização é definido os objetivos e metas. O resultado da situação e a análise SWOT apontam para as seguintes metas e objetivos para a Prime Comex:

Meta: Proporcionar produtos e serviços com valor elevado aos clientes atuais e potenciais da Prime Comex em toda Santa Catarina.

Ao se comparar os produtos e serviços oferecidos pela Prime Comex aos de seus concorrentes, percebe-se que sua grande vantagem é trabalhar com produtos adequados as necessidades de seus clientes e ainda atendê-los conforme o solicitado e de forma flexível. O cultivo as relações comerciais de confiança e credibilidade ajudam a manter os atuais clientes e facilitam na conquista de novos.

Nossa meta consiste em atingir clientes novos em todo o litoral do Estado de Santa Catarina, nos próximos dois anos, fomentando o uso de nossos produtos e mostrando seus benefícios, tanto quanto qualidade e características físicas do produto como seu apelo saudável. Por esse motivo, nosso plano de marketing se concentrará em uma proposta que prime pelo valor elevado, valorizando não só as características do produto, mas oferecendo serviços de qualidade, fortalecendo o marketing de relacionamento, dentre outros. De modo correspondente, os objetivos de nosso plano de marketing são:

1. Aumentar a área de atuação da Prime Comex para todo o litoral do Estado de Santa Catarina para os 2 próximos anos.
2. Fazer com os atuais clientes da Prime consumam apenas dela os produtos oferecidos.
3. Aumentar para 15% a participação do mercado na Grande Florianópolis e para 5% no estado de Santa Catarina para os próximos dois anos.

4.1.6 Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing segundo Kotler (2000) definem a forma que a organização irá atuar para atingir suas metas e objetivos. Para a elaboração das estratégias de marketing são necessárias algumas informações. Para tal, serão apresentados: o perfil do cliente, o produto, as políticas de preço, as questões pertinentes à distribuição e a promoção da Prime Comex.

A - Perfil do Cliente-Alvo

O público-alvo da empresa são os restaurantes em geral, temakerias, hotéis e mercados-públicos, clientes exigentes principalmente no preço. É um público que possui uma grande oferta de produtos pesqueiros e que busca atendimento de critérios específicos: preço, qualidade do produto, e flexibilidade na entrega. Todos estes critérios são básicos na negociação, e exigem do distribuidor poder de barganha, disponibilidade e flexibilidade nos serviços de entrega e qualidade no tipo de salmão adquirido (fatores como durabilidade, tamanho e corte são grandes influenciadores).

Este público tem consciência e acessibilidade a todos os distribuidores, haja vista a oferta ser disponibilizada através de meios virtuais por empresas de grande porte que possuem maior poder de barganha com os clientes. Diante disto e da grande diferença entre os clientes da Prime, devido aos vários níveis de consumo e de poder de compra, é que a empresa precisa posicionar seu preço de forma a atrair e abranger todos os consumidores. Outro fator de suma importância é com relação às necessidades de produto, suas condições físicas e procedências. E este é um público que precisa cuidar do frescor do produto, da onde ele vem, com o tamanho, o corte e como são as condições de higiene, refrigeração e tempo de transporte, por isso que distribuidores que oferecem produtos com níveis de qualidade elevado conseguem ganhar crédito no mercado e fidelizar seus clientes, sendo também esta a preocupação da Prime.

B- Produto

O salmão comercializado pela Prime Comex é um produto diferenciado que busca atender as necessidades de mercado. Conforme as metas e objetivos da empresa em ampliar a área de atuação da Prime e também a linha de produtos, a empresa além de comercializar o salmão adequado as necessidades dos restaurantes orientais e temakerias (de tamanho, que pode variar entre 4/5 quilos, 5/6 e 6/7, considerados nobres e preferidos por esta cozinha), ele vai comercializar o salmão inteiro fresco, e em filé de diversos tamanhos e pesos a fim de atender as demandas de outros restaurantes, hotéis e mercados-públicos.

C -Política de Preços

Com relação ao produto, definir o preço de comercialização do salmão torna-se difícil por uma série de questões. Por exemplo, o preço do salmão é cotado através do dólar, do quanto o Chile está exportando (fornecedor da Prime) e da relação entre oferta e procura (além de ser influenciado por questões naturais, como a própria produção do salmão, devem ser considerados fatores como modismos e tendências de consumo – produtos naturais, com Omega 3, ou orientais), por isso todas as semanas o seu valor sofre alterações no mercado.

Nos últimos 6 (seis) meses o preço do salmão não tem sofrido grandes variações. E, o valor mais baixo foi de R\$ 20,00 (vinte reais) o quilo e o mais alto foi R\$ 23,50 (vinte e três reais e cinquenta centavos) o quilo. Durante a elaboração deste plano de marketing, a Prime Comex comercializou o salmão a R\$ 22,00 (vinte e dois reais) o quilo, seguindo os valores de mercado e as especificações de seu produto.

Com relação ao custo do salmão, este é influenciado pelo custo do produto, que por ser uma *commoditie* segue os preços de mercado, assim como o preço de venda também segue os valores de mercado. Para destacar-se de seus concorrentes a grande oferta da Prime é trabalhar a relação de custo-benefício com seus clientes, fortalecendo sua imagem, propondo serviços e produtos de qualidade e oferecendo um espaço em seu site para seus clientes fazerem propaganda.

D - Distribuição

Além das atuais formas de compra e distribuição da Prime (que são realizadas através da venda in loco ou por telefone e a distribuição feita pelos proprietários em caminhões que levam os produtos aos restaurantes sempre que solicitados), a empresa disponibilizará o serviço de compra via internet em seu site (www.primecomex.com.br). Através do montante de pedidos virtuais ela irá compondo sua demanda a curto, médio e longo prazo, organizando de forma mais eficiente seus pedidos e conquistando novos clientes que poderão localizá-la na web e terão todas as informações necessárias com relação a procedência, linhas de produto, histórico e outros.

Na busca por novos clientes a Prime irá realizar visitas a restaurantes e workshops sobre os benefícios e utilizações do salmão, apresentando receitas e os tipos de salmão que melhor se adequam a cada utilização. Serão convidados restaurantes, banqueiros, e pessoas afins para que conheçam a empresa, seus produtos, procedências, seus serviços e como esta se relaciona com os clientes. Esta iniciativa será realizada em locais específicos, limitará o número de convidados e será programado por microrregiões dentro da macro que é todo o litoral catarinense, visando desta forma melhor compreender as suas necessidades de mercado e criando um relacionamento confiável e amistoso com os potenciais clientes, que posteriormente serão atendidos através de visitas periódicas e compras *on-line*.

E - Promoção

A promoção da Prime Comex será baseada nos benefícios alimentares de seus produtos e nas suas características físicas que serão oferecidas pela empresa. Como as especificações de produto podem ser oferecidas pelos nossos concorrentes, a empresa buscará fortalecer o marketing de relacionamento junto aos seus fornecedores, consumidores e parceiros.

Neste sentido é que estimular as relações de confiabilidade, credibilidade e fidelização nas aquisições será a principal ferramenta de promoção, pois no ramo

alimentício a propaganda “boca a boca” ainda é muito forte e é capaz de ajudar ou prejudicar a empresa de acordo com o comportamento que esta tem e com a qualidade de seus produtos e serviços oferecidos. E através das visitas aos restaurantes, a utilização adequada dos meios de comunicação virtual e aos workshops bem planejados e executados a Prime visa angariar seus potenciais clientes e ainda fortalecer sua relação com os atuais clientes.

4.1.7 Implementação de Marketing

Como a Prime Comex tem como meta a ampliação de seu mercado e respectiva participação, entendemos que ela deve passar por uma estruturação para alcançar tal decisão. Para implementar, executar sua estratégia de marketing, a empresa precisará adotar estratégias globais de atuação para as áreas funcionais que deverá criar e que impactarão sobre qualquer estratégia funcional criada, inclusive da área de marketing. Inicialmente será necessário estruturar funções básicas como finanças, marketing, logística e vendas; sendo que posteriormente, para manter o diferencial da organização, estruturar a área de recursos humanos para que seu pessoal esteja capacitado para as tratativas rotineiras com os atuais clientes e para conquistar novos clientes.

A Prime Comex irá buscar uma estruturação de forma eficiente e adotando critérios para uma política administrativa eficiente, desde que considerada pertinente pelos controles que serão realizados pelos gestores. Portanto, as estratégias, estrutura organizacional e sistemas de informação serão pensados para darem suporte aos elementos que atuarão diariamente interna e externamente à empresa, sobretudo com seus clientes. Os recursos humanos contratados pela organização atenderão aos elementos fundamentais em conformidade com a Missão da empresa de sempre atender bem seus clientes no momento que precisarem buscando aproximarem-se deles cada vez mais; seu *pessoal* receberá o treinamento adequado para agir desta maneira; e suas *habilidades* também deverão ser treinadas para que a satisfação por atender bem aos clientes seja tão emblemática quanto o conhecimento a respeito dos produtos ofertados pela empresa.

Porém, em curto prazo, as atividades para que conquistemos participação de mercado e consigamos nos manter competitivos será por meio de maior conhecimento pelos clientes da maneira como a Prime Comex atua no mercado e pode disponibilizar produtos de alta qualidade a preços convenientes e com a conveniência de recebê-los em horários diferenciados conforme a necessidade destes clientes.

Nossas atividades serão executadas com:

1. Participações em feiras, eventos e *workshops*;
2. Demonstrações, por intermédio de *chefs* de cozinha, das possibilidades de uso do salmão, a fim de aumentar as vendas com formas não-tradicionais de elaboração de pratos e novas receitas;
3. Esclarecer aos potenciais clientes as vantagens que a empresa oferece, principalmente pela sua conveniência – *Utilidade de Lugar*;
4. Esclarecer os benefícios do consumo do produto em si – possivelmente com alianças com restaurantes da culinária oriental, bem como restaurantes típicos que têm em seus cardápios frutos do mar – para que possamos ampliar nossa base de clientes;
5. Visitas técnicas a restaurantes e hotéis com a presença de *chefs* renomados para que as refeições servidas nestes locais estejam sempre atualizadas para que tais novidades captem e mantenham clientes;
6. Formação de convênios com estes restaurantes para que adquiram os produtos exclusivamente com a Prime Comex e tenham também estes benefícios;
7. Obter vínculo com os *chefs* das regiões onde a empresa atua, já que acreditamos que eles são excelentes formadores de opinião e disseminarão a qualidade do produto e imagem da empresa;
8. Criar um site para comunicação, divulgação, espaço par notícias sobre o uso e benefícios do salmão, além de disponibilizar receitas e propagandas de restaurantes parceiros.

Tais atividades terão um período para seu desempenho atemporal, contudo, poderá ser dada ênfase durante o verão, quando as cidades turísticas onde a Prime Comex atua recebem grande quantidade de visitantes e conseqüentemente os restaurantes e hotéis têm sua taxa de ocupação aumentada. Para atender a demanda, caso necessário, profissionais temporários poderão ser contratados para que sejam realizadas as distribuições do produto, mas sem que esta medida afete a imagem da empresa, pois executaremos treinamentos rápidos com este pessoal para que entendam a filosofia de atuação da empresa.

Após cada entrega de produto os gestores farão contato com os clientes para que tenham informações a respeito do serviço prestado e se o produto entregue está em conformidade com as especificações solicitadas.

No primeiro ano estima-se que os custos envolvidos para execução destas atividades serão de 5% do faturamento da empresa, sendo adicionado a cada período 2,5% a este valor até que se atinjam os 15% considerados satisfatórios e que serão mantidos estáveis.

A Prime Comex procurará sempre se adequar às necessidades dos clientes do nicho em que se propôs atuar, para que este trabalho sempre próximo ao cliente possa resultar no retorno adequado de seus investimentos e que a satisfação ocorra para ambos.

4.1.8 Avaliação e Controle

Para que sejam realizadas de forma efetiva a avaliação e o controle da implementação do plano de marketing na Prime Comex, estes procedimentos serão divididos em controle formal, padrões de desempenho e controle informal de marketing.

A - Controle formal de marketing

Os controles formais de marketing abrangem os recursos humanos, os aportes financeiros e a pesquisa e desenvolvimento. Dentro destes tópicos serão levantadas questões de controle que a Prime Comex pretende realizar em sua empresa.

Com relação aos recursos humanos, para a implementação dos planos da Prime Comex para os próximos dois anos, todas as decisões, sejam estratégicas, táticas ou operacionais continuaram no âmbito familiar, bem como toda parte de negociação e desenvolvimento de promoções. Para colaborar no crescimento da empresa além da contratação dos serviços temporários de carregadores, que já são efetuados, serão contratados alguns serviços terceirizados como o da elaboração e manutenção do site da empresa, os dos *chefs* de cozinha e nutricionistas que colaborarão na realização do *workshop*, e de motoristas, quando necessário para as entregas, haja vista a ampliação da área de atuação.

Para o alcance das metas e objetivos estabelecidos, os aportes financeiros da Prime serão compostos, inicialmente, com recursos próprios e buscará minimizar o investimento financeiro através de parcerias e permutas, como por exemplo, convidando *chefs*, nutricionais e outros profissionais conhecidos para realizarem os *workshops*, em troca de promoção em seu site e da divulgação de seus serviços.

Já, com relação a pesquisa e desenvolvimento a empresa buscará realizar pesquisas de mercado entre seus clientes, fornecedores e parceiros além de acompanhar as tendências de mercado e notícias para buscar novas alternativas de produtos pesqueiros para comercializar levando em conta o custo-benefício e a demanda de seu público-alvo. Ainda buscará identificar em que outras áreas do estado catarinense seria interesse investir na distribuição de produtos pesqueiros a médio prazo.

B - Padrões de desempenho

A fim de melhor compreender a evolução da Prime Comex alguns indicadores serão utilizados para mensurar o seu desempenho, como: padrões de produto, padrões de preço, padrões de distribuição e padrões de comunicação integrada de marketing. Importante salientar que devido a não disponibilização de informações financeiras por parte da empresa, não foi possível a elaboração de padrões de desempenho financeiros e outras análises comparativas.

C - Padrões do produto

O produto comercializado pela Prime Comex, sobretudo o salmão especial para elaboração de pratos da culinária oriental, atende perfeitamente os restaurantes que solicitam e se preocupam com as especificidades do produto para diferenciarem-se dos seus concorrentes ofertando pratos o mais próximo possível em termos de qualidade e características de sua região de origem. A Prime Comex utilizará esta sua competência em fornecer produtos especiais e tornar-se líder entre as empresas que melhor ofertam seus produtos de acordo com as necessidades dos seus clientes, que incluem a partir deste plano de marketing os restaurantes em geral e hotéis em todo o litoral catarinense, evidenciando a todos os interessados, incluindo os clientes das empresas que concorrem com ela neste mercado, para que todos tenham conhecimento desta sua condição e acabem, desta forma, criando uma nova necessidade entre os consumidores dos produtos característicos para que eles também possam utilizar-se deste diferencial competitivo, a utilização de produtos cuidadosamente selecionados e escolhidos conforme sua utilização.

D - Padrões de preço

Ainda que a Prime Comex tenha seu produto muito parecido aos das concorrentes, preocupamo-nos com a entrega e valor aos clientes. Além de adquirirem um produto de alta qualidade, terão o suporte necessário em termos de entrega; pós-venda, por meio do monitoramento pela Prime Comex da qualidade do produto que foi fornecido e eventuais trocas que se fizerem necessárias com a devida substituição do produto imediatamente para que seus consumidores não precisem interromper seus trabalhos e enfraquecer suas vendas prejudicando, conseqüentemente, seus lucros. Com relação aos preços, esses seguem os padrões de mercado, a lei da oferta e procura e interferência do câmbio.

E - Padrões de distribuição

O padrão de distribuição da Prime Comex foi bastante informado neste plano de marketing e o será durante todo o ciclo da empresa ainda que amplie as regiões em que fará mercado e independente da participação que conquistar em qualquer um destes mercados. Porém, a estruturação da sua distribuição por meio de estudos logísticos é uma prioridade para que a empresa consiga reduzir seus custos, mas sem que as medidas que se fizerem necessárias influenciem negativamente a proximidade ao cliente e todo o suporte que ele considerar importante que a empresa forneça. Caso o sistema de distribuição venha a mudar, isto teria impacto direto na Missão da organização, que não faz parte dos planos dos gestores sua alteração em curto ou médio prazo. Importante ressaltar, que com a inserção dos *site* como ferramenta de pedidos, a empresa poderá dedicar-se as áreas menos trabalhadas, criando primeiro um relacionamento bom com o cliente para posteriormente inseri-lo neste sistema.

F - Comunicação integrada de marketing

Para um uso mais eficiente dos recursos que a empresa dispõe e da avaliação de seus resultados, a Prime buscará conhecer como a empresa está sendo vista pelo seu público-alvo, como está a sendo percebida a sua imagem no mercado, e o quanto seus clientes estão satisfeitos a partir desta expansão e da inserção dos novos produtos. Para tal, ela pretende inserir em seu *site* um espaço para sugestões e classificações com relação aos bens e serviços oferecidos aos seus clientes, fornecedores e parceiros. Buscará, ainda, realizar pesquisas de satisfação junto aos novos e atuais clientes em intervalos semestrais no qual buscará constatar se as suas estratégias estão dando o resultado esperado; e a partir destes desenvolverá indicadores estatísticos para uma melhor avaliar o seu desempenho. Durante a realização dos workshops, também serão distribuídos questionários para verificar se os objetivos traçados foram atingidos.

4.1.9 Controle informal de marketing

Para a Prime, o controle informal de marketing faz-se presente no acompanhamento de fatores sociais e culturais no desempenho de sua empresa. Sendo o controle social realizado pela empresa mediante o foco nos valores básicos, que são a construção de um bom marketing de relacionamento e o oferecimento de produtos com alta qualidade. Essa tem sido a crença da empresa desde o início de suas atividades e é o que a motiva a permanecer neste ramo comercial de forma idônea, haja vista os diversos critérios necessários para se ingressar nas transações com o mercado externo, e buscando sempre estar na vanguarda com a iniciativa de sempre buscar produtos que melhor se adequem as necessidades de seus clientes.

Já com relação aos controles culturais, a Prime possui ainda um caráter de empresa familiar e por isso todas as suas decisões e principais atividades rotineiras são concentradas. O fato de esta ser de pequeno porte e não possuir funcionários fixos faz com que o fator cultural possua menor relevância em uma estrutura formal. Já com relação à cultura e filosofia percebidas pelos clientes, esta é baseada no cultivo do bom relacionamento com o cliente e nos produtos e serviços de qualidade elevada oferecidos, tornando-os mais próximo a empresa, conferindo-lhe conseqüentemente maior credibilidade no mercado.

4.1.10 Calendarização

Calendário 2011

JANEIRO						
S	T	Q	Q	S	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

FEVEREIRO						
S	T	Q	Q	S	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28					

MARÇO						
S	T	Q	Q	S	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

ABRIL						
S	T	Q	Q	S	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

MAIO						
S	T	Q	Q	S	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

JUNHO						
S	T	Q	Q	S	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

JULHO						
S	T	Q	Q	S	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

AGOSTO						
S	T	Q	Q	S	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

SETEMBRO						
S	T	Q	Q	S	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

OUTUBRO						
S	T	Q	Q	S	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

NOVEMBRO						
S	T	Q	Q	S	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

DEZEMBRO						
S	T	Q	Q	S	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Preto: Período da quaresma
Vermelho: Feira de Canton na China

A calendarização será utilizada para verificar as datas importantes para a empresa e direcionar ações estratégicas de marketing a fim de obter vantagem nesses períodos. Será utilizado o ano de 2011 para se determinar as ações, visto que o presente ano já se encontra

no início do seu 4 mês, além de ser um ano com diversas datas onde as atividades diminuem o seu ritmo, como Copa do Mundo de Futebol e Eleições para presidente, governador, senador, deputado federal e deputado estadual.

Parte-se da primeira data que interessa a empresa no ano que é o período que compreende a quaresma, destacado em preto no calendário, que vai do dia 09 de março até o dia 21 de abril. É nesse período que o consumo de peixe aumenta consideravelmente devido a toda a história religiosa. Nesse período serão realizadas frequentes visitas aos clientes atuais e futuros clientes pelos proprietários da organização, para aumentar a relação entre ambos com o objetivo de tornar o fornecimento exclusivo do peixe pela Prime Comex.

Além disso, a empresa visa oferecer degustações nos locais onde o produto é vendido explorando ao máximo a imagem da organização para que os clientes novos continuem a comprar o produto da Prime no decorrer do ano. Outro ponto é a garantia do fornecimento do produto, pois como nesse período a demanda é muito alta, normalmente acabam os estoques dos fornecedores. Para isso a empresa pretende negociar ao longo desse ano um fornecimento de cerca de 25% maior para esse período, a fim de garantir o atendimento aos seus clientes nessa data.

Outra data de grande importância para a organização são os meses de abril e outubro, destacado em vermelho. Nesses meses é realizado a maior feira de negócios do mundo, chamada de Feira de Canton. A empresa pretende participar dessa feira como comprador, a fim de buscar novos mercados e novas oportunidades, visto que os sócios-proprietários não querem a marca da empresa ligada apenas ao comércio de peixes mas sim, como uma grande empresa de comércio exterior.

Como as demais datas do ano não tem grande relevância a organização, a empresa vai criar as suas próprias datas, botando em prática as propostas oferecidas no decorrer do trabalho como *workshops* para os *sushimen* e pessoas ligadas a esse segmento e degustação dos produtos em locais estratégicos. As datas serão definidas ao longo do ano, dependendo das possibilidades da organização.

5 Estratégia de Diferenciação

Assim como foi tratado na fundamentação teórica, a diferenciação é uma ferramenta administrativa muito importante para as organizações. Buscar ser um algo a mais do que os concorrentes, seja no que for, sempre traz benefícios à organização. O que será tratado como diferenciação na empresa, será a diferenciação de produto, buscando atingir outros mercados e produtos.

Atualmente, o produto foco da organização é o salmão importado do Chile, porém as grandes oportunidades que o mercado externo oferece, permite que a organização trace objetivos maiores.

Porém, o objetivo da Prime é se tornar referência no setor de Comércio Exterior no estado de Santa Catarina, não só por fornecer salmão e outros derivados de peixe, mas sim por ser um grande elo de importação e exportação.

O mercado foco que a organização pretende atingir é o mercado Chinês. Isso por vários motivos, dentre eles, o fato da China ser o maior exportador para todo o mundo, ter produtos de todos os tipos e trabalhar com preços abaixo de qualquer mercado no mundo todo.

Essa mudança se deve também por motivos fortemente evidenciados no mercado da América do Sul, Primeiro, as barreiras entre esses países são bem facilitadas, o que permite que qualquer organização faça negócios com esses países, além de estar um pouco saturado. Além disso, o atual produto da organização já apresentou problemas que são difíceis de se administrar, como a validade do produto, por se tratar de um produto fresco, com validade que pode variar de 5 a 10 dias, a não comercialização do produto entre esse período, pode acarretar num prejuízo imenso à organização, fato esse que já ocorreu. Isso é algo que não pode ser medido antes da compra do produto, pois a maioria dos clientes são restaurantes de comida japonesa, a qual segundo os próprios proprietários dos *susquis*, há semanas que chega a faltar salmão no mercado, e semanas que sobra, e muitas vezes as sobras acabam estragando.

Por essa série de motivos, a organização está buscando o mercado Chinês. Um dos motivos é o fato de se negociar com um país do outro lado do mundo, o que não permite que

qualquer organização faça negócio, pois exige um grau de conhecimento maior, além de todo o investimento que é feito, pois é extremamente necessário uma viagem ao país para ver se realmente a empresa é real, se os produtos existem e se você realmente vai receber o que comprou.

Dessa forma, a empresa traçou um nicho de produtos como foco. O proprietário, foi dono de uma indústria de produtos químicos por mais de 20 anos. O seu conhecimento e relacionamento com grandes mercados e atacados da região é bem forte. Partindo desse princípio, a empresa traçou o mercado de decorações e adereços domésticos como foco. Primeiro, por se tratar de produtos que não possuem prazo de validade, ou seja, não tem a obrigação de se vender com extrema rapidez os produtos. É um produto que sempre está em evidência e que o consumo nunca termina, pois todos que possuem casa, sentem a necessidade de manter a mesma bonita e decorada. Outro fator, é o preço que esses produtos chegam ao nosso mercado, que são bem inferiores aos preços praticados por produtos brasileiros. Além disso, a grande quantidade de lojas, mercados e atacados que comercializam esses produtos, trazendo uma grande lista de clientes para a empresa.

É claro que esse não é o único foco da organização. O mercado Chinês é imenso e traz diversas oportunidades de negócios. Mas o início seria esse, buscando criar uma segurança na marca da empresa, tanto aqui no Brasil como na China, onde quando os fornecedores Chineses tiverem conhecimento sobre a empresa, vão saber que a empresa já é conhecida por fazer negócios concretos com a China e ser de confiança.

Outra diferenciação que a organização busca, que deve acontecer juntamente com sua evolução, é a prestação de serviço a outras organizações que pretendem importar ou exportar. Ou seja, uma das intenções da organização não apenas aumentar seu portfólio de produtos, mas sim aumentar seu espaço no mercado. Com isso, a empresa pretende se tornar uma Trade, e fornecer o serviço de exportação e importação para empresas ou pessoas que não possuem as devidas normas exigidas pela receita federal, além de realizar todo o serviço de despacho.

Outra estratégia traçada pela organização que deverá ser realizada ao longo que a empresa ficar conhecida no mercado internacional é representar organizações aqui no Brasil. Esse tipo de parceria não dispende muito valor financeiro, pois por se tratar de uma representação, os produtos são da empresa produtora, porém toda a venda e parte comercial

é feita pelo seu representante, que tem uma certa porcentagem no lucro de toda a venda. Essa atividade já é realizada por poucas empresas, uma delas aqui de Florianópolis que representa uma marca de pneus chinesa, porém a quantidade de indústrias na China é imenso e muitas delas tem grande interesse em ampliar seus horizontes.

Para isso a primeira iniciativa é participar da Feira de Canton, realizada sempre duas vezes ao ano, em abril e em outubro. Essa é simplesmente a maior feira do mundo e reuni milhares de empresas chinesas apresentando seus produtos. A organização já está desenvolvendo seu site, o que vai permitir uma maior aproximação com os fornecedores chineses, além de preparar folders com informações da empresa e da região, a fim de estabelecer relação com o maior número de empresas chinesas possível.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

Como se tem discutido ao longo dos anos, hoje não basta apenas abrir uma porta e vender o seu produto que será o suficiente. Cada vez mais, a busca por conhecimento vem se tornando imprescindível para que qualquer organização se apresente competitiva no mercado globalizado e agressivo que temos hoje.

Desta forma as organizações precisam gerenciar seus conhecimentos e buscar formas de administrar todas as necessidades. As teorias oferecem varias ferramentas para se buscar uma eficiência em todos os seus processos.

Neste presente trabalho foi realizado um Plano de Marketing na Prime Comex comércio exterior, com o intuito de diagnosticar as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades e para que a organização aumente sua participação no mercado de forma diferenciada.

Apesar de ser uma organização extremamente jovem, a Prime já demonstra bons resultados operacionais, conquistando uma crescente posição no mercado e se firmando como um dos principais fornecedores de salmão na região da grande Florianópolis e litoral catarinense.

A estrutura organizacional enxuta que empresa possui permitiu que todos os pontos do Plano de Marketing de acordo com Kotler (2000) fossem analisados. Além disso o fácil acesso às informações, visto que o autor de trabalho de conclusão de curso é também um dos sócios proprietários da empresa.

Os objetivos principais desse trabalho constituíram em realizar um Plano de Marketing buscando todas informações referentes a sua atuação no mercado, atual produto, fornecedores, clientes e demanda.

Seguindo os objetivos do trabalho foi desenvolvido um plano de marketing 2010 na empresa, a fim de diagnosticar todas as suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades com bastante aprofundamento das informações, visto que esse é o primeiro do trabalho com fulcro organizacional realizado na organização.

Além disso, foi oferecido um diagnóstico se baseando na atual situação da organização, sendo sugerido varias informações a empresa a fim de crescer no mercado,

como o desenvolvimento de um site, um aumento do seu portfólio de produtos e o fortalecimento da sua relação com os atuais clientes e futuros clientes.

Por último, foi oferecido um aumento na participação do mercado de forma diferenciada. Foi diagnosticado no trabalho que o fato da empresa ter apenas um produto no seu portfólio é um fator de risco, por tanto além de aumentar sua quantidade de produtos na linha dos peixes e seus derivados a empresa afirmou seu grande interesse em buscar mercados maiores. Através disso, a primeira ação a ser realizada pela organização é participar da Feira de Canton realizada na China duas vezes por ano. Essa é a maior feira de negócios do mundo. Lá, a Prime poderá iniciar o seu aumento de portfólio de forma bem diferenciada visto que o número de empresas que vão visitar a feira do Brasil é bem reduzido.

Através de todas as análises realizadas, algumas recomendações são inerentes a organização. A empresa tem que buscar aumentar seu mercado de atuação para todo o litoral catarinense. Parceiras como a que a organização tem em Florianópolis com o aluguel da câmara fria para o armazenamento do salmão podem ser uma boa solução nas cidades mais distantes e se evitar um valor muito alto de frete. Além disso, é necessário que a empresa aumente seu portfólio de produtos. Também é recomendado a contratação de pessoas para que os proprietários possam ter mais disponibilidade de tempo para buscar mais oportunidades, visto que hoje eles exercem todas as atividades da empresa.

Com esse trabalho pode-se definir quais as estratégias de marketing a Prime deve adotar para ganhar mais espaço no mercado e como se tornar um referencial no setor de comércio exterior no estado de Santa Catarina.

Por fim, como sugestão para futuros trabalhos, recomenda-se que seja desenvolvido um estudo mais completo na questão dos futuros clientes que faz parte do Plano de Marketing, visto que a organização pretende alçar objetivos maiores e aumentar seu espaço no mercado, não só na linha do salmão, mas em diversos mercados.

7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**: 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AMBRÓSIO, V. **Plano de Marketing**: passo a passo. Rio de Janeiro: Reichmann & affonso Editores, 2001.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BOYD Jr., HARPER W. & WESTFALL, Ralph. **Pesquisa Mercadológica**. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1987, p.64. apud SAITO, Claudio S. *Estratégia Competitiva*: um estudo exploratório sobre a aplicação na realidade das pequenas empresas. São Paulo: PUC/Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000. 136 p. (Dissertação, Mestrado, Administração de Empresas).

BROWN, Lester. **Fazendas de peixe**. Universidade Livre da Mata Atlântica – UMA, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHURCHILL, G. A; PETER, J.P. **Marketing**: criando valor pra o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. H. N. **Plano estratégico de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991

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

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 408p.

DAVENPORT, Thomas H. et al. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DRUCKER, P. F. **O novo papel da administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

Estação do Mar. Disponível em: < <http://www.estacaodomar.com.br/>>. Acessado em: 03/09/2009.

HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. 1.ed. São Paulo:

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOONTZ, Harold & O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992. 848p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

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

KOTLER, Philip. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento publico**. Rio de Janeiro: Campus, c1992.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Cap.2, p.50.

LIVINGSTONE, James M. **Pesquisa de mercado: uma abordagem operacional**. São Paulo: Atlas, 1989, 126p.

Marcomar. Disponível em: < <http://www.marcomar.com.br/?gclid=COj3yaGVi5sCFRpN5QodgVZXpA>>. Acessado em: 03/09/2009.

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

McDONALD, Malcom. **Plano de Marketing: como criar e implementar planos eficazes**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2004.

McGrae-Hill, 1990 HOOLEY, G. J. et al. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall-Makron, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre:Bookman, 2004.

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

MORRIS, M. J. **Iniciando uma pequena empresa com sucesso**. São Paulo: Makron Books, 1991. 240p.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1987. 323p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Pescados Verdemar. Disponível em: <<http://www.pescadosverdemar.com.br/site/empresa.php>>. Acessado em: 03/09/2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed, Rio de Janeiro: Campus, 1996

PORTER, Michael E. “**Estratégia e a Internet**”. In: Planejamento Estratégico. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo, Atlas, 1985, p.29-39, apud SAITO, Claudio S. *Estratégia Competitiva: um estudo exploratório sobre a aplicação na realidade das pequenas empresas*. São Paulo: PUC/Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000. 136 p. (Dissertação, Mestrado, Administração de Empresas).

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio editora, 2000

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: Teoria e Prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1992.

SAMARA, Beatriz S. & BARROS, José C. **Pesquisa de mercado: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1994, 156p.

SELLTIZ et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, EPU, 1975, p.59, apud SAITO, Claudio S. *Estratégia Competitiva: um estudo exploratório sobre a aplicação na realidade das pequenas empresas*. São Paulo: PUC/Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000. 136 p. (Dissertação, Mestrado, Administração de Empresas).

SILVA, Helton H. C. & TENCA, Evandro C. **Plano de negócio: treinamento “ação empresarial”**. São Paulo: SEBRAE-SP, 1995. 35p.

STEVENS, Robert et al. **Planejamento de Marketing: guia de processos e aplicações práticas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

STONER, James A. F. & FREEMAN, r. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LC, 1982.

TENÓRIO, Roberto. **Peixe brasileiro pode ocupar lugar do salmão**. Gazeta Mercantil, São Paulo, 17 fev. 2009. Finanças e Mercados, p. 9.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

WESTWOOD, John. **O Plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1992. 253 p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**.

São Paulo: Atlas, 2000.

Lista de proveedores de Salmão do Chile cadastrados na secretaria de saúde chilena.

ACUACULTIVOS LAS VERTIENTES
LTDA.

Casilla 48 - Freire
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)

ACUÍCOLA ARAUCANÍA LTDA.

Carrera 906 - Temuco
Tel.: (56-9) 8595 3457
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)

ACUICULTURA HUILILCO LTDA.

Casilla 71 - Pucón
Tel.: (56-09) 9874231 - Fax: (56-
45) 1970938
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)

ACUIMAG S.A.

Sector Chinquihue Km 12 - Puerto
Montt
Tel.: (56-65) 435 005 - Fax: (56-65)
437 969
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)

ACUINOVA CHILE S.A.

Paseo Pdte. Errázuriz Echaurren
2631, p.6 - Santiago
Tel.: (56-2) 465 5800 - Fax: (56-2)
233 6766
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



AGUAS CLARAS S.A.

O´Higgins 167 Of. 703 - Puerto
Montt
Tel.: (56-65) 279 134 - Fax: (56-65)
256 982
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



AQUACHILE S.A.

Cardonal s/n, Lote B -Puerto Montt
Tel.: (56-65) 433 642 - Fax: (56-65)
433 646
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



[AQUAGEN CHILE S.A.](#)

Del Salvador 264, Of. 203 - Puerto
Varas
Tel.: (56-65) 237 383 - Fax: (56-65)
237 382
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)



[AQUASMOLT LTDA.](#)

Av. España 446, of. 212 - Temuco
Tel.: (56-65) 310 097 - Fax: (56-45)
310 097
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)



[AQUATERRA ARAUCANÍA LTDA.](#)

Av. España 446, of. 202 - Temuco
Tel.: (56-45) 732 816 - Fax: (56-45)
312 921
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)

[AUSTRALIS S.A.](#)

Pajaritos esq. Bilbao s/n - Santiago
Tel.: (56-2) 812 3033 - Fax: (56-2)
812 3452
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)

[CÍA. PESQUERA CAMANCHACA S.A.](#)

Av. El Golf 99, piso 10, Las Condes -
Santiago
Tel.: (56-2) 363 5706 - Fax: (56-2)
375 4384
Rubro: productor de salmón y/o
trucha

[CONGELADOS PACÍFICO S.A.](#)

Av. Gran Bretaña 955 - Talcahuano
Tel.: (56-41) 240 1200 - Fax: (56-
41) 254 3523
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



[CULTIVOS ECOFISH S.A.](#)

Benavente 550. Of. 305 - Puerto
Montt
Tel.: (56-65) 367 214
Rubro: productor de salmón y/o
trucha

[CULTIVOS MARINOS CHILOÉ LTDA.](#)

Ruta 5 Sur Km. 1105 - Ancud
Tel.: (56-65) 622 005 - Fax.: (56-
65) 622 008
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



[CULT. SALMONES LINAO](#)

Ruta 226 Km. 8 Camino El Tepual -
Puerto Montt
Tel.: (56-65) 289 700 - Fax: (56-65)
435 567
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



[CULTIVOS YADRÁN S.A.](#)

Bernardino 1057, Mód. 15. Parque
San Andrés, Cardonal - Puerto Montt
Tel.: (56-65) 352 150 - Fax: (56-65)
352 142
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



[EMPRESAS AQUACHILE S.A.](#)

Cardonal s/n, Lote B - Puerto Montt
Tel.: (56-65) 433 500 - Fax: (56-65)
433 551
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



[GRANJA MARINA TORNAGALEONES
S.A.](#)

Diego Portales 2000, piso 9 -Puerto
Montt
Tel.: (56-63) 206 492 - Fax: (56-63)
206 493
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)

[INVERTEC PESQUERA MAR DE
CHILOÉ S.A.](#)

Av. Kennedy 5682, Vitacura -
Santiago
Tel.: (56-2) 580 5200 - Fax: (56-65)
580 5250
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



[LANDCATCH CHILE S.A.](#)

Benavente 511, of. 601 - Puerto
Montt
Tel.: (56-65) 560 035 - Fax: (56-65)
560 036
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)



[MAINSTREAM CHILE S.A.](#)

Benavente 550 P.2 y 11 - Puerto
Montt
Tel.: (56-65) 563 200 - Fax: (56-65)
270 201
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



MARINE HARVEST CHILE S.A.

Ruta 226 Km. 8 Cam. El Tepual -
Puerto Montt
Tel.: (56-65) 289 700 - Fax: (56-
65) 435 567
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



PACIFIC SEAFOODS S.A.

Pedro Aguirre Cerda 995, Lo Rojas -
Coronel
Tel.: (56-41) 292 2493 - Fax: (56-
41) 2922423
Rubro: productor de salmón y/o
trucha

PATAGONIA SALMON FARMING S.A.

Av. Diego Portales 860 - Puerto
Montt
Tel.: (56-65) 480 300 - Fax: (56-65)
256 206
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



PESQUERA EL GOLFO S.A.

Las Urbinas 53, Of. 122, Providencia
- Santiago
Benavente 511, Of. 405 - Puerto
Montt
Tel.: (56-2) 234 1474 - (56-65) 511
057
Fax: (56-2) 334 8670 - (56-65) 511
057
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



PESQUERA LOS FIORDOS LTDA.

Av. Juan Soler Manfredini 41, P. 15,
of. 1501 - Puerto Montt
Tel.: (56-65) 484 700 - Fax: (56-65)
431 825
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



PISCICULTURA GARO S.A.

Ramón Freire 458 -Coyhaique
Tel.: (56-67) 236 728 - Fax: (56-65)
236 728
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)

PISCICULTURA RÍO TOLTÉN LTDA.

Casilla 48 - Freire
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)

QUETRO S.A.

Casilla Nº 241 - Pucón
Tel.: (56-65) 233 485 - Fax: (56-65)
233 485

Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)

RIVER FISH S.A.

Del Salvador 553, Piso 3 - Puerto
Varas
Tel.: (56-65) 234 876 - Fax: (56-65)
234 876

Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)

SALMONES ANTÁRTICA S.A.

Av. Providencia 2633, Piso 15 -
Santiago
Tel.: (56-2) 353 0100 - Fax: (56-2)
234 1155

Rubro: productor de salmón y/o
trucha

SALMONES CAPTRÉN S.A.

Urmeneta 305, Of. 904 - Puerto
Montt
Tel.: (56-65) 264 690 - Fax: (56-64)
264 690

Rubro: Piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)

SALMONES CHILOÉ S.A.

Av. El Bosque Norte 177, of. 1002 -
Santiago
Tel.: (56-2) 332 0040 - Fax: (56-2)
332 0042

Rubro: productor de salmón y/o
trucha

SALMONES CUPQUELÁN LTDA.

Vial 895 - Puerto Montt
Tel.: (56-65) 432 550 - Fax: (56-65)
432 551

Rubro: productor de salmón y/o
trucha

SALMONES FRIOSUR S.A.

Alcántara 200, p.10, Of. 1002, Las
Condes - Santiago
Tel.: (56-2) 757 1200 - Fax: (56-2)
370 0285

Rubro: productor de salmón y/o
trucha

SALMONES HUMBOLDT S.A.

Casilla 407 - Puerto Montt
Tel.: (56-65) 563 600 - Fax: (56-65)
563 619

Rubro: productor de salmón y/o
trucha

SALMONES ITATA S.A.

Av. Presidente Riesco 5711, Of.
1201 , Las Condes - Santiago



SALMOSAN



Av. Antonio Varas 216, Of. 504 -
Puerto Montt
Tel.: (56-2) 782 5400 - (56-65) 347
249
Fax: (56-2) 782 5445 - (56-2) 347
249
Rubro: productor de salmón y/o
trucha

SALMONES MAULLÍN

Camino Chinquihue Km. 7 - Puerto
Montt
Tel.: (56-65) 567 200 - Fax: (56-65)
567 200
Rubro: productor de salmón y/o
trucha

MULTIEXPORT FOODS S.A.

Av. Cardonal 2501 - Puerto Montt
Tel.: (56-65) 483 700 - Fax: (56-
65) 483 701
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



SALMONES PACIFIC STAR S.A.

Av. Juan Soler Manfredini N°41, Piso
12. Of. 1201 - Puerto Montt
Tel.: (56-65) 227 000
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



SALMONES TECMAR S.A.

Ruta 226 Km. 8, Cam. El Tepual -
Puerto Montt
Tel.: (56-65) 289 700 - Fax: (56-65)
435 567
Rubro: productor de salmón y/o
trucha



SOCIEDAD COMERCIAL AGRÍCOLA
HUINCACARA LTDA.

Casilla 25 - Villarrica
Tel.: (56-45) 416226 - Fax: (56-45)
416226
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)

SOC. COMERCIAL AGRÍCOLA
FORESTAL NALCAHUE LTDA.

Casilla 25 - Villarrica
Tel.: (56-45) 416226 - Fax: (56-45)
416226
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)



SOC. COMERCIAL AGRÍCOLA Y
FORESTAL QUIMEY-CO LTDA.



Casilla 25 - Villarrica
Tel.: (56-45) 416226 - Fax: (56-45)
416226
Rubro: piscicultura (ovas, alevines
y/o smolts)

[VENTISQUEROS S.A.](#)



Camino Chinquihue Km. 14 - Puerto
Montt
Tel.: (56-65) 258 821 - Fax: (56-65)
255 585
Rubro: productor de salmón y/o
trucha