

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

JAIRO CRAVO KALFELTZ JUNIOR

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO DE MARKETING:
O caso da Fenícia Assessoria em Comércio Exterior Ltda.

Florianópolis (SC)

2008

JAIRO CRAVO KALFELTZ JUNIOR

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO DE MARKETING:

O caso Fenícia Assessoria em Comércio Exterior Ltda.

Trabalho apresentado a disciplina de
Estágio Supervisionado – CAD 5236,
com a finalidade obtenção do grau de
bacharel em Ciências da Administração.

Orientador: Prof. Rudimar Antunes da
Rocha, Dr.

Florianópolis (SC)

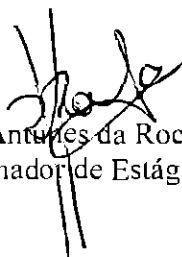
2008

JAIRO CRAVO KALFELTZ JUNIOR

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO DE MARKETING:

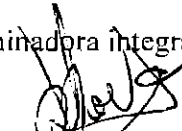
O caso Fenícia Assessoria em Comércio Exterior Ltda

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 03 de julho de 2008.

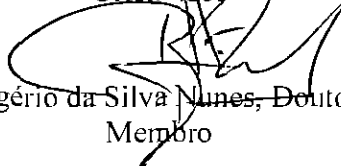


Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Doutor
Coordenador de Estágios

Apresentada a Banca Examinadora integrada pelos professores:



Rudimar Antunes da Rocha, Doutor
Orientador



Rogério da Silva Nunes, Doutor
Membro



Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Mestre

Membro

AGRADECIMENTOS

*Agradecimentos especiais à empresa
Fenícia assessoria e comércio exterior sem a qual
a pesquisa não poderia ter acontecido.*

Os milagres acontecem às vezes, mas é preciso trabalhar tremendamente para que aconteçam.

Peter Drucker

RESUMO

KALFELTZ, Jairo Cravo, Junior. Estratégia e Planejamento de marketing - Um estudo de caso na empresa Fenícia assessoria em comércio exterior: 2008. 62.f. Trabalho de conclusão de disciplina (estágio supervisionado- CAD 5236). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O presente trabalho acadêmico tem como objetivos principais estudar os procedimentos estratégicos e de marketing da empresa Fenícia assessoria em comércio exterior; Fazer a verificação do ambiente interno, bem como a análise das forças e fraquezas da citada empresa; Analisar o ambiente externo juntamente com as oportunidades e ameaças apresentadas pelo mesmo; Verificar se os procedimentos adotados pela empresa se enquadram com a atual conjuntura e estrutura na qual está inserida, para em seguida Definir qual é Estratégia mais adequada para a Fenícia assessoria em comercio exterior e o Planejamento de marketing mais apropriado para a organização, que atua no segmento de comercio exterior com base nos dados coletados a partir de maio do ano de 2008. As informações contidas no trabalho foram obtidas através de pesquisas em sites especializados em comércio exterior e que fazem uma seleção dos fatos e acontecimentos que estão relacionados com o tema em questão. Para a análise do ambiente interno utilizou-se a observação direta durante todo o trabalho com uma visão mais crítica com base no referencial teórico anteriormente estudado. Foi consultado um referencial teórico com base nos autores mais recorrentes a respeito do temas estratégia e planejamento de marketing cujos resultados encontram-se no capítulo dois desse trabalho. Comparando-se a teoria com a prática existente na empresa chegou-se a conclusão que a Fenícia executa de forma não estruturada alguns desses procedimentos vistos na teoria, algumas vezes até inconscientemente. Nota-se certa fragilidade quanto a percepção da empresa em relação ao ambiente no qual está inserida deixando, dessa forma, de aproveitar as oportunidades que surgem e, por conseguinte não adaptando-se as ameaças que surgem.

Palavras chaves: Ambiente, Oportunidades, Estratégias.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVO	10
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	10
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	10
1.2 JUSTIFICATIVAS	11
1.2.1 <i>Importância</i>	11
1.2.2 <i>Viabilidade</i>	12
1.2.3 <i>Originalidade</i>	12
1.2.4 <i>Oportunidade</i>	12
1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 PLANO DE MARKETING	14
2.1.1 <i>A Análise Swot</i>	14
2.1.2 <i>Análise do Ambiente Externo</i>	15
2.1.3 <i>Ambiente Interno</i>	18
2.2 ESTRATÉGIA	19
2.2.1 <i>O que é e o que não é estratégia</i>	20
2.2.1.1 <i>O que é estratégia</i>	20
2.2.1.2 <i>O que não é estratégia</i>	20
2.2.1.3 <i>Os limites impostos pela estratégia</i>	21
2.2.1.4 <i>Eficiência operacional versus estratégia</i>	21
2.2.2 <i>Intenção, Visão e Missão Estratégica</i>	22
2.2.3 <i>Marketing de relacionamento</i>	24
2.2.4 <i>Cadeia de Valor</i>	25
2.2.5 <i>Definindo Quais Clientes São Mais Lucrativos</i>	27
2.2.6 <i>Recursos, Capacidades e Competências Essenciais</i>	28
2.2.7 <i>Segmentação</i>	29
2.2.7.1 <i>Padrões de Segmentação de Mercado</i>	30
2.2.7.2 <i>Seleção do Mercado-Alvo</i>	32
2.2.8 <i>Posicionamento</i>	33
2.2.9 <i>Diferenciação</i>	34

2.2.9.1 Estratégias de Diferenciação.....	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1 TIPO DE PESQUISA	37
3.2 COLETA DE DADOS.....	38
3.3 LIMITAÇÕES.....	39
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	41
4.1 DESCRIÇÃO E SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA.....	41
4.2 ANÁLISE DOS AMBIENTES.....	44
4.2.1 Visão, missão e valores.....	44
4.2.2 Fator Tecnológico.....	44
4.2.3 Concorrentes.....	45
4.2.4 Balança comercial brasileira.....	45
4.2.5 Relações comerciais.....	46
4.2.6 Incentivos e entraves ao comércio exterior brasileiro.....	47
4.2.7 Oportunidades de novos mercados.....	49
4.2.8 Câmbio.....	51
4.2.9 Benefício Fiscal em Santa Catarina.....	52
4.3 SUGESTÕES DE MELHORIA.....	53
4.3.1 Estratégias da empresa.....	53
4.3.2 Treinamento e desenvolvimento.....	54
4.3.3 Definição de Missão, Visão e Valores.....	55
4.3.4 Sistema de Informação.....	55
4.3.4 Ameaças e Oportunidades.....	56
4.4 A IMPLEMENTAÇÃO.....	57
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	58

1 INTRODUÇÃO

A estratégia e o planejamento de Marketing são temas que são bastante estudados nas organizações contemporâneas, já que um complementa o outro. Na visão de Dias (2003) o plano de marketing é um produto do PE e ele é uma ferramenta valiosa para a elaboração do mesmo.

De maneira geral, o plano de marketing se tornou foco de atenção administração, tanto das grandes, quanto das médias e pequenas empresas, isso porque aponta às medidas nas quais uma empresa pode desenvolver para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas frente aos seus concorrentes e ao ambiente na ao qual está inserida e isso inda serve de subsídio para elaborar sua Estratégia.

As empresas estão se dando conta de que essa atenção, que está sendo dada à definição de sua estratégia, pode ser muito proveitosa e lucrativa. Elas, as empresas, devem, através dele, decidir os rumos que parecem mais adequados aos seus interesses, em quais mercados atuar, como posicionar seus produtos / serviços e qual tipo de diferenciação buscar. E como ferramenta para a definição da estratégia, o plano de marketing torna-se quase que necessário. Segundo afirma Richers (2000) toda as empresas precisam de um plano de marketing que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro.

Dentre as causas mais importantes do crescimento da atenção dependidas com a elaboração do plano de marketing, e conseqüentemente uma análise dos ambientes pode ser citado o fato de que eles estão mudando a uma grande velocidade. Tais mudanças ocorrem nos ambientes social, econômico, político e tecnológico (STONER; FREEMAN, 1999). Por estas razões, a empresa deve adaptar-se a esses elementos externos para obter vantagem em relação aos concorrentes, uma análise interna também é extremamente necessária para que ocorra o crescimento planejado.

Tendo como base onde a empresa almeja estar futuramente, ela deve decidir seus objetivos, missão e valores. Esses servirão como um norte para que cada medida tomada seja em função dos mesmos e que se estructure suas estratégias que garantam sucesso competitivo.

A Fenícia assessoria em comércio exterior vive esta realidade. A empresa que está localizada na Rua José Gonzaga de Lima, 65 bairro Kobrasol, em São José, no Estado de Santa Catarina (SC). Ela atua há oito anos no ramo de prestação de serviço, principalmente em desembaraço aduaneiro, buscando uma prestação de serviço diferenciado e almejando agregar

valor junto aos serviços que presta, aumentando sua interatividade específica, dentro dos sistemas operacionais de cada cliente.

Por isso, o presente trabalho tem como tema a realização de um estudo de caso dentro da empresa, desenvolvendo com base no que a mesma deseja ser e o tipo de serviço que deseja prestar, a sua estratégia. Terá como base também o atual cenário tanto interno quanto externo, quais são os pontos fortes e fracos ameaças e oportunidades, os seus objetivos, missão e valores e observando os pontos mais críticos, para que possa sugerir estratégias e melhorias em sua operação.

Diante do exposto *visa-se esclarecer o seguinte problema de pesquisa: qual é a estratégia mais adequada e quais são as atitudes que devem ser tomadas pela empresa em relação ao seu planejamento de marketing para que a mesma possa obter vantagem competitiva e ofereça um serviço com mais valor agregado para seu cliente?*

1.1 OBJETIVO

Os objetivos desse trabalho estão subdivididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Definir qual é Estratégia mais adequada para a Fenícia assessoria em comércio exterior e o Planejamento de marketing mais apropriado para a organização, que atua no segmento de comércio exterior.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Estudar os procedimentos estratégicos e de marketing da empresa fenícia assessoria em comércio exterior;
- b) Fazer a verificação do ambiente interno, bem como a análise das forças e fraquezas da citada empresa;
- c) Analisar o ambiente externo juntamente com as oportunidades e ameaças apresentadas pelo mesmo;

- d) Verificar se os procedimentos adotados pela empresa se enquadram com a atual conjuntura e estrutura na qual está inserida.

1.2 JUSTIFICATIVAS

O presente trabalho é apoiado por um referencial teórico, a respeito dos temas estratégia e marketing, bastante amplo, trazendo como principais idéias aquelas defendidas por autores como Hitt (2002), Kotler e Keller (2006), Porter (2002), Richers (2000), Stoner e Freeman (1999).

Descobrir quais são as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades é fundamental para definir um planejamento estratégico e de marketing, que segundo os autores referenciados é de fundamental importância para uma empresa.

Ter conhecimento da situação em que se encontra a empresa frente aos seus concorrentes e ao ambiente que a cerca pode fazer grande diferença na hora de estruturar suas estratégias. Esse é um dos motivos que levou a realização do presente trabalho. Além do citado, o trabalho analisou o ambiente interno à organização para a formatação das ações estratégicas e de marketing.

Para iniciar um processo de pesquisa, os motivos que justificam a realização da mesma, devem estar claros às partes interessadas, definindo assim, as orientações para elaboração da pesquisa. Com base no exposto temos alguns parâmetros que justificaram esse trabalho.

1.2.1 Importância

Para uma empresa que atua no ramo da prestação de serviço de assessoria em comércio exterior é de crucial importância ter bem definidas quais suas estratégias para saber o modo, que tipos de serviços e quais clientes irá atender. Conhecer melhor os ambientes externo e interno de irá fornecer subsídios e informações necessárias para torná-la mais competitiva e oferecer um serviço que agregue mais valor ao cliente.

1.2.2 Viabilidade

O presente trabalho mostrou-se viável, haja vista que os dados estão disponíveis em vários meios, eletrônicos, periódicos, além de uma vasta literatura acerca do assunto para servir de suporte na pesquisa. A abertura da empresa para a realização do mesmo, ao prazo suficiente para o desenvolvimento de todas as ações propostas nos objetivos do trabalho, a suficiente capacitação do realizador da pesquisa somado ao tempo cedido pelo orientador do trabalho contribuíram para torná-lo viável.

1.2.3 Originalidade

O trabalho não se caracteriza como original, pois apesar de nunca ter sido realizado nenhuma de pesquisa que aborde o tema Estratégia e planejamento de Marketing dentro da organização, esses têm sido temas demasiadamente estudado nos últimos anos. Mesmo assim, admite-se que serve de aprendizado e suporte para a empresa estudada.

1.2.4 Oportunidade

Esse é um momento bastante oportuno para realização e tal trabalho, pois tendo, a empresa, passado por mudanças em sua estrutura, um grande aumento no número de funcionários e agora com um novo departamento que tem buscado uma maior eficiência estratégica e operacional é de suma importância ter um conhecimento das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, e definir de maneira formal quais a missão, objetivos e valores para poder deixar claro a todos os colaboradores e poder buscar um acompanhamento e aprimoramento do mesmo.

1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho foi subdividido em capítulos onde: o primeiro contém a Introdução, o objetivo geral e os objetivos específicos, as justificativas.

A fundamentação teórica é apresentada no capítulo dois. Neste capítulo, são destacadas as principais teorias que abordam os temas Estratégia e Planejamento de Marketing, visando alicerçar o leitor para a corrente de pensamento que se seguiu.

O terceiro capítulo foi destinado para se relatar os procedimentos metodológicos adotados na realização do estudo. Do ponto de vista didático, viu-se por bem dividi-lo em três partes, quais sejam: a caracterização do tipo de pesquisa utilizada; a segunda parte para salientar o método de coleta e de análise de dados usados na pesquisa; e, complementa-se na terceira parte relacionando-se as limitações encontradas para a concretização do estudo.

O capítulo 4, por sua vez, foi formatado para que se apresentassem os resultados da pesquisa. Nele você vai encontrar uma representação do ambiente externo correspondente ao comércio exterior brasileiro, trazendo números e propostas sinalizadas pelo Governo Federal. Foi dada uma ênfase especial para as tendências de mercado existentes nos meses de abril e maio de 2008. Além disso, o referido capítulo apresenta um “retrato” atual da empresa, assim como são salientadas as suas forças e fraquezas, sob a ótica deste estudo, visando desta forma mostrar a atual situação da *Fénicia Assessoria em Comércio Exterior Ltda.* e de seu mercado.

Para finalizar este trabalho, destacam-se as conclusões e as recomendações apresentadas, bem como algumas considerações finais julgadas relevantes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são ressaltadas as principais definições e conceitos relacionados ao Marketing entre eles ambientes interno e externo, análise *swot*, bem como forças e fraquezas, ameaças e oportunidades; e à *Estratégia*, tais como diferenciação, posicionamento, segmentação, cadeia de valor, entre outros que são ressaltados por autores como Hitt (2002), Kotler e Keller (2006), Porter (2002), Richers (2000), Stoner e Freeman (1999), que são alguns dos autores mais recorrentes acerca desses assuntos.

2.1 PLANO DE MARKETING

Segundo Dias (2003) o plano de marketing é um produto estratégico. A sua elaboração constitui uma contribuição para a formação da estratégia de marketing. Segundo ele ainda cada empresa deve decidir os objetivos e o foco do plano.

Os planos de marketing devem identificar e analisar as condições de mercado que afeta o setor no qual a empresa está inserida, focalizar seus esforços no que realmente agrega valor na companhia e fornecer detalhes para poder implementá-lo e avaliá-lo (DIAS, 2003).

A seguir serão apresentados alguns elementos básicos para auxiliar a compor um plano de marketing.

2.1.1 A Análise Swot

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (que deriva dos termos da língua inglesa strengths, weaknesses, opportunities e threats) e ela envolve o monitoramento dos ambientes interno e externo.

A idéia de ambiente nem sempre esteve presente nos estudos organizacionais. Os pensadores da teoria clássica, por exemplo, dão à administração um enfoque especialmente interno. A preocupação com a relação entre ambiente e organizações teve início apenas na década de 1960 com os estudos de Burns e Stalker (1961), de Emery e Trist (1965), de Joan Woodward (1968) e de Lawrence e Lorsh (1969), que constituíam uma corrente chamada "Contingência

estrutural”, trabalhando com o “pressuposto teórico de que a organização é um sistema aberto que deve se adaptar ao seu meio ambiente”. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 170).

A maneira como se entende a relação entre as organizações e o ambiente sofreu transformações desde a década de 1960. No início, o ambiente era visto como uma condição da realidade, a qual a organização se adapta (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Posteriormente, o meio ambiente passou a ser visto como o resultado das interações dos grupos organizacionais.

Neste contexto, Hall (2004) entende ambiente como todos os fenômenos externos às populações estudadas e que, de um modo potencial ou real, as influenciam. O autor ressalta que, no caso dos estudos organizacionais, a população corresponde às organizações. De maneira semelhante, Stoner e Freeman (1999) define o ambiente, por ele chamado de ambiente externo, como todos os elementos fora de uma organização que são relevantes para sua operação. Eles dividem o ambiente em elementos de ação direta, que afetam diretamente as atividades da organização, e elementos de ação indireta, que afetam o clima no qual ocorrem as atividades da empresa, entretanto, não a afetam diretamente.

2.1.2 Análise do Ambiente Externo

Uma UEN (unidade estratégica de negócio) tem que monitorar as forças macroambientais destacadas por Kotler e Keller (2006) como sendo as forças exercidas pelos setores econômicos, demográficos, tecnológico, político-legal e sócio cultural.

Essa é a mesma abordagem defendida por Stoner e Freeman (1999) como Ambiente de ação indireta ou ambiente geral. E elas ainda podem afetar a organização de duas maneiras. Pode criar condições para a formação de novos stakeholders, que são indivíduos ou grupo de indivíduos que são afetados, direta ou indiretamente, pela organização na busca por seus objetivos, ou, ainda, criar climas que afetem a organização, fazendo-a reagir para não se perder no mercado. Algumas variáveis do ambiente de ação indireta de maior importância citadas pelo autor são variáveis sociais, variáveis econômicas, variáveis políticas e variáveis tecnológicas – que são praticamente as mesmas utilizadas pelos autores anteriormente citados.

Richers (2000), assim como outros autores consideram essas variáveis externas como sendo oportunidades ou ameaças. Sendo assim devemos ficar extremamente atentos a elas:

parafrazeando a administradora de fundos Citco (apud RICHER, 2000) tanto as oportunidades quanto as ameaças são bondosas, e freqüentemente invisíveis. Tornam-se extremamente perigosas, quando não é dada devida atenção a elas.

Dentro do raciocínio apresentado por Stoner e Freeman (1999), as variáveis sociais, correspondem a fatores que influenciam a organização por meio de pressões externas, e são constantemente divididas em três subcategorias: demografia, estilo de vida e valores sociais.

A demografia, de acordo com os autores supramencionados, refere-se à composição da população, idade média e etnia predominante. Questões como essas afetam a disponibilidade da oferta de mão-de-obra, molda os mercados consumidores para os produtos da organização e afetam a organização através de questões sociais.

Convergindo com esse aspecto, Kotler (2000) ressalta para um cuidado que os administradores de marketing devem ter com a taxa de crescimento da população de diferentes cidades, distribuição de faixa etária, composição étnica, níveis de instrução, padrões domiciliares e as características e os movimentos regionais.

O estilo de vida corresponde, de acordo com Stoner e Freeman (1999), às manifestações externas das atitudes e dos valores das pessoas, o que vem mudando com o passar das décadas. Atualmente, por exemplo, as mulheres têm uma participação crescente na força de trabalho, existe uma melhoria do nível educação (mais pessoas freqüentam faculdades), diminuição no tamanho dos carros e dietas mais saudáveis, que são fatores de estilo de vida que não podem ser desconsiderados pelas organizações, pois possuem seu nível de importância.

Além disso, existem os valores sociais que Stoner e Freeman (1999) definem como aspectos intrínsecos que determinam todas as escolhas que as pessoas fazem na vida.

Alguns dos aspectos mais importantes para as organizações são as necessidades de reconhecimento profissional e de participação ativa nas decisões, bem como os valores sociais perceptíveis são, por exemplo, a busca por produtos ecologicamente corretos.

As variáveis econômicas são identificadas por Stoner e Freeman (1999) como importantes para o bom andamento de uma organização, uma série de variáveis econômicas, podendo ser citados os salários, produtividade, empregos, inflação, renda média, dentre outros. Existem ainda casos de mudanças na estrutura da economia, como é o caso de oscilações cíclicas, sazonais ou surgimento de uma nova moeda, por exemplo.

Kotler (2000) faz uma abordagem um pouco diferente. Ele fala que para existir mercado deve invariavelmente existir poder de compra, e que os profissionais de marketing devem estar atentos às principais tendências na renda e nos padrões de consumo da população a ser estudada.

Por fim, as variáveis tecnológicas, conceituadas por Stoner e Freeman (1999), como novos desenvolvimentos de produtos ou de processos, bem como avanços na ciência que possam afetar as atividades da empresas, pode ser considerada uma variável de grande importância no ambiente musical atual.

Indo ao encontro de Stoner e Freeman (1999), Kotler (2000) acrescenta a importância do administrador se ater às tendências tecnológicas principalmente na aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas; nas oportunidades ilimitadas para a inovação através de trabalhos revolucionários em várias áreas; nos aumentos com gastos em P&D e numa regulamentação mais rigorosa principalmente pelos órgãos governamentais.

Conforme o que foi escrito por Stoner e Freeman (1999), o ambiente de ação direta é constituído por indivíduos ou grupos que são afetados, direta ou indiretamente, pela busca da organização por seus objetivos, chamados pelos autores como stakeholders. Estes indivíduos ou grupos possuem outra subdivisão, podendo ser externos ou internos.

Os stakeholders externos afetam a organização atuando de fora dela, ou seja, exercem uma pressão externa perante certos aspectos. Neste grupo estão inclusos os consumidores, fornecedores, governos, grupos de “interesses especiais”, a mídia, sindicatos de trabalhadores, instituições financeiras e competidores.

Os stakeholders internos não são partes do ambiente organizacional. Eles fazem parte do ambiente pelo qual um administrador individual é responsável, podendo ser caracterizados pelos empregados e acionistas. (STONER; FREEMAN, 1999)

Os consumidores, de acordo com Stoner e Freeman (1999), trocam recursos, normalmente financeiros, pelos produtos ou serviços da organização, podendo ser representados por instituições (escolas, hospitais, outra empresa etc.), uma empreiteira, um distribuidor, um fabricante, ou ainda, um indivíduo.

Os fornecedores, de acordo Stoner e Freeman (1999), podem ser entendidos como fonte de insumos, que irão ser transformados no “produto” da organização, tais como matéria-prima, mão-de-obra, serviços, energia e equipamentos, determinado a qualidade e o preço final do “produto” em questão.

O governo, também de acordo Stoner e Freeman (1999), é considerado a partir do nível de intervenção governamental na área de atuação da organização, através de leis e regulamentações relativas ao processo empresarial.

Às vezes as leis podem criar novas oportunidades e negócios, outras vezes podem anular algum diferencial competitivo.

A legislação, nos negócios, tem três propósitos centrais: Proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas de negócios desleais e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreados pelas empresas (KOTLER 2000).

Os sindicatos também podem afetar as organizações. Segundo Stoner e Freeman (1999), estes são grupos formados pelos empregados de determinado setor, que através dessa união constituem uma força maior nas negociações e contratações, criando padrões para isso.

Devemos ficar de olho nessas variáveis. Tanto as ameaças quanto às oportunidades estão escondidas nelas. O que devemos fazer é procurar e nada mais (RICHERS, 2000).

2.1.3 Ambiente Interno

O jogo das forças e fraquezas consiste num confronto das qualidades e limitações de uma empresa em relação às outras do seu setor. Esse é um conceito bastante antigo que foi citado por Richers (2000), pois segundo o autor é um conceito que agrada bastante por ser de fácil compreensão e não necessitar de muita pesquisa para pô-lo em prática. Basta, segundo ele, fazer um confronto rápido e eficiente entre a sua organização e seus concorrentes.

Condições e fatores tradicionais, como recursos financeiros e matéria-prima, estão se tornando menos importantes no estabelecimento de vantagens competitivas. Isso ocorre porque a globalização permitiu uma liberdade maior na escolha das fontes de renda, matéria-prima, tecnologias disponíveis, entre outros fatores. Isso faz com que todos possam ter acesso aos mesmos recursos. Essa liberdade obriga as empresas a desenvolverem estratégias para aproveitar os recursos disponíveis de formas ainda não realizadas pelos concorrentes. Pois quando todos têm acesso aos mesmos recursos o diferencial passa a estar em quem melhor consegue aproveitá-los.

Com isso a qualidade e a velocidade das decisões tomadas definem como melhor aproveitar os recursos. O uso da estratégia correta passa a ser uma vantagem competitiva. E esta só pode ser elaborada quando é avaliado o conjunto que forma a organização.

Mesmo que o mercado atual permita acesso similar aos recursos, a combinação destes recursos é única em cada empresa. E isto é outro fator que leva a criação de competências essenciais, através das quais as empresas podem se diferenciar da concorrência, por definirem atividades únicas da organização ou que superam a concorrência. Ou seja, a estratégia não deve somente buscar a eficácia operacional, mas também a criação de uma posição competitiva viável.

A análise interna é um trabalho complexo que enfrenta uma série de dificuldades são muitos fatores a serem considerados, inclusive as mudanças na estrutura social da empresa, que podem criar alterações na importância das diferentes áreas da organização. Áreas que perderão relevância com alterações podem criar empecilhos e demonstrar resistência, o que dificulta ainda mais o processo de análise interna e tomada de decisão. Todos estes fatores obrigam os responsáveis pelas estratégias a tomarem decisões com base na situação real, buscando a participação do maior número de pessoas possível no processo para garantir uma maior aceitação quanto às resoluções tomadas.

2.2 ESTRATÉGIA

Estratégia, segundo Richers (2000) é a busca de um caminho para a empresa como um todo. Michael Porter (apud RICHERS, 2000) aponta para três modalidades básicas para definir a estratégia de uma empresa.

a) A liderança em custos. Porter caracteriza esse tipo de estratégia como sendo uma busca vigorosa de redução de custos através de medidas de economia e, sobretudo através da racionalização de processos.

b) A estratégia de diferenciar produto ou serviço. Isso significa, segundo Porter, criar valor ao longo algo que seja visto como único.

c) Estratégia de foco. Com essa estratégia a empresa visa atender a um público alvo de maneira muito específica. Dessa forma a empresa é capaz de satisfazer as necessidades dos consumidores de forma mais eficaz do que aquelas empresas que competem com um público alvo mais amplo.

A seguir serão apresentados alguns dos aspectos estratégicos que podem ser utilizados com o intuito de definir a estratégia dentro das organizações.

2.2.1 O que é e o que não é estratégia

Porter trata de algumas particularidades a respeito do que é e o que não é Estratégia. Para ele alguns dos artifícios utilizados por dirigentes de empresas e que são tratados como estratégia, na realidade não o são.

E esclarece quais são os requisitos para que esses artifícios possam ser considerados estratégias, e quais deles, geralmente chamados de estratégia, na realidade não o são.

2.2.1.1 O que é estratégia

Para saber se uma empresa possui estratégia, algumas vezes, basta verificar se tomou decisões claras a respeito do que não pretende fazer. Não satisfazer todas as necessidades dos clientes pode ser considerado estratégia. Ela pode ser considerada como sinônimo de escolha e é preciso saber quais as necessidades de quais clientes a empresa irá atender.

Muitas vezes a empresa quer satisfazer todas as necessidades de todos os seus clientes e acabam, por consequência, perdendo o foco por dois motivos: primeiro por querer atender a todas as necessidades e segundo por tratar todos os clientes com a mesma importância.

De acordo com Porter (2002) deixar alguns clientes insatisfeitos para que outros fiquem muito contentes com o produto ou serviço que lhe foi atribuído é estratégia.

2.2.1.2 O que não é estratégia

Porter (2002) aponta algumas atividades que são desenvolvidas pelas empresas, como sendo estratégias, mas que não preenchem os requisitos citados acima para serem realmente considerados estratégias. Vamos a elas:

Reestruturação, não pode ser considerada como uma estratégia. Ela apenas tenta resolver problemas e ineficiências.

Fusões: É uma maneira de eliminar a concorrência. Ela agrega volume, mas por traz disso não necessariamente existe uma estratégia.

Consolidação de um setor: Essa realmente demonstra que a empresa não conseguiu por outros meios se destacar da concorrência. Porter analisa isso mais como um sinal de derrota do que de estratégia.

As alianças, o uso da Internet e o simples fato de encontrar um nicho de mercado também não são estratégias, Porter (2002), porém podem ser um grande começo para criá-las e definir limites com base nessa ferramenta e oportunidade.

2.2.1.3 Os limites impostos pela estratégia

Estratégia é uma forma de fixar limites. E impor esses limites ajuda a crescer mais rapidamente. A idéia central de não estender a oferta a todos e sim procurar e encontrar ou criar uma proposta diferente e especial (PORTER, 2002).

Se encontrar uma proposta de valor exclusiva, o potencial de crescimento será enorme. Se ficarmos à toa oferecendo a todos, de tudo, as possibilidades de crescimento serão muito menores.

Sendo assim, definir a estratégia significa criar uma proposição de valor única, com atividades ajustadas nas áreas de marketing, produção, logística e distribuição. Tudo ajustado com a proposição de valor única (PORTER, 2002).

2.2.1.4 Eficiência operacional versus estratégia

O conceito, de Michael Porter (2002), para eficiência operacional, seria fazer o mesmo que sua concorrência faz, diferenciando apenas em fazê-lo melhor. E esse processo tem se difundido muito entre as empresas. Elas têm utilizado o benchmarking a fim de “copiar” o modelo da operação da concorrência.

Essa busca pela melhoria contínua da eficiência operacional tem feito a empresas deixarem um pouco de lado a estratégia, alerta Porter (2002). E continua discursando para que as empresas utilizem o exercício de assimilação das práticas que apresentam destaque entre as demais, o que não podem é utilizar esse como único instrumento de melhoria.

“Depois de usadas pela primeira vez, as melhores práticas passam imediatamente a ser quase commodities”.

Confrontando o conceito de estratégia com o de eficiência operacional, tem-se, segundo Porter (2002) o seguinte resultado: A eficiência operacional é fazer o mesmo que os outros fazem, só que melhor. Estratégia esta diretamente ligada à escolha dos fatores que diferenciam as empresas de seus concorrentes.

2.2.2 *Intenção, Visão e Missão Estratégica*

Hitt (2002) salienta que após fazer uma análise detalhada dos ambientes interno e externo, que foram apresentadas no item anterior, obtém-se subsídios necessários para a definição de intenção e missão estratégica da empresa.

A **Intenção estratégica**, segundo o autor, é uma alavancagem dos recursos internos da organização. São as capacidades e competências essenciais que visam o cumprimento das metas. A intenção estratégica implica uma parcela significativa dos recursos, capacidades e competências essenciais e, quando estabelecida adequadamente é capaz de gerar um desempenho nunca imaginado.

Para ele, a intenção estratégica proporciona aos empregados a única meta que mereça, segundo ele, o esforço e compromisso pessoal: destituir ou permanecer como o melhor. É tão importante quanto conhecer apenas sua intenção estratégica é entender a intenção de seus concorrentes, e somado a isso ter um conhecimento profundo da intenção estratégica de seus clientes. Essa é uma combinação que pode render bastante sucesso à empresa. Adicionado a isso deve-se propor um mecanismo para aceleração do resultado, em um exemplo bem sucedido Hitt (2002) traz o caso de uma remuneração variável utilizado pela *Nucor Steel*.

A **Visão estratégica** está diretamente relacionada, Segundo Instituto Politécnico de Viana de Castelo, com os objetivos gerais, de longo prazo, descrevendo as aspirações da empresa para o futuro, sem especificar os meios para as alcançar. Visão é o que se espera ser num determinado tempo e espaço.

Ainda segundo o site as Visões com mais efeito são aquelas que criam inspiração e esta inspiração é normalmente querer mais, melhor e maior.

É importante que a visão seja voltada para o futuro da organização e ao mesmo tempo seja inspiradora, clara, concisa, coerente com a Missão, de modo a que todos a compreendam e a sintam.

A **Missão estratégica** flui a partir da intenção estratégica. Ela tem um enfoque externo e pode ser considerada como o propósito e alcance únicos da empresa em termos de produto e mercado (HITT, 2002 p.27).

No que tange a definição da missão corporativa, Kotler e Keller (2006) dizem que a organização precisa ter bem definida sua missão e Drucker (apud KOTLER; KELLER 2006) propõe que responda-se as seguintes questões para a elaboração da mesma: 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?

Kotler e Keller (2006) sugerem ainda que com o intuito de se definir a missão, a empresa, tem que seguir algumas características são elas: concentrar-se em um número limitado de metas, pois com uma grande quantidade delas pode-se acabar não alcançando nenhuma. Além disso, discorrem que essa missão deve enfatizar as principais políticas e valores que a empresa pretende honrar. E ainda devem definir as esferas às quais pretende atuar.

Ela é eficaz quando é estimulante, inspiradora, e pertinente aos interessados da empresa. Somada à intenção estratégica produzem o necessário para formular e implementar as estratégias da empresa.

Segundo o site Portal da administração (2008) não raro, visão e missão são trocas, misturadas, mal interpretadas, gerando uma confusão em cascata que acaba por espalhar-se negativamente por toda a organização interna e externamente a empresa.

E tenta deixar mais claros os conceitos com a seguinte explicação: “Missão refere-se ao propósito da empresa. É uma descrição precisa do que a organização entrega a seus clientes no contexto do mercado que está inserida. Na missão encontram-se objetivos gerais, princípios, detalhes da operação e como a empresa está organizada. Na prática a “visão” aponta para um ideal e a “missão” explica como chegar lá.” (PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2008)

Uma empresa pode ter bem definida sua missão no início de sua existência, porém mudá-la muitas vezes é necessário, pois com novas oportunidades e exigências pelo mercado novos rumos poderão ser tomados pela empresa para se adaptar à nova realidade, sendo assim adaptar a missão muitas vezes pode ser imprescindível.

2.2.3 Marketing de relacionamento

Para Kotler e Keller (2006) fazer marketing está intimamente ligado a suprir as necessidades e desejos dos seus clientes. E como hoje se está cercados por uma infinidade de produtos e serviços, muitas vezes semelhantes, é extremamente necessário que entreguemos mais valores aos produtos e serviços oferecidos. Tem-se que fazer notar, na visão do cliente, esse valor através, e isso pode ser feito através do marketing.

Kotler (2000) traz o significado de Marketing de relacionamento como sendo criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos.

O que fica bastante evidente hoje em dia é a atitude das empresas que vem transferindo o foco das transações individuais, onde somente a própria empresa ganha, por uma construção de relacionamentos que contenham valores e redes de ofertas de valor. Sendo assim, o marketing de relacionamento está mais direcionado para o longo prazo. “Seu objetivo maior é fidelizar o cliente, ou seja, vender maior número de produtos ou serviços para seus clientes por um maior tempo possível, e dessa forma mantê-lo satisfeito” (KOTLER, 2000).

Em seu livro Administração de marketing, (KOTLER, 2000) complementa e descreve como atrair e reter clientes. Complementa o referido autor destacando que o primeiro passo é descobrir quais os possíveis clientes, ressaltando também que a empresa precisa trabalhar para descobrir seus clientes potenciais. A empresa necessita direcionar esforços para transformar esses clientes potenciais em clientes eventuais e, posteriormente, em clientes regulares e em preferenciais.

Kotler (2000) alerta, no entanto, que alguns de seus clientes poderão se transformar em se clientes inativos ou abandonarão a empresa por vários motivos e sugere que nesses casos é preciso criar estratégias para reavivar esses clientes.

De acordo com Kotler (2000), e fazendo uma adaptação do ramo de produto para o de serviço, podem ser identificados cinco diferentes graus de relacionamento com os clientes.

São eles:

- a) Básico: simplesmente presta-se o serviço. Não existe qualquer acompanhamento por parte da empresa posterior ao ato de vendê-lo.

- b) Reativo: o serviço é prestado, porém não existe a iniciativa da empresa em realizar um pós venda ou interagir com o cliente. Fica o cliente com a incumbência e iniciativa de *entrar em contato sempre que surgir algum problema ou dúvida, comentários ou reclamações.*
- c) Confiável: a empresa se comunica com o cliente após a prestação do serviço para verificar se o serviço esteve de acordo com o que foi acordado ou se houve algo que esteve em desacordo; pede sugestões para melhorá-lo, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas.
- d) Pró-ativo: a empresa entra em contato com o cliente de com determinada freqüência com novidades ou sugestões sobre alguma alteração no Portfólio de serviços.
- e) Parceria: a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

No entender de Kotler e Keller (2006), existe uma visão tradicional do marketing onde a organização faz algum produto ou serviço para sua posterior venda, dando um enfoque especial na venda. Ressaltam que numa economia onde a concorrência e a variedade de produtos está cada vez maior, somado a um consumidor mais exigente faz com que as empresas despendam uma atenção maior ao processo e que nela haja uma reformulação. Onde antes era compra e venda hoje em dia além da compra e da venda existe uma criação de entrega de valor onde a empresa vai selecionar, fornecer e comunicar o valor. (KOTLER; KELLER 2006). Esse processo é chamado de cadeia de valor.

2.2.4 Cadeia de Valor

Na acepção de Porter (apud KOTLER; KELLER 2006) existe uma série de procedimentos que criam mais valor para o cliente. Porter chamou esses procedimentos cadeia de valor. Ele defende que toda empresa executa determinadas atividades para projetar, produzir, comercializar entregar e sustentar um produto. E a cadeia de valor identifica nove atividades estratégicas e extremamente relevantes que criam valor ao produto ou serviço, mas também podem aumentar os custos em determinado negócio. Elas estão divididas em cinco atividades principais e quatro de apoio.

As atividades principais consistem em levar os materiais para dentro da empresa (logística interna), convertê-los em produtos finais (operações), despachar os produtos finais (logística externa), comercializá-los (marketing e vendas) e pós-venda (serviço). As de apoio: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos, e infra-estrutura da empresa. Com cada um desses elementos trabalhando em conjunto, para diminuir os erros (KOTLER; KELLER 2006, RICHERS, 2000)

A empresa tem a obrigação de mensurar seus custos e o seu desempenho para tentar melhorá-los. Deve obter como parâmetros seus concorrentes e seguir como modelo as melhores empresas do mundo.

Richers (2000) resume de forma mais simplificada o objetivo real da cadeia de valor: reduzir custos e destacar a diferenciação de seu produto frente aos de seus concorrentes.

Esse raciocínio segue a mesma linha do que escreveu Porter (2002) que descreve como os únicos caminhos para uma empresa ser mais rentável que a concorrência é ter preços mais elevados ou custos mais baixos. E ainda mostra como fazê-lo:

A melhor maneira de fazer o cliente pagar um preço mais alto seria garantindo que o produto traga mais valor consigo. Esse valor pode apresentar-se sob duas formas:

A primeira seria fazendo com que o produto ou serviço diminua o custo operacional do cliente. Ele sabendo que o produto ou serviço oferecido pela empresa o torna mais competitivo fará com ele pagar um preço mais alto.

A segunda seria o cliente saber que poderá cobrar um preço mais elevado de seus clientes. Sendo assim seria fácil justificar o preço pago a mais (PORTER, 2002).

As empresas estão recorrendo a alguns outros mecanismos, entre eles a reengenharia, para poder gerenciar e melhorar seus processos.

Conforme sugerem Kotler e Keller (2006, p.37) existem alguns processos que quando bem desempenhados podem aumentar o grau de excelência no negócio, são eles:

- a) Processo de compreensão do mercado: Está relacionada com o processo de coleta de informações do mercado cuja empresa está inserida, sua dispersão e utilização pela mesma;
- b) Processo de realização de uma nova oferta: São as atividades relacionadas à pesquisa, desenvolvimento e lançamento de produtos com rapidez e dentro do que foi orçado;
- c) Processo de aquisição de clientes: Atividades desenvolvidas para definir mercados e prospectar novos clientes;

d) Processo de gerência de relacionamento com os clientes: são as atividades que estão relacionadas ao bom relacionamento com os clientes e à oferta de novos produtos aos mesmos; e,

e) Processo de gerência do processo do pedido: Atividade relacionada à logística do pedido, desde o recebimento, aprovação passando pela expedição, recebimento e pagamento das mercadorias.

Esses processos desenvolvidos isoladamente ou em conjuntos podem ser um diferencial com os seus concorrentes, e muitas vezes alavancar grandes negócios.

2.2.5 Definindo Quais Clientes São Mais Lucrativos

Kotler (2000) cita a conhecida regra do 80-20 que diz que os 20 por cento dos melhores clientes são responsáveis por 80 por cento do lucro e os outros 80 por cento representam apenas 20 por cento. Indo ao encontro do exposto por Kotler e de certa forma complementando-o Sherden (apud KOTLER, 2000) sugere uma outra regra bastante interessante. A regra do 80-20-30, onde 20 por cento dos clientes são responsáveis por 80 por cento dos lucros, e metade é gasta com os 30 por cento dos piores clientes.

Com base no que foi revelado acima a alternativa que parece se mais indicada num primeiro momento seria dispensar esses clientes menos lucrativos. Numa visão um pouco mais pró-ativa: aumentar os preços dos serviços ou produtos ou ainda reduzir os custos com esses clientes. Essa é a mesma idéia defendida por Porter no item sobre cadeia de valor.

Geralmente não são os maiores clientes que geram uma maior receita para a empresa. Quanto maior for o cliente maior é a estrutura que o prestador de serviço mantém para atendê-lo. Somado a isso quase sempre são esses clientes que ganham os maiores descontos. Por outro lado temos os clientes pequenos, esses geralmente pagam preço integral, não demandam uma estrutura muito grande para atendê-los, entretanto os custos de transação com os mesmos quase sempre são maiores, o que diminui os lucros com essas operações. Com base nessas premissas supõe-se que os clientes mais lucrativos são os de médio porte, pois as receitas e as despesas com esses últimos estão entre os menores clientes e os maiores o que levaria a um acréscimo nos lucros. (KOTLER, 2000).

Algumas organizações tentam fazer tudo que os clientes sugerem. (...) Entretanto, embora os clientes freqüentemente façam boas sugestões, eles sugerem muitas coisas impraticáveis ou não lucrativas. Seguir suas sugestões de maneira aleatória é fundamentalmente diferente do foco no mercado – a escolha disciplinada de quais clientes atender e qual combinação específica de benefícios e preço a entregar a eles (e qual negar-lhes).

Seguindo esse raciocínio o mais correto é escolher um cliente que é realmente lucrativo. Mas o que torna um cliente realmente lucrativo: Cliente lucrativo é aquele que ao longo do tempo gera um fluxo de receita que excede uma margem aceitável de lucro; que exceda o todos os custos relativos à venda e atendimento relativo à essa empresa. (KOTLER, 2000, p. 77).

2.2.6 Recursos, Capacidades e Competências Essenciais

De acordo com Hitt (2002) recursos são entradas no processo produtivo da empresa, podem ser divididos em tangíveis quando podem ser vistos e quantificados (recursos financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos) e intangíveis quando são enraizados na história da empresa (recursos humanos, inovação e reputação).

As capacidades, apresentadas pelo mesmo autor, são representadas pela habilidade que a empresa tem de organizar os recursos que foram integrados propositalmente para alcançar uma condição final desejada. Ou seja a reunião dos recursos organizada organizada de tal forma a atingir um objetivo anteriormente fixado.

E as competências essenciais são recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes. Existem dois instrumentos que segundo Hitt (2002) auxiliam a empresa a identificar e desenvolver suas competências essenciais:

O primeiro instrumento são os Quatro critérios utilizados na identificação das capacidades estratégicas: capacidades valiosas, capacidades raras, capacidades de imitação, dispendiosa, capacidades insubstituíveis.

O segundo instrumento é a Análise da cadeia de valor observando as atividades primárias: Serviços, marketing e vendas, logística externa, operações e logística interna. E as atividades de suporte: infra-estrutura da empresa, administração de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e suprimentos de serviços e materiais.

As competências essenciais de uma empresa inclinam-se a adquirir valor cada vez maior baseando-se principalmente em conhecimentos.

Seu valor jamais deve, como pode se ver em Hitt (2002), ser considerado líquido e certo e não pode se supor que determinada competência tenha capacidade em gerar vantagem de modo permanente.

Deve-se atentar a miopia e a inflexibilidade estratégica, que freqüentemente se revela em decorrência de eventos externos, onde a concorrência obtém uma forma melhor de servir seus clientes ou surgimento de novas tecnologias ou mudanças na conjuntura política ou social.

O exame dos insumos estratégicos é parte primária do processo de administração estratégica. Os resultados com a análise dos ambientes interno e externo são insumos estratégicos a desenvolver a sua intenção e a sua missão estratégicas.

Segundo Hitt (2002) deve-se fazer um julgamento dentre os quesitos citados anteriormente entre a empresa e seus concorrentes e uma posterior avaliação, e com uma reflexão notar o que as empresas valorizam, o que se deve fazer, quais vícios evitar e onde não se pode errar.

2.2.7 Segmentação

Segmentação de mercado, de acordo com Dias (2003), é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes que provavelmente exibirão comportamentos de compra semelhantes. Acrescenta o referido autor, que é possível realizar a segmentação em todos os tipos de negócios, sejam industriais, sejam serviços, sejam bens de consumo, independente de serem empresas privadas ou públicas e para qualquer tipo de estratégia de marketing que seja adotada.

Esse conceito é bastante semelhante ao definido por Churchill e Peter (2000). Para eles a segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamento de compra. Para o autor cada segmento de mercado responde de maneira semelhante a uma determinada estratégia de marketing.

Kotler (2000) coloca que atualmente as empresas estão optando pelo marketing de mercado-alvo, ou seja, estão encontrando os maiores segmentos de mercado, escolhendo um ou mais desses segmentos e desenvolvendo produtos e programas de marketing específico para cada um.

Ainda segundo ele, as empresas que decidem operar em um amplo mercado normalmente

enfrentam dificuldades e não conseguem atender a todos os consumidores de seu mercado. Dificuldades tais como o grande número de consumidores e suas diversas exigências de compras. Desta forma, as empresas em vez de competir em todos os lugares, as mesmas precisam identificar o segmento de mercado que atenderá com maior eficácia.

A segmentação de mercado pode ser adotada em três níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos. Entretanto é necessário que se entenda o conceito de marketing de massa, para então conceituar os níveis de segmentação. Em marketing de massa a empresa vendedora concentra-se na produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores do mercado. Entretanto, a crescente pulverização do mercado e a conseqüente proliferação de mídias e canais de distribuição têm dificultado o marketing de massa, assim sendo, as empresas estão passando a adotar o micromarketing em um dos quatro níveis de segmentação.

O marketing de segmento tem como objetivo o isolamento de alguns segmentos que formam um mercado. Parte-se do princípio que os consumidores pertencentes a um segmento tenham desejos e necessidades similares, todavia, não idênticos. O marketing de nicho é caracterizado por um foco em um grupo mais restrito de compradores, normalmente as empresas identificam nichos dividindo um segmento em subsegmentos. Neste nível as empresas possuem alto conhecimento quanto às necessidades de seus consumidores, entretanto, o preço do produto tende a ser mais elevado. O marketing local é caracterizado por programas preparados sob medida conforme as necessidades e desejos de grupos de consumidores locais.

O marketing local tem como pontos fracos o aumento dos custos de produção e problemas logísticos, além de que a imagem da marca pode ser diluída se o produto e a mensagem forem diferentes em várias localidades. O marketing individual ou “customizado” é a habilidade de preparar uma base consistente de produtos e comunicação para atender as exigências de cada consumidor.

2.2.7.1 Padrões de Segmentação de Mercado

Base para segmentação de mercados consumidores, indo na vertente do exposto por Kotler (2000).

Dois grupos amplos de variáveis são usados para segmentar mercados consumidores.

Alguns pesquisadores tentam formar segmentos analisando as características do consumidor. Comumente, usam características geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Depois, examinam se estes segmentos de consumidores exibem necessidades ou respostas de produto diferentes do resto da população. Outros pesquisadores tentam formar segmentos examinando as respostas dos consumidores para benefícios percebidos, ocasiões de uso ou marcas. Uma vez os segmentos serem formatados, o pesquisador examina se diferentes características dos consumidores estão associadas a cada segmento de resposta.

a) Segmentação geográfica: Divide o mercado por localidades como países, estados, regiões, cidades ou bairros.

b) Segmentação demográfica: Divisão em grupos baseados por idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça, nacionalidade ou classe social. Variáveis demográficas são mais fáceis de serem mensuradas do que a maior parte de outros tipos de variáveis e mesmo quando um mercado é descrito com outras variáveis é comum serem associadas às demográficas para se conhecer o tamanho do mercado alvo. Variáveis: Idade e ciclo de vida da família, sexo, renda, geração e classe social.

c) Segmentação psicográfica: Divide os grupos por diferenças no estilo de vida e/ou personalidade. Variáveis: Estilo de vida, personalidade.

d) Segmentação comportamental: Divisão por conhecimento, atitude, uso ou resposta para um produto. Muitas empresas acreditam que as variáveis comportamentais são o melhor ponto de partida para segmentação do mercado. Variáveis: ocasiões (viagens, casamentos, aposentadoria e etc), benefícios percebidos pelo cliente, status do usuário (não usuários, usuários potenciais e regulares), taxa de uso, status de lealdade, estágio de aptidão e atitude.

Bases para a segmentação do mercado organizacional, segundo Kotler (2000).

As bases para determinar qual cliente atender e qual mercado que está inserido, o mercado organizacional pode ser segmentado com a análise das seguintes variáveis:

- a) Demográficas;
- b) Geográficas;
- c) Benefícios;
- d) Índice de Utilização;
- e) Operacionais;
- o Abordagens de compras;

- g) Fatores situacionais; e
- h) Características pessoais.

O autor ressalta que, para definir a segmentação, deve ser utilizada operação separada de venda para pequenas e grandes empresas.

2.2.7.2 Seleção do Mercado-Alvo

Uma vez identificado às oportunidades de segmentos de mercado, a empresa deve decidir quantos e quais segmentos quer atingir.

De acordo com Kotler (2000) existem dois fatores que devem ser analisados pela organização: A atratividade global do segmento, ou seja, avaliar as características que tornam o segmento atrativo (tamanho, crescimento, aproveitamento, economias de escala, nível de risco); e os objetivos e recursos da organização, ou seja, se o investimento necessário para ingressar no segmento está de acordo com os objetivos e recursos da empresa.

O mesmo autor estabelece cinco modelos de seleção de mercado-alvo:

a) Concentração em um único segmento: Um produto para um único segmento de mercado. Vantagem: Conhecimento profundo das necessidades do segmento, economias operacionais. Desvantagens: Desaparecimento do segmento, entrada de concorrentes no segmento.

b) Especialização seletiva: Vários segmentos com produtos específicos para cada um deles. Vantagens: Diversificar o risco da empresa.

c) Especialização por produto: Um produto para atender vários segmentos. Vantagens: construção de uma reputação sólida. Desvantagem: Risco de substituição do produto por uma nova tecnologia.

d) Especialização do mercado: Vários produtos para atender um mesmo segmento de mercado. Vantagens: Forte reputação no atendimento desse grupo de clientes. Desvantagem: Cortes nos orçamentos dos clientes.

e) Cobertura total de mercado: Atender todos os grupos de consumidores com todos os produtos que eles possam precisar. Existem duas estratégias: Marketing indiferenciado, atende todo o mercado com apenas uma oferta; Marketing diferenciado, atua em vários segmentos com a utilização de programas específicos para cada segmento.

2.2.8 Posicionamento

O posicionamento, conceituado por Kotler (2000, p.321), é "o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado dos clientes-alvo". Richers (2000) "o posicionamento se propõe, acima de tudo a detectar as formas mais fáceis para sensibilizar o consumidor em favor de seus produtos diante de seus concorrentes".

Desta forma, o posicionamento está mais ligado à gestão da imagem do produto que à gestão do produto em si. Posicionar, neste sentido, seria criar uma posição para um determinado produto na mente de um cliente potencial. Um produto conhecido geralmente possui um lugar de destaque na mente das pessoas. E para conseguir esse destaque Kotler e Keller (2006) destacam algumas estratégias:

A primeira estratégia é fixar na mente do consumidor a real posição em que sua empresa ou produto se encontra. Em segundo lugar você deve conquistar um nicho de mercado ainda não ocupado, e sair na frente. Lembre-se sempre que a empresa líder ou a pioneira é sempre a mais lembrada. A terceira estratégia é destituir ou reposicionar a concorrência de modo negativo, ou seja, tentar denegrir a imagem do concorrente. Uma quarta estratégia seria a do clube exclusivo, onde você tenta promover a idéia que está entre as maiores empresas do ramo.

Além disso, existem alguns erros de posicionamento abordados por Kotler (2000). Um dos erros é o sub-posicionamento, que é percebido quando se descobre que as pessoas tem apenas uma vaga idéia da marca, caracterizando como "mais uma" em um mercado saturado. Outro erro é o superposicionamento, que ocorre quando a imagem da marca não é transmitida por completo, fazendo com que as pessoas tenham uma visão superficial de uma marca ou um produto, não conhecendo suas características. O posicionamento confuso, caracterizado por uma imagem confusa da marca, também é um problema. Por fim, um outro erro é o posicionamento duvidoso, que ocorre quando o produto é posicionado de uma forma, mas os consumidores o vêem de outra, gerando dúvida ou desconfiança com relação aos atributos que o produto alega possuir.

Abaixo as diferenças estratégias de posicionamento citadas por Kotler (2000):

- a) Posicionamento por atributo: A empresa se posiciona, com base em Kotler (2000), com base em um atributo que a destaque em relação aos seus concorrentes, como tamanho ou tempo de existência.
- b) Posicionamento por benefício: De acordo com Kotler (2000) e como o próprio nome já diz a empresa se destaca na mente das pessoas por apresentar algum determinado benefício.
- c) Posicionamento por aplicação ou utilização: O produto se posiciona como o melhor para algum uso ou aplicação para o qual as pessoas o procuram (KOTLER, 2000).
- d) Posicionamento por usuário: Kotler (2000) define posicionamento do produto como sendo o melhor para algum perfil de usuário.
- e) Posicionamento por concorrente: Alega-se de alguma forma que, segundo Kotler (2000), seu produto é superior que o do seu concorrente nos atributos oferecidos.
- f) Posicionamento por qualidade ou preço: O produto é posicionado como o que oferece o melhor custo-benefício (KOTLER, 2000).

2.2.9 Diferenciação

“Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”. KOTLER (2005)

A maneira pela qual a empresa diferencia seu marketing pode tornar-se a mais poderosa forma de diferenciação. Uma grande quantidade de bens de consumo genericamente indiferenciados podem ser diferenciados por meio de marcas embalagens, propagandas, às vezes características estilizadas e até política de preços. Todavia a diferenciação por política de preço é secundária. Se nada mais for feito (pelo menos com a embalagem) geralmente a diferenciação apenas de preço é um fracasso (LEVITT 1985).

Na era em que os produtos viraram “commodities”, a busca pelo diferente é ainda maior por parte das empresas e claro dos consumidores que desejam algo único, exclusivo e inédito. Do lado da indústria a concorrência é tamanha que ter um produto inovador hoje não garantirá o sucesso no futuro. Tendo em vista este cenário competitivo as empresas buscam inovar, procurar

novos mercados e desenvolver novos produtos, conhecer o consumidor, ter uma boa gestão, comunicação e relacionamento.

2.2.9.1 Estratégias de Diferenciação

Uma empresa ou uma oferta de mercado podem ser diferenciadas ao longo de quatro dimensões básicas propostas por Kotler e Keller (2006) produto, serviços, pessoal, imagem e canal.

a) Diferenciação baseada no produto / serviço - as marcas podem ser diferenciadas, de acordo com Kotler e Keller (2006), com base em diversas dimensões do produto (formato, características, desempenho durabilidade, confiabilidade, conservação estilo e design) ou do serviço (atendimento do cliente, facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, consultoria do cliente, manutenção e reparos) Além dessas preocupações específicas um posicionamento estratégico das marcas e a “qualidade superior”.

Kotler e Keller (2006) salienta ainda que neste caso as unidades de negócios de qualidade superior ganhavam mais, pois a qualidade superior permitia que cobrassem um preço superior; beneficiavam se com compras repetidas mais freqüentes, com a fidelidade do cliente e recomendações boca a boca positivas, e os custos de oferecer mais qualidade não eram muito mais altos do que os das unidades de negócios cuja qualidade era inferior. A qualidade depende do desempenho real do produto, mas também é comunicada pela escolha de sinais e dicas palpáveis. A qualidade também é transmitida por outros elementos de marketing. Geralmente preço alto é sinal de qualidade superior. A imagem de qualidade é igualmente influenciada por embalagem, distribuição, propaganda e promoção.

b) Diferenciação baseada em funcionários - as empresas podem obter vantagem competitiva mantendo seu pessoal bem treinado. Os funcionários mais bem treinados apresentam seis características. São elas: Competência (possuem habilidade e conhecimento necessários) gentileza (são simpáticos, atenciosos e prestativos) credibilidade são dignos de crédito confiabilidade (realizam o trabalho com consistência e precisão) presteza (atendem rapidamente as solicitações dos clientes) comunicação esforçam se para compreender o cliente e se comunicar com clareza (KOTLER; KELLER, 2006).

c) Diferenciação baseada no canal - as empresas podem obter, segundo Kotler e Keller (2006), vantagem pela maneira como projetam a cobertura, a especialidade, e o desempenho de seus canais de distribuição.

d) Diferenciação baseada na imagem - os compradores reagem, na visão de Kotler e Keller (2006), distintamente às imagens de diferentes empresas e marcas. Identidade e imagem são conceitos que precisam ser diferenciados. Identidade é o modo como a empresa busca identificar ou posicionar a si mesma ou a seu produto. Imagem é o modo como o público vê a empresa ou seus produtos. Uma identidade eficaz precisa exercer três funções: estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor; comunicar esta personalidade de forma diferenciada; transmitir poder emocional, além da imagem mental. Para que a identidade funcione, ela deve ser transmitida ao público por meio de todos os tipos de veículos de comunicação e contato com marca que estiverem disponíveis.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os principais aspectos metodológicos utilizados para a realização do trabalho. Ele está dividido em três partes: a primeira caracteriza o tipo de pesquisa utilizada; a segunda demonstra o método de coleta e de análise de dados utilizado na pesquisa; e, a terceira parte destaca as limitações do estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para Ferrari (1982) a metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado (questionário, entrevista, observação), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

Antes de se definir o tipo de pesquisa, convém esclarecer o que vem a ser uma pesquisa. Para tanto segundo Gil (1999, p.42) “[...] a pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Primeiramente, é importante frisar, que esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, já que não se tem um conhecimento amplo a respeito do tema, e de acordo com Maltar (2005) este tipo de pesquisa é particularmente útil em casos em que se tem noção muito restrita do problema de pesquisa. O método de pesquisa foi o exploratório, levantando informações em fontes secundárias (levantamentos bibliográficos, levantamentos estatísticos e levantamentos de pesquisas anteriormente efetuadas) levantamentos de experiência, estudos de casos e observações informais. Esse tipo de levantamento foi realizado antes do início da análise dos ambientes a fim de saber quais dados eram mais relevantes e de maior interesse para o trabalho.

Quanto ao método de pesquisa se enquadra como qualitativa, isso porque segundo Oliveira (2000) o método qualitativo mensura as categorias e atributos do objeto em questão. São

realizadas descrições, comparações e interpretações, e essas estão relacionadas à qualidade do serviço prestado, as atitudes que o administrador deve tomar frente ao ambiente no qual está inserido, em meio a outras características que a enquadram como qualitativa.

Pode-se caracterizar também este trabalho como pesquisa aplicada, haja vista que tem como característica fundamental o interesse na aplicação e nas conseqüências práticas dos conhecimentos trazidos por ele (GIL, 1999).

O trabalho em questão caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva, isso porque descreve com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, ou seja, mostra os últimos dados relativos ao comércio exterior brasileiro. Mattar (2005) classifica ainda as pesquisas descritivas como: estudo de caso (bastante profundo e pouca amplitude), estudos de campo (profundidade e amplitude média) ou ainda os levantamentos de campo que possuem baixa profundidade, porém uma alta amplitude.

Este trabalho consiste em um estudo de caso acerca das estratégias adotadas hoje, ou que deveriam ser adotadas pela empresa Fenícia assessoria em comércio exterior localizada, na Cidade de São José (SC). Um conceito sobre o que seria um estudo dessa magnitude é passado por GIL (1999, p.58) que mostra que desse tipo é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de pouco objetos, de maneira que permita ao seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados.

3.2 COLETA DE DADOS

Quanto à coleta dos dados foi realizada, durante o mês de maio do ano de 2008, uma pesquisa em sites especializados em comércio exterior, portanto dados secundários, e que fazem uma seleção dos fatos e acontecimentos que estão relacionados com o tema em questão. Com essa seleção dos fatos mais relevantes tinha-se por objetivo levantar a atual conjuntura que se encontra o Brasil frente a essa modalidade de comércio. Desta forma obteve-se uma visão do ambiente externo.

Para a análise do ambiente interno utilizou-se a observação direta durante todo o trabalho com uma visão mais crítica com base no referencial teórico anteriormente estudado. Quando alguma dúvida não ficava clara recorria-se às gerentes dos departamentos para eventual esclarecimento.

Esses métodos que foram utilizados são bastante comuns para coleta de dados nesse tipo de pesquisa. Mattar (2005) explica que o estudo de caso pode ser feito em indivíduos, organizações ou uma situação em específico. O método do estudo de caso pode compreender, exame de registro, observação, entrevistas estruturadas e não estruturadas. Nesse mesmo raciocínio quanto ao método de coleta de dados disponíveis existe certa tendência nas idéias dos autores, GIL (1999) afirma que a coleta de dados no estudo de casos pode ser realizada através de vários métodos, e que os mais usuais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e história de vida. Ainda salienta que normalmente são utilizados mais de um desses procedimentos.

Tal pesquisa foi realizada entre maio e junho de 2008, como tarefa integrante do conteúdo do programa da disciplina obrigatória e da 9ª fase do Curso de Administração da UFSC: “Estágio Supervisionado” com o objetivo de vivenciar num ambiente corporativo os conceitos estudados no meio acadêmico.

3.3 LIMITAÇÕES

O presente trabalho estará limitado às informações que foram encontradas principalmente nos sites como aduaneiras e global21 que são especializados em comércio exterior para a coleta de informações durante a realização da pesquisa. Na análise dos concorrentes utilizou-se como única fonte o site do sindicato dos despachantes aduaneiros dos estados do PR e SC, por falta de dados mais confiáveis.

Para análise do ambiente interno houve uma reprodução do ambiente como ele se encontrava, principalmente dos meses de abril e maio de 2008. A empresa continua passando por modificações, porém essas não estarão contidas no presente trabalho.

Contudo o trabalho almeja apenas sugerir algumas recomendações com base num referencial teórico somado aos dados que representam o ambiente externo com base em dados coletados no mês de maio de 2008, podendo haver mudanças nos cenários e conseqüentemente deverá existir também nas decisões a serem adotadas aqui sugeridas.

Os resultados obtidos nesse trabalho não podem ser generalizados para todos os tipos de organizações, e como já foi falado a qualquer período de tempo, pois, compreendem um estudo

de caso, dessa forma pode haver peculiaridades e divergências presentes na organização em estudo que não são aplicados às demais.

Vale ressaltar que se trata apenas de uma visão parcial da empresa, e não compreendeu uma análise financeira da empresa, e que as informações coletadas através das conversas, representam à visão do gestor e dos gerentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo é apresentada a descrição dos ambientes interno e externo, bem como as análises e estratégias sugeridas para os fatos que estão acontecendo e com base na estrutura organizacional da Fenícia assessoria em comércio exterior Ltda.

4.1 DESCRIÇÃO E SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

A **Empresa Fenícia Assessoria em Comércio Exterior Ltda.** foi criada em 16 de novembro de 2000, com o nome de *Orsitec Assessoria e Comércio Exterior S/C*, e está situada na Rua José Gonzaga R. de Lima, 65, Kobrasol, São José (SC), onde presta seus serviços. A atual empresa era até pouco tempo um departamento da Orsitec assessoria empresarial S/C Ltda., que surgiu da parceria entre a Orsitec Contabilidade e a empresa Reyc Comércio e Participações Ltda., em 1993 e estava localizada no centro da cidade de Florianópolis.

Essa mudança no endereço ocorreu devido à falta de espaço no antigo endereço isso porque houve um expressivo crescimento no volume das atividades, graças a uma alteração contratual com um de seus clientes e que fez aumentar consideravelmente o número de funcionários.

Na época a Orsitec prestava apenas serviços contábeis. A parceria com a Reyc proporcionou a oportunidade de criar um setor para cuidar dos despachos aduaneiros da empresa, uma vez que a mesma é importadora de equipamentos para construção e manutenção de uma grande rede de TV a cabo brasileira.

A empresa hoje tem sua atividade principal no setor de comércio exterior no desembaraço aduaneiro, sua atividade principal está focada na área de importação e exportação de produtos para empresas estabelecidas geograficamente no estado de Santa Catarina. Oferece um diferencial do trabalho regular do Despachante Aduaneiro ao atender as necessidades do importador/exportador quanto às informações que orientam a correta maneira de efetuar os embarques, a expedição de informações diárias sobre o acompanhamento do desembaraço aduaneiro dos produtos na importação e na exportação.

No decorrer dos anos, a partir de sua fundação, a empresa cresceu e começou a atender outros clientes importadores. A Fenícia também começou a atender empresas exportadoras, mas esse segmento apresenta um percentual muito pequeno do volume de serviços da empresa, que

tem como principal foco a importação. A empresa foi criada justamente para atender as necessidades dos clientes que operam com o comércio exterior e que ao que tudo mostra constituem uma fatia significativa nas transações comerciais internacionais do país.

A empresa conta atualmente com vinte e sete funcionários que estão divididos em 3 UENs, além de uma pessoa responsável pelo asseio e conservação do estabelecimento. Dessas uma delas é responsável pelas importações da REYC comércio e participações Ltda., outra pelas da ST importações. A outra unidade cuida de outros clientes que movimentam menor volume de negócios.

A carta de clientes da Fenícia apresenta atualmente com seis clientes que apresentam importações regulares e apenas um com exportações freqüentes. Sendo que cerca de 90% das atividades se concentram em dois clientes importadores – Reyc e ST. Faz parte dessa carta também clientes esporádicos que utilizam com menos freqüência os serviços de despacho aduaneiro.

A estrutura está se tomando, novamente, pequena ao número de funcionários, clientes e de atividades que possui hoje. Já que após a mudança de endereço para uma instalação maior houve novas contratações fazendo com que o espaço físico esteja hoje perto do limite novamente. Quanto ao quadro de funcionários que são vinte e sete conforme falado acima, com exceção de três que têm apenas até o nível médio, todos os outros tem pelo menos metade de seu curso de graduação concluído. Alguns possuem dois cursos superiores, e outros já concluíram ou estão concluindo uma pós-graduação, indo ao encontro dos valores da empresa.

Quanto ao modo de como estão divididos, são as três unidades estratégicas, uma delas conta com sete funcionários que trabalham diretamente com o cliente REYC, outra conta com uma equipe de onze pessoas e que prestam serviços para a importadora ST, e uma terceira que cuidam de clientes menores onde trabalham cinco pessoas. Tem-se também uma pessoa que trabalha junto à recepção, uma no departamento financeiro, uma que atende todas as Unidades Estratégicas, e outra que cuida do asseio e da conservação da empresa.

Essas unidades trabalham de maneiras diferentes umas das outras, não existindo dessa forma uma padronização de procedimento entre elas. Existe dentro de cada uma delas os procedimentos que são seguidos, mas são diferentes para cada uma delas. Segundo a gerente da empresa, acredita-se que agindo dessa forma consegue-se atender de forma mais específica as necessidades dos clientes. Com relação à REYC e a ST a empresa oferece também serviços que

não fazem parte do desembaraço aduaneiro com o intuito de agregar valor e manter um relacionamento mais estável, e como esses são os maiores clientes e a Fenícia tem unidades próprias para atender os mesmos fica mais fácil de customizar o serviço. Tem-se, porém, uma maior dificuldade de fazer o mesmo com os outros devido a uma falta de equipes específica.

A empresa oferece hoje uma diferenciação nos serviços - que não é um despacho aduaneiro como geralmente as outras empresas oferecem, mas sim todo um acompanhamento antes mesmo de a carga embarcar para o Brasil com a correção da documentação, até após a liberação da mercadoria pela receita Federal, mantendo um bom relacionamento com os órgãos intervenientes para ter junto a esses uma representação adequada dos clientes, um banco de dados seguro e confiável das importações realizadas e relatórios para mensurar o desempenho tanto da Fenícia quanto dos importadores - pra esses clientes maiores e adaptar sua estrutura de modo a seguir o mesmo modelo para os clientes menores, onde cada unidade responde por cada cliente. Deve também padronizar ao máximo suas atividades independente de qual for a unidade/cliente de modo a conseguir reduzir custos e ter uma equipe mais adaptada e multidisciplinar.

Por se tratar de uma empresa de porte pequeno muitas vezes faz-se necessário remanejar algum colaborador e essa falta de padronização entre as unidades acaba dificultando a redistribuição.

Para cada uma delas existe uma gerente que toma as decisões mais específicas para cada departamento, e que também são consultadas pelos seus subordinados quando existe algum desvio dos procedimentos padrões. Tendo a hierarquia mais operacional uma pequena liberdade para tratar apenas com as ocorrências mais corriqueiras.

O número de funcionários está bastante pequeno em relação à demanda de trabalho, não existindo flexibilidade quando algum funcionário por qualquer motivo que seja precise se ausentar por algum período, podendo dessa forma comprometer a qualidade do serviço.

Nota-se também que não existe o compartilhamento, em algumas áreas da empresa, de conhecimentos, trabalho e funções organizacionais, não porque se tenta esconder esse conhecimento, mas porque justamente o número escasso de funcionários não permite um treinamento adequado.

4.2 ANÁLISE DOS AMBIENTES

Nesse item, do presente trabalho, serão apresentados os dados coletados dentro da organização e outros que dizem respeito ao comércio exterior brasileiro e que são mais relevantes para o exercício das atividades e a formação das estratégias da empresa Fenícia assessoria em comércio exterior Ltda.

4.2.1 *Visão, missão e valores*

Alguns autores como Drucker (apud KOTLER; KELLER) dão tremenda importância a esses conceitos, mas mesmo assim a empresa hoje não mantém a prática de difundir sua Missão, visão e valores. Na realidade ela sequer tem bem definidos esses conceitos.

Hoje o que se vê é em seu site algumas linhas em meio a um parágrafo que nos faz deduzir sua visão e missão. Mas isso é muito pouco. Essa falta de divulgação faz com que a maioria dos funcionários desconheçam a aplicação dos mesmos dentro da organização. Eles não sabem onde a empresa quer chegar, e nem o que fará para alcançá-lo.

4.2.2 *Fator Tecnológico*

Quanto ao fator tecnológico não existe um grande diferencial na empresa estudada, existe um microcomputador para cada funcionário, todos ligados em rede e possuem acesso à internet somente aos sites que dizem respeito à área e órgãos intervenientes ao comércio exterior, estão todos ligados a impressoras e *scanners*. Também existe um servidor que mantém um banco de dados atualizados sobre cada cliente e suas respectivas transações.

O que se vê é que um de seus principais clientes tem sua atividade voltada para a área tecnológica, e outro com atividade varejista, então muitas vezes quando existe alguma novidade no ramo de comunicações, ou em artigos eletrônicos e de informática, existe um considerável aumento nas atividades dentro do escritório, tendo em vista que a empresa deve se adaptar ao fluxo de importações, que aumentam consideravelmente nesses períodos. Como aconteceu com a implementação da TV digital nos últimos meses.

Em duas das unidades da empresa ainda se utiliza vários relatórios feitos em planilhas Excel. Muitas dessas informações se repetem em cada relatório o que pode acarretar em erro de digitação e aumentar muito o tempo com retrabalho. Outra parte já utiliza um poderoso software voltado à área de comércio exterior o que diminui bastante esses deslizes, já que é totalmente automatizado.

A empresa também possui um *site* onde apresenta uma breve descrição da mesma e os serviços prestados. Porém desde sua implementação não há atualizações de modo a deixá-lo mais dinâmico. e faltam também informações relativas aos serviços prestados, maior clareza sobre a equipe e à área de atuação. Também poderia disponibilizá-lo em outros idiomas haja vista que se trata de uma empresa que está em contato com empresas de outros países.

4.2.3 Concorrentes

No SDAPRSC (sindicato dos despachantes aduaneiros dos estados do Paraná e Santa Catarina) aparecem cadastrados 147 despachantes em Santa Catarina, que estão distribuídos principalmente nas áreas portuárias do estado, como Itajaí, que são a maioria absoluta de afiliados ao sindicato, São Francisco do Sul, e também Imbituba. Nesse cadastro de despachantes também aparecem com certa frequência cidades como Joinville, já que configuram como grande pólo exportador catarinense. Alguns, desses despachantes atuam de forma independente, outros como funcionários de empresas que prestam assessorias, como é o caso da empresa estudada.

Vários desses despachantes prestam um serviço um pouco mais restrito, apenas com o registro da declaração de importação, e exclusivamente para pessoas físicas ou pequenas empresas que o comércio exterior tem pouca representatividade e não é o foco da Fenícia, não sendo considerados concorrentes diretos.

Vale salientar também que não foi encontrada uma fonte que informe o número real de despachantes não sindicalizados, o qual também deve ser um número expressivo.

4.2.4 Balança comercial brasileira

O ano de 2007 foi um ano onde a importação se destacou frente à exportação quando se comparado a ano anterior. Houve uma queda do saldo da balança comercial brasileira, que caiu

em 2007, em relação ao ano anterior. Nesse ano, a balança comercial acumulou um superávit de US\$ 40,039 bilhões. No período, as exportações somaram US\$ 160,649 bilhões e as importações, US\$ 120,610 bilhões. Em 2006, o saldo comercial foi de US\$ 46,456 bilhões, com exportações de US\$ 137,807 bilhões e importações de US\$ 91,351 bilhões. As informações são Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento (Secex). (PORTAL UOL, 2008).

Uma das causas para que isso possa ter acontecido é o fato de no ano passado o superávit da balança comercial com os EUA sofreu queda de 35,4% em relação a 2006. As exportações para aquele país, que ainda é nosso melhor mercado, cresceram apenas 1,8%, ao passo que o total das vendas ao exterior cresceu 16,1%. (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2008a).

Um contraponto a esse cenário é a relação que o Brasil vem amadurecendo com a União Européia que apresentou, segundo o Estado de São Paulo (2008a), no mesmo ano o maior crescimento, com 29,7%. Esse seria um grande avanço, não fosse o fato de o crescimento se ter devido ao preço de commodities, tendo os bens com maior valor agregado apenas uma pequena participação desse montante. Mesmo assim, com um superávit de US\$ 13,690 bilhões, a UE ocupa o primeiro lugar na formação do superávit de nossa balança comercial.

Uma notícia publicada no site *A Tarde on-line* (2008) traz explicações bastante pertinentes que explicam em partes essa queda superávit, que seriam, por exemplo, às políticas de infra-estrutura como o Reporto (programa de desoneração para equipamentos portuários que não são fabricados no Brasil) e também as compras de combustíveis e lubrificantes que foram 31,6% superiores às compras do ano passado. Um outro item que teve grande impacto na pauta de importações de 2007 foi o de automóveis – as compras brasileiras cresceram 52,4% na comparação com 2006 (considerando-se a média diária).

Porém esse resultado final está dentro da mediana das expectativas dos analistas de cem instituições financeiras consultadas semanalmente pelo Banco Central (BC) em seu relatório de mercado, que era de superávit comercial de US\$ 40 bilhões no ano passado (PORTAL UOL, 2008).

4.2.5 Relações comerciais

Um modo de reverter essa situação para aumentar o seu superávit seria o Brasil diversificar seu portfólio de parceiros. Hoje o comércio exterior do Brasil continua bastante

concentrado em três mercados, EUA, União Européia (EU) e Argentina, que respondem por 60,2% da receita com o comércio exterior.

O Brasil já está caminhando para isso e uma novidade no ano de 2007 foi à China, que se tornou o segundo maior país fornecedor do Brasil (a UE é considerada como um bloco). As exportações para a China acusaram crescimento de 27,4%, mas as importações aumentaram 59,2%, deixando um déficit de US\$ 1,868 bilhão (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2008a).

Hoje a Fenícia está atuando nesses mercados de maneiras específicas. Ela faz exportações de têxteis para o mercado argentino e importações tanto dos EUA e China – em maior escala, e União Européia em menor volume.

Com 35%, apenas os russos tiveram uma alta nas importações acima da taxa brasileira no ano passado. Nos dois primeiros meses do ano, a alta foi ainda maior e chegou a 50%, provocando reações de surpresa até mesmo entre os experientes economistas em Genebra (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2008e).

O que levou o ex-presidente da Apex (Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos) dar uma declaração que as exportações estão sob risco. Juan Queiroz, que foi responsável por uma importante peça no projeto exportador durante o primeiro mandato do presidente Lula aponta o câmbio, que será comentado mais adiante neste trabalho, como uma ameaça as exportações e diz, que com isso, pode-se comprometer os esforços para gerar o que ele chamou de “cultura exportadora” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2008a).

4.2.6 Incentivos e entraves ao comércio exterior brasileiro

O site O estado de São Paulo (2008e) traz que o índice brasileiro das importações é ainda o dobro da média mundial, de 14% no ano passado. Na América do Sul, esse índice foi de 26%. E a previsão é de que essa tendência seja mantida nos próximos meses, como consequência uma provável redução no superávit na balança comercial.

Uma forma de incentivar as exportações brasileiras para reverter esse quadro, segundo o Estado de São Paulo (2008d) seria através de novos investimentos que precisam ser feitos, com especial atenção para terminais voltados para carga geral e contêineres. Esse tipo de carga apresenta expansão vigorosa - aumentou 107% entre 1996 e 2005, ante 67% para os granéis

sólidos e 34% para os líquidos. A regulação, desde que clara e eficaz, assume um papel fundamental para atrair investimentos e é possível aperfeiçoá-la.

Em 1991, o poder público tinha intenções claras quando modificou a legislação portuária vigente: estimular "a livre concorrência entre os proprietários, arrendatários ou locatários de instalações de um mesmo porto de maneira a possibilitar, a competição e a prática de tarifas adequadas à prestação de serviços de acordo com as necessidades dos usuários". Quis também criar um "estímulo à participação do setor privado nos investimentos necessários à modernização" do sistema (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2008d).

Com regras claras e atrativas, a iniciativa privada pode contribuir mais para dotar o Brasil de um sistema portuário mais moderno, competitivo e com capacidade condizente às necessidades do setor produtivo. O empreendedor quer investir. O Brasil precisa desse investimento. A regulação é a ponte para unir ambos (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2008d).

Essas são medidas que mostram que o governo está investindo no comércio exterior, e ao que tudo indica a fênícia terá ainda mais sucesso se atualizar-se quanto as novidades souber aproveitar essas oportunidades.

Outras surpresas surpreenderam os importadores brasileiros, porém de forma negativa, como foi o exemplo da MP 413, de 03 de janeiro, que trata de tarifas de importação, estímulos fiscais ao setor de turismo e mudanças tributárias para a produção e a comercialização de álcool. Por essa nova MP, o imposto cobrado na importação de roupas, bebidas e outros bens incluídos na lista deixará de ser calculado com base no preço do produto no exterior. Em vez de um tributo ad valorem, incidirá um imposto de até R\$ 10 por quilo de produto ou por outra unidade normalmente usada (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2008b). E explica: "No caso dos tecidos, a adoção da tarifa de R\$ 10 por quilo equivalerá a aumentar a tarifa de importação dos atuais 26% para 196%, segundo o presidente da Associação Brasileira dos Importadores de Matérias-Primas Têxteis, Jonatan Schmidt. Seria uma variação de 750%. No caso dos vinhos mais baratos, o aumento da tarifa poderia chegar a 1.400%, de acordo com o diretor-financeiro da importadora Expand, Ricardo Barsa, citado pelo jornal Valor. Em qualquer caso, o Brasil passaria a aplicar tarifas superiores àquelas consolidadas na OMC e ainda violaria a Tarifa Externa Comum do Mercosul" (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2008b).

4.2.7 Oportunidades de novos mercados

Contrastando com as más notícias de que teremos grandes dificuldades para a importação de bebidas e roupas vemos outro mercado que está em expansão, o consumo de lácteos, principalmente nos países emergentes, a demanda tem crescido 3% ao ano. A oferta, por outro lado, sobe apenas 2%. Somado a isso, desde o ano passado, a produção dos maiores exportadores (Austrália, Argentina e Nova Zelândia) está estável ou em queda. As perspectivas para 2008 também não são boas, o que abre um espaço para ser preenchido por outros países, o Brasil.

"As grandes empresas estão olhando o mercado com outros olhos. O preço internacional do leite em pó atingiu o pico em 2007 e deve se manter alto por mais três anos", diz o chefe da assessoria técnica da Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais (Faemg). Rodolfo Oliveira (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2008c).

Além disso, essa é uma oportunidade para o Brasil agregar valor ao produto, oferecendo no caso o leite em pó em substituição ao leite em natura.

O site traz ainda algumas informações como a que o Brasil está entre os maiores produtores de leite do mundo, mas vende apenas 5% da sua produção para o exterior. O índice de produtividade ainda é baixo, mas pode ser melhorado com pequenas mudanças. A aposta é que o Brasil, com suas grandes áreas de pastagens, repita com o leite a trajetória bem sucedida que teve com a carne.

Segundo a MLP assessoria de imprensa (2008) está acontecendo no Estado feiras que envolvem o comércio exterior. Um delas que já foi implantada no País, diz respeito a um plano de exportação de software e serviços e que vai apresentado a empresários, do setor de tecnologia, em *roadshows* promovidos em algumas cidades brasileiras ao longo dos meses de abril e maio.

Aconteceu nesse último mês de abril a quarta edição desse projeto que visa à promoção das exportações de softwares e serviços aqui mesmo em Florianópolis.

O Projeto Setorial Integrado para Exportação de Software e Serviços Correlatos (PSI-SW) beneficia, atualmente, 110 (cento e dez) empresas brasileiras. Com estes *roadshows*, a proposta é apresentar aos empresários da região o PSI e as diversas ações que ele prevê para facilitar o acesso das empresas da região ao mercado internacional (MLP ASSESSORIA DE IMPRENSA, 2008).

Na oportunidade, de acordo com a MLP assessoria de imprensa, serão apresentados casos de sucesso e detalhada a nova estratégia de atuação do PSI-SW, que foi recentemente ampliado, com novos investimentos e a inclusão de ações de imagem e de mercados específicos. A programação do *roadshow* inclui, ainda, atendimentos individuais para que os empresários esclareçam suas dúvidas e definam a melhor forma de se beneficiar com a adesão ao projeto.

O profissional do comércio exterior pode atuar junto a esses atendimentos sejam eles individuais ou não para trocar experiências com empresários que tenham interesse de internacionalizar suas empresas.

O gestor do projeto na Apex-Brasil, André Limp, explicou que o PSI-SW passou por uma fase de reestruturação estratégica e operacional, fruto de discussões entre a Apex-Brasil, a SOFTEX e o setor privado. Segundo ele, agora é o momento de dar mais representatividade ao projeto, apresentando-o como uma alternativa para alavancar as estratégias de internacionalização das empresas do setor. "Com a reestruturação, o projeto ganhou condições de incorporar novas empresas e novas ações, tomando-se mais aderente aos objetivos de internacionalização das empresas apoiadas", ressaltou.

O PSI-SW oferece uma série de benefícios às empresas associadas, entre os quais acesso a informações qualificadas sobre os mercados-alvos, assessoria comercial no exterior, participação em feiras e eventos internacionais, apoio na obtenção de financiamento para exportação (pré e pós-embarque) e em questões como registro de marcas e de software, localização, instalação de subsidiárias e aspectos legais.

Para complementar esse tipo de informações uma boa assessoria para tratar de quais são os documentos relevantes às exportações, quais as dificuldades que o exportador pode encontrar, o modo como deve proceder para enviar sua mercadoria para outros países, são essenciais para poder, o empresário, optar por adentrar no mercado internacional.

Outra notícia, como a retirada da Gazeta Mercantil (2008) mostra esforços do governo para elevar as exportações do País, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex) prepara um programa inédito para trabalhar em conjunto com empresas que comercializam e distribuem produtos nacionais no exterior – as chamadas *trading companies*. O objetivo do projeto é aumentar em 500 (quinhentos) a 1.000 (mil) o número de micro e pequenas empresas exportadoras, as quais contariam com os serviços das trading para passar a vender ao exterior.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) ainda não concluiu o balanço dos exportadores brasileiros. Apesar da elevação do valor e do volume das exportações, os dados de 2005 e 2006 mostram a redução da presença das empresas brasileiras de pequeno porte no comércio exterior (GAZETA MERCANTIL, 2008).

Apesar de no caso da Fenícia os maiores clientes serem os mais rentáveis, esse número expressivo de micro e pequenas empresas podem formar um carta de clientes bastante interessante ao mercado de empresas que fornecem serviços de assessoria em comércio exterior e não deve ser deixado de lado.

Esses esforços somados a projetos como o PSI-SW mostram um mercado que está expandindo e que o governo e a iniciativa privada estão promovendo essa expansão, o que pode tornar esse mercado voltado para a exportação bastante interessante.

4.2.8 Câmbio

Sucessivos eventos fizeram com que o dólar perdesse valor de mercado, entre eles podemos citar o efeito da alta do juro que já pôde ser sentido antes mesmo do início da segunda parte da reunião do Comitê de Política Monetária (Copom), somado a crise imobiliária que assola a economia dos Estados Unidos da América e a expectativa de elevação da taxa Selic fez o dólar cair para R\$ 1,663, menor valor desde maio de 1999. (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2008f).

O site da folha de São Paulo anunciou que o euro também está em queda e ultrapassou pela primeira vez o US\$ 1,60 ontem (22/04/2008), após membros do BCE (Banco Central Europeu) afirmarem que os juros na região podem subir.

Com a inflação anual em 3,6% na zona do euro em março, a maior em 16 anos, o BCE (Banco Central Europeu) tem voltado a preocupação para a alta dos preços, deixando a possibilidade de uma recessão econômica como consequência da crise em segundo plano.

"Nosso grande problema é ter certeza de que a inflação ficará abaixo dos 2% no próximo ano. Faremos o que for necessário para que isso ocorra. Se necessário, mexeremos nos juros", disse o diretor do Banco da França e membro do conselho do BCE, Christian Noyer.

No entanto, o site da Folha de São Paulo (2008) esclarece que um aumento nos juros poderia valorizar ainda mais o euro ante o dólar. Ontem, a moeda fechou a US\$ 1,599, mas chegou a alcançar US\$ 1,6019 durante o dia.

E diante de um câmbio valorizado e de um aumento no consumo doméstico, o Brasil apresenta um dos maiores aumentos de importação entre as 30 maiores economias do mundo, com taxas duas vezes maiores que o desempenho de suas exportações. Em 2007, o País teve alta de 32% nas importações, subindo no ranking da Organização Mundial do Comércio (OMC) (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2008e).

Mais uma vez faz-se menção a especial atenção que deve ser dada as importações, pois mesmo o governo investindo em ações que visem o aumento das exportações o mercado parece estar “jogando” contra o governo.

4.2.9 Benefício Fiscal em Santa Catarina

O Estado de Santa Catarina também está incentivando os importadores através de benefícios fiscais concedidos aos estabelecimentos, segue abaixo texto extraído do site SCHWAN ASSESSORIA EMPRESARIAL (2008) que tem por objetivo esclarecer esse benefício.

O Decreto 105/07 institui um programa de desenvolvimento e geração de empregos que beneficia as empresas incentivando-as com reduções na carga tributária.

Voltado diretamente ao processo de importação de mercadorias, o Decreto se torna atraente pelo fato de dispensar o importador do pagamento do ICMS no momento da importação e de retornar à conta corrente fiscal do contribuinte, a fração de 9% (nove por cento) do valor debitado na nota fiscal emitida para documentar a saída desses produtos (SCHWAN ASSESSORIA EMPRESARIAL, 2008).

Este benefício nada mais é do que uma ferramenta que o Estado de Santa Catarina está utilizando para sobreviver financeiramente na chamada Guerra Fiscal que acontece entre os Estados da Federação.

Todos os clientes da empresa estudada se utilizam desse benefício. Ele é uma peça chave para que empresas de outros estados brasileiros trouxessem para Santa Catarina suas importações para poderem beneficiar-se com essa isenção. Mas deve ficar alerta para criar valores muito além desse benefício, pois caso esse benefício deixe de se tornar um atrativo aos clientes, deve, a Fenícia ter outros motivos para continuar como sendo empresa que realiza os despachos, mas não

só os despachos, de maneira diferenciada de modo como nenhum outro despachante poderá fazê-lo.

Mas deve-se alertar que esta operação é vantajosa apenas para as operações ocorridas no território Catarinense, sendo prejudicial no caso de saídas das mercadorias do Estado, pois grande parte dos Estados já normatizam regras que impedem o creditamento do ICMS de mercadorias incentivadas no estado de origem.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIA

Com base no exposto no decorrer desse quarto capítulo, serão apresentadas algumas sugestões tanto quanto na estratégia da empresa quanto em mudanças nos procedimentos operacionais. Essas propostas devem ser todas avaliadas e julgadas como viáveis ou não pela gerente da empresa, bem como definidos os prazos para a execução dos mesmos.

4.3.1 Estratégias da empresa

A empresa deve manter seu foco voltado principalmente, pelo menos num primeiro momento, na importação, haja vista que a tem como competência principal e é nela que está sua *core-competence*. Isso porque desde que a Fenícia assessoria em comércio exterior Ltda. foi fundada com o nome de Orsitec, seu foco sempre foi na importação e os números mostram que, pelo menos no ano de 2007, elas crescerem. Seguindo essa tendência a aposta no segmento de importação como foco da empresa foi bem escolhido.

Mais uma vez faz-se menção a especial atenção que deve ser dada as importações, pois mesmo o governo investindo em ações que visem o aumento das exportações o mercado parece estar “jogando” contra o governo.

A empresa deve continuar com a diferenciação nos serviço que vem restando - que como já foi falado anteriormente foge ao despacho aduaneiro que as outras empresas oferecem. O acompanhamento que começa antes de a carga embarcar para o Brasil com a correção da documentação, e vai até após a liberação da mercadoria pela receita Federal, somado ao bom

relacionamento com os órgãos intervenientes e um banco de dados seguro e confiável das importações realizadas e relatórios para mensurar o desempenho. Deve também padronizar ao máximo suas atividades independente de qual for a unidade/cliente de modo a conseguir reduzir custos e ter uma equipe mais adaptada e multidisciplinar.

Por se tratar de uma empresa de porte pequeno muitas vezes faz-se necessário remanejar algum colaborador e essa falta de padronização entre as unidades acaba dificultando a redistribuição.

Vale ressaltar também que se a empresa deseja se tornar o maior escritório do Estado, como prega sua Missão, deve de alguma forma aumentar seu espaço físico, pois esse que tem hoje não suportará o aumento no número de funcionários para atender a demanda de novos clientes, e fará com que a empresa acabe mudando de sede como fez no ano passado quando se mudou para o atual endereço.

A empresa deve, hoje, começar a pensar numa segmentação voltada para atender clientes maiores, já que no caso apresentado são os que trazem maiores retornos devido ao fluxo de processos serem muito maiores que os demais. E não tentar focar em preços mais baixos como muitas vezes faz para tentar conquistar um novo cliente. Ela deve focar num diferencial de valor agregado que passe segurança e confiança, como um diferencial do serviço de qualidade, um diferencial de ter um pessoal bem treinado e de uma imagem que transmita segurança e confiança, e não competir por preço com seus concorrentes.

4.3.2 Treinamento e desenvolvimento

A empresa deve implementar uma política que vise treinar e desenvolver seus funcionários. Uma atuação mais efetiva nessa área poderia resultar em uma ampliação dessa base de conhecimentos de forma competitiva e pertinente poderia aumentar a eficiência operacional da empresa e aumentar ainda mais seu diferencial que é prestar um serviço de excelência.

4.3.3 Definição de Missão, Visão e Valores

Conforme a teoria acima exposta e o que é praticado hoje pela empresa, complementadas com os dados retirados do site da empresa e informações colhidas no interior da mesma, propõe-se o seguinte:

Visão

Ser reconhecido como o melhor escritório de assessoria em comércio exterior do estado de Santa Catarina. Uma empresa capaz de realizar o serviço de desembaraço aduaneiro e afins, de forma segura, confiável e ética.

Missão

Oferecer a seus clientes os melhores serviços e uma equipe capacitada para atender suas necessidades e prestar consultoria para empresas que atuam no ramo ou que pretendem iniciar suas atividades.

Valores

Valorização humana: Ética, responsabilidade social, afetividade e compreensão do indivíduo como ele realmente é.

Comprometimento: Com a qualidade e segurança nos serviços prestados e informações transmitidas aos clientes.

Competência: Profissionais competentes para poder prestar um serviço diferenciado, agregando valor ao mesmo.

4.3.4 Sistema de Informação

Conforme foi exposto faltam no site informações relativas aos serviços prestados pela empresa, maior clareza sobre a equipe e às áreas de atuação. Ela também poderia disponibilizá-lo em outros idiomas haja vista que se trata de uma empresa que está em contato com empresas de outros países.

Também foi verificado a real necessidade de implementar um programa para ter maior controle das informações, na parte da empresa que apresenta um déficit nesse quesito, e um *feedback* em tempo real com os clientes, já que para a maioria deles ainda são passados relatórios em planilhas Excel, o que na maioria das vezes acarreta em um atraso de informações de um dia.

Isso pode representar um diferencial competitivo e com certeza agregará valor ao serviço com uma ferramenta que está disponível hoje e que segundo Porter não pode ser considerado estratégia, a Internet.

4.3.4 Ameaças e Oportunidades

Tendo a União Européia como mercado crescente a empresa deveria prospectar clientes que busquem esse mercado para suas transações. Hoje no seu quadro de clientes apenas uma empresa, que representa uma pequena parte de seu faturamento, faz comércio com esse mercado. Uma importadora de vinhos e roupas, que busca seus produtos nos mercados europeus.

Outra oportunidade vislumbrada foi com o crescimento no setor automobilístico, a empresa deveria buscar conhecimentos mais aprofundados nessa área. É sabido que para esse tipo de importação existe uma legislação bastante protecionista e uma série de outros entraves imposto por nossas leis. Uma política de prospectar clientes e um departamento para a realização dessa atividade seria de fundamental importância para esse tipo de prospecção, já que a empresa não apresenta um departamento dessa natureza em sua estrutura.

Ainda com relação aos mercados que atua e a carta de clientes apresentada hoje pela empresa, deve-se reverter o quadro de apresentar o pequeno portfólio de países fornecedores e captar parceiros e clientes que atuem juntos a outros mercados, pois hoje o Brasil já impõe limites a produtos vindo da China, como é o exemplo dos produtos têxteis.

Essas são notícias que interferem diretamente na atividade da empresa, já que vinhos e tecidos são o foco de um dos clientes da empresa. Um aumento dessa natureza faria com que ficasse inviável o processo de importação para comercialização desse tipo de produto.

Para atingir esses novos clientes, parceiros e mercados em que atua a Fenícia assessoria em comércio exterior Ltda. precisa de um setor responsável pela área comercial e de prospecção de novos clientes, já que esse é uma deficiência apresentada hoje pela empresa.

As atitudes do governo para incentivarem a exportação de softwares e serviços também mostrou-se um mercado promissor. Com esse segmento que está ávido por novos mercados entra o papel do despachante aduaneiro com seus serviços de assessoria, para ajudar a promover agilidade e a efetivação do processo. A empresa deveria preocupar-se um pouco mais com o lado comercial e atuar nesse tipo de eventos para se apresentar e mostrar o tipo de trabalho que realiza,

passando para esses potenciais clientes casos e relatos bem sucedidos de empresas que se internacionalizaram e hoje conseguem nesse mercado um bom rendimento.

O profissional do comércio exterior pode atuar junto a esses atendimentos sejam eles individuais ou não para trocar experiências com empresários que tenham interesse de internacionalizar suas empresas.

Para complementar esse tipo de informações uma boa assessoria para tratar de quais são os documentos relevantes às exportações, quais as dificuldades que o exportador pode encontrar, o modo como deve proceder para enviar sua mercadoria para outros países, são essenciais para poder, o empresário, optar por adentrar no mercado internacional.

Outro ponto a ser sugerido é que apesar de no caso da Fenícia os maiores clientes serem os mais rentáveis, esse número expressivo de micro e pequenas empresas podem formar um carta de clientes bastante interessante ao mercado de empresas que fornecem serviços de assessoria em comércio exterior e não deve ser deixado de lado.

E para fechar, a empresa deve se ater às ameaças que vem incorrendo devido a uma legislação mais protecionista como é o caso da Medida Provisória 413. Caso seja aprovada ela será um grande entrave pelo menos para um cliente da empresa e parte da importação de outros. Nesse caso uma boa informação a ser repassada para os clientes pode evitar grandes perdas para os mesmos e garantir confiabilidade nas informações e serviços prestados.

4.4 A IMPLEMENTAÇÃO

As propostas de melhoria aqui descritas são sugestões do autor desse trabalho, e fica a critério da gestora da empresa, a implementação ou não das sugestões, caso julgue adequadas. Como esse trabalho transcorreu apenas ao longo do primeiro semestre de 2008, não houve tempo hábil para verificar uma possível execução dessa proposta de melhoria, pois algumas delas demandam tempo e recursos financeiros.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Definir suas Estratégias é de fato de extrema importância para as empresas nos dias de hoje. O modo como as planejam frente ao ambiente e como distribuem seus recursos, sejam eles financeiros, humanos, máquinas entre outros, dentro da empresa realmente faz a diferença para que possam alcançar seus objetivos.

Estratégias como as de diferenciação, posicionamento e segmentação devem estar presentes em de todas as empresas. De modo ter bem definidos quais clientes de deseja alcançar, a área de abrangência, o tipo de serviço que se deseja prestar – se deseja competir por qualidade ou preço baixo – qual o foco da empresa, entre outros. Mas além das estratégias devem estar presentes de maneira muito eficiente os procedimentos operacionais para que se consiga agregar valor ao produto, e desenvolver com destreza a estratégia da empresa.

Com a execução desse trabalho observou-se que a Fenícia assessoria em comércio exterior Ltda. executa de uma forma não estruturada alguns desses procedimentos, que foram vistos na teoria, em seu cotidiano, porém na maioria das vezes inconscientemente, ou seja, ela não estava utilizando dos conhecimentos teóricos quando decidiu por qual público ela desejou alcançar, ou qual o foco dado ao negócio.

Nota-se na organização, que falta um maior contato com os fatos que estão acontecendo no meio em que a empresa está inserida. E para que possa captar novos clientes e parceiros e aplicar de modo mais eficaz suas estratégias já definidas e determinar outras essa interação isso é extremamente importante, haja vista que as estratégias não devem ser imutáveis, mas sim flexíveis de acordo com o que o mercado impõe, e algumas que antes se faziam necessárias podem não ser hoje, mais condizente com seus objetivos.

Os novos mercados que o Brasil está abrindo também estão sendo pouco explorados, pela empresa através de sua cartela de clientes. A Fenícia assessoria em comércio exterior Ltda. deveria captar novos clientes que estão em contato com esses novos mercados, pois esse deverá ser o rumo do comércio exterior brasileiro.

Como sugestões para próximos trabalhos, sugere-se uma pesquisa de satisfação junto aos clientes da empresa para que a mesma possa ter um acompanhamento da percepção da qualidade dos serviços prestados e customizar ainda mais os serviços oferecidos para cada um deles.

E também como verificou-se de acordo com a exposição e análise dos fatos que existe uma falta de padronização, dever-se-ia estudar a possibilidade de uma política mais efetiva de treinamento e desenvolvimento com seus colaboradores, para agregar ainda mais valor e seguir sua política de diferenciação por qualidade nos serviços.

REFERÊNCIAS

- A TARDE. **Importações são "Importantes" para o Brasil, diz secretário.** 2008. Disponível em: <<http://www.atarde.com.br/brasil/noticia.jsf?id=820701>> acesso em: 10 jan. 2008.
- ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.
- BOFFI, Sandra Aparecida Nogueira de Oliveira; CHAMON, Marco Antonio; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. **Análise dos indicadores de desempenho da engenharia de uma unidade estratégica de negócios: uma aplicação de caso.** 2006.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** Tradução da 2a. edição inglesa São Paulo: Saraiva, 2000.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Euro é cotado a US\$ 1,60 pela primeira vez.** 2008. Disponível em <http://www.aduaneiras.com.br/noticias/noticias/default.asp?noticia_id=96833&m=1&n=6> Acesso em 23 abr. 2008.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Exportação está sob risco, diz Fiesp.** 2008a. Disponível em: <http://www.aduaneiras.com.br/noticias/noticias/default.asp?noticia_id=96672&m=1&n=2> acesso em: 18 abr. 2008.
- GAZETA MERCANTIL. **Apex quer mais microempresas na exportação.** 2008. Disponível em: <http://www.aduaneiras.com.br/noticias/noticias/default.asp?noticia_id=96600&m=1&n=1> Acesso em: 17 abr. 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- HALL, Richard. H. **Organizações: estruturas e processos e resultados.** 8 ed. São Paulo: Pearson Brasil, 2004.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DE CASTELO. **Plano estratégico 2008/2013.** Disponível em: <<http://planoestrategico.ipvc.pt/index.php?section=19>>. Acesso em: 10 jul 2008.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo. Prentice Hall 2005.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. Vol 1. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Brasil quer exportar US\$ 210 bilhões em 2010**. 2008. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=5¬icia=8179>> Acesso em: 16 abr. 2008.

MLP ASSESSORIA DE IMPRENSA. **TI - Florianópolis recebe evento nacional de exportação de software e serviços**. 2008. Disponível em: <<http://www.global21.com.br/materias/materia.asp?cod=19494&tipo=noticia>> Acesso em: 16 abr. 2008.

MOTTA, Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Política externa e comércio exterior**. 2008a. Disponível em: <<http://txt.estado.com.br/editorias/2008/01/05/eco-1.93.4.20080105.4.1.xml>> Acesso em: 10 jan. 2008.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Trapalhada com tarifas**. 2008b. Disponível em: <<http://txt.estado.com.br/editorias/2008/01/09/edi-1.93.5.20080109.3.1.xml>> acesso em: 10 jan. 2008.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **LÁCTEOS - Demanda mundial cresce acima da oferta**. 2008c. Disponível em: <<http://www.global21.com.br/materias/materia.asp?cod=19465&tipo=noticia>> acesso em: 13 abr. 2008.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Paulo Godoy. **LOGÍSTICA - Novos investimentos portuários**. 2008d. disponível em : <<http://www.global21.com.br/materias/materia.asp?cod=19453&tipo=noticia>> acesso em: 12 abr. 2008.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **País tem 2ª maior alta na importação**. 2008e. Disponível em: <http://www.aduaneiras.com.br/noticias/noticias/default.asp?noticia_id=96688&m=1&n=5> acesso em: 18 abr. 2008.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Dólar é o mais baixo desde 1999. E deve cair ainda mais**. 2008f. Disponível em: <http://www.aduaneiras.com.br/noticias/noticias/default.asp?m=1¬icia_id=96641> acesso em: 17 abr. 2008.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa**: uma visão holística do conhecimento humano. São Paulo: LTr, 2000.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. Lúcio, Nori Jr. **Conceito de missão corporativa**. 2008. Disponível em <<http://www.portaldadministracao.org>> acesso em 06 fev. 2008.

PORTAL UOL(*Com informações de Reuters e Valor Online*). **Superávit comercial do Brasil cai para US\$ 40,039 bi em 2007**. 2008. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultnot/2008/01/02/ult4294u910.jhtm>> acesso em 10 jan. 2008.

PORTER, Michael E. **A nova era da estratégia**. In: *Estratégia e planejamento*, 2002, São Paulo. Coletânea HSM Management, p. 21-38.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. 2. ed São Paulo: Negócio, 2000.

SANTOS, Gilmar José dos. **Implementação do conceito de marketing em jornais impressos**: possibilidades de conciliação entre os parâmetros de desempenho da administração e os valores tradicionais do jornalismo. Porto Alegre, 2004.

SCHWAN ASSESSORIA EMPRESARIAL. **Importação por Sc – incentivos**. 2008. Disponível em: <http://www.schwan.com.br/exibir_noticia.php?id=24> acesso em 30 abr. 2008.

SDAPRSC (sindicato dos despachantes aduaneiros dos estados do Paraná e Santa Catarina) disponível em: <<http://www.sdaprc.com.br>> acesso em: 21 abr. 2008.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.