

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

ISADORA DA CRUZ BONATTO

PLANO DE MARKETING PARA A LOJA BONATTO MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO

CURITIBA

2013

ISADORA DA CRUZ BONATTO

PLANO DE MARKETING PARA A LOJA BONATTO MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO

Monografia apresentada ao curso de pós-graduação em Marketing Empresarial do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito a obtenção de título de especialista.

Prof.^a Orientadora: Dra. Ana Maria Machado Toaldo

CURITIBA

2013

Dedico este trabalho aos meus pais, Altivir e Marisa, a minha querida irmã, Isabela, e ao meu melhor amigo e marido, Jonathan.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelos caminhos que me trouxeram até aqui. Aos meus pais que me permitiram vivenciar esta experiência, pelas lições de vida, pela determinação que me doutrinaram a ter. A minha querida irmã, pelos desabaços sobre monografia e dissertações de mestrado no *facebook*. Ao meu amor, que entendeu minhas ausências e minhas horas na frente do computador, agradeço por me incentivar, por ligar preocupado quando a aula ia até tarde. A minha orientadora, pelas conversas e indicações que fizeram deste trabalho mais prazeroso e instigante. A todos os mestres que ajudaram a desenvolver este trabalho de alguma forma, por meio de seus ensinamentos no curso. Aos meus amigos e companheiros de classe, principalmente a Mariana e a Vitória, companheiras de faculdade, pós-graduação e para a vida inteira. Obrigada a todos!

“Para abrir novos caminhos é preciso inventar,
experimentar, crescer, correr riscos, quebrar
regras, equivocar-se... e se divertir.”

Mary Lou Cook

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso é um estudo experimental de Marketing Empresarial para a empresa Loja Bonatto. Localizada em São José dos Pinhais, atua a mais de 20 anos no ramo de materiais de construção, operando no setor do varejo. Como objetivo geral, este trabalho propõe o desenvolvimento de um plano de marketing, a fim de contribuir no posicionamento de mercado da organização, bem como melhorar os processos de entrega de valor para os clientes de modo que beneficie a empresa e o público de interesse. Por meio de pesquisa de campo, recolhimento de dados secundários e entrevistas com gestores e consumidores, deu-se a formação do planejamento de marketing. O plano detalha o perfil da empresa estudada, faz um diagnóstico e identifica as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, de modo a constituir um planejamento estratégico de marketing viável e compatível com os objetivos e metas organizacionais.

Palavras-chave: Marketing Empresarial – Plano de Marketing – Planejamento Estratégico - Comunicação - Materiais de Construção.

RESUMEN

Este trabajo de finalización es un estudio experimental de Marketing Corporativo para la empresa Loja Bonatto. Ubicada en São José dos Pinhais, opera más de 20 años en el campo de materiales de construcción, actuando en el sector de ventas. Como objetivo general, el presente trabajo propone el desarrollo de un plan de marketing con el fin de contribuir al posicionamiento de la organización, así como mejorar los procesos para entregar valor a los clientes con el fin de beneficiar a la empresa y el público de interés. A través de la investigación de campo, la recolección de datos secundarios y entrevistas con los directores y los consumidores, se constituyó la planificación de marketing. El plan detalla el perfil de la empresa estudiada, hace un diagnóstico e identifica las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, a fin de constituir un plan de marketing estratégico viable y consistente con las metas y objetivos organizacionales.

Palabras clave: Marketing Corporativo - Plan de Marketing - Planificación Estratégica - Comunicación - Materiales de construcción.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 – FUNÇÕES DA ÁREA DE MARKETING	19
ILUSTRAÇÃO 2 – PATRIMÔNIO DA MARCA	22
ILUSTRAÇÃO 3 – EMPRESA ORIENTADA PARA O CLIENTE.....	24
ILUSTRAÇÃO 4 – ELEMENTOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING	33
ILUSTRAÇÃO 5 – FOTO DA ANTIGA SEDE.....	70
ILUSTRAÇÃO 6 – FOTO DA SEDE ATUAL	70
ILUSTRAÇÃO 7 – AMBIENTE DA LOJA	71
ILUSTRAÇÃO 8 – AMBIENTE DE VENDAS.....	71
ILUSTRAÇÃO 9 – VISTA DO CREDIÁRIO	72
ILUSTRAÇÃO 10 – VISTA PARA SHOWROOM	72
ILUSTRAÇÃO 11 – EXPOSITOR DE LUMINÁRIAS.....	73
ILUSTRAÇÃO 12 – EXPOSITOR DE PORTAS E FECHADURAS	73
ILUSTRAÇÃO 13 – DECORAÇÃO PARA LAVABO	74
ILUSTRAÇÃO 14 – EXPOSITOR DE ESPELHOS E ARMÁRIOS	74
ILUSTRAÇÃO 15 – SHOWROOM PARA BANHEIROS	75
ILUSTRAÇÃO 16 – SHOWROOM DE PISOS E REVESTIMENTOS	75
ILUSTRAÇÃO 17 – EXPOSITOR DE FERRAMENTAS VONDER	76
ILUSTRAÇÃO 18 – ÁREA DE CONVIVÊNCIA E MURAL INFORMATIVO.....	76
ILUSTRAÇÃO 19 – ÁREA DE EXPEDIÇÃO	77
ILUSTRAÇÃO 20 – PÁTIO DE ENTREGAS	77

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ESTRUTURA DE UM PLANO DE MARKETING.....	27
QUADRO 2 – POPULAÇÃO SEGUNDO ATIVIDADES ECONÔMICAS.....	47
QUADRO 3 – A MATRIZ SWOT	56
QUADRO 4 – ATIVIDADES TÁTICAS DE MARKETING	66
QUADRO 5 – CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
3.1 AS ATIVIDADES DE MARKETING NAS DECISÕES ORGANIZACIONAIS ...	16
3.1.1 As principais atividades de marketing	17
3.1.2 O Marketing no desenvolvimento de marcas fortes	20
3.1.3 O Marketing no desenvolvimento dos relacionamentos com os consumidores.....	23
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	25
3.3 O MARKETING DIRECIONADO PARA O VAREJO.....	34
4 METODOLOGIA	39
5 PLANO DE MARKETING DA LOJA BONATTO	40
5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	40
5.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO.....	42
5.2.1 Metas e objetivos de marketing.....	42
5.2.2 Estratégia e desempenho de marketing atual	43
5.2.3 Recursos organizacionais atuais e previstos	44
5.2.4 Questões culturais e estruturais atuais e previstos	45
5.3 O AMBIENTE DO CONSUMIDOR.....	46
5.3.1 Atuais e potenciais consumidores.....	46
5.3.2 Necessidade do consumidor por materiais de construção	48
5.3.3 Padrões de compra do consumidor.....	48
5.3.4 O raciocínio dos não consumidores	50
5.4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO.....	50
5.4.1 Concorrência.....	51
5.4.2 Crescimento econômico e estabilidade.....	51
5.4.3 Tendências políticas.....	53
5.4.4 Temas legais e regulamentares	54
5.4.5 Avanços tecnológicos.....	54

5.4.6 Tendências socioculturais	54
5.5 A ANÁLISE SWOT.....	55
5.6 DESENVOLVENDO VANTAGENS COMPETITIVAS.....	57
5.7 DESENVOLVENDO UM FOCO ESTRATÉGICO	58
5.8 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING.....	58
5.9 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	60
5.9.1 Mercado-alvo principal e secundário.....	61
5.9.2 Estratégia de produto e serviços	62
5.9.3 Estratégia de preço	62
5.9.4 Distribuição e estratégia da cadeia de suprimento.....	63
5.9.5 Estratégia de comunicação integrada de marketing	63
5.10 IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING	64
5.10.1 Temas estruturais.....	65
5.10.2 Avaliação e controle	67
5.10.3 Prazo para a implementação	69
6 FOTOS	70
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
8 REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE I – ROTEIRO DE PESQUISA PARA CONSUMIDORES	82
ANEXO I – ROTEIRO DE PLANO DE MARKETING FERREL E HARTLINE	85

1 INTRODUÇÃO

O setor de construção civil demonstra grande crescimento e tem se solidificado nos últimos tempos. Esse destaque evidencia-se pelo aquecimento da economia nacional e também pelo desenvolvimento de projetos habitacionais em parceria com instituições financiadoras de crédito que oportunizam facilidades na construção ou na compra de um imóvel.

O cenário exposto influencia no aumento da demanda de produção e compra de materiais para construção. Deste modo, varejistas que possuem lojas físicas no setor enfrentam concorrência constante, sendo necessária a implementação de processos de relacionamento com o cliente, buscando diferenciação e agregando valor a marca.

Ao discorrer estas premissas, a Loja Bonatto, atuante no ramo de materiais de construção, situada em São José dos Pinhais, no estado do Paraná, constitui-se como objeto de estudo do presente trabalho. O projeto desenvolvido tem por objetivo geral elaborar um plano de marketing, a fim de contribuir no posicionamento de mercado da organização, bem como melhorar os processos de entrega de valor para os clientes de modo que beneficie a empresa e o público de interesse. Este plano visa obter resultados positivos facilitando o conhecimento do mercado para então obter maiores possibilidades de acerto na oferta dos produtos e serviços que atendam as necessidades do consumidor.

Assim, para alcançar o objetivo geral são desenvolvidos primeiramente objetivos específicos, que compreenderam o detalhamento do modelo de negócio, segmentação de mercado e posicionamento, a análise do ambiente onde a empresa está inserida, a avaliação das estratégias e determinação das forças competitivas para assim elaborar o plano de ação para a organização.

Um plano de marketing refere-se ao documento central para direcionar e coordenar os esforços de marketing (KOTLER, KELLER, 2006). Para os autores Ferrell e Hartline (2010), se torna importante a elaboração de um plano de marketing pelas organizações uma vez que estratégias de marketing se referem às pessoas envolvidas com a empresa, buscando meios de oferecer valores excepcionais, preenchendo as necessidades e os desejos dos consumidores, além de suprir as necessidades da própria organização.

O plano de marketing formado buscou detalhar o perfil da empresa estudada para assim diagnosticar e identificar as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, de modo que constituíssem um planejamento estratégico de marketing viável e compatível com os objetivos e metas organizacionais. Para tal, entrevistas com os gestores, pesquisas em dados secundários, visitas à sede, como também a revisão bibliográfica e pesquisa com consumidores constituem a metodologia e estruturam este projeto.

Desta forma, o capítulo seguinte refere-se à definição dos objetivos do trabalho. Depois, apresenta-se à fundamentação teórica elaborada. Neste capítulo são proferidos os estudos teóricos da área a fim de sustentar os métodos utilizados. Assim, no capítulo após a descrição pormenorizada da revisão bibliográfica, são detalhados os meios de pesquisa utilizados e seus direcionamentos. O plano de marketing é o próximo capítulo o qual apresenta a empresa estudada, articula as análises de processos e do macro-ambiente e estabelece as estratégias de marketing para alcanças as metas e objetivos traçados no plano. Por fim, o exame deste projeto, as limitações e sugestões, assim como as considerações do que foi aplicado, finalizam este projeto.

2 OBJETIVOS

Os desígnios bem definidos e traçados de forma clara permitem o melhor desenvolvimento do trabalho, explanam os meios de pesquisa e as oportunidades de melhorias da situação estudada. Desta forma, são apresentados os objetivos do trabalho.

2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de marketing para a Loja Bonatto. Este objetivo propõe progressos no posicionamento de mercado da empresa estudada, bem como melhorar os processos de entrega de valor para os clientes de modo que beneficie a empresa e o público de interesse.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para se alcançar o objetivo geral, determina-se os objetivos específicos que compreendem:

- a) Análise da situação e detalhamento do modelo de negócio da Loja Bonatto;
- b) Realizar a análise SWOT (forças e fraquezas, ameaças e oportunidades) da Loja Bonatto;
- c) Definir objetivos e metas de marketing para a Loja Bonatto;
- d) Definir foco estratégico e vantagem competitiva para a Loja Bonatto;
- e) Construir as estratégias de marketing para a Loja Bonatto;
- f) Definir ações de implementação e controle para a Loja Bonatto.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordadas as premissas para o desenvolvimento de um plano de marketing e a função da atividade de marketing no ambiente empresarial e na projeção dos objetivos de uma organização.

Primeiramente faz-se uma análise sobre as atividades de marketing no ambiente organizacional. Esta etapa profere uma introdução sobre os estudos de marketing, explanando como o marketing está presente nas organizações, uma vez que há a necessidade de atender cada vez melhor os clientes além de gerar maior oferta no mercado. Em sequência, são apresentadas as principais atividades de marketing, desdobrando outros assuntos, como o marketing no desenvolvimento de marcas fortes e a atividade no desenvolvido dos relacionamentos com os consumidores.

Assim o capítulo segue para o planejamento estratégico de marketing. Neste tópico é analisado e coletado vários exemplos de planos de marketing na perspectiva de autores distintos, ressaltando a importância do marketing na cultura organizacional para o engajamento dos funcionários, proporcionando o sucesso da implementação do plano de marketing.

Por fim, é feita uma abordagem sobre o marketing direcionado para o varejo, descrevendo novas tendências, estratégias específicas e a atual situação do mercado.

3.1 AS ATIVIDADES DE MARKETING NAS DECISÕES ORGANIZACIONAIS

A economia global exige que as empresas possuam uma estratégia de marketing efetiva para atender melhor as necessidades dos clientes gerando assim competitividade. As organizações estão saindo da zona de conforto, cada vez mais planejam, desenvolvem e implementam esforços sólidos a fim de satisfazer seus consumidores ou alcançar outros tipos de públicos (FERREL, HARTLINE, 2009).

O acesso à informação forneceu aos consumidores a capacidade da compra comparada, assim como a troca de opiniões sobre qualidade de produtos e confiabilidade de fornecedores. Assim, devido à grande oferta de produtos e serviços, o poder das decisões se desloca para os clientes. A vasta quantidade de informações disponíveis online permite que o consumidor receba informações de diversas fontes, propiciando um leque de escolhas e possibilidades, aquecendo então a competitividade global (SERTEK, 2007).

Nesse cenário surge a necessidade de inovação. A influência das novas tecnologias leva as organizações a tomarem a inovação como fator-chave, o que significa criar valor agregado, um diferencial competitivo. O autor ressalta:

Empresas que apresentam maior capacidade de inovação são mais competitivas. Como em um grande número de negócios há uma maior velocidade de obsolescência de produtos e serviços, surge daí a necessidade de inovação. Toda inovação exige novas habilidades e novos conhecimentos, que, em resumo são: mudanças nas formas habituais de se fazer as coisas dentro da organização. (SERTEK *et al.*, 2007, p. 11).

A inovação gera necessidades, atende demandas dos consumidores. E é nesse aspecto que as atividades de marketing estão relacionadas às decisões organizacionais. Os processos de marketing envolvem o conhecimento do mercado para aproximar-se da realidade do consumidor, fornecendo assim maior possibilidade de acerto na oferta de produtos e serviços que lhe satisfaçam. Entre tantas definições, Buhamra conceitua o processo: “Marketing é a resposta da organização às demandas do consumidor, por meio dos ajustamentos realizados em seus processos operacionais (BUHAMRA, 2012, p 6).

Segundo a AMA – American Marketing Association – citada pelos autores Ferrell e Hartline (2010), assim como Buhamra (2012), o marketing é definido como:

(...) a atividade, conduzida por meio de instituições e processos, para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros de mercado e a sociedade como um todo (AMA, 2010).

Desta forma, pode-se entender que o marketing está diretamente ligado a entrega e de valor relacionamento com os clientes. Kotler e Keller (2006) dizem ainda que o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, e acrescenta:

O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. (KOTLER, KELLER, 2006, p 4).

Assim, o marketing se torna uma função organizacional, onde há o planejamento de processos que permitem a captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente. Resumidamente, marketing é a atividade que constrói marcas de valor no mercado por meio da oferta de produtos e serviços com foco nas expectativas dos seus clientes efetivos e potenciais e nos objetivos organizacionais (BUHAMRA, 2012).

3.1.1 As principais atividades de marketing

Muitos sintetizam as atividades de marketing como processos que envolvem as quatro variáveis iniciadas pela letra 'p', chamado de Mix de Marketing pelo Prof. Jerome McCarthy (1960) citado pela autora Buhamra (2012). Em contraponto, a autora define os 4Ps como os pilares de uma organização, e que cabe ao profissional de marketing o desenvolvimento de processos que orientam na construção desses pilares, são eles:

- a) Pesquisa de mercado: mune a organização de informações sobre seus consumidores e concorrentes, identifica tendências e auxilia na tomada de decisões;

- b) Planejamento Mercadológico: orienta as ações relativas ao produto, preço, distribuição e comunicação;
- c) Relacionamento com o cliente: proporciona à empresa a comunicação com seus clientes, através desse processo é possível receber feedbacks, para assim formar uma marca de valor, fidelizar clientes e garantir a lucratividade organizacional.

Ferrell e Hartline (2010) esclarecem quais decisões de marketing são responsáveis por gerar interesse por parte do consumidor para com a organização. O planejamento estratégico é citado como a primeira decisão para atingir as metas e os objetivos de uma empresa. O plano descreve a estratégia para que a organização chegue ao sucesso almejado. A missão corporativa, o modelo de gestão, a política institucional assim como o direcionamento de mercado e segmentação são pontos que devem ser discutidos nesse processo. Após análise criteriosa desses fatores, o planejamento estratégico se resume em um plano de marketing o qual fornece um esboço de como a empresa combinará as decisões sobre produto, preço, ponto de venda e propaganda afim gerar uma oferta atraente para seus consumidores. O plano deve conter métodos de implementação, controle e refinamento dessas decisões.

A responsabilidade social e a ética são outras decisões destacadas pelos autores. Essas decisões se referem à obrigação que uma empresa para maximizar os impactos positivos sobre a sociedade enquanto minimiza os impactos negativos:

Em resposta às demandas do consumidor, com a ameaça do aumento de regulamentos, cada vez mais empresas passaram a incorporar a ética e a responsabilidade social ao processo de planejamento estratégico em marketing. A reputação pode ser danificada pelo mau desempenho ou pela má conduta ética. É mais fácil se recuperar do mau desempenho em marketing do que da má conduta ética. (FERRELL, HARTLINE, 2010, p 64).

Os autores destacam também que as preocupações com os assuntos sociais e a ética devem partir da empresa naturalmente, isto é, devem fazer parte da cultura organizacional, e não parte dos planos para a obtenção de lucros.

A pesquisa e análise são outras atividades de marketing citadas por Ferrell e Hartline (2010), já que o planejamento estratégico depende da coleta e interpretação de informações. O desafio é recolher corretamente os dados, já que há grande oferta de informações e mudanças constantes no ambiente. A ilustração a

seguir mostra sinteticamente as principais atividades de marketing, segundo Buhamra (2012) p.17:



ILUSTRAÇÃO 1 – FUNÇÕES DA ÁREA DE MARKETING
FONTE: BUHAMRA (2012, p.17)

Segundo a autora, essas funções devem ser administradas com a atividade de planejamento para então orientar as ações relacionadas ao produto, preço, distribuição e comunicação para as necessidades dos clientes, criando vantagem competitiva.

O desenvolvimento da vantagem competitiva é a atividade que estabelece o foco estratégico para um plano de marketing. Os autores explicam que “quando tais vantagens estão vinculadas a oportunidades de mercado, a empresa pode oferecer aos clientes um motivo atraente para comprar seus produtos” (FERRELL, HARTLINE, 2010, p 17). Isso quer dizer que a organização que não oferece uma vantagem competitiva, pode se tornar apenas uma a mais no meio da grande oferta do mercado. Outras decisões de marketing envolvem a segmentação de mercado, decisões de preço e produto, como também decisões de distribuição, cadeias de

suprimentos e de promoção. Essas decisões descrevem como a empresa vai satisfazer as necessidades e os desejos de seus consumidores, ou seja, indicará como a organização utilizará de suas forças e oportunidades para adequar-se as exigências do mercado.

Para Kotler e Keller (2006), para um bom desempenho em marketing, assim como citam Ferrell e Hartline (2010), é fundamental o desenvolvimento de estratégias alinhadas em um plano de marketing. Os autores acrescentam que para entender o que acontece dentro e fora da empresa é necessário um sistema de marketing confiável a fim de capturar as oportunidades e monitorar o ambiente o qual a empresa está inserida.

Todas essas tarefas geram conexão com os clientes assim como o desenvolvimento de marcas fortes. A entrega de valor adequada é o resultado de um planejamento estratégico de marketing bem estruturado, isto é, cabe aos profissionais de marketing saber comunicar esse valor para então obter sucesso e lucros ampliados.

3.1.2 O Marketing no desenvolvimento de marcas fortes

A chave para a vantagem competitiva é a diferenciação. Uma oferta pode ser diferenciada por meio do produto, em relação aos recursos, qualidade, desempenho, confiabilidade, design. Outros atributos seriam por meio de serviços, isto é, qualidade de atendimento, facilidades, entrega, ouvidoria e também por meio dos funcionários, canais e imagem (KOTLER, KELLER, 2006). Nesta conjuntura, pode-se se dizer que a estratégia é ser diferente, como afirma o autor Trout (2005) “uma estratégia bem-sucedida baseia-se em encontrar uma forma de ser diferente e se destacar no mar de concorrentes” (p. 29).

Assim, visivelmente a concorrência está mais acirrada e diversificada. Por isso é relevante investimentos na criação de uma marca de valor. As marcas de valor conquistam os consumidores, dão sentido às relações comerciais, uma vez que essas estão cada vez mais ligadas à emoção. O maior patrimônio de uma organização é sua marca, cujo valor é determinado no respeito e admiração que esta transmite aos clientes. Mais especificadamente, a qualidade virou obrigação,

oferecer bons produtos, serviços ou bom atendimento se torna condições mínimas de existência no mercado, uma vez que consumidores informados exigem seus direitos e desejos continuamente (BUHAMRA, 2012). “Boas marcas são aquelas que imediatamente vêm à mente quando um cliente tem um problema a ser resolvido ou uma necessidade a ser satisfeita” (FERREL, HARTLINE, 2010, p.212).

Para o autor Urdan (2006) a definição de marca se refere à combinação de símbolos que identificam um produto, serviço, ou organização na mente do consumidor. Marcas bem sucedidas conferem vantagem competitiva, e cabe ao profissional de marketing posicionar e detectar os elementos para a construção da marca que transparecerá a essência da organização. Assim, Urdan profere:

Os conceitos do consumidor sobre a marca formam a imagem da marca. A imagem contém referências sobre a empresa proprietária da marca (inovadora, socialmente responsável, etc.) sobre o produto (está na moda, custa caro, usado em companhia dos filhos etc.) e sobre o usuário típico da marca (pessoas elegantes, de meia idade, espírito aventureiro etc.). As conexões favoráveis com a marca não são criadas de graça. Elas resultam da experiência total do consumidor com o que está em torno da marca, o preço e as informações passadas por outras pessoas. (URDAN, 2006, p. 85).

Neste contexto, vale ressaltar que é fundamental o gerenciamento de marca. A construção de uma marca forte acontece em longo prazo, o consumidor necessita experimentar os produtos e serviços para então consolidar boas impressões e criar conexões com a empresa. O patrimônio da marca deve ser cuidado, pois é de extrema importância para a organização sendo um ativo fundamental para a estratégia de marketing (FERREL, HARTLINE, 2010; URDAN, 2006).

O patrimônio de marca é um ativo organizacional que cria condições para vender com rentabilidade. Por meio deste patrimônio, o consumidor pode atribuir um maior valor a determinado produto se a marca for relativamente forte. Nesta percepção, pode-se dizer que o patrimônio de marca se sustenta em cinco dimensões, como mostra a ilustração a seguir sugerido por AAKER (1991, citado por URDAN, 2006, p. 87):



ILUSTRAÇÃO 2 – PATRIMÔNIO DA MARCA
FONTE: AAKER (1991, citado por URDAN, 2006, p. 87)

A consciência de marca mede a facilidade com que os consumidores reconhecem uma marca. Frequentemente pessoas compram uma marca por se sentir mais familiarizado com ela. A qualidade percebida é a avaliação sobre a excelência dos produtos de uma marca, influencia diretamente as decisões de compra, justifica preços mais altos, e afere lealdade por parte dos consumidores. As associações à marca representam as ligações feitas pelos consumidores, que podem ser fatores positivos ou negativos. Os ativos de marca ajudam a garantir a integridade da marca, como patente, registros etc. E por fim a lealdade à marca, isto é, o compromisso do consumidor que gera compras frequentes, é uma preferência consistente em relação às outras marcas existentes no mercado. Diante destes conceitos, pode-se dizer que a marca é um bem precioso de uma organização, e deve ser administrada para manter e aprimorar a imagem de um produto, serviço ou empresa (FERRELL, HARTILINE, 2009; URDAN, 2006).

3.1.3 O Marketing no desenvolvimento dos relacionamentos com os consumidores

Entender o comportamento do consumidor é um bom negócio, como acrescenta Solomon (2008). Faz parte dos princípios de marketing compreender as necessidades de seus clientes, para assim fazer melhor que os concorrentes. Deste modo, a resposta do consumidor é um fator chave para determinar se estratégias de marketing estão sendo bem sucedidas, recolher dados sobre consumidores ajuda a empresa a segmentar o mercado além de identificar ameaças e oportunidades.

Nesse contexto, o autor Solomon (2008), pondera que cabe ao profissional de marketing perceber os meios mais adequados para se conectar com seus clientes, de modo que estreite os laços entre consumidor e empresa. O profissional que acredita nessa filosofia, chamada de Marketing de Relacionamento, identificará a importância da interação regular com seus clientes, construindo marcas fortes e elos que durarão ao longo do tempo.

As culturas organizacionais que colocam o consumidor em primeiro plano tendem a proporcionar as empresas um melhor desempenho além de revelar consumidores mais satisfeitos. Ferrell e Hartline (2009) exemplificam que esta cultura deve estar associada à estrutura organizacional, isto é, uma estrutura voltada para o mercado:

Empresas orientadas para o mercado são aquelas que geram disseminam e respondem com sucesso às informações do mercado. Essas empresas focalizam a análise do consumidor, a análise da concorrência e integram os recursos que possuem para oferecer valor e satisfação ao consumidor, bem como lucro no longo prazo. Para ser bem sucedida, a empresa deve poder focalizar seus esforços e recursos na compreensão de seus consumidores, de modo a aumentar sua capacidade de gerar vantagens competitivas sustentáveis (FERRELL, 2009, p 52).

Os autores acrescentam ainda que em uma organização focada no mercado, cada nível da empresa deve estar orientado para as necessidades dos clientes, por isso a importância de uma estrutura com foco no mercado uma vez que descentraliza a tomada de decisões. Os autores Kotler e Keller (2006) exemplificam no esquema a seguir:

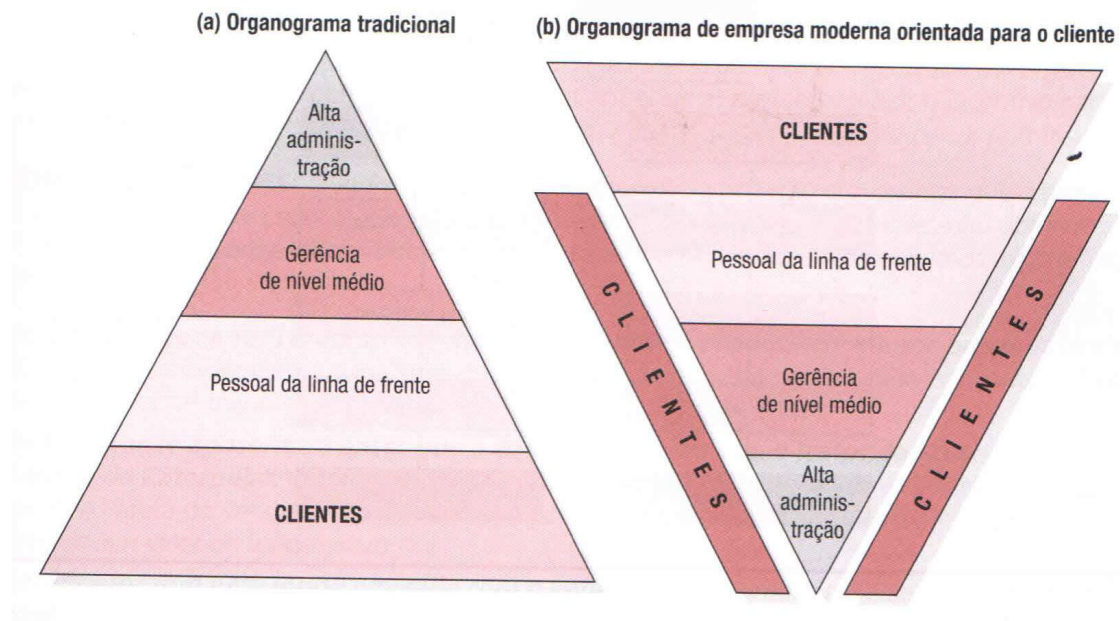


ILUSTRAÇÃO 3 – EMPRESA ORIENTADA PARA O CLIENTE
 FONTE: KOTLER, KELLER (2006, p. 139).

As atividades de marketing possuem um objetivo principal nas empresas, isto é, todos os esforços de marketing buscam desenvolver e manter relacionamento de logo prazo com o consumidor. Para Buhamra (2012) encantar o consumidor tem sido uma das tarefas mais árduas para os profissionais do ramo. Nos dias de hoje os consumidores tem se tornado mais exigentes, seletivos, racionais, infiéis, bem informados e sem tempo. Ferrell e Hartline (2009) concordam que atender as necessidades e anseios dos consumidores tem-se mostrado um desafio no atual ambiente de rápidas mudanças.

Os clientes buscam significado na compra, isto é, buscam segurança e esperam se identificar com o fornecedor, que deve aumentar suas expectativas na experiência de compra. O que importa na negociação é o valor que o cliente percebe na troca de seu dinheiro pela oferta da organização, se esse valor percebido for maior que o custo da compra, o cliente se convence sobre a oferta e tende a ser fidelizado (BUHAMRA, 2012).

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

O processo de planejamento começa com uma profunda investigação no ambiente interno e externo de uma organização. Esta análise procura esclarecer questões relativas à concorrência, consumidores e posicionamento. Assim é realizado um plano de marketing coerente com a missão e as metas organizacionais. Segundo Ferrell e Hartline (2010) “um plano de marketing é um documento escrito que fornece um esquema das atividades de marketing da organização incluindo a implementação, avaliação e controle dessas atividades” (p.42).

Planejar é prever o futuro, deve ser um processo contínuo, definindo claramente os objetivos e as estratégias para alcançá-los. “O planejamento é definido como o processo de antecipar o futuro e determinar o curso de ação para a realização dos objetivos organizacionais” (COBRA, 2009, p. 40). Por meio desta definição, o autor acrescenta que o posicionamento de mercado, assim como as decisões sobre linha de produtos, os preços, os canais de distribuição, ponto de venda e propaganda dependem do planejamento estratégico de marketing para se alinharem aos objetivos da organização.

“O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing” (KOTLER, KELLER, 2006, p 41). Para os autores, o plano de marketing se divide em dois níveis: estratégico e tático. O primeiro estabelece os mercados-alvo e a oferta de valor, com base nas oportunidades de mercado. Já o plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluído as definições de produto, promoção, comercialização, preço, canais de vendas e serviços.

Neste contexto, Kotler e Keller (2009) apresentam um modelo de plano de marketing que deve redigir os seguintes conteúdos:

- **Resumo executivo e sumário:** Deve ser iniciado com um resumo das principais metas e recomendações. Busca compreender o objetivo geral do plano, sendo que o sumário de seguir a esse resumo, descrevendo o restante do plano com fundamentos e detalhes operacionais.
- **Análise da situação:** Essa etapa apresenta os antecedentes relacionados a vendas, custos, lucros e forças competitivas. Delineia o tamanho e o

crescimento do mercado, tendências, riscos e oportunidades. Pode ser acrescentados fatores históricos e econômicos.

- **Estratégia de Marketing:** Aqui é definido a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano. Define também quais grupos e necessidades devem atender. Se estabelece o posicionamento competitivo e estratégias de implementação do plano.
- **Projeções financeiras:** Aqui se inclui a previsão de vendas e projeções de despesas ou ponto de equilíbrio. Tais previsões mostram custos de marketing, volumes de vendas para compensar custos fixos e operacionais assim como a prospecção de lucro.
- **Controles:** A última seção descreve como se dará o monitoramento do plano de marketing. Os orçamentos devem ser detalhados freqüentemente assim como a avaliação dos resultados. Pode-se aplicar nessa etapa planos de contingência para eliminar riscos.

A estrutura do plano de marketing é fundamental para assegurar que todas as informações pertinentes sejam consideradas e incluídas. Ferrell e Hartline (2010) lembram que um bom plano de marketing deve ser abrangente, para garantir que não haverá omissão de informações, flexível para ser modificado e adequar-se as necessidades do ambiente, consistente para garantir o entendimento de executivos e funcionários do processo de planejamento, e por fim lógico para persuadir a diretoria sobre as vantagens a serem obtidas.

O esquema proposto por Ferrell e Hartline (2010) é exposto da seguinte forma, no quadro (1):

- I. Sumário Executivo
 - a. Sinopse
 - b. Principais aspectos do plano de marketing

- II. Análise da situação
 - a. Análise do ambiente interno
 - b. Análise do ambiente do consumidor
 - c. Análise do Ambiente Externo

- III. Análise Swot
 - a. Forças
 - b. Fraquezas
 - c. Oportunidades
 - d. Ameaças
 - e. Análise da matriz SWOT
 - f. Estabelecimento das vantagens competitivas
 - g. Estabelecimento de um foco estratégico

- IV. Metas e objetivos de marketing
 - a. Metas de marketing
 - b. Objetivos de marketing

- V. Estratégia de marketing
 - a. Mercado alvo principal e secundário
 - b. Estratégia de produto
 - c. Estratégia de precificação
 - d. Estratégia de distribuição/cadeia de suprimento
 - e. Estratégia de comunicação de marketing integrada (promoção)

- VI. Implementação de marketing
 - a. Questões estruturais
 - b. Atividades de marketing tático

- VII. Avaliação e controle
 - a. Controles formais
 - b. Controles informais
 - c. Cronograma e prazo de implementação
 - d. Auditorias de marketing

QUADRO 1 - ESTRUTURA DE UM PLANO DE MARKETING
FONTE: FERREL E HARTLINE (2010, p. 43 e 44)

O sumário executivo é um resumo, uma sinopse do plano de marketing. Tem por objetivo oferecer uma visão geral do plano, além de informar o escopo e comentar possíveis resultados. Para Ferrell e Hartline (2010), essa etapa deve ser escrita por último para um detalhamento mais fiel dos acontecimentos. A análise da situação é o próximo item do plano de marketing e informa todas as informações pertinentes sobre os ambientes em que a empresa está inserida. Isto é, ambiente externo, interno, análise de mercado, recursos humanos, economia, tecnologia, política e cultura organizacional, estrutura da companhia, entre outros assuntos que

afetam o posicionamento empresarial. Esta etapa, se bem redigida, garante o sucesso do plano e direciona a empresa para o alcance dos resultados almejados.

Após verificar os ambientes da empresa, é possível realizar a análise SWOT, o próximo segmento do plano. Esta análise identifica as forças e fraqueza do âmbito interno e verifica as oportunidades e ameaças dos fatores externos, proporcionando à empresa informações sobre o que ela faz de bem e o que precisa melhorar. De acordo com Ferrell e Hartline (2010), este modelo é uma estrutura simples, de fácil entendimento, e se bem realizada, organiza a posição estratégica da empresa. Por conseguinte, depois de definido o foco estratégico, declara-se os objetivos e metas de marketing, que consistem em descrever formalmente os resultados desejados e esperados do plano de marketing. As metas de marketing são mais amplas, desenvolvem os objetivos e auxilia nas decisões de marketing. Já os objetivos são mais específicos, declarados em termos quantitativos. Os autores consideram importante uma missão claramente definida nesta etapa, uma vez que as metas e objetivos devem ser coerentes com o pensamento organizacional.

A seguir é possível descrever as estratégias de marketing, que mostrarão como a empresa atingirá seus objetivos. Nessa etapa devem-se descrever os detalhes de posicionamento, estratégias de diferenciação de mercado, estratégias de preço, comunicação e relacionamento com os clientes. Os autores Ferrell e Hartline (2010) acreditam que é importante tentar tornar essas estratégias sustentáveis. Também é importante discorrer sobre a implementação das estratégias, como afirmam os autores “sem um bom plano de implementação, o sucesso da estratégia de marketing é colocado em risco” (FERRELL, HARTLINE, 2010, p. 47). Assim a fase de implementação de marketing é tão importante quanto definir as estratégias. Vale lembrar que o apoio dos colaboradores e aspectos como liderança, espírito de equipe e motivação são fundamentais para a execução do plano. Nesta seção pode se responder algumas questões cruciais para delinear as etapas das estratégias de marketing, que são:

1. Quais as atividades específicas de marketing serão assumidas?
2. Como essas atividades serão desempenhadas?
3. Quando essas estratégias serão desempenhadas?
4. Quem é o responsável pela execução dessas atividades?
5. Como será monitorada a execução das atividades planejadas?

6.Qual será o custo dessas atividades? (FERRELL, HARTLINE, 2010, p.47).

Após descrever como as estratégias de marketing serão executadas, é necessário detalhar como os resultados do plano de marketing serão avaliados, isto é, a avaliação e controle, última seção do plano. Essa etapa estabelece padrões de desempenho relacionados aos objetivos anteriores do plano, ou seja, pode se fundamentar em volume de vendas, participação no mercado, lucratividade, reconhecimento de marca e comunicação com os clientes. Vale ressaltar que os orçamentos devem ser monitorados para verificar melhores custos e benefícios. Outro ponto a ser ressaltado são as ferramentas de avaliação do plano de marketing, isto é, se plano não atingir seus objetivos, uma auditoria de marketing deverá identificar os pontos de discrepância (FERRELL, HARTILINE, 2010).

Neste contexto, o autor Cobra (2009) ressaltar que o planejamento deve mapear e adaptar os negócios, produtos e serviços da empresa a fim de direcionar a mesma para o aumento de vendas, lucratividade e reconhecimento de marca.

Assim, ou autor exemplifica a forma como o planejamento deve ser detalhado, seguindo os seguintes pressupostos:

Consistência – entre recursos disponíveis e os planos traçados. Caso isso não ocorra, o planejamento, em parte ou em seu todo, poderá não ser alcançado.

Responsabilidade – para cada etapa do planejamento, é preciso definir responsabilidades específicas para cada área-chave da empresa. Sem que as pessoas sejam responsabilizadas, o plano poderá não atingir seus pressupostos traçados. Ou seja, o planejamento só colhe bons frutos se houver responsabilidades claramente definidas.

Comunicação – não basta planejar, é preciso comunicar a todas às áreas da empresa as etapas correspondentes do planejamento. Sem estar devidamente informada, a pessoa na empresa não se sentirá comprometida com os resultados do planejamento.

Implementação e acompanhamento – o planejamento precisa ser devidamente implantado e acompanhado. (COBRA, 2009, p. 45).

Outras premissas são adicionadas por Ferrell e Hartline (2010) para facilitar o desenvolvimento e a utilização do plano de marketing, são elas:

- a) Fazer um planejamento: devido o grande tempo necessário para realizar um plano de marketing, é necessário programar as atividades.

- b) Revisar: rever o plano após um determinado espaço de tempo ajuda a perceber as informações sob uma nova perspectiva, para assim fazer os reajustes.
- c) Ser criativo: um bom plano deve conter boas idéias.
- d) Usar o bom senso e o discernimento: é necessário para extrair corretamente as informações, eliminar o que não é relevante, para então elaborar um plano consistente.
- e) Pensar adiante: as idéias precisam sair do papel, por isso é necessário estar ciente de como o plano será desenvolvido. Para que as metas sejam atingidas devem-se levar em conta os recursos da organização para assim tornar o plano de marketing realista.
- f) Atualizar-se regularmente: o plano de marketing deve ser atualizado constantemente para que as estratégias de marketing estejam de acordo com as mudanças do ambiente externo e novos hábitos dos consumidores.
- g) Comunicar-se: é fundamental para mapear o processo de implementação do plano de marketing. Desde os altos executivos até gerentes e linhas de produção, a comunicação é fator determinante para que todos os envolvidos no projeto permitam que a empresa atinja seus objetivos.

O plano de marketing precisa apresentar programas detalhados de ação, isto é, especificando recursos e áreas de atuação, além de conter indicadores de desempenhos a serem alcançados. O plano deve ser apresentado de forma clara, a atividades devem estar, se possível, quantificadas e orçadas, o foco deve estar bem definido e realista, isto é, estar de acordo com as exigências de mercado. A concordância também é fator determinante uma vez que todas as pessoas envolvidas com sua execução devem estar devidamente notificadas (COBRA, 2009).

Para Buhamra (2012), o planejamento deve auxiliar as áreas da empresa de modo geral a fim de definir as ações que atendam as necessidades, desejos e expectativas dos consumidores de forma competitiva além de controlar os resultados.

O autor Cobra (2009) especifica que o plano de marketing deve reunir um detalhamento de recursos e tarefas para estimular o aumento das vendas e o cumprimento dos objetivos de marketing. Assim, o autor sugere seu plano de marketing baseado nos autores Boone e Kurtz (1995). Este plano necessita

responder três questões-chave pra estabelecer o foco do plano, são elas: Onde a empresa está agora, para aonde a empresa deseja ir, e como conseguir chegar até lá. Diante destas indagações, o autor institui um plano de marketing que ajuda a responder estes itens e identificar possíveis pontos falhos nos objetivos organizacionais.

O esquema a seguir representa o plano de marketing proposto por Cobra (2009) baseado na obra *Contemporary Marketing* dos autores Boone e Kurtz (1995)¹:

I. Análise situacional. Onde a empresa está?

A. Histórico

- Natureza do negócio da empresa, vendas e histórico de lucro e situação atual.
- Fatos principais da empresa. Cultura da organização, principais ritos e mitos.

B. Análise do consumidor

- Quem são os consumidores e de que maneira a empresa os têm atendido?
- Quais são os principais segmentos de consumidores?
- Quantos consumidores existem em cada segmento de mercado?
- Quanto eles compram e como?

C. Análise da concorrência

Em função da natureza de mercado – tamanho, características e estratégias da concorrência.

II. Objetivos de marketing. Para onde a empresa quer ir?

A. Objetivos de vendas

- Qual será o nível de venda que se pode obter no próximo ano? E durante os próximos cinco anos?

B. Objetivos de lucro

- Com base na estrutura de custos, qual o nível de lucro que se pode atingir?

C. Objetivos de consumo

- Como se pode atender as expectativas dos consumidores?
- O que os principais clientes atuais e potenciais pensam da empresa?

III. Estratégias. Como conseguir chegar lá?

A. A estratégia de produto

- Que produtos e serviços deveriam ser oferecidos para atender às necessidades dos consumidores?

- Qual é a exata natureza do produto?

B. Estratégia de preço

- Qual o nível de preços que deveria ser praticado?
- Que preços específicos e que descontos são mais adequados?

C. Estratégia de distribuição

- Que canais de distribuição deverão ser utilizados para escoar vendas?

- Que facilidades de distribuição física o mercado requer?

- Onde devem estar localizados os estoques para distribuição?

¹ BOONE, Louis. KURTZ, David. L. *Contemporary Marketing*. 8 ed. The Dryden Press Rort Worth, 1995.

- Quais são as principais características da distribuição e logística?
- D. Estratégia promocional
 - Qual é a melhor combinação de esforço promocional: venda pessoal, propaganda, ou promoção de vendas?
 - Quanto deverá ser gasto com cada esforço promocional?
 - Qual deverá ser a verba de mídia?
- E. Estratégia financeira
 - Qual será o impacto financeiro do plano de marketing no orçamento projetado para o próximo ano?
 - Qual será a renda projetada comparativamente com a receita esperada se o plano não for implementado? (COBRA, 2009, p.51).

Basicamente, os autores estudados propõem uma composição semelhante para a elaboração de um plano de marketing. O que difere as estruturas é a complexidade dos processos, isto é, há planejamentos que propõem maior estudo das informações, em contra partida há planos de marketing mais sucintos. Nesse aspecto, Ferrell e Hartline (2009) deixam claro que as etapas e os objetivos do plano de marketing devem ser bem entendidos para então perceber a importância de sua realização. Assim os autores citam que um bom plano de marketing deve atender os seguintes propósitos:

1. Explicar as situações presente e futura da organização. Isso inclui as análises da situação e SWOT e o desempenho passado da empresa.
2. Especificar os resultados esperados (metas e objetivos), de modo que a organização possa prever sua situação no final do período de planejamento.
3. Descrever as ações específicas que deverão ser efetivadas, de modo que a responsabilidade por elas possa ser atribuída e implementada.
4. Identificar os recursos que serão necessários para executar as ações planejadas.
5. Permitir o monitoramento de cada ação e de seus resultados de modo a implementar controles. (FERRELL, HARTLINE, 2010, p. 50).

Assim, fica visível que é indispensável um planejamento formal para compartilhar e esclarecer os objetivos e estratégias organizacionais. Através do planejamento é possível sustentar as idéias e colocá-las em prática (BUHAMRA, 2012).

Mas para isso, é necessário a implementação do marketing na empresa. O sucesso do plano de marketing é relativo à dedicação e a seriedade com que a organização lida com os deveres do plano. O marketing deve fazer parte da cultura organizacional e se estabelecer na estrutura e filosofia da empresa. “Um brilhante

plano estratégico de marketing nada vale se não for bem implementado” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 733).

Quando o marketing torna-se uma extensão da cultura organizacional, o funcionários vêem a implementação de um plano, ou um novo posicionamento, com naturalidade, ajudando na tomada de decisões, se adaptando à mudanças e proporcionando à empresa o cumprimento de metas e objetivos. Os autores Ferrell e Hartline (2010) exemplificam na figura abaixo:



ILUSTRAÇÃO 4 – ELEMENTOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING
 FONTE: FERREL E HARTLINE (2010, p.342).

Assim, pode-se entender que a implementação do plano de marketing deve ser considerada como parte fundamental na tomada de decisões de uma organização. Por isso a importância de se compartilhar metas e valores com todas as partes da empresa. Para os autores, o plano de marketing bem implementado é aquele em que todas as funções, sistemas e recursos da empresa estão envolvidos, estimulando o compromisso e a motivação dos funcionários.

3.3 O MARKETING DIRECIONADO PARA O VAREJO

A nova tendência do varejo é estar direcionado às necessidades e desejos de seus consumidores. Mais do que bens e serviços, os clientes desejam soluções para seus anseios e conveniências. Os compradores adquirem produtos cada vez mais por emoção, por isso o “papel do varejo é levar emoções aos seus clientes sob a forma de bens e serviços” (COBRA, 2009, p. 255).

O varejo representa uma função importante para a sociedade, uma vez que este tipo de organização dispensa o contato direto do fornecedor com o consumidor. Isto é, o varejo favorece a logística dos fornecedores, assume os riscos de armazenagem e distribuição (BUHAMRA, 2012). Os autores Kotler e Keller (2006) definem o segmento:

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo. Qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou varejista – está fazendo varejo. Não importa como os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet) ou onde eles são vendidos (em uma loja, na rua, na casa do consumidor). (KOTLER, KELLER, 2006, p. 500, 501).

Assim, o varejista pode ser considerado como o agente econômico, pois é um prestador de serviços que se relaciona diretamente com o consumidor final. Isto é, o varejo possui condição privilegiada uma vez que pode influenciar nas decisões de compra dos clientes e posicionar a estratégia de marketing no ambiente de loja (URDAN, 2006).

Deste modo, o varejo baseado em um plano de marketing estratégico cria valor para seus clientes. De acordo com Cobra (2009), as ações dos varejistas devem se sustentar em cinco pilares. O primeiro está relacionado à resolução de problemas dos clientes, isto é, os consumidores compram a resolução de um problema em forma de um produto, por esse motivo, o varejista deve ajudar nesse processo para que o cliente se sinta satisfeito. O segundo pilar faz analogia ao respeito, já que tratar os clientes com cordialidade é fundamental. O terceiro pilar está baseado nas emoções dos consumidores, ou seja, muitas vezes a compra de

um produto está relacionada à realização de um sonho ou fantasia, por isso a necessidade de tornar essa experiência única e envolvente. O quarto pilar está ligado ao preço. O preço tem forte ligação com as emoções e está unido com a qualidade de um produto. Representa prestígio e estima. Um produto muito barato pode significar baixa qualidade, ao mesmo tempo em que um mais caro possui alto valor social. Por fim, o quinto pilar está relacionado ao tempo. Agilidade no processo de compra proporciona aos clientes mais facilidades e atratividade ao varejo.

A autora Buhamra (2012) também apresenta algumas lições fundamentais para fazer marketing direcionado para o varejo:

- a) Identificar as diferenças de cada cliente: segmentar o mercado e entender as diferenças dos clientes permite melhor entendimento dos consumidores e, por conseguinte melhor atendimento.
- b) Entender que cliente não compra só preço: o cliente compra uma troca justa, isto é, paga um preço compatível com o valor agregado ao produto.
- c) Perceber que o concorrente não é apenas aquele que faz o mesmo que você: a concorrência pode estar em qualquer segmento, seja no produto, no atendimento, pontualidade ou serviço.
- d) Disseminar o conceito de marketing por toda a organização, pois toda empresa é uma concorrente que tem a força do elo mais fraco: as pessoas que fazem a organização, por isso a importância de disseminar as políticas empresariais para que todos estejam direcionados para o mesmo objetivo.
- e) Inovar e evoluir com o cliente: acompanhar as inovações do mercado, assim como se antecipar à evolução, são indicadores de modernização e preocupação com as exigências dos consumidores.
- f) Estabelecer o retorno esperado de cada investimento de marketing: os investimentos precisam de resultados, isto é, no retorno de vendas e lucratividade.
- g) Construir a marca com base na ética: a marca é mais que um símbolo, é um composto de significados que representa a conduta da organização.

Diante dessas premissas, vale ressaltar que o varejista moderno deve proporcionar contentamento aos seus clientes por meio de soluções que os surpreenda. Além de vender produtos, deve fazer com que o processo de venda crie

valor, emoções, além de oferecer preço justo, e apresentar conveniências. Esses sentimentos estão muitas vezes ligados ao ambiente varejista, onde o consumidor manifesta seu comportamento de compra e onde todas as atividades do varejo se convergem. No ambiente comercial que os sonhos se tornam realidade, portanto cabe ao varejista o interesse de deixá-la bela e atraente para estimular seus clientes para o consumo (COBRA, 2009).

Assim, um ambiente varejista focado no consumidor pode ser fator determinante na escolha de compra. O tamanho da loja, assim como o layout, devem ser adequados e estudados para trazer conforto e chamar atenção dos consumidores. A decoração e as cores planejadas são atraentes aos olhos do consumidor e fazem referência ao estilo organizacional e a cultura da empresa, como também a atmosfera, iluminação, som e perfume proporcionam um diferencial ao ambiente comercial (COBRA, 2009).

O autor Cobra (2009) cita algumas ferramentas de marketing para o mercado varejista, são elas:

- a) Composto de produto: a variedade de produtos ou a especialização em determinado setor garante as vendas.
- b) Composto de serviços: instalações devem ser acolhedoras. Oferecer estacionamento, crediário, garantias e outras conveniências são diferenciais.
- c) Composto de localização: local aprazível, de fácil acesso que permita a agilidade.
- d) Composto promocional: esforços em comunicação, promoção de vendas e relações públicas estimulam as vendas.
- e) Composto de preço: uma política de preço atraente proporciona vantagens para os consumidores.
- f) Organização e layout: a organização e a disposição dos produtos devem facilitar a circulação e o atendimento no ambiente
- g) Otimização da abordagem em software: a otimização da informatização permite melhores desempenhos no planejamento, nas vendas, controle de estoques, preços e promoção.

Neste contexto, os autores Kotler e Keller (2006) também sugerem algumas premissas sobre as principais decisões de marketing para um varejista. São elas:

- a) Mercado-alvo: uma das decisões mais importante do varejista está relacionada à segmentação de mercado. Com o mercado-alvo definido e avaliado o varejista pode direcionar seus objetivos de marketing e decidir sobre o posicionamento do varejo.
- b) Sortimento e suprimento de produtos: O sortimento dos produtos devem se adequar aos desejos e necessidades do público-alvo. Por isso, é necessário realizar decisões sobre a amplitude e profundidade da seleção de produtos para então atender as expectativas dos clientes. Depois desta tomada de decisão, o varejista deve mapear as fontes de suprimentos e estabelecer critérios e métodos de compras.
- c) Serviços e ambiente de loja: O serviço é forte fator de diferenciação, por isso é importante definir o mix de serviços a oferecer para os consumidores. O ambiente da loja também deve ser cuidado e planejado. A disposição dos materiais deve facilitar a circulação, atrair os clientes alvo e favorecer as compras.
- d) Preço: o preço determina o posicionamento do varejo, deve ser direcionado ao mercado-alvo e conferido com a concorrência.
- e) Comunicação: a comunicação varejista pode ser bem explorada. Existe uma gama de estratégias para atrair o cliente e gerar movimentação nas lojas. Cartazes promocionais, anúncios de liquidações, cupons de desconto, programas de fidelidade, amostras de produtos e treinamento para os funcionários são estratégias que fortalecem a marca e promovem as vendas.
- f) Localização: a localização deve ter em vista regiões adequadas, de movimento intenso, fácil acesso e estacionamento. Vale lembrar que é importante examinar o tráfego de pessoas, hábitos de compra e analisar a concorrência.

Em complemento, Urdan (2006) acredita que o marketing dos varejistas deve dar início com as definições de ramo de atuação, mercado-alvo e posicionamento, sendo que as demais decisões devem se orientar por meio destes pilares. A boa gestão do marketing de varejo acontece com a adequação entre as decisões de marketing e as condições internas e externas.

Desta forma, um fator determinante para o varejista é sua diferenciação. Muitas vezes é preferível ser especialista em determinado setor, do que possuir

diversos produtos sem focar na necessidade específica do mercado que se deseja atender (TROUT, 2005). O autor Cobra (2009) complementa:

Preço atrativo, oferta única e publicidade sedutora são apenas algumas armas do varejo. Suas estratégias são inúmeras, e vão do emocional ao racional com uma velocidade arrasante. Na luta para conquistar o cliente, tudo é válido, menos a falta de ética ou a venda enganosa. Os principais ativos de compra são para atender necessidades e desejos em função, sobretudo, de seus estilos de vida e valores sociais (COBRA, 2009, p. 263).

A partir desta idéia, pode-se dizer diferenciação de varejo para varejo está no serviço, pois a prestação de serviços de qualidade que proporcionam fidelização e conquistam os clientes (BUHAMRA, 2012). Kotler e Keller (2006) proferem que o serviço de atendimento deve ser infalivelmente confiável para servir como ponto de diferenciação.

Por fim, a autora Buhamra (2012 p.117), esclarece: “criatividade é a palavra-chave”. Basta ser criativo na atratividade e nas estratégias de retenção dos clientes. O profissional de marketing deve observar o comportamento de seus consumidores, pois entender os desejos dos clientes ajuda a encontrar maneiras de suprir as necessidades dos mesmos. É importante lembrar-se do ambiente da empresa, organização, clima ou cores proporcionam identificação e novas experiências para os clientes, a compra começa pelo olhar. Os funcionários são fundamentais para o funcionamento do varejo, pois são os pontos de contato da organização com os clientes. Por isso, é necessário treinamento e capacitação, além de promover uma política de espontaneidade e bom humor. Vale lembrar também que, oferecer serviços que agreguem valor à organização, promove diferenciação e fidelização dos clientes. Por último, é fundamental atualização e positividade, já que o mercado está em constante inovação, é necessário estudar, se atualizar para evoluir continuamente, além de ser otimista e estar preparado para eventuais crises (BUHAMRA, 2012).

4 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente projeto adotou-se o método qualitativo de estudo de caso da empresa Loja Bonatto que se constituiu como objeto de estudo deste trabalho. O procedimento escolhido contribuiu para uma melhor visualização dos fenômenos individuais, processos empresariais e aspectos políticos e econômicos da situação estudada.

O estudo de caso é uma ferramenta de pesquisa abrangente, que identifica acontecimentos específicos e ao mesmo tempo se demonstra útil quando o fenômeno estudado é amplo e complexo (YIN, 2001). Assim, a coleta de informações se deu a partir de documentos fornecidos pela empresa, como faturamentos e revistas do setor. Informações do microambiente foram arrecadadas por meio de documento elaborado pela Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais como também em sites de publicações da área.

Desta forma, a construção deste projeto teve como principal fonte de coleta de informações as entrevistas com os gestores. O preenchimento de um roteiro de perguntas abertas, realizado juntamente com os proprietários da Loja Bonatto, sugerido na obra dos autores Ferrell e Hartline (2006), estruturou o plano de marketing. O roteiro (disponível no Anexo I) foi escolhido nas orientações acadêmicas, devido grande abrangência dos assuntos organizacionais e maior detalhamento das ações e das etapas para a elaboração de um plano de marketing. Outros aspectos foram levantados através de visitas à sede e conversas informais com funcionários.

Para resgatar as informações sobre os consumidores foi realizado um questionário (Apêndice I), baseado nos questionamentos de Ferrell e Hartline (2006), e aplicado para cinco consumidores da empresa. Houve um cuidado na seleção de clientes, para que houvesse opiniões de consumidores usuais e esporádicos, a fim de identificar diferentes pontos de vista sobre a organização. Assim, o questionário foi respondido por três clientes fiéis à organização e dois clientes casuais. A abordagem foi feita por conveniência e face à face.

5 PLANO DE MARKETING DA LOJA BONATTO

Este capítulo abordará o estudo da empresa varejista Loja Bonatto a fim de delinear assuntos pertinentes para a conclusão de um planejamento estratégico de marketing. Assim, a descrição da análise interna, assim como a avaliação das interferências externas e o ambiente do consumidor permitem a composição de tomadas de decisões para o posicionamento da empresa, o alcance das metas almejadas e o foco no mercado.

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Há 24 anos no setor de materiais de construção, a Loja Bonatto está localizada em São José dos Pinhais, Pedro Moro, Rua Joinville (n°2324). Sua forma jurídica é denominada Altivir Bonatto Materiais para Construção, de CNPJ 73.896.185/0001-38, juntamente com a N.J. Bonatto Transportes e Artefatos de Cimento, de CNPJ 02.345.144/0001-05, que presta os serviços de entregas para a empresa. Em dias úteis o horário de funcionamento é das 8h às 18 horas, aos sábados das 8h às 12h30.

Seu modelo de gestão é familiar, os proprietários e irmãos Altivir Bonatto e Nelson José Bonatto contam com 45 colaboradores que estão divididos entre os setores de vendas, crediário, caixa, expedição, pátio de entregas, gerência e administração, sendo que do total, 27 trabalham na loja e 18 no pátio de entregas. Levando-se em consideração o número de empregados, a participação no mercado de produtos e/ou serviços da organização e do nível de abrangência e operações, a empresa é considerada de pequeno porte.

No ano de 1989, Nelson José Bonatto, formado em Economia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), teve a idéia de montar uma loja de tintas e complementos. Como trabalhava em uma agência bancária e em um escritório de engenharia, não tinha muita experiência em comércio, assim, convidou seu irmão Altivir Bonatto, que trabalhava como vendedor em uma loja de materiais de construção famosa da cidade, para ser seu sócio.

Em outubro de 1989, a primeira sede da então “Casa Bonatto” abriu na Rua Catão Menna Barreto, no Bairro Pedro Moro, em São José dos Pinhais. Passados

alguns meses, os irmãos Bonatto notaram a grande demanda de clientes, passando a vender além de tintas, materiais para construção. Nesta época, a mãe dos sócios, Adelaide V. Micheletto Bonatto, entrou para a sociedade, juntamente com outro irmão, Amilton Bonatto.

Com a cidade de São José dos Pinhais crescendo a cada dia, a Loja Bonatto adquiriu sua sede própria, na Rua Joinville, a poucos metros da loja anterior. Logo após, Dona Adelaide se aposentou e seu filho mais novo, Amilton, seguiu carreira na área de telecomunicações. Assim, os dois sócios Altivir e Nelson José Bonatto foram aprimorando os serviços e aumentando a sede atual.

Hoje, a Loja Bonatto detém uma área de aproximadamente 1.800 m², com o espaço dividido entre o ambiente de vendas e o pátio de entregas. Além dos limites físicos anteriormente denominados, a empresa conta com oito caminhões e três carros utilitários que servem para serviços externos, como busca e entrega de materiais, atividades burocráticas (pagamentos e cobranças), entre outros.

Percebendo a necessidade de aprimorar as relações com os fornecedores, assim como as dificuldades para alcançar metas desejadas pelos gestores perante os desafios do mercado, deu-se a intenção de realizar um planejamento estratégico a fim de suggestionar a organização e aplicar estudos em marketing.

A análise da situação dos ambientes internos e externos, bem como a delimitação de públicos e preferências do consumidor, possibilitaram o desenvolvimento de estratégias de posicionamento para a organização. A Loja Bonatto possui grande potencial de vendas em São José dos Pinhais. A localização da empresa assim como sua tradição e vendedores conhecedores do ramo garantiram a efetivação da Loja Bonatto no mercado. Mesmo não obtendo um posicionamento definido, a empresa entende a importância em satisfazer seu público e estar focado nas expectativas dos clientes. Com relação ao ambiente interno, a empresa apresenta funcionários experientes, porém não investem em ações motivacionais ou de promoção de capital humano. Falta ainda um compromisso para realizar processos operacionais com excelência. A empresa peca também por não desenvolver estratégias voltadas para o mercado e não investir na demanda por meios tecnológicos que garantem agilidade nos processos da empresa.

O ambiente externo apresentou ameaças e oportunidades relacionadas à tecnologia e economia, respectivamente. Assim, o plano de marketing buscou

aprimorar esses fatores de modo que beneficie a empresa. Desta forma, a criação de um posicionamento que ressalte as qualidades da empresa, assim como o desenvolvimento de um site para facilitar os processos e atender as demandas são metas almejadas para que a Loja Bonatto obtenha destaque no mercado e atinja a prospecção e fidelização de clientes.

5.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO

Esta etapa pondera as informações pertinentes do ambiente interno da organização destacando a estrutura da empresa, estratégias de marketing atuais, recursos e questões culturais.

5.2.1 Metas e objetivos de marketing

Apesar de não manter formalizados os objetivos e metas de marketing, os proprietários da Loja Bonatto entendem a importância de se estabelecer um foco para orientar a organização para o mercado. Assim, as atuais metas da empresa visam o aumento das vendas e conseqüentemente o aumento da fatia do mercado de materiais de construção de São José dos Pinhais. Por conseguinte, a organização almeja ser reconhecida como referência no atendimento, como também na oferta de um preço justo por produtos de qualidade.

Ao analisar os objetivos e metas da organização, seu método de funcionamento, assim como sua política, missão, visão e valores, entende-se que a empresa está apta a cumprir seus desígnios por meio de esforços de marketing e um planejamento coerente com o ambiente em que a organização está inserida. Tanto a missão quanto a visão da empresa orientam seus colaboradores a saciar as necessidades de seus consumidores, bem como os valores instituem a ética organizacional:

- a) Missão: Oferecer aos nossos clientes produtos de qualidade, promovendo o bom atendimento e as melhores condições para a construção civil;
- b) Visão: Ser referência no mercado como a melhor empresa de materiais de construção, estimulando a fidelização dos clientes e a satisfação dos colaboradores;
- c) Valores: Seriedade na prestação de serviços; respeito às pessoas; qualidade nos produtos oferecidos; preocupação com o bem estar da

comunidade; comprometimento em relação às causas de ordem sustentável e social. (Fonte: Loja Bonatto, 2011)

Desta forma, é possível ressaltar o interesse da empresa em atender os desejos de seus clientes e a preocupação com os assuntos do ambiente externo. O cenário exposto é convidativo a implementar atividades de maior integração entre os públicos com o direcionamento adequado de políticas internas e estratégias de fortalecimento da marca. Com o planejamento de marketing, a empresa viabilizará seus objetivos, e colocará em prática suas políticas organizacionais.

5.2.2 Estratégia e desempenho de marketing atual

No ano de 2011, a empresa investiu em mudanças e as instalações foram ampliadas. A Loja Bonatto buscou modernização com novo layout para melhor exposição dos produtos e na montagem de um novo showroom.

Segundo a revista da Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção, a ANAMACO, publicada em Janeiro de 2011, a Loja Bonatto detém a posição 37º no ranking das lojas de materiais de construção do Paraná em uma lista de 146 posições, sendo a primeira empresa independente a aparecer na lista de São José dos Pinhais. Essa pesquisa faz um levantamento dos maiores lojistas do segmento no país, e utiliza como critério a indicação de indústrias do ramo, que apontaram seus melhores clientes no que diz respeito ao volume de compras.

O processo comunicativo é considerado regular, uma vez que é feito face a face, alusivo a informalidade característica da empresa. Desta forma favorece o estreitamento de relacionamentos, porém reduz a credibilidade da informação. A interação entre os setores ocorre por meio das tarefas habituais, tais como: despacho e entrega de mercadorias, vendas e conferências; todas gerenciadas através dos computadores e celulares de domínio da loja.

A empresa não prioriza nenhum público específico em sua comunicação, entretanto, considera importante a opinião dos mesmos para determinação das estratégias. “Trabalhando pelo mesmo ideal, a comunicação facilita o processo administrativo”, segundo um dos sócios proprietários Altivir Bonatto.

A comunicação interna é trabalhada por meio de murais informativos, localizados nas áreas de convivência (cozinha do pátio de entrega e cozinha da loja), locais onde os colaboradores lancham, em turnos alternados, propiciando

interação entre os colaboradores e a loja. Os informativos são atualizados conforme a necessidade, pelo responsável do setor de recursos humanos, além das placas de serviço distribuídas em pontos específicos. Neste cenário, é notável a deficiência na manutenção dos materiais disponibilizados no espaço de entregas. Os canais de difusão de informações são úteis para a obtenção de um maior comprometimento dos colaboradores para com a busca contínua e realização de objetivos empresariais e coletivos.

A gestão do capital humano é efetuada sempre por intermédio da valorização do colaborador, respeitando os limites entre aceitação e imposição de posicionamentos individuais ou de grupo. A participação dos funcionários no processo decisório é considerada positiva pelos gestores por proporcionar boas idéias, além de aumentar a confiança e o rendimento dos mesmos em suas atividades. Na Loja Bonatto, o fluxo de comunicação é descendente, ou seja, a informação é processada pela alta administração em direção aos colaboradores, também se caracteriza como setorial, pois antes de chegar aos funcionários é repassada aos representantes de departamento.

A empresa não faz uso de veículos de comunicação destinados ao seu público, todo o relacionamento é informal conduzido oralmente por conversas, diálogos, reuniões, palestras, telefonemas, entre outros. Raramente ocorre a utilização de recursos audiovisuais, como os vídeos institucionais. A maior necessidade se compõe pela deficiência de identidade visual para uniformização da imagem empresarial.

A empresa trabalha com uma estratégia de preço básica, calculando uma margem de lucro em cima do produto vendido de acordo com o preço no mercado ou tributação dos materiais. Os descontos são oferecidos para pagamentos à vista e para clientes antigos. A Loja Bonatto alcança um volume de vendas de aproximadamente R\$ 900.000,00 mensais, sendo que sua lucratividade bruta corresponde à 30% deste valor, e líquida de 3% à 5%.

5.2.3 Recursos organizacionais atuais e previstos

A situação dos recursos atuais é considerada boa uma vez que há boas relações de trabalho tanto com os fornecedores quanto com os consumidores. A

empresa possui vínculos com fornecedores de grande porte graças à integridade dos funcionários e o comprometimento da organização.

A empresa possui baixa rotatividade de empregados, havendo colaboradores com mais de 15 anos de casa. Isso se torna um fator competitivo devido à experiência de atendimento e o conhecimento no ramo, uma vez que a empresa possui aproximadamente 11.000 itens distintos para venda. No entanto, a capacitação oriunda de treinamentos é deixada de lado por falta de planejamento temporal. Mesmo assim, a Loja Bonatto se declara disposta a aprender e modificar seu comportamento, visando ajustar-se à modernização mercadológica. O hábito de inovar produtos e serviços também se faz freqüente devido às necessidades de diferenciar-se da concorrência e satisfazer seus clientes com produtos de destaque.

O impacto das tecnologias na empresa é lento, porém existente. Dentre as maiores mudanças ocorridas até o momento, encontram-se a troca de cargos e mudanças no gerenciamento. Sua postura perante as tendências de sua área de atuação está em processo de transformação. No ano de 2009, a empresa foi homenageada pela Associação Comercial de São José dos Pinhais, recebendo o prêmio de Desempenho Comercial.

Outros recursos da organização podem ser destacados como relevantes no bom atendimento ao consumidor. A empresa disponibiliza de estacionamento próprio e possui um grande espaço no ponto de venda.

5.2.4 Questões culturais e estruturais atuais e previstos

A Loja Bonatto não possui políticas guias para o relacionamento com todos os públicos e seus mercados-alvo. O processo de disseminação desses componentes é feito somente face a face e verbalmente. A ausência destes, formalmente registrados, acarreta em falhas nos processos comunicativos. A Loja Bonatto estabelece padrões de definição no que diz respeito à missão, que trata da razão de existência, a visão, que orienta e compreende desígnios, e os valores, que conceituam a ética e a política de uma empresa. Porém estas premissas não são totalmente formalizadas, e os funcionários não trabalham com metas para alcançá-las. No entanto, os proprietários entendem que o atendimento personalizado, a eficácia e agilidade e o bom relacionamento embasam o comportamento e imagem da organização perante os seus públicos. Assim, existe a preocupação em transmitir

para os colaboradores a importância das políticas de relacionamento e maneiras de tratamento, gerando, assim, satisfação ao cliente e propiciando a fidelidade dos consumidores.

Em relação à cobrança de metas, a chefia avalia de forma lenta a eficiência de cada área. Em meio a este processo a troca de informações entre os líderes e subordinados ocorre através de conversas individuais com o responsável de cada setor.

Mesmo não realizando ações em relação às tendências do meio ambiente, a empresa detém conhecimento sobre o tema e posiciona-se de maneira favorável para não causar agressões. Todas as inovações sugeridas pela organização são comunicadas aos colaboradores por meio de reuniões, objetivando uma rápida adaptação.

5.3 O AMBIENTE DO CONSUMIDOR

Este item trata da identificação dos consumidores da loja, seus costumes e preferências, necessidades por materiais de construção, além de analisar o raciocínio dos não consumidores.

5.3.1 Atuais e potenciais consumidores

Ao analisar os dados do sistema de cadastro da empresa, conclui-se que a Loja Bonatto possui um grande número de clientes assíduos. O sistema é composto por 7.978 cadastros de clientes, entre estes há pessoas físicas, como consumidores finais, arquitetos, engenheiros, construtores independentes, eletricitas, encanadores e pedreiros, e jurídicas, como escolas, mercados, consultórios, montadoras, indústrias, varejistas em geral e, principalmente, construtoras. As construtoras representam maior venda em volume para a loja, sendo que, segundo o empresário Altivir Bonatto, este tipo de empresa garante aproximadamente 45% do faturamento mensal. Em São José dos Pinhais, segundo o site GUIASJP, site de procura da cidade, mantido pela Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais e pela Associação Comercial, Industrial, Agrícola e de Prestação de Serviços de São José

dos Pinhais (ACIAP), há 39 construtoras na cidade, sendo que destas a empresa atende 27 destas organizações ligadas à construção civil.

Outros clientes atuais, que recebem grande atenção da empresa pelos anos de fidelidade, são os consumidores da vizinhança. Como dito anteriormente, a Loja Bonatto está localizada em uma rua de fácil acesso para o centro da cidade. Assim, além do centro, a empresa atende mais assiduamente clientes dos bairros Pedro Moro, local onde está localizada, São Pedro, Bom Jesus e Aristocrata. A estimativa de população residente no centro, segundo documento elaborado pela prefeitura de São José dos Pinhais, o qual reúne informações por Setor Censitário do censo de 2010 do IBGE, é de 8.115 habitantes, no bairro Pedro Moro 4.762 habitantes, no bairro São Pedro 3.496 habitantes e no bairro Aristocrata 3.697 habitantes, totalizando 20.070 clientes vizinhos da organização. Esses clientes compram com mais frequência em períodos de obras, ampliações e reformas nas residências, e esporadicamente quando algum produto é necessário para manutenção das casas.

O setor de construção é o terceiro ramo da cidade com maior número de pessoas envolvidas, conforme dados do IPARDES (2011), encontrado no site da Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais.

Atividades Econômicas	Nº de Pessoas
Indústria de transformação	20.534
Comércio, reparação de veículos, objetos pessoais e domésticos	14.914
Construção	9.171
Transporte, armazenagem e comunicação	6.434
Serviços domésticos	6.377
Intermediações financeiras, atividades imobiliárias, aluguéis	5.775
Agricultura, pecuária, silvicultura, exploração florestal e pesca	4.927
Alojamento e alimentação	4.404
Educação	3.761
Outros serviços coletivos sociais e pessoais	2.920
Administração pública, defesa e seguridade social	2.784
Saúde e serviços sociais	2.054
Atividades mal definidas	890
Indústria extrativa, distribuição de eletricidade, gás e água	661
Total	85.606

QUADRO 2 – POPULAÇÃO SEGUNDO ATIVIDADES ECONÔMICAS

Fonte: IPARDES, 2012.

Segundo o jornalista Altair Santos (2010), colunista do site da empresa Cimentos Itambé, o setor de materiais de construção possui dois públicos bem definidos: os consumidores domésticos e os consumidores profissionais. Assim, compreende-se através desta análise, que estes diferentes consumidores que possuem características distintas de consumo, estão constantemente presente no ponto de venda da Loja Bonatto, interagindo com os vendedores para suprir suas necessidades.

5.3.2 Necessidade do consumidor por materiais de construção

A Loja Bonatto oferece produtos para materiais de construção em geral além de itens para decoração. A empresa também oferece serviços de entrega para as compras dos clientes. Estes produtos são utilizados na construção civil, reformas, ampliações além de pequenos reparos para a manutenção de imóveis.

Há diversas maneiras de se comprar os produtos da empresa, uma vez que existe uma grande variedade de itens no setor, assim como os diversos meios de utilização para tais. Deste modo, os produtos são comprados em quantidade, como os materiais brutos que compreendem ferro, cimento, tijolos, areia, tubulação, fios elétricos, entre outros. Já outros produtos são comprados combinados, que é o caso da compra de acabamentos. A diferença realmente está no tipo do consumidor. Os clientes domésticos geralmente compram produtos de manutenção, ou compram aos poucos, aproximadamente a mesma quantia por mês. Segundo pesquisa realizada, esses consumidores compram os produtos para reformar suas casas, fazer ampliações e, portanto necessitam controlar o orçamento, já que não possuem prazos. Os clientes que compram em maiores quantidades são construtores e profissionais do ramo. Esses consumidores necessitam de quantias maiores, uma vez que utilizam os produtos frequentemente e em grandes quantidades devido à demanda das construções.

5.3.3 Padrões de compra do consumidor

Materiais de construções geralmente são comprados no ponto de venda. Isso porque os consumidores necessitam de sugestões e até mesmo tirar dúvidas, deste modo, o vendedor vira uma espécie de consultor (SANTOS, 2010). Assim,

materiais de construção são encontrados em varejos do ramo, atacados como também em mercados e lojas domésticas. Porém, segundo a pesquisa realizada com os clientes da loja, a loja de material de construção é a mais procurada para a compra dos produtos, pela variedade e também pela presença de vendedores capacitados. Como dito anteriormente, a Loja Bonatto possui baixa rotatividade de vendedores, havendo funcionários com mais de 15 anos de casa. Isso se torna uma vantagem competitiva para a empresa.

Com relação ao atacado, os donos da empresa detêm um varejo atacadista independente da empresa, chamado Eletro Água. Com este atacado os irmãos Bonatto conseguem trabalhar com uma margem menor de lucro, atendendo concorrentes da região e até mesmo as demandas de empresas que compram em grandes quantidades e necessitam de um preço melhor. Este atacado não interfere na lucratividade da Loja Bonatto, uma vez que os clientes fiéis da empresa sempre ganham descontos e prazos diferenciados de pagamento.

O comércio eletrônico ainda não possui grande visibilidade na cidade. Os clientes da Loja Bonatto ainda preferem comprar materiais de construção no ponto de venda. Porém, os proprietários percebem a necessidade de agilizar os processos de venda e a demanda dos consumidores por um site mais estruturado. A loja utiliza muito o contato por televendas, onde o cliente já conhece o vendedor e deposita a confiança na compra por telefone. Mesmo assim, uma grande quantidade de consumidores questiona a falta de um site empresarial. A internet somente é utilizada para orçamentos e envios de notas fiscais e boletos. Após a pesquisa de preços, o consumidor vai até o ponto de venda para concluir a compra. Os donos da empresa vêem o comércio eletrônico como uma nova oportunidade, uma vez que seria inovador no comércio varejista de materiais de construção de São José dos Pinhais.

As promoções chamam atenção de variados tipos de clientes, e mudam o comportamento de consumidores que costumam comprar somente em lojas de redes, que são mais conhecidas no mercado. A Loja Bonatto, costuma fazer saldos de pisos e revestimentos, e materiais para acabamentos, que costumam ser muito caros nessas outras lojas. Este tipo de ação atrai consumidores e fideliza novos clientes.

O comportamento de compra não está diretamente ligado a padrões de demanda sazonal. Os consumidores domésticos aumentam suas compras nos

períodos de dezembro e janeiro devido às férias de fim de ano e vésperas de feriados, como também por conta do 13º salário. Mas no decorrer do ano, não há outras manifestações de não consumo que alterem a lucratividade da empresa, a não ser fatores econômicos e políticos.

Por fim, pode-se dizer que os diferenciais dos produtos da empresa são a qualidade e o preço justo. Os consumidores escolhem a Loja Bonatto pela confiança e capacitação dos vendedores, além de ser uma loja familiar, onde os donos estão sempre presentes solucionando problemas dos clientes. Muitas vezes isso se torna uma desvantagem, pois dificulta a aplicação de novas regras. Mas clientes fidelizados, que possuem um bom relacionamento com a empresa, percebem esse contato como um diferencial da organização.

5.3.4 O raciocínio dos não consumidores

Os não consumidores da Loja Bonatto costumam comprar em lojas de rede, como o Bigolin e Balaroti de São José dos Pinhais. Estas lojas, por estarem constantemente na mídia, são mais lembradas e conseqüentemente vão ser procuradas por pessoas que necessitam de agilidade e não pesquisam preços para a compra de materiais de construção.

Outro fator que faz com que consumidores procurem outro lugar é o mix de produtos. Antigamente, a empresa era conhecida por oferecer produtos bons e baratos para construção bruta. Hoje, a Loja Bonatto vem investindo em novos produtos de decoração, e diferentes showrooms de pisos e revestimentos, luminárias e outros artigos para acabamento, mas ainda muitos consumidores preferem as grandes lojas de rede, devido o grande número de opções.

5.4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

A competição do mercado, a avaliação da concorrência, assim como os fatores externos que influenciam nos assuntos organizacionais como tendências políticas, econômicas, assuntos legais e regulamentares, são questões tratadas neste tópico.

5.4.1 Concorrência

Atualmente há 28 varejos do segmento de materiais de construção em São José dos Pinhais. A maioria destas empresas é de administração familiar e estão distribuídas entre os bairros da cidade. As lojas de grandes marcas encontradas em São José dos Pinhais são o Bigolin e Balaroti.

A Loja Bonatto apresenta boa relação com seus concorrentes, os proprietários da empresa conhecem e mantêm amizades com os proprietários dos outros varejos, ocasionando, até mesmo, troca de favores, como por exemplo troca e venda de materiais e indicações de venda e fornecedores. Com relação às empresas de rede da cidade, constantemente a empresa recebe orçamentos que muitas vezes são abatidos, a única dificuldade é ser lembrado mais do que estas lojas que estão constantemente na mídia.

Outra vantagem é a cobertura de área da Loja Bonatto, o Bigolin Materiais de Construção é a empresa que mais se aproxima da área, mas não representa perigo, uma vez que há grandes reclamações da franquia pela demora das entregas e a falta de material bruto. Os materiais de construção de concorrência mais direta da loja são J.Malucelli, Mulik, Tijolão, Pedrinho, Matelli e Balaroti. A maior vantagem competitiva da empresa perante suas concorrentes são os vendedores antigos no ramo e o prazo de entrega em até 48h, prazo que a empresa oferece como garantia, diferente dos outros varejos.

5.4.2 Crescimento econômico e estabilidade

Ao se fazer uma retrospectiva do ano de 2012, pode-se perceber que não houve o crescimento esperado. Segundo a revista ANAMACO, material publicado pela Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção, as perspectivas iniciais de crescimento eram de 4,5% para indústrias de materiais de construção, 8,5% para o varejo, e 5% para construtoras. Infelizmente, o ano de 2012, fechou sem alcançar as metas definidas, com 2,5%, 2% e 4% respectivamente.

Segundo a revista, esse resultado se deve ao fato de a economia não estar bem no primeiro semestre, sendo que o setor vem se recuperando de forma lenta. Outros fatores são apontados, como a conhecida crise mundial, o alto

endividamento das famílias, entraves estruturais e alta importação, o que levou o governo a tomar medidas de incentivo ao consumo e contenção da inflação.

Estes acontecimentos resultaram em um impacto significativo no comércio. A inadimplência atingiu o setor, e endividados, os consumidores enfrentam restrições de crédito, financiamentos como o Construcard, linha de crédito para materiais de construção da Caixa Econômica Federal, ficaram mais restritos e dificultaram as compras. Segundo o indicador do Serasa Experian, apontado pela ANAMACO, o índice de consumidores inadimplentes acumulou em 15,3% no ano de 2012. Porém, esta porcentagem vem caindo, devido o grande número de brasileiros que estão procurando as empresas para negociar e quitar as dívidas. Assim, a tendência é que o endividamento se deduza aos poucos no ano de 2013. O consumidor está voltando gradativamente ao mercado de crédito e reagindo positivamente aos estímulos fiscais e monetários.

No fim do ano, as vendas tiveram um aumento, devido à entrada de maior volume de dinheiro na economia, por conta do 13º salário. Porém, essa melhora mostra diferenças em determinadas regiões do país. As regiões do Sul tiveram melhor desempenho, com crescimento entre 5% e 10% no ano de 2012. Segundo ainda a ANAMACO, muitos lojistas da região conseguiram investir em novas franquias, reformas e em comunicação ou novo posicionamento da marca. É importante ressaltar que mesmo o setor da indústria de materiais de construção registrando números bem inferiores a expectativas devido o aumento das importações, influenciada por aspectos como tributação, custo de energia e de logística, 80% dos fabricantes fecharam o ano com aumentos das vendas e do faturamento. Assim, é possível perceber que houve uma diminuição de ritmo no crescimento, mas a demanda da construção dada por famílias e construtoras se manteve relativamente forte.

A proximidade da realização da Copa do Mundo que resulta na necessidade de aceleração das obras e a crença na maior disponibilidade de créditos com a baixa de juros oferecida pelo governo, aumentam a confiança dos empresários e estudiosos do setor. Para o ano de 2013, acredita-se no aumento em 8% no setor motivado pela queda da inadimplência e pelos eventos esportivos, que se não transformam com vendas diretas do varejo para obras, fomentam o setor e a economia como um todo (ANAMACO, 2012).

Em relação à região de São José dos Pinhais, os proprietários da Loja Bonatto possuem expectativas positivas. Os dados que a Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais disponibiliza são significativos para a economia local. O PIB Per Capta gira em torno de R\$ 41.217,10 o terceiro maior do Estado do Paraná. A população economicamente ativa (PEA) é de 101.140, resultando em um potencial de consumo (IPC) de 0,16%, ocupando a 84ª posição no ranking do Brasil, e a 6ª posição do Paraná (IBGE, 2010. Citado por Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais, 2012). Outros fatores fazem de São José dos Pinhais uma cidade promissora. O comércio representa 33% das atividades econômicas da cidade, é a terceira cidade que mais exporta do Paraná, perdendo apenas para Maringá e Paranaguá, sendo a 31ª cidade na classificação nacional (2009). Tem índices de IDH-R, IDH-E (Índice de Desenvolvimento Humano: Renda e Educação) acima da média nacional (IPEA), sendo que está entre os 5 principais municípios mais ricos do Paraná, que são: Curitiba, Araucária, São José dos Pinhais, Londrina e Maringá (PMSJ, 2012). Abriga fábricas como Volkswagen - Audi (a mais moderna do mundo), Renault e Nissan, Montana – Argo (maior fabricante de maquinário agrícola do mundo), O Boticário, Companhia Providência, Brose do Brasil; Gestamp Paraná S/A; Peguform do Brasil, Nutrimental, Sysmex (líder mundial em automatização de processos analíticos), Cequipel, entre outras (PMSJP). Um dos municípios com maior potencial de crescimento imobiliário da região metropolitana de Curitiba. São José dos Pinhais é cidade-sede do Aeroporto Internacional Afonso Pena, que atende a capital, sendo o principal Aeroporto do Estado do Paraná. Estas e outras informações sobre a cidade estão formalizadas em um documento da prefeitura local e estão disponíveis no site da Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais.

5.4.3 Tendências políticas

As políticas externas da região não geram grandes problemas para o funcionamento do varejo de materiais de construção. Alguns temas legais como desoneração do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) são assuntos regulamentares dirigidos pelo governo que dificultam os processos da atividade em todo o país. Para tal problema, a Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (ABRAMAT), vem reivindicando a redução do número de categorias de produtos dentro do processo de substituição tributária, o nível de

desvalorização do dólar frente ao real e à política monetária, buscando a manutenção dos juros em níveis baixos para incentivar o consumo.

Já em relação à política interna da empresa, há uma falha no desenvolvimento de tais, havendo uma necessidade de se formalizar questões de direito do consumidor, como políticas de trocas, atendimento telefônico e espera para atendimento.

5.4.4 Temas legais e regulamentares

Um dos entraves em relação aos temas legais do setor é a carga tributária. Enquanto a desoneração do IPI (Imposto sobre os Produtos Industrializados) para materiais de construção traz benefícios para o setor, o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) tem trazido transtornos à atividade comercial. Para o presidente da Anamac, Claudio Conz, o ICMS e a substituição tributária complexa são alguns dos fatores responsáveis pelo baixo crescimento no setor e que dificultam as operações no país. Isto é, mesmo com as desonerações do IPI, o ICMS se manteve, o que resulta na diminuição da competitividade e gera guerra fiscal, causando problemas para as empresas. Assim, um sistema tributário simplificado é uma reivindicação constante do ramo.

5.4.5 Avanços tecnológicos

Nos últimos três anos, os proprietários da loja vêm percebendo a necessidade de desenvolver ferramentas que facilitem a conectividade da empresa. Os clientes estão buscando cada vez mais agilidade no atendimento e diferenciais para finalizar as escolhas de compra. A falta de um site bem estruturado, assim como a resistência dos funcionários em se atualizar com a internet e suas possibilidades, são umas das preocupações dos empresários.

5.4.6 Tendências socioculturais

As tendências atuais da sociedade apresentam oportunidades para empresas de varejo de materiais de construção. Considerando que a maioria dos compradores são homens, pode-se considerar a população masculina residente, isto

é, são 79.777 homens de 20 a 60 anos residentes em São José dos Pinhais. Vale ressaltar que a população ocupada segundo a atividade econômica da construção é de 9.171 pessoas e 5.567 empregos formais no setor. São 74.707 domicílios e 4.857 apartamentos que consumiram, em um espaço de tempo, materiais de construção. (IBGE, 2010. Citado por prefeitura municipal de São José dos Pinhais.)

Mesmo ainda havendo a predominância de clientes homens, vale lembrar que as mulheres influenciam bastante a compra de materiais de construção, principalmente no que se refere aos materiais de acabamento e decoração, por isso os varejos também devem estar preparados para o público feminino. Deste modo, pode-se dizer que as mulheres preocupam-se mais com a estética, enquanto os homens são mais focados nos custos.

Outras tendências de comportamento podem ser analisadas. Diferente de outros ramos, o consumidor de materiais de construção ainda decide sua compra na loja, por isso a necessidade de se ter vendedores conhecedores dos produtos que vendem. Isso porque quanto mais informações o cliente tiver, mais seguro ele se sente na compra, e o contato com o vendedor torna este processo mais viável.

5.5 A ANÁLISE SWOT

A análise SWOT da empresa Loja Bonatto é apresentada no quadro a seguir considerando as qualidades que podem ser conjugadas com as oportunidades, identificando fraquezas e ameaças, a fim de desenvolver vantagens competitivas para a organização.

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tradição; • Vendedores conhecedores do ramo; • Relacionamento face a face; 	<ul style="list-style-type: none"> • Os anos de empresa garantem estabilidade e confiança do consumidor. • Os consumidores buscam tirar dúvidas com os vendedores de materiais de construção.

<ul style="list-style-type: none"> • Prazo de entregas diferenciado; • Políticas de descontos para clientes fiéis; • Estacionamento próprio; • Espaço de vendas apropriado; • Localização; • Desejo de inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento face a face é cada vez mais raro e valorizado por muitos consumidores. • Prazo de entrega rápido é um diferencial para empresa do ramo da construção. • Manter políticas de relacionamento fideliza os clientes. • Devido o alto fluxo de automóveis, e restritas vagas nas ruas, estacionamentos próprios facilitam o fluxo dos consumidores. • Crescimento da cidade e dados demográficos favoráveis.
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de avanços tecnológicos; • Relutância de funcionários para modernização. • Orçamento de marketing limitado; • Políticas internas informais; • Comunicação descentralizada; • Ausência de definição de metas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores econômicos e questões regulamentares enfraquecem as vendas; • Tendência por agilidade por meio da internet; • Visibilidade dos grandes varejos por conta da mídia e meios de comunicação; • Consumidores endividados e restrições ao crédito; • Políticas de direitos do consumidor cada vez mais exigentes;

QUADRO 3 – A MATRIZ SWOT
 FONTE: AUTOR, 2013

A tradição e os vendedores com anos de mercado são umas das qualidades mais pertinentes da empresa para atender as necessidades dos consumidores. O relacionamento face a face, estacionamento e localização também garante a preferência de muitos consumidores. Em complemento a essas competências, o que se verifica como diferencial competitivo em relação a muitas empresas da região é o prazo de entregas, em até 48 horas. A o mesmo tempo, as fraquezas descritas acima impedem a empresa de desenvolver seus processos com melhor desempenho. Muitas companhias do setor já investem pesado em novas formas de conectividade com os consumidores como também em meios de comunicação para divulgação de promoções, viabilidade de compras e exposição da marca.

As oportunidades se complementam com as qualidades discorridas, porém, independente destas, a Loja Bonatto deve estar ciente das ameaças, isto é, com o planejamento coerente, estas mesmas ameaças podem se tornar oportunidades de mercado, visando à melhoria do atendimento ao cliente e na agilidade nos processos de venda.

5.6 DESENVOLVENDO VANTAGENS COMPETITIVAS

Em vista de que a empresa possui forças complementares as oportunidades, a Loja Bonatto pode investir na divulgação e comunicação, ressaltando a tradição na cidade, assim como o bom atendimento ao cliente e seu diferencial competitivo de prazo de entregas singular. A construção de uma imagem corporativa favorável permitirá que a empresa seja reconhecida pelos tais atributos. Desta forma, torna-se necessário um planejamento e treinamento com os funcionários da empresa, para que a imagem percebida e construída pelo planejamento de marketing seja o reflexo da capacitação dos colaboradores. Assim o trabalho com a excelência operacional é fator determinante para que a empresa faça jus à imagem que criou, isto é, de uma empresa tradicional, de bom atendimento e entregas rápidas.

Com relação às fraquezas, pode-se dizer que é possível a transformação de algumas deficiências em oportunidades. Para isso, cabe a empresa a mudança de políticas de investimentos a fim de dispor subsídios para sua modernização. A criação de um site interativo possibilitará a minimização de ameaças referentes a

demandas dos consumidores sugestivas a agilidade de atendimento por meio da internet. O site também facilitará a divulgação da empresa e da criação da imagem corporativa. Neste ponto, se torna necessário também o treinamento de funcionários perante as atualizações dos processos organizacionais. Vale ressaltar que para tais objetivos sejam alcançados, é de extrema importância que a Loja Bonatto reavalie suas limitações referentes ao orçamento em marketing.

Investimentos em pesquisas e planejamentos de marketing viabilizam a realização dos objetivos organizacionais, o cumprimento de metas e tornam a empresa atualizada com o mercado, isto é, fazem com que a organização esteja adaptada as necessidades do cliente em longo prazo.

5.7 DESENVOLVENDO UM FOCO ESTRATÉGICO

A estratégia geral deste plano de marketing abrange a possibilidade de ressaltar as forças empresariais, em vista das oportunidades de mercado, por meio de estratégias de comunicação empresarial e treinamento com os funcionários, além de ajudar na implementação de interatividade por meio de um site corporativo que visa atender as necessidades dos clientes e minimizar os riscos.

Este foco estratégico complementarará as atividades organizacionais e o desempenho do atendimento ao cliente, como também ressaltará a imagem da Loja Bonatto perante os concorrentes da região.

5.8 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING

Baseando-se na avaliação da análise de situação do ambiente externo e interno, e com base na realização da análise SWOT, os seguintes objetivos e metas foram identificados a fim de desenvolver a estratégia de mercado da organização.

Meta de Marketing A: Posicionar a Loja Bonatto como o varejo de materiais de construção com o melhor atendimento e prazo de entregas, como também preço justo por produtos de qualidade.

O posicionamento de mercado coerente com os objetivos organizacionais é o fator que determina o andamento deste plano de marketing. Assim, a primeira meta compreende na contribuição no posicionamento de mercado da organização, bem como constituir uma imagem organizacional de modo que beneficie a empresa e o público de interesse. Assim, busca-se obter resultados positivos facilitando o conhecimento do público, proporcionando aos consumidores confiança e conveniência.

Objetivo A1: Obter o conhecimento da marca por meio de comunicação investida, no prazo de um ano.

Este objetivo almeja aumentar a visibilidade da organização, promovendo maior igualdade no mercado competitivo perante a concorrência. A informação é a maior aliada no conjunto de estratégias propostos no plano, que apresenta aos clientes informações sobre a empresa, e um estreitamento no relacionamento com a mídia. O conhecimento da empresa por meio de comunicação e de suas competências equipará com as concorrentes de maior porte em nível regional.

Objetivo A2: Treinar e capacitar funcionários para atingir as metas organizacionais, no prazo de um ano.

Outro fator que determina o sucesso deste plano é o engajamento dos funcionários. Assim é necessário que haja um treinamento para que os colaboradores estejam de acordo com as mudanças e novas políticas da empresa. Vale lembrar que gerenciar os relacionamentos e valorizar o colaborador, torna-os mais produtivos e satisfeitos no ambiente de trabalho, promovendo uma cultura comunicacional base para a disseminação de informações da empresa.

Meta de marketing B: Modernizar os processos da Loja Bonatto, fazendo com que a empresa atenda novas demandas do mercado e atinja uma maior fatia do setor de construção.

Tendo em vista que se torna coerente transformar ameaças em oportunidades, outra meta em marketing referente à modernização da empresa foi

proposta para este plano de marketing. A modernização e a inserção da organização no meio digital aproximam o cliente da empresa, fortalece a marca e disponibiliza ao cliente de forma mais direta informações sobre o seu produto, formas de pagamento e política da empresa.

Objetivo B1: Orçar e viabilizar a criação de um site estruturado no primeiro semestre de execução do plano.

Um site empresarial caracteriza-se por ser uma ferramenta de comunicação da empresa com o cliente. A inserção da empresa em um meio digital facilita o acesso do cliente com a organização. Além de ser um importante canal de comunicação, projeta a empresa de maneira mais global, não se limitando a fronteiras e distâncias.

Objetivo B2: Obter 10% de vendas da empresa viabilizadas por meio do site, seja compra final ou através de orçamento, a partir do segundo semestre de implementação do plano de marketing.

Na medida em que o site for se estruturando, ganhando maiores proporções dentro da empresa e para o público externo, como também na aliciação dos funcionários para facilitar os processos de venda, espera-se um resultado mensurável para a organização. Por meio de encomendas online e até mesmo orçamentos, a previsão é que a empresa cubra as demandas referentes à agilidade e facilidades para os consumidores através da internet.

5.9 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Nesta seção serão apresentadas as estratégias de marketing referentes ao mercado-alvo principal e secundário, estratégias de produto e de preço, estratégias de distribuição e comunicação integrada em marketing, para então alcançar as metas e objetivos definidos para este plano.

5.9.1 Mercado-alvo principal e secundário

O mercado alvo principal da Loja Bonatto consiste em homens com idades entre 20 e 70 anos, residentes da cidade de São José dos Pinhais. Mais especificadamente, estes homens estão envolvidos com alguma atividade referente ao ramo de construção, sejam para as empresas que trabalham ou para a reforma e manutenção de seus lares. Portanto estes homens são, no geral, casados, com família constituída, deste modo, vale ressaltar que muitas mulheres influenciam as compras e freqüentam cada vez mais varejos de materiais de construção. Esse segmento não apresenta um grupo facilmente identificável de consumidores, uma vez que seu público está bem diversificado. Assim, pode-se dizer que a segmentação de mercado de uma loja de materiais de construção está fortemente associada com o mix produtos e a forma como este está apresentado, isto é, materiais brutos são chamarizes para construtoras, mestres de obras e pedreiros, pequenos acabamentos, pregos, ferramentas, resistências para chuveiros e outros itens estão associados ao consumidor que realiza manutenções periódicas em casa, e artigos de decoração e acabamentos são direcionados para as mulheres.

Um fator em comum entre estes consumidores é a necessidade por facilidades e agilidade no processo de compra. As construtoras, por exemplo, quase sempre efetivam suas compras por telefone, efetuam pagamento por depósitos bancários e raramente visitam o ponto de venda. Por isso a necessidade de vendedores capacitados para que haja presteza nos serviços. Já os consumidores finais, mesmo freqüentando o ponto de venda, sempre exigem rapidez nas entregas e facilidades de pagamento. A geração mais jovem e até mesmo empresas que se modernizaram com antecedência buscam acesso instantâneo e conveniente para suas necessidades de compra. Para atender esse mercado que determina prontidão por parte das empresas é necessário permitir acesso rápido e fácil aos consumidores, atendendo as demandas e sanando as necessidades dos clientes.

Outro fator a ser destacado é que os mesmos consumidores que buscam por agilidade estão dispostos há pagar um pouco mais para poupar tempo. Seja no frete das entregas ou no produto que forneça a melhor solução. Os consumidores que formam o segmento de geração mais velha estão mais preocupados com preço, mas ao mesmo tempo, são fiéis a empresa e aos produtos que consomem. Estes

clientes são mais sensíveis a promoção no ponto de venda, ao invés da internet e mídias mais modernas.

5.9.2 Estratégia de produto e serviços

A Loja Bonatto revende produtos de materiais de construção de várias marcas. As parcerias e o bom relacionamento com os fornecedores permitem uma melhor apresentação destes no ponto de venda, por meio de showrooms e materiais promocionais. Os produtos de amostra também devem estar bem organizados e em bom estado, pois o layout do ponto de venda compõe a imagem organizacional.

Em relação aos serviços, se torna necessário a reavaliação dos processos de venda e entregas de materiais para atingir os objetivos organizacionais. Desta maneira, os funcionários deverão participar ativamente de treinamentos para atingir a excelência dos processos e garantir a integridade da imagem organizacional. Os funcionários devem ser treinados não só para vender produtos, mas para satisfazer os desejos dos consumidores.

Assim, juntamente com a comunicação integrada em marketing esses treinamentos ajudarão a organização a se estabelecer como uma loja de materiais de construção de bom atendimento, preço justo e entregas rápidas.

5.9.3 Estratégia de preço

A Loja Bonatto já possui uma estratégia de preço definida. A empresa trabalha com uma margem de lucro em cima dos produtos adquiridos, essa margem varia de acordo com o tipo de produto e tributação no mercado. Assim, os preços podem ser utilizados estrategicamente, mesmo que a organização não obtenha o menor preço. Por exemplo, na inserção de uma empresa de materiais de construção em um mercado altamente competitivo, o varejista pode sacrificar uma margem do lucro para obter uma fatia maior do mercado da região.

Outras estratégias de precificação da empresa correspondem ao desconto por quantidades, onde a empresa busca ganhar lucrando com uma venda superior oferecendo descontos pelas quantidades adquiridas. A promoção de produtos em quantidade, ou até mesmo a promoção de produtos para venda rápida, também é válida para o escoamento de materiais e renovação de estoque. Esta promoção

deve permitir o fácil acesso dos consumidores para a compra por meio de visibilidade e divulgação. A Loja Bonatto deve utilizar ainda desconto para os clientes que optam pelo pagamento em dinheiro ou em débito automático, ou até mesmo estabelecer o preço de acordo com as necessidades dos clientes, isto é, para os clientes mais antigos da organização. Esta estratégia permite um relacionamento de longo prazo com o consumidor e, por conseguinte, sua fidelização.

5.9.4 Distribuição e estratégia da cadeia de suprimento

A suplementação de materiais é verificada semanalmente, devido à grande demanda dos produtos. Já a distribuição, prometida aos clientes no prazo de até 48h, possui algumas limitações. Sejam por falhas de comunicação entre funcionários ou clientes, desorganização da expedição e até mesmo fatores climáticos. Assim, se a empresa tem por objetivo divulgar seu diferencial competitivo para formar a reputação da organização, é de extrema importância a excelência nos processos para não denegrir a imagem da loja. Assim, neste ponto também serão necessárias capacitações e a consciência dos funcionários perante as novas estratégias de posicionamento da empresa.

5.9.5 Estratégia de comunicação integrada de marketing

A estratégia geral de comunicação integrada de marketing trabalhará com o posicionamento da empresa perante seus públicos e a implementação de um site para aumentar as vendas da organização. As estratégias aqui propostas estão baseadas em um orçamento de R\$ 5.000,00 mensais, adequados à realidade de uma pequena/média empresa. Estes investimentos estarão distribuídos em 40% para meios de comunicação externos e 60% para esforços de marketing interno.

Primeiramente, almeja-se a criação de um site organizacional. Caracteriza-se por ser uma ferramenta de comunicação da empresa com o cliente. Nele, constam os textos elaborados com informações sobre a empresa (histórico, localização e contato), fotos da estrutura física da loja, as políticas da empresa, os produtos oferecidos, as marcas com que a loja trabalha e as formas de pagamento. Este site já servirá como meio principal de divulgação da organização. Outras

inserções serão combinadas as estratégias de publicidade, como propagandas em outdoors e anúncios em jornais locais.

A principal estratégia trabalhada será internamente, com ações de relações públicas e endomarketing. Os treinamentos voltados para o novo posicionamento de marca, assim como capacitação dos funcionários da expedição para realizar com excelência os processos de entregas de materiais serão realizados no primeiro trimestre do plano. Assim, se torna aconselhável um abertura de um setor, ou responsabilizar determinado capital humano para realizar essas atividades. A atividade de Relações Públicas atrelada à comunicação organizacional deve ser parte da empresa, fazendo com que os colaboradores incorporem esta nova cultura organizacional. Para o desenvolvimento de uma empresa, cada vez mais, depende da cooperação de todos, uma vez que o conhecimento não se deve deter somente aos gestores. Assim, para organizar e implementar estas sugestões, são necessárias ações para promover valorização, motivação e capacitação.

Outras estratégias de relacionamento com os clientes podem ser incorporadas ao plano, como plano fidelidade para acumulação de descontos, e-mail marketing para clientes cadastrados e ouvidoria.

A comunicação também deverá ser utilizada no ponto de venda, local de maior contato dos consumidores com a organização. O ambiente organizado estrategicamente para os clientes, de modo que facilite a circulação e exibição dos produtos, cartazes promocionais, e cores da imagem empresarial devem estar presentes no conjunto de ações de comunicação integrada de marketing.

5.10 IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING

A seguir serão discorridas estratégias relativas aos temas estruturais, que dizem respeito às mudanças organizacionais para a realização do plano, assim como um quadro explicativo das estratégias táticas de marketing, que delineiam os detalhes do plano de marketing e como este será executado.

5.10.1 Temas estruturais

Para realizar o plano proposto, como dito anteriormente, serão necessárias algumas mudanças a fim de agregar funções a posições e mudar relações de subordinação. Assim, a empresa pode utilizar o capital humano da loja sem necessitar de outras contratações. Porém, ao mesmo tempo serão necessários alguns investimentos para o capital intelectual. Como por exemplo, os assistentes administrativos, que ficarão responsáveis pelo site, esses deverão ser instruídos para a manutenção do portal, de modo que possam com excelência atender as demandas dos clientes. Os vendedores deverão ser instruídos para responder cotações e delimitar prazos de entrega e tipos de pagamento. Vale ressaltar que se o site permitir venda online, os vendedores da instituição deverão se responsabilizar, uma vez que trará benefícios de comissão.

Desta forma, palestras de atendimento ao cliente, logística, motivação e outros assuntos relevantes à organização, ocorrerão de acordo com a necessidade da empresa no decorrer do ano de implementação do plano de marketing. Um programa de idéias poderá ser implementado para que os funcionários manifestem opiniões e sugestões sobre assuntos práticos ou organizacionais. Outras mudanças poderão ser concluídas no ambiente da loja, como a mudança de prateleiras, troca de móveis em mau estado que contribuirão para o bom convívio dos funcionários e o melhor atendimento aos clientes.

O investimento proposto para a comunicação integrada em marketing será empregado na contratação de palestras, propaganda e promoção, manutenção do site e outros investimentos para capacitação de funcionários que obtenham funções agregadas.

O quadro a seguir propõe as atividades táticas de marketing que delineiam os detalhes das estratégias de marketing e como estas serão executadas.

ATIVIDADES ESPECÍFICAS	RESPONSABILIDADE	ORÇAMENTO	PRAZO ESTIMADO
Atividades de Produtos e Serviços			
Parcerias com fornecedores para melhor apresentação dos produtos.	Gestores	Somente para parceria de showroom, material promocional de fornecedores gratuito.	1 Mês
Treinamento de atendimento aos consumidores para todos os funcionários.	Contratação de profissionais por gestores	R\$ 3.000,00	Em até 3 meses em dias alternados.
Reposicionamento de materiais no ponto de venda.	Vendedores e gerência	R\$ 1.000,00	1 Mês
Atividades de Preço			
Inserção de políticas de descontos.	Gestores	R\$ 500,00	1 Mês
Apresentação de políticas de preços aos funcionários, acompanhada por treinamento.	Gestores e profissional capacitado	R\$ 3.000,00	1 Semana
Programa de descontos para clientes fidelizados	Gerentes	R\$ 2.000,00	1 Mês
Promoções regulares para renovação de estoque	Vendedores e gerência	R\$ 500,00	Anual
Atividades de Distribuição			
Verificação dos processos de expedição	Gestores	Sem custo.	1 Mês
Treinamento de funcionários da expedição para alcance de metas.	Contratação de profissionais por gestores	R\$ 3.000,00	1 Semana
Atividades de Comunicação Integrada			
Orçamentos e coletas de informações para site.	Assistentes Administrativos	Sem custo.	2 Meses
Treinamento para designados de manutenção do site.	Contratação de profissionais por gestores	R\$ 3.000,00	2 Meses
Criação do site	Profissionais contratados	R\$ 5.000,00	2 Meses
Treinamentos de cultura organizacional e habilidade para mudanças.	Contratação de profissionais por gestores	R\$ 3.000,00	1 Semana
Ações motivacionais.	Gestores	R\$ 3.000,00	Anual
Outdoors.	Contratação de profissionais por gestores	R\$ 2.000,00	Anual
Anúncios para jornais locais.	Assistentes Administrativos	R\$ 1.500,00	Anual
Promoções temporais, (Ex: Dia dos pais, promoção de furadeira. Inverno, promoção de aquecimento a gás. Dia do arquiteto, promoções de decoração.) atreladas ao site e material promocional no ponto de venda.	Vendedores e gerência	R\$ 2.000,00	Anual
Custo Total do Plano		R\$ 32.500,00	

QUADRO 4 – ATIVIDADES TÁTICAS DE MARKETING
 FONTE: AUTOR, 2013.

5.10.2 Avaliação e controle

Para assegurar o sucesso da implementação das estratégias de marketing para a Loja Bonatto, alguns procedimentos devem ser estabelecidos pela organização para realizar os objetivos fixados neste plano. As táticas de avaliação e controle deverão ser realizadas por meio de pesquisas internas e externas para a verificação do desempenho do plano. Para tal, serão necessários investimentos em pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos adicionais.

Além disso, é importante que os empresários confirmem o compromisso corporativo em relação ao plano de marketing e aos sistemas de treinamento de funcionários e atividades de comunicação interna.

O desempenho mercadológico poderá ser acompanhado através de relatórios elaborados pelo sistema da própria empresa que identificam o volume de vendas mensalmente, assim como em planilhas que o provedor do site fornece para verificação de acessos.

Os padrões de desempenho de produto, serviços e preços poderão ser verificados por meio de avaliações direcionadas ao consumidor, por e-mail marketing ou pelo site. Estes controles poderão fornecer informações sobre gastos do cliente, satisfação, fidelização dos consumidores, qualidade experiencial, inovação em novos produtos, marca e posicionamento, equilíbrio entre oferta e demanda, efetividade da distribuição, manutenção do relacionamento (resolução de conflitos) desempenho da comunicação, conhecimento e reconhecimento da marca, alcance, frequência e impressões de campanha, intenção de compra, eficácia das relações públicas e da promoção de vendas.

O quadro a seguir apresenta o cronograma para a implementação das estratégias propostas. Por meio deste instrumento de controle a empresa poderá assegurar o melhor desempenho das atividades com base no período estimado.

ATIVIDADES ESPECÍFICAS	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12
ATIVIDADES DE PRODUTOS												
Parcerias com fornecedores.												
Treinamento de atendimento aos consumidores.												
Reposicionamento do ponto de venda.												
ATIVIDADES DE PREÇOS												
Inserção de políticas de descontos.												
Apresentação de políticas de preços e treinamento.												
Programa de descontos.												
Promoções regulares para renovação de estoque.												
ATIVIDADE DE DISTRIBUIÇÃO												
Verificação dos processos da expedição.												
Treinamento de funcionários da expedição.												
ATIVIDADES DE PROMOÇÃO												
Orçamentos e coletas de informações para site.												
Treinamento para designados.												
Implementação do site.												
Treinamentos de cultura organizacional.												
Ações motivacionais.												
Outdoors.												
Anúncios para jornais locais.												
Promoções temporais.												

QUADRO 5 – CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO
 FONTE: AUTOR, 2013.

5.10.3 Prazo para a implementação

O quadro (5) exemplificou como os gestores podem organizar as estratégias de marketing da instituição. Este cronograma pode ser ajustado de acordo com orçamento estipulado em marketing como também perante a necessidade das atividades de promoção e motivação. Isto porque muitas atividades são dependentes umas das outras, possibilitando um amoldamento das tarefas durante a execução.

Pretende-se que as atividades voltadas para o marketing continuem no futuro, com investimentos em pesquisas que serão usadas para ajustar as estratégias, a fim de garantir que a empresa esteja preparada e voltada para o mercado que atende.

6 FOTOS



ILUSTRAÇÃO 5 – FOTO DA ANTIGA SEDE
FONTE: LOJA BONATTO (1991)



ILUSTRAÇÃO 6 – FOTO DA SEDE ATUAL
FONTE: AUTOR, 2013



ILUSTRAÇÃO 7 – AMBIENTE DA LOJA
FONTE: AUTOR, 2013.



ILUSTRAÇÃO 8 – AMBIENTE DE VENDAS
FONTE: AUTOR, 2013.



ILUSTRAÇÃO 9 – VISTA DO CREDIÁRIO
 FONTE: AUTOR, 2013.



ILUSTRAÇÃO 10 – VISTA PARA SHOWROOM
 FONTE: AUTOR, 2013.



ILUSTRAÇÃO 11 – EXPOSITOR DE LUMINÁRIAS
FONTE: AUTOR, 2013.



ILUSTRAÇÃO 12 – EXPOSITOR DE PORTAS E FECHADURAS
FONTE: AUTOR, 2013.



ILUSTRAÇÃO 13 – DECORAÇÃO PARA LAVABO
FONTE: AUTOR, 2013.



ILUSTRAÇÃO 14 – EXPOSITOR DE ESPELHOS E ARMÁRIOS
FONTE: AUTOR, 2013.



ILUSTRAÇÃO 15 – SHOWROOM PARA BANHEIROS
FONTE: AUTOR, 2013.



ILUSTRAÇÃO 16 – SHOWROOM DE PISOS E REVESTIMENTOS
FONTE: AUTOR, 2013.



ILUSTRAÇÃO 17 – EXPOSITOR DE FERRAMENTAS VONDER
FONTE: AUTOR, 2013.



ILUSTRAÇÃO 18 – ÁREA DE CONVIVÊNCIA E MURAL INFORMATIVO
FONTE: AUTOR, 2013.



ILUSTRAÇÃO 19 – ÁREA DE EXPEDIÇÃO
FONTE: AUTOR, 2013.



ILUSTRAÇÃO 20 – PÁTIO DE ENTREGAS
FONTE: AUTOR, 2013.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Loja Bonatto forneceu um ambiente propício para o estudo e elaboração do plano estratégico de marketing. Além disso, os estudos adquiridos no decorrer do ano e a revisão bibliográfica realizada para a execução deste trabalho auxiliaram na solução de dificuldades organizacionais identificadas nas entrevistas e visitas de campo. A utilização do referencial teórico, obras e publicações de autores da área, forneceram o alicerce responsável por fundamentar a essência deste projeto, formalizando conceitos pré-concebidos. Além disso, este projeto lapidou a capacidade para filtrar mensagens que os professores orientadores transmitem, adequando conceitos coerentes ao trabalho em questão. Tais informações, apenas a prática permite absorver.

A empresa demonstrou preocupação em manter-se atualizada perante as necessidades e o relacionamento com seus públicos. Esse fator caracterizou-se como fator de influência no desenvolvimento do processo. Pode-se dizer que no decorrer da descrição do plano houve uma conscientização, por parte dos gestores, que pretendia aprimorar os elementos comunicacionais, assim como, alavancar a instituição inserindo novas maneiras de interação e promoção. Acredita-se que após este estímulo e instituído o novo conceito de marketing, será possível realizar algumas mudanças propostas tanto no ambiente interno, quanto no posicionamento da organização.

Como todo estudo empírico, obteve-se algumas limitações no decorrer das atividades. A falta de incentivo à pesquisa da empresa inibiu alguns processos no desenvolvimento, assim como as dificuldades em se encontrar informações macro ambientais da cidade e do setor. Outro fato a ser destacado se remete às entrevistas realizadas. Estas podem conter algumas convergências uma vez que o entrevistado expressa sua opinião sobre o assunto utilizando suas próprias interpretações.

Mesmo assim, pode-se dizer que o desejo de mudança é eminente. Como sugestão, acredita-se que a empresa deve considerar novas formas de readequação ao mercado permitindo incentivos a pesquisas na área e incitamento ao trabalho a fim de atingir metas. Definir metas para os funcionários, além de motivá-los, fornecerá maior rendimento para a empresa e possibilidade de plano de carreira para os colaboradores. Assim, se torna visível a necessidade de programas a fim de

promover a integração das pessoas na empresa. Valorizar os colaboradores competentes, motivar em momentos de baixo rendimento, é uma das maneiras mais eficazes de reter talentos na empresa. Por isso, as práticas de incentivo adotadas por uma organização devem ser usadas de maneira continuada, para que sempre se alcance o melhor desempenho dos funcionários.

Os desafios encorajaram a criação de soluções que se adequassem às possibilidades da empresa e também ao potencial, recursos e estrutura da organização. Deste modo, a elaboração deste trabalho foi um estímulo para aprofundar os conhecimentos adquiridos no curso de marketing empresarial, assim como ajudar a empresa a executar o planejamento estratégico.

Para tal, destaca-se ainda a grande missão de articular atividades de trabalho em equipe e persuadir os gestores. Como profissional de Relações Públicas, foi possível perceber a necessidade de moldar habilidades internas para o compartilhamento de idéias, delegar tarefas, verificar orçamentos aceitáveis, bem como, captar as qualidades e oportunidades da instituição.

Esta experiência proporcionou vivenciar a profissão, assim como, absorver noções de mercado. Os relacionamentos fazem-se presente e necessários em todos os tipos de organização e cabe aos profissionais da área de marketing definir estratégias para melhorar os processos de relacionamento entre os públicos garantindo a integridade e desempenho das empresas.

8 REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Managing brand equity**. New York: The Free Press, 1991. p. 270. As cinco dimensões do patrimônio de marca.

AMA. **Definition of Marketing**. Disponível em <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>> Acesso em: 20/02/2013.

ANAMACO. São Paulo: Grau 10 Jornalismo e Comunicações LTDA, 2011, nº 214.

ANAMACO. São Paulo: Grau 10 Jornalismo e Comunicações LTDA, 2012, nº 235.

BUHAMRA, Cláudia. **Gestão de marketing no varejo: conceitos, orientações e práticas**. São Paulo: Atlas, 2012.

CADERNO ESTATÍSTICO município de São José dos Pinhais. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. IPARDES, 2012. Disponível em <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/cadernos_municipios/saojosedospinhais2012.pdf> Acesso em 04/04/2013.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREL, O. C. HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

INFORMAÇÕES SOBRE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Econômico, Divisão de Indicadores Sociais e Econômicos, 2012. Recebido por: <planejamento@sjp.pr.gov.br> em 23/03/2013.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SANTOS, Altair. **Quem é o consumidor de materiais de construção?** Vogg Branded Content, 2010. Disponível em <<http://www.cimentoitambe.com.br/quem-e-o-consumidor-de-materiais-de-construcao-2/>> Acesso dia 09/04/2013.

SERTEK, Paulo. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Ibpex, 2007.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo, sendo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TROUT, Jack. **Estratégia de marketing**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

URDAN, Flávio Torres. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE PESQUISA PARA CONSUMIDORES

1. Sexo:

- Masculino
- Feminino

2. Idade:

- Menor de 19 anos
- Entre 20 à 30 anos
- Entre 31 à 40 anos
- Entre 41 à 50 anos
- Entre 51 à 60 anos
- Entre 61 anos ou mais

3. Renda Familiar:

- Até 2 salários mínimos
- De 2 à 6 salários mínimos
- De 7 à 10 salários mínimos
- Acima de 11 salários mínimos

4. Escolaridade:

- Ensino Fundamental
- Segundo Grau Incompleto
- Segundo Grau Completo
- Terceiro Grau Incompleto
- Terceiro Grau Completo
- Pós Graduação

Outro: _____

5. Estado Civil:

- Solteiro (a)
- Casado (a)/União Estável
- Divorciado (a)
- Viúvo (a)

6. Com que frequência você compra materiais para construção?

- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente

7. Em que ocasião você recorre a um material de construção?

- À trabalho
- Reformas e ampliações
- Conclusão de obra própria
- Pequenos reparos domésticos
- Decoração
- Outro: _____

8. Para você, quais atributos um material de construção deve conter para determinar sua decisão de compra? (Até 3 opções)

- Bom atendimento
- Menor preço
- Estacionamento
- Boa localidade
- Entregas no prazo
- Reconhecimento no mercado
- Outro: _____

9. Quando pensa em um varejo de materiais de construção, quais lojas você considera atribuir essas qualidades? (Até 3 opções)

- J. Malucelli
- Mulik
- Balaroti
- Tijolão
- Pedrinho
- Loja Bonatto
- Matelli
- Bigolin
- Euriana
- Mikus
- Outro: _____

10. Como você conheceu a Loja Bonatto?

- Guia/lista online
- Indicação
- Conveniência
- Outro: _____

11. Quais os motivos que te levam a comprar na Loja Bonatto? (Até 3 opções)

- Atendimento
- Localidade
- Entregas no prazo
- Mix de produtos
- Preço
- Ambiente
- Tradição
- Outro: _____

12. Com relação a melhorias a serem efetuadas na Loja Bonatto, que sugestão você gostaria de acrescentar?

Obrigada pela atenção!

RESULTADOS:

Devido à pequena amostra, os dados puderam ser interpretados sem a realização de tabulação ou desenvolvimento de gráficos. A pesquisa foi feita com três consumidores assíduos que se disponibilizaram e outros dois clientes aleatórios, abordados por conveniência. Todos os respondentes eram do sexo masculino, entre 30 e 50 anos, pertencentes à classe C e B. Os consumidores fiéis a empresa compram materiais de construção frequentemente, enquanto os outros clientes abordados compram ocasionalmente. Os motivos que mais levam o consumidor a compra de materiais de construção são pequenos reparos domiciliares, reforma, conclusão de obra própria e a trabalho. Os atributos considerados importantes para um materiais de construção compreenderam o bom atendimento, preço, entregas no prazo e reconhecimento no mercado. Assim, os materiais de construção mais lembrados foram Loja Bonatto (5), Balaroti (4), Mulik (2), Bigolin(1), J. Malucelli (1), Matelli (1), Pedrinho (1), considerando que pode ter havido alguma tendência uma vez que a pesquisa foi feita dentro do ambiente da empresa. Os consumidores chegam à Loja Bonatto por conformidade e por indicação. Deste modo o motivo pelo qual os consumidores procuram a Loja Bonatto se refere ao atendimento de qualidade (5), preço (3), entregas no prazo (3), mix de produtos (1), localidade (1), tradição (1) e até mesmo amizade com os gestores, em resposta no campo 'outros'. Como sugestão, os consumidores desejam melhorias no mix de produtos, no ambiente da empresa, no sistema de informática e site.

ANEXO I – ROTEIRO DE PLANO DE MARKETING FERREL E HARTLINE

I. Sumário Executivo

O sumário executivo é uma sinopse do plano de marketing geral. Ele deve fornecer uma visão conjunta de todo o plano, incluindo metas/objetivos, os principais aspectos da estratégia de marketing, e questões de implementação e resultados esperados. Será mais fácil redigir o sumário executivo se deixá-lo para escrever por último, após ter preparado todo o plano de marketing.

II. Análise da situação

A. O ambiente interno (consulte o quadro 4.3)

Análise das metas e dos objetivos de marketing

Identifique as atuais metas e objetivos da empresa

Explique como tais metas e objetivos estão sendo alcançados

Explique como essas metas e objetivos são consistentes ou inconsistentes com a missão da empresa com as tendências recentes no ambiente externo e as tendências atuais no contexto do consumidor

Análise da atual estratégia e desempenho de marketing

Descreva a estratégia de marketing atual da empresa em relação a produtos, preços, distribuição e promoção. Que elementos da estratégia estão dando certo?

Quais estão dando certo?

Descreva o desempenho atual da empresa (volume de vendas, participação de mercado, lucratividade, conhecimento e preferência da marca) em comparação com outras empresas, o desempenho da indústria está melhorando ou declinando? Por quê?

Se o desempenho da empresa está caindo, qual é a causa mais provável? Mudança no ambiente, estratégia errada, má implementação?

Análise dos recursos organizacionais atuais previstos

Descreva o estado atual dos recursos organizacionais da empresa (por exemplo, financeiros, controle de capital, humanos, experiência relacionamento com os principais fornecedores ou clientes).

Como os níveis desses recursos podem mudar no futuro?

Caso espere que os níveis de recursos se alterem, de que modo a empresa pode aproveitar de meios adicionais para atender melhor as necessidades dos clientes do que os concorrentes?

Caso recursos adicionais não estejam disponíveis, como a empresa pode compensar nas faltas futuras de recursos?

Análise de temas culturais e estruturais atuais e previstos

Em termos de desenvolvimento e implementação da estratégia de marketing, descreva os aspectos positivos e negativos da cultura atual e prevista da empresa.

Os exemplos podem incluir:

A orientação ao cliente (ou a falta de) em termos gerais;

A ênfase da empresa no planejamento em curto prazo *versus* em longo prazo;

Disposição da cultura da empresa para aceitar a mudança;

Política interna e disputas de poder;

A posição e a importância gerais da função de marketing;

Alterações nas principais posições executivas;

Satisfação geral e moral dos funcionários;

Explique se a estrutura da companhia apoia a atual estratégia de marketing.

B. O ambiente dos clientes (consulte o Quadro 4.4)

Quais são os clientes atuais e potenciais da empresa?

Descreva as características importantes de identificação dos clientes atuais e potenciais da empresa no que diz respeito à população, localização geográfica, perfis psicológicos, valores, estilos de vida, características de uso do produto (usuários sistemáticos *versus* usuários esporádicos).

Identifique os participantes importantes no processo de compra dos produtos da empresa. Esses podem incluir compradores (atacado ou varejo), usuários (o verdadeiro usuário do produto), os que influenciam a compra (tem influência sobre a

decisão de compra ou fazem recomendações) e o detentor da responsabilidade financeira (quem paga conta?).

O que os clientes fazem com os produtos da empresa?

Como os produtos de uma empresa estão relacionados às necessidades do consumidor?

Quais são os benefícios básicos oferecidos pelos produtos da companhia?

Como os produtos da empresa são comprados (quantidade e combinações)?

O produto é comprado como parte de uma solução ou associado a produtos complementares?

Como os produtos da empresa são consumidos ou utilizados?

Existem situações de consumo especiais que influenciam o ato da compra?

Existem questões ligadas à disposição dos produtos da companhia, como restos (lixo) ou reciclagem, que devem ser avaliadas pela empresa?

Onde os clientes compram os produtos da empresa?

Identifique os vendedores (intermediários) em que os produtos da empresa são adquiridos (por exemplo, varejistas que possuem lojas, comércio eletrônico, vendedores por catálogo, pontos de venda no atacado e/ou diretamente).

Identifique tendências nos padrões de compra em todos esses canais (por exemplo: de que modo o comércio eletrônico tem alterado a maneira como os produtos da empresa são adquiridos?).

Quando os clientes compram os produtos da empresa?

Como o comportamento de compra varia, com base em diferentes eventos promocionais (comunicação e alterações de preço) ou serviços ao consumidor (horário de operação, *delivery*)?

Como o comportamento de compra varia, de acordo com influências incontrolláveis tais como padrões de demanda sazonal, os padrões de demanda relacionados ao tempo, ao meio físico ou a atividades competitivas?

Por que (e como) os clientes selecionam os produtos da empresa?

Descreva os diferenciais dos produtos da empresa em relação aos produtos concorrentes.

Quanto os produtos das empresas atendem às necessidades dos clientes em relação aos produtos dos concorrentes?

Descreva como questões como lealdade a uma marca, valor e comoditização afetam o comportamento de compra dos consumidores.

Por que os clientes potenciais não compram os produtos da empresa?

Identifique necessidades, preferências e exigências básicas das pessoas que não são clientes e que não estão sendo atendidas pelos produtos da empresa.

Quais são as características, os benefícios e as vantagens dos produtos concorrentes que fazem com que os que não são clientes os escolham em detrimento dos produtos da empresa?

Explique como a política de preços, a distribuição e/ou promoção estão dessincronizadas com os não consumidores. Com exceção do produto, o que faz com que os não consumidores procurem outro lugar?

Descreva o potencial para tornar clientes pessoas que ainda não o são.

C. O ambiente externo (consulte o Quadro 4.5)

Concorrência

Identifique os principais concorrentes da empresa (marca, produto, genérico e orçamento).

Identifique as características dos principais concorrentes da empresa com relação a tamanho do estabelecimento rentabilidade, mercados-alvo e capacidades de marketing (produção, distribuição, promoção e preços).

Quais outras principais forças e fraquezas esses concorrentes possuem?

Relacione todos os concorrentes potenciais (futuros) não identificados antes.

Crescimento econômico e estabilidade

Identifique as condições econômicas gerais do país, região, Estado ou área local onde o consumidor-alvo da empresa está localizado. Como essas condições econômicas interagem com a possibilidade de o consumidor comprar os produtos da empresa?

Descreva as condições econômicas gerais do setor no qual a empresa opera.

Essas questões podem incluir o custo de matérias-primas, a patente, as tendências de fusão/aquisição, as tendências de vendas, as questões de suprimento e demanda, os desafios de marketing e o crescimento/diminuição da indústria.

Tendências políticas

Identifique todas as atividades políticas que afetam a empresa ou o setor em relação a mudanças de autoridades eleitas (no país ou no exterior), a potencial regulamentação do setor favorecida pelas autoridades, aos grupos da indústria (lobbies) ou comitês de ação política e grupos de defesa do consumidor.

Quais são as questões políticas ou de políticas internas atuais e potenciais que podem gerar atritos em nível nacional, regional ou local e que podem afetar as atividades de marketing da empresa?

Temas legais e regulamentares

Identifique todas as alterações nas leis em âmbitos internacional, federal, estadual ou municipal e as regulações que afetem as atividades de marketing da empresa ou da indústria, no que diz respeito a decisões jurídicas recentes, entidades governamentais, recentes decisões de agências reguladoras externas ou internas e alterações nos acordos globais.

Avanços tecnológicos

Como os recentes avanços tecnológicos afetaram os clientes da empresa em relação à necessidades/desejos/preferências, acesso a informação local e ocasião das decisões (pedidos) de compra, possibilidade de comparar ofertas de produtos concorrentes ou possibilidade de conduzir transações efetivamente e com mais eficiência?

Os consumidores adotaram ou rejeitaram esses avanços tecnológicos? Como essa questão está relacionada com as preocupações dos consumidores quanto a privacidade e segurança?

Como os recentes avanços tecnológicos afetaram a empresa ou a indústria com respeito à produção, eficiência de processos, distribuição, integração das cadeias de fornecimento, promoção, redução de custos ou gerenciamento do relacionamento com o consumidor?

Que novas tecnologias oferecem oportunidades importantes para a empresa? Identifique toda tecnologia futura que possa ameaçar a viabilidade da empresa ou seus esforços de marketing.

Tendências socioculturais

No que diz respeito aos consumidores-alvos da empresa, identifique mudanças na demografia, nos valores e nos estilos de vida que atingem a empresa ou a indústria (caso isso se torne muito amplo, localize os clientes-alvos da empresa).

Explique como essas mudanças que estão afetando (ou podem afetar) produtos (características, benefícios, marcas), preços (valor), distribuição (conveniência e eficiência), promoção (conteúdo e transmissão da mensagem e feedback) e pessoas (temas de recursos humanos).

Identifique os temas éticos e de responsabilidade social com que se defronta a empresa ou a indústria. Como essas questões afetam os consumidores da empresa? Como é esperado que essas questões mudem no futuro?

III. Análise Swot

B. Forças

Força 1:

Força 2:

(reformule quantas vezes for necessário para desenvolver uma lista completa de qualidades). Como essas qualidades permitem que a empresa atenda às necessidades dos clientes?

Como essas qualidades diferenciam a empresa dos seus concorrentes?

C. Fraquezas

Fraqueza 1:

Fraqueza 2:

Como essas fraquezas impedem a empresa de alcançar as necessidades do consumidor? Como diferenciam negativamente a companhia dos seus demais concorrentes?

D. Oportunidades

Oportunidade 1:

Oportunidade 2:

Como essas oportunidades interagem no atendimento das necessidades do consumidor? Qual é a perspectiva de tempo de cada oportunidade?

E. Ameaças

Ameaça 1:

Ameaça 2:

Como essas ameaças interagem no atendimento das necessidades dos consumidores? Qual é a perspectiva de tempo de cada ameaça?

F. A matriz SWOT

Forças	Oportunidades
Fraquezas	Ameaças

F. Desenvolvimento de vantagens competitivas

Descreva maneiras pelas quais a empresa pode combinar seus pontos fortes com suas oportunidades, a fim de criar capacitação para o atendimento das necessidades dos clientes.

Essa capacitação e as vantagens competitivas possuem como plataforma os princípios básicos de excelência operacional, liderança de produto e/ou intimidade com o cliente? Em caso afirmativo, como essa capacitação e as vantagens podem se tornar visíveis para os clientes?

A empresa pode converter suas fraquezas em forças ou suas ameaças em oportunidades? Em caso negativo, com a empresa pode minimizar ou evitar seus pontos fracos e ameaças?

A empresa possui algumas deficiências importantes (fraquezas não convertidas que se combinam com ameaças não convertidas) ou limitações (fraquezas não convertidas ou ameaças que se igualam as oportunidades)?

Em caso afirmativo, essas deficiências e limitações são visíveis para os clientes?

A empresa pode fazer algo a respeito de suas deficiências ou limitações, especialmente as que impactam a capacidade da empresa para atender às necessidades dos clientes?

G. Desenvolvimento de um foco estratégico

Qual é o foco estratégico geral do plano de marketing? O foco estratégico segue qualquer direção específica, tais como agressividade, diversificação, reversão, atitudes defensivas ou marketing de nicho?

Descreva o foco estratégico da empresa em termos de um quadro comparativo. Como o foco se ajusta à compensação e a diferenciação de outras empresas do setor?

IV. Metas e objetivos de marketing

A. Meta de Marketing A:

(Deve ser amplo, motivacional, e de certa forma abrangente).

Objetivo A1:

(Deve conter um resultado específico e mensurável, uma janela de tempo para que seja concluído, e identificar pessoa/unidade responsável por alcançar tal objetivo)

Objetivo A2:

(Deve conter um resultado específico e mensurável, uma janela de tempo para que seja concluído, e identificar pessoa/unidade responsável por alcançar tal objetivo).

B. Meta de Marketing B:

(Deve ser amplo, motivacional, e de certa forma abrangente).

Objetivo B1:

(Deve conter um resultado específico e mensurável, uma janela de tempo para que seja concluído, e identificar pessoa/unidade responsável por alcançar tal objetivo)

Objetivo B2:

(Deve conter um resultado específico e mensurável, uma janela de tempo para que seja concluído, e identificar pessoa/unidade responsável por alcançar tal objetivo).

V. Estratégias de marketing

4 Mercado-alvo principal (e secundário) e mix de marketing

Mercado alvo principal:

Identificação das características (demográficas, geográficas, valores e psicográficas):

Necessidades básicas, desejos, preferências ou solicitações:

Hábitos de compra e preferências:

Características de consumo e tendências:

Mercado alvo secundário (opcional):

Identificação das características (demográficas, geográficas, valores e psicográficas):

Necessidades básicas, desejos, preferências ou solicitações:

Hábitos de compra e preferências:

Características de consumo e tendências

5 Estratégia de produto

Nome da marca

Principais funções

Estratégia de diferenciação

Produtos suplementares (serviço ao consumidor)

Referência ao valor

C. Estratégia de preço

Objetivos da estratégia de preços:

Comparação de preços com a concorrência:

Referência à estratégia de diferenciação/posicionamento:

Referência ao valor (custos monetários):

Margem de lucro e ponto de equilíbrio:

Táticas de precificação específicas (por exemplo, descontos, incentivos e financiamento):

D. Distribuição/estratégia da cadeia de suprimento

Estratégia geral da cadeia de suprimento (incluindo intensidade de distribuição):

Canais e intermediários a serem usados:

Referência à estratégia de diferenciação/posicionamento:

Referência ao valor (custos não monetários):

Estratégias para assegurar canal de suporte (por exemplo, taxas de posicionamento e garantias):

Estratégias visando aumentar o aproveitamento de tempo, lugar e disponibilidade do produto:

E. Estratégia de comunicação integrada de marketing (promoção)

Estratégia geral, objetivos e orçamento da CIM:

Aspectos da promoção ao consumidor

- Estratégia de propaganda:
- Estratégia de relações públicas e publicidade:
- Estratégia de venda pessoal:
- Estratégia de promoção de vendas ("puxar"):

Aspectos promocionais da troca (canal)

- Estratégia de propaganda:
- Estratégia de relações públicas e publicidade:
- Estratégia de venda pessoal:
- Estratégia de promoção de vendas ("empurrar"):

VI. Implementação do marketing

A. Temas estruturais

Descreva o método geral para implementar a estratégia de marketing.

Descreva todas as mudanças na estrutura da empresa necessárias para implementar a estratégia de marketing (por exemplo: agregar/eliminar posições e mudar linhas de autoridade, mudar as relações de subordinação).

Descreva atividades internas relacionadas ao marketing necessárias nas seguintes áreas: treinamento de funcionários, aceitação e motivação dos funcionários para implementarem a estratégia de marketing, vencer a resistência a mudança, comunicação e promoção internas da estratégia de marketing, coordenação com outras áreas funcionais.

B. Atividades táticas de Marketing (seja muito específico, pois isso delinea os detalhes da estratégia de marketing e como ela será executada)

Atividades Táticas Específicas	Pessoa/departamento Responsável	Orçamento Exigido	Data de conclusão
Atividades de produto			
Atividades de preços			
Atividade de distribuição			
Atividades de CIM (promoção)			

VII. Avaliação e controle

A. Controle formal

Descreva os tipos de controle de input que devem estar operacionais para assegurar a implementação do plano de marketing. Os exemplos incluem recursos financeiros, investimentos necessários em bens de capital, em pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos adicionais.

Descreva os tipos de controle de processo que serão necessários durante a execução do plano de marketing. Os exemplos incluem treinamento executivo, compromisso corporativo em ao plano e aos funcionários, revisão da avaliação de funcionários/sistemas de compensação, programa de treinamento de funcionários e atividades de comunicação interna.

Descreva os tipos de controle de output que serão usados para medir o desempenho mercadológico e compare-os aos objetivos pretendidos durante e após a execução do plano de marketing.

Padrões do desempenho geral (esses serão baseados nas metas e objetivos do plano de marketing): os exemplos incluem venda de dólares, volume de vendas, participação de mercado, participação nos gastos do cliente, lucratividade, satisfação do cliente, avaliação da satisfação, fidelização dos consumidores ou demais avaliações relacionadas ao consumidor.

Padrões de desempenho do produto (esses são opcionais e variarão de acordo com a estratégia de produto): os exemplos incluem especificações do produto, qualidades principal e suplementar do produto, qualidade experiencial, inovação em novos produtos, marca e posicionamento.

Padrões de desempenho do preço (esses são opcionais e variarão de acordo com a estratégia de preço): os exemplos incluem receita, equilíbrio entre oferta./demanda, elasticidade-preço, gerenciamento da receita ou avaliações baseadas em ajustes de preço específicos.

Padrões de desempenho da cadeia de fornecimento (esses são opcionais e variarão de acordo com a estratégia de distribuição): os exemplos incluem eficiência/efetividade da distribuição, integração da cadeia de fornecimento, valor (tempo, local e utilidade da posse), manutenção do relacionamento (colaboração e conflito), terceirização e/ou desempenho da distribuição direta.

Padrões de desempenho da CIM (promoção) (esses são opcionais e variarão de acordo com a estratégia CIM): os exemplos incluem objetivos da comunicação, conhecimento e reconhecimento da marca ou recall, alcance, frequência e impressões da campanha, intenção de compra e eficácia das relações públicas, das vendas e da promoção de vendas.

B. Controles informais

Descreva as questões relacionadas ao autocontrole de empregados, que podem influenciar a implementação da estratégia de marketing. Exemplos incluem satisfação do empregado, compromisso do empregado (em relação à empresa e ao plano de marketing) e confiança do empregado nas suas próprias habilidades. Caso qualquer um desses controles esteja faltando, como eles podem ser melhorados para dar sustentação à implementação do plano de marketing?

Descreva questões relacionadas ao controle social de empregados que podem influenciar a implementação da estratégia de marketing. Os exemplos incluem valores difundidos em toda a organização, relacionamentos com o grupo de trabalho e normas sociais ou de comportamento. Se qualquer um desses controles estiver faltando, como eles podem ser melhorados para dar suporte à implementação do plano de marketing?

Descreva questões relacionadas ao controle cultural que pode influenciar a implementação da estratégia de marketing. Exemplos incluem cultura de organização e rituais de organização? Caso qualquer um desses controles esteja faltando, como eles podem ser melhorados para dar sustentação do plano de marketing?

C. Programa e cronograma de implementação

	Mês												
Atividades	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Produto													
Preço													
Distribuição													
CIM													

D. Auditoria de Marketing

Explique como as atividades de marketing podem ser monitoradas. Quais são os ganhos e a base de tempo que serão usados para monitorar atividades de marketing? Descreva como a auditoria de marketing pode ser desempenhada, incluindo pessoas responsáveis por conduzir a auditoria.

Se estiver determinado que a estratégia de marketing não alcançou o esperado, que ações corretivas podem ser tomadas para melhorar o desempenho (geral ou de qualquer aspecto do programa de marketing)?

Se o plano de marketing, conforme concebido atualmente, indicar uma possibilidade reduzida de cumprir os objetivos de marketing, que elementos do plano devem ser reconsiderados e revisados?