

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DALCIO NEITZKE

**ANÁLISE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL COMO
FERRAMENTA DE ALAVANCAGEM DAS RECEITAS E NOVOS NEGÓCIOS**

CURITIBA

2016

DALCIO NEITZKE

**ANÁLISE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL COMO
FERRAMENTA DE ALAVANCAGEM DAS RECEITAS E NOVOS NEGÓCIOS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização MBA em Marketing, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

CURITIBA

2016

Dedico este trabalho a todos os meus Professores e colegas que me ajudaram e contribuíram para o enriquecimento do conhecimento adquirido e que me acompanharam ao longo deste curso, em especial ao Prof. Egon Walter Wildauer, Dr., responsável pela realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelas bênçãos ao longo de minha vida, por me dar uma família maravilhosa e de poder proporcionar mais este momento. Também, sou muito grato a minha amada esposa Rosangela Pedroso Neitzke, que de forma especial e carinhosa sempre me deu força e coragem, apoiando nos momentos de dificuldades. Quero agradecer também aos meus filhos, Natielly Cássia Neitzke e Eduardo Antony Neitzke, que de maneira especial me trouxeram muita alegria e iluminaram os meus pensamentos me levando a buscar novos conhecimentos. E não deixando de agradecer de forma grandiosa meus pais, Ilmo Neitzke e Liria Terezinha Arenhart, a quem dedico minhas orações todas as noites por terem proporcionado a minha existência.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar

RESUMO

Espera-se uma análise minuciosa dos conceitos e atitudes corporativas capazes de atender as expectativas de qualidade pelos clientes, onde apresenta-se o planejamento estratégico como fonte fundamental e importante na formação de recursos e para o aprimoramento das etapas de desenvolvimento e obtenção de novos produtos e parcerias futuras, assim como, a manutenção do atual cenário. Este estudo realizado na empresa ALSCO Toalheiro Brasil Ltda., também visa objetivar as variáveis fundamentais para a verificação das estratégias corporativas e de comercialização dos produtos e serviços, bem como, busca-se o resultado de alavancagem nas áreas em que o crescimento pretende atingir. Haja vista, a expertise comprovada da empresa e sua forte participação de longos anos no mercado, com isso, foram feitas análises do ambiente interno, assim como, o planejamento das diretrizes estratégicas e mercadológicas para a viabilidade dos processos, levando-se em consideração as ameaças e as oportunidades existentes no ramo de atuação e do negócio. Já na área comercial e de produção mostra-se as deficiências de controles e comportamental e que deverão ser estudados internamente novos métodos de controle e de fabricação, e a forma de obtenção dos produtos, respeitando a demanda e as necessidades do mercado, buscando a satisfação do cliente e principalmente a melhora contínua do resultado da unidade. O projeto em si, aparenta apresentar uma melhora significativa nos resultados de receita e retorno financeiro a médio prazo, proporcionando aos seus acionistas vantagens e ganhos além dos adquiridos atualmente.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, comercialização, satisfação.

ABSTRACT

It is hoped a thorough analysis of the concepts and corporate attitudes able to meet the quality expectations of the customers, which presents the strategic planning as a fundamental and important source in training resources and to improve the development stages and obtaining new products and future partnerships, as well as maintaining the current scenario. This study in ALSCO Toalheiro Brasil Ltda., Also aims to objectify the key variables for the verification of corporate strategy and marketing of products and services as well as search the result of leverage in areas where growth will achieve. Considering the proven expertise of the company and its strong participation of many years in the market, therefore, analyzes were made of the internal environment, as well as the planning of strategic and marketing guidelines for the viability of the process, taking into account the threats and opportunities in the field of activity and business. In the commercial and production shows that the deficiencies controls and behavior and should be studied internally new methods of control and manufacturing, and how to obtain the product, respecting the demand and needs of the market, seeking satisfaction customer and especially the continuous improvement of operations of the unit. The project itself, appears to show a significant improvement in revenue results and financial returns over the medium term, providing its shareholders and benefits gains beyond the currently acquired.

Keywords: Strategic planning, marketing, satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – LOGOTIPO E IMAGEM DA FAIXADA DA FILIAL	17
FIGURA 2 – IMAGENS DOS PRODUTOS	21
FIGURA 3 – IMAGEM DO PORTAL DO SITE FCE PHARMA.....	42
FIGURA 4 – IMAGEM DO PORTAL DO SITE EXPO FOREST.....	43

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MODELO DE NEGÓCIOS DA ALSCO	23
QUADRO 2 – DEMONSTRAÇÃO DAS CINCO FORÇAS DA ALSCO.....	26
QUADRO 3 – SWOT AMBIENTE INTERNO.....	32
QUADRO 4 – SWOT AMBIENTE EXTERNO	34
QUADRO 5 – MATRIZ DE CRUZAMENTO DE RESPOSTAS ENTRE OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, FORÇAS E FRAQUEZAS	36
QUADRO 6 – REPRESENTAÇÃO EM PORCENTAGEM DA MATRIZ DE CRUZAMENTO DAS RESPOSTAS	37

LISTA DE SIGLAS

ALSCO – American Linen Supply Company

ETE – Estação de Tratamento de Efluentes

IEST – Institute of Environmental Sciences and Technology

EPI – Equipamento de Proteção Individual

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos específicos	14
1.2 PROBLEMA	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	17
2.2 PRODUTOS	18
2.2.1 Locação de uniformes.....	18
2.2.2 Locação de toalhas.....	19
2.2.3 Locação de tapetes.....	20
2.2.4 Higienização de uniformes e EPI	21
2.3 ESTRATÉGIA E MODELO DO NEGÓCIO	22
2.4 QUALIDADE.....	24
2.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES	24
2.5.1 Missão.....	24
2.5.2 Visão.....	25
2.5.3 Valores.....	25
2.6 ANÁLISE SETORIAL.....	25
2.7 ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING	26
2.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO.....	27
2.9 PLANEJAMENTO MERCADOLÓGICO	27
2.9.1 Produto	27
2.9.2 Preço	28
2.9.3 Local de atuação - Praça.....	28
2.9.4 Promoção	28
2.10 MATRIZ SWOT	29
2.10.1 Análise do ambiente interno – Forças e Fraquezas	30
2.10.1.1 Forças	30
2.10.1.2 Fraquezas	31
2.10.2 Análise do ambiente externo – Oportunidades e Ameaças	33

2.10.2.1 Oportunidades.....	33
2.10.2.2 Ameaças	34
2.10.3 Matriz do cruzamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	35
2.10.4 Análise do resultado da Matriz SWOT.....	37
3 PLANO DE AÇÃO.....	38
3.1 CAMPANHA DE VENDAS.....	38
3.1.1 Promoção de vendas	38
3.1.2 Metas e premiação	39
3.1.3 Treinamento da equipe de vendas	40
3.1.4 Material de divulgação e marketing	40
3.1.5 Venda pessoal.....	40
3.1.6 Participação de feiras e eventos.....	41
4 RESULTADOS ESPERADOS	43
5 CONCLUSÃO.....	45
6 REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Este projeto de conclusão de curso está sendo elaborado para a empresa ALSCO Toalheiro Brasil Ltda. – Filial de Curitiba PR e, esta unidade da Companhia, dentre as mais de 150 espalhadas em 7 países, atua em todo o estado do Paraná e Santa Catarina, com mais de 20 anos de história e conta hoje com aproximadamente 550 clientes atendidos com um, ou mais produtos de seu portfólio. Embora tenha todo este tempo de mercado, a unidade é uma das mais novas e modernas do grupo, possuindo uma bela estrutura física e uma Estação de Tratamento de Efluente (ETE) muito mais eficiente e ecologicamente correta, se comparado as estações de tratamento dos concorrentes do mercado nacional.

Buscando melhorar ainda mais a participação da empresa no mercado de atuação e divulgar de forma positiva seus produtos e serviços, com o grande propósito de atrair ainda mais a atenção dos clientes, o presente projeto de planejamento comercial está sendo elaborado para conhecer um pouco mais das estratégias atualmente adotadas pela unidade, assim como, dimensionar ações que possibilitem defender o seu posicionamento perante o seu público alvo e clientes.

Com base nas inúmeras dificuldades encontradas pelas companhias em participar de um mercado que vem se tornando cada vez mais complexo e extremamente competitivo, onde a busca por atrair os clientes está se tornando uma difícil e árdua disputada entre os concorrentes e, por não possuímos uma estratégia de Marketing devidamente estabelecida e eficiente, a empresa mesmo assim deverá ter êxito nesta ação por meio do uso das ferramentas utilizadas e apresentadas, criando uma imagem que transmita credibilidade, confiança a marca e solidez financeira.

Este novo plano comercial visa também a integração de ações importantes e fundamentais das áreas que compõem ou estão vinculadas à percepção da Companhia, buscando sempre a melhoria contínua da qualidade, no atendimento ao cliente e a eficiência dos mecanismos de Marketing.

Com a implantação deste projeto, pretendemos instituir um processo que possibilite o diagnóstico dos meios de comunicação utilizados e dos produtos de modo a propiciar a avaliação de resultados e a implementação das medidas de melhoria a fim de alavancar de forma considerável e satisfatórias as receitas e com esta evolução melhorar ainda mais as margens de retorno.

1.1 OBJETIVOS

Tavares (1991, p. 152) afirma que “os objetivos podem ser vistos como alvos a serem seguidos através da canalização de esforços e recursos ao longo de sucessivos períodos de tempo”. Com isso, podemos apontar como objetivos, sendo, aqueles de esfera mais ampla e de longo alcance que em geral exigem metas mais específicas dentro de um problema e na busca de respostas coerentes e satisfatórias que conduzirão para o desfecho das contribuições que se deseja alcançar.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral para este projeto, será fazer uma análise ampliada das estratégias comerciais adotadas pela Companhia e identificar os fatores determinantes dos resultados alcançados para construir um novo plano estratégico comercial para a empresa ALSCO Toalheiro Brasil Ltda.

1.1.2 Objetivos específicos

Para termos um panorama mais preciso é necessário estabelecer os passos e definir as diretrizes que complementam e viabilizam-no para o alcance do objetivo geral e de sua implantação, com isso será necessário:

- Analisar as estratégias comerciais mais assertivas;
- Fazer uma análise do ambiente interno para ações de endomarketing;
- Identificar os pontos fortes e fracos;
- Elaborar novas ações e propor melhorias;

1.2 PROBLEMA

Buscando melhorar a participação da empresa no mercado e divulgar melhor seus produtos e serviços com o propósito de atrair a atenção dos clientes, o presente projeto de Planejamento Estratégico Comercial e Marketing está sendo elaborado para conhecer um pouco mais das estratégias a serem adotadas pela ALSCO para melhorar sua imagem e

participação do mercado, assim como, dimensionar ações que possibilitem defender o seu posicionamento perante o seu público e clientes.

Na tentativa de viabilizar o projeto, este estudo se propõe a responder a seguinte questão: As estratégias de venda se mostram mais eficazes para os consumidores de serviços de lavanderia industrial?

1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado em que qualquer empresa ou estabelecimento busca atuar, ou já atua, possui variáveis distintas e condições ambientais adversas e que só é possível a sua realização e sucesso se for analisado em todas as esferas. Para isso, é necessário entender quem são seus compradores, quem são seus principais concorrentes e onde se localizam, além de outros fatores que interferem direta ou indiretamente no negócio em que se pretende atuar. Com base nisso, e, na *expertise* já possuída pela empresa, teremos que nos aprofundar um pouco mais e buscar informações e processos internos para entendermos e traçarmos estratégias fundamentadas para enfrentar estas adversidades.

Toda e qualquer atividade empresarial e/ou comercial precisa estabelecer um bom planejamento estratégico para conseguirem atingir seus objetivos e metas que podem influenciar tanto internamente quanto externamente. Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 34) “o ambiente tem se dividido em dois níveis, o ambiente geral ou macro ambiente relativo às grandes forças externas que influenciam a organização” o autor complementa que “esses ambientes se interpenetram e muitas vezes, na prática, não se consegue distinguir”. Um plano estratégico bem definido e coerente é peça fundamental para que a missão, visão e valores do negócio sejam altamente fundamentados em seu comportamento organizacional.

É de suma importância também falar no planejamento mercadológico e que descreve o ambiente em que a empresa atua e também mostra as vantagens competitivas para se inserir nele de forma a atingir os objetivos estratégicos. Segundo Baker (2005, p. 62) “um plano estratégico de marketing preocupa-se principalmente com vantagem competitiva, isto é, estabelecer, construir, defender e manter a vantagem competitiva”.

Para a elaboração de um bom planejamento comercial é necessário que se conheça muito bem o meio externo, ampliando sua visão sobre as restrições ambientais no plano político-legal e social para este segmento. Em alguns aspectos, as empresas trazem à tona estas variáveis para traçar um plano estratégico a fim de prevenir ameaças ao bom desempenho de suas atividades no mercado e buscar sempre novas oportunidades. Vale dizer

que o ambiente externo está sempre mudando devido ao impacto de todas essas forças, e de acordo com Tavares (2000), o ambiente externo proporciona as influências mais amplas e significativas na vida de uma empresa.

Precisamos também pensar no posicionamento estratégico do negócio para definir algumas características de desempenho e as vantagens competitivas, onde podemos destacar como a eficiência em termos de custo, qualidade dos produtos, confiança na marca e flexibilidade comercial. Para Cobra (1992, p. 323) “posicionamento é a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência”.

Para Kotler e Keler (2006), o que influencia no comportamento de compra do consumidor são os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, entretanto, o primeiro é o que mais tem influência. Assim como, as empresas também buscam maximizar seus lucros e os compradores querem obter os produtos pelo menor preço possível, com isso os consumidores negociam melhor os preços e não abrem mão da qualidade e do atendimento cada vez melhor. Neste sentido, quanto maior a disputa competitiva entre as empresas concorrentes, melhor será para os compradores.

A análise da concorrência também deve ser verificada, e, segundo Kotler e Keler (2006), afirmam que os concorrentes são empresas que atendem as mesmas necessidades dos clientes. A partir disso, pode-se perceber a existência de competências entre os mercados, onde se deve mapear quais são os principais concorrentes diretos e indiretos e onde eles se localizam para um monitoramento contínuo.

Pensando nisto, e com a experiência de mercado já adquirida pela empresa ALSCO Toalheiro Brasil Ltda., nos mais de 60 anos de participação no mercado nacional e 125 anos de história, desde a sua fundação, é preciso conhecer um pouco mais da empresa, seus pontos fortes e fracos, os produtos e serviços e como ela atua para podermos apresentar as melhorias fundamentais e necessárias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A empresa, objeto principal deste projeto é uma das maiores do mercado mundial no seu segmento e sua participação se destaca pelo seu reconhecimento e credibilidade, sendo que, com a vinda do seu maior concorrente para o Brasil é necessário reafirmar suas

competências e ampliar ainda mais as áreas de atuação e entregar seus produtos e serviços com extrema qualidade, mantendo o encantamento do cliente e sua fidelização.

Segundo Porter (1986), todos os concorrentes importantes já existentes devem ser analisados, entretanto pode ser interessante ainda analisar os concorrentes potenciais que entram em cena. Para isto, é preciso apararmos todas as arestas e buscarmos estratégias consistentes para mantermos a liderança e competitividade neste novo cenário.

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1889 em Salt Lake City - Utah, a ALSCO Inc. é uma empresa líder no setor de lavanderia industrial no mundo, com fornecimento de toda a linha de locação de uniformes, toalhas industriais, felpudas e contínuas, tapetes para barreiras de contenção, toalhas de mesa e guardanapos para restaurante, assim como, toda a parte de higienização de uniformes e EPI. No Brasil desde 1944, possui 15 unidades espalhadas em 12 estados, e, além de expandir seus serviços pelo mundo todo, com filiais nas Américas, Ásia, Europa e Oceania. Ao todo, o grupo conta com mais de 150 unidades espalhadas em sua área de atuação.

FIGURA 1 – LOGOTIPO E IMAGEM DA FAIXADA DA FILIAL



FONTE: O autor (2016)

2.2 PRODUTOS

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 366), “o produto é um elemento-chave na oferta ao mercado”, pois ele é tudo aquilo que pode ser oferecido no mercado para satisfazer às necessidades dos clientes. A ALSCO possui uma vasta relação de produtos e serviço e dentro deles podemos citar como os fundamentais e principais, sendo: o sistema de uniformização e locação, o sistema de locação toalhas, tapetes e higienização dos uniformes e Equipamento de Proteção Individual (EPI).

2.2.1 Locação de uniformes

O sistema de locação de uniformes consiste na confecção e fornecimento do uniforme pela ALSCO para os empregados do cliente, e estes são confeccionados de acordo com o modelo escolhido pela empresa e da necessidade de tecidos específicos. A quantidade de uniforme por funcionário é disponibilizada de acordo com a frequência de trocas dos uniformes na semana e a frequência de visitas da logística para que sempre haja uma quantidade de peças em uso e outra em processo de higienização.

Neste sistema também é fornecido armários individualizados e por funcionário para o armazenamento dos uniformes limpos e coletores para o acondicionamento dos uniformes sujos. O abastecimento dos uniformes é feito pelos entregadores e são eles que fazem a colocação dos materiais higienizados nos armários individuais, quando retornam da lavanderia.

Em alguns casos é fornecido também o sistema de rouparia *in company*, onde o gerenciamento do projeto é feito por um profissional treinado e qualificado e que fica em tempo integral dentro das dependências do cliente para fazer toda a gestão do processo. Já para o sistema de locação dos uniformes, podemos destacar os seguintes modelos:

- a) Uniformes convencionais – Fornecimento de uniformes para as indústrias metalúrgicas, gráficas, químicas, petrolíferas e alimentícias, no modelo desejado pelo cliente e nas quantidades necessárias de acordo com o número de usuários e trocas semanais. Além da higienização, está incluso no processo a personalização dos uniformes para cada empregado, a troca de manequins, quando na substituição de funcionários, manutenções e substituição automática dos uniformes por desgaste natural.

- b) Uniformes para áreas controladas (*Cleanroom*) – Fornecimento de uniformes para as indústrias farmacêuticas, cosméticos, manipulação de quimioterápicos, correlatos médicos, vidros blindados e microeletrônicas, usados por profissionais nas áreas limpas e classificadas, onde o controle de emissão de partículas deve estar dentro dos parâmetros estabelecido e higienizados conforme padrões internacionalmente aceitos de acordo com a *Institute of Environmental Sciences and Technology* (IEST), sendo este, o órgão mais respeitado em todo o mundo quando se fala em controles de contaminação em salas limpas.

- c) Uniformes hidro-repelentes - Fornecimento dos uniformes de proteção que são tratados como EPI, conforme exigências e definidos através de normas regulamentadoras e específicos no sistema de locação para o uso na aplicação de agrotóxicos nas áreas de reflorestamento e cana de açúcar, úteis na proteção do operador para inibir o contato durante a aplicação de defensivos agrícolas.

- d) Macacões para cabine de pintura - Confeccionados em tecidos sintéticos para evitar os desprendimentos de fibras naturais e higienizados em áreas controladas. São utilizados em cabines de pinturas automotivas, sendo que, nestes locais não podem haver nenhuma espécie de contaminantes, pois comprometem a qualidade na hora da aplicação das camadas de tintas e verniz. Em alguns casos, ele pode ter também na trama do tecido o filamento de carbono que faz a dissipação estática gerada pelo atrito da pele com o tecido sintético, evitando assim, uma possível atração dos componentes metálicos da tinta através da energia estática gerada pelo operador, causando graves defeitos e reprovando o produto.

- e) Uniformes NR10 – Uniformes no modelo EPI, utilizados pelos eletricitistas e por profissionais que estão vulneráveis às fontes de elevado calor ou chamas. São confeccionados em fibras sintéticas ou naturais e que possuem resistências e proteção anti-chamas e proteção contra arcos elétricos, ou seja, protege o operador no caso de um contato ou aproximação de fagulhas incandescentes e chamas.

2.2.2 Locação de toalhas

Fornecimento das toalhas industriais com entregas e coletas para higienização das toalhas pela ALSCO, sendo utilizadas pelas empresas em limpezas diversas nas indústrias, e toalhas utilizadas pelos funcionários para o banho, onde existe alguma exigência legal devido a contaminantes, por salões de cabelereiros, clínicas de estéticas ou SPA, podendo ser confeccionadas com tecidos de fibras sintéticas ou naturais.

- a) Toalhas sintéticas – Fornecimento de toalhas 100% poliéster com corte a quente por fio de cobre aquecido para cauterização das bordas, pois elas não podem ter nenhum desprendimento de fibras e também higienizadas em áreas controladas. São específicas para as indústrias automotivas nas mais variadas etapas do processo de limpeza das superfícies que receberão a aplicação de tintas e verniz e para a limpeza técnica das áreas, onde são feitas as aplicações do prime, da base e do verniz para que não haja também nenhum tipo de contaminante dentro dos locais de trabalho.
- b) Toalhas industriais – fornecimento e higienização de toalhas 100% algodão, virgens ou recicladas, que podem ser reutilizadas inúmeras vezes para a limpeza e manutenção de máquinas e equipamentos contaminados com óleos, graxas, tintas e solventes. Este material também pode ser utilizado por todo o tipo de indústria.
- c) Toalhas de banho e rosto – Fornecidas também no sistema de locação e utilizadas na higiene pessoal dos colaboradores da indústria, no varejo e no agronegócio, principalmente quando há a manipulação de algum contaminante.
- d) Toalhas Steiner – Toalha de tecido contínuo de 42 metros de comprimento por 22 cm de largura, confeccionada em tecido 100% algodão, higienizadas e retornáveis. Elas substituem com muita vantagem as toalhas de papel convencionais e os sistemas de ar quente, proporcionando maior conforto e secagem eficiente das mãos. No sistema também é fornecido o toalheiro para o encaixe da toalha para a sua utilização.

2.2.3 Locação de tapetes

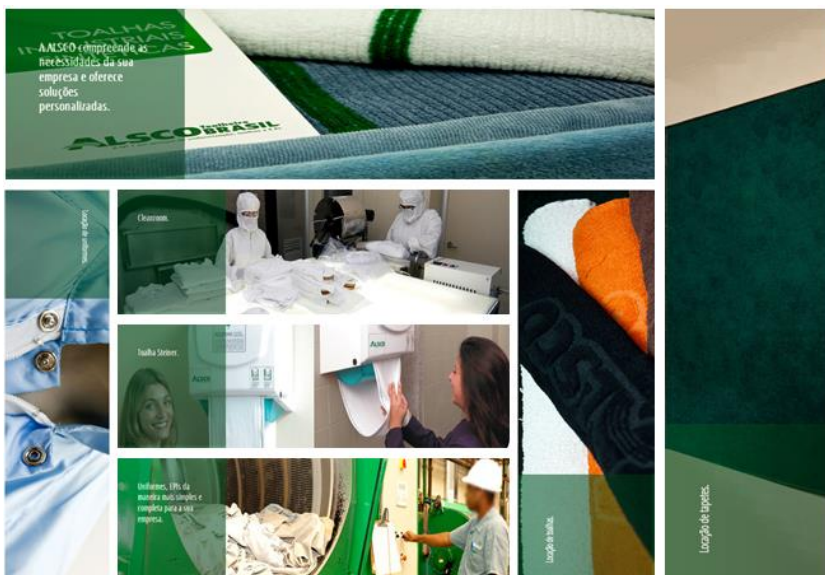
Fornecimento dos tapetes pela ALSCO nos modelos relacionados, sendo estes, coletados para higienização, semanal ou quinzenalmente. As substituições dos sujos pelos limpos é feita pelos nossos entregadores nos locais definidos pelos clientes.

- a) Tapetes de Nylon – Excelente barreira de contenção para líquidos e pós. São construídos com um sistema exclusivo de fibras de Nylon trançadas e fundidas em uma base de borracha que faz com o as fibras do tapete atuem como uma escova, retendo a sujeira em até 75% e a retenção é equivalente ao seu próprio peso.
- b) Tapetes de Mantas absorventes – Confeccionados com tecidos de tramas de fios naturais e com uma manta filtrante em seu interior, no formato de sanduiche para uma melhor absorção de líquidos. São utilizados nas indústrias gráficas e metalúrgicas, diretamente sobre o piso e posicionados próximas às máquinas, para contenção de vazamentos de óleos, tintas e solventes.

2.2.4 Higienização de uniformes e EPI

Higienização dos uniformes e EPI dos clientes para atenderem a exigências legais e para trazer maior conforto e comodidade para seus empregados. Alguns dos EPI que podem ser higienizados, Botas de couro e PVC, sapatos de segurança, perneiras, mangotes, aventais, variados tipos luvas, calças, camisas, jalecos, jaquetas, e etc.

FIGURA 2 – IMAGENS DOS PRODUTOS



FONTE: O autor (2016)

2.3 ESTRATÉGIA E MODELO DO NEGÓCIO

A administração estratégica consiste em uma série de etapas, como análise do ambiente, análise setorial e formulação da estratégia. Segundo Certo e Peter (2005, p. 70), “os administradores acreditam que da análise do ambiente proveem as informações necessárias para que se inicie o processo de formulação da estratégia”. Nesse sentido, é brevemente demonstrado no presente trabalho as principais características e uma sucinta análise das etapas que levam ao modelo do planejamento estratégico da empresa.

As empresas possuem características estruturais econômicas básicas e que determinam a sua participação em seus mercados e o seu retorno financeiro, conforme concorrem em seu meio, dentro do qual a força externa à indústria irá determinar o grau da concorrência, o que dependerá das barreiras existentes dos concorrentes atuais e o que os entrantes neste mercado esperam, assim como, definem o modelo de negócio a ser seguido.

Em se falando da definição do modelo de negócios, o modelo Canvas vem demonstrando muita notoriedade no mundo do empreendedorismo e no dia a dia das empresas. Algo que pode ser facilmente percebido é que os empreendedores que utilizaram o modelo possuem o negócio muito mais consistente e incutido em suas mentes, entendendo as inúmeras alternativas, as implicações do mercado e os possíveis caminhos a serem seguidos ou traçados. Este modelo contribui muito para oxigenar diversas alternativas, padrões estratégicos e cases de sucesso que o empreendedor pode ter como base no momento de sua concepção e também uma melhor reflexão sobre o seu modelo de negócio.

A sua estrutura é prática, nos permitindo que todo o planejamento seja visualizado em uma única página, facilitando assim, a apresentação das estratégias elaboradas e definidas. Outro excelente aspecto é que ele nos possibilita a visualizarmos os enquadramentos estratégicos existentes nas diferentes áreas do negócio.

Para uma melhor análise e conhecermos um pouco mais do modelo de negócio da ALSCO, como ela atua e se destaca em seu meio, foi feita uma análise das estruturas e características do cenário atual.

QUADRO 1 - MODELO DE NEGÓCIOS DA ALSCO



FONTE: O autor (2016)

2.4 QUALIDADE

Sabendo que a qualidade é um fator importantíssimo para o sucesso em seu ramo de atuação, onde aplica-se indicadores e ferramentas de qualidade que ajudam no desenvolvimento dos produtos e que atendam às necessidades dos seus clientes. Segundo Moreira (2008, p.552) “a qualidade é entendida normalmente como um atributo de produtos ou serviços, mas pode referir-se a tudo que é feito pelas pessoas”. Por meio deste conceito a ALSCO utiliza formas, ferramentas e procedimentos para melhorar ainda mais a qualidade na entrega de seus produtos.

Alta tecnologia, qualidade e sustentabilidade são à base do crescimento da ALSCO em sua atuação global. Somos a única empresa no Brasil associada à *Micronclean International*, a maior organização mundial de lavanderias para *cleanroom*. Possuímos a Certificação ISO 9000 nos segmentos de locação de uniformes para *cleanroom*, uniformes convencionais e toalhas industriais, e também a Certificação ISO 14001 para lavagem de toalhas industriais e equipamentos de proteção individual contaminados com alto teor de solventes, óleos e graxas.

2.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A ALSCO apresenta abaixo sua missão, visão e valores altamente fundamentados no comportamento organizacional, priorizando a consciência ambiental e tendo o intuito de divulgar a todos as suas melhores práticas de prestação de serviços. Assim, definido suas competências, a empresa busca manter-se reconhecida no mercado como uma empresa sustentável e ambientalmente correta.

2.5.1 Missão

De acordo com Tavares (1991), a missão de uma empresa é o motivo pelo qual a empresa existe. Normalmente, a missão contém todos os elementos de uma direção estratégica. Para Fernandes e Berton (2005, p. 147), “uma missão bem definida comporta vantagens que ajudam todos a compreenderem o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a empresa”.

Com isso, a missão da ALSCO é: “Somos uma empresa de tradição em soluções de qualidade na locação e higienização têxtil, que atende às expectativas dos clientes e preserva o meio ambiente”.

2.5.2 Visão

A visão de uma empresa é a descrição do futuro, sendo assim Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17) definem a visão como “um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”.

A visão da ALSCO é de: “manter a liderança de mercado, com constante crescimento sólido”.

2.5.3 Valores

Para Harisson (2005), os valores são elementos da filosofia que motivam e direcionam as ações e os comportamentos das empresas, que também podem ser chamados de valores básicos ou ética organizacional.

Sendo assim, os valores que a ALSCO Toalheiro Brasil destaca, são a:

- Integridade
- Responsabilidade
- Comprometimento
- Respeito

2.6 ANÁLISE SETORIAL

De acordo com Porter (2009, p. 5), “o objetivo da Análise setorial não é classificar o setor como atraente ou não atraente, mas compreender os fundamentos da competição e as causas básicas da lucratividade”. As análises setoriais devem focar em observar os termos quantitativos, pois vários elementos das chamadas cinco forças competitivas podem ser medidas em fatores quantitativos, pois quanto maior a rivalidade entre os concorrentes de um determinado setor, mais as empresas se obrigam a reduzir seus preços ou a investir em divulgar seus produtos e diferenciais.

QUADRO 2 - DEMONSTRAÇÃO DAS CINCO FORÇAS DA ALSCO

Forças	Intensidade	Observação
Rivalidade entre os concorrentes	Alta	Tradição de empresa centenária e abrangência em todo o território nacional e em mais 6 países.
Poder de negociação com os compradores	Alta	Clientes mais exigentes e preços cada vez mais baixos
Poder de negociação com os fornecedores	Baixa	Poucos fornecedores e preços muito equilibrados
Produtos substitutos	Baixa	Há pouquíssimas opções de produtos substitutos no mercado
Ameaça de novos entrantes	Baixa	Segmento complexo e de pouca possibilidade de novos entrantes

FONTE: O autor (2016)

2.7 ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING

O planejamento mercadológico descreve fielmente o ambiente em que a empresa atua e também mostra as vantagens competitivas para se inserir nele de forma a atingir os objetivos estratégicos traçados. Segundo Baker (2005, p. 62), “um plano estratégico de marketing preocupa-se principalmente com vantagem competitiva, isto é, estabelecer, construir, defender, e manter vantagem competitiva”.

Com base nisto a ALSCO irá adotar uma nova estratégia, onde a mensagem a ser enviada a seus clientes, além de atrair a atenção, ela também deve manter o interesse, buscando despertar o desejo de compra. Assim, o objetivo principal do Marketing para este novo projeto, nos leva a apresentar as grandes oportunidades de se construir e fortalecer os relacionamentos entre a empresa e seus clientes, sendo que para isso, é necessário que os produtos fornecidos satisfaçam as necessidades de seus clientes, bem como, trazerem um retorno positivo para a Companhia.

Dentre os principais objetivos deste novo planejamento, podemos destacar os elementos que contribuirão para:

- agregar valor para a empresa;
- estimular e aumentar as vendas;
- diferenciar os produtos, e principalmente;
- atender as necessidades de seus clientes;

2.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO

A segmentação é a busca por conhecer e poder atender ao seu mercado-alvo, portanto é possível posicionar seu produto com os critérios da classe que se deseja atingir. Embora a ALSCO possua uma abrangência nacional, este projeto visa implantar as ações de uma nova estratégia comercial para o mercado de atuação da filial Curitiba – PR e que atende as empresas do estado do Paraná e Santa Catarina.

De acordo com Kotler e Keler (2006, p. 305), o posicionamento “é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Com isto a ALSCO busca posicionar-se como a maior lavanderia industrial do mundo e que possui a maior participação no mercado nacional no seu segmento, contribuindo para tal feito, sendo a filial de Curitiba a mais nova e moderna lavanderia da região Sul.

2.9 PLANEJAMENTO MERCADOLÓGICO

O planejamento mercadológico descreve o ambiente em que a empresa atua ou irá atuar e também mostra as vantagens competitivas para se inserir nele de forma a atingir os objetivos estratégicos. Segundo Baker (2005, p. 62), “um plano estratégico de marketing preocupa-se principalmente com vantagem competitiva, isto é, estabelecer, construir, defender e manter vantagem competitiva”.

A seguir, pode-se observar o composto mercadológico da ALSCO Toalheiro Brasil, que é formado pelos 4 P, sendo eles; produto, preço, local de atuação e a promoção aliada à força de vendas, e a comunicação integrada.

2.9.1 Produto

A empresa atua no segmento B2B, na prestação de serviços de Lavanderia Industrial, com contratos de locação de seus produtos firmados com seus clientes para períodos de 12 (doze), 24 (vinte e quatro) e até 36 (trinta e seis) meses de duração, dependendo do produto e complexidade no atendimento. Ela busca oferecer soluções inteligentes para seus clientes, satisfazendo suas necessidades e principalmente, atenderem as legislações vigentes.

Seus principais clientes e consumidores são empresas do setor automobilístico, química, metalúrgica, farmacêutica, alimentícia, cosmética, eletrônica, indústria aeronáutica e de alta tecnologia.

2.9.2 Preço

Perante as abordagens tradicionais de marketing, o preço de um produto é definido para atender aos anseios das empresas e deve ainda influenciar o comportamento de compra dos consumidores. Segundo Bernardi (1998), para a definição dos preços de um produto ou serviço, deve ser levado em consideração uma série de fatores internos como os custos de fabricação, impostos e o lucro que se pretende ter.

Existem três etapas que podem ser seguidas para auxiliar as empresas na definição dos preços, sendo elas:

- a) Maximização dos lucros – O preço deverá ser atribuído de forma que maximize o lucro da empresa e também esteja de acordo com o volume de vendas.
- b) Retorno do investimento – Neste caso, o preço de venda deve ser elaborado de acordo com o capital investido e o retorno esperado pela empresa.
- c) Preço baseado nos custos – Esse método é o mais prático e simples e é o modelo adotado pela ALSCO, já que o preço é estipulado com base nos seus custos de fabricação, processamento, despesas diversas, acrescido das margens de retorno desejado pela companhia.

2.9.3 Local de atuação – Praça

Embora possua filiais espalhadas em vários países a unidade de Curitiba, em que é objeto deste projeto, atua em todo o estado Paranaense e uma grande parte de Santa Catarina, ou seja, em toda a região da costa marítima Catarinense até próximo a região centro-oeste. A outra pequena parte do estado é atendida pela filial de Canos – RS.

2.9.4 Promoção

Pode-se dizer que o papel deste “P” também é o de criar uma mensagem que aumente a atenção a marca e auxilie na decisão dos clientes, buscando respostas positivas dos consumidores.

Dentre eles, podemos destacar os principais benefícios para os consumidores:

- Percepção a marca;

- conhecer melhor os produtos e serviços;
- facilitar no processo de decisão e escolha;
- conhecer a história da empresa;
- reduzir sensibilidade aos preços;
- gerar satisfação para o consumidor;
- comprar o produto certo;
- Acima de tudo, ter o suporte e pós-vendas necessário;

O sucesso das empresas e seus produtos estão ligados há uma tendência, e/ou necessidade de seu mercado de atuação e ele está se tornando cada vez mais globalizado, corporativo e complexo. Ele só pode ser atingido e conquistado por aquelas empresas que atraírem e fidelizarem seus clientes, principalmente através das vantagens que as marcas consolidadas apresentarem e da integração de suas estratégias corporativas.

Acredita-se que, por meio do pleno entendimento da comunicação, podem surgir oportunidades extremamente significativas para que as empresas sejam mais eficientes em seus planejamentos e investimentos. Portanto, é nítido a importância que a comunicação adequada entre empresas e clientes tem e fazem relevância para a competitividade, lucratividade, sustentabilidade e a sobrevivência de todos.

A ALSCO Toalheiro Brasil espera através dos seus esforços e campanhas de vendas, alcançar e transmitir para os clientes e *prospects* todas as oportunidades e os benefícios que poderão encontrar em uma empresa que atua com seriedade, comprometimento e respeito as pessoas e ao meio ambiente.

2.10 MATRIZ SWOT

Segundo Cobra (1992, p. 79) é preciso conhecer bem os ambientes internos e externos que constituem o cenário empresarial de cada negócio para poder avaliar com discernimento as competências organizacionais de um lado, e, a atratividade das oportunidades ambientais de outro. Ao avaliar periodicamente os pontos fortes e os pontos fracos, uma empresa estará apta a minimizar o impacto de suas vulnerabilidades ocasionais. Ao analisar as ameaças e as oportunidades, poderá evitar situações desagradáveis, e, ao mesmo tempo em que poderá viabilizar oportunidades únicas em seu negócio.

O modelo de SWOT também nos permite avaliar as capacidades internas e externas da empresa pela identificação de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, de forma a

apresentar suas deficiências e qualidades. Por este motivo, esse modelo mostra para a empresa o que ela precisa trabalhar de forma a maximizar as influências positivas, através das oportunidades e das forças internas e minimizar as influências negativas das ameaças e fraquezas.

Para a análise ambiental da ALSCO, foram observados os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças. No ambiente externo da organização, foram agrupados pontos referentes a política, tecnológica, sociedade e economia, já para o ambiente interno se faz necessário observar atentamente as áreas funcionais da empresa, os seus fornecedores, os clientes, os concorrentes e os públicos diretamente ligados na organização. A metodologia de SWOT nos possibilitou identificar as oportunidades e ameaças que o mercado oferece pelo ambiente de negócios que a empresa está inserida, bem como, as suas forças e fraquezas através da análise do ambiente interno.

2.10.1 Análise do ambiente interno – Forças e Fraquezas

O ambiente interno deve ser monitorado permanentemente pela empresa, da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo. É importante fazer uma relação de quais pontos devem ser monitorados, como a capacidade de gestão e das lideranças da organização.

Cada negócio para Kotler (2000, p. 98) precisava avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Com isso analisava-se as competências de marketing, financeiras e de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma característica neutra, ou uma grande fraqueza. O ambiente interno deve ser monitorado permanentemente pela empresa da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo.

2.10.1.1 Forças

Para Wright (2000, p. 86), “as forças correspondem aos recursos e a capacidade da empresa, que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas em relação a seus competidores, como as marcas de produtos, conceitos da empresa, participação de mercado, vantagens de custos, localização, fontes exclusivas de matérias-primas e ao grau de controle sobre a rede de distribuição”.

“Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (MATOS, ALMEIDA, 2007, p.151).

As forças são fatores internos positivos que a empresa tem controle total e devem ser explorados ao máximo para que a empresa obtenha um bom posicionamento de mercado e diminua suas fraquezas.

A grande pergunta para Kotler (2000, p.101) “é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais tem recursos necessários ou deve examinar melhor as oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças”.

Dentre as forças competitivas da ALSCO, podemos destacar os elementos que geram vantagens competitivas, sendo elas:

1. Parceria com os mais conhecidos fornecedores do segmento;
2. Bom Relacionamento com os clientes (fidelização);
3. Credibilidade da empresa, construída ao longo de 125 anos;
4. Atendimento personalizado;
5. Boa localização geográfica;
6. Equipe com grande experiência no segmento;
7. Representante de marcas conceituadas no mercado;
8. Equipe capacitada a realizar vendas consultivas;
9. Boa estrutura física (área adequada destinada ao ponto de vendas, amplo espaço destinado ao estoque de uniformes, toalhas e tapetes);
10. Funcionários incentivados a trabalhar em equipe;
11. Valorização dos funcionários;
12. Moderno sistema de tratamento de efluente;

2.10.1.2 Fraquezas

Os pontos mais vulneráveis da empresa em comparação com os mesmos pontos de competidores atuais ou em potencial a pouca força da marca, baixo conceito junto ao mercado, custos elevados, localização não favorável, falta de acesso a fontes de matérias-primas, e pouco controle sobre a rede de distribuição. (WRIGHT, 2000, p. 86).

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS, ALMEIDA, 2007 p. 142).

A fraqueza é uma condição interna desfavorável para a empresa e deve ser observada constantemente, para que no futuro a empresa não encontre dificuldades, assim sendo, enxergamos tais possíveis fraquezas, como:

1. Alto nível de estoque;
2. Comunicação ineficiente interna e da liderança;
3. Falta de comprometimento das áreas estratégicas;
4. Alto custo de manutenção de estoque (depreciação, custo de oportunidade, etc.)
5. Falha no controle de entradas e saídas de material do recebimento e expedição;
6. Pouca divulgação dos produtos, junto ao mercado;
7. Gestão de fluxo das mercadorias pouco estruturada;
8. Não utilização de CRM;
9. Falta de controle na utilização dos produtos químicos;
10. Baixa qualidade na higienização e dos produtos;
11. Funcionários e liderança desmotivados;
12. Falha na substituição de peças por desgaste natural;
13. Layout deficiente;

QUADRO 3 - SWOT AMBIENTE INTERNO – FONTE DOS PONTOS FORTES E FRACOS

FORÇAS – Pontos Fortes (Potencialidades)	FRAQUEZAS – Pontos Fracos (Debilidades)
1. Parceria com os mais conhecidos fornecedores do segmento;	1. Alto nível de estoque;
2. Bom Relacionamento com os clientes (fidelização);	2. Comunicação ineficiente interna e da liderança;
3. Credibilidade da empresa, construída ao longo de 125 anos;	3. Falta de comprometimento das áreas estratégicas;
4. Atendimento personalizado;	4. Alto custo de manutenção de estoque (depreciação, custo de oportunidade, etc.)
5. Boa localização geográfica;	5. Falha no controle de entradas e saídas de material do recebimento e expedição;
6. Equipe com grande experiência no segmento;	6. Pouca divulgação dos produtos, junto ao mercado;
7. Representante de marcas conceituadas no mercado;	7. Gestão de fluxo das mercadorias pouco estruturada;
8. Equipe capacitada a realizar vendas consultivas;	8. Não utilização de CRM;
9. Boa estrutura física (área adequada destinada ao ponto de vendas, amplo espaço destinado ao estoque de uniformes);	9. Falta de controle na utilização dos produtos químicos;
10. Funcionários incentivados a trabalhar em equipe;	10. Baixa qualidade na higienização e dos produtos;
11. Valorização dos funcionários;	11. Funcionários e liderança desmotivados;
12. Moderno sistema de tratamento de efluente;	12. Falha na substituição de peças por desgaste natural;
	13. Layout deficiente;

FONTE: O autor (2016)

2.10.2 Análise do ambiente externo – Oportunidade e Ameaças

Diversos fatores externos contribuem para afetar o desempenho da empresa, e, as mudanças no ambiente externo representam variáveis de oportunidades ou ameaças no desenvolvimento do negócio como parte de gestão do plano estratégico. Na análise do ambiente externo deve-se levar em consideração o que está sendo sinalizado como uma alternativa de cenário e qual é a possibilidade de que este cenário se concretize, pois, o ambiente externo é muito dinâmico e está constantemente em mudança e sendo alterado repentinamente.

2.10.2.1 Oportunidades

Uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso, Kotler (2000, p. 98) enfatiza que o sucesso de uma organização depende não só de as características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercados-alvo, mas também, de superarem os pontos fortes dos concorrentes. A simples competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo.

As oportunidades correspondem ao crescimento, lucro e fortalecimento da empresa, como necessidades não satisfeitas do consumidor, aumento do poder de compra do mercado e disponibilidade de linhas de crédito. Levando em consideração as oportunidades do setor em que a empresa está inserida, podemos destacar os fatores abaixo como importantes para o seu desenvolvimento:

1. Aumento constante no consumo da população;
2. Expansão no fornecimento para países vizinhos;
3. Abertura de novos mercados e novos nichos;
4. Fidelização dos clientes;
5. Constante busca por serviços cada vez mais personalizados;
6. Enfraquecimento de alguns concorrentes, devido a recessão do mercado nacional;

2.10.2.2 Ameaças

A ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros. Para Kotler (2000, p. 99) “as mudanças no ambiente externo ameaçam e afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma representam ameaças iguais para todo mundo, como por exemplo, são as mudanças na legislação, todas as organizações são afetadas”.

As ameaças correspondem a mudanças no ambiente que apresentam ameaças à sobrevivência da empresa como, mudanças nos padrões de consumo, lançamento de produtos substitutivos no mercado e na redução do poder de compra dos consumidores, sendo assim, podemos citar:

1. O alto nível de concorrência;
2. A atuação em um mercado sujeito a oscilações de caráter econômico;
3. A redução da renda, devido ao aumento do desemprego;
4. O aumento da concorrência com a vinda de grupos de fora do País;
5. E mudança nas Leis Ambientais;

QUADRO 4 - SWOT AMBIENTE EXTERNO – FONTE DAS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

AMEAÇAS (Vulnerabilidades)	OPORTUNIDADES (Defesas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto nível de concorrência; 2. Atuação em um mercado sujeito a oscilações de caráter econômico; 3. Redução da renda, devido ao aumento do desemprego; 4. Aumento da concorrência com a vinda de grupos de fora do País; 5. Mudança nas Leis Ambientais; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento constante no consumo da população; 2. Expansão no fornecimento para países vizinhos; 3. Abertura de novos mercados e novos nichos; 4. Fidelização dos clientes; 5. Constante busca por serviços cada vez mais personalizados; 6. Enfraquecimento de alguns concorrentes, devido a recessão do mercado;

FONTE: O autor (2016)

2.10.3 Matriz do cruzamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Por atuar em um mercado onde a competição no segmento de prestação de serviços de lavanderia industrial e afins, considera-se importante que conheçamos muito bem as forças e as fraquezas da ALSCO Toalheiro Brasil Ltda. para saber qual seu diferencial e suas vantagens competitivas. Para realizar uma análise de SWOT mais precisa e que apresente um resultado mais assertivo, foi utilizado um procedimento, onde montou-se a matriz que permite o cruzamento entre si das relações de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Para tanto se fez necessário responder as perguntas a seguir, para assim mensurar os potenciais da análise de SWOT.

a) (Forças X Oportunidades)

O ponto forte da ALSCO lhe permite aproveitar das oportunidades? Ele potencializa a empresa?

b) (Forças X Ameaças)

O ponto forte da ALSCO lhe permite se defender destas ameaças?

c) (Fraquezas X Oportunidades)

O ponto fraco da ALSCO atrapalha para aproveitar estas oportunidades?

d) (Fraquezas X Ameaças)

O ponto fraco da ALSCO a torna mais suscetível a estas ameaças?

QUADRO 5 - MATRIZ DE CRUZAMENTO DE RESPOSTAS ENTRE OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, FORÇAS E FRAQUEZAS.

	OPORTUNIDADE – OP						AMEAÇAS – AM					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
FORÇAS – FO	1	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	N
	2	S	N	N	S	S	N	S	N	N	S	N
	3	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	N
	4	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	N
	5	N	S	S	S	S	N	S	N	N	S	N
	6	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	N
	7	S	S	S	S	S	N	S	N	N	S	N
	8	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	N
	9	S	S	S	S	S	N	S	N	N	S	N
	10	N	N	N	S	S	S	S	N	N	S	N
	11	N	N	N	S	S	N	S	N	N	S	N
FRAQUEZAS – FR	1	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	2	N	N	N	S	S	N	N	N	N	N	N
	3	N	N	N	S	S	N	N	N	N	N	N
	4	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	5	N	N	N	S	S	N	N	N	N	N	N
	6	S	S	S	S	S	N	S	N	N	S	N
	7	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	8	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	9	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	10	N	N	N	S	S	N	S	N	N	S	N
	11	N	N	N	S	S	N	S	N	N	S	N
	12	N	N	N	S	S	N	S	N	N	S	N
	13	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

FONTE: O autor (2016)

Respostas dos cruzamentos entre:

FO / OP (52 / 66) = 79%

FR / OP (60 / 78) = 77%

FR / AM (57 / 65) = 88%

FO / AM (22 / 55) = 40%

A partir do cruzamento das respostas da matriz anterior, foi possível obter um índice para cada comparativo e estes indicadores poderão auxiliar a empresa nas tomadas de decisão e para buscar uma melhor estratégia, com isto este resultado pode ser observado no quadro a seguir e usado como ferramenta de análise e reestruturação de suas vulnerabilidades.

QUADRO 6 - REPRESENTAÇÃO EM PORCENTAGEM DA MATRIZ DE CRUZAMENTO DAS RESPOSTAS

<p>Quanto as forças da ALSCO tornam possível que a empresa aproveite de suas oportunidades?</p> <p style="text-align: center;">FORÇAS X OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: center;">$52/66 = 79\%$</p>	<p>Quanto as forças da ALSCO as protegem das ameaças?</p> <p style="text-align: center;">FORÇAS X AMEAÇAS</p> <p style="text-align: center;">$22/55 = 40\%$</p>
<p>Quanto as fraquezas da ALSCO atrapalham em suas oportunidades?</p> <p style="text-align: center;">FRAQUEZAS X OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: center;">$60/78 = 79\%$</p>	<p>Quanto as fraquezas da ALSCO as tornam expostas as ameaças?</p> <p style="text-align: center;">FRAQUEZAS x AMEAÇAS</p> <p style="text-align: center;">$57/65 = 88\%$</p>

Fonte: os autores 2016

2.10.4 Análise do resultado da matriz SWOT

Dado as forças que a empresa possui em comparação às suas oportunidades que podem ser constatadas em seu mercado, ela disponibiliza de até 79% de vantagens e chance para aproveitar-se deste diferencial. Porém o quadro é um pouco mais complicado quanto falamos das ameaças de concorrentes e que permeia este segmento, onde das forças que ela possui, somete 40% às protege das ameaças, ficando assim, uma lacuna e que pode ser aproveitada e absorvida por seu rivais.

Já as fraquesas apresentadas atrapalham bastante também, pois no que se refere ao aproveitamento de suas oportunidades, ficou em média de 79%, neste caso, o índice é elevado e é preciso revertê-lo urgente e de forma significativa, pois estas deficiencias podem não deixá-la aumentar as suas receitas e participação de mercado.

Agora o quadro é muito mais critico ainda, quando nos deparamos com as fraquezas e que nos deixa espoxtos às ameaças, onde ficou em torno de 88%, ou seja, é preciso trabalhar de forma objetiva e insessante para a melhora constante do amiente interno e tornar-se muito

mais fortalecido para que as ameaças dos concorrentes e novos entrantes não se sobressaiam e a fuga de clientes aumente ainda mais, começando assim, a prejudicar de forma financeira ainda mais o cenário atual da empresa.

3 PLANO DE AÇÃO

Dado as informações apresentadas até então, é necessário tomar medidas enérgicas e urgentes para contornar a influência da concorrência e, dentre elas, podemos destacar as ações a seguir a serem fundamentadas e implementadas de forma homogênea, visando atingir os objetivos deste planejamento para ampliar a participação nos clientes e a retenção das receitas, inibindo assim, uma forte penetração da concorrência em seu mercado de atuação.

3.1 CAMPANHA DE VENDAS

Buscando atingir um maior volume de vendas, o objetivo principal da companhia será de apresentar as vantagens que os seus produtos apresentam perante a concorrência, o compromisso fiel com a preservação do meio ambiente, através de melhores práticas de destinação dos resíduos, e, por se tratar de uma prestação de serviços, oferecer um pós-vendas para seus clientes diferenciado e exclusivo, vantagem esta, que os concorrentes do setor ainda não possuem.

O propósito é de estimular novas vendas não só para futuros clientes, mas também para os já existentes em sua carteira, através da equipe de pós-vendas, oferecendo-lhes novos produtos e buscando novas oportunidades, pois nestes casos, já temos uma logística atuante nas empresas e isto diminui também os custos com transporte e aumenta a margem de retorno.

Outras formas de manter uma margem mais positiva é a de incentivar a diminuição do índice de inadimplência, melhorar e colocar mais agilidade nos processos internos, focar e intensificar as vendas de um determinado produto que traz maior retorno financeiro e trabalhar naqueles que não possuem grande saída. Com tudo isso, podemos apresentar os programas a seguir para o aumento das receitas.

3.1.1 Promoção de vendas

Para aumentar o volume de vendas, a promoção deve trazer para o consumidor um benefício concreto, chamando a atenção dele naquele momento e satisfazendo suas

necessidades e anseios. Para isto, uma promoção de vendas não deve ser prolongada demais, pois o benefício adicional pode incorporar-se ao produto ou serviço, reduzindo o impacto e os resultados da ação promocional. Com isso, deve-se buscar novas formas de atrair a atenção dos clientes, apresentando-lhes os mesmos produtos e serviços por condições mais atraentes e despertam o interesse do seu público alvo.

- a) Oferecer descontos de até 20% para produtos que não demandam de muito investimento inicial, como no caso das toalhas industriais, guardanapos, toalhas de rosto e banho;
- b) Preços mais atraentes, porém, para contratos com prazos de validade de 36 (trinta e seis) meses, ou mais;
- c) No caso da locação de uniformes para grandes contas, propor uma estrutura de rouparia interna, porém com os custos todos subsidiados pela ALSCO e já embutidos nos preços apresentados para o cliente;
- d) Oferecer toalhas industriais de segunda linha, por preços de até 50% abaixo das toalhas de primeira linha para oficinas mecânicas e não cobrar a indenização pelos itens extraviados;

3.1.2 Metas e premiação

Um dos processos que comumente envolvem melhor as equipes comerciais pela busca constante em atingir seus objetivos e metas é a premiação do profissional de vendas pelo seu desempenho, com isso, foi muito bem pensado e planejado dentro das condições que a empresa disponibiliza, as seguintes metas e premiações para as equipes, levando-se em consideração que a campanha terá como duração um período de 12 meses:

- a) Vendedor de Alta Performance, Nível Ouro – Médias de vendas mensais a partir de R\$ 30.000,00
 Premiação: Viagem com acompanhante para Orlando por 7 dias com hospedagem e refeições inclusas no pacote.
- b) Vendedor de Alta Performance, Nível Prata – Médias de vendas mensais entre R\$ 20.000 a 29.999,99.
 Premiação: Viagem com acompanhante para o Nordeste do Brasil por 7 dias com hospedagem e refeições inclusas.

- c) Vendedor de Alta Performance, Nível Bronze – Médias de vendas mensais entre R\$ 10.000,00 a R\$ 19.999,99.

Premiação: Viagem com acompanhante para Florianópolis por 7 dias com hospedagem e refeições inclusas.

3.1.3 Treinamento da equipe de vendas

- Capacitar, treinar e orientar os vendedores para conhecerem a fundo todas as características, vantagens e benefícios que os produtos possuem para uma melhor performance.
- Treinamentos contínuos e a cada 6 meses;
- Contratar mais dois vendedores para melhor abrangência do território de atuação da Filial.
- Implantar e incentivar o uso de uniformes personalizados para padronização da equipe e também para melhorar a imagem e divulgação da marca.
- Visitas semanais do Gerente de Vendas com os vendedores, como forma de incentivar, impulsionar, monitorar e orientar a cada um em suas necessidades e/ou dificuldades;

3.1.4 Material de divulgação e marketing

- Elaborar novos folders e banners com imagens e ilustrações dos produtos, destacando neles vantagens e atributos;
- Folhetos orientativos a ser entregue para os usuários, apresentando o método de utilização dos produtos e as garantias dos sistemas de locação e higienização;
- Anúncios e propagandas em revistas e jornais do setor, voltados a cada segmento de atuação e divulgação da marca;
- Envios de malas diretas para as principais e mais importantes indústrias do mercado de atuação;

3.1.5 Venda pessoal

- Possibilita personalizar a mensagem de acordo com os interesses de cada cliente;

- Feedback imediato, podendo o vendedor constatar após cada visita se seus argumentos estão convincentes, ou se a apresentação para um cliente específico necessita de modificações;
- Dúvidas e dificuldades podem ser esclarecidas no momento da conversa, ou quando elas aparecem, ajudando assim a despertar ainda mais o desejo pela compra do produto ou serviço;
- Melhor atenção por parte do cliente, pois como a comunicação é pessoal, permite uma redução de desvios de atenção em comparação a outros meios, tais como telefone, mala direta, etc.
- Permite a construção de um relacionamento de longo prazo com o consumidor, facilitando novas vendas;
- Vendedor auxilia a pesquisa de marketing em relação ao produto, ao cliente e à concorrência;

3.1.6 Participação de feiras e eventos

Podemos citar como um dos exemplos, a feira da FCE Pharma que atinge um público qualificado de profissionais ligados à indústria farmacêutica, fornecedores, distribuidores e revendas do país. O espaço ideal para a geração de importantes negócios da indústria farmacêutica que oferece uma visão de futuro, inovações em produtos, equipamentos e serviços em um único lugar. Neste evento podemos apresentar nossos uniformes e materiais descartáveis voltados às áreas classificadas e controladas, assim como, a higienização dentro das normas da Anvisa.

FIGURA 3 – IMAGEM DO PORTAL DO SITE FCE PHARMA

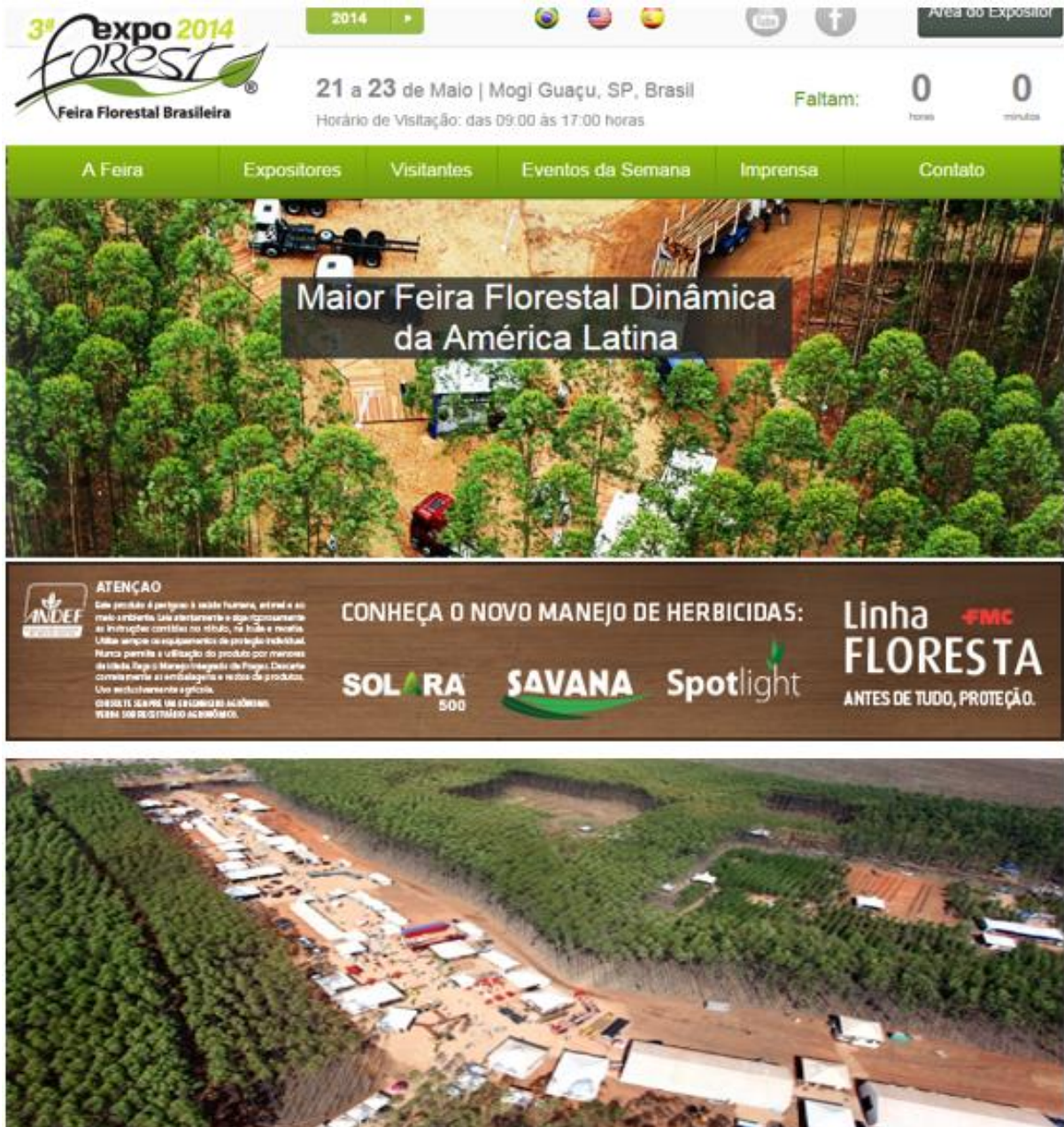


FONTE: <http://www.fcepharma.com.br/br/index.php?pgid=home&mi=0010000000>

Também temos a Expoforest, que é uma Feira Florestal Brasileira focada em máquinas, equipamentos, insumos e tecnologia voltada para a produção de madeira de reflorestamentos. Sendo, um excelente local para negócios e lançamentos de novos produtos, pois o público visitante é altamente especializado.

Ela ocorre a cada dois anos e é realizada em meio a uma plantação de eucalipto, onde são feitas as demonstrações dos produtos dentro de uma realidade de cada cliente. A possibilidade de divulgação e apresentação neste evento dos nossos uniformes de proteção dos colaboradores que fazem a aplicação de defensivos agrícola é grande e poderá ter um excelente retorno e proporcionando um elevado contato com inúmeras empresas.

FIGURA 4 – IMAGEM DO PORTAL DO SITE MALINOVSKI



FONTE: <http://www.malinovski.com.br/galerias/expoforest-2011?type=image>

4 RESULTADOS ESPERADOS

A motivação e retenção da equipe de vendas para o alcance das metas e desafios, neste caso, são resultados das diversas variáveis necessárias e, sobretudo, é parte de um abrangente processo de planejamento e desafios da gestão de vendas. Nesse sentido, é fundamental que os gestores reflitam a respeito da motivação da equipe comercial para a realização de suas atividades de forma efetiva e como a empresa deve sempre incentivar e apoiar os vendedores que atuam no negócio, tornando-os a cada dia mais e mais motivados.

Dessa maneira, este projeto abordou e buscou apresentar todas as possíveis formas de se incentivar o trabalho e o envolvimento de todos os setores da companhia e não só da equipe comercial, que muitos acham serem os únicos e totais responsáveis pelo sucesso da empresa na alavancagem de suas receitas e resultados.

Em se falando de retorno das ações aqui apresentadas e com base nas novas estratégias de divulgação e apresentação dos produtos, espera-se um maior envolvimento entre os departamentos, eliminando desvios de conduta e falhas operacionais para que os resultados da companhia retornem a um patamar aceitável e que as ações de vendas aumentem a um índice médio de 20%, se comparado com a média dos resultados dos últimos exercícios.

5 CONCLUSÃO

O presente projeto de estudo teve como objetivo apontar as estratégias empresariais e avaliar a viabilidade de implantação de ações que visam auxiliar a empresa ALSOCO Toalheiro Brasil Ltda. a aproximar-se ainda mais de seus parceiros e consumidores, ofertando e entregando produtos e serviços de qualidade, contribuindo com a preservação e cuidados com o meio ambiente, incentivando cada vez mais a população e as partes interessadas pela sua preferência entre os seus rivais.

A estratégia da empresa ficou devidamente estruturada de modo que sejam atendidas as expectativas dos seus clientes em relação aos produtos e serviços a serem entregues. Também foi possível apresentar dados sobre as suas estratégias corporativas e seu posicionamento de mercado, disseminando assim, sua missão, visão e valores. No que se refere a entrega dos produtos e serviços, ela está devidamente alinhada às estratégias da companhia, onde devemos nos preocuparmos cada vez mais com a ação dos principais concorrentes e buscar um equilíbrio com base em suas limitações internas.

Neste estudo, também foi possível de ser constatado deficiências na área de relacionamento e de gestão de pessoas e foi nítido, verificar a necessidade de ações para a melhora do clima organizacional, podendo ser estabelecido métodos e competências necessárias para os cargos de gestão, estabelecendo novos métodos de treinamentos e capacitação das pessoas para proporcionar um ambiente mais agradável e menos hostil.

O sucesso nos negócios e a saúde financeira da empresa é um tema de fundamental reflexão entre os gestores, pois envolve inúmeras ações para aumentar o montante dos esforços das equipes, não só relacionado com a área comercial, mas sim, as estratégias em que espera-se investir em atividades relacionadas a fabricação, administração, logística e comercial, não só com o papel de visitar clientes e apresentar a empresa, mas principalmente para prestar um serviço satisfatório e um pós-vendas participativo.

Por final, em análise minuciosa dos indicadores e das implementações das ações necessárias é possível confirmar a viabilidade do plano, considerando o retorno a médio prazo dos investimentos a serem aplicados no presente projeto de estudo.

6 REFERÊNCIAS

- BAKER, Michael. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BERNARDI, Luiz A. **Política e Formação de Preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada**. São Paulo: Atlas 1998.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento, implementação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Perarson Prentice Hall. 2005.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- FCE PHARMA. **Feira da indústria farmacêutica**. Disponível em: <<http://www.fcepharma.com.br/br/index.php?pgid=home&mi=001000000000>> Acesso em: 15 de junho de 2016
- FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração estratégica: da competência à avaliação de desempenho**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning 2008.
- KOTLER, Philip, Keller, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MALINOVSKI. Expoforest. **Feira florestal Brasileira**. Disponível em: <<http://www.malinovski.com.br/galerias/expoforest-2014?type=image>> Acesso em: 15 de julho 2016
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- TAVARES, Mauro C. **Planejamento Estratégico: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra Ltda., 1991.
- WRIGHT, Peter; et al. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo, 2000.