

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DIEGO NUSSNER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: O Caso da Pontual Comércio de
Artigos para Sorveterias e Festas LTDA.**

**Florianópolis
2009**

DIEGO NUSSNER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: O Caso da Pontual Comércio de Artigos para Sorveterias e Festas LTDA.

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

Professor Orientador: Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

**Florianópolis
2009**

DIEGO NUSSNER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: O Caso da Pontual Comércio de Artigos para Sorveterias e Festas LTDA.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final na Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 30 de Junho de 2009.

Prof^o Dr. Rudimar Antunes Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof^o Rudimar Antunes Rocha, Dr.
Orientador

Prof^a Aniele Fischer Brand, Msc.
Membro

Prof^o João Benjamin da Cruz Júnior, Phd.
Membro

“Dedico este trabalho à minha família. Em especial meus pais e irmã, que sempre me ajudaram em todos os momentos da vida”

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer ao meu orientador Prof^o Dr. Rudimar Antunes Rocha, pois sempre prontamente me atendeu para realizar este trabalho, seja nos dias de semana, quanto nos finais de semana.

Também a todos meus colegas de turma que estive ao longo destes 5 anos de aprendizado. Em especial, aos amigos da última turma deste curso, que dentre todas, foi a que mais me identifiquei. Não poderia deixar de agradecer, a uma pessoa desta turma, que me ajudou na correção deste trabalho, Giselle.

E gostaria de agradecer a Deus, por me conceder esta benção de pertencer à esta família maravilhosa!

NUSSNER, Diego. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING**: O Caso da Pontual Comércio de Artigos para Sorveterias e Festas LTDA. 93 folhas. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo geral, a criação de um planejamento estratégico de marketing para a filial da Pontual Comércio de Artigos para Sorveterias e Festas LTDA, procurando desenvolver estratégias que levem a empresa adquirir vantagem competitiva sobre seus concorrentes. A construção deste trabalho foi realizada por meio de uma metodologia, utilizando como principal fonte de dados, a observação participativa por meio do autor deste trabalho que exerce o cargo de gerência na loja estudada. Além disto, fez-se uso de documentos da empresa, especialmente relatórios da área de vendas. Diante disto, foi desenvolvido um planejamento estruturado, iniciando pela coleta de dados do ambiente interno, relatando sobre a atual situação da organização. Logo a seguir, partiu-se para análise do mercado consumidor e do ambiente externo. Com a disponibilidade dos dados, foi possível identificar as principais forças, fraquezas, oportunidade e ameaças, possibilitando a geração da matriz SWOT (*strengths, weakness, opportunities e threats*). Com base nesta, traçam-se os objetivos do planejamento estratégico. Estes têm como missão combater as fraquezas e ameaças e aproveitar as oportunidades, utilizando suas forças e competências da organização. O alcance dos objetivos se dará por meio de estratégias, as quais são a direção que a empresa deseja empregar para chegar a uma situação futura desejada. A principal oportunidade evidenciada foi a implementação de uma logística de entregas por meio de uma ferramenta *e-commerce*, atendendo principalmente a região da Grande Florianópolis. A estratégia principal de diferenciação tem como objetivo criar uma vantagem competitiva de difícil reprodução. Além desta, foram utilizadas outras estratégias para valorização da marca e melhoria nos processos da empresa, declarando em conjunto suas respectivas ações estratégicas de implementação. O último tópico do estudo de caso apresenta-se ferramentas de avaliação e controle, principalmente na forma de índices, para que o gestor responsável possa verificar mensalmente se os objetivos estão sendo atingidos e em qual magnitude, finalizando com as devidas conclusão e recomendações.

Palavras-chave: Marketing; Planejamento estratégico; análise ambiental; estratégia;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia dos planos	19
Figura 2: As cinco forças de Michael Porter	22
Figura 3: Barreiras de saída e entrada	24
Figura 4: Visão sistêmica: planejamento, implementação e controle de marketing	30
Figura 5: Vendas Matriz 2005 – 2007	47
Figura 6: Volume de vendas por linhas 20/05/08 – 20/05/09	50
Figura 7: Organograma Pontual	53
Figura 8: Faturamento Pontual Loja	56
Figura 9: Taxa mensal comércio varejista	72
Figura 10: Taxa de desocupação	73
Figura 11: Taxa de natalidade Brasil 1990 / 2008	76
Figura 12: Pirâmide etária	76
Figura 13: Pessoas economicamente ativas 2006 – 2007	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: 4Ps VS 4Cs	27
Quadro 2: Classificação por número de pessoas	41
Quadro 3: Análise das 5 forças de Porter	78
Quadro 4: Análise SWOT	80
Quadro 5: Ações estratégicas 1	84
Quadro 6: Ações estratégicas 2	85
Quadro 7: Ações estratégicas 3	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tabela simples nacional Comércio	42
Tabela 2: Vendas loja 2006 -2009	49
Tabela 3: Crescimento nas vendas - Data base 20/05	50
Tabela 4: Vendas Pontual loja 2009	57
Tabela 5: Demonstração do resultado do exercício	57
Tabela 6: Índices da Pontual loja	58
Tabela 7: Estimativa de Mercado em 2008	60
Tabela 8: Faturamento das vendas da Harald – novembro 2007 a outubro 2008	65
Tabela 9: Evolução PIB Argentino	71
Tabela 10 – Taxa de crescimento do PIB	72

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE TABELAS	9
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-EMPÍRICAS	16
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 PLANEJAMENTO	18
2.1.1 Missão e visão da empresa	19
2.2 ESTRATÉGIA.....	21
2.2.1 As Cinco Forças de Porter	22
2.2.1.1 Entrantes Potenciais	23
2.2.1.2 Rivalidade entre os concorrentes	23
2.2.1.3 Produtos Substitutos.....	24
2.2.1.4 Poder dos compradores.....	24
2.2.1.5 Poder de negociação dos fornecedores.....	25
2.2.2 Vantagem competitiva.....	26
2.3 MARKETING E O SEU MIX.....	26
2.4 PLANO DE MARKETING.....	28
2.4.1 Propósitos De Um Plano De Marketing	29
2.4.2 Características De Um Plano De Marketing.....	29
2.4.3 Etapas Um Plano De Marketing	30
2.4.4 Descrição Das Etapas Do Plano De Marketing	32

2.4.4.1	Sumário executivo.....	32
2.4.4.2	Análise da situação.....	33
2.4.4.2.1	Análise do ambiente interno	33
2.4.4.2.2	Análise do ambiente consumidor	34
2.4.4.2.3	Análise do ambiente externo.....	34
2.4.4.3	Análise SWOT	35
2.4.4.4	Metas e objetivos de marketing	37
2.4.4.5	Estratégias de marketing.....	37
2.4.4.5.1	Tipos de estratégias	38
2.4.4.6	Implementação de marketing.....	38
2.4.4.7	Avaliação e controle do plano.....	39
2.5	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	40
3	METODOLOGIA	44
4	ESTUDO DE CASO.....	46
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	46
4.2	ANÁLISES AMBIENTAIS	49
4.2.1	Análise do ambiente interno	49
4.2.1.1	Missão, objetivos e estratégia atual.....	49
4.2.1.1.1	Estratégia vigente linha produtos festas	51
4.2.1.1.2	Estratégia vigente linha produtos confeitaria.....	52
4.2.1.1.3	Estratégia vigente linha produtos sorveterias	52
4.2.1.2	Estrutura organizacional	53
4.2.1.3	Processos internos	55
4.2.1.4	Análise do desempenho atual.....	56
4.2.2	Análise do ambiente consumidor.....	59
4.2.2.1	Situação atual do mercado consumidor de festas.....	59
4.2.2.2	Situação atual do mercado consumidor de confeitaria.....	62
4.2.2.3	Situação atual do mercado consumidor de sorveterias.....	63
4.2.3	Análise do ambiente externo	63
4.2.3.1	Concorrência.....	64
4.2.3.1.1	Concorrência em artigos de festas.....	64
4.2.3.1.2	Concorrência em confeitaria	67

4.2.3.1.3 Concorrência em sorveteria	69
4.2.3.2 Crescimento econômico e estabilidade	71
4.2.3.3 Tendências políticas e questões legais e regulamentares	73
4.2.3.4 Avanços tecnológicos.....	74
4.2.3.5 Tendências socioculturais.....	76
4.2.3.6 Ambiente natural.....	77
4.2.3.7 Análise dos mercados com base nas 5 forças de Porter	78
4.3 MATRIZ SWOT.....	80
4.4 OBJETIVOS E METAS.....	80
4.5 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	81
4.6 IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING.....	83
4.6.1 Estratégia 1: Expansão de mercado: por meio do melhoramento do processo de vendas pela internet, tendo como clientes-alvo, os consumidores não atendido pela Pontual na Grande Florianópolis.....	83
4.6.2 Estratégia 2: Melhoria nos processos da organização.....	84
4.6.3 Estratégia 3: Manter a posição atual e fortalecimento da marca	85
4.7 AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
6 REFERÊNCIAS.....	91

1 INTRODUÇÃO

O planejamento empresarial no âmbito da administração científica é uma peça fundamental no dia-a-dia das organizações para enfrentar os desafios do ambiente competitivo. Um planejamento eficaz, com dados precisos e confiáveis, permite que a empresa possa visualizar seus objetivos futuros e construir uma estrada que permitirá alcançá-los. Este ato de antever situações pensando na melhor maneira de atingir seus objetivos com os recursos disponíveis pode criar vantagens para a empresa. Este método aliado a estratégia já vem sendo utilizado a milhares de anos, especialmente, por militares como os ensinamentos apregoados pelo General Sun Tzu (2006).

Daquela época até o início do século passado, esta técnica de gestão vem sendo desenvolvida, adaptando-se ao meio empresarial. Diversos autores da Escola Clássica da Administração colocam o planejamento como o primeiro dos processos administrativos, deixando clara a sua importância, a exemplo de Fayol (1970) que destacou: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Com a difusão da importância desta ferramenta de gestão, a utilização passou do âmbito empresarial para o âmbito departamental agregando ao planejamento importância em todas as áreas da empresa. Com o aumento da complexidade das organizações torna-se necessário criar diversos planejamentos como de recursos humanos, produção, marketing em nível de unidades de negócios e na esfera global, dentre outros.

A necessidade de planejar e levar a organização para o rumo desejado faz com que, cada vez mais, se dê importância à estratégia utilizada no planejamento, emergindo o planejamento estratégico (PE). Este que usualmente era utilizado apenas pelo grupo de primeiro escalão, agora passa a ser um ponto crítico no processo e no sucesso das organizações. O PE busca levar a empresa ao caminho desejado, buscando objetivos de longo-prazo por meio de ações planejadas. Este fenômeno é comum as grandes organizações, mas ainda pouco explorado pelas pequenas e médias empresas brasileiras.

A cultura do empreendedorismo brasileiro, ainda objetiva o curto-prazo ignorando as práticas do PE. Muitas das grandes empresas têm o PE como um procedimento obrigatório para continuidade das suas operações. Entretanto, o micro e pequeno empreendedor acreditam não possuir essa necessidade por diversos motivos como: poucos colaboradores, falta de tempo, pouco conhecimento desta ferramenta de gestão, falta de recursos, dentre outros. A falta de planejamento de diversos fatores como má localização, baixa lucratividade, concorrência acirrada são apontados pelo SEBRAE-SC (2006), como motivo da alta taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras. Porém, este índice que vem

diminuindo gradativamente devido à conscientização do empreendedor brasileiro. Vale salientar, que não só o planejamento em si garante que a empresa venha obter sucesso. É indispensável que o empreendedor conceba o seu planejamento de acordo com as necessidades do mercado, isto é, que esteja focado no mercado. Diz-se que quando o planejamento está centrado no cliente, ele é chamado de planejamento estratégico de marketing, possibilitando à formatação do plano de marketing.

O plano de marketing inicia-se com a análise minuciosa dos ambientes da organização. Primeiramente, se faz a análise do ambiente interno e na seqüência da análise do mercado consumidor. O próximo passo é analisar o ambiente externo com informações da concorrência, economia, tecnologia, leis e políticas e questões socioculturais. Com base nestes dados, a empresa está apta a apontar as principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades pertinentes a organização, tendo condições para realizar a matriz SWOT. Esta é a abreviação das palavras advindas do inglês *strengths, weakness, opportunities e threats* (SWOT).

Com base nas informações coletadas, são desenvolvidos metas e objetivos estratégicos. Estes devem condizer com a realidade da organização e, ao mesmo tempo, estarem em sintonia com os valores e a missão organizacional. Com a intenção de atingir estes objetivos, a organização desenvolverá estratégias para deslocar a empresa de uma situação presente para uma posição estratégica futura, a qual será alcançada através do processo de implantações de ações planejadas. Estas etapas, aliadas a um processo de avaliação e controle, fornecem informações necessárias para seja possível realimentar o plano culminando em um processo de melhoria contínua do PE.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.

A Pontual Comércio de Artigos para Sorveterias e Festas LTDA é uma empresa familiar com 13 anos de mercado. Ela atua em diversos ramos possuindo três lojas na região da grande Florianópolis. A matriz da Pontual está localizada na Cidade de São José (SC) onde comercializa apenas artigos para sorveterias e realiza as vendas principalmente por meio de tele-entrega. O Ateliê trabalha apenas com alugueis de decorações e organizações de eventos infantis e está situada no Bairro Saco Grande em Florianópolis (SC). Por sua vez, a terceira unidade da Pontual está localizada no Bairro Agrônômica (Florianópolis – SC) é responsável pela comercialização de artigos para festas, confeitaria e sorveteria, inclusive pela internet.

A Pontual até o presente momento não desenvolveu o planejamento estratégico de forma técnica, por esta razão a concretização deste trabalho poderá contribuir para a organização não somente para dar suporte a realização do PE, mas também para a prática de ações voltadas para o marketing. Existe também o grande interesse da organização pelo PE, visto que o crescimento da empresa é evidente, especialmente na unidade da Agronômica.

Haja vista que a criação da estratégia poderá trazer benefícios futuros à empresa, o problema de pesquisa proposto é a descrito como:

Quais são as estratégias adequadas ao plano de marketing à Pontual Comércio de Artigos para Sorveterias e Festas Ltda., que lhe proporcione vantagem competitiva sobre seus concorrentes na Grande Florianópolis (SC), no período de julho de 2009 a julho 2010?

1.2 OBJETIVOS

Para se buscar respostas ao problema de pesquisa supramencionado foram estabelecidos os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

Definir as estratégias adequadas ao plano de marketing da Pontual Comércio de Artigos para Sorveterias e Festas LTDA que lhe proporcionem vantagem competitiva sobre seus concorrentes na Grande Florianópolis (SC), no período de julho de 2009 a julho 2010.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Fazer a Matriz SWOT da Pontual Comércio de Artigos para Sorveterias e Festas LTDA, visando à elaboração do Plano de Marketing;
- b) Estabelecer os objetivos e as estratégias do plano de marketing para a supramencionada empresa;
- c) Apresentar o plano de ação da empresa; e,
- d) Definir as ferramentas orçamentárias e de controle do plano de Marketing proposto à Pontual Comércio de Artigos para Sorveterias e Festas LTDA.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-EMPÍRICAS

O mercado hodierno vem apresentando concorrentes mais competitivos, ambiente globalizado, mercados mais complexos. São diversos os fatores que fazem com que a disputa para a sobrevivência no mercado fique cada vez mais acirrada. Os dados de mercado comprovam que empresas que possuem experiências administrativas têm uma maior chance de conseguir sucesso em tais ambientes.

O tema foi escolhido pelo interesse da organização em utilizar ferramentas administrativas, principalmente na área de marketing. A empresa atualmente passa por uma fase crescimento e ferramentas administrativas e de controle se mostram adequadas para que a empresa cresça com competitividade e atendendo cada vez melhor seus clientes.

No entendimento de Castro (1978), para que uma pesquisa seja justificável, ela necessita atender a três quesitos, os quais são descritos como: importância, originalidade e viabilidade.

O presente estudo é importante, pois contribuirá para que a organização obtenha uma visão ampla de qual a sua situação atual e de seu mercado, como se posiciona frente aos seus concorrentes, quais suas atuais estratégias e planos de ação, dentre outras vantagens proporcionadas pelo desenvolvimento de um planejamento estratégico. Pressupõe-se assim, que o desenvolvimento da metodologia desta ferramenta gerencial, possibilitará a empresa obter meios para pensar e agir de forma estratégica, facilitando atingir seus objetivos de médio e longo-prazo. Aflora com o crescimento da organização, também um conseqüente aumento das atividades operacionais, principalmente nas questões como controle e tomada de decisão. O PE tem como objetivo criar um rumo para a organização por meio de estratégias que condizem com os objetivos organizacionais da empresa.

Entende-se que este estudo é original, pois nunca foi realizado nenhum planejamento estratégico de marketing na empresa, envolvendo apenas a loja Agronômica. Vale salientar que em 2008 foi realizado um plano de marketing para disciplina de marketing envolvendo apenas a linha de produtos para sorveterias.

Há viabilidade nesse estudo, pois os próprios dirigentes da Pontual vêm com bons olhos o desenvolvimento de um trabalho que seja prático para a organização. Este também se mostrou viável, pois não há utilização de recursos financeiros e também ao fácil acesso as informações da empresa, uma vez que o acadêmico, autor deste presente estudo, faz parte da gerência da empresa e possui autonomia quanto às mudanças e implantações de novos processos, facilitando uma possível implantação desta pesquisa.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O primeiro capítulo foi reservado para apresentar o problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas. O segundo capítulo, por sua vez, trata da fundamentação teórica empírica. Nesta parte, é abordando assuntos como relacionados à estratégia, marketing, as etapas para construção do PE, dentre outros. O terceiro capítulo foi reservado para os aspectos metodológicos utilizados na realização do estudo. O quarto capítulo destaca a empresa Pontual e os dados necessários para a realização do plano de marketing. O desenvolvimento segue a estrutura proposta na fundamentação, iniciando-se pelas análises interna, externa e SWOT, dando prosseguimento ao desenvolvimento de objetivos e estratégias. Logo a seguir, finalizando o este quarto capítulo, é apresentado o plano de ações e as ferramentas de avaliação e controle da estratégia. E finaliza-se este estudo com as conclusões e recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é a parte do trabalho que visa à explanação do conhecimento necessário para a compreensão do tema abordado. Além da compreensão, a fundamentação também é o conhecimento que o autor deste trabalho utilizou para realizar as análises no desenvolvimento deste trabalho. Os principais tópicos abordados serão: planejamento, estratégia, as cinco forças de Porter e etapas do plano de marketing.

2.1 PLANEJAMENTO

Planejar é algo corriqueiro para muitos e faz parte da vida administrativa em todos os cargos da empresa, seja diretamente sendo parte integrante do processo de criação ou indiretamente, sendo influenciado por metas, objetivos, etc.. A arte de planejar é antiga e faz parte das famosas funções gerenciais proposta há muitos anos por Fayol (1970): Planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Apesar de ser uma ferramenta que já vem sendo utilizada há muito tempo atrás, o planejamento ainda é vastamente utilizado nos dias atuais. A importância deste é criar nas organizações meios para definir os objetivos desejados, em especial, os de longo prazo. Esta ferramenta tão valiosa e mencionada no meio acadêmico não chega a ser vastamente utilizada nas pequenas e médias empresas, pois muitas delas focam no objetivo de curto prazo. Esta visão imediatista acaba por inibir a importância do planejamento. Porque realizar um plano se o importante para a empresa é o presente?

Planejar é vislumbrar o futuro ainda no presente. É criar meios para chegar onde futuramente se deseja estar. Também é definir quais estratégias utilizar, como por em prática essas estratégias, quais recursos será utilizado para que se possa atingir os objetivos especificados no plano e controlar para que o plano siga conforme especificado.

Na visão de Maximiano (2000), o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro e pode ser definido de várias maneiras:

- a) Definir objetivos ou resultados a serem realizados
- b) Definir meios para possibilitar a realização dos resultados desejados
- c) Interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida para outra situação desejada, dentro de um intervalo de tempo definido.
- d) Definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizar e escolher um curso específico de ação.

As definições de planejamento podem ser muitas, mas todas têm a palavra resultado ou objetivo desejado. Stoner e Freeman (1999) apontam para a eficiência e a eficácia de um plano, sendo o último o mais importante, pois nenhum nível de eficiência será suficiente a escolha dos objetivos errados. Este pensamento demonstra a importância dos objetivos e da sua concretização. Eles proporcionam um senso de direção, focalizam os esforços da organização, guiam os planos e decisões, e, por último, ajudam a avaliar o progresso. Sem um plano, os administradores têm poucas chances de alcançar seus objetivos e também de identificarem quando suas ações não convergem com o proposto no planejamento

Dentro do contexto organizacional, podem existir diversos níveis de planos. No entender de Stoner e Freeman (1999) as organizações utilizam dois tipos de planos: Planos estratégicos e os planos operacionais. “Os planos estratégicos são projetados pelos administradores de topo de nível médio para cumprir objetivos amplos da organização, ao passo que os planos operacionais mostram como os planos estratégicos serão implantados às suas atividades do dia-a-dia” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 137). No topo da hierarquia dos planos empresarial está a missão da empresa, conforme mostra a Figura 1.

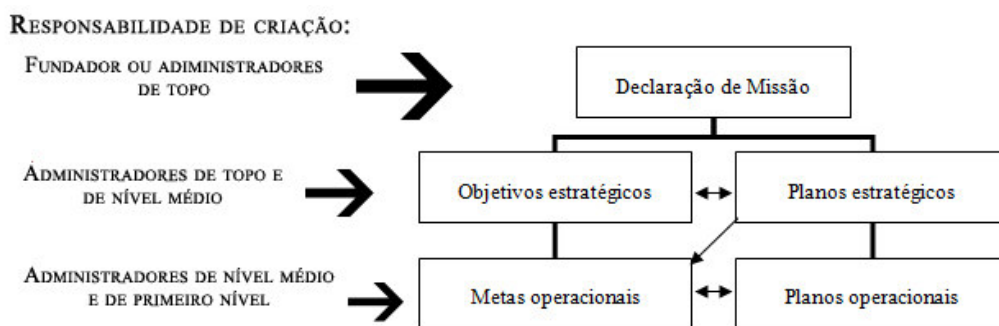


Figura 1: Hierarquia dos planos
Fonte: Stoner e Freeman (1999, p.137)

2.1.1 Missão e visão da empresa

Todas as organizações existem para um propósito, seja ele com ou sem fins lucrativos. Definir a missão da empresa é uma peça importante para o processo de planejamento, pois como Stoner e Freeman (1999) apontam, ela está no topo da cadeia hierárquica guiando todo o restante dos planos.

A missão e os objetivos, segundo Kotler (2000), geralmente é clara no início das operações de uma empresa. Todavia com o passar do tempo e as mudanças acontecendo velozmente, a organização pode mudar para se manter no mercado e assim acabar por sentir que a organização está se afastando de sua missão inicial.

De acordo com Peter Drucker, citado por Kotler (2000), algumas perguntas podem ser feitas para reorientar a gerência a definir a missão atual da empresa como: Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será nosso negócio? Como deveria ser nosso negócio?

A definição da missão envolve grandes esforços geralmente vindos do topo da hierarquia. Como demonstra a figura 1, a missão está no topo do organograma dos planos e as definições de declarações podem levar a empresa a enfrentar dificuldades futuras. “Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade” (Kotler, 2000, p.87). Filho e Pagnoncelli (2001) destacam os benefícios que a empresa pode adquirir com a missão:

- a) Orienta a “partida” da empresa;
- b) Evita a armadilha do sucesso;
- c) Funciona como um farol alto;
- d) Atrai motiva e retêm talentos;
- e) Orienta a formulação de objetivos; e
- f) Ajuda a aumentar a produtividade.

No entender de Kotler (2000), as melhores missões são guiadas por uma visão a qual seria um “sonho impossível” que fornece uma direção para a empresa no longo prazo, algo em torno de 10 a 20 anos.

Diante do aumento da globalização, competitividade e complexidade dos mercados, a visão passou a ter um espaço importante no planejamento estratégico fornecendo um ponto em um futuro distante que a organização deseja chegar. Os diversos planos traçados neste sentido são os passos para alcançar a visão. No entender de Filho e Pagnoncelli (2001) ela é descrita como “A explicitação do que se visualiza para a empresa”. Neste mesmo sentido, Crocco et al. (2006) expõe sua definição da visão organizacional:

Cenário idealizado que reflete uma situação concebida pela organização, orientando e fornecendo sustentação para os objetivos de médio e longo prazo do negócio. O conteúdo da visão é indicativo e sua estrutura oferece uma visualização, para os executivos, de aspectos como: operação, relação com stakeholders, atuação e posição em um momento do futuro (em geral, visões são construídas para três a cinco anos). A visão é caracteristicamente utilizada como uma referência para ação e a decisão dos gestores de todos os níveis. (CROCCO et al., 2006, p.44)

A definição proposta por Crocco et al. (2006) diverge de Kotler (2000) quanto ao tempo de vigência da visão. Todavia, não só a visão como os planos organizacionais podem variar quanto ao tempo de vigência dependendo do mercado de atuação de cada organização e

também diversos outros fatores internos e ambientais. O seu estabelecimento é definido por cada organização se adaptando a sua situação atual.

2.2 ESTRATÉGIA

Desde séculos, a estratégia vem sendo utilizada para vencer batalhas, sejam elas militares ou empresariais. Seu sentido original vem da palavra *strategos* de origem grega. Ela é de origem militar e define a arte do general. O primeiro relato de estratégia documentado parte de um general chinês chamado Sun Tzu que provavelmente viveu entre 544 a 496 a.C. Em sua obra, o general aponta várias estratégias para derrotar seus inimigos não importando se a situação seja ela adversa ou não. Muitos dos ensinamentos podem ser adaptados para o meio empresarial. Alguns pontos como análise do exército inimigo (concorrência), análise do terreno (ambiente externo), perfil do comandante e da tropa (análise interna), entre outros, são utilizados para criar uma vantagem contra o oponente e conforme já mencionado, foram descritos há muitos séculos atrás de anos atrás.

Partindo para a lente do planejamento estratégico, Kotler (2000, p.86) define o mesmo orientado para o mercado como “o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança”. O autor também complementa que o objetivo do mesmo é dar forma aos negócios e produtos da empresa. Seguindo o mesmo raciocínio, Luecke (2008) define como estratégia sendo um plano que objetiva dar a empresa uma vantagem competitiva sobre os rivais por meio da diferenciação. Nesta definição o autor já conceitua a estratégia como um plano mostrando a relação recíproca entre planejamento e estratégia, formando assim o planejamento estratégico. Porter (2002) conecta a estratégia ao tamanho das empresas e menciona:

A estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa de que tamanho. De certo modo, talvez seja ainda mais importante para as empresas menores uma vez que as grandes empresas têm mais margem de manobra. (PORTER, 2002, p.190)

Partindo do pressuposto de Porter (2002) fica evidente que a estratégia não é algo apenas para grandes empresas e pode ser aplicada em pequenas organizações, fazendo com que elas rumem para o caminho desejado e possam assim continuar competindo mesmo contra a forte concorrência. O único modo de uma pequena empresa sobreviver é ter noção clara do nicho de mercado em que trabalha e procurar maneiras de se diferenciar dos concorrentes.

2.2.1 As Cinco Forças de Porter

Este é um modelo bem conhecido desenvolvido por Porter (2004) que define as forças competitivas que atuam no mercado. Como é possível verificar na Figura 2, elas podem ser descritas como: entrantes potenciais, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. As cinco forças refletem o fato que uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos, mas sim a todas as cinco forças.

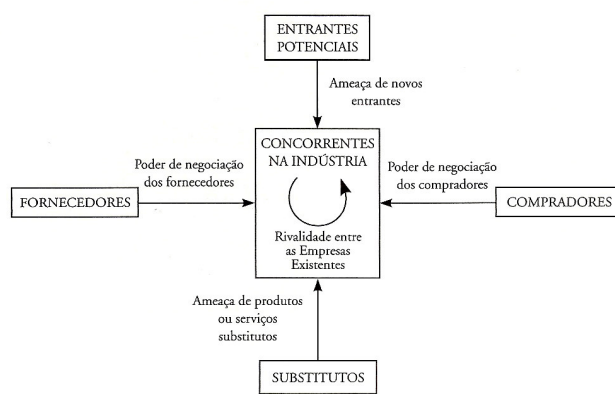


Figura 2: As cinco forças de Michael Porter
Fonte: Porter (2004, p.4)

A análise destas forças aplica-se igualmente a atividades de produção e serviços. No entender de Porter (2004) indústria é sinônimo de ramo ou mercado, sendo esta observação importante para entender à que o autor se refere em seu trabalho. O objetivo deste modelo é a compreensão destas cinco forças e propor um programa para influenciar ou defender-se delas, pois seu poder conjunto determina fatores como a intensidade da concorrência, rentabilidade e o risco. Em sentido contrário, Stoner e Freeman (1999) criticam o modelo de Porter a partir de duas perspectivas:

- a) Existem evidências que a abordagem de Porter evita análises éticas e legais do papel representado pelo poder das organizações; e,
- b) A abordagem ignora muitos *stakeholders*, que ao concentrar-se nas cinco forças há possibilidade de deixar de lado muitos grupos como ambientalista e defensores dos direitos dos consumidores.

Entretanto a análise de Porter continua sendo muito difundida e citada no meio acadêmico e empresarial.

2.2.1.1 Entrantes Potenciais

As barreiras de entrada e saída de uma indústria podem ser influenciadas por diversos fatores. Estes fatores fazem com que a rentabilidade seja alta ou baixa.

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. (PORTER, 2004, p.7)

A ameaça de entrada em uma indústria, na visão de Porter (2004), depende das barreiras de entrada existente em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por partes dos concorrentes já estabelecidos. Existem seis fontes principais de barreiras de entrada:

- a) economias de escala;
- b) diferenciação do produto;
- c) necessidades de capital;
- d) custos de mudança;
- e) acesso aos canais de distribuição; e
- f) desvantagens de custo independentes de escala (patentes, acesso a matérias primas, localização favorável, subsídios oficiais, curva de aprendizagem).

2.2.1.2 Rivalidade entre os concorrentes

Quase todas as organizações situadas em um determinado mercado disputam diariamente clientes. A rivalidade pode ser mais fraca ou mais forte dependendo a indústria. Uma alta rivalidade pode trazer conseqüências para todos. Uma forte concorrência gera maiores custos, sejam eles com promoções, publicidade, treinamentos, entre muitos outros assim gerando lucros baixos. Para Porter (2004) a rivalidade acontece porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, o que em geral gera retaliação ou esforços para conter os movimentos competitivos do seu rival.

Existem diversos fatores que influenciam na concorrência de um determinado mercado. Porter (2004) aponta oito destes:

- a) crescimento lento da indústria;
- b) custos fixos altos;
- c) ausência de diferenciação ou custos de mudança;

- d) capacidade aumentada em grandes investimentos;
- e) concorrentes divergentes;
- f) grandes interesses estratégicos; e
- g) barreiras de saída elevadas.

O último item, barreiras de saída elevadas, é associado com as barreiras de entrada criando assim um fator risco / rentabilidade. Indústrias com barreiras de saída alta e barreiras de entrada baixas criam um cenário de Retornos arriscados e baixos, o que para Porter (2004) significa a pior situação, pois a entrada será atraída por oscilações para cima nas condições econômicas, porém a capacidade não sairá da indústria quando os resultados se deteriorarem devido à alta barreira de saída.

		Barreiras de Saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de Entrada	Baixas	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	Altas	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

Figura 3: Barreiras de saída e entrada

Fonte: Porter (2004, p.23)

2.2.1.3 Produtos Substitutos

Esta força relaciona a influência que os produtos substitutos exercem ou podem exercer sobre uma indústria. Na compreensão de Porter (2004) os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar um lucro. A identificação dos produtos substitutos é feito por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que outro.

2.2.1.4 Poder dos compradores

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, exigindo por melhor qualidade e mais serviços, também jogando os concorrentes uns aos outros. Esta atitude comum aos compradores custa a rentabilidade da indústria. Em mercados onde os clientes não exigem descontos, preços mais baixos e outras exigências, os competidores

sofrem menos pressões para baixar seus preços e assim conseguem sustentar uma maior rentabilidade.

“A escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista como uma decisão estratégica crucial” (PORTER, 2004, p.28). O autor apregoa esta opinião, pois a pressão dos compradores irá influenciar positivamente ou negativamente a rentabilidade futura do mercado em que a empresa irá atuar e também ela própria. Algumas circunstâncias são apontadas para identificar se um grupo de compradores é poderoso:

- a) ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- b) os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- c) os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- d) ele enfrenta poucos custos de mudança;
- e) ele consegue lucros baixos;
- f) compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás;
- g) o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e
- h) o comprador tem total informação.

2.2.1.5 Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores exercem poder de negociação sobre os participantes da indústria, podendo elevar os preços dos produtos ou serviços, também modificar a qualidade podendo prejudicar a indústria afetada. Porter (2004) demonstra seis situações em que um grupo de compradores é poderoso:

- a) é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual venda;
- b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- e) os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; e
- f) o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

2.2.2 Vantagem competitiva

O termo vantagem competitiva, como incita a própria palavra é uma vantagem que a empresa possui perante os concorrentes no cenário competitivo. Nos tempos passados, quando o mercado ainda não era globalizado e a rivalidade entre os concorrentes não era significativa, a vantagem competitiva não influenciava como hoje nos resultados da empresa. Muitos monopólios e mercados imutáveis criavam situação de conforto. Agora na era do conhecimento e da informação, as empresas além de se preocupar com a concorrência nacional também devem estar atentas a invasão dos importados, sobretudo os produtos chineses que predominam no mercado com preço mais competitivo.

A vantagem competitiva é um conceito que se une à estratégia, pois com ela podemos alcançar uma posição estratégica para se defender dos cinco forças competitivas abordada por Porter (2004). O conceito de Maximiano (2000, p.423) para a vantagem competitiva é como sendo “atributo de uma organização, que a faz ter desempenho melhor que os concorrentes”. Com sentido quase semelhante, Ferrell e Hartline (2008, p.15) colocam a vantagem sendo “algo que a organização faz melhor que seus concorrentes e que lhe dá certa prioridade para atender às necessidades dos consumidores e / ou manter relacionamentos mutuamente satisfatórios com *stakeholders* importantes”. A vantagem adquirida pode ser adquirida por intermédio de uma estratégia eficaz, como, por exemplo, a *SouthWest Airlines* no Estados Unidos ou a Gol quando entrou no mercado brasileiro utilizando a estratégia de baixo custo no setor de aviação.

2.3 MARKETING E O SEU MIX

Marketing é uma palavra comum tanto dentro das organizações como no dia a dia dos consumidores. Como afirma Kotler (2000), muitas pessoas pensam que marketing é a arte de vender. Todavia, a ação de vender é apenas a ponta do iceberg do marketing.

Na literatura, existe diversas formas de conceituar esta área da administração. Kotler (2000, p.30), Churchill e Peter (2000, p.4) e Ferrell e Hartline (2008, p.5) citam o conceito da *American Marketing Association*, a maior associação da área, que define marketing sendo “o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”. Kotler (2000, p.25) também coloca sua própria definição do marketing como sendo “a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes sejam estas pessoas físicas ou

jurídicas”. Já na compreensão de Richers (2004), o marketing é simplesmente a intenção de entender o mercado.

Para atingir os objetivos de marketing, muito se utiliza o composto de marketing. No entender de Churchill e Peter (2000) e Kotler (2000), ele é um conjunto de ferramentas estratégicas que a empresa utiliza para criar valor aos seus clientes. Estas ferramentas são divididas em quatro grupos:

a) produto (*Product*): Algo oferecido por profissionais de marketing para clientes com propósito de trocas. Ferramentas de produtos: Qualidade, variedade de produtos, *design*, características, nome da marca, embalagem, dentre outros;

b) preço (*Price*): Quantidade de dinheiro ou outros recursos que deve ser dada em troca de produtos e serviços. Ferramentas: Preço de listas, descontos, concessões, prazos de pagamentos, dentre outros;

c) praça (*Place*): Os canais de distribuição usados para levar produtos e serviços ao mercado. Ferramentas: Canais, cobertura, locais, estoques, transporte, dentre outros; e

d) promoção (*Promotion*): Os meios pessoais e impessoais usados para informar, convencer e lembrar os clientes sobre produtos e serviços. Ferramentas: Publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto, dentre outros.

Kotler (2000) coloca a interligação da empresa vendedora utilizando seu composto de marketing com o comprador, sugerindo o conceito de Lauterborn (1990) apud Kotler (2000) sobre os 4C's dos clientes como sugere o quadro 1.

4 Ps	4Cs
Produto	Cliente (solução para o)
Preço	Custo (para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Quadro 1: 4Ps VS 4Cs

Fonte: Kotler (2000, p.38)

O autor coloca que as empresas vencedoras serão aquelas que conseguirem atender às necessidades dos clientes de maneira econômica e conveniente, com comunicação efetiva. Além destes 4 Ps, Ferrell e Hartline (2008) apontam um quinto P, as pessoas. Os autores colocam a implementação da estratégia como parte essencial do processo de planejamento estratégico de marketing e por isto, destacam a importância de tratar os colaboradores como ativos essenciais da empresa.

Para atender da melhor maneira e compreender o mercado, Richers (2004) propõe o sistema 4 As. “Este sistema procura atender a necessidade de entrosamento entre as áreas, ao conceber o marketing como um conjunto de tarefas ou funções que precisam ser coordenadas para que se possam realizar as tarefas operacionais de maneira seqüencial e a custo controláveis.” (RICHERS, 2004, p.151).

No entender de Richers (2004), os 4 As do marketing podem ser definidos da seguinte maneira:

- a) análise: Visa compreender as forças vigentes no mercado em que a empresa opera, ou pretende operar no futuro;
- b) adaptação: Visa ajustar a oferta da empresa – as duas linhas de produtos e/ou serviços às forças externas detectadas pela análise;
- c) ativação: é o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja mercados predefinidos e seja adquirido pelos compradores nas quantidades e com a freqüência desejada; e
- d) avaliação: propõe-se a exercer controles regulares e esporádicos sobre os processos de comercialização e a interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados, a fim de permitir um ajuste nos futuros processos de marketing.

2.4 PLANO DE MARKETING

Da estratégia geral da empresa os caminhos se dividem, conforme Richers (2004), o qual cita que cada área funcional da empresa tem a incumbência de desenvolver seu próprio plano e sendo assim, também o de marketing os quais os outros planejamentos se reencontram consolidando o Planejamento estratégico da organização.

Ferrell e Hartline (2008) mostram o planejamento de marketing de forma semelhante afirmando que o resultado do planejamento estratégico é o desenvolvimento de diversos planos para cada área funcional da organização. O plano de marketing pode ser citado como um documento de ação, é o manual de implementação, avaliação e controle de marketing. Um bom plano de marketing na visão dos dois autores, requer grande quantidade de informações de várias fontes diferentes.

Dias *et al.* (2003) definem o plano de marketing como parte crucial do plano de negócios global da empresa e fornece a diretoria detalhes mais específicos sobre as ações de marketing. Uma empresa sem um plano de marketing pode estar vivendo apenas o presente,

pensando em suas ações apenas no curto prazo, deteriorando suas possibilidades de ganhos futuros, de longo prazo.

2.4.1 Propósitos De Um Plano De Marketing

Os planos são traçados para alcançar as metas e objetivos empresariais. O plano de marketing, não foge desta regra e também procura alcançar os objetivos de marketing. A importância do plano de marketing é assegurada por Richers (2004, p. 61) que assevera 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”.

Dentro de uma visão semelhante Dias *et al.* (2003) destaca que o plano de marketing é um documento estratégico corporativo e tem como público principal o interno da organização. O plano serve para direcionar o trabalho das pessoas de um determinado departamento. Paralelamente, também serve para coordenar os trabalhos interdepartamentais e prestar contas com a alta direção, principalmente por meio do desempenho mensurado pelo alcance dos objetivos propostos. Ele ainda pode ser redigido de diversas formas diferentes como destacam Ferrell e Hartline (2008). O plano pode ser descrito para produtos, marcas, mercados-alvos e setores específicos. Do mesmo modo, pode focalizar um elemento específico do composto de marketing como o plano de desenvolvimento do produto, plano promocional, etc..

2.4.2 Características De Um Plano De Marketing

Farrell e Hartline (2008) propõem que um bom plano de marketing deve ser:

- a) abrangente: Um esquema abrangente é essencial para garantir que não haverá omissão de informações;
- b) flexível: Qualquer esquema escolhido deve ser flexível suficiente para ser modificado e adaptado às necessidades específicas situacionais e organizacionais.
- c) consistente: É a consistência entre o plano de marketing e os outros planos das outras áreas. Isso garante que o plano e o planejamento possam ser entendidos e utilizados por outras áreas fora do marketing.

O que indica no pensamento dos autores Ferrell e Hartline (2008), que um plano de marketing foi bem desenvolvido é a sua capacidade de realizar as metas e os objetivos declarados. Crocco *et al.* (2006) seguem a mesma linha de pensamento, e acrescentam que o bom plano deve ter organização lógica, clareza e objetividade. O autor apresenta na figura 4

uma visão sistêmica do plano de marketing no contexto de seu ciclo planejamento – implementação – controle.

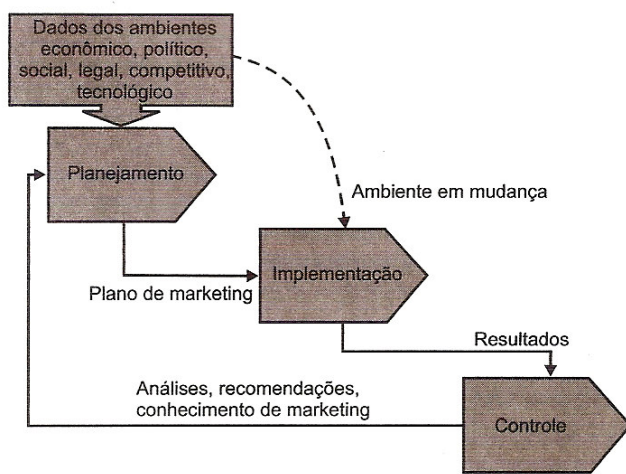


Figura 4: Visão sistêmica: planejamento, implementação e controle de marketing
Fonte: Crocco et al. (2006, p.92)

É interessante verificar as interligações do plano de marketing. A partir do plano de marketing que se dá a implementação, o qual dará resultados, que fornecerão subsídios a função de controle, para esta enviar um *feedback* à função de planejamento. É importante salientar que o plano de marketing não se limita a seta da figura 4, na verdade todas as funções de implementação e controle são previamente descritas no plano de marketing como será possível verificar no próximo tópico.

2.4.3 Etapas Um Plano De Marketing

A criação de um plano de marketing segue um modelo estático. Ele pode ser moldado para cada situação e organização. Conforme Ferrell e Hartline (2008) existem linhas “típicas” para o seu desenvolvimento, mas há muitas outras maneiras de organizá-lo. Porém, existem convergências das opiniões dos autores quanto à estrutura de um plano de marketing. Richers (2004) propõe a seguinte estrutura de um plano:

- a) introdução e sumário executivo: Apresenta os objetivos do plano e resume as principais recomendações e etapas de execução;
- b) avaliação da situação do momento: Apresenta pontos fortes e os fracos da empresa em razão aos principais concorrente e ao posicionamento de seus produtos;
- c) apreciação do cenário: Descreve o ambiente externo da empresa e de seu setor de atividades e aponta as oportunidades e ameaças a ele inerentes;

- d) recomendações estratégicas: Aponta os objetivos de novas ações e descreve a maneira de atingi-los e medi-los, que investimentos e pessoal qualificado requer e resume tudo isso num orçamento condensado;
- e) formas de implementação: Descreve ações específicas e suas medidas, como: Que segmentos de mercado devem ser atingidos? Que produtos devem ser lançados? Com que expectativas de resultados? Quem deve fazê-lo?; e
- f) orçamento: Todas as ações que geram receitas ou despesas devem ser estimadas e comparadas entre si, para que se possa ter uma idéia dos investimentos necessários e dos possíveis retornos deles advindos.

Na concepção de Dias *et al.* (2003) há uma classificação semelhante para a estrutura do plano. Apesar de todos os planos não serem iguais, segundo o autor, todos devem incluir seções que tratem dos sete assuntos: Páginas de apresentação, Descrição geral da situação atual do mercado, objetivos, estratégias, implementação, análises. (apêndices e suas análises) e resumos.

A diferença entre os dois modelos é estritamente estrutural. A análise dos dados no modelo de Richers (2004) é desenvolvida nas próprias etapas de avaliação da situação no momento e apreciação do cenário. Dias *et al.* (2003) criam uma seção específica para a análise dos dados e recomenda que seja proposto na situação atual do mercado apenas um panorama geral da empresa.

Ferrel e Hartline (2008) também utilizam uma estrutura e plano de marketing com aspectos muito semelhantes, porém ele segmenta um pouco mais as etapas e as divide em subtópicos a serem desenvolvidos para cada etapa do plano:

- a) sumário executivo: Sinopse, Principais aspectos do plano de marketing;
- b) análise da situação: Análise do ambiente interno, ambiente do consumidor, ambiente externo;
- c) análise SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças, Análise da matriz SWOT, Estabelecimento de um foco estratégico;
- d) metas e objetivos de marketing: Metas de marketing, objetivos de marketing;
- e) estratégias de marketing: Mercados-alvo primários e composto de marketing, mercado-alvo secundário e composto de marketing;
- f) implementação de marketing: Questões estruturais, Atividades de marketing tático;
- e
- g) avaliação e controle: Controle formal de marketing, controle informal de marketing, avaliações financeiras.

Kotler (2000) também utiliza quase a mesma estrutura de Ferrel e Hartline (2008) diferenciando apenas na divisão da última etapa Avaliação e controle em duas outras; demonstrativos de resultados projetados (avaliações financeiras) e controle.

Apesar de todos os autores possuírem estruturas diferentes, é facilmente identificável que todas as etapas podem ser encontradas nas estruturas dos outros. Por exemplo, na estrutura de Richers (2004), o autor propõe uma etapa chamada de recomendações estratégicas e nos outros modelos dos dois primeiros autores citados, este tópico é dividido em Objetivos e estratégias. Porém todos eles concordam que o plano é flexível e deve ser ajustado conforme as necessidades da organização. Outro ponto importante é ordem do plano, tanto de desenvolvimento quanto de apresentação. Richers (2004) cita este reforça sobre a flexibilidade do plano:

Podemos observar que esses quesitos básicos do Plano de Marketing estão tão entrelaçados que pouco importa a sua ordem cronológica, uma vez que haja clareza de intuito de exposição do plano. Assim, não devemos nos preocupar se, por exemplo, os mercados-alvo de determinado produto estão especificados no plano, contanto que o plano aponte para esses mercados-alvo em si, à medida que isso seja considerado de importância para a futura da organização. (RICHERS, 2004, p.63)

2.4.4 Descrição Das Etapas Do Plano De Marketing

Neste tópico é descrito cada etapa do plano marketing defendido por Ferrell e Hartline (2008) por ter sido o escolhido pelo autor deste Trabalho de Conclusão de Curso. Mesmo assim, são apresentados outros modelos que complementam esta fundamentação.

2.4.4.1 Sumário executivo

Esta deve ser a última fase do Plano de Marketing, no entender de Richers (2004). O sumário executivo, ou resumo executivo na visão de Kotler (2000) deve apresentar uma rápida visão geral do plano proposto. Deve ser iniciado com um breve resumo das metas principais e recomendações. Ele permite com que a alta administração compreenda o principal direcionamento do plano. Ferrell e Hartline (2008) vão um pouco além do que os outros autores neste tópico e o caracterizam com o seguinte conceito:

O sumário executivo é uma sinopse do plano de marketing geral, com as linhas gerais que transmitam o ponto principal da estratégia de marketing e sua execução. O propósito do sumário executivo é oferecer uma visão geral do plano, de modo que o leitor possa identificar rapidamente questões e temas fundamentais relacionados ao seu papel na implementação da estratégia de marketing. (FERRELL; HARTLINE, 2008, p. 38)

Os autores supramencionados dão importância para esta etapa do plano, pois este tópico talvez seja o único lido por um grande número de pessoas e conseqüentemente o sumário executivo deverá representar com precisão todo o plano de marketing.

2.4.4.2 Análise da situação

Neste elemento do plano são coletados dados para realizar a análise da situação da empresa. Na concepção de Ferrell e Hartline (2008) este elemento deve resumir todas as informações dos ambientes essenciais:

- a) ambiente interno: Considera questões como a disponibilidade e distribuição de R.H., idade e capacidade dos equipamentos ou da tecnologia, disponibilidade de recursos financeiros, estrutura da empresa, etc.;
- b) ambiente do consumidor: Examina situação atual a respeito das necessidades do mercado-alvo, mudanças no mercado e até que ponto os produtos da empresa satisfazem essas necessidades; e
- c) ambiente externo da empresa: Inclui fatores: competitivos, econômicos, sociais, políticos/legais e tecnológicos.

Dias et al. (2003) define a situação atual de mercado como a seção do plano de marketing que traz questões-chaves, sendo considerada uma visão resumida da análise completa, pois esta última deverá ser contemplada na etapa Análise colocada como um apêndice para ser utilizado para os que realmente se interessarem pelas análises profundas. Todavia, o autor ressalva que apesar de conter um texto resumido, ele deve ter sentido próprio, e que faça com que o leitor não tenha que consultar o apêndice para entender a situação de mercado.

2.4.4.2.1 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno fornecerá dados para conhecer as forças e fraquezas de uma organização em seu ambiente competitivo. No entendimento de Kotler (2000), para fazer a análise, a gerência ou um consultor externo deve verificar as competências de marketing, financeiras de fabricação e organizacionais, e classificar cada fator como grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza, criando uma lista de verificação. O ambiente interno, nas palavras de Ferrell e Hartline (2008), envolve uma avaliação crítica da empresa com respeito a seus objetivos, estratégia, desempenho, alocação

de recursos, características estruturais e atmosfera política. Os autores propõem a metodologia de realizar três revisões envolvendo os cinco fatores já citados:

- a) revisão dos objetivos, da estratégia e do desempenho atuais de marketing;
- b) revisão dos recursos organizacionais atuais e previstos; e
- c) revisão de questões culturais e estruturais atuais e previstas.

Muitos autores como Kotler (2000), Yanaze (2006), Luecke (2008), abordam primeiro a análise do ambiente externo, logo após o ambiente interno e sem seguida iniciam a análise SWOT. Como é possível observar na literatura, nenhuma menção de influência quanto à ordem das análises é feita, portanto deve-se adaptar a necessidade da empresa.

2.4.4.2.2 Análise do ambiente consumidor

A análise do ambiente consumidor examina a situação atual e futura com respeito aos consumidores nos mercados-alvo. Ferrell e Hartline (2008) apontam quais informações deverão ser coletadas para realizar a análise: Os consumidores atuais e potenciais da empresa; Necessidades predominantes dos consumidores atuais e potenciais; As características básicas dos produtos da empresa e dos concorrentes percebidas pelos consumidores como algo que satisfaz suas necessidades; Mudanças previstas nas necessidades dos consumidores.

Para que as organizações sejam verdadeiramente orientadas para o mercado, devem conhecer seus consumidores suficientemente bem de modo a ter fácil acesso a informações que respondam seis perguntas proposta pelos autores para realizar a análise do ambiente consumidor:

- a) quem são nossos consumidores?
- b) o que os consumidores fazem com nossos produtos?
- c) onde os consumidores compram nossos produtos?
- d) quando os consumidores compram nossos produtos?
- e) por que (e como) os consumidores escolhem nossos produtos?
- f) por que consumidores potenciais não compram nossos produtos?

2.4.4.2.3 Análise do ambiente externo

Esta etapa da análise da situação atual da empresa, diz respeito a todos os fatores externo da empresa e dela que surgem as ameaças e as oportunidades no ambiente. A realização desta análise é proposta por muitos autores como Ferrell e Hartline (2008),

Maximiano (2000) e Kotler (2000) havendo pouca divergência, apenas em questões da classificação, como englobamento dos componentes demográfico e sociocultural proposto por Kotler (2000) em apenas sociocultural descrito por Ferrell e Hartline (2008). Em seguida o modelo de análise proposto pelos últimos autores anteriormente mencionados:

- a) concorrência;
- b) crescimento econômico e estabilidade;
- c) tendências políticas;
- d) questões legais e regulamentares;
- e) avanços tecnológicos; e
- f) tendências socioculturais.

Outro fator do ambiente externo, chamado de ambiente natural, é proposto por Kotler (2000). Nele contemplam análises sobre o ambiente natural, o qual está sendo gradualmente destruído pela ação humana. Este cenário faz com que organizações, como ambientalistas, se mobilizem e exerçam pressão sobre os governos e até mesmo sobre as empresas, muitas vezes, possuindo força para influenciar em suas operações. A análise do ambiente natural trata das influências do ambiente natural, principalmente das forças dos *stakeholders* ligados a preservação do meio ambiente.

2.4.4.3 Análise SWOT

A nomenclatura SWOT é derivada da língua inglesa e significa *strengths, weakness, opportunities* e *threats* (SWOT) ou pode ser traduzido para o português como forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA). Nesta etapa do plano, o gestor deve filtrar todas as informações das análises anteriormente realizadas e apresentá-las em um quadro, dividindo cada uma das FOFA.

Na concepção de Stoner e Freeman (1999), Kotler (2000), Las Casas (2006), Crocco et al. (2006) e Ferrell e Hartline (2008), o primeiro passo para realizar a análise SWOT é olhar para o ambiente externo e interno da organização, ou seja, verificar a situação atual. Logo após deve-se analisá-los cuidadosamente. Com relação ao ambiente interno, segundo Ferrell e Hartline (2008), esta análise é derivada da etapa anterior, que proporcionam à empresas certas vantagens e desvantagens na satisfação das necessidades dos mercados-alvos. Forças e fraquezas são questões internas próprias da empresa que conduz a análise. Oportunidades e ameaças são questões externas que existem independentemente da empresa em análise. As duas em conjunto formam a matriz SWOT.

Iniciando a análise comparativa das forças e fraquezas Luecke (2008) sugere aos gerentes conseguirem comparar suas organizações com os outros competidores, ele propõe a utilização da ferramenta *benchmarking*.

Benchmarking é a técnica por meio do qual a organização compara o seu desempenho com a de outra. Por meio de benchmarking, uma organização procura imitar outras organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem feita (MAXIMIANO, 2004, p.174)

O autor propõe para a análise a identificação das competências primárias, secundárias e os ativos críticos da organização. Para classificar as notas, é utilizado notas de 1 a 5 que podem ser adquiridas por meio de *brainstorming* entre o *staff* da empresa. Problemas com a classificação podem ocorrer devido à insuficiência de conhecimento do setor, falta de dados e entre outros fatores. A organização deve fazer um esforço máximo para obter uma análise sem enfeites e que mostre realmente os pontos fortes e fracos frente aos principais concorrentes. Esta técnica é semelhante a proposta por Kotler (2000) anteriormente, todavia Lucke (2008) acrescenta em sua análise a trajetória da competência marcada por uma seta, o que nada mais é a percepção da equipe da análise que um fator está se tornando mais forte ou mais fraco.

Entretanto, Yanaze (2006) critica o processo tradicional de análise e propõe um método baseado na verificação de itens dos *inputs*, *throughputs* e *outputs*, seguindo logo após, a análise do ambiente de marketing como complemento. Destaca ainda que estudiosos consagrados de marketing entendem que à análise interna e externa devem ser abordadas como processos separados em que “a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advém sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa”. (YANAZE, 2006, p.231). Este acrescenta que a utilização de pesos para as variáveis utilizadas no processo comparativo das empresas. Dessa forma, o gestor pode constatar qual a variável é mais importante na situação atual e se concentrar nas FOFA que a empresa julga mais importante.

O objetivo da realização da matriz SWOT é deixar claro para a organização suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Diante destas informações a empresa pode e deve utilizá-las para transformar suas fraquezas em forças e ameaças em oportunidades procurando assim obter vantagem competitiva.

2.4.4.4 Metas e objetivos de marketing

Para iniciar o desenvolvimento da estratégia, a qual pode ser caracterizada como um meio para atingir um fim, é preciso que se termine este fim ou resultado. Os objetivos desenham o norte empresarial e todos seus esforços de implantação.

Para diferenciar as metas dos objetivos, é exposto o pensamento de Ferrell e Hartline (2008):

- a) metas: São declarações de realizações amplas e desejadas, as metas, expressas em termos gerais, não contêm informações específicas sobre onde a organização atualmente se posiciona ou onde espera estar no futuro; e
- b) objetivos: Oferecem referências específicas e quantitativas que podem ser usadas para aferir o progresso na direção da realização das metas de marketing.

Alguns autores como Crocco et al. (2006) e Las Casas (2006) mencionam apenas objetivos e dividem ele em dois tipos: qualitativos e quantitativos. No entender de Kotler (2000), é importante transformar os objetivos em metas mensuráveis. Esta mudança facilita as próximas etapas do planejamento da estratégia, implementação e controle. Também é importante que eles sejam organizados do mais importante para ao menos importante e que eles sejam realistas com o cenário atual e consistentes.

2.4.4.5 Estratégias de marketing

Nesta parte do plano, devem ser abordadas as estratégias propostas pela organização para atingir seus objetivos de marketing. Kotler (2000) cita sobre a importância de uma comunicação entre departamentos para verificar se as estratégias pretendidas são viáveis para a implementação, pois muitas envolverão outras áreas como recursos humanos, materiais, produção, financeiro, etc. “O desenvolvimento de uma estratégia de marketing comprovadamente é a parte mais importante de um plano de marketing” (FERRELL e HARTLINE, 2008, p. 40). A seguir é apresentado estratégias, consideradas genéricas por Porter (2004).

2.4.4.5.1 Tipos de estratégias

Existem diversos livros, segundo Luecke (2008), abordando vários tipos de estratégias. No fundo toda a empresa que visa o lucro tem como meta identificar e buscar uma estratégia que lhe dê uma posição defensável e lucrativa em um segmento de mercado.

Porter (2004) aponta três delas como sendo genéricas. Estas podem ser utilizadas isoladamente como também combinadas, sendo elas uma base para estratégias específicas subsequentes que a empresa desejar traçar. São elas: liderança no custo total, estratégia de diferenciação e estratégia de foco.

- a) Liderança no custo total: Exige construção agressiva de instalações em escala eficiente, perseguições vigorosas dos custos e despesas, minimizações de custo em áreas como P&D, vendas, publicidade etc. A posição de baixo custo dá a empresa retornos acima da média. A estratégia de baixo custo na visão de Luecke (2008) é mais adequada para empresas que oferecem essencialmente produtos e serviços do tipo *commodity*.
- b) Diferenciação: “É diferenciar um produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja único no âmbito de toda a indústria” (PORTER, 2004, p. 39). Os métodos para a diferenciação podem ser imagem da marca, a tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, etc. Ela proporciona um isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação a marca, conseqüentemente sendo menos sensíveis ao preço.
- c) Estratégia de foco: A última estratégia genérica é focar em um determinado grupo comprador, segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Ou seja, servir muito bem um seleto grupo de consumidores, de forma que um competidor que abrange o mercado como um todo não poderia.

Porter (2004) alerta para as estratégias do meio-termo. Para estas empresas que se fixaram entre estratégias, é quase garantida uma baixa rentabilidade.

2.4.4.6 Implementação de marketing

No juízo de Luecke (2008), a implementação descreve medidas concretas que traduzem a intenção da estratégia em ações que produzem resultados. Conforme Dias *et al.* (2003), ela serve como um roteiro de ação. Nela, são definidos quem será responsável por

cada ação, os respectivos prazos e recursos utilizados. São os detalhes de como fazer que transformam as diretrizes estratégicas em ações.

Ferrell e Hartline (2008) propõem perguntas que deverão ser respondidas pelos programas de ação:

- a) quais atividades específicas de marketing serão assumidas?
- b) como essas atividades serão desempenhadas?
- c) quem é o responsável pela execução dessas atividades?
- d) quando essas atividades serão desempenhadas?
- e) como será monitorada a execução das atividades planejadas?
- f) qual será o custo dessas atividades?

Sem um bom plano de ação, o sucesso da estratégia é colocado em risco. Por este motivo esta fase é tão importante quanto à etapa da criação da estratégia.

2.4.4.7 Avaliação e controle do plano

A parte final do plano indica como este será monitorado e controlado. Esta que parece ser a última etapa do plano de marketing, é na verdade um *link* para o início do ciclo que pode ter como finalidade eventuais mudanças no plano ou a elaboração de um novo plano de marketing. O processo de avaliação e controle promove na organização a avaliação contínua, pois nada adianta uma estratégia correta e uma implantação eficaz se as mudanças no ambiente proporcionaram outro cenário competitivo para empresa. Isto exige ferramentas de *feedback* das informações pertinentes para possíveis reavaliações no plano.

Ferrell e Hartline (2008) indicam que o controle de marketing envolve o estabelecimento de padrões e avaliação de desempenho, comparações com estes padrões e a realização de ações corretivas se necessário. Além da mudança ambiental, também é importante que o gestor verifique se os objetivos propostos estão sendo alcançados e as ações estão atingindo o nível esperado de eficácia e eficiência. Para isto, Crocco (2006) assim como Luecke (2008) e Yanaze (2006) propõem alguns tipos de análise para verificar se a empresa está se beneficiando com a estratégia, ou, se as ações estão gerando resultados:

- a) análise das vendas;
- b) análise de participação de mercado;
- c) análise Financeira;
- d) análise de desempenho em relação ao mercado;
- e) rentabilidade;

- f) sobre aspectos específicos;
- g) auditoria de marketing; e
- h) *balanced Scorecard*: Ferramenta criada por Kaplan e Norton, muito comentada e utilizada, todavia sua correta implementação não é simples. Ele é um sistema de medição que engloba além das tradicionais análises financeiras, utiliza também compensações com três conjuntos de medidas operacionais que estão diretamente relacionadas com a satisfação do cliente.

Além deste tipo de avaliação, é importante que o plano também siga sua rota com relação aos custos. Considerações orçamentárias desempenham um papel fundamental na identificação de estratégias alternativa.

2.5 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Muito se fala sobre micro e pequenas empresas, mas de onde surge a classificação talvez não seja algo claro para todos. Conforme Código Civil Brasileiro (2002, Art. 981), “Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados”. Ou seja, são uma ou mais pessoas as quais firmam um acordo, ou mais especificamente um contrato social, para assim partilharem os lucros. As principais sociedades dotadas de personalidade jurídica são sociedade simples, sociedade limitada e sociedade anônima. Além destas, existem também empresa informais, ou, conforme o mesmo código, sem personalidade jurídica. Elas são classificadas como Sociedade De Fato e Sociedade por Cota de Participação e seus sócios respondem pelo capital ilimitadamente.

No Brasil, a sociedade largamente escolhida pelos empreendedores é a limitada. “Na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.” (CODIGO CIVIL BRASILEIRO, 2002, art. 1052). Ou seja, em caso de falência, o patrimônio dos sócios não entrará no saldo das dívidas.

Além do termo limitada, as organizações também utilizam freqüentemente o termo micro, pequenas, médias e grandes empresas. Os critérios que classificam do tamanho de uma empresa são um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos nas legislações. Esta classificação, segundo o BNDS (2002) é a seguinte:

- a) **microempresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais);
- b) **pequenas Empresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais);
- c) **médias Empresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais); e
- d) **grandes Empresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

O Simples nacional, o imposto unificado, utiliza os seguintes critérios:

- a) **microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- b) **empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Vale destacar a metodologia adotada pelo SEBRAE-SC (2006, p.5). Este aponta que “foi utilizado o critério de classificação de porte adotado pelo SEBRAE, referido ao número de empregados por empresa e por setor de atividade econômica”. (Quadro 2),

Pessoal ocupado	Porte da empresa	
	Micro empresa	Pequena empresa
Comércio e Serviços	Até 19 pessoas	De 20 a 99 pessoas
Indústria	Até 09 pessoas	De 10 a 49 pessoas

Quadro 2: Classificação por número de pessoas

Fonte: SEBRAE-SC, 2006.

Independente da classificação, a situação atual da economia brasileira afetada pela crise econômica e o desemprego fazem o governo criar alternativas para contornar a situação ajudando principalmente o desenvolvimento das MPE. A importância destas empresas na economia brasileira pode ser vista por seu vasto número de estabelecimentos. Em relatório do SEBRAE (2007), chamado Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa, revela informações sobre a situação das mesmas em cenário nacional, revelando informações para obter-se noção do impacto delas sobre a economia.

As MPE's são a grande maioria totalizando 97,54% do total das empresas brasileira, sendo que o total de empregos com carteira assinada no Brasil, 12.615.660 empregos dos

24.384.538 totais, são gerados apenas pelas MPE's sendo elas responsáveis pela geração dos 51,73% empregos no território nacional. Essa relevância é refletida pelo governo na forma de incentivos ao empreendedorismo e ao desenvolvimento das MPE's o qual fica a cargo principalmente do SEBRAE e BNDES sob forma de consultorias, materiais, crédito financeiro, etc.

As altas taxas de impostos colocam o Brasil como um dos países com mais carga tributária no mundo. Atualmente conta com uma lista de 85 impostos segundo o Portal Tributário (2009). Uma carga tributária pesada faz com que a empresa encontre dificuldades em se manter, pois parte do capital irá para pagar dívidas com o estado. Entretanto o cenário está sendo modificado para que as empresas com menos faturamento, e conseqüentemente menores, paguem menos taxas. Este é o conceito do SIMPLES do governo federal.

Antigamente, as organizações que optavam pelo imposto único utilizavam um modelo chamado Simples federal, que é um sistema que unifica diversos impostos, facilitando assim o pagamento dos tributos federais, estaduais e municipais. Este foi aprovado pela Lei nº 9.317 das Micro e Pequenas Empresas, de 5/12/1996, e extinto em 1/7/2007, conforme disposto no art. 89 da Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, a qual instituiu o novo regime para as microempresas e empresas de pequeno porte denominado "Simples Nacional". Como se pode observar na tabela 1, quando maior o faturamento anual da organização, maior será o tributo cobrado pelo governo:

Tabela 1: Tabela simples nacional Comércio

(Continua)

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%

De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Ministério da Fazenda do Brasil, 2006.

Além dos encargos fiscais, outros fatores também influenciam à competitividade das MPE. A cultura brasileira não é adepta a arte do planejamento, sobretudo ao planejamento estratégico empresarial. Dados de uma pesquisa encomendada pelo SEBRAE (2007), realizada pela VOX POPULI, apontam que o maior problema das empresas que fecharam suas portas está ligado a fatores gerenciais:

Já para os empresários das empresas já extintas (68% deles), a principal razão para o fechamento da empresa está centrada no bloco de falhas gerenciais, destacando-se: *ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado*, seguida de causas econômicas. (SEBRAE, 2007, p. 38)

Os dados mostram que o próprio empresário indica saber das vantagens de se possuir habilidades gerenciais, colocando as principais causas do fechamento, questões inerentes ao conhecimento dos empreendedores com relação a princípios administrativos, e, não ao ambiente externo. Outra pesquisa encomendada pelo SEBRAE – SC (2005) também realizado pela VOX POPULI reforça a importância do planejamento, sobretudo em Santa Catarina. Os participantes afirmaram que: Em sua opinião, qual foi à área de conhecimento mais importante nos primeiros anos de atividade da sua empresa? E em segundo? E em terceiro? Como resposta em primeiro lugar ficou Planejamento com 65% e em segundo Organização empresarial 53%, análise financeira 45% e marketing e propaganda com 43%. Reforçando novamente o quão importante se tornam as práticas gerenciais para o sucesso deste segmento de empresas.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos da metodologia são importantes para que os objetivos propostos pela pesquisa sejam atingidos. No juízo de Ander-Egg (*apud* Marconi e Lakatos, 1990, p.19) a pesquisa é “um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

Os tipos de pesquisa na visão do mesmo autor podem ser de dois elementos:

- a) pesquisa básica, pura ou fundamental: É aquela que procura o progresso científico, a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-los na prática. Tem por meta o conhecimento pelo conhecimento;
- b) pesquisa aplicada: Caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problema que ocorrem na realidade.

Pelo motivo da natureza deste trabalho ser a realização de uma ferramenta teórica na prática, o planejamento estratégico de marketing, a pesquisa é classificada como aplicada.

Quanto aos objetivos, Richardson (2008) descreve os planos de pesquisa como:

- a) estudos exploratórios, quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno;
- b) estudos descritivos, quando se deseja descrever as características de um fenômeno;
- e
- c) estudos explicativos, quando se deseja analisar as causas ou conseqüências de um fenômeno.

O estudo é tido como descritivo, pois visa descrever as características do fenômeno, no caso desta pesquisa, o planejamento estratégico de marketing aplicado na empresa Pontual.

Quanto à abordagem utilizada, ela é classificada como predominantemente qualitativa. Contudo, é complementada com métodos quantitativos, sobretudo nos demonstrativos financeiro e no desenvolvimento da estimativa de mercado. Para Zanella (2007, p.93) “O método quantitativo preocupa-se com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Já a pesquisa qualitativa, no entender de Richardson (2008), pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

A pesquisa é qualificada como bibliográfica, pois foram pesquisados livros, legislações e artigos que compõem a base teórica.

“A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc.” (MARCONI; LAKATOS, 1990, p. 66).

Na concepção de Marconi e Lakatos (1990), a pesquisa documental tem como característica, que ela está restrita à documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Portanto, ela também é documental, pois foram utilizados documentos, tanto da organização, quanto de empresas externas como site dos concorrentes, relatórios, estatística do IBGE, dentre outros. Da mesma forma, o estudo caracteriza-se como um estudo de caso, pois procura conhecer a realidade de um indivíduo, ou organização, no caso a Pontual Comércio de Artigos para Sorveterias e Festas LTDA.

Para tanto, o instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semi-estruturada e principalmente por a técnica de observação participante, pois o autor deste trabalho atua no cargo de gerente da Pontual desde o início das atividades em 2005.

Vale destacar que para Marconi e Lakatos (1990, p. 82), a observação participante “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo.” Não foram necessários outros meios de coleta de dados pela facilidade de se adquirir as informações internas da empresa.

As limitações desta pesquisa são evidenciadas primeiramente, pelo assunto, que abrangerá apenas o planejamento estratégico. Quanto a extensão, ela será realizada apenas no âmbito de uma unidade, mais especificamente a loja do Bairro Agrônômica em Florianópolis (SC). A coleta de dados foi realizada apenas com os cargos gerenciais da matriz e filial, pois estes apresentam supostamente um maior conhecimento da situação atual da organização.

4. ESTUDO DE CASO

É nesta etapa do estudo em que o planejamento estratégico de marketing será desenvolvido. Primeiramente, é abordado um breve histórico e informações relevantes da empresa. Logo em seguida terá início as etapas para o desenvolvimento de plano de marketing dividido nas seguintes etapas: Análise da situação interna, do consumidor e externa; Análise SWOT; Estabelecimento de metas e objetivos de marketing; Formulação das estratégias; A implantação do plano e finalizando com os processos de controle e avaliação. Vale lembrar, que o desenvolvimento desta pesquisa é fruto de relatos do gerente geral da loja, autor deste trabalho. A Pontual por ser uma empresa de pequeno porte, ainda não foi criada informações relacionadas na forma de manuais e encartes.

4.1 HÍSTORICO DA EMPRESA

A Pontual Comércio de Artigos para Sorveterias e Festas LTDA iniciou suas operações como Pontual Distribuidora LTDA. Em 07/07/1995, tinha como negócio, somente a distribuição de produtos para sorveterias, sendo esta o distribuidor exclusivo da Duas Rodas Industrial de Jaraguá do Sul (SC), uma das maiores indústrias do setor. Esta distribuição exclusiva se limita as linhas de produtos oferecidas pela indústria permitindo assim, a venda de produtos da concorrência, desde que não entre em conflito com a linha do seu fornecedor exclusivo. Desta maneira, a organização recebia descontos acima dos concorrentes adquirindo assim uma vantagem competitiva. O mercado de produtos para sorveteria possui variações extremas no decorrer do ano, como é possível verificar na figura 5.

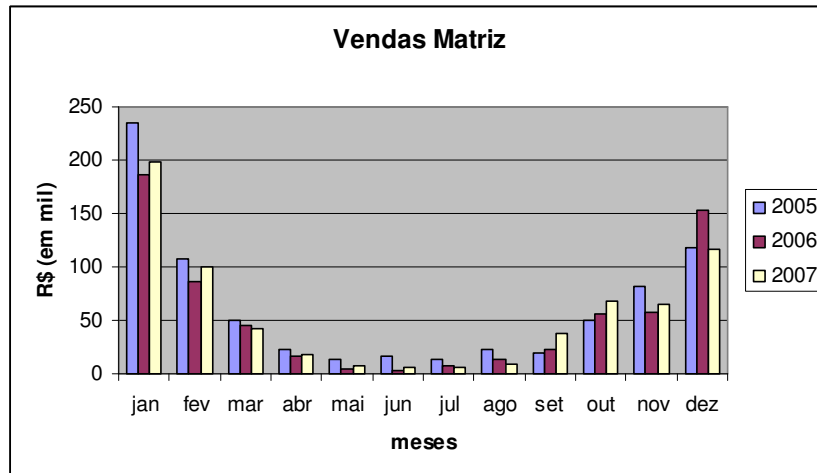


Figura 5: Vendas Matriz 2005 – 2007

Fonte: Dados primários

As vendas em meses como maio, junho e julho chegam a ser inexpressivas, fato que culmina no fechamento da Matriz, que trabalha apenas com produtos de sorveterias, nos meses de junho e julho se restringindo apenas no atendimento tele-entrega. O fator da sazonalidade fez com que a empresa procurasse diversificar, atendendo outros mercados em que os produtos para sorveterias poderiam entrar com facilidade, como a linha de guloseimas em mercado de festas.

A primeira tentativa de diversificação foi realizada em 1999. A Pontual procurou seguir seu conceito de distribuidora atendendo clientes empresariais, mas agora de padarias e confeitarias da Grande Florianópolis. Contudo, devido à forte concorrência, a empresa optou por abandonar o setor. A segunda tentativa focou o mercado consumidor de artigos de festa, vislumbrando um mercado de concorrência não tão agressiva haja vista que a concorrência era pouco e todos estariam situados no Centro de Florianópolis. Novamente a estratégia de diversificação não atingiu seus objetivos e as vendas sempre foram pouco expressivas. Paralelamente, a empresa também atuava no ramo de decoração para festas infantis, mercado em que um dos sócios já tinha experiência passada e com o passar dos anos se tornou referência, sendo atualmente uma das mais requisitadas de Florianópolis com parcerias com a grande maioria dos *buffets* infantis da região.

O crescimento da distribuidora em 2005, aliado com as decorações já não suportava o local onde estavam instalados. Assim depois de um planejamento, decidiu-se instalar o setor de decorações no Bairro Saco Grande, criando o Ateliê de decorações infantis. A mudança da matriz para São José próximo à BR-101 e a criação da loja em Florianópolis no Bairro Agrônômica. A loja seria uma nova aposta da empresa no mercado de festas infantis, atuando

também nos mercados de sorveteria e confeitaria. Com o novo empreendimento, a empresa poderia atender seus clientes de sorveteria na ilha e continuar sua estratégia de atuar no mercado de artigos de festas, mas com a diferença de estar em um ponto de maior movimentação, com estacionamento próprio e que conta com a força da área de decorações de festas, de onde vem a maioria dos clientes.

Em 2006, a parceria de distribuição com a Duas Rodas Industrial exclusiva foi cortada devido à insatisfação por parte da Pontual. O motivo do encerramento foi causado pelas regras impostas pela fábrica. O distribuidor exclusivo possuía desconto de 14% e, como já mencionado, era obrigado a não vender produtos de outras indústrias que concorresse com os produtos Duas Rodas. Entretanto, os concorrentes da Pontual possuíam descontos de 10% e nenhuma restrição era feita. Outro fator de descontentamento foi o fato do representante da fábrica atuar com a venda direta desta indústria aos clientes da Pontual, o que fez com que a empresa deixasse de levar os clientes aos cursos por ela promovidos. Todavia, se a organização desejasse acabar com a distribuição exclusiva, não receberia mais nenhum desconto, o que inviabiliza a venda dos produtos, pois o mercado não aceitaria o preço. Sendo assim a empresa optou por encerrar a parceria optando por vender insumos para sorveterias de outras fábricas com preços 10% a 40% mais baratos, e muitos, com qualidade semelhante, por vezes, superior.

No mesmo ano, a empresa começou a atuar no ramo de e-commerce, sendo a segunda empresa no Brasil vendendo artigos para festas on-line. Esta ferramenta é uma de suas principais vantagens competitiva da loja contra a concorrência na região. Diversos clientes chegam à loja já tendo uma noção concreta de quanto irão gastar e muitas vezes realizam o pedido pela web para retirar na loja. Porém, a falta de investimentos na ferramenta fez com que ela ficasse defasada e atualmente as vendas nesses meios são tímidas. Estudos comprovam que 80% das vendas na internet são pagas via cartões de crédito. A atual estrutura do site só aceita depósitos e boleto bancário.

Quanto a caracterização, ela é uma empresa familiar de sociedade limitada optante pelo simples nacional. Atualmente sua alíquota de imposto é de 9,12% tendo um faturamento anual entre R\$ 1.080.000,01 a R\$ 1.200.000,00 e é caracterizada como uma empresa de pequeno porte. Nela trabalham quatro pessoas da mesma família e possui em torno de 8 funcionários na baixa temporada, podendo chegar a 13 colaboradores no verão, devido a sazonalidade. Na loja do Bairro agrônoma, trabalham 4 funcionários, sendo um deles o gerente de loja.

4.2 ANÁLISES AMBIENTAIS

A parte seguinte tem como objetivo coletar todos os dados pertinentes a realização das análises internas e externas da organização. Esta parte é importante para o desenvolvimento da análise SWOT, próximo tópico no planejamento de marketing.

4.2.1 Análise do ambiente interno

Nesta etapa, são apresentados dados significativos do ambiente interno da organização que possivelmente possam ajudar a realizar o estudo.

4.2.1.1 Missão, objetivos e estratégia atual

Para integrar a empresa como um todo, muito se utiliza o conceito de missão, valores e visão. Estes conceitos não são explicitados pela organização até o presente momento. Exercícios sobre a missão já foram realizados pelo gerente da loja o qual criou um documento em 06 de novembro de 2008 com os seguintes conceitos de missão, valores e visão:

- a) **Missão:** Comercializar artigos para sorveterias e festas de maneira rápida, prática e inteligente tendo como objetivo a total satisfação de nossos clientes.
- b) **Valores:** Satisfação do cliente: Tanto interno quanto externo; Inovação: Buscando a melhoria contínua; Qualidade: Em todos os processos e produtos; Rapidez; Rentabilidade
- c) **Visão:** Ser reconhecida como a melhor e maior loja de artigos para festas, confeitaria e sorveteria de Santa Catarina.

Quanto aos objetivos e metas, a empresa não possui nada formalizado. O único objetivo claro dos proprietários é continuar crescendo em torno de 25% ao ano. Este crescimento é monitorado mensalmente pela empresa:

Tabela 2: Vendas loja 2006 -2009

(continua)

Mês	2006	2007	Cresc. (*)	2008	Cresc. (*)	2009	Cresc. (*)
Janeiro	\$ 51.543,32	\$ 55.026,00	7%	\$ 52.461,29	-5%	R\$ 67.814,00	29%
Fevereiro	\$ 26.402,00	\$ 31.592,51	20%	\$ 41.621,51	32%	R\$ 56.917,00	37%
Março	\$ 27.271,00	\$ 37.162,36	36%	\$ 43.000,00	16%	R\$ 62.600,00	46%
Abril	\$ 18.393,00	\$ 23.172,00	26%	\$ 30.633,41	32%	R\$ 51.095,37	67%
Mai	\$ 18.049,00	\$ 23.718,00	31%	\$ 29.015,25	22%		
Junho	\$ 18.106,00	\$ 27.392,59	51%	\$ 36.546,30	33%		
Julho	\$ 20.533,00	\$ 27.115,48	32%	\$ 39.707,67	46%		

Agosto	\$ 25.918,00	\$ 36.135,00	39%	\$ 40.068,92	11%	
Setembro	\$ 27.737,00	\$ 35.960,75	30%	\$ 48.431,00	35%	
Outubro	\$ 36.509,85	\$ 49.800,00	36%	\$ 58.270,00	17%	
Novembro	\$ 39.388,11	\$ 50.634,42	29%	\$ 52.760,00	4%	
Dezembro	\$ 52.068,28	\$ 53.971,56	4%	\$ 85.200,00	58%	
Total	\$361.918,56	\$ 451.680,67	25%	\$557.715,35	23%	

Fonte: Dados primários.

(*) em relação ao mês do ano anterior

As estratégias, assim como a maioria dos objetivos, não são explicitados. Todavia, implicitamente, a empresa parece ter uma estratégia definida quanto a sua atuação em cada linha de produtos divididos em festas, confeitaria e sorveterias. Para iniciar a análise da estratégia propõe-se a análise da proporção que cada produto ocupa nas vendas totais da loja, conforme Figura 6.

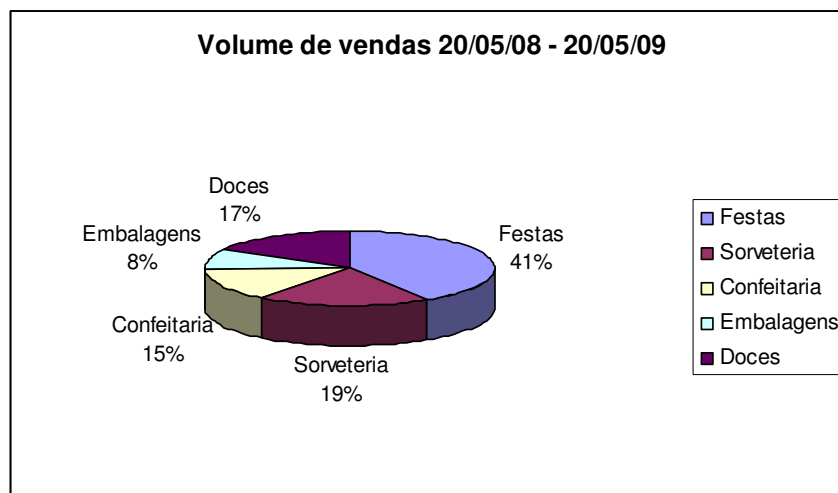


Figura 6: Volume de vendas por linhas 20/05/08 – 20/05/09

Fonte: Dados primários.

Tabela 3: Crescimento nas vendas - Data base 20/05

Linhas	2007 - 2008	2008 - 2009	Cresc.
Festas	R\$ 189.425,00	R\$ 262.151,00	38%
Confeitaria	R\$ 65.551,00	R\$ 92.852,00	42%
Sorveteria	R\$ 96.636,00	R\$ 123.346,00	28%

Fonte: Dados primários.

É possível observar pela figura 6 um grande percentual do faturamento pertencendo à linha de festas obtendo 41% do total. Além das três linhas, o sistema possui uma diferenciação dos produtos chamada doces e embalagens. Muitos dos doces e embalagens são comprados por clientes de sorveteria quanto de festas e confeitaria, fato que dificulta a

determinação exata da parcela do faturamento de doces e embalagens pertencente a cada um desses mercados.

4.2.1.1.1 Estratégia vigente linha produtos festas

Este é mercado pode ser segmentado em serviços e artigos de produtos para diversos tipos de festas como: Infantis, formaturas, casamentos, festas teens, 15 anos, bodas de ouro e prata, fantasias para adulto, etc. Entretanto, a empresa concentra seus esforços para atender bem a um público específico, as festas infantis. Porter (2004) coloca a estratégia de foco como enfocar um determinado grupo comprador, segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico. Este comportamento da empresa frente ao mercado, caracteriza a utilização da estratégia de foco. A linha de fantasia reflete claramente a estratégia, pois apenas são vendidas fantasias para crianças.

Existem itens que são vendidos em vários segmentos do mercado de festas, e por este motivo, ela acaba por atendendo parcialmente esses outros mercados, especialmente o de formaturas e festas teens. Esta linha de produtos é a que traz maiores retornos a empresa, pois as margens são maiores e variam de 45% a 60%.

A implementação desta estratégia, mesmo que informal e carente de objetivos, é feita por ações de marketing direcionadas ao público-alvo:

- a) a empresa patrocina shows de teatro infantis distribuindo pipoca e pirulito gratuitamente;
- b) oferece 300 lembranças com cartões da loja em saquinhos de dia das crianças no hospital infantil;
- c) em situações específicas como festa junina, faz panfletagem nas sinaleiras, consciente que 92% dos clientes de festa vêm de carro para as compras;
- d) utiliza seu cadastro de 3000 clientes na loja virtual para enviar promoções esporádicas; e
- e) melhorias na loja como novas gôndolas e ar condicionado.

Conforme dados da Tabela 3, as vendas desse segmento cresceram 38%, comparado ao mesmo período do ano passado. Este crescimento parece indicar que os esforços da empresa estão sendo direcionados para o caminho certo.

4.2.1.1.2 Estratégia vigente linha produtos confeitaria

A linha de confeitaria traz menores lucros para empresa devido à grande concorrência e a sensibilidade dos compradores em relação aos preços dos produtos. A maioria dos clientes de confeitaria possui a necessidade de adquirirem seus insumos à preço baixos para obterem maiores margens de lucro. Mudanças nos preços fazem com que eles migrem de um fornecedor a outro. A empresa também não possui entregas, o que muitos consumidores consideram importante e acabam utilizando a estrutura dos concorrentes. Seu faturamento corresponde em torno de 15% do total anual, ou seja, R\$ 92.852,00. A empresa não tem uma estratégia bem definida, ela procura alavancar suas vendas pelos seguintes meios: localização, oferecendo cursos com as indústrias de chocolate, patrocinando um programa de culinária na TV e mesclando estas ações com preço baixo nas linhas de chocolate (diminuindo as margens de lucro).

É o segmento que mais cresceu na análise anual com 42%, entretanto muito deste crescimento é alavancado pelo segmento de festas que paralelamente também consome produtos deste mercado. As atenções da empresa neste mercado estão mais para os clientes de festas, donas de casa e pequenos confeitários. Estes segmentos de clientes são menos sensíveis ao preço que as médias e grandes confeitarias.

4.2.1.1.3 Estratégia vigente linha produtos sorveterias

O último mercado atendido pela empresa possui particularidades muito diferentes dos demais. Aqui a empresa realiza poucos investimentos em divulgação. Atualmente, é líder na região conforme percepção dos proprietários com relação à concorrência. No presente momento, não existe nenhum concorrente do mesmo porte e com a linha de produtos para sorveteria tão diversificada. Sua estratégia, assim como nos outros mercados, não é bem definida. Todavia, pode ser classificada como diferenciação, principalmente pela diversidade na linha de produtos.

Contudo, esta vantagem competitiva momentânea pode ser facilmente anulada por um competidor que deseja entrar com grandes investimentos. Desta forma, bastaria visitar a própria Pontual, verificar os produtos por ela vendidos e fazer os pedidos com os fornecedores. Entretanto, em segundo momento, ele também precisará oferecer meio para diminuir as barreiras e os custos de mudança criados pela Pontual por meio de anos de relacionamento com seus clientes.

Após esta análise dos três mercados, foram evidenciadas estratégias implícitas, mas nenhum plano estratégico é utilizado. Esta constatação vai de encontro do que apregoa Ferrell e Hartline (2008, p.12) “a estratégia, de fato, descreve o plano de competição da organização para o sucesso”. É importante que ela tenha seus planos claros e identificados passo a passo desde as análises, objetivos, estratégias, implementação e controle. Se a empresa deseja continuar a obter sucesso deve tornar o planejamento estratégico um processo contínuo.

4.2.1.2 Estrutura organizacional

A estrutura da loja é composta por quatro cargos sendo um deles de gerência. É possível notar que todos os funcionários, até o gerente, fazem todas as funções, e pouca responsabilidade sobre tarefas é dada formalmente. Quanto ao organograma, a loja é subordinada aos dois proprietários. Estes trabalham em outros dois estabelecimentos, matriz e ateliê, conforme a Figura 7.

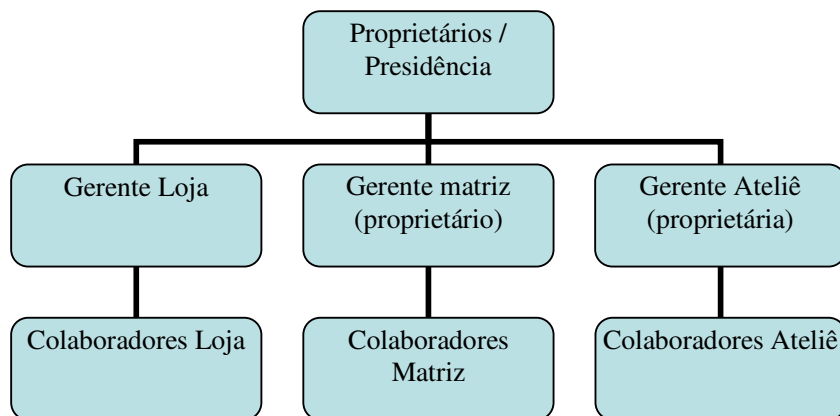


Figura 7: Organograma Pontual

Fonte: Elaborado pelo autor

É possível verificar pelo organograma que é uma estrutura bem simples, pois as funções são todas centralizadas na gerência, não sendo divididas em departamentos. No caso, existe um gerente-geral para cada um dos estabelecimentos que toma todas as decisões sobre marketing, recursos humanos, compras etc. Para fins de controle, o financeiro da loja e matriz é feito pela matriz. Isto acontece, pois ambas trabalham no comércio, diferente do ateliê. Cada loja tem autonomia própria para realização de investimentos, compras, etc. Para grandes investimentos como aquisição de carros e caminhões, depósitos, mudanças complexas, entre outros, as decisões são tomadas em conjunto.

A estrutura física da loja do Bairro Agronômica é bem limitada. Atualmente ela possui 12m² com um estoque de cerca de 2m² e um banheiro. Esta falta de espaço limita a

organização na estocagem dos produtos, resultando em constantes idas e vindas dos motoristas da empresa para trazerem e levarem mercadorias à matriz em São José. Além disto, a exposição de produtos nas gôndolas também é limitada, pois quase toda a loja já está sendo utilizada. Atualmente, tem-se optado por utilizar seu espaço superior, colocando cabos para fixação de produtos no teto como painéis em E.V.A (material emborrachado) e fantasias.

Todas as entregas realizadas pela empresa são feitas apenas pela matriz para clientes do ramo de sorveteria. Sua frota conta com três veículos sendo uma fiorino, uma ducato e um caminhão Hyundai HR. Todos são utilizados apenas pelo Ateliê e pela Matriz, dividindo conforme a sazonalidade. Um ponto que pode ser considerado fraco é a falta de um tele-entrega. A empresa sempre teve dúvidas até que ponto valeria o investimento e quantos clientes estariam interessados em receber o produto em casa.

Quanto ao sistema de informação, no momento a filial utiliza um sistema de automação comercial na plataforma DOS, de uma empresa de Florianópolis chamada Schneider Sistemas. Por outro lado, a matriz utiliza outro *software*, bem mais moderno e atualizado, rodando em versão gráfica, de uma empresa de Blumenau (SC) chamada Megasul. A decisão de utilizar outro programa diferente da matriz surgiu da notícia que o principal concorrente da organização estaria implantando este sistema. Depois de uma demonstração, optou-se pela compra do mesmo. Como os dois sistemas não são do mesmo desenvolvedor, não é possível realizar a integração dos dados. Com isto, empresa perdeu várias vantagens que teria se por outro lado o tivesse.

O site é um diferencial da empresa frente aos concorrentes. Atualmente suas vendas correspondem por 3% das vendas totais da loja, não sendo computados os clientes que compram fisicamente com o orçamento do site. Frequentes elogios são feitos partindo dos clientes que visitam a loja. Ele possui uma superioridade frente à concorrência devido a sua interatividade. A estrutura permite que o cliente veja a maioria dos produtos que são vendidos na loja, fazer cotações de preços, receber em casa (via Correios) ou retirar na loja. Por outro lado, apesar de ser superior aos concorrentes próximos fisicamente da empresa, ele é bastante defasado comparado aos sites disponíveis na internet. Alguns pontos fracos do site:

- a) não possui nenhuma certificado anti-fraude ou anti-hacker, o que diminui a credibilidade;
- b) não possui a estrutura de vendas por cartão de crédito. Segundo o site www.internetsegura.org “este é o meio de pagamento preferido em 81% das compras feitas pela Internet”. Com as vendas do site em R\$ 3000,00 por mês sem o cartão, a empresa estaria deixando de vender cerca de R\$ 12000,00 por mês;

- c) existem problemas diversos no sistema antigo devido à falta de experiência da empresa que desenvolveu o site. A pontualvirtual.com.br foi o primeiro site desenvolvido visando o *e-commerce* pela Criamidia Soluções Digitais; e
- d) independente do valor da compra, o site só possui como forma de entrega via Correios, inibindo a compra dos clientes de Florianópolis. Atualmente, 90% das vendas são para outros estados. Os clientes de Florianópolis e região preferem ir até a loja para não pagarem o frete.

4.2.1.3 Processos internos

Por ser uma empresa familiar, a qual foi criada sem princípios administrativos, ela sofre de alguns problemas quanto à definição dos processos, principalmente pela sua cultura. Em nenhum dos três estabelecimentos existem definições claras das tarefas e responsabilidades de cada indivíduo ou planejamentos constantes. Tarefas rotineiras, as quais deveriam ser feitas em intervalos de tempo definidos, muitas vezes não são realizadas, pelo motivo ninguém as detém.

Os processos internos funcionam no sentido da aprendizagem, na experiência e no julgamento do colaborador, o qual identifica à hora correta de realizar a tarefa. Este fato culmina na necessidade da gerência de ordenar a realização de tarefas, as quais um simples cumprimento de um cronograma resolveria. Até o momento este parece ser um problema de pequenas proporções, mas com o crescimento da organização pode se transformar em um grande problema, a exemplo das reclamações dos clientes com relação à desorganização da loja Xandoca no Bairro Estreito. A criação de um modelo bem definido onde cada indivíduo tem conhecimento de suas tarefas e quando concretizá-las é o sucesso da maioria das redes. Se a Pontual conseguir mapear, definir e atribuir tarefas para cada cargo conseguirá além de produtividade, também uma primeira etapa para uma possível abertura de uma segunda loja no mesmo modelo da primeira.

Atualmente também é possível encontrar um problema sistêmico com relação às tarefas departamentais. As atividades financeiras, como já mencionadas, são realizadas pelo gerente da matriz. Em contra partida, as compras da loja do Bairro Agronômica são feitas pelo gerente da mesma, apenas seguindo as ordens de compra emitidas pelo sistema. Como este não é integrado com o financeiro, o gerente da loja realiza compras sem obter a informação se será possível ou não pagar os débitos realizados.

4.2.1.4 Análise do desempenho atual

Para analisar o desempenho da organização, é importante fazer um comparativo, seja com o mercado em que ela está atuando, seja com os concorrentes. Porter (2002) menciona que para formular uma boa estratégia é importante analisar em que ramo do setor de atividade a companhia opera e depois procurar determinar a posição nele. A comparação com o mercado torna-se inviável, pois não existem dados coletados por alguma instituição que meça o faturamento dos concorrentes na região de Florianópolis, e o fornecimento das informações de vendas dos concorrentes seria algo improvável. Porém, existe consenso entre os líderes da organização sobre sua posição do mercado baseado na experiência. No mercado de festas, a empresa estaria em quarto lugar, ficando atrás das empresas: Xandoca, Caracol Festas, IsaGabiNati. Outrora, na sorveteria, a empresa é líder e tem como principais concorrentes: Doce Vida e Central de alimentos. Na confeitaria, a empresa estaria atrás de muitas organizações, contudo seu principais seriam: Doce Vida, Central de alimentos, Caracol Festas, Xandoca, dentre outros. Quanto ao seu desempenho, analisando a figura 8 é possível verificar um crescimento de 2006 para 2007 de 25%; de 2007 para 2008 23% e atualmente encontra-se em um patamar de 42%.

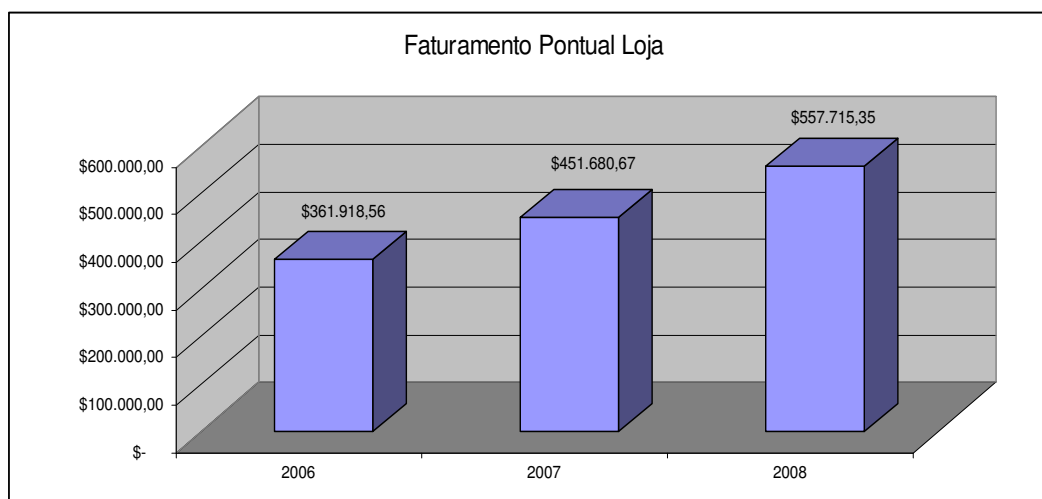


Figura 8: Faturamento Pontual Loja
Fonte: Dados primários

Tabela 4: Vendas Pontual loja 2009.

Mês	2008	2009	Cresc.
Janeiro	\$ 52.461,29	R\$ 67.814,00	29%
Fevereiro	\$ 41.621,51	R\$ 56.917,00	37%
Março	\$ 43.000,00	R\$ 62.600,00	46%
Abril	\$ 30.633,41	R\$ 51.095,37	67%
Total	\$ 167.716,21	R\$ 238.426,37	42%

Fonte: Dados primários.

É possível verificar, conforme tabela 4, que a organização está apresentando bons resultados quanto ao faturamento. Todavia, o desempenho de uma organização pode ser mensurado principalmente pela sua rentabilidade. Para adquirir dados para a análise da rentabilidade da empresa, geralmente são utilizados dados contábeis. Entretanto temos nesta empresa, assim como muitas MPE, a não confiabilidade destas informações.

Como a empresa é optante pelo simples nacional, as despesas incorridas não são abatidas do imposto de renda, pois conforme já explicitado, este imposto cobra apenas um percentual do faturamento bruto. Este fato faz com que a empresa não exija nota fiscal de seus fornecedores, outro fato é que alguns agem na informalidade, como por exemplo, o serviço de manutenção da placa luminosa. Para controlar e mensurar estes gastos, foi criada uma tabela onde o gerente alimenta com dados das despesas incorridas.

O desempenho inicial do novo empreendimento ficou aquém das expectativas iniciais, pois as despesas eram altas. A matriz em São José em 2006 possuía um faturamento 100% maior com despesas 50% menores. Além disso, contava com um galpão de 400 m², ante 12 m² da filial.

Tabela 5: Demonstração do resultado do exercício

	2006	2007	2008	Projetada 2009 25%
Faturamento	\$ 361.918,56	\$ 451.680,67	\$ 557.715,35	\$ 697.144,19
Custo dos produtos vendidos	\$ 277.349,54	\$ 328.473,40	\$ 390.863,34	\$ 488.579,18
Subtotal	\$ 84.569,02	\$ 123.207,27	\$ 166.852,01	\$ 208.565,01
Impostos	\$ 30.763,08	\$ 38.392,86	\$ 47.405,80	\$ 59.257,26
Subtotal	\$ 53.805,94	\$ 84.814,41	\$ 119.446,21	\$ 149.307,76
Despesas operacionais	\$ 74.432,00	\$ 84.408,00	\$ 92.008,00	\$ 101.208,80
Despesas financeiras	\$ 1.165,50	\$ 3.214,64	\$ 3.271,00	\$ 3.598,10
Lucro líquido do exercício	\$ (21.791,56)	\$ (2.808,23)	\$ 24.167,21	\$ 44.500,86

Fonte: Dados primários.

Em 2006, foi o primeiro ano que a loja abriu todos os meses. Como indica a tabela 5, a empresa registrou um prejuízo de R\$ 21.791,56 faturando R\$ 361.918,56. No ano seguinte,

com um aumento de 25% no faturamento, ficou no prejuízo novamente. Apenas em 2008, aumentando em 9% seus custos e 23% o faturamento, que a empresa começou a obter lucro. Se o aumento de faturamento mantiver na faixa de 25% ao ano, em 2009, deverá lucrar algo em torno de R\$ 44.500,86.

Tabela 6: Índices da Pontual loja

Índice	2006	2007	2008	2009 (Projetado)
Margem produtos = ([Faturamento/Custos prod.] - 1)*100	30,49%	37,51%	42,69%	42,69%
Margem de lucro = (Liquido/Faturamento)*100			4,33%	6,38%
Aumento nos custos operacionais		13,40%	9,00%	10,00%

Fonte: Elaborado pelo autor

Como observado na tabela 6, para se recuperar, de 2006 a 2007, verifica-se que houve uma mudança nas margens dos produtos, alterando de 30,49% em 2006, logo após para 37,51% e fechando em 2008 em 42,69%. Considerando que não houve diminuição no custo dos produtos, e sim, um provável aumento, a organização optou por elevar seus preços. Mesmo com o acréscimo nos preços de 12,20% de 2006 a 2008, a empresa faturou 54% a mais no mesmo período.

Com relação à rentabilidade, é possível apenas aferir o ano de 2008 por consequência que os outros apresentaram prejuízo. A margem de lucratividade sobre as vendas neste período, foi de 4,333%. Projetando a DRE de 2009 com 25% (objetivo atual da organização) de crescimento comparado ao ano anterior, extrai-se a margem de 6,383%, ou seja, 50% de crescimento na margem de lucro e 84,13% no lucro líquido ante ao aumento de apenas 25% da projeção do faturamento.

É importante também que a organização tenha consciência do Ponto de Equilíbrio. Na visão de Assef (1997), o ponto de equilíbrio (PEO) demonstra o quanto a empresa precisa faturar, para ao menos honrar seus compromissos fixos e variáveis. Este pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Ponto de equilíbrio: } \frac{\text{Custos fixos}}{\text{Receita} - \text{Custo variável}} \times 100$$

Utilizando a fórmula proposta, obteve-se o PEO em R\$ 489.361,86 ou R\$ 40.780,15 dividindo pelos 12 meses do ano. Com este dado torna-se possível verificar, mensalmente, quais os meses que estão dando prejuízo. Analisando a tabela 2, conclui-se que os meses de abril, maio, junho, julho e agosto foram causadores de prejuízo, visto que não alcançaram

valores acima de R\$ 40.780,15. Já em 2009, nenhum dos meses até o momento registrou vendas abaixo do PEO.

Análises do mercado como um todo são praticamente inexistentes, todavia, existe a possibilidade de comparar este crescimento com o cenário macroeconômico. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em março de 2009, houve um crescimento no comércio varejista acumulado em 12 meses de 7,2% no âmbito nacional e 2,6% nas vendas catarinenses. Estes dados retratam um desempenho superior no âmbito geral, porém não demonstram um comparativo com seu ambiente competitivo. Caso o mercado de artigos para festas esteja atualmente crescendo, em uma situação hipotética, na faixa de 60%, a empresa estaria obtendo um mau desempenho, pois seu crescimento no mesmo período referente a festas teria sido de 38%, conforme demonstrado na tabela 3.

4.2.2 Análise do ambiente consumidor

Nesta parte do estudo, será realizada a verificação da situação atual dos mercados consumidores da empresa, seguida da análise individual das cinco forças de Porter (2004). O autor apregoa que utilização das cinco forças competitivas torna-se crucial para a formulação de estratégias. “Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias” (PORTER, 2004, p.6).

No entender de Ferrell e Hartline (2008), o gerente de marketing deve analisar as situações atuais e futuras a respeito dos consumidores nos mercados-alvos da empresa. No segmento de festas, será dada ênfase ao público infantil, área de foco da empresa. Já no ramo de confeitaria, serão analisados apenas aspectos de um nicho de mercado, voltado para confeitaria de festas e pequenas confeitarias. A parte de sorveterias dará ênfase nos clientes organizacionais.

4.2.2.1 Situação atual do mercado consumidor de festas

Apesar de não haver dados que possam quantificar o setor de artigos de festas, é possível verificar por outros meios se ele está em crescimento ou não, como por exemplo, notícias na mídia e as vendas da própria empresa. Diversas fontes como artigos do SEBRAE e notícias de jornais apontam crescimentos na faixa de 20% nos segmentos de organização e

produção de festas infantis. Todavia, o aquecimento neste segmento acaba por influenciar as vendas no comércio de festas. Com o desenvolvimento do mercado, cada vez mais é possível ver inovações neste setor e novas exigências dos clientes, almejando artigos novos cada vez mais sofisticados.

Para mensurar o mercado de forma objetiva, é necessário conhecer a população de Florianópolis. O próximo passo foi descobrir o número de crianças de 0 a 9 anos que residem na região da Grande Florianópolis. Contemplam a pesquisa, apenas crianças de 0 anos, pois irão em breve fazer seu primeiro aniversário e exclui-se as maiores de 10 anos, pois os gastos com artigos decorativos são muito baixos. Como o último censo realizado pelo IBGE é do ano de 2000, foram analisadas as estimativas da população, sendo o mesmo órgão, criando uma taxa de crescimento. Este índice foi multiplicado pelo número de crianças em 2000, para assim, ter uma estimativa das crianças de 0 a 9 anos em 2008.

O próximo passo foi descobrir a média dos gastos de festas por criança. Para isto, foram utilizados dados da própria empresa. Foram analisados os meses de junho, julho e agosto de 2008, pelo motivo que nestes meses praticamente não existem vendas de sorveteria, diminuindo assim o viés. Entretanto, ele ainda existe. Apesar das festas serem maioria, existe a minoria de clientes exclusivos de confeitaria, que pela impossibilidade de serem excluídos da análise, entrarão na contagem desta média. A soma do faturamento destes meses ficou em R\$ 116.322,89 e a quantidade de vendas no mesmo período foi de 2393, resultando em uma venda média de R\$ 48,61 gastos por aniversário de criança.

Tabela 7: Estimativa de Mercado em 2008.

Cidade	População 2008	População 2000	% Cresc.	Crianças 2000	Crianças 2008	Gasto médio	Estimativa Mercado
Florianópolis	402346	342315	17,54%	52268	61434	R\$ 48,67	R\$ 2.989.998,61
Biguaçu	55665	48077	15,78%	9750	11289	R\$ 48,67	R\$ 549.428,03
Palhoça	128360	102742	24,93%	21337	26657	R\$ 48,67	R\$ 1.297.407,48
São José	199280	173559	14,82%	29801	34217	R\$ 48,67	R\$ 1.665.362,42
TOTAL	785651	666693	17,84%	113156	133598	R\$ 48,67	R\$ 6.502.196,54

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base na tabela 7, mensura-se o mercado de festas na região da Grande Florianópolis com um potencial anual de R\$ 6.502.196,54. Comparando com as vendas em festas da Pontual, a empresa teria algo em torno de 4% do mercado da Grande Florianópolis.

Neste tipo de análise, além de conhecer o tamanho do mercado, é importante conhecer o tipo de cliente e seu comportamento. A empresa acredita que seus consumidores têm renda elevada, podendo relacioná-los com as classes A, B e C. A grande maioria dos compradores

moram na ilha de Florianópolis e são mulheres na idade de 18 a 45 anos, e mesmo que não vão à loja realizar as compras, na maioria das vezes, tomam a decisão final do que será comprado. Eles estão à procura de artigos para festinhas em colégio ou em locais particular. Consumidores que fazem festas em *buffets* infantis consomem apenas lembrancinhas.

Seu comportamento tem mudado no sentido das exigências. Antigamente, pouco se gastava nas decorações ou na festa como um todo. Atualmente, nosso ateliê realiza, ainda que esporadicamente, festas que atingem valores de R\$ 10.000,00. Esse valor, gasto no contexto geral da festa, reflete na compra dos artigos, onde cada vez mais, se procuram coisas novas, diferentes, inovadoras para se utilizarem nas festas.

Outro fator perceptível é o tempo. Muitos dos consumidores de festas são extremamente ocupados. Muitas vezes, por levar seus filhos na escola, ir ao trabalho, realizar tarefas do dia-a-dia. A falta de tempo cria a necessidade do consumidor de festas em otimizar seu tempo. Este é chave do sucesso do comércio virtual e das entregas em casa. Existem alguns fatores que são mais evidentes, que influenciam na decisão de qual loja comprar pelos consumidores:

- a) proximidade: a loja mais próxima de festas fica no centro, fator associado também a falta de tempo do consumidor;
- b) estacionamento: mesmo se preferir ir ao centro, ainda o consumidor terá de arcar com estacionamento. Além disto, dependendo da quantidade de comprar e de onde se estaciona o carro, torna-se difícil carregá-las até o carro;
- c) preço: Pontual pratica preços em média menores que no centro. Todavia este é não parece ser um fator determinante neste mercado, desde que não seja abusivo;
- d) cultura: Atualmente, a maioria dos consumidores associa artigos de festas com o centro da cidade;
- e) indicação: Fator aparentemente de muita importância na decisão do consumidor onde comprar; e
- f) diversidade: Não ter o item ou o tema desejado leva uma parcela de clientes à procura pelo concorrente, outra parte muda o tema.

A empresa possui muitos possíveis clientes, apenas observando o tamanho do mercado. Os clientes de baixa renda são fortes clientes em potencial, mas não é o centro atual da estratégia de marketing da empresa. É possível verificar isso analisando as ações voltadas para panfletagem nas sinaleiras atingindo apenas consumidores com carros, ações de marketing na internet, patrocínio de peças teatrais direcionadas pessoas de alta renda, dentre outros. Além disto, existem outros mercados semelhantes que se encaixam nos produtos da

loja que podem ser considerados como clientes potenciais: Formaturas, casamentos, festas teens, etc..

4.2.2.2 Situação atual do mercado consumidor de confeitaria

No início das operações, a empresa tinha a intenção de atender o mercado como um todo, almejando vender para grandes e médias confeitarias. Com o passar do tempo, esta estratégia se mostrou inviável. Agora, neste mercado consumidor, a organização procura atender apenas a três segmentos de clientes: os clientes de festas que precisam de produtos para confeitaria, donas de casa e pequenas confeitarias. O mercado de confeitaria é muito amplo e competir com as grandes distribuidoras significaria baixas margens de lucro e grandes investimentos em um mercado extremamente competitivo. Outra barreira para a entrada é erguida pela prática das próprias indústrias deste setor em aplicar preços diferentes dependendo do faturamento de cada empresa, inibindo novos entrantes.

Neste segmento do mercado de confeitaria, a empresa consegue aplicar preços mais elevados e assim aumentar sua rentabilidade, o que no mercado em geral não é possível. Isto acontece devido à menor perceptibilidade do cliente quanto aos preços em cada loja. Muitas vezes, o atendimento e a praticidade entregam maior valor para estes clientes do que o preço propriamente dito. Contudo, mesmo procurando focar os clientes menos sensíveis aos preços, ainda existem diversos clientes pesquisam preços e compram em concorrentes, caso haja alteração de preços. Este comportamento fica evidente na linha de chocolates. Estes produtos viraram uma espécie de *commodities*. Muitas lojas os revendem, e a preços baixos, o que força a empresa a trabalhar no mesmo sentido. Além disto, a mudança no comportamento dos clientes, preferindo comprar os doces e bolos nas grandes confeitarias, indica que este segmento tem um crescimento lento.

A organização tem se esforçado para compreender as necessidades destes consumidores, principalmente com relação a novos produtos. No início eram 83 produtos e agora fazem parte desta linha 295 tipos de produtos. No Final de 2008, começou-se a realizar cursos patrocinados por indústrias de chocolate para os clientes, com os seguintes objetivos:

- a) fortalecimento da marca junto aos clientes;
- b) fidelização do cliente. Imagem de ganha-ganha cliente – empresa. Retribuição pela compra do cliente em nossa loja;
- c) oportunidade de conhecer melhor os materiais usados pelos clientes, criando a possibilidade de aumento da linha de produtos de confeitaria; e

d) proximidade dos clientes para sugestões, novos produtos, reclamações etc..

Tudo indica que existem clientes potenciais não atingidos pela empresa. Como a Pontual possui poucos anos neste segmento, os clientes estão acostumados a fazer suas compras no centro ou na loja Xandoca no estreito.

4.2.2.3 Situação atual do mercado consumidor de sorveterias

Neste mercado a situação se inverte com relação aos mercados anteriormente apresentados. Os consumidores empresariais de sorveterias estão acostumados a realizar negócios com a Pontual. Este relacionamento de 13 anos faz a maioria dos fabricantes de sorvetes indique a organização para os *buffets* de sorvetes que irão abrir. Como já mencionado, a empresa possui a posição de liderança no mercado, pois atende a grande maioria dos *buffets* e possui claramente a maior diversidade de produtos.

Normalmente, os clientes empresariais são sensíveis a alterações de preços, mas devido ao antigo relacionamento e a baixa concorrência, estes clientes estão propensos a pagarem mais, com a garantia que receberão seus produtos da mesma forma que receberam os 13 anos anteriores. Todavia, existe um novo comportamento dos clientes, principalmente dos maiores, de comprar direto com a indústria. A nova tendência das fábricas de eliminar os intermediários para aumentar suas margens, é um risco para a organização. O pedido mínimo, em geral, é o que trava as sorveterias menores de realizarem as compras diretas, contudo, o que antes não existia, agora se vê com cada vez mais frequência alguns clientes comprando alguns pela linha direta, principalmente o produto casquinha de sorvete. Este é um mercado em que é possível realizar uma expansão para atender à outros municípios. Haja vista que a organização em estudo, situada no Bairro Agrônômica, não realiza atividades relacionada com entregas e o atendimento dos outros municípios (a matriz atende, além de Florianópolis, as cidades de: Palhoça (SC), São José (SC), Biguaçu (SC), Garopaba (SC), Imbituba (SC), Blumenau (SC), Antônio Carlos (SC) e Angelina (SC)) este assunto não será abordado no presente neste PE.

4.2.3 Análise do ambiente externo

Este é o tópico onde a empresa coleta informações para vislumbrar em seu ambiente, oportunidades e ameaças. Para agrupar estas informações, será utilizado o modelo de Ferrell e Hartline (2008), entretanto os fatores Tendências políticas com questões legais e

regulamentares serão agrupados em um só tópico. Também será acrescentado à análise, o fator ambiente natural proposto por Kotler (2000), pelo motivo de possuir influência significativa nas vendas de produtos para sorvetes. Logo ao final deste tópico, é feita uma análise do ambiente com base nas 5 forças de Porter.

4.2.3.1 Concorrência

A concorrência varia conforme o mercado-alvo em que a empresa pretende atuar. Além dos principais concorrentes, a empresa enfrenta a concorrência de orçamento total. Este tipo de concorrência se baseia nas decisões dos consumidores de gastar seu dinheiro com outras coisas, que não, os fins dos produtos da loja. “Concorrentes de orçamento total, que competem pelos limitados recursos financeiros dos mesmos consumidores” (FERRELL;HARTLINE, 2008, p.65). Por exemplo, um casal prefere gastar o dinheiro com uma viagem que com a festa de sua filha. Não ignorando sua existência, mas pelo fato do orçamento total ser um assunto que necessita uma análise mais complexa do comportamento do consumidor e também, pelo fato da empresa exercer pouco controle sobre o mesmo. Dentro da ótica do mix de marketing de Kotler (2000), é destacado por mercado, as principais características do composto de marketing dos concorrentes.. Vale salientar, que se utiliza como preço médio do mercado, o valor entre o maior preço praticado e o menor preço praticado.

4.2.3.1.1 Concorrência em artigos de festas

Como já foi dito, a empresa possui vantagens em se estabelecer na ilha. Existem apenas quatro que se destacam, sendo um deles, um supermercado, o que resulta em baixa especialização, e, conseqüentemente, pouca variedade e deficiência no atendimento.

Respectivamente, os mais citados pelos clientes são: Xandoca, Caracol Festas, IsaGabiNati e Angeloni. Existem, além destes já apresentados, cerca de 15 concorrentes menores na região da Grande Florianópolis. Entretanto, não será alvo desta análise detalhada, pois são empresas muito menores, menos competitivas ou estão muito fora da área de abrangência da empresa.

Xandoca é uma, se não a mais, tradicional loja de festas de Florianópolis. Mesmo estando situada no Bairro Estreito, a empresa possui muitos clientes na ilha. Existem alguns motivos que levam os clientes a realizarem suas compras neste concorrente. Primeiro, seu

relacionamento de anos. Segundo, é o único dos concorrentes que procura utilizar a estratégia de baixo custo. Isto é possível, aparentemente, pelo grande volume de vendas. Conforme diversos fornecedores já relataram, este volume gira em torno de 5 a 10 vezes o da Pontual. A empresa Harald indústria de alimentos LTDA, forneceu um relatório sobre as vendas dos 12 meses anteriores, e pode-se constatar, conforme a tabela 8 que, neste fornecedor, a empresa fatura quase 6 vezes mais. Por último, a Xandoca possui loja própria e é a que possui maior loja entre os concorrentes e possuindo grande variedade de produtos. A gestão da empresa é familiar, e não segue os princípios administrativos

Tabela 8: Faturamento das vendas da Harald – novembro 2007 a outubro 2008.

Cliente	Faturamento
Doce Vida (loja 2)	R\$ 50.264,29
Caracol Festas	R\$ 107.964,24
Xandoca	R\$ 140.230,93
Doce Vida (Loja 1)	R\$ 104.268,73
Pontual	R\$ 25.795,90

Fonte: Harald indústria de alimentos LTDA

. É possível apontar como forças da organização: Preços competitivos, variedade de produtos, lembrança da loja pelos consumidores e tamanho da loja. Como fraquezas são apontadas: sem gestão profissionalizada e desorganização da loja. Também se analisou o seu marketing mix:

- a) produto: Grande diversidade;
- b) praça (Distribuição): Apenas distribui os produtos na loja física;
- c) promoção: Nunca foi percebida qualquer prática de promoções externas. Site defasado e incompleto; e
- d) preço: Estratégia de preços abaixo do mercado.

A Caracol Festas é o principal concorrente da loja. É a mais antiga casa de festas na ilha de Florianópolis. Está situada no mercado público, no Bairro Centro, local de muita concentração de pessoas. O atendimento é feito em no balcão, ficando o cliente de um lado, e o vendedor no outro. Possui como pontos fortes: localização em local de grande concentração populacional, lembrança da loja pelos consumidores. E os seguintes pontos fracos: sem estacionamento próprio, não possui os produtos expostos, pois não é *self-service*, estrutura mal organizada, preços mais altos do que a média do mercado.

Quanto ao composto de marketing foram evidenciados os seguintes pontos:

- a) produto: Possui grande diversidade, todavia torna-se difícil a visualização dos produtos, pois o cliente é atendido no balcão, pede o produto e aguarda o recebimento;
- b) praça (Distribuição): Só vende na loja física;
- c) promoção: Dos quatro concorrentes, é o único que tem um site informativo, com algumas fotos dos produtos. Atua na divulgação em veículos impressos como jornais e revistas; e
- d) preço: Pratica acima da média do mercado

O terceiro principal concorrente, IsaGabiNati, assim como a Caracol Festas, está sediada no Bairro Centro em local de grande concentração de pessoas. Há 3 anos, a IsaGabiNati foi instituída pelos dos donos da Caracol Festas. Contudo, a situação mudou e agora eles concorrem entre si. Por antes pertencer à Caracol festas, é perceptível que tenha incorporada a cultura da Caracol Festas, pois ela também atua com preços acima da média do mercado. Começou suas operações com forte gasto em publicidade. Patrocinou três vezes a Feira Festas Infantis, investiu em propagandas no jornal, reformou a loja e contratou uma empresa de marketing para cuidar da marca. Estas ações indicam que, em primeiro momento, que o público-alvo da empresa seria as classes mais altas da população. Todavia, estes gastos parecem diminuir a cada ano, e conseqüentemente, a percepção da concorrência desta empresa frente à Pontual.

Por ser menos conhecida, existem menos informações disponíveis sobre ela. As forças identificadas foram: Loja organizada e reformada e ponto de alta circulação de pessoas. Pontos Fracos: Não é muito conhecida, preços elevados e sem estacionamento. O marketing mix deste concorrente é descrito a seguir:

- a) produto: Grande variedade, voltada principalmente para as classes com mais poder aquisitivo;
- b) praça (Distribuição): Não possui entregas próprias;
- c) promoção: Grandes gastos em publicidade. Divulgação em mídia de massa especialmente em jornais. Atualmente, observa-se uma diminuição dos esforços promocionais; e
- d) preço: Pratica preços acima da média.

O último concorrente, entre os mais relevantes a serem analisados, é a rede de supermercados Angeloni. É reconhecida como a maior rede de supermercados de Santa Catarina, a 3ª da Região Sul e a 9ª do país. Atualmente, possui mais de 6.450 funcionários, 20 lojas e 1 centro de distribuição, além de farmácias e postos de gasolina.

Este concorrente possui força de economia de escala muito maior que todos os já citados, pois a rede conta com 20 lojas, aumentando muito seu poder de barganha sobre os fornecedores. Isto cria a possibilidade, se a rede assim desejar, trabalhar com preços muito menores aos que atualmente se praticam no mercado. Além disto, ela também possui uma gestão profissionalizada e um provável sistema de controle de estoques muito eficiente.

É conclusivo que o negócio do Angeloni não é o mercado de festas. Em seu site, chamado tempo, não é possível comprar nenhum item de festas infantis, e outro fato é que em suas lojas, um pequeno espaço é reservado para estes produtos. A empresa também não possui atendimento para ajudar clientes com eventuais dúvidas. Os preços praticados são acima da média do mercado, até mesmo, porque o posicionamento da loja, neste mercado, é ser conveniente ao cliente, sobretudo para aqueles que estão em compras na loja. Contudo, observa-se que cada vez mais a rede vem investindo no ramo de festas e já nota-se uma maior concorrência, ainda que pequena, entre a rede a loja, sobretudo pela proximidade da loja e o supermercado que não chega a 500m. Quanto ao marketing mix observa-se:

- a) produto: Pouca variedade de artigos e apenas temas de uma fábrica que licenciadora de temas de artigos de festas infantis;
- b) praça (Distribuição): Atua apenas dentro das lojas, não possuindo serviço de entregas;
- c) promoção: Investe na divulgação dos itens tradicionais de supermercado, mas até o momento, não cria ações direcionadas à artigos de festas; e
- d) preço: Entre os concorrentes analisados, é o que pratica os maiores preços.

Existe também um concorrente no Bairro Agrônômica chamado Atacado Laus Embalagens. Esta empresa vem há anos vem tentando participar do mercado de festas. Porém, sua participação é muito baixa, entretanto é uma das lojas mais procuradas na região no mercado de embalagens em geral. Há uma preocupação maior com uma provável ameaça de uma loja que aparentemente está dirigindo seus esforços entrar na disputa deste ramo. Ela chama-se Companhia da embalagem e situa-se no Bairro Trindade, bairro vizinho da Pontual.

4.2.3.1.2 Concorrência em confeitaria

Existem diversas empresas que atuam no comércio de artigos para confeitaria. Desde supermercados locais até grandes atacados e distribuidores, passando por casas de festas e loja de conveniências. Para realizar esta análise, será levado em consideração, o mix de produtos

de confeitaria e os concorrentes que mais se assemelham à empresa em estudo, sendo as forças e fraquezas identificadas pela visão do segmento de confeitaria direcionada ao varejo.

Os principais concorrentes identificados foram: Xandoca, Caracol Festas, Central de alimentos e Doce vida. A Xandoca atua com a mesma estratégia em todos os mercados, sendo assim, mantém a análise feita no tópico anterior no ramo de confeitaria. Todavia, a empresa Caracol Festas, age diferente neste mercado. Aqui, o posicionamento desta loja é de oferecer preços baixos para poder atuar com competitividade. Ou seja, da primeira análise, ela difere apenas em um dos P's do marketing, o preço.

Dentro das novas empresas citadas, é importante dar destaque a análise da Doce Vida, pois é outra organização que compete em dois mercados comuns a Pontual como será visto posteriormente na análise da sorveteria. Esta loja é uma extensão da sua distribuidora, a Ouro Done que atende clientes empresariais. Possui duas unidades, uma no Bairro Centro e outra no Bairro Estreito. Pratica preços competitivos, possivelmente pela economia de escala decorrente de compras conjuntas entre as duas empresas. É conhecida por ser uma loja especializada em doces e confeitaria tradicional em Florianópolis. Quanto aos pontos fortes, podem ser destacados os preços competitivos, grande variedade de produtos e economia de escala, serviço de entregas e reconhecimento da loja no mercado. Como pontos fracos, são observados: Falta de estacionamento próprio. Com relação aos 4 P's, pode ser configurado da seguinte maneira:

- a) produto: Grande variedade por ser especializada em confeitaria e doces;
- b) praça (Distribuição): Possui entregas para toda a região da Grande Florianópolis, possui também uma filial que atende a região do estreito;
- c) promoção: Atua principalmente com o reconhecimento de ser uma loja com preços baixos. Fora isto, não divulga externamente seus produtos. Não possui *website*; e
- d) preço: Preços competitivos.

A Central de Alimentos possui concorrência direta com a Pontual, entretanto, seu foco são os clientes pessoas jurídicas. É uma empresa de Itajaí com filial em São José (SC). Como seu foco está nos clientes organizacionais e de grande volume de compras, ela acaba por não ter muitos produtos direcionados para o segmento de cliente foco da Pontual, os de varejo, limitando assim a concorrência entre as organizações. Seus principais pontos fortes são: distribuição dos produtos via tele-entrega, vendedores externos, preços competitivos. Como pontos fracos: estabelecimento apenas em São José (SC), mas atende a região de Florianópolis pelo tele-entrega, não possui grande variedade de produtos em quantidade menores, tipo varejo. Quanto ao composto de marketing fica destacado:

- a) produto: Não possui grande variedade de produtos direcionados aos clientes menores;
- b) praça (Distribuição): Tem uma boa estrutura de tele entrega, atendendo diversas cidades;
- c) promoção: Realiza cursos de culinária a seus clientes. Aparentemente, não divulga a empresa externamente. Utiliza vendedores externos como sua força de vendas; e
- d) preço: Pratica preços competitivos.

4.2.3.1.3 Concorrência em sorveteria

Como já mencionado, este é um mercado sem muita rivalidade atualmente. São poucas organizações que optam a trabalhar com um produto tão sazonal e com faturamento muito baixo nos meses de maio, junho, julho e agosto. Alguns competidores eventualmente surgem, todavia acabam fechando suas portas. É difícil entrar em um mercado onde os clientes possuem fortes laços com os fornecedores e a já mencionada sazonalidade. Como as sorveterias geralmente abrem no mês de Setembro, os concorrentes tem apenas 8 meses para conseguir clientes e efetuarem vendas lucrativas. Após a páscoa, quase todas as sorveterias fecham, independente do calor, pelo motivo que são os turistas que criam a demanda nos *buffets* de sorvetes e na venda dos sorvetes artesanais.

Verifica-se que todos os concorrentes deste setor possuem a particularidade de trabalhar também em outros mercados, assim como a Pontual. Apontam-se como principais concorrentes: Doce Vida, Central de alimentos, PG embalagens, SorvPan e representantes de indústrias de sorvete. Destacando a Doce Vida, que distante, é a principal concorrente em faturamento destes produtos.

A organização Doce Vida e Central de alimentos seguem as mesmas características quanto ao mercado de confeitaria. Entretanto, adquirem um ponto fraco e um ponto forte frente à Pontual. As duas possuem uma menor diversidade para oferecer aos seus clientes. Muitos produtos de sorveterias só são encontrados na Pontual, alguns por exclusividade do fornecedor. Como as duas organizações migraram da confeitaria para o mercado de sorvetes, ao contrário da Pontual que fez o caminho inverso, desta forma ela adquiriu em seus 13 anos de mercado, uma especialização muito maior que seus concorrentes. Quando a Pontual encerrou a distribuição com a Duas Rodas, como já mencionado, a indústria retirou todos os descontos impossibilitando o comércio dos seus produtos, que são reconhecidos no mercado por produtos de ótima qualidade. Este fator cria um ponto forte para os concorrentes.

A PG embalagens está situada em São José (SC), e concorre quase que exclusivamente com a matriz com a loja em Florianópolis. Possui como pontos fortes: Preços nas linhas de fabricação de picolés e casquinhas, estrutura de entregas. Pontos fracos: fraca atuação no mercado e atua apenas no segmento de clientes de fabricação de sorvetes. Quanto ao composto de marketing:

- a) produto: Especializada linha de produtos para fabricação de picolés e sorvetes;
- b) praça (Distribuição): Possui estrutura para atendimentos de pedidos por telefone.; Atende a região continental de Florianópolis e em São José;
- c) promoção: Não são notadas ações externas promocionais; e
- d) preço: Possui preços competitivos. Todavia não aparenta ter algum tipo de economia de escala, provavelmente trabalha com baixas margens de lucro.

Atendendo por meio de seu representante, a SorvPan atua na região da Grande Florianópolis com força nas linhas de fabricação de picolés e sorvetes e *buffets* de sorvetes. Possui matriz na Cidade de Tubarão (SC) e filial em Criciúma (SC). É um dos distribuidores exclusivo da indústria Duas Rodas Industrial, e possui o maior desconto concedido pela fábrica. Não tem muito mercado na região onde a Pontual atua, e vem diminuindo sua atividade cada vez mais. Todavia, é líder nas cidades em que está situada e nas suas proximidades. É visto como a principal ameaça à empresa, pois a indústria Duas Rodas, conforme já mencionado, perdeu a distribuição dos produtos em Florianópolis, a qual antes era realizada pela Pontual, e possui interesse em fixar um distribuidor na região. Como pontos fortes são destacados: produtos Duas Rodas industrial, grande variedade e especialização no ramo. Pontos fracos: Incapacidade de atender prontamente a região de Florianópolis. O composto de marketing é descrito da seguinte maneira:

- a) produto: Entre os concorrentes é o mais especializado. Extensa variedade de produtos e especialização em artigos para sorveterias;
- b) praça (Distribuição) Possui capacidade para atender a região uma vez por semana.;
- c) promoção: Atua apenas na venda por meio do vendedor; e
- d) preço: Preços competitivos.

Quanto aos representantes das indústrias, eles representam um perigo à empresa, pois é impossível praticar os mesmo preços, e ainda obter lucro. Os vendedores visitam os clientes de sorveterias oferecendo, na maioria das vezes, os mesmo preços que vendem para a Pontual. O único fator que favorece a empresa, é que a maioria das fábricas possuem o pedido mínimo, fazendo que por vezes, o cliente tenha que aumentar os custos com estoques, a necessidade de

cuidar da validade dos produtos, necessidade de investimento de capital. Os clientes destes representantes são os *buffets* de sorvete ou máquinas de sorvete expresso que possuem grande faturamento.

4.2.3.2 Crescimento econômico e estabilidade

O cenário econômico influencia diretamente as operações atuais a futuras das organizações. Não é diferente com a Pontual. O turismo é um fator determinante para as vendas no setor de sorvetes. Uma temporada com muitos turistas, principalmente os argentinos, faz com que as vendas sejam alavancadas. Para isto acontecer, é necessário que a economia, tanto brasileira como dos países vizinhos, esteja saudável e com dinheiro sobrando para investir no turismo e no lazer.

No verão de 2009, Florianópolis recebeu uma inesperada visita em massa de seus vizinhos, sobretudo argentinos. Depois da forte crise de 2001, a argentina passa por um cenário mais favorável com sua economia em crescimento. Como pode ser visualizado na tabela 9, o PIB argentino tem crescido rapidamente. Em 2007, o país cresceu 7,4%. Em 2008, observam-se os efeitos da crise mundial. O país teve o recuo de 0,3% do PIB. Com um decréscimo no poder econômico argentino, atividades como turismo e lazer serão um dos primeiros gastos retirados do orçamento, podendo influenciar as temporadas de verão futuras no Brasil, e especialmente em Florianópolis.

Tabela 9: Evolução PIB Argentino

Trimestre	PIB (Sem sazonalidade)	Crescimento
I-07	346,0	
II-07	354,1	2,36%
III-07	365,0	3,09%
IV-07	371,6	1,79%
I-08	374,5	0,80%
II-08	383,1	2,27%
III-08	388,9	1,54%
IV-08	387,8	-0,30%

Fonte: INDEC, 2009.

Com relação ao Brasil, mesmo após a crise financeira mundial de 2008, segundo IBGE (2009a), o comércio varejista continuou aumentando suas vendas, este dado compara o mesmo mês do ano passado, demonstrando que a economia interna do Brasil continua aquecida. Todavia nota-se uma diminuição da taxa de crescimento, conforme figura 9.

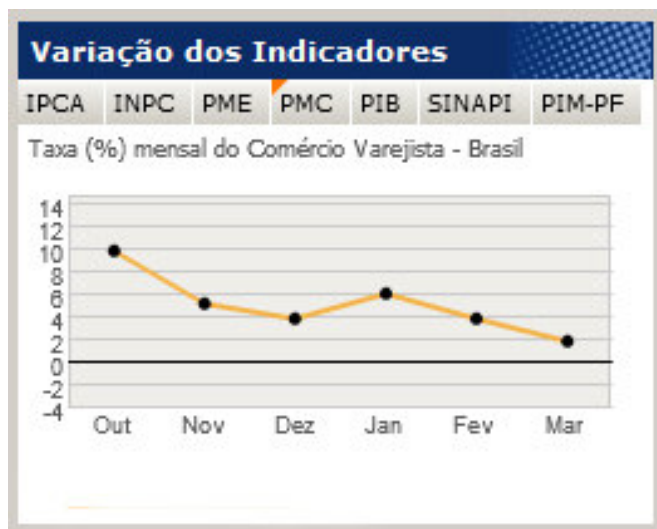


Figura 9: Taxa mensal comércio varejista.
Fonte: Site IBGE

A tabela 10 mostra a diminuição do crescimento mensal comparado com o mesmo mês do ano anterior, e pode-se observar um decréscimo acentuado no PIB no último trimestre de 2008, chegando a - 3,6%. Contudo, o país vem se recuperando da crise e demonstra estar bem preparado para enfrentá-la, fato que se no primeiro trimestre de 2009, refletindo na diminuição do decréscimo, chegando em -0,8%. É possível que no nos próximos trimestres, o país já apresente um acréscimo de PIB e volte a crescer.

Tabela 10 – Taxa de crescimento do PIB

Taxas (%)	1º Trim 2008	2º Trim 2008	3º Trim 2008	4º Trim 2008	1º Trim 2009
Do trimestre imediatamente anterior (com ajuste sazonal)	1,9	1,6	1,4	- 3,6	- 0,8

Fonte: IBGE, 2009b.

Outro fator macroeconômico que influencia a empresa é a taxa de desemprego. No Brasil, conforme é possível verificar na figura 10, a taxa de desocupados tem aumentado. Em Dezembro de 2008. Situava-se em 6,8%, subindo para 9% em Março e passando para 8,9% em Abril. Este comportamento é compreensível devido às contratações no mês de Dezembro para suprir a demanda de fim de ano. Um grande aumento no desemprego influencia na maneira na compra dos consumidores, normalmente diminuindo seus gastos, o que conseqüentemente influencia no faturamento da empresa.

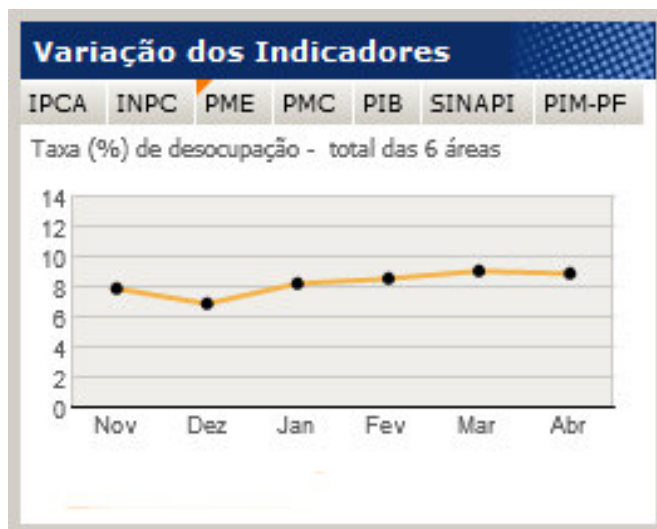


Figura 10: Taxa de desocupação.

Fonte: Site IBGE

O governo brasileiro está adotando diversas medidas anti-crise como diminuições de impostos, como o IPI. Tais medidas estão influenciando positivamente na economia, pois esse dinheiro ficando no bolso do consumidor, acaba por aumentar seu poder de consumo. Outro fator que vêm influenciando, agora negativamente, são as maiores taxas de juros depois do colapso financeiro. Maiores taxas levam as empresas terem maiores custos financeiros, e assim, diminuindo seus lucros.

Para medir a inflação brasileira, o instituto Getúlio Vargas (FGV) divulga mensalmente, este que é um dos índices mais utilizados para verificar a situação da inflação brasileira. Com base no relatório do IGP-M da FGV de Maio de 2009, o Índice Geral de Preços – Mercado (IGP - M) variou -0,07% em maio. Em abril, o índice variou -0,15%. O IGP - M é calculado com base nos preços coletados entre os dias 21 do mês anterior e 20 do mês de referência. Aparentemente este dado demonstra que a inflação no país está momentaneamente controlada. Esta situação é importante para que a empresa entenda como agir, principalmente em relação a estratégias de preços.

4.2.3.3 Tendências políticas e questões legais e regulamentares

A situação política Brasileira foi estável nos últimos anos com o governo Lula. Aparentemente tudo indica que o país irá caminhar no mesmo sentido nos próximos anos. Na política, a Pontual não possui laços com qualquer partido ou pessoas ligadas ao meio político.

A empresa procura se adaptar dentro das normas impostas pelo meio político, que faz algumas imposições, como por exemplo, vigilância sanitária, sindicato dos trabalhadores, etc.

Conforme Ferrell e Hartline (2008), a pro atividade da organização frente aos políticos, pode reverter quadros desfavoráveis como leis que vão de encontro aos interesses das organizações. Esta afirmação é verdadeira e possivelmente venha a ser uma ótima estratégia, visto que a influência por políticos é a única forma da empresa garantir seus interesses no governo.

Além do meio político, os órgãos executores e suas regulamentações e imposições devem ser acompanhados com atenção. A vigilância sanitária tem o poder de advertir, multar e até fechar as empresas que não estiverem de acordo com o previsto em lei.

O sindicato dos trabalhadores, os direitos dos consumidores, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e até mesmo o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) devem ser de conhecimento da empresa para não acabar cometendo infrações e acabar sendo penalizada por atos ilegais.

4.2.3.4 Avanços tecnológicos

Cada vez mais é evidente o aumento da tecnologia na vida das organizações. O aproveitamento eficaz de novas tecnologias pode gerar a empresa vantagens competitivas, como já vem acontecendo ultimamente com o site da Pontual. Neste ambiente, existem duas oportunidades que estão claras para a gerência. Primeiro, em relação ao potencial do site da empresa. Apesar de estar muito à frente dos concorrentes da região, existe uma demanda dos consumidores em aproveitar melhor seu tempo, comprando os produtos pela internet. Algumas vantagens das compras por meio eletrônico:

- a) é possível ver o produto e realizar pagamentos na hora sem ter que gastar nada com esta transação;
- b) sabe-se o que vai comprar visualizando a foto do produto, o que não acontece no tele-entrega; e
- c) por meio da internet, será possível atender clientes fora da área de abrangência da loja. Encaixando as vendas do site nas entregas da matriz, é possível realizar entregas gratuitas e ainda diminuir os custos de entrega dos pedidos.

O site não possui estrutura de cartão de crédito, fazendo com que suas vendas estejam limitadas aos clientes que confiam na empresa a ponto para realizar pagamentos antecipados. Adquirindo nova tecnologia de *e-commerce* a empresa poderá aumentar seus rendimentos

tanto no mercado regional (região Grande Florianópolis) como em âmbito nacional. Uma das desvantagens deste meio é a falta de um atendimento personalizado e a pouca noção do cliente e o produto, que é visto apenas na foto. Contudo, essas desvantagens são anuladas bastando o cliente ir fisicamente até a loja. A outra oportunidade é em relação ao sistema operacional atual. Como já mencionado, a filial e a matriz utilizam sistemas de diferentes empresas culminando na incompatibilidade dos dados. Algumas vantagens são apresentadas.

- a) Um só relatório para as duas lojas: Com os relatórios integrados a empresa tem a facilidade visualizar as vendas das duas lojas e assim realizar compras em maiores escalas. Sempre que é necessário um relatório, o gerente da loja manda para a matriz um relatório incompatível, obrigando a fazer a soma dos produtos vendidos manualmente, somando um a um. O relatório integrado, além da economia de tempo e ainda anula os erros devido ao cálculo manual;
- b) Transferências de mercadorias on-line: A listagem dos itens da transferência entre as unidades é feita manualmente. No método on-line, a outra loja recebe o relatório via internet, tirando a maioria dos erros de compreensão da escrita;
- c) Ganho de escala: Com a facilidade da emissão dos relatórios conjuntos, é possível centralizar as compras em uma só loja conseguindo melhores preços e prazos com os fornecedores. Outra possibilidade é utilizar este método para distribuir produtos para lojas futuras; e
- d) Melhoria na gestão de estoques: Corriqueiramente, acontece de alguns produtos venderem em um estabelecimento e no outro não. Como os sistemas não são conjuntos, não existe como, salvo manualmente, verificar quais produtos estão em excesso de estoque para, em vez de comprar novamente com o fornecedor, apenas transferir o produto.

Além disto, o custo com a manutenção mensal do novo programa é menor que o atual. O novo sistema não foi adotado ainda, pois existem alguns custos de mudanças como cadastramento dos mais de 2000 itens cadastrados no sistema antigo e a necessidade de garantir o funcionamento da loja antes, durante e depois da mudança. Vale salientar, que novas tecnologias, sejam estas identificadas no trabalho ou não, representam também ameaças para a organização no sentido que, assim como a Pontual pode aproveitá-las oportunamente, os concorrentes podem adquiri-las também. Portanto, é necessário, além de conseguir a tecnologia, obter um mix de marketing eficaz para que a tecnologia possa representar o máximo de vantagem frente aos concorrentes.

4.2.3.5 Tendências socioculturais

Existem algumas tendências socioculturais que são de influência contundente nos mercados de atuação da empresa. A taxa de natalidade de um país pode fornecer valiosas informações para uma organização que deseja atuar no segmento de festas infantis, afinal, sem crianças o mercado não existiria. No Brasil, conforme o gráfico do IBGE representado na figura 11, a taxa de natalidade vem diminuindo com o passar dos anos. Atualmente, segundo o mesmo instituto, este índice está em 16,70% no âmbito nacional, e em Santa Catarina, esta taxa diminuiu para 13,61%.

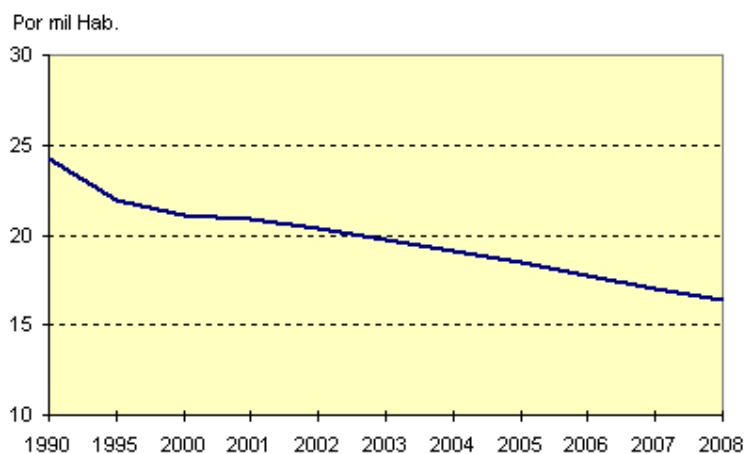


Figura 11: Taxa de natalidade Brasil 1990 / 2008
Fonte: IBGE, 2009e

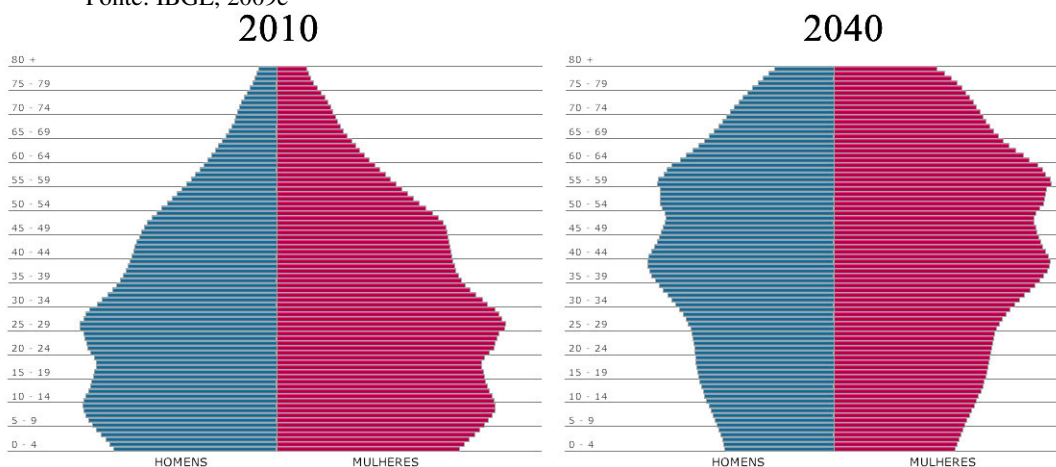


Figura 12: Pirâmide etária
Fonte: IBGE, 2009d

Na figura 12, nota-se uma grande diminuição na quantidade de pessoas na faixa de 0 a 9 anos em 2040. Esta diminuição representa uma ameaça para a organização, que aparentemente no futuro irá fornecer artigos para uma quantidade menor de aniversários.

Entretanto, como aponta a análise econômica do ambiente externo, a economia tende a crescer futuramente mesmo estando abalada com a crise, e aliada com as exigências do consumidor na compra artigos diferenciados, acabam por contrabalançar esta diminuição na natalidade. É provável que futuramente diminua a quantidade de aniversários, mas aumente o volume a ser desembolsado. Além disto, a ultima informação do Censo realizado em 2000 pelo IBGE, aponta ainda uma grande proporção da população entre 0 a 9 anos, idade em que geralmente se gasta com artigos infantis. É possível também, que futuramente, a Pontual opte por se especializar também em linhas direcionadas à festas de adultos.

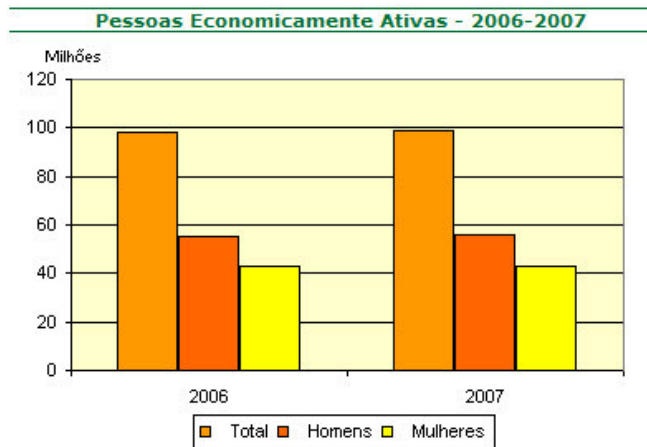


Figura 13: Pessoas economicamente ativas 2006 – 2007

Fonte: IBGE, 2009c

A presença da mulher na força de trabalho criou oportunidades e ameaças, tanto no mercado de festas, como de confeitaria. Como pode ser visualizada na figura 13, a força de trabalho entre homens e mulheres está num patamar quase de igualdade. A falta de tempo, devido à necessidade de trabalho de ambos os pais, criou a necessidade e o aumento de valor no fator comodidade e tempo. Esta variável demográfica aliada às mudanças do mercado consumidor e aos avanços da tecnologia criou a oportunidade da empresa em investir na ferramenta *e-commerce*. Esta mesma falta de tempo, afeta o mercado de confeitarias, no sentido em que as pessoas estão pagando para as confeitarias fazerem a maioria dos doces de festas, o que acaba por diminuir o número de pais que fazem os próprios doces, configurando assim uma ameaça, pois as grandes confeitarias não fazem parte dos clientes-alvo da Pontual.

4.2.3.6 Ambiente natural

Dentre os mercados atuantes, destaca-se por ser influenciado pelo ambiente natural a área de sorveterias. O grande problema que afeta as vendas, segundo a empresa, são as

chuvas. Se elas acontecem, os clientes deixam de frequentar as sorveterias e assim as vendas não são realizadas. Um grande problema visto que a temporada dura apenas três meses, e cada dia perdido significa uma grande perda de faturamento. Este foi o principal fator encontrado frente à queda das vendas no verão de 2007.

Também se destaca o frio e o calor por possuírem influência direta nas vendas, porém não com tanta intensidade quanto às chuvas. Entretanto, como já explicitado, o forte consumo dos sorvetes é realizado por turistas. Uma forte onda de calor possui maior influência durante a temporada do que em períodos de baixa temporada. Isto porque, depois da Páscoa, quase 100% das sorveterias-clientes da Pontual fecham, nesta situação, mesmo com um forte calor as vendas não seriam influenciadas.

4.2.3.7 Análise dos mercados com base nas 5 forças de Porter

Para facilitar a comparação entre os mercados, as cinco forças são apresentadas simultaneamente no mesmo quadro.

Força	Festas	Confeitaria	Sorveteria
Rivalidade dos concorrentes	Crescimento rápido do mercado. Pouca diferenciação entre as lojas. Baixa rivalidade entre os concorrentes.	Utilização de economias de escala. Ausência de diferenciação. Custos de mudança. Crescimento lento do mercado. Muitos concorrentes e oferta dos produtos.	Baixa rivalidade, porém nota-se um aumento gradativo. Crescimento lento do mercado.
Produtos substitutos	Entrada de novos produtos. Muitas vezes produtos que nunca se imaginou vender, como um tubo de ensaio plástico para por doces e dar como lembrança.	Novos produtos no mercado. Mudança no hábito dos consumidores de festas fazer seus doces em casa.	Lançamentos de novos produtos. Fábricas novas de insumos para sorveterias
Entrada de novos concorrentes	Necessidades de capital. Razoável custo de mudança devido aos relacionamentos com os clientes.	Grandes necessidades de capital. Para lojas já estabelecidas com produtos semelhantes, baixa necessidade de capital. Economia de escala dos grandes concorrentes.	Grande necessidade de investimentos de capital. Alta sazonalidade. Economias de escala dos maiores concorrentes.
Poder dos compradores	Neste mercado, o poder de compra resume-se a pesquisa de preços, que pela grande maioria não é realizada.	Grande poder de barganha devido a grande oferta de produtos.	O poder é regulado em partes por normas da organização que define a quantidade máxima de descontos.

	O cliente não possui total informação do produto. Pouco sensíveis aos preços.	Baixo custo de mudança. Muitos compram onde o preço é menor.	Para compras em escala, podem ser cedidos maiores descontos.
Poder dos fornecedores	Apenas um fornecedor possui a licença para um determinado tema. Alguns itens possuem dependência de poucos ou um fornecedor.	Poder mediano com relação a marcas. Alguns consumidores são fiéis a marcas, principalmente chocolates como Nestlé. Bastante variedade de fornecedores. Algumas indústrias inibem a venda para empresas menores por meio de pedido mínimo.	Caracterizado como médio, pois existem outros fornecedores, como comprovou o fato da troca do fornecedor Duas Rodas por outras empresas do mercado, todavia não são em grande número.

Quadro 3: Análise das 5 forças de Porter

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base no quadro 3, observa-se que comparativamente, o mercado de artigos para festas, apresentou os melhores resultados. Este apresenta alguns fatores que indicam ser a melhor oportunidade de investimento da empresa. A baixa rivalidade, o crescimento do mercado, baixo poder dos compradores e a necessidades de capital para entrada de novos concorrentes indicam maior rentabilidade e menor risco.

Os produtos de confeitaria, apesar possuírem alguma representatividade no faturamento, enfrentam forças que contribuem para que sua rentabilidade seja reduzida. Os compradores possuem grande poder pelo baixo custo de mudança. Algumas mercadorias não podem ser vendidas pela empresa, devido ao poder dos fornecedores por meio de imposições relacionadas à pedidos mínimos, impedindo uma grande variedade de produtos, como por exemplo, os chocolates garoto (pedido mínimo 1.000 kg). A possibilidade de encontrar os produtos de confeitaria em diversos lugares também contribui para alta rivalidade entre os concorrentes, aliado com o baixo crescimento do mercado.

A sorveteria possui grande parcela do mercado, entretanto, o mercado indica sinais de baixo crescimento. Dentre os mercados, é o que possui maiores barreiras de entrada devido às necessidades de investimento e a sazonalidade. Com poucos concorrentes e a baixa rivalidade entre os participantes, conseqüentemente o poder dos compradores é reduzido. Entretanto, a empresa preocupa-se mais em manter seus clientes, pois nota-se pouca alteração nas sorveterias ano após ano. Também nota-se um aumento gradativo na rivalidade.

Dentro da ótica das cinco forças de Porter (2004), o mercado consumidor de artigos para festas é o que apresenta melhores chances de sucesso e rentabilidade para a organização. O que não significa que os outros mercados devem ser abandonados. Esforços direcionados

para o mercado de confeitaria e sorveteria possuem chances de retornos menores pois estão sujeitos a forças mais intensas.

4.3 MATRIZ SWOT

Após a análise dos dados dos ambientes relacionados à organização, é o momento de realizar uma síntese desses dados, identificando as principais Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças para, desta forma, dirigir os esforços da empresa para o aprimoramento das forças, a extinguir as fraquezas, inibir as ameaças e aproveitar as oportunidades. Para ilustrar melhor este processo, e também por se tratar de uma síntese, os dados serão apresentados no quadro 4:

Forças	Melhor aproveitamento da tecnologia entre os concorrentes. Site diferenciado dos concorrentes. A Loja mais próxima dos consumidores, exceto os consumidores do centro. Estacionamento próprio
Fraquezas	Entregas apenas para cliente de sorveterias, pela matriz em São José (SC). Linha de produtos Duas Rodas reduzida devido ao embargo da indústria. Pouco espaço físico. Sistema não integrado. Loja não possui setor financeiro próprio. Poucos consumidores têm conhecimento da existência da loja. Processos e tarefas não formalizados.
Oportunidades	Novo sistema de automação comercial com integração entre lojas. Site de <i>e-commerce</i> com plataformas de cartão de crédito. Consumidores mais atarefados e propensos a utilização de meios que gerem valor por meio de redução do custo tempo. Novos mercados a serem explorado em áreas próximas no setor de festas. Utilização da logística atual de sorveterias para entregas de festas e confeitaria.
Ameaças	Novos concorrentes na região. (Em especial SorvPan) Fortalecimento dos concorrentes. Principalmente os próximos a empresa. Dependência da sorveteria em relação ao bom desempenho do turismo Dependência da sorveteria com relação ao clima (tempo bom e calor). Recessão da Econômica devido à crise mundial. Menos crianças nascerão nos próximos anos.

Quadro 4: Análise SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 OBJETIVOS E METAS

Objetivos de marketing são traçados para que possam ser atingidos através das estratégias e suas decorrentes implantações. Para fins de identificação, e não de importância, eles serão numerados de 1 a 6.

- 1) Atuar nos mercados de festas das cidades de São José, Palhoça e Biguaçu.
- 2) Implantação do sistema informatizado integrado até o fim de setembro.
- 3) Aumentar o faturamento em 35% para 2009 obtendo um faturamento R\$ 752.915,00.
- 4) Aumentar a participação do site de 3% para 10% no faturamento geral da loja.
- 5) Realização do PE anualmente
- 6) Formalização das atividades e responsabilidades dos cargos.

4.5 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Depois de realizadas todas as etapas para a realização do planejamento estratégico de marketing tornam-se possível o desenvolvimento de estratégias para que assim, a organização possa atingir os objetivos propostos anteriormente.

Estratégia principal da Pontual Bairro Agronômica: **Diferenciação por meio de uma logística diferenciada.** Existem alguns fatores que são pontos de diferenciação da Pontual frente os concorrentes como: a organização da loja, variedade de produtos, preço, dentre outros. Entretanto essas diferenciações são de pouca qualidade e fácil de serem copiadas, não criando assim, uma vantagem competitiva duradoura para a organização. A empresa criará vantagem competitiva frente aos concorrentes por meio da diferenciação do seu processo de distribuição. Além da estratégia principal da unidade, são abordadas estratégias específicas.

Estratégia 1: Expansão de mercado: por meio do melhoramento do processo de vendas pela internet, tendo como clientes-alvo, os consumidores não atendido pela Pontual na Grande Florianópolis. Esta estratégia visa criar ações para que seja possível diminuir as fraquezas: Entregas apenas para clientes de sorveterias, a falta de espaço físico, e também obter maior conhecido devido a um processo inovador de entregas na região. Vale salientar, que a abertura de outros meio de distribuição além do atendimento presencial na loja, é também um meio para a empresa conseguir aumentar suas vendas, sem assim ter que aumentar o espaço físico na loja, ainda que, existe a possibilidade transferir a estrutura de vendas on-line para o galpão da matriz em São José, que possui ampla área disponível. Com o surgimento da demanda de entregas de outros mercados, os pedidos podem ser encaixados nas entregas dos produtos de sorveterias, contribuindo assim para um melhor aproveitamento e distribuição dos custos do transporte.

A estratégia também é de acordo com as seguintes oportunidades: aproveitamento da ferramenta *e-commerce* já existente no mercado, a falta de tempo dos consumidores de festas,

aproveitamento dos mercados não explorados pela empresa e o aproveitamento logístico das entregas já existentes. Os mercados foco desta estratégia são os consumidores finais de confeitaria e festas. Porém, é possível aplicar a tecnologia também na área da distribuição aos clientes organizacionais de sorveteria, caso exista demanda para tal serviço.

A estratégia também contribui para o aumento da força já existente de por possuir um site diferenciado. A criação de um diferencial proporciona vantagens para que assim possa resistir às ameaças evidenciadas, caso elas aconteçam. A entrada de novos concorrentes pode afetar diretamente a loja, entretanto o *e-commerce* terá menos chances de ser afetado. Esta estratégia está relacionada diretamente aos objetivos 1, 3 e 4.

Estratégia 2: Melhoria nos processos organizacionais. As ações estratégicas de otimização visam reduzir seguintes fraquezas: Sistema não integrado, loja não possui setor financeiro próprio, processos e tarefas não formalizados. Ela também visa aproveitar a oportunidade do novo sistema de automação comercial com integração entre lojas. Com o sistema, será possível a loja exercer autonomia financeira, desejada há muito tempo pelos proprietários. Quanto aos objetivos, ela visa atender aos objetivos 2, 5 e 6. Além disto, contribui para um melhor funcionamento da loja, podendo indiretamente resultar no favorecimento de todos os objetivos estratégicos.

Estratégia 3: Manter a posição atual e fortalecimento da marca. Para realizar esta estratégia, a organização precisará identificar e realizar diversas ações que produzam um efeito de fortalecimento da marca nos clientes e conhecimento da mesma nos não-clientes. Esta estratégia tem como fim suprir a fraqueza identificada na matriz SWOT como: Poucos consumidores têm conhecimento da existência da loja. Possuindo uma marca forte na mente dos consumidores, a empresa provavelmente conseguirá combater com mais eficácia as ameaças de novos concorrentes e fortalecimento dos concorrentes atuais. Por outro lado, a empresa deve manter seus esforços proteger o espaço já conquistado, mantendo sua linha de produtos e ficando sempre atualizado com as novidades do mercado. Esta estratégia visa colaborar para atingir os objetivos 3 e 4.

É importante salientar, que nem todas as ameaças a organização foram contempladas neste Planejamento Estratégico. Algumas delas, apesar de serem atuais ameaças, já foram amenizadas. Por exemplo, a dependência da empresa do clima e dos turistas foi reduzida há anos com a diversificação da empresa em diversos mercados, ante só o de sorveteria. A entrada de novos concorrentes neste ramo é uma ameaça real para a organização.

É possível notar uma inclinação das estratégias, principalmente para o mercado de festas. Como foi evidenciado na análise das cinco forças de Porter (2004), este apresenta

maiores chances de rentabilidade e crescimento. Além disto, outro fator que contribui para a escassez de estratégias envolvendo sorveterias é que as decisões estratégicas neste âmbito são realizadas pela matriz. A loja apenas reflete o mix de marketing e estratégias propostas pela loja de São José. Recomenda-se o uso das diversas análises envolvendo a área de sorveterias, para o futuro desenvolvimento de um PE organizacional, envolvendo as duas unidades.

4.6 IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING

A implementação das estratégias de marketing é o momento em que são demonstradas quais ações serão realizadas, quais seus decorrentes custos e os prazos estipulados para o início e a finalização de cada ação estratégica. Após a apresentação de como será feito as implementações, é apresentado um quadro resumo. Como pode ser visualizado a seguir, o gerente da loja é responsável por todas as ações, entretanto, algumas serão em conjunto com o gerente da matriz por serem mais importantes no âmbito global da organização.

4.6.1 Estratégia 1: Expansão de mercado: por meio do melhoramento do processo de vendas pela internet, tendo como clientes-alvo, os consumidores não atendido pela Pontual na Grande Florianópolis.

O início desta estratégia se dá com a contratação de uma plataforma de *e-commerce* confiável de acordo com as especificações da empresa. No desenvolvimento deste planejamento estratégico de marketing, a primeira já foi realizada e o site está em construção. Logo em seguida, está a ação de cadastro dos produtos no site. Cada um destes necessita de diversas informações como: preço, dimensões, peso, foto, dentre outros. Isto faz com que esta etapa dure quatro semanas. Paralelamente, os gerentes da loja e da matriz devem definir os parâmetros necessários e todas as especificações técnicas para o desenvolvimento eficiente e eficaz do novo sistema de vendas e sua logística. O início das operações de *e-commerce* utilizando a nova plataforma com cartões de crédito está previsto para 10/07/09.

Ação	Recursos financeiros	Data início	Data de fim	Responsável
Contratar a empresa desenvolvedora da ferramenta de <i>e-commerce</i>	R\$ 350,00 / mês	Já iniciada	Já finalizada	Gerente loja Gerente matriz
Cadastro dos produtos no site	R\$ 0,00	12/06/09	10/07/09	Gerente loja Gerente matriz

Definir questões específicas de funcionamento como: políticas entregas, devoluções, prazos, dentre outros. Início das operações.	R\$ 0,00	12/06/09	10/07/09	Gerente loja Gerente matriz
--	----------	----------	----------	--------------------------------

Quadro 5: Ações estratégicas 1

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.2 Estratégia 2: Melhoria nos processos da organização

O início da implantação da estratégia 2 acontece com a compra do novo sistema em 20/07/09. A data foi definida por ser após o fim da implantação da estratégia 1. A troca do sistema não apresentará custos financeiros, pois será finalizado o contrato com o sistema antigo, com valor semelhante.

Logo após, é a parte de cadastramento dos produtos. A loja possui milhares de cadastros, pois alguns produtos apresentam variações como cor, sabor, tipo, etc. Isto implica em diversos cadastros para o mesmo produto. Todavia, sem este controle o sistema não identifica o esgotamento de, por exemplo, um sabor de produto. A instalação será feita um computador diferente do que está rodando o sistema atual, para que assim possa cadastrar sem parar as operações. A empresa utilizará um computador reserva que possui em estoque. Quando finalizada, no final de semana, as informações serão passadas para o computador original da loja e o sistema será trocado. Logo após, será feito todos os testes necessários para o bom funcionamento do sistema na segunda-feira.

Com o aumento das atividades da organização e a implantação do novo sistema, novas tarefas surgiram e surgirão e cada vez mais a falta de tempo contribui para que os trabalhos não sejam cumpridos. Para consertar este problema, esta estratégia tem como objetivo identificar todas as tarefas e seus tempos médios de realização, para que assim, possa realizar uma melhor distribuição das atividades e responsabilidades. Este processo se dá com o desenho dos cargos. Estes servirão, no momento, para resolver um problema organizacional atual, onde cada funcionário faz apenas o que é verbalmente designado ou a que o convêm no momento.

Contudo, os cargos, futuramente, poderão servir para outros propósitos, principalmente para a área de Recurso Humanos, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e plano de salários. Para realizar estas tarefas, específicas da área da administração, a empresa não apresentará custos extras, visto que o gerente da loja possui conhecimentos em administração e também saberá onde encontrá-los na literatura administrativa.

Vale mencionar que o desenvolvimento do PE é contemplado no desenho de cargo do gerente loja, atingindo assim o objetivo 5. Outra mudança nos processos se dá com a independência financeira da loja. Este processo será possível com ajuda do novo sistema, onde a matriz emitirá ordens de pagamento contra a loja. Ela acontecerá apenas no ano que vem depois do fim da temporada de verão, para que assim a loja possa se acostumar com o novo sistema e não acumular muitas tarefas no ano de 2009.

Ação	Recursos financeiros	Data início	Data de fim	Responsável
Compra do novo sistema de automação	R\$ 0,00 * Troca da mensalidade do antigo pelo novo.	20/07/09	24/07/09	Gerente matriz
Cadastramento dos itens no sistema novo	R\$ 0,00 * Possibilidade de horas extras	27/07/09	31/07/09	Gerente loja
Treinamento novo sistema	R\$ 0,00 * Possibilidade de horas extras	01/08/09 Sábado à tarde	02/08/09 Domingo	Gerente loja Gerente matriz
Troca dos sistemas	R\$ 0,00	08/08/09 Sábado à tarde	09/08/09 Domingo	Gerente loja Gerente matriz
Separar o financeiro da matriz e filial.	R\$ 0,00	05/04/09	30/04/09	Gerente loja Gerente matriz
Mapeamento e documentação de todas as atividades e procedimentos de todos os funcionários	R\$ 0,00	10/09/09	30/09/09	Gerente loja
Desenhar cargos atribuindo tarefas e responsabilidades	R\$ 0,00	01/10/09	15/10/09	Gerente loja

Quadro 6: Ações estratégicas 2

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.3 Estratégia 3: Manter a posição atual e fortalecimento da marca

Esta implementação é feita após o fim da implementação da estratégia 1 e acontece paralelamente a estratégia 2. Com a finalização do site, é importante que a população conheça este novo serviço. Para isto, e também para o fortalecimento da marca, a empresa utilizará em 1 ano, o valor equivalente a R\$ 12.300,00 com publicidade no ano. O foco principal destas ações é a divulgação do principal meio de diferenciação da empresa, o site. Como pode ser observada, a ação de realizar cursos de culinária visa também o público de confeitaria.

Como estes tiveram boa aceitação, proporcionam o fortalecimento da marca e uma aproximação da empresa com os clientes, esta ação será mantida para o período de julho 2009 a julho 2010. Além disto, para manter sua posição, principalmente a de líder no mercado de sorveterias, é importante que a empresa busque antecipar as tendências e inovações, principalmente com relação à novos produtos.

Ação	Recursos financeiros	Data início	Data de fim	Envolvidos
Visita em feiras artigos festas, doces e sorveterias.	R\$ 3000,00 / ano	Agendar	Agendar	Gerente loja Gerente matriz
Realização de cursos de culinária para clientes	R\$ 600,00 – 12 cursos.	01/08/09	01/08/10	Gerente loja
Divulgação do site no Google.	R\$ 150,00 / mês	10/07/09	Sem prazo	Gerente loja
Divulgação em mídia impressa e outdoor focalizando as entregas do site	R\$ 7200,00 (R\$ 600 / mês)	01/08/09	01/08/10	Gerente loja Gerente matriz
9.000 panfletos entregues em locais de grande concentração de pais e crianças como peças teatrais, colégios e eventos diversos focalizando a marca e as entregas do site.	R\$ 600,00 em panfletos R\$ 300,00 em distribuição	Agendar	Agendar	Gerente loja
20.000 panfletos entregue nos sinais de trânsito, focalizando as entregas do site.	R\$ 1200,00 em panfletos R\$ 600,00 em distribuição	01/08/09	15/12/09	Gerente loja

Quadro 7: Ações estratégicas 3

Fonte: Elaborado pelo autor

4.7 AVALIAÇÃO E CONTROLE

Sem este importante procedimento do planejamento, os administradores nunca saberiam ao certo, o quão eficaz eles têm sido com a implementação de suas estratégias. Para chegar a um resultado conclusivo que o planejamento foi um sucesso, basta verificar se os objetivos anteriormente propostos foram atingidos. Todavia, existe um grande espaço de tempo entre o desenvolvimento do PE e seu término. Ao longo deste, é possível avaliar e controlar no meio do trajeto, se as ações estão levando a empresa para o atendimento dos objetivos.

Esta verificação será realizada pelo gerente da loja, que emitirá mensalmente um relatório com as análises das seguintes variáveis.

- a) Aumento / diminuição rentabilidade da loja.
- b) Crescimento / decréscimo das vendas da loja.
- c) Crescimento / decréscimo das vendas do site.
- d) Participação das vendas do site nas vendas gerais da loja.
- e) Comparação do índice: número de visitas / número de compras realizadas do site antigo com o site atual.
- f) Comparação vendas do site antigo e vendas do site atual por mês.
- g) Número de vendas pelo site para Grande Florianópolis.

- h) Utilização de enquete no cadastro de cada cliente para verificar de qual mídia que o cliente conheceu o site e a loja.
- i) Colocar descontos de 5% nas compras na entrega do panfleto na loja mensurar o retorno médio dos panfletos.

Estes índices, além de outros que venham a ser de ajuda ao gerente para identificar o alcance dos objetivos, fornecerão informações necessárias para decisões como: manter o rumo, redefinir estratégias, inserir novas ações, dentre outros. O planejamento estratégico de marketing não deve ser um documento o qual depois de seu desenvolvido, deva ser seguido passo a passo até o final de sua vigência. Este foi desenvolvido na conjuntura do cenário atual, das disposições financeiras da empresa no momento, e se tratando do mundo de hoje, tudo pode estar diferente amanhã.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste planejamento estratégico foi possível de modo sistemático estabelecer o rumo que empresa tomará no período de julho de 2009 a julho de 2010. Para se manter no mercado, é importante que a Pontual adquira vantagens competitivas frente aos seus concorrentes para que assim, possa competir em outros aspectos além do preço, não comprometendo sua rentabilidade. Ferrell e Hartline (2008, p.15) apontam como vantagem “algo que a organização faz melhor que seus concorrentes e que lhe dá certa prioridade para atender às necessidades dos consumidores e / ou manter relacionamentos mutuamente satisfatórios com *stakeholders* importantes”. Atualmente, a empresa possui algumas vantagens frente à concorrência: como localização, preço e diversidade de produtos. Entretanto, estas vantagens podem ser facilmente anuladas pelos concorrentes.

Para identificar estratégias que proporcionem a esta organização vantagens competitivas, foi utilizado o método de desenvolvimento de um planejamento estratégico de marketing com base na administração científica. Iniciou-se com as análises internas da organização apontando as estratégias atuais, a estrutura, os processos e o seu desempenho. Essas contribuições formaram a primeira etapa da construção da análise SWOT. Com base nestas informações a empresa evidenciou suas forças e fraquezas frente aos concorrentes, permitindo que na fase seguinte possam ser criados objetivos para potencializar as forças e neutralizar as fraquezas ou até mesmo converte-las em forças como foi o caso do fator entrega de produtos. Aproveitando a fraqueza identificada como “entregas apenas para clientes de sorveterias”, a estratégia aproveitou estas mesmas entregas, para assim, criar um meio em que os clientes de festas e confeitaria possam receber em casa, utilizando o mesmo frete.

A análise do mercado consumidor proporcionou informações valiosas sobre decisões das estratégias a serem utilizadas. No entender de Ferrell e Hartline (2008), o gerente deve tentar entender no mercado consumidor e os comportamentos relevantes dos compradores. A mensuração do tamanho do mercado de festas proporcionou subsídios para apontar no plano o pouco reconhecimento da marca e da preferência do consumidor pela pontual, gerando assim a necessidade de valorização e conhecimento da marca. Além disto, no mercado de festa, os consumidores encontram-se em situações de possuírem cada vez menos tempo para realizarem suas compras. Este novo quadro cria oportunidades para a empresa de aproveitar os clientes, até mesmo em outras cidades, os quais iriam ao concorrente, com a implementação da estratégia poderão receber os produtos em casa com as mesmas condições de pagamento.

Olhando externamente a organização, conclui-se que os concorrentes, nas condições atuais, não possuem aparentemente condições para aproveitar as oportunidades oferecidas no ambiente, principalmente com relação à tecnologia de *e-commerce*. Esta condição reforça o conceito de vantagem competitiva, visto que é uma vantagem difícil de ser copiada pela concorrência. Na conjuntura econômica, o Brasil está em situação vantajosa frente à crise mundial. O crescimento do PIB vem diminuindo, entretanto demonstra sinais de recuperação e em breve deverá voltar aos patamares de crescimento. Os avanços tecnológicos são considerados importantes pela empresa desde sua fundação, pois esta sempre se adaptou à muitas das novas tecnologias disponíveis no mercado. O novo site com a plataforma *e-commerce* e o sistema de automação comercial integrando as lojas são as principais contribuições deste fator ambiental. Outros fatores, também importantes para a estratégia foram considerados como os políticos, legais, socioculturais e o natural, conforme metodologia de Kotler (2000) e diversos outros autores abordados na fundamentação teórica.

Configurada a situação atual da Pontual e seu ambiente, foram definidos os objetivos e as estratégias e suas respectivas ações estratégicas. Se todas as estratégias contempladas no plano conseguirem obter êxito, a empresa desfrutará de uma situação de vantagem competitiva, resposta ao problema de pesquisa. Primeiro, ela terá a vantagem de uma logística diferenciada, competindo com concorrentes que negligenciam a demanda destes consumidores. Segundo, a tecnologia da informação proporcionará reduções de custos e aumento da produtividade. Por último, o fortalecimento da marca, neste PE visa principalmente à divulgação do *e-commerce* no mercado, entretanto no longo prazo, ele contribuirá em fortalecer a organização como um todo.

Concluindo o último objetivo específico proposto neste trabalho de conclusão de curso são enunciadas algumas ações que serão realizadas pelo gerente da loja referente ao controle do planejamento estratégico de marketing. Estas ações têm forma de *feedback*. Com estas informações, recomenda-se à empresa sempre atuar de forma pro ativa, principalmente quanto à modificação do PE, procurando antecipar-se as mudanças ambientais e ajustando o plano sempre que necessário para atingir os objetivos propostos.

Com a conclusão do último objetivo específico, chega-se ao objetivo geral. Este possibilita responder ao problema de pesquisa que procura definir as estratégias adequadas para a Pontual no período de julho de 2009 a julho de 2010 que gerem vantagem competitiva. Pode-se destacar como a estratégia principal adequada a organização como diferenciação pela logística utilizando *e-commerce*. Como já mencionado, esta se subdivide em três estratégias complementares.

Algumas recomendações são propostas para que este estudo tenha relevância para a organização. Conforme a literatura, o PE não deve ser uma ferramenta para uso único, e sim de uso contínuo, sendo sempre revisto e reajustado de tempos em tempos. Além disto, para que este realmente atinja um bom nível de eficácia, é preciso que esteja alinhado com os objetivos da organização, como um todo. A matriz, não é adepta desta ferramenta gerencial, e práticas como missão, visão e valores guiam a construção dos planejamentos, seja de departamental, unidade de negócios ou organizacional. Por fim, recomenda-se o desenvolvimento, no âmbito organizacional, e não de unidades, a missão organizacional e seu respectivo planejamento estratégico para que assim, a empresa possa criar um rumo à situação desejada por meio da direção estratégica.

6 REFERÊNCIAS

- ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços**: Aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BNDS, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Carta Circular nº 64/02**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/produtos/download/02cc64.pdf>> Acesso em 14/05/09
- BRASIL, Ministério da Fazenda. 2006. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/Legislacao/LeisComplementares/2006/LeiComplementar1232006Anexo1.doc>> acesso em 11/05/09
- BRASIL. **Código Civil Brasileiro**. Brasília, 2002. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm> Acesso em 26/05/09.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CHURCHILL, Gilber A. Jr; PETER, Paul J. **Marketing: Criando valor para os cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CROCCO, Luciano [et al.]. **Marketing aplicado**: O planejamento de marketing. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva 2003
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- FERRELL, O.C.; HARTLINE, M.D., **Estratégia de Marketing**, 3º. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008
- FGV, Fundação Getúlio Vargas. **Índices Geral de preços IGP-M**. 2009. Disponível em <http://www.fgv.br/noticias_internet/ARQ/14338.PDF> acesso em 30/05/09.
- FILHO, Paulo de Vasconcelos ; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** 7 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa mensal do comércio**. 2009a. Disponível em:
http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1371&id_pagina=1 acessado em 26/05/09
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Contas Nacionais Trimestrais- Indicadores de Volume e Valores Correntes**. 2009b. Disponível em:
http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1384&id_pagina=1 acessado em 26/05/09
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Site do instituto**: Página principal. 2009c Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 26/05/09

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeção da população**. 2009d Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2008/piramide/piramide.shtm>. Acesso em: 26/05/09

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Fecundidade, natalidade e mortalidade**. 2009e Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/pesquisas/fecundidade.html#anc3>>. Acesso em: 26/05/09

INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas e Censos. **Estimador Mensual de actividad Econômica**. Buenos Aires, 2009. Disponível em <http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/17/esti_eco_05_09.pdf> Acesso 30/05/09 2009.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de marketing**. Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVY, Alberto R. **Estratégia em ação**. São Paulo: Atlas, 1986

LUECKE, Richard. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Maria Eva. **Técnicas de Pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTAL TRIBUTÁRIO. **Os tributos no Brasil**. Curitiba, 2009. Disponível em <<http://www.portaltributario.com.br/tributos.htm>> acesso em 11/05/09

PORTER, Michael E. **Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis/(Organização Carlos Alberto Júlio e José Salibi Neto)**. São Paulo: Publifolha, 2002 - (Coletânea HSM Management)

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. 3. Ed. São Paulo: Negócio, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Brasília, 2007. Disponível em <<ftp://ftp.sebrae-sc.com.br/pesquisa4.pdf>> acesso em 11/05/09.

SEBRAE-SC. **Pesquisa: Mortalidade/Sucesso das Micro e Pequenas Empresas Catarinenses**. 2006. Disponível em <<ftp://ftp.sebrae-sc.com.br/pesquisa3.pdf>> acesso em 11/05/09.

SEBRAE-SP. **10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo, 2008. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/mortalidade_2006_2007.pdf> Acesso em 26/05/09.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.

SUN, tsu. **A arte da guerra**: Os treze capítulos originais. São Paulo: Jardim dos livros, 2006.

YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de marketing comunicação**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.