

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDERSON VINICIUS CIELO

PLANO DE MARKETING PARA CIELLO SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

CURITIBA

2012

ANDERSON VINICIUS CIELO

PLANO DE MARKETING PARA CIELLO SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2012

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia:

Aos professores do curso

Aos familiares

A todos que de alguma forma colaboraram para a construção da pesquisa

A Sophia e Vanessa, minhas fontes de inspiração.

RESUMO

CIELO, Anderson. Plano de Marketing para empresa familiar varejista de Região Metropolitana de Curitiba. 2011. Monografia (Especialização em Marketing Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Marketing Empresarial, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2011.

O presente trabalho mostra o contexto da empresa Ciello Móveis. Analisando a estrutura de marketing da unidade São José dos Pinhais. Sendo o objetivo geral propor um plano de marketing, iniciou-se pela fundamentação teórica em planejamento de marketing, empresa familiar e varejo. A metodologia foi estudada caso com análise ambiental, pontos fortes e fracos, missão, visão, valores e objetivos, definindo a estratégia de marketing. Por fim, as recomendações para que a organização otimize investimentos alinhando políticas de suas lojas. Em seguida, conclui-se sobre a importância da implementação das estratégias de marketing.

Palavras-chave: Planejamento de Marketing. Empresa Familiar. Varejo.

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 5 |
| 1.1 | Tema..... | 5 |
| 1.2 | Objetivos..... | 6 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral..... | 6 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos..... | 6 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 8 |
| 2.1 | PLANEJAMENTO DE MARKETING..... | 8 |
| 2.2 | EMPRESA FAMILIAR..... | 20 |
| 2.3 | VAREJO..... | 23 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 27 |
| 3.1 | Caracterização da Pesquisa..... | 27 |
| 4 | PLANO DE MARKETING..... | 29 |
| 4.1 | Análise Ambiental..... | 30 |
| 4.2 | Pontos Fortes e Fracos..... | 34 |
| 4.3 | Missão, Visão, Valores e Objetivos..... | 38 |
| 4.4 | Estratégia de Marketing..... | 40 |
| 4.4.1 | Determinação do Mercado-Alvo..... | 40 |
| 4.4.2 | Posicionamento..... | 41 |
| 4.4.3 | Estratégia do Composto de Marketing..... | 41 |
| 5 | RECOMENDAÇÕES..... | 48 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 49 |
| 7 | REFERÊNCIAS..... | 50 |
| | ANEXOS..... | 51 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

O presente projeto tem como tema principal o Planejamento de Marketing, e como produto o Plano de Marketing. A empresa estudada passou por diversos momentos: aquisição de pontos comerciais, mudança de marca, ampliação do *mix* de produtos, liquidação de negócios e desde junho de 2009 está com um novo formato, individualizando a gestão das duas lojas, sendo a loja do Tarumã administrada por Lino Cielo, fundador, e a filial São José dos Pinhais (primeira loja da empresa) administrada por Anderson Cielo, filho do fundador e acadêmico que conduz esta pesquisa.

Como dito anteriormente, o enfoque se dará no campo do Marketing definindo o Plano de Marketing. Por ser uma empresa com duas lojas de características distintas e gestão individualizada, mesmo utilizando uma só marca, definiu-se o enfoque apenas na filial de São José dos Pinhais.

Tem-se como ponto de partida os documentos redigidos pela organização, tais como esboços do Plano Estratégico e comunicados internos. Uma vez tendo definição do Plano Estratégico a empresa demandou a necessidade de definição do Plano de Marketing, auxiliando na tomada de decisões a cerca do posicionamento, segmentação e planos de campanhas.

Justifica-se a feitura de tal plano em função da estrutura atual da organização, que é composta em São José por: 3 vendedores, 1 montador de pisos, 1 entregador, 1 administrativo e o proprietário, que atua como gerente de vendas. Não tendo uma grande estrutura a quem delegar atividades de marketing, faz-se necessário um

planejamento de marketing orientando a organização em suas atividades mercadológicas.

Em função das alterações que estão ocorrendo na empresa será discutida a revisão de seu negócio, missão e visão, alinhando com a nova linha de produtos implementada recentemente.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um Plano de Marketing para a empresa familiar varejista da Região Metropolitana de Curitiba, visando a filial São José dos Pinhais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conceituar Planejamento de Marketing e suas etapas;
- Aprofundar o conhecimento do varejo;
- Fazer o diagnóstico de marketing;
- Definir a segmentação de mercado;

- Propor um Plano de Marketing.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Segundo LAS CASAS (2009), um plano de marketing para micro e pequenas empresas pode ser simplificado, contendo os tópicos a seguir:

1. Dados externos: determinação de situações favoráveis e desfavoráveis.
2. Dados internos e externos da empresa e concorrência: pontos fortes e fracos.
3. Determinação de pressuposições – o que poderá acontecer.
4. Objetivos e metas.
5. Estratégias de marketing e orçamento.
6. Projeção de lucros e perdas.
7. Controle.

Esses elementos são comuns a diversas metodologias de planejamento de marketing. O autor ainda diz que são vários os níveis de sofisticação possíveis em um plano, dependendo das condições para implementação da empresa. No caso da empresa em estudo, por se tratar de uma empresa pequena e familiar, cujo empreendedor toma as decisões não tendo a quem delegar, optou-se por desenvolver um plano que possa ser implementado na estrutura atual.

Ainda segundo LAS CASAS (2009) um plano de marketing pode ter o seguinte roteiro:

1. Análise Ambiental - Entender a situação atual para estabelecer uma estratégia em sintonia com as tendências atuais e futuras. Essa etapa faz parte do diagnóstico e é baseada em informações atualizadas. As fontes podem ser notícias

de jornais, revistas, palestras, ou seja, várias fontes de informação; analisá-las é o primeiro passo para qualquer planejamento.

As variáveis que podem afetar o negócio devem ser analisadas, tais como: economia, política, concorrência, tecnologia, demografia e legislação. A metodologia para esta etapa é a seguinte: identificar os eventos cujas variáveis sejam incontroláveis (citadas acima); para cada evento caracterizar uma situação identificada no mercado (por exemplo: economia: inflação, taxa de juros, poder aquisitivo); para cada evento identificar ameaças e oportunidades e por último incluir sugestões, caso seja pertinente.

Do ponto de vista sistêmico, uma empresa é como um organismo vivo, que existe em função de seu ambiente e se adapta a ele, ou morre. Por isso, a grande necessidade de entender o meio para promover as mudanças necessárias.

Cada aspecto da análise ambiental pode ser subdividido em tópicos, tais como:

Economia: tendências de consumo, emprego, crescimento da indústria, inflação, taxa de juros, balança de pagamentos.

Político-legal: legislação (tributária, trabalhista), política internacional, política partidária, política legislativa, distribuição de renda, política.

Demográfica: características da população, taxa de crescimento, distribuição populacional, migração.

Sociocultural: fatores religiosos, geográficos e raciais, alfabetização, situação social de cada segmento, situação política e sindical.

Tecnológicas: mudanças tecnológicas, inovação, transferências tecnológicas, marcas e patentes, pesquisa e desenvolvimento, incentivos do governo.

Outras: concorrências, tendências de mercado, filosofia de marketing, poluição e legislação, ecologia.

Caso seja necessário, devem ser feitos ajustes nas variáveis analisadas de acordo com o segmento de atuação da empresa.

Com base nas informações, o planejador deverá desenvolver uma forma de identificar ameaças e oportunidades e propor sugestões para correção do curso ou propor mudanças imediatas em situações emergenciais.

Esse monitoramento do ambiente deve ser constante, mantendo-se atualizado, pois nele surgem ou desaparecem oportunidades.

2. Análise de pontos fortes e fracos – Nesta etapa devem ser analisados os recursos dos quais a organização disponibiliza, tais como: pessoal (quantidade e qualificação), equipamentos (capacidade instalada e tecnologia), finanças (recursos financeiros e capacidade de crédito), marketing (produto, preço, distribuição, propaganda, equipe de vendas e promoção). Cada aspecto analisado pode ser comparado aos principais concorrentes.

Aproveitar uma oportunidade ou defender-se de uma ameaça depende das condições em que uma empresa se encontra. Portanto, antes da determinação dos objetivos e estratégias, faz-se necessária uma análise dos pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes a partir da combinação dos fatores ambientais tanto favoráveis quanto desfavoráveis determinando ameaças e oportunidades.

Pontos fortes são os fatores que apresentam vantagem da empresa em relação ao seu concorrente, sendo ponto fraco os aspectos nos quais não se tem uma vantagem. Uma nova oportunidade pode ser melhor aproveitada por uma empresa que tenha recursos disponíveis, por exemplo.

O autor sugere um *check list* para fazer a determinação dos pontos fortes e fracos, baseados na própria empresa. Ver anexo A.

Os fatores marcados com sim são positivos enquanto os marcados com não são negativos. O referido *check list* auxilia na análise dos pontos fracos e fortes e ajuda a determinar os passos para aproveitar as oportunidades.

3. Objetivos – os objetivos devem ser determinados com base nas análises efetuadas. Podem ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso nas estratégias de marketing e constituem-se no marco inicial para qualquer planejamento. Usam-se dois parâmetros: objetivos quantitativos e objetivos qualitativos. Dessa forma, englobam-se todos os tipos de objetivos quantitativos tais como crescimento de 10% em vendas, ou de *market share*, e qualitativos tais como treinamento em vendas, melhor exposição do *mix*. É importante que os objetivos estejam em ordem de prioridades e além disso, pensados em curto, médio e longo prazo.

Os objetivos representam tudo o que se quer atingir, por meio de táticas e estratégias incluídas no plano (em etapas futuras). Objetivos representam onde se quer chegar e as estratégias orientam como chegar, ambos os conceitos estão intimamente ligados.

É importante que os objetivos estejam alinhados ao planejamento estratégico da empresa, missão, visão e valores. Portanto, antes de estabelecer os objetivos é necessário ter definição da missão da empresa, determinando o negócio da empresa com base no mercado e não no produto. A missão é a razão da existência da empresa. Para sua definição, inicie com um verbo. (exemplo, contribuir para..., proporcionar..., atender às necessidades...).

Objetivos são os resultados operacionais, financeiros ou qualquer outro que a empresa deseja atingir em determinado período com seu plano estratégico, podendo ser quantitativos ou qualitativos e determinados a curto, médio e longo prazo. Objetivos são os resultados que se quer atingir e estratégias são as formas de aí chegar (LAS CASAS, 2009, p. 90).

Os objetivos ainda podem ser divididos entre quantitativos e qualitativos. Os quantitativos são os que expressam uma quantidade, pode ser um valor em vendas, uma parcela de mercado, um aumento no ponto de distribuição etc. Já os objetivos qualitativos são determinados para uma qualidade específica, como melhorar a imagem da empresa, treinar os vendedores, capacitar a recepcionista. É importante definir da forma mais completa possível, especificando no que treinar, ou no que melhorar a imagem.

Um objetivo de marketing estará freqüentemente relacionado ao composto de marketing, a rentabilidade, taxas de crescimento, parcelas de mercado, escolha de segmentos, objetivos de lucro por produto, fidelidade dos consumidores, formação da força de vendas. (LAS CASAS, 2009, p. 94-95)

4. Estratégia de Marketing – o passo seguinte a determinação dos objetivos é a determinação da estratégia. A partir das informações coletadas e dos objetivos determinados desenvolvem-se os seguintes passos:

4.1. Público-alvo – é necessário determinar a quem a empresa pretende atender. A partir das análises anteriores é possível perceber qual público parece mais atrativo para o momento.

O reconhecimento de segmentos no mercado leva-nos a pensar em termos de mercado-alvo, grupos de consumidores específicos com interesses em comum que temos interesse de atingir. Não se pode atender a todos os clientes em um mercado. Depois de entender como se segmenta um mercado, deve-se escolher o mais indicado para atingir seus objetivos com base em uma análise do potencial de cada um.

Os segmentos podem ser abordados de várias formas. Você poderá escolher um segmento apenas e dirigir todos os seus esforços para esse mercado-alvo. Ou, concentrar em dois ou mais segmentos, utilizando o mesmo composto de marketing, desde que os segmentos tenham características semelhantes, ou benefícios procurados sejam semelhantes. Outra possibilidade é abordar o mercado de forma segmentada diferenciada, cada segmento tem seu composto de marketing específico, sendo uma abordagem mais dirigida às necessidades dos clientes.

É importante avaliar o potencial de cada segmento existente, avaliando o poder de compra de cada um.

4.1.1. Características dos segmentos – A formação de segmentos nada mais é do que o agrupamento de características, tais como: geográficas, demográficas/socioeconômicas, psicográficas, aspectos relacionados com o produto e variáveis comportamentais (LAS CASAS, 2009, p. 100).

4.2. Posicionamento – o posicionamento é a “personalidade” do produto ou objeto de comercialização. É a posição que se deseja ocupar na mente do cliente. É a imagem que se forma na cabeça do cliente, boa ou ruim, de preço alto ou baixo, de qualidade boa ou ruim. Busca-se por meio da comunicação enfatizar determinados atributos. O planejador deverá identificar quais atributos são mais importantes para desenvolver uma estratégia de posicionamento. Geralmente, a promoção é a ferramenta mais utilizada, além da definição do produto, preço e ponto de distribuição.

O posicionamento deve ser definido com base nos atributos mais valorizados pelo cliente. Posicionamento pode ser definido das seguintes formas:

Posicionamento por atributo: aspectos diretamente relacionados com o produto em si.

Posicionamento por benefício: o posicionamento por benefício vai ao encontro das necessidades e dos desejos específicos de cada grupo de consumidores, uma forma comum refere-se a preço e qualidade.

Posicionamento por uso e aplicação: esta ligada a forma como o produto será utilizado.

Posicionamento por usuário: a empresa procura posicionar seu produto de acordo com os consumidores desejados, pelo perfil do usuário.

Posicionamento por concorrente: compara-se a oferta com as demais do mercado. Definir a empresa a partir de uma condição ou de um benefício oferecido ao cliente que seja melhor que o do concorrente.

5. Estratégia do composto – nesta etapa determina-se o que se espera vender e como será feita a comercialização, tendo como referência os 4 “Ps”: produto, preço, ponto-de-venda e promoção.

O composto de marketing deve ser definido a partir da determinação de objetivos e posicionamento, o composto deve ser definido para atingir esses objetivos.

Estratégia pressupõe análise dos fatores externos que atuam no ambiente empresarial e a escolha da melhor forma de desenvolvimento para atingir diferentes posições.

Os componentes de um produto podem ser desenvolvidos ou mudados de acordo com as situações de um mercado, sendo: qualidade, *design*, marca, embalagem, rótulo, garantias, assistência técnica, serviços.

É muito importante que se enfatize o diferencial desejado, ou seja, o “algo a mais” que se oferece.

Uma ferramenta muito utilizada pelos estrategistas de marketing é o Ciclo de Vida do Produto (CVP). Sendo as fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Na *introdução* os lucros praticamente inexistem, pois há necessidade de ajustes, marca pouco conhecido, muita divulgação. Sendo a fase em que o intermediário deve ser incentivado e não somente o consumidor final.

No *crescimento* as vendas começam a se desenvolver de forma acelerada. O produto é conhecido e tem aceitação, a ênfase é na divulgação da marca específica. Preços devem ser reajustados pois a concorrência pode pressionar.

Na *maturidade* as vendas ficam estagnadas e os esforços devem se dar nas promoções, e redução de preços. Buscar novos nichos que ainda não consumam o produto. Produtos podem ser reposicionados nesta etapa, mudando a campanha promocional ou incluindo novidades.

Para o *declínio* a eliminação de produtos não rentáveis e a redução de verbas para a comercialização de certos produtos declinantes é recomendada.

Para desenvolver uma estratégia adequada você também deverá considerar a posição de sua empresa em relação às demais.

Uma empresa líder de mercado deve estar preparada para o ataque de concorrentes, sendo necessária uma estratégia de defesa, programando seu composto para incluir produtos em novos nichos de mercado, aumentar a verba de promoção. Já empresa que não é líder vale-se de atacar o ponto fraco de seu principal concorrente, obtendo uma vantagem diferencial.

As estratégias podem ser conduzidas a partir da relação produtos e mercados: mesmo produto/mesmo mercado; mesmo produto/novo mercado; mesmo mercado/novos produtos.

6. Plano de ação - nesta etapa do plano determina o que deverá ser feito e quem deverá fazê-lo. É no plano de ação que deverá conter toda atividade do composto de marketing que exija uma “ação”, a ação deve ser descrita, definido o encarregado, o período e o orçamento. Também é nessa etapa que se faz a projeção de vendas e lucros para os itens do *mix*.

O plano de ação é uma das principais etapas do plano de marketing, pois contém cada tarefa que será desenvolvida, incluindo o responsável, o período para desenvolvimento da atividade e o orçamento necessário. Desta forma, todas as atividades do plano que necessitem alguma ação estarão contidas neste cronograma. O modelo deve ser adaptado conforme o porte da empresa, se possui vários departamentos responsáveis pelo plano, ou apenas algumas pessoas.

O autor recomenda que o plano seja flexível, ou seja, tenha espaços para possíveis alterações que se julguem necessárias, fazendo do plano de ação a ação do plano.

Para pequenas empresas, um plano de ação pode conter todas as ações, já para empresas mais desenvolvidas, podem ser feitos plano de ação separados para diferentes atividades de marketing, tais como de propaganda, venda pessoal, *merchandising*.

6.1 Plano de ação para vendas – um plano de ação de vendas deve conter aspectos operacionais de uma venda, identificando: A quem vender? O que vender? Método de vendas: contatos a serem feitos; frequência de visita; objetivos da visita (LAS CASAS, 2009, p. 118).

Existem três métodos de vendas que podem ser utilizados pelos vendedores em suas apresentações de vendas:

Memorizado: no qual os vendedores memorizam uma apresentação do começo ao fim, evitando interatividade e interrupções por parte do cliente. Sendo

esse um modelo pouco utilizado no comércio em geral, porém muito utilizado em casos de oferta de plano de saúde para um grupo grande de funcionários.

Fórmula de vendas: sendo esse o modelo no qual os vendedores seguem uma espécie de roteiro para apresentação. Formulando perguntas para o cliente, prevendo as possíveis respostas e estando preparado para ler a situação e fazer a melhor oferta. Nesta metodologia é importante definir todos os pontos que o vendedor deve cobrir em um atendimento, tais como: apresentação da empresa, garantia do produto, opções, exemplos de compras, agradecimento, manter o contato.

Satisfação das necessidades: quando uma empresa vende produtos mais complexos e são necessárias adaptações conforme as necessidades do cliente, este é o método mais adequado. O vendedor inicia fazendo perguntas para descobrir as necessidades do cliente, somente após apresentará a oferta mais adequada. Muitas vezes essa oferta é feita após um estudo cuidadoso.

A escolha do método determinará o tipo de treinamento necessário e o perfil do vendedor.

6.2 Plano de ação promocional – O plano promocional deve conter toda a parte de comunicação da empresa com seu mercado, exceto a venda pessoal; contendo as ações de vendas, propaganda, relações públicas etc.

Segue um roteiro sugerido pelo autor:

Objetivos promocionais: defina objetivos em sintonia com o plano de marketing, sendo eles para propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, relações públicas.

Descrição de mercado-alvo: descrever o mercado objetivado no plano ou definir um segmento mais específico para uma campanha específica.

Objetivos específicos de comunicação: para campanhas de segmentos específicos, devem ser traçados objetivos específicos.

Tema para a campanha: para os diversos suportes utilizados o tema deverá ser o mesmo.

Composto de mídia: veículos a serem utilizados na campanha (rádio, TV, etc.).

Atividades promocionais específicas e veículos: citar atividades promocionais e detalhá-las, em que período elas ocorrerão e como serão gerenciadas.

Cronograma: estabelecer um cronograma de todas as atividades relacionadas. O cronograma deverá conter o evento, responsável, período e orçamento.

7. Orçamento, controle e redação do plano – para finalizar o plano de marketing, é necessário considerar aspectos como orçamento, controle da execução do plano de marketing e redação do plano para ser distribuído aos responsáveis.

7.1 Orçamento – o orçamento é um plano que surge em decorrência do que a empresa espera vender em determinado período e dos recursos que necessita investir para obter esses resultados.

Por isso, começa-se com os objetivos de vendas, baseado nos objetivos mais amplos estabelecidos pela administração, determinando os recursos financeiros, matéria-prima, funcionários etc.

O responsável pelas vendas deve determinar, com base na análise do ambiente, quanto espera vender no período e como vai atingir seus objetivos para que os outros departamentos façam seus planejamentos atendendo às expectativas de vendas. Os aspectos mais relacionados com vendas e mais relevantes são:

- Orçamento de vendas;
- Receita projetada de vendas;
- Orçamento das despesas de vendas;
- Orçamento de lucros e perdas;
- Custos de vendas adicionais.

A receita projetada em vendas é decorrente de toda a estimativa de venda da empresa, já as estimativas das despesas de vendas é o que a empresa espera gastar para realizar suas vendas e podem ser agrupadas em aspectos como:

- Salários;

- Custos de recrutamento;
- Despesas de viagem e diversões;
- Custos de utilização de automóvel;
- Propaganda;
- Exposições e feiras;
- Catálogos e manuais;
- Custos de treinamento;
- Pesquisas.

As empresas de pequeno porte determinam suas verbas ou por sobra de caixa, ou por percentual de vendas.

É importante que seja feita a verificação dos gastos, avaliando o orçamento previsto em relação ao realizado.

7.2 Projeção de vendas e lucros – para justificar os investimentos do plano de marketing é necessário fazer uma projeção de vendas e lucros, segue a metodologia:

Período: se diário, semanal, mensal ou anual.

Vendas: valor estimado de vendas para o período, separado por produto e ponto de venda.

Lucros: estimar percentual de lucro sobre as vendas.

Observações: incluir observações que julgar importante, sobre os ambientes ou sazonalidade de vendas.

7.3 Redação do plano de marketing – o autor sugere que o plano contenha as principais informações para que os membros de uma organização tenham conhecimento do que deverá ser feito em determinado período. Quanto maior o volume de informações, pior será a compreensão e menor a utilização do plano. O plano deverá ser claro e preciso, e a linguagem jornalística deverá ser a predominante, além disso, objetividade e simplicidade são fundamentais.

A capa deverá identificar o plano, ano, autor, data e a quem será distribuído. Em seguida um sumário com títulos, subtítulos e números de páginas. Podem ser

incluídos os quadros utilizados ou redigir detalhadamente o plano, sem quadros. Para redigir o plano de marketing devem-se observar os seguintes aspectos:

1. **Análise da situação:** escreva de meia a duas páginas sobre o ambiente encontrado. Poderá conter também uma análise da situação atual da empresa, como está estruturada e o que está fazendo quanto ao marketing. É a etapa do diagnóstico. Uma análise ampla dos cenários também poderá ser incluída.
2. **Objetivos:** Apresente os objetivos separando por quantitativo e qualitativo.
3. **Segmentos de mercado:** Descreva as características do segmento e público-alvo a serem atingidos.
4. **Posicionamento do produto ou serviço:** caracterize os atributos a serem enfatizados e qual será o posicionamento em comparação com a concorrência.
5. **Estratégia de preço:** defina como será determinado o preço e compare com a concorrência.
6. **Distribuição:** escreva sobre os canais a serem escolhidos para a distribuição.
7. **Promoção:** especifique quais as estratégias para cada uma das ferramentas promocionais escolhidas.
8. **Planos operacionais:** incluir quadros referentes à metodologia apresentada. É como um cronograma das atividades incluídas no plano de marketing, facilitando a visualização geral das atividades.
9. **Orçamento de marketing:** escreva um orçamento de marketing ao lado do plano de ação. Faça uma redação complementar sobre o orçamento previsto.

Após essas considerações, o plano de marketing está escrito e pronto para que se torne um instrumento de trabalho.

2.2 EMPRESA FAMILIAR

Estudos recentes afirmam que 90% das empresas brasileiras são familiares (ADACHI, 2006). De acordo com Adachi pode-se definir empresa como uma: “organização com personalidade jurídica própria, com cultura própria e independente de seus proprietários e administradores, com objetivo definido que, atuando como um sistema, interage com variáveis do ambiente interno e externo no qual atua.” (ADACHI, 2006, p. 5). Por constar personalidade jurídica em sua definição, entende-se que a empresa é uma entidade com personalidade independente dos seus proprietários, autonomia, responsabilidade e obrigações próprias.

Segundo Bernholdt (2005 *apud* ADACHI, 2006, p. 18), caracteriza-se uma empresa familiar quando parentes ocupam cargos estratégicos. Outro ponto, sugerido pelo autor é quando “atos dos membros da família repercutem na empresa” (ADACHI, 2006, p. 18).

Empresa de um só dono é como se denominam empresas familiares que estão na primeira geração, e estão ainda muito associadas à figura do seu fundador. Nessa fase caracteriza-se a idéia de empreendedor que decide se arriscar num novo negócio. O fundador costuma centralizar a tomada de decisões e trabalhar com todos os aspectos do negócio (ADACHI, 2006). Ainda segundo o autor, a ausência de um planejamento formal possibilita que a empresa tenha um caráter mais inovador e criativo.

Outra característica marcante e presente nas empresas familiares é a ausência de definição de cargos e funções e a inexistência de organograma formal. Além disso, “A confusão entre empresa e família é tão grande que geralmente o caixa é único, não havendo distinções de recursos pessoais e dos negócios, além de o local de trabalho assumir uma importância enorme na vida da família” (ADACHI, 2006, p. 27). Segundo o autor pode-se, definir os principais problemas das empresas familiares da seguinte forma:

Estrutura organizacional informal: centralização de poder, ausência de organograma e hierarquia, confusão e acúmulo de cargos e funções, contratação de amigos ou familiares ao invés de profissionais, paternalismo.

Gestão empresarial desorganizada: estratégia não é compartilhada, centralização da tomada de decisões, decisões baseadas em intuição, relatórios empresariais mal elaborados, problemas de comunicação, ausência de planejamento tributário e financeiro, silêncio sobre a sucessão e o surgimento de feudos dentro da empresa.

Confusão entre empresa e família: falta de separação de seus respectivos patrimônios, uso da estrutura da empresa para fins particulares, interferência dos problemas familiares na empresa, conflitos de interesses particulares com interesses da empresa, dificuldade para determinar a posição de cada membro da família dentro da organização.

Camuflagem dos problemas: dificuldade de discutir abertamente os problemas e conflitos, ausência de diálogo aberto entre familiares, falta de sincronia entre as expectativas de pais e filhos e dissimulações dos erros cometidos no trabalho por um filho incompetente, relação problemática entre pai e filho, contaminando o relacionamento entre pai-chefe e filho-funcionário.

Como as organizações são constituídas para durar, a sua sobrevivência depende da existência do lucro. Visto que as organizações existem para suprir uma necessidade ou desejo mal atendido do consumidor, a *empresa familiar* não existe para seus proprietários e familiares, mas sim para o mercado (ADACHI, 2006).

O objetivo da empresa deve ser atender, de forma satisfatória, à demanda, ou seja, ao mercado; caso contrário, a empresa perderá o foco e facilmente será ultrapassada pelos concorrentes. Empresas familiares que são administradas com o foco na própria família de proprietários se esquecem do mercado e não têm condição de competir (ADACHI, 2006, p. 93).

Sobre o ciclo de vida organizacional, é relevante citar os estágios de nascimento, desenvolvimento, expansão e crescimento, maturidade, declínio e por fim, duas alternativas, encerramento das atividades ou revitalização (ADACHI, 2006, p. 106).

Outro tema recorrente em empresas familiares é a questão da profissionalização da empresa, segundo Adachi: “a profissionalização enfrenta dificuldades em diversos aspectos: na contratação, na promoção, no sistema de remuneração, e na dispensa de funcionários.”. Em geral, os fundadores se baseiam

na afinidade e em aspectos emocionais. A promoção acaba ocorrendo para o mais leal e fiel e não para o mais competente e capaz, ou seja, por aspectos puramente pessoais. Isso ocorre em decorrência da falta de um organograma definido, que venha a definir cargos, funções e remunerações. A ausência de profissionalização acarreta desmotivação e desligamento de funcionários. Para Adachi, a:

Profissionalização inclui a criação e a implantação de políticas formais de remuneração dos profissionais, assim como a divulgação de regras sobre a promoção.

Faz parte desse processo a estipulação de um sistema de avaliação do profissional, baseado nas suas responsabilidades e no objetivo para o qual foi contratado.

Deverão também ser determinados os critérios que serão utilizados para a saída da empresa. (ADACHI, 2006, p. 128).

Segue tabela das diferenças entre a administração profissional e a pioneira, veja tabela a seguir:

Tabela 1 – Administração Profissional (sucessor) versus Administração pioneira (sucedido)

| Funções gerenciais | Administração Profissional | Administração Pioneira |
|--------------------------------|--|---|
| Desenvolvimento | Desenvolvimento administrativo Planejado: identificando Exigências; projetando programas | Desenvolvimento improvisado, Principalmente por meio de Treinamento no emprego. |
| Orçamento | Administração por padrões e Variações | Orçamento não explícito; não há análise de variações |
| Inovação | Favorece inovações incrementais; Disposição de assumir riscos Calculados | Favorece grandes inovações; Disposição para assumir Grandes riscos |
| Liderança | Estilos consultativos ou baseados em participação | Estilos vão dos baseados em Diretrizes ao livre. |
| Cultura | Bem definida | Frouxamente definida e Orientada para a família |
| Resultado | Orientação para o lucro; esta meta é explícita | Lucro visto como sub-produto |
| Planejamento | Planejamento formal, sistemático: Estratégico, operacional e de Contingência | Planejamento informal, Improvisado |
| Organização e Estrutura | Descrições explícitas, formais, de cargos completas e Mutuamente exclusivas | Estrutura informal, com Responsabilidades sobrepostas e não definidas |
| Controle | Sistema planejado de controle Organizacional, formal, explícito Quanto a objetivos, metas, Medidas, avaliações e Recompensas | Controle parcial, improvisado; Escasso uso de mediação Formal |

Fonte: Adaptado de Leach (1993, p. 87)

Segundo Kets de Vries (2009) “o que faz parecer intratáveis muitos dos problemas da empresa familiar não são aspectos empresariais, mas as questões

emocionais que os compõem”...”Entreviste qualquer família empresária e eles explicarão que os problemas que enfrentam são específicos de sua situação.”.

2.3 VAREJO

Segundo Kotler, “o varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal, e não empresarial.” (KOTLER, 2003, p.336).

Segue a descrição dos mais importantes formatos varejistas segundo Kotler (2003):

Lojas de especialidade: Comercializam uma linha limitada de produtos com vasto sortimento dentro dela: lojas de vestuário, lojas de artigos esportivos, lojas de móveis, floriculturas e livrarias.

Lojas de departamentos: Vendem diversas linhas de produtos, comumente roupas, utensílios domésticos e produtos para o lar, cada uma é operada como um departamento separado gerenciado por compradores ou promotores de *marketing* especializados.

Supermercados: Lojas de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixas margens, alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades dos clientes em alimentação, artigos de lavanderia, higiene pessoal e limpeza doméstica.

Lojas de Conveniência: Lojas relativamente pequenas, localizadas próximas a áreas residenciais, que funcionam em horários prolongados, durante a semana inteira e vendem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade. Preços relativamente altos.

Superlojas: Lojas maiores, que visam atender todas as necessidades dos clientes para artigos alimentícios e não alimentícios de compra rotineira. Entre eles estão os supercentros, dominadoras de categoria e hipermercados.

Lojas de desconto: Vendem mercadorias-padrão a preços menores, com margens mais baixas, compensadas por volumes mais altos. Uma verdadeira loja de desconto vende *regularmente* mercadorias a preços baixos e oferece principalmente marcas nacionais e não mercadorias de qualidade inferior.

Varejistas de ponta de estoque: Vendem um sortimento inconstante e variado de mercadorias de qualidade superior, que geralmente são pontas de estoque, sobras de estoque e artigos com defeitos obtidos a preços reduzidos dos fabricantes ou de outros varejistas.

Quanto às decisões de *marketing* no varejo, para Kotler (2003) os varejistas se defrontam com decisões sobre mercados-alvo e posicionamento de mercado, sortimento de produtos e serviços, preço, promoção e local.

A globalização, as parcerias com fornecedores, a polarização (massificação versus especialização), a concorrência de formatos substitutos, as tecnologias da informação, o capital humano, o varejo virtual, o varejo de serviços, o *marketing* de relacionamento, o comportamento do consumidor, são tendências que vem impulsionando as transformações no varejo (PARENTE, 2009).

Segundo Barki e Silva (2008) o varejo:

“... faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, nos quais desempenha o papel de intermediário, funcionando como elo entre o nível de consumo e o nível do atacado ou da produção. Vale ressaltar a existência de uma interdependência entre o varejo e os outros participantes do canal, pois todos formam um complexo sistema de *marketing* que busca atender às necessidades dos consumidores finais.

Por definição, o varejo é entendido como todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final, já o varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consista na venda de produtos e serviços aos consumidores. As entidades varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadista, no intuito de oferecer aos clientes a conveniência de tempo e lugar para que realizem suas compras. Além disso, eles se preocupam com questões referentes a campanhas promocionais, atendimento ao cliente e riscos inerentes ao negócio”. (BARKI e SILVA, 2008, p. 71).

Segundo Parente e Barki (2008, p. 51): “Um dos conceitos mais relevantes no terreno da administração, responsável por determinar boa parte das ações de *marketing*, está na idéia de valor” ... “O empresário decidido a trabalhar no varejo tem que conhecer o processo de compra, os valores desse consumidor e o papel desempenhado pela percepção e pela confiança”. (PARENTE e BARKI, 2008, p. 50). São aspectos a serem pensados os seguintes: proximidade física da loja, facilidade de crédito, produtos e serviços, atendimento, ambiente de loja, tempo, preço, riscos associados e custos psíquicos envolvidos no processo de compra. Conclui-se que tudo comunica, ou seja, é o conjunto desse composto que constrói a percepção do cliente. Por isso, é importante que a estratégia da empresa esteja refletiva em todas as variáveis de seu composto mercadológico (PARENTE e BARKI, 2008, p. 59).

O conceito de valor é importante para o estudo do *marketing* e do comportamento do consumidor. Defini-se valor como a “avaliação geral da relação “Benefício/Custo” - isto é, da relação entre o que é recebido e o que é dado – feita pelo consumidor com respeito a um produto ou serviço.” (PARENTE, 2008, p. 52).

Segundo Aguiar, Torres e Meirelles (2008, p. 13) aqueles que decidem sobre as estratégias de *marketing* para os consumidores de baixa renda são geralmente pessoas da classe A, em muito diferentes no que diz respeito a nível educacional, situação econômica, formação intelectual e habilidade lingüística. Ainda segundo os autores, “No Brasil, apenas 2 em cada 10 adultos dominam totalmente a leitura e a escrita. Além disso, 77% não possuem habilidades matemáticas básicas, como ler gráficos e tabelas. Nas classes C, D e E, 61% das pessoas são analfabetas ou têm o primário incompleto.” (AGUIAR, TORRES e MEIRELLES, 2008, p. 20). Portanto, o principal desafio que se apresenta a quem pretende falar ao público de baixa renda está em encontrar um formato comunicativo que seja capaz de transmitir a mensagem sem “infantilizar” esse consumidor.

Para entender mais profundamente o público de baixa renda, os autores citam como valor para a classe popular a união e o bem-estar da família, além de citar o princípio da reciprocidade, por ser estruturante da vida social, formador da brasilidade (AGUIAR, TORRES E MEIRELLES, 2008, p. 21-22); como valor que orienta esse consumidor, foi citado a fartura. (AGUIAR, TORRES E MEIRELLES,

2008, p. 24). Para eles, o consumidor gosta de ver grandes quantidades de mercadoria (fartura), dando a sensação de preço baixo.

Sobre o aspecto atendimento do pessoal de loja, Varotto afirma que:

“No varejo, o vendedor é o anfitrião da loja. É ele o responsável por receber o cliente e fazê-lo sentir-se à vontade. No varejo voltado para a baixa renda, é de fundamental importância a questão da identificação com o grupo social. Ou seja, o consumidor deve sentir que o vendedor fala a sua linguagem, entende os seus problemas e pensa como ele, ou seja, é alguém que ele pode confiar.” (VAROTTO, 2008, p. 117).

Apresentação e visual da loja são aspectos que fazem parte do composto mercadológico do varejista, sendo vital a coerência com sua estratégia. Vitrine, paredes, fachada, expositores, sinalização, circulação, iluminação e apresentação de mercadorias, tudo afeta na decisão de compra dentro do ponto de venda (MORGADO e ETHUR, 2008, p. 145).

Segundo Parente “A administração das compras e a gestão dos estoques constituem um setor vital para as empresas varejistas.” (PARENTE, 2009, p. 209).

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Pelo fato de o acadêmico trabalhar na empresa estudada, não se pode afirmar que a primeira etapa foi o levantamento bibliográfico, pois percepções e análises já fazem parte de seu dia-a-dia. Entretanto, em se tratando da metodologia adotada, a primeira etapa foi a leitura do referencial acerca dos temas Planejamento Estratégico, Plano de Marketing, Empresas Familiares e Varejo.

Foi escolhido como método o estudo de caso, pois:

O estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas (YIN, 2001, p. 32).

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (Schramm *apud* YIN 1971, p. 31).

De acordo com Yin, o desenvolvimento da teoria é essencial em estudo de casos quando o propósito decorrente seja testar a teoria. Nesta pesquisa, o que se pretende é propor recomendações para a implementação do Plano de Marketing, e não testar sua implementação de fato.

Ainda segundo o autor, primeiramente, em estudo de caso, é necessário definir-se claramente o problema a ser pesquisado, deixando claro que estudo de casos é a estratégia adequada para resolver o problema. Em seguida, desenha-se a estrutura da coleta de dados e apresenta-se as principais perguntas.

Os instrumentos para a coleta de dados são a literatura, arquivos da empresa, entrevistas e observação (participativa).

4 PLANO DE MARKETING

Desde junho de 2009, com a gestão individualizada, ou seja, cada loja sendo administrada por um proprietário, a filial São José dos Pinhais passou por várias mudanças. Ao assumir a gestão, foram eliminados vários itens do *mix* de produtos, tais como mesa de jantar, cozinha, dormitórios, racks, estantes, tapetes, estofados, adotando a linha inicial: pisos e colchões. Na época, foi percebida ausência de proposta da empresa, pois havia muitas linhas, mas em nada havia força, ou seja, havia poucas opções de vários produtos, a loja estava sem identidade.

Com a retomada do foco inicial, nos setores de pisos e colchões, a loja foi reconquistando a clientela de colchões ao trabalhar com entrega imediata, metade da loja passou a ser usada para o estoque de colchões, entregando o produto no dia da compra. Com isso, a empresa dobrou o faturamento em um ano, diminuindo o *mix* e aumentando a quantidade de opções de colchões.

Entretanto, as duas lojas trabalhavam com *mix* distintos, pois a loja Tarumã parou de atuar com pisos em 2010 e atuando fortemente em estofados e móveis, setores que a loja São José passou a atuar recentemente, em abril de 2011. A decisão de aumentar o *mix* em São José veio da percepção de que um depósito próximo poderia armazenar o estoque, proporcionalmente, a custo mais baixo, mantendo a entrega rápida, passando a loja a oferecer móveis e estofados de uma forma organizada, tendo opções de escolha suficientes para os clientes.

A partir das mudanças ocorridas na filial São José percebeu-se a importância de redefinir o Plano de Marketing, pensando a questão do posicionamento, uma vez que a localização da loja é de concentração de concorrentes.

Em se tratando de *mix* de produtos, a partir da redefinição do posicionamento da empresa, devem ser repensados os valores mínimos e máximos para cada setor. Hoje a empresa atua com sofás de R\$799 a R\$2690, sendo o primeiro concorrente dos magazines, se a empresa optar por posicionar-se acima dos magazines, deve reavaliar o item mesmo que tenha um bom giro, pois pode prejudicar a saída dos itens de maior valor, deixando confuso o posicionamento da empresa.

Ao redefinir a estratégia da empresa, há que se pensar as atividades que a empresa deixará de executar e quais passará a executar.

Atualmente, a Cielo comercializa:

Pisos: laminados, carpetes, forrações e vinílicos.

Colchões: mola ensacada, mola *bonnell*, espuma selada (superior a convencional com 3 anos de garantia), em todos os tamanhos (solteiro, casal, *queen* e *king size*).

Estofados: conjunto 3 e 2 lugares, 2 ou 3 lugares com *chaise*, reclinável com retrátil, couro sintético, sofá de canto.

Móveis: racks, estantes, homes, mesa centro e lateral, roupeiros, cômoda, criado-mudo e cama. A matéria prima pode ser mdf ou bp ou mdp, sendo a primeira a de mais qualidade.

Não comercializa poltronas para sala de estar nem objetos de decoração.

4.1 Análise Ambiental

Neste momento, considera-se o impacto das variáveis do ambiente na organização.

A política governamental adotada pelos últimos mandatos do governo favoreceu o aumento do poder aquisitivo da classe C, gerando maior consumo. Além disso, incentivou a compra da casa própria a partir de programas de financiamento de longo prazo com taxas atrativas.

Segundo a revista *Móvil* o varejo brasileiro registrou um crescimento de 7,5% nas vendas reais em 2010, em comparação com 2009. Em se tratando especificamente do varejo de móveis, o crescimento foi de 9,2%.

A classe C é formada por 95 milhões de pessoas, e lidera o consumo de itens para a manutenção do lar. Em 2002 a classe C representava 27% do total gasto no setor, já em 2010 representou 43,3% do total.

Em 2010 a classe C foi a que mais comprou móveis.

O brasileiro está com a renda cada vez mais comprometida com o pagamento de financiamentos. Por isso, algumas medidas de restrição de crédito devem desacelerar o consumo em 2011.

A intenção de compra para o setor moveleiro é de 8%, já para linha branca é de 9,4% e para eletroeletrônicos é de 12,4%.

Hoje, o município de São José dos Pinhais conta com uma população de aproximadamente 300 mil pessoas.

Em se tratando de concorrentes, pode ser feita análise a partir da região de localização e atendimento da loja. A loja em estudo se localiza no calçadão central de São José dos Pinhais, sendo local de concentração de comércio, próximo a igreja matriz e a prefeitura. Dentre os varejistas presentes na região, destaca-se:

Centrolar: primeira loja localizada no início do calçadão. Caracterizada por trabalhar com estofados e móveis como principais produtos, e também com colchão, mas sem ênfase em termos de *mix* e exposição. Percebe-se que os vendedores têm como característica em comum a idade superior a 40 anos. A exposição de produtos é feita de forma “semi-ambientada”, ou seja, há espaços com ambientes compostos, porém outros com produtos enfileirados. Há produtos de R\$500,00 a R\$4.000,00.

A loja seguinte é a em estudo. Em seguida temos a praça central que contém:

Fortaleza: loja que vende eletros, linha branca, bicicleta, móveis, estofados, colchões e brinquedos. Caracterizada por ter os produtos bem “entulhados”, cartazes grandes com a marcação do preço a vista. Não tem preocupação com ambientação dos produtos, porém tem uma política de preços bem agressiva.

SleepHome: loja atua somente com colchões linha alta, valores acima de R\$2.000,00 na grande maioria. Posicionamento bem claro, pois acaba se diferenciando dos demais em termos de produto, a questão que fica em aberta é saber se atende ao público da região, possui apenas uma vendedora e fecha durante o horário de almoço.

Ortobom: loja franquista que trabalha exclusivamente com colchões da marca Ortobom, com atendimento especializado. Percebe-se que passaram a trabalhar com pronta entrega há pouco tempo, possivelmente buscando ocupar o espaço que a empresa em estudo construiu.

Lojas Colombo: além de vender os produtos que os grandes magazines vendem, atua fortemente com consórcio de motos, casa, faculdade e cirurgias plásticas. Política de preços agressiva no varejo de produtos. Não parece comprometida com a satisfação do cliente. Caso o cliente compre um colchão da medida errada, a loja não faz a troca. Tem como vantagem a flexibilidade no valor das parcelas do carnê, podendo ser programado para coincidir com os rendimentos do cliente, tais como 13º salário. O cliente pode fazer uma parcela mínima nos seis primeiros meses por exemplo. Outro benefício que oferecem é a garantia estendida para móveis: o cliente paga um adicional para ter reposição das peças danificadas por dois anos, sem custos posteriores quando efetuada a troca.

Magazines: Lojas Colombo, Salfer, Casas Bahia, Magazine Luiza, MercadoMóveis, Lojas Cem e Romera, todos caracterizados por serem redes de lojas de varejo. Têm em comum o grande poder de compra por comprar em larga escala. No geral, as Casas Bahia, Colombo e a Magazine Luiza têm clientes fidelizados, que compram somente lá por terem crédito aprovado e serem mais tradicionais. É freqüente que seus clientes fiéis comprem sem fazer pesquisa de preço, sendo induzidos a comprar apenas pela propaganda, sem avaliar de fato a qualidade do produto e o preço que estão pagando. Em termos de loja, o *mix* de produtos é muito semelhante entre os magazines, atuando com linha branca, móveis, estofados, colchões, eletroeletrônicos, eletrodomésticos. Recentemente, percebeu-se que agregaram a linha de brinquedos e cobertores.

Multi-loja: possui duas lojas a uma quadra de distância na mesma rua. Atua com o *mix* semelhante aos magazines. Oferece crédito próprio e terceirizado, de acordo com o perfil do cliente.

Um ponto em comum de todos os grandes magazines é a alta rotatividade de pessoal e a pressão constante por metas.

Lojas Campo Largo: claramente a loja que possui o *mix* de estofados e móveis com preço e qualidade mais elevados. Tem posicionamento claro e clientes

fiéis às promoções sazonais. A queixa de seus vendedores é justamente o fato de estarem escravos às campanhas, ou seja, os clientes esperam as campanhas, que às vezes são anuais para comprar, e “vendedor não pode ganhar bem uma vez por ano”.

Lojas Coppel: loja caracterizada pela facilidade no crédito, pois atua apenas com crediário próprio e não com as bandeiras tradicionais de cartões. A avaliação do crédito não é baseada em órgãos de consulta como Serasa ou SPC, pois isso não é considerado na análise, ou seja, é possível fazer o crediário mesmo com o nome restrito, fato que não ocorre em outra loja da região. O *mix* de produtos é bem diversificado, sendo mais amplo que dos magazines citados uma vez que atua também com vestuário, som automotivo, utensílios domésticos, pneu e bateria para carros, brinquedos, é quase uma mistura de Casas Bahia com Havan. Estão proibidos de atuar no segmento de colchões pois já existe uma loja com o nome de Copel.

Cada vez mais o cliente está preocupado com o ambiente de sua residência, buscando investir em seu conforto e qualidade de vida. Apartamentos cada vez mais compactos demandam móveis e estofados com medidas que se encaixem.

A indústria moveleira que antigamente trocava sua coleção anualmente, com o passar do tempo, começou a lançar novidades a cada estação. São tecidos novos para os sofás, modelos novos ou novos tipos de acabamentos e tons para as mobílias.

Quanto aos colchões, as mudanças ocorrem mais lentamente, a cada seis meses a um ano. Novos tecidos entram em linha e variações no tipo da espuma, porém, em termos de estrutura, as molas de aço carbono prevalecem, no formato *pocket* e *bonnel*.

4.2 Pontos Fortes e Fracos

Marketing e Distribuição:

Podemos perceber uma estrutura enxuta e competitiva. Não há vendedores ociosos e não há cliente sem ser atendido.

Não conseguimos mensurar a fatia de mercado da empresa, uma vez que os concorrentes não divulgam seu faturamento. O potencial da loja pode ser traçado em comparação a lojas do segmento e do mesmo porte.

Em se tratando de pesquisas de mercado, a empresa não desenvolve no momento.

Os produtos e serviços são de qualidade, todos com garantia e selados. A linha de produto é situada acima do popular de baixa qualidade.

A imagem que os consumidores têm da empresa, é positiva. Uma vez que são baixas as reclamações, e quando acontecem são resolvidas rapidamente; além disso, nos últimos dois anos não houve qualquer espécie de processo judicial ou PROCON por parte de clientes contra a empresa. Com a recente mudança e ampliação do *mix* de produtos os clientes perceberam a “evolução” da loja e consideraram que ela melhorou, “modernizou-se”. Com isso, percebeu-se o afastamento da clientela mais simples, que comprava colchões populares, situação prevista pela gestão.

A estratégia de preços é de preço flexível, uma vez que a empresa possui atendimento especializado e entrega imediata, opta por cobrar mais que os concorrentes em alguns produtos, porém, quando a negociação está baseada no preço, de acordo com o perfil do cliente, a empresa consegue acompanhar seus concorrentes (magazines).

Percebe-se que a empresa busca criar um vínculo com os clientes, que acabam se tornando amigos dos vendedores e da empresa, fazendo visitas descompromissadas ao passar pela loja.

Em se tratando de propaganda, não há planejamento de campanhas anual. As campanhas são decididas conforme demanda e com planejamento de curto prazo. As ações sempre são locais, é feita panfletagem nas proximidades e a loja adesivada.

As promoções de vendas acontecem para incentivar a saída de itens que estejam parados em estoque ou para venda casada de colchões com cabeceiras.

Não existe um sistema ativo de pós-vendas. Pode ocorrer uma satisfação imediata do cliente acerca de um colchão que pode vir a apresentar defeito com o passar do tempo, portanto, uma satisfação imediata com o produto pode omitir uma futura reclamação. Sendo assim, em caso de solicitação de assistência o cliente deve fazer a abertura na loja.

Quanto à cobertura geográfica, a empresa atende principalmente São José dos Pinhais, e ocasionalmente à Região Metropolitana de Curitiba, atendendo aos bairros do Boqueirão e Sitio Cercado. Tem-se grande fluxo em feriados de Curitiba, ou caso feriado seja na terça-feira, o fluxo é na segunda-feira.

Administração de Operação:

Os custos operacionais são relativamente baixos em relação à concorrência, uma vez que a estrutura é composta basicamente por vendedores não havendo um gerente além do proprietário e as metas comerciais estão sendo alcançadas.

Por ter caminhão próprio a empresa consegue fazer entregas sem cobrar frete diretamente do cliente, portanto, o cliente vizinho da loja, paga o mesmo valor final em relação ao cliente que mora em uma região mais retirada, fator visto como positivo para os clientes.

A gestão do estoque é eficiente, e não há ruptura, ou seja, perda de vendas por falta de mercadoria. Abastecimento em estofados ocorre na outra loja, com

empréstimo de mercadoria, em casos específicos, o inverso também ocorre em colchões.

O depósito é bem localizado, há menos de 10 minutos da loja, permitindo flexibilidade nas entregas.

Os controles gerenciais são feitos por meio de sistema de gestão, servindo como base de informações para a tomada de decisões quanto à entrada ou saída de produtos do *mix*.

Recursos Pessoais e Corporativos:

O clima organizacional pode ser visto como tranquilo, descontraído e com profissionais comprometidos. Todos sabem a liberdade que têm e o fácil acesso ao líder além do comprometimento com a venda e com o cliente. Basicamente a faixa etária dos funcionários é de 25 anos para a equipe de vendas e de 35 anos para montador de piso e entregador.

O porte da empresa pode ser considerado pequeno, pois possui apenas duas lojas, porém, a administração pode ser considerada profissional, pois considera como critério para admissão a capacidade para o cargo e não o parentesco. O recrutamento se dá por meio de agência de seleção.

Quanto ao desempenho da empresa em cada linha de produtos que atua percebe-se:

Pisos e Carpetes: insatisfatório. Faturamento abaixo da meta nos últimos 4 meses, margem de contribuição igual à do mercado, porém abaixo da necessária. Houve melhoria no índice de retrabalho. Por exigir mão-de-obra de instalação dos pisos, o desgaste para administração da linha é alto, uma vez que envolve muito tempo com compra, entrega dos materiais corretos, instalação e assistência técnica.

Colchões: satisfatório. Faturamento pouco abaixo da meta, porém com margem de contribuição dentro da expectativa. De acordo com a sazonalidade,

tende a melhorar no segundo semestre. Produto de entrega imediata, necessário estoque controlado para não haver rupturas. Os preços variam de R\$699 a R\$2390.

Estofados: em crescimento. Apenas um mês se passou da implementação da linha e os resultados foram positivos. Vendeu-se 40% do que se vendeu de colchões no mesmo período, o que significa rápida absorção do *mix* pela força de vendas e sinergia com a loja. Tem como vantagem financeira o fato de o cliente escolher o tecido para a produção do sofá e em função do prazo de encomenda a empresa recebe do cliente antes de comprar do fabricante. Os preços variam de R\$799 a R\$2690.

Móveis: insatisfatório. *Mix* com pouco tempo para análise, porém, o giro foi aquém do esperado. A linha pode estar inadequada, ou preço, porém, os representantes de mercado informam que o giro é mais lento que colchões e estofados. A linha moveleira demanda mão-de-obra para montagem dos roupeiros e racks, sendo mais complexa sua administração. Os preços variam de R\$499 a R\$1490 para rack e R\$899 a R\$1990 para dormitórios. Percebeu-se uma melhor saída da linha mais alta, cabe revisar o *mix*.

Finanças e Contabilidade:

A empresa adotou como objetivo para 2011 a redução das despesas financeiras com antecipação de cartões de crédito e está ao longo dos últimos dois anos consolidando seu capital de giro. A liquidez seca é superior a um. A empresa adota uma postura conservadora quanto a gestão do capital, tomando decisões que não ponham em risco a estrutura financeira e a capacidade de pagamentos.

Quadro SWOT

| | |
|---|--|
| <p>Oportunidades</p> <p>População de São José crescendo anualmente.</p> <p>Melhoria no poder aquisitivo do consumidor.</p> <p>Mais exigência por qualidade (cliente).</p> <p>Poucos concorrentes na linha média de móveis.</p> | <p>Ameaças</p> <p>Muitos concorrentes na linha baixa, com grande poder de negociação.</p> <p>Concorrentes com mais tempo de mercado, com clientela maior.</p> <p>Instabilidade fluxo de clientes.</p> |
| <p>Forças</p> <p><i>Mix</i> de produtos “saudável”, com giro em toda a linha.</p> <p>Políticas agressivas de negociação.</p> <p>Flexibilidade nos pagamentos.</p> <p>Baixa rotatividade de funcionários.</p> | <p>Fraquezas</p> <p>Dependencia financeira de antecipação de crédito com bancos.</p> <p>Poder de negociação moderado.</p> <p>Espaço físico limitado para o <i>mix</i> possível.</p> |

Quadro SWOT - análise atual dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Fonte: o autor.

4.3 Missão, Visão, Valores e Objetivos

Antes de definir os objetivos, determina-se o negócio da empresa, a missão, visão e valores, a partir da análise dos ambientes, formando um todo coerente.

Negócio: Produtos para o descanso, conforto e estética da sala e quarto do nosso cliente.

Missão: proporcionar ao cliente um ambiente agradável para compras, com atendimento cordial, e conquistar sua fidelidade por meio de produtos de qualidade superior aos dos grandes magazines atendendo com rapidez de forma a superar suas expectativas. Tornar cada cliente um porta-voz da empresa e defensor da marca Ciello.

Visão: ser reconhecida em São José dos Pinhais até 2014 por atender ao cliente com comprometimento com a sua satisfação.

Valores: atender a todos os clientes sem distinção; buscar incansavelmente superar as metas; agir com companheirismo e honestidade com os colegas de trabalho; melhorar a qualidade em tudo que fazemos.

Objetivos Qualitativos:

- Baixa rotatividade de pessoal.
- Resolver qualquer reclamação de cliente prontamente, jamais permitir que o cliente entre na justiça.
- Atender às assistências técnicas pela loja, facilitando a vida do cliente.
- Consolidar uma imagem de empresa preocupada com a satisfação do cliente.
- Ter um grupo de colaboradores comprometido com o trabalho.
- Desenvolver um ambiente de trabalho favorável ao crescimento profissional.
- Treinar os vendedores e definir um padrão de atendimento superior à concorrência, uniformizar e identificar o vendedor.
- Administrar bem o estoque de forma a não faltar mercadoria para venda.
- Desenvolver um plano de campanhas e aumentar o investimento em marketing.
- Mensalmente avaliar o giro do *mix* para retirar e incluir produtos.
- Buscar a máxima capacidade de faturamento do ponto, para futuramente pensar em novas lojas.
- Manter uma estratégia financeira conservadora.

- Crescer a equipe de vendas de acordo com a capacidade de crescimento do faturamento.

- Avaliar a inclusão de itens de decoração para comercialização.

- Consolidar parcerias comerciais.

Objetivos Quantitativos até dezembro de 2012 (índices a serem definidos pela empresa.):

- Atingir faturamento de X em móveis, estofados e colchões.

- Aumentar a margem de contribuição da empresa em X%.

4.4 Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing deve definir as atividades necessárias para alcançar os objetivos traçados, sendo composta pelas etapas a seguir:

4.4.1 Determinação do Mercado-Alvo

Neste momento definimos os segmentos nos quais há interesse em atuar. O segmento visualizado para ser atendido pode ser descrito da seguinte maneira.

Segundo o IBGE a população de São José dos Pinhais era de 204 mil habitantes em 2000, passando para 263 mil em 2007, e hoje, conta com aproximadamente 300 mil habitantes.

Entende-se que quem decide a compra nas linhas de colchões, móveis e estofados é a mulher. Portanto, as decisões subseqüentes devem ter essa

orientação. Percebe-se que em muitas famílias a mulher faz a pesquisa para decidir o produto, e o homem aparece somente na parte da negociação baseada no preço, desconto.

Podemos dividir os segmentos em casais com mulheres entre 30 e 50 anos, tendo um perfil de compra; e casais de terceira idade, tendo outro comportamento. Para atender às pessoas de terceira idade, percebe-se que o enfoque se dá no relacionamento, em dar atenção à pessoa; isso é determinante para a compra.

4.4.2 Posicionamento

Qualidade dos produtos superior aos concorrentes magazines, rapidez nos processos, ambiente agradável, preço justo e relacionamento de longo prazo.

Sobre posicionamento por concorrente, pode-se situar a empresa acima das Casas Bahia e abaixo da Móveis Campo Largo, em termos de qualidade e preço.

Resumindo: Qualidade e variedade em colchões, móveis e estofados.

4.4.3 Estratégia do Composto de Marketing

A estratégia do composto de Marketing deve refletir o posicionamento da empresa.

Estratégia do Produto

Um objetivo da estratégia de produto é encontrar o equilíbrio ótimo entre variedade excessiva e variedade incompleta.

O primeiro nível de classificação é o do departamento. No caso, Quarto e Sala. As metas de vendas traçadas devem ser por departamento.

Em seguida, dividimos em categorias, como:

Quarto: Colchão e Roupeiros.

Sala: Estofados e Estantes.

As metas traçadas devem ser divididas pelas categorias.

A seguir, tem-se as subcategorias, da seguinte forma:

Colchão: Modelo de mola bonnel e primeiro preço, medida casal padrão molas ensacadas, medida *queen size* molas ensacadas, medida *king size* molas ensacadas; colchão de espuma selada D33, D45 solteiro e casal. A escolha do fornecedor pode variar para molas ou espuma. Os tamanhos expostos devem ser: 50% casal padrão, 20% *queen size*, 20% *king size* e 10% solteiro.

Roupeiros: Linha infantil-juvenil, casal portas de correr, casal 4 portas e casal 6 portas, material MDP ou MDF. Complemento com cômoda e criado-mudo.

Estofados: 3 e 2 lugares compactos, 3 e 2 lugares não compactos, 2 lugares e *chaise*, 3 e 2 lugares retráteis, 3 lugares reclináveis e retráteis, sofás de canto. (Neste momento, não haverá sofá-cama nem poltronas). Tecidos *chenille* ou *suede*.

Estantes: racks compactos, *home* com painéis, estantes altas e *home* componível.

A partir da decisão de focar nos setores de móveis, estofados e colchões, a empresa opta por trabalhar com produtos de qualidade superior aos magazines, grandes varejistas. Além disso, a empresa atuará somente com produtos para o quarto e sala, não atuando na linha branca e nem em eletros.

Os fornecedores devem ser diferentes dos fornecedores dos magazines, de qualidade de matéria-prima superior.

A assistência técnica é feita cliente-loja, e não cliente-fabricante. Após o atendimento do cliente, a loja faz o contato com o fabricante para troca da mercadoria.

A coordenação do *mix* deve ser feita de maneira coerente, no sentido de compor a exposição dos produtos de forma ordenada: agrupando o sofá mais barato com o rack mais barato e o sofá mais caro com o sofá mais caro, gradativamente do início ao final da loja partindo do valor de R\$800,00 para sofá e R\$400,00 para rack, até R\$3.000,00 para sofá e R\$1.990,00 para home.

Em se tratando de estofados, o cliente tem a possibilidade de escolher o tecido conforme catálogo, e receber o produto em 15 dias. Além disso, pequenas alterações de medida são possíveis.

Para colchões, a exposição é crescente, com a oferta de menor preço na porta da loja, e os tamanhos aumentam quanto mais para dentro da loja. Haverá disponibilidade em todas as medidas: casal, *queen size* e *king size* e solteiro.

Em se tratando de amplitude e profundidade, a empresa adota amplitude estrita, pois atua em poucos segmentos dos possíveis em termos produtos para o lar, porém com profundidade grande ao ter várias opções nas categorias que optou por atuar.

Algumas decisões táticas devem seguir a orientação:

A introdução de novos produtos deve ser feita de acordo com as tendências dos setores de atuação da empresa, principalmente, atentando-se às tradicionais feiras moveleiras cujas oportunidades de compras são valiosas. Avaliar se o novo item é substituição de outro ou se agrega valor à categoria. Antes de incluir novo item, deve-se ter clareza de qual subcategoria será alocado. Analisar também o espaço no leiaute da loja que será exposto o produto. Novos itens não devem ser agregados apenas para satisfazer ao representante da fábrica.

A exclusão de itens é tão importante quanto a inclusão. Produtos de baixo resultado devem ser avaliados cuidadosamente.

Há produtos no *mix* cujo objetivo não seja a venda em si, mas as vezes criar uma referencia de preço para o cliente, facilitando a venda de outro produto. Um produto muito mais caro e similar de outro barato justificar a compra do barato.

A ampliação da variedade foi realizada em maio de 2011, entrando o departamento de Sala e a categoria Roupeiros. A análise de aumento ou redução da variedade deve ocorrer de acordo com a satisfação dos clientes, e a venda conjunta de colchão com roupeiro, ou estofado com estante.

Estratégia de Preço

O preço médio dos produtos para todas as linhas deve ser entre R\$1.000,00 (um mil reais) e R\$2.000,00 (dois mil reais). Geralmente, o *ticket* médio para estofados é mais elevado em relação a colchões. Para colchões os preços devem estar na crescente de R\$100,00 a R\$200,00 de diferença, ou seja, a cada R\$100,00 ou R\$200,00 reais haverá um produto no *mix*. (Exemplo: R\$890, R\$990, R\$1190, R\$1390).

A margem de contribuição praticada no setor de estofados é atraente, o que permite adotar a estratégia de preço baixo para lançamento e penetração no mercado. Política essa que deve ser adotada por determinado período, pois no longo prazo pode ser prejudicial para a lucratividade da empresa.

A condição de pagamento é sempre em até 12 vezes para cartão de crédito ou cheque, sem juros. Para crediário, o mesmo é feito por parceiro terceirizado e é cobrado juros de mercado.

O *markup* é linear para toda a linha, com exceção de produtos em promoção ou produtos com maior valor agregado, que permita aplicar *markup* maior.

Os descontos para pagamento a vista variam de 10 a 15 por cento de acordo com o produto e barganha do cliente.

Ao pensar o preço para um produto, devemos traduzir uma relação positiva de benefícios maiores que os custos envolvidos para o cliente. A percepção de bom valor pelo dinheiro deve ser implícita no “pacote” que o cliente compra, em termos de produto e entrega.

Não devemos ter direcionamento para o cliente orientado para custo, o qual busca o preço mais baixo sempre. Devemos direcionar os esforços para o consumidor orientado para o benefício, os quais buscam comprar em varejistas especializados, mesmo que nosso preço seja ligeiramente acima da média do mercado. Deveremos oferecer variedade em uma linha completa de produtos, uma

vez que para estes, a falta de produtos causa grande insatisfação. Além disso, buscamos o cliente que valoriza o atendimento, a gentileza, a especialização e a personalização do atendimento.

As táticas de preço adotadas devem ser:

Preço variável: produtos em lançamento devem ter um *markup* 10% superior ao pretendido, e após análise do retorno, manutenção ou readequação do preço.

Preço flexível: de acordo com cada negociação, ticket da compra, venda de adicional ou venda casada (móvel com estofado, ou colchão com roupeiro) o desconto poderá variar até o limite definido ou momento do mês. Se a venda já ultrapassou a meta da loja, os descontos podem ser maiores uma vez que o ponto de equilíbrio financeiro terá sido superado.

Preço da concorrência: para o mesmo produto, o mesmo preço, em caso de negociação, barganha por parte do cliente. Caso um magazine ofereça um produto “igual”, a empresa deve acompanhar o preço, e quando o estoque se esgotar substituir o modelo.

Preço psicológico: adota-se a precificação em nos dígitos ímpares, como 99, ou 1499, ao invés de 100 ou 1500. O impacto financeiro é pequeno, porém, a percepção é de preço bem menor.

Preço de referência: ao anunciar uma oferta, deve estar junto seu preço anterior de venda, por exemplo, de R\$1.090,00 por R\$890,00.

Quanto aos objetivos de margem, a empresa optou por não divulgar no presente trabalho.

Estratégia de Praça

Das decisões da estratégia do composto de marketing a localização, ou seja, a praça é a de cisão mais difícil de ser alterada do longo do tempo.

De fato, o plano desenvolvido é para empresa já em atividade, portanto, o ponto de distribuição será mantido na rua XV de novembro, no calçadão de São José dos Pinhais.

A loja possui espaço de 8 metros de largura e 32 metros de profundidade, e mais um espaço de 5 por 5 metros quadrados nos fundos, além do banheiro. O pé direito é de 5 metros, o que significa paredes altas com espaço para comunicação.

O ponto-de-venda deve ser planejado de forma a receber o cliente de forma acolhedora criando uma atmosfera que traduza o posicionamento e reflita o que a empresa quer transmitir para o cliente. Hoje, o ponto está necessitando aprimorar o *merchandising*.

O espaço disponível para exposição de produtos deve ser dividido em metade para colchões e dormitórios e metade para sofás e racks.

A localização da loja deve estar em acordo com o posicionamento adotado. Em relação à localização atual da loja de São José dos Pinhais, ela é situada no calçadão, local em que há concentração de lojas populares; pode-se entender que é um ponto privilegiado por grande fluxo de clientes na frente da loja, porém, a região não é caracterizada com padrão de lojas de qualidade, mas sim com magazines. Isso pode ser visto como positivo pois é coerente com o posicionamento da empresa, de entregar um produto de qualidade superior aos magazines.

Futura ampliação no número de pontos-de-venda deve ser planejada considerando a localização do depósito.

Estratégia de Promoção

Para o ano de 2011 as campanhas terão objetivos de curto prazo, como aumento de fluxo de clientes e aumento de vendas.

O foco das campanhas deve ser em primeiro lugar, visar atender aos clientes da região que não compram ou até mesmo não conhecem a loja, e em segundo lugar, direcionar seus esforços para segmentos de outras localidades de São José dos Pinhais e Curitiba.

Para atingir ao público passante do calçadão deverá haver campanhas de panfletagem e ações no ponto de venda, com sinalização da campanha e das ofertas.

Deverá haver campanha promocional para liquidação de estoque antigo com descontos reais, no mínimo uma vez por ano.

A partir da decisão de ampliar o *mix* de produtos, a empresa deve buscar o aumento do *ticket* médio, facilitando a venda de agregados.

Antes de cada campanha, deverá ser definido com clareza os objetivos em termos de venda, crescimento, linha de produto, *ticket* médio, quantidade de clientes. Em seguida, devem ser determinadas as atividades necessárias para atingir os objetivos, e finalmente, devem ser levantados os custos envolvidos para adequação no orçamento.

Juntamente com as decisões acima, a verba de campanha deve ser 3% sobre a projeção do faturamento, e não sobre o faturamento anterior.

Espera-se a definição de campanhas compartilhadas entre as lojas Tarumã e São José, utilizando como mídia a televisão com as mesmas ofertas, otimizando a utilização da verba.

5 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se maior alinhamento das políticas de marketing entre as lojas, objetivando futura expansão da empresa. Uma vez que as características gerais são muito distintas, em caso de abertura de nova loja será difícil tomar as decisões.

Para o alinhamento sugere-se:

- Reduzir a variedade de departamentos na unidade São José dos Pinhais, eliminando o setor de pisos, que está atrelado a setores de construção civil ou lojas especializadas.

- Atuar em São José com *mix* de produtos adequado ao perfil de cliente e alinhado com a outra filial, possibilitando compartilhamento de estoques, otimizando as vendas, acelerando entregas.

- Compartilhar mídia televisiva de forma estratégica, que já vem sendo feita pela loja Tarumã.

- Compartilhar informações a respeito de mercado, comportamento do consumidor, inovações dos setores de atuação.

- Promover pesquisa de mercado para determinação prévia de regiões de interesse.

- Investir na profissionalização da equipe de vendas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, março de 2012, a empresa passa por um momento de consolidação das parcerias com fornecedores, crescimento no faturamento, alinhamento das políticas e linhas de produto entre as lojas, aprendizagem em termos de mídia, a qual vem sofrendo alterações frequentes.

Constantemente a indústria moveleira promove lançamentos com novos acabamentos, cores, texturas, tecidos. Portanto, é vital o acompanhamento das tendências através de feiras nacionais. Essas mudanças passaram a ser cada vez mais rápidas, o que antes mudava anualmente, agora, muda a cada estação.

A força de concorrentes estáveis, com maior número de lojas, mais tempo de mercado, ou maior capital, é um desafio constante a ser considerado nas estratégias de marketing.

Conclui-se que o desenvolvimento de um Plano de Marketing é vital para as definições das políticas de marketing auxiliando nas tomadas de decisões do cotidiano da empresa, dando solidez e coerência.

Percebeu-se a importância do processo de planejamento auxiliando no desenvolvimento das estratégias adotadas.

Pode-se perceber que a coerência das decisões e ações ao longo dos ciclos torna claro para os membros da empresa o que ela faz, sua missão, visão e valores.

Durante o desenvolvimento do trabalho algumas mudanças foram promovidas na empresa, gerando resultados imediatos nos índices da organização. As principais mudanças foram no *mix* de produtos, leiaute da loja e *merchandising*. O crescimento no volume de vendas apresentado no ano de desenvolvimento da pesquisa foi de 67%, e para o ano seguinte a projeção até março de 2012 é de 37%.

Conclui-se que mesmo uma empresa de pequeno porte, com duas lojas, passa a ter melhores resultados a partir da implementação de práticas de marketing. O monitoramento dos resultados é uma função da gestão da empresa, objetivando manter-se competitivo no mercado.

7 REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S. A. Gestão de Empresa Familiar e Solução de Conflitos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KETS DE VRIES, M. F. R. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica.** 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER, P. **Princípios de *marketing*.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEACH, Peter. **La Empresa Familiar.** Argentina: Ediciones Granica, 1993.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. (Coord.) et al. **Varejo para a baixa renda.** 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre, RS, Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo A – *Check list* para análise dos pontos fortes e fracos.

Baseado na análise dos negócios, as operações estão sendo satisfatórias no seguintes (marcar sim ou não ao lado de cada observação)

A. Vendas e marketing

1. Preço

Os preços estão alinhados com a indústria?

A política de preço considera a estrutura de custos?

Você já conduziu estudos de sensibilidade a preço?

2. Pesquisa de mercado

Você já identificou seu mercado-alvo?

Você está segmentando seu mercado?

Você já identificou os desejos e necessidades dos consumidores?

Sabe como os clientes percebem seus produtos e serviços?

A concorrência já foi analisada?

3. Venda Pessoal

Sua prática de vendas é satisfatória?

4. Serviços ao clientes

Serviço ao cliente é uma prioridade?

Você encontrou equilíbrio racional entre as necessidades dos clientes e a boa prática de negociação?

5. Propaganda e Relações Públicas

Você mede os resultados da mídia?

Sua propaganda é consistente?

Seu orçamento faz sentido, está adequado ao plano de marketing?

6. Administração de vendas

Estabelece quotas de vendas?

Você dá suporte de vendas?

Treina seus vendedores?

São devidamente orientados em suas funções?

7. Planejamento de marketing

Tem um orçamento de marketing?

Tem um plano de marketing?

Tem aproveitado as vantagens competitivas?

8. Operações comerciais

Os fornecedores são de boa reputação?

Há um programa de compras?

B. Auditoria de administração

Você sabe qual o giro de seu estoque (*turnover*)?

Você acompanha as mercadorias de giro lento?

Estabeleceu ponto de compra de forma racional (*reorder*)?

Os materiais defeituosos são devolvidos aos fornecedores?

Rejeição de material é minimizada?

Os negócios têm crescido a taxas superiores à da inflação?

Você atinge seus objetivos de vendas e lucros?

Você tem a localização adequada?

Tem seguros?

Os riscos principais de seu negócios estão segurados?

Os livros contábeis são adequados?

Os dados são fáceis de acessar?

É possível obter informação, quando necessárias?

Você tem controle de fluxo de caixa?

Você barganha para adquirir bens de capital?

Você administra os componentes dos custos?

Você consegue dinheiro quando necessita?

Você conhece seu custo de cobrança?

Sua política de crédito atual é bem-sucedida?

Você a revê regularmente?

Você tem política para contas a receber?

Sua relação com os bancos é boa?

Você tem acesso a mais de uma fonte?

Você compara o custo do dinheiro com seus índices financeiros?

São os juros e as condições de financiamento apropriados?

Você conhece e usa:

Análise do ponto de equilíbrio

Projeção e análise do fluxo de caixa

Balança de lucros e perdas

Balanço

Análise de índices financeiros

Índices operacionais da indústria

Planejamento fiscal

C. Pessoal

Você contratou as pessoas certas?

Você as escolhe de uma boa fonte?

Mantém um arquivo de pessoas qualificadas?

Os empregados estão devidamente treinados para o trabalho?

Os funcionários parecem estar gostando do que fazem?

As pessoas são informadas das decisões?

Você cria oportunidades para os funcionários estabelecerem seus próprios objetivos?

D. Administração

Os arquivos da administração passada são fáceis de encontrar?

São os dados mantidos dentro dos períodos legais?

Há uma rede de comando na administração?

Você é um bom líder?

Você usa consultores e assessorias externa?

Fonte: LAS CASAS, p. 81 a 83.