

CARINA GIACOMITTI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DE UMA EMPRESA
TÊXTIL DE PRODUTOS PARA COZINHA**

CURITIBA

2003

“ Não há vento favorável
para quem não sabe
para onde ir”

Seneca

SUMÁRIO

1. Introdução
 - 1.1. Objetivos
 - 1.1.1. Objetivo Geral do Trabalho
 - 1.1.2. Objetivos Específicos
 - 1.1.3. Descrição Geral do Trabalho
2. Indústria Têxtil
 - 2.1. Indústria Têxtil e de Confecção
 - 2.2. Indústria Têxtil e o Consumidor
3. Embasamento Teórico
4. Estudo de Caso
 - 4.1. Descrição da Empresa
 - 4.2. Análise Situacional
 - 4.2.1. Ambiente Externo – Ameaças
 - 4.2.2. Ambiente Externo – Oportunidades
 - 4.2.3. Ambiente Interno – Pontos Fortes
 - 4.2.4. Ambiente Interno – Pontos Fracos
 - 4.3. Produção
 - 4.4. Distribuição
 - 4.5. Produto
 - 4.5.1. Produto Sazonal
 - 4.5.2. Coleções
 - 4.5.3. Embalagem
 - 4.6. Preço
 - 4.7. Análise da Concorrência

5. Objetivos de Marketing
6. Estratégias de Marketing
 - 6.1. Pesquisa Mercadológica
 - 6.2. Análise de Portfólio
 - 6.3. Missão da Empresa
 - 6.4. Mercado Alvo
 - 6.5. Posicionamento de Mercado
7. Estratégia Operacional
8. Estratégia de Produto
9. Estratégia de Crescimento
10. Estratégia de Promoção
11. Implementação dos Planos de Marketing
12. Controle
13. Conclusão
14. Referências Bibliográficas
15. Anexos
 - 15.1. Anexo 1: Coleções
 - 15.2. Anexo 2: Check List – Pesquisa
 - 15.3. Anexo 3: Embalagem
 - 15.4. Anexo 4: Croqui da Nova Estrutura Operacional

1. INTRODUÇÃO

Diante da intensificação da competição empresarial, a definição de estratégias e seu conseqüente planejamento constituem necessidades básicas das organizações. A estratégia funciona como guia ou referencial, cujo papel é amparar a administração na solução de determinados problemas e alcance de metas estabelecidas.

A exigência, cada vez maior, dos consumidores tem provocado constante busca por melhorias nos sistemas de produção, levando os empresários a repensá-los, com o propósito de suprir a necessidade de maior competitividade aos seus empreendimentos. O elemento-chave para a competitividade de uma organização, com alta rentabilidade, é a consecução de uma vantagem competitiva, que pode estar em qualquer uma de suas áreas funcionais (manufatura, marketing, p&d, etc.), cujas estratégias, segundo Karlöf, (1994), residem numa orientação, no sentido de vincular as operações funcionais à estratégia empresarial.

O objetivo deste trabalho é encontrar soluções que promovam um crescimento sustentável para uma empresa do ramo têxtil de produtos para cozinha. Para isso, é necessário analisar todo o processo de marketing que envolve o produto, para que a empresa tenha subsídios para encantar o consumidor.

Inicialmente será feita uma referência a indústria têxtil nacional, a seguir das contribuições do marketing para o processo de melhorias. Discutiremos a seguir, a empresa têxtil em questão e quais as estratégias a serem adotadas.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

O presente trabalho tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico para uma empresa têxtil voltada para produtos de cozinha. Visando melhorar a dinâmica de trabalho do nível operacional ao comercial, estabelecendo direções e metas de crescimento de acordo com as tendências mercadológicas deste segmento nos próximos anos.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar quais os problemas operacionais da empresa, evidenciando as mudanças necessárias que devem ser executadas para se obter uma produção mais rápida e eficiente;
- Utilizando-se das ferramentas de marketing, definir o perfil dos clientes e consumidores finais e seu grau de satisfação com relação ao produto;
- Determinar quais as tendências mercadológicas para este segmento, e estabelecer clientes potenciais para empresa;
- Elaborar um plano de marketing e estabelecer metas de crescimento de curto, médio e longo prazo.

1.1.3. DESCRIÇÃO GERAL DO TRABALHO

- Fazer estudo junto ao setor operacional da empresa, verificando as mudanças e técnicas que devem ser utilizadas;
- Executar pesquisa junto a órgãos competentes do setor têxtil, para se obter informações para as mudanças necessárias no setor operacional;
- Definir quais as ameaças da empresa para os próximos anos e encontrar soluções para superá-las;
- Levantar pesquisa de mercado com relação ao grau de satisfação do produto;
- Avaliar a atual concorrência;
- Analisar o portfólio da empresa;
- Elaborar um planejamento de marketing, para se atingir as metas estabelecidas.

2. INDÚSTRIA TÊXTIL

Talvez poucos saibam que o processo de industrialização no Brasil teve seu início com a indústria têxtil. Suas raízes precedem a chegada e a ocupação do país pelos portugueses, porquanto, os índios que aqui habitavam já exerciam atividades artesanais, utilizando técnicas primitivas de entrelaçamento manual de fibras vegetais e produzindo telas grosseiras com várias finalidades, inclusive para proteção corporal.

Todavia, partindo-se do princípio de que tudo teria começado com a efetiva ocupação do território brasileiro, ocorrido em 1500, podem ser identificadas quatro etapas importantes para a definição da evolução histórica da indústria têxtil no país: a fase colonial, a fase de implantação, a fase de consolidação e a fase atual que passaremos a analisar na seqüência.

FASE COLONIAL

No período colonial, que se estende de 1500 até 1844, a característica fundamental é a incipiência da indústria têxtil, além de sua descontinuidade. As diretrizes da política econômica para as colônias eram ditadas pela Metrópole. Assim, era comum a adoção de políticas de estímulo ou restrição, segundo seus interesses ou necessidades de cumprimento de acordos comerciais com outros países.

Instrumentos Restritivos

Em 1785, por Alvará de d. Maria I, mandou-se fechar todas as fábricas de tecidos de algodão, lã e outras fibras, com exceção daquelas que fabricavam tecidos grosseiros destinados a vestimenta de escravos e para enfiamento ou embalagens. A determinação da extinção das fiações e tecelagens existentes no Brasil tinha como objetivo evitar que um número maior de trabalhadores agrícolas e extrativistas minerais fosse desviado para indústria manufatureira.

Essa restrição foi posteriormente reforçada em instruções de outros membros do governo da Metrópole, tais como a do ministro dos Negócios Ultramarinos, que determinava ser absolutamente necessário “abolir o Brasil das ditas fábricas”, advertindo o vice-rei Luiz de Vasconcelos e Souza, no sentido de ter “grande cuidado em que debaixo do pretexto dos sobreditos panos grosseiros se não manufacturem por modo algum os que ficam proibidos”.

Em síntese, o famoso Alvará foi extremamente representativo do poder coercitivo que exercia a autoridade central colonizadora sobre qualquer esforço de desenvolver-se uma atividade manufatureira, quer por parte dos nativos, quer pelos próprios colonos portugueses.

Com a chegada de Dom João VI ao Brasil, o Alvará de d.Maria I foi revogado, mas o surto industrialista esperado não ocorreu. Ao contrário, foi aniquilado em razão de medidas econômicas de interesse da Metrópole que assinara em 1810 um tratado de aliança e comércio com a Inglaterra. Foram instituídos privilégios para os produtos ingleses, reduzindo-se os direitos alfandegários para 15%. Essa taxa chegava a ser inferior até mesmo à aplicada aos produtos portugueses que entrassem no Brasil. Com isso, nossa incipiente indústria têxtil não tinha como competir com os tecidos ingleses, perdurando esta situação até 1844, quando novo sistema de tarifa veio a comandar o processo evolutivo da industrialização brasileira.

FASE DE IMPLANTAÇÃO

Instrumentos de Estímulo

Em 1844, esboçou-se a primeira política industrial brasileira, quando foram elevadas as tarifas alfandegárias para a média de 30%. Esse fato provocou protestos de várias nações européias. A medida propiciou realmente um estímulo à industrialização, especialmente para o ramo têxtil, que foi o pioneiro deste processo.

Contudo, o processo da industrialização não se deu de imediato; ele foi lento, podendo ser considerado o período de 1844 até 1913 como fase de implantação da indústria no Brasil.

Em 1864, o Brasil já tinha uma razoável cultura de algodão, matéria-prima básica da indústria têxtil, mão-de-obra abundante e um mercado consumidor em crescimento. Outros fatores não-econômicos também influenciaram a evolução da indústria têxtil, dentre os quais citam-se: a guerra civil americana, a guerra do Paraguai e a abolição do tráfico de escravos, fato este que resultou na maior disponibilidade de capitais, antes empregados nessa atividade.

Assim, em 1864 estariam funcionando no Brasil 20 fábricas, com cerca de 15.000 fusos e 385 teares. Menos de 20 anos depois, ou seja, em 1881, aquele total cresceria para 44 fábricas e 60.000 fusos, gerando cerca de 5.000 empregos. Nas décadas seguintes, houve uma aceleração no processo de industrialização e, às vésperas da I Guerra Mundial, contávamos com 200 fábricas, que empregavam 78.000 pessoas.

FASE DE CONSOLIDAÇÃO

Como vimos anteriormente, no início da I Guerra Mundial o Brasil já dispunha de um importante parque têxtil. A guerra pode ser considerada como fator decisivo na consolidação da indústria têxtil brasileira. A limitação da capacidade do país em importar propiciou a oportunidade de crescimento da produção interna no vácuo deixado pelo não-suprimento externo de tecidos. Assim, a interrupção do fluxo de entrada de artigos oriundos do exterior, pela concentração de Países europeus e Estados Unidos no esforço da guerra funcionou como elemento de estímulo ao crescimento da indústria brasileira. Segundo dados do IBGE, em 1919, a indústria têxtil contava com 105.116 trabalhadores, o que representava 38,1% do contingente empregado nas indústrias de transformação.

Com o fim do conflito na década de 20, novamente arrefeceu-se a atividade têxtil pela retomada das importações de tecidos. Diante da dificuldade de competição, com os similares estrangeiros que eram vendidos no Brasil, a preços inferiores aos que eram cobrados em seus países de origem.

Em 1929, a grande crise que se abateu sobre a economia mundial criou nova oportunidade de crescimento da indústria brasileira, a exemplo do que havia ocorrido

durante a I Guerra. A capacidade de importação foi drasticamente reduzida, levando praticamente todos os países a adotarem políticas de substituição dos importados pela produção interna das mercadorias necessárias a seu abastecimento.

Esse processo foi aprofundado pela eclosão da II Guerra Mundial, período em que ocorreram realmente excepcionais alterações na estrutura industrial brasileira. Como os fornecedores tradicionais do Brasil estavam envolvidos no conflito, abriu-se a possibilidade de o mercado ser suprido por meio do incremento da produção interna, com o surgimento de muitas fábricas em praticamente todos os setores da atividade manufatureira. No ramo têxtil, as fábricas se ampliaram, passando a operar com mais de um turno de trabalho e produzindo mais para atender o mercado interno e, ainda, exportando para mercados importantes, principalmente Europa e Estados Unidos.

O número de operários ocupados no ramo têxtil triplicou no período de 1920 a 1940. A participação do setor no Produto Industrial atingiu 23,1%, o que representa o nível de pujança alcançado no período.

Todavia, terminado o conflito mundial, novamente o setor retornou à situação anterior. Com a normalização paulatina do mercado internacional, perdemos nossos clientes externos e as exportações caíram a níveis insignificantes. De uma média anual de cerca de 24 mil toneladas de tecidos de algodão exportados no período de 1942 a 1947, caímos para 1596 toneladas em 1951, que se reduziram á quase nada nos anos seguintes. Os investimentos foram travados e os equipamentos em uso ficaram obsoletos.

FASE ATUAL

A segunda fase dos anos 50 marca, todavia, o início da fase industrial brasileira em processo acelerado, com ênfase aos setores mais dinâmicos e não tradicionais.

Nessa fase, o setor têxtil, por influência sistêmica do desenvolvimento industrial da época, também começou a passar por grandes transformações. É assim que, a partir de 1970, incentivos fiscais e financeiros administrados pelo CDI – Conselho de Desenvolvimento Industrial, órgão do Ministério da Indústria e Comércio, possibilitou

um movimento de fortes investimentos em modernização e ampliação da indústria têxtil, visando, principalmente, o aumento das exportações brasileiras de produtos têxteis.

Em célebre reunião realizada na sede do Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem do Estado de São Paulo, o então Ministro da Fazenda, Antonio Delfim Netto, desafiou o setor a exportar 100 milhões de dólares por ano em manufaturados têxteis. Realmente, as exportações têxteis, que tinham alcançado apenas 42 milhões de dólares em 1970, deslancharam continuamente, atingindo US\$ 535 milhões em 1975, US\$ 916 milhões em 1980, US\$ 1,0 bilhão em 1985, US\$ 1,2 bilhões em 1990 e US\$ 1,5 bilhão em 1992.

A partir de 1993, porém, nossas vendas externas novamente regrediram, agora por conta das profundas transformações ocorridas na economia e na política brasileira, tais como a abertura do mercado interno aos fornecedores externos, iniciada em 1990, a eliminação de entraves burocráticos às importações, a redução das tarifas aduaneiras, etc., as quais ocasionaram o fechamento de muitas empresas e obrigaram o setor a investir fortemente na sua modernização para reduzir custos e poder competir com os produtos importados.

A partir da abertura do mercado, com a entrada dos importados, instalou-se um novo padrão de concorrência na indústria têxtil do Brasil. Como consequência enquanto alguns segmentos de fios e tecidos mostram uma forte concentração industrial, com a redução no número de unidades produtoras e a consequente perda de empregos, o segmento de confecção apresenta uma crescente pulverização de indústrias, sem perda de postos de trabalho. Isso se deve ao fato de que as indústrias de fios e tecidos, para se tornarem competitivas, estão cada vez mais dependentes de investimentos em equipamentos e tecnologia, enquanto que as confecções dependem basicamente da oferta de matérias-primas e mão-de-obra abundante e bem treinada. Foi preciso investir na modernização do parque fabril, na aquisição de novas máquinas, em pesquisa têxtil e qualificação profissional.

O setor têxtil ocupa um lugar de destaque no conjunto da economia nacional. Oferece emprego direto a 1,5 milhão de pessoas, com 18.797 empresas de

confeções, 3.305 indústrias têxteis e outras 23 unidades de fibras e filamentos.

Distribuída em vários pólos nacionais, a indústria têxtil brasileira exerce papel importante também no cenário mundial. Este segmento ocupa hoje o sétimo lugar mundial na produção de fios e filamentos, oitavo em tecidos planos, terceiro em malhas e sétimo em artigos confeccionados, e esta entre os cinco maiores produtores mundiais de roupas. A participação no comércio internacional, ainda é muito pequena, o distanciamento entre a importância do Brasil como produtor e exportador de têxteis deve-se ao longo período em que o país viveu sob regime de mercado fechado e não alinhado com a Organização Mundial do Comércio.

De acordo com um estudo do IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial, ao longo da década de 90 o mercado consumidor brasileiro apresentou um significativo aumento em seu potencial de consumo, graças à expansão da sua população e da renda per-capita das pessoas. O consumo apresentou um significativo crescimento na década, passando de 8,27 kg/habitante, para 9,50 kg/habitante.

O ano de 1998 marca a retomada do crescimento nos volumes consumidos de tecidos planos no país, repetindo-se em 1999 e 2000, após uma retração. O consumo de tecidos de malhas apresentou sucessivas elevações durante toda a década.

A elevação destes indicadores leva a concluir que existe uma demanda reprimida de artigos têxteis e de confecção, no Brasil, que ajudará a garantir as condições necessárias à expansão da produção local. As tendências do segmento têxtil estão sendo determinadas de acordo com as exigências do mercado, que se encontra num momento positivo de ascensão. A consciência ecológica e busca por conforto e bem-estar, impulsionam as pesquisas, criando novas estratégias para produzir cada vez mais produtos de qualidade.

Dados da Indústria Têxtil no Brasil - ano 2001

Fonte: BRASIL TEXTIL 2002 – Elaborado e editado pelo IEMI

Receita Bruta (US\$ bi) Brasil – têxteis

Têxteis básicos	14,1
Confeccionados	21,4
PIB Geral	503,3
Participação do Setor	4,4%

Foi o 6º produtor mundial (em toneladas)

Fios / Filamentos	1.750.331
Tecidos	1.090.710
Malhas	505.002
Confecções	1.286.826

Foi 35º exportador (em têxteis – milhões de US\$)

Têxteis	686
Confecções	1.222

(a China foi o maior exportador com um total de US\$ 52.206)

Foi 31º importador (milhões de US\$)

Têxteis	1.437
Confecções	169

Têxteis	3.147 unidades produtivas.
Confecções	18.438 unidades produtivas.
Mão-de-obra empregada	1.524 mil empregados.

Confecções (nível Brasil) 2001**Unidades instaladas por região**

NO - 459
NE - 2.599
SE - 10.192
SU - 4.310
CO - 878

TOTAL = 18.438

EXCLUSIVAS 16.208
INTEGRADAS 2.230

Produção Total (em mil peças) – 9.533.705

Máquinas Instaladas

Costura Reta	353.966
Overloque	291.693
Corte	32.314
Circular para meia	21.911
Interloque	14.974
Galoneira	11.090
Zig-Zag	7.832
Bordadeira	3.715

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial
Publicação – Brasil Têxtil

2.1. Indústria Têxtil e de Confecção

O setor têxtil e de confecções vive um momento diferenciado em toda sua história. Hoje os produtos brasileiros são bem vistos e aceitos na maioria dos mercados mundiais. As possibilidades de expansão mostram um mercado extremamente promissor. O que se constata é que os produtos têxteis confeccionados no Brasil possuem muita qualidade - fruto do desenvolvimento tecnológico de nossa indústria e da qualidade de nossas matérias-primas. Neste item enquadram-se as fibras naturais, artificiais e sintéticas.

A indústria têxtil nacional, vem se destacando no mercado mundial, não somente no setor de moda, mas também no desenvolvimento de novos fios e tecidos, contribuindo para o equilíbrio da balança comercial. As novas tecnologias dos fios, aliam conforto e praticidade aos tecidos. São conhecidos como inteligentes os tecidos que acrescentam conforto, bem estar e praticidade ao dia a dia do consumidor. São resultados de parcerias entre empresas, estilistas e laboratórios, aptos a fabricar fibras antibacterianas que inibem a produção de odores, fibras de poliéster produzidas a partir de embalagens recicladas.

O papel da indústria têxtil é de forte importância para o setor produtivo brasileiro, envolve uma complexa cadeia de produção até chegar aos consumidores finais. Estes, vêm exigindo cada vez mais da indústria: produtos de boa qualidade, preços competitivos e diferenciais que façam com que os consumidores estejam dispostos e aptos a consumir. Desta forma a indústria vem buscando agregar maior valor ao seu produto, e à diferenciação da sua marca, para valorização do mesmo.

De um modo geral a produção do setor de confecção está intimamente ligada com as diferentes tendências de moda. Novos materiais, diversificação de cores e padrões são lançados a cada nova coleção. Manter-se atento e saber aproveitar as oportunidades é fundamental neste ramo. Normalmente o processo produtivo é relativamente simples, mas a organização e o gerenciamento da produção é de elevada complexidade. Além da diversidade de artigos fabricados, é possível observar que a transformação das matérias-primas têxteis em bens finais de consumo exige a

produção de um elevado número de produtos intermediários (fibras, fios, malhas, acabamentos, etc.). Por sua vez podem ser transformados em peças para o vestuário (roupas, acessórios e artigos underwear), têxteis para o lar (cama, mesa, banho, cortinas, tapetes e estofados), além de artigos industriais (não tecidos).

Existe um segmento dentro da cadeia têxtil brasileira que pode ser considerado exemplo de excelência no que se refere às exportações: são os têxteis-lar, mas especificamente, os artigos de cama, mesa e banho. Segundo dados do IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial – especializado no mercado têxtil brasileiro – o segmento de têxteis-lar, com cerca de US\$ 262 milhões de dólares de exportação, em 2002, é hoje o principal exportador do setor, seguido do vestuário com US\$ 215 milhões e dos tecidos planos de algodão, com US\$ 173 milhões.

Os setores de cama, mesa e banho exportam desde 1970. Sua tradição e qualidade são reconhecidas internacionalmente e novos mercados estão se abrindo para estes produtos.

O mercado de têxteis-lar no Brasil cresceu cerca de 10% na última década. Embora não se tenha, números oficiais de quantas peças de cama, mesa e banho o brasileiro consome por ano, estimativas mostram que esta compra (4,1 peças/ano) é feita a partir do segundo semestre, mais forte em novembro e dezembro.

Perfil do segmento de Têxteis-lar

Incluso roupas de cama, mesa, banho, cobertores, colchas e cortinas.

Exportação

Em 2001 - 33.504 toneladas; US\$ 229.359.000

Em 2002 - 40.697 toneladas; US\$ 261.916.000

Importação

Em 2001 - 1.153 toneladas; US\$ 8.639.000

Em 2002 - 589 toneladas; US\$ 5.492.000

Saldo

Em 2001 - 32.351 toneladas; US\$ 220.720.000

Em 2002 - 40.108 toneladas; US\$ 266.424.000

Fonte: SECEX.

Produção Nacional (em 1000peças) 2001:

738.106 milhões.

Valor da Produção em 2001:

US\$ 1,5 Bi.

Mão de obra empregada em 2001:

91.064

Consumo per- capita estimado pelo IEMI:

4,1 peças / ano.

Evolução dos preços do algodão em pluma:

30/04/2002 – R\$ 0,9665 por libra peso, à vista, sem ICMS.

30/04/2003 – R\$ 1,8698 por libra peso, à vista, sem ICMS.

Variação do período: 93,5%

Fonte: IEMI.

2.2. Indústria Têxtil e o Consumidor

A sofisticação, cada vez maior, dos hábitos de consumo, a agressividade comercial, a valorização do bem estar e do conforto faz com que este seja um setor que vem se desenvolvendo através de pesquisas tecnológicas, de produto e mercado, criando diferenças competitivas, no cenário nacional e mundial.

Existe atualmente uma tendência das pessoas estarem voltadas para o seu conforto e convívio social. Valorizando o ambiente onde vivem, focando a casa, não como abrigo, mas como um espaço quase “sagrado” que nos protege do ambiente externo e do estresse cotidiano. A casa se revela como o único local seguro e não serve apenas para abrigar a intimidade, mas também os encontros sociais e o lazer. As pessoas passam mais tempo no convívio familiar, buscando um espaço bem decorado e confortável. É neste pensamento coletivo que o quesito decoração e bom gosto fazem a diferença dos ambientes da casa.

As pessoas passam a ter um cuidado especial com a harmonização do lar, onde vão receber amigos, e vão estar por mais tempo. A funcionalidade e a beleza dos ambientes domésticos ganham maior importância. A vida moderna trouxe a cozinha para o centro das atenções e reinventou esse espaço segundo os vários usos que, hoje, dela se faz. Da tradicional combinação copa-cozinha, à cozinha integrada com a sala se vê uma grande interação do ambiente com a família. O morador é um gourmet? São os novos hábitos e comportamentos das pessoas que passam a viver sozinhas, ou os casais que dividem os serviços domésticos. Então esse cômodo ganha importância e enfeita-se para receber visitas. Beleza e funcionalidade se aliam à decoração.

O conceito de beleza e requinte na decoração está definitivamente instituído na vida das pessoas. Afinal ambientes bem decorados causam bem estar. Conforto, simplicidade e satisfação, aliados a um bom design, planejamento e criatividade, dão ao lar um toque individual. Os tecidos e as cores entram neste contexto como elementos importantes, revelando traços marcantes da personalidade de cada um.

Beleza e conforto são atributos sempre exigidos em qualquer linha de enxovais, pois os produtos de cama, mesa e banho ocupam quase todos os ambientes.

O segmento de cama, mesa e banho, conta com a vantagem de ser necessário por toda da família. Mas é um dos mais exigidos em termos de qualidade e durabilidade, pois comporta peças onde o modismo não é tão focado e sim a melhoria constante do conforto e resistência. Por motivos como esses, as empresas atuantes nesse ramo precisam de constantes inovações tecnológicas.

A linha para casa passou a ter maior importância nas prioridades de compra do consumidor. A valorização que tem se dado a estes produtos tem uma razão forte: todos buscam conforto, durabilidade, beleza e segurança.

Os fabricantes precisam oferecer produtos de qualidade, pois só assim conseguem garantir a vitalidade e tradição de sua marca. Por outro lado é necessário estimular o consumo, lançando moda e novas coleções, subsidiadas por ações promocionais.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

A aplicação dos conceitos de marketing na conquista, manutenção e expansão de faixas de participação de mercado é uma realidade incontestável no processo administrativo das empresas.

O conceito de marketing evoluiu desde seu surgimento. Podemos definir marketing como a função empresarial que cria valor para o cliente continuamente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio de gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.

O conceito moderno de marketing surgiu no pós-guerra na década de 1950, quando o avanço na industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados trouxe novos desafios. Já não bastava desenvolver e produzir produtos e serviços com qualidade e a custo competitivo para que receitas e lucros fossem alcançados. O cliente passou a contar com o poder de escolha, selecionando a alternativa que lhe proporcionasse a melhor relação entre custo e benefício.

Marketing também pode ser entendido como *o processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações, por meio da criação da troca livre e competitiva de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas no processo*, LAMBIN, Jean Jacques, (2000).

Outra definição de marketing bastante utilizada, na qual estão incluídas as atividades do composto de marketing, é a da American Marketing Association (AMA), que considera o marketing como *o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços*.

Atualmente bastante difundido, o conceito de *orientação para o mercado*, pode ser entendido, como a filosofia empresarial que envolve todas as funções da empresa e enfatiza o consumidor, suas expectativas e comportamento no mercado, a distribuição, a concorrência, influenciadores e macroambiente.

A finalidade do planejamento estratégico é permitir que a empresa consiga sustentar alguma vantagem sobre seus concorrentes da maneira mais eficiente possível. O planejamento é um processo através do qual deve-se avaliar as forças e

fraquezas da empresa da empresa e saber suas limitações; analisar seus produtos e o da concorrência, saber o momento certo de atacar ou recuar frente ao mercado. As estratégias vão definir o que se deve fazer e quando, de uma maneira estudada e planejada. A avaliação constante da empresa e de seu composto mercadológico é importante para o sucesso de um bom planejamento estratégico. É necessário estar atento, quanto às decisões de produto, preço, promoção e distribuição.

As decisões de produto englobam os seguintes componentes:

- Objetivos de mercado, como vendas, participação de mercado e lucros;
- Público-alvo, suas características e expectativas;
- Benefícios e atributos do produto que o diferenciem da concorrência e representem valor ao cliente;
- Patentes do produto;
- Serviços agregados ao produto, como pós-venda, assistência técnica, entre outras;
- Parceiros que adicionem benefícios ao produto da empresa e agregam valor ao cliente;
- Marca;
- Embalagem;
- Posicionamento e imagem desejados para a marca.

Segundo Igor Ansoff, (1984), as empresas podem adotar quatro alternativas de estratégia de crescimento:

- Estratégia de penetração – refere-se a investimentos em produtos existentes no mercado, como melhorias de embalagem, comunicação, distribuição, tamanho, novas versões, expansão dos canais de vendas, investimentos em propaganda;
- Estratégia de desenvolvimento de produto – é o lançamento de um novo produto no mercado em que a empresa já atua;

- Estratégia de desenvolvimento de mercado – é a distribuição do produto existente em mercados nos quais a empresa ainda não atua;
- Estratégia de diversificação – é o lançamento de novos produtos em mercados que a empresa não atua.

A estratégia de diferenciação visa desenvolver um conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelo cliente para distinguir seu produto dos concorrentes. A diferenciação poderá ser alcançada por meio de estratégias de preço ou vantagem de custo, atributos e benefícios do produto, serviços agregados, canal de distribuição ou por imagem da marca. O posicionamento no mercado requer que o produto conquiste credibilidade e reconhecimento junto aos clientes.

A marca e a embalagem também são fatores de grande importância para uma estratégia de produto, o desafio é desenvolver um conjunto de significados para a marca e a embalagem, tornando-os um ativo para a empresa.

As decisões de preço envolvem a seleção da estratégia de preço, capaz de gerar vantagem competitiva e diferenciação para cada produto ou linha de produto, bem como maximizar o retorno para a empresa e para os parceiros do canal de distribuição.

A estratégia de preço deve ser baseada em análises de custos, nas características da empresa, dos consumidores, e na forma como respondem ao composto mercadológico, e, por fim, em outros aspectos relevantes do macroambiente.

As decisões de promoção são aquelas relativas aos investimentos em estratégias e atividades de comunicação (propaganda, publicidade, marketing direto, relações públicas, eventos, seminários) e promoção de vendas (sorteios, prêmios ao consumidor, descontos de preços, brindes e outros).

As estratégias promocionais e de *merchandising* são usadas para atingir variados tipos de públicos, como consumidores finais, canais de distribuição e vendas, equipes internas e equipes de *trade*. O papel do merchandising é fazer o planejamento

necessário para colocar no mercado o produto certo, no lugar certo, em quantidades certas e com o preço certo. O palco dessas atividades é o ponto-de-venda. Suas fronteiras estão tão próximas que quase sempre são citados de maneira conjunta. Apesar da proximidade, é importante ressaltar que o merchandising esta acima da promoção de vendas: ele pode usá-la para efetivar sua estratégia.

A receptividade do consumidor aumenta quando a ação promocional vem acompanhada de uma cobertura publicitária, devendo estar integrada a todos os demais esforços de marketing. O plano de comunicação de marketing deve ser coerente com os objetivos de mercado, combinando os diversos elementos de comunicação para estimular com eficácia determinado tipo de resposta do consumidor.

Deve-se levar inúmeros fatores em consideração ao tomar decisões sobre comunicação integrada de marketing, devendo estar atento, para o estágio de ciclo de vida do produto, as características do público-alvo e da concorrência e os objetivos dos diversos "stakeholders" envolvidos.

As decisões sobre distribuição englobam a escolha dos canais de vendas e distribuição para que o produto esteja no lugar certo, no momento certo, e o cliente possa realizar a compra e satisfazer as suas necessidades.

A estratégia de distribuição, geralmente, é de longo prazo e visa maximizar a utilidade de tempo, de lugar e de posse. Existem vários sistemas de distribuição, ele deve se adequar ao produto e a empresa. A distribuição pode ser direta quando ocorre sem a participação de outra pessoa jurídica, podendo ser realizada por meio de venda pessoal ou marketing direto. E a indireta quando utiliza atacado e varejo no fluxo de distribuição de bens.

A distribuição indireta pode ser intensiva, quando seu principal objetivo é colocar seus produtos em todo e qualquer ponto de venda; seletiva quando se leva em conta a imagem do produto, neste caso o ponto de venda deve ser compatível com o que se pretende fixar ao produto; exclusiva quando a intenção é preservar ao máximo a imagem do produto.

Com base nos fatores críticos de sucesso, a empresa avalia a relação das vantagens competitivas e das competências essenciais que levam o produto ou a empresa a se diferenciarem dos concorrentes.

As informações resultantes da análise da situação fornecem ao planejador as bases necessárias para o estabelecimento dos objetivos a serem perseguidos com as ações de marketing.

Os hábitos de compra e estilos de vida do consumidor estão se transformando rapidamente. Portanto, hoje é muito importante se conhecer o comportamento, as necessidades e as expectativas dos consumidores. O sistema de informação de marketing realiza o mapeamento de ameaças da concorrência e do mercado a serem enfrentadas ou contornadas, identificando oportunidades por meio do entendimento do comportamento e das expectativas dos consumidores. A pesquisa do consumidor é utilizada para entender melhor este comportamento do consumidor, auxiliando as empresas a tomarem decisões específicas de marketing referentes a produto, preço, promoção e distribuição.

Falaremos da pesquisa observacional, a qual foi utilizada na elaboração do planejamento estratégico da empresa estudada.

A pesquisa observacional é um método importante de pesquisa do consumidor. Porque as empresas reconhecem que o melhor modo de se obter um entendimento profundo do relacionamento entre as pessoas e os produtos, é através da observação de seu processo de compra e de uso dos produtos. Através da observação das pessoas (por gravação de vídeo ou observação no ponto-de-venda), os pesquisadores observacionais obtêm um entendimento melhor sobre o que um produto simboliza para um consumidor e um *insight* maior acerca dos laços entre pessoas e produtos, o que é a essência da lealdade a marca. A pesquisa observacional também fornece dados importantes para a propaganda do produto, é amplamente usada por pesquisadores interpretativistas para entender o processo de compra e consumo.

Devemos considerar também os diferentes tipos de mercado, que são o mercado de bens de consumo e o mercado de negócios. No mercado de negócios devemos dar uma atenção especial ao mercado revendedor que é constituído de

empresas atacadistas e revendedores que compram produtos para revenda. O *trade marketing* é o esforço efetuado por uma empresa para o seu cliente imediato e os seguintes. As empresas produtoras de bens de consumo, às vezes tem esquecido do seu cliente imediato que é o atacadista ou o varejista, e têm se preocupado fundamentalmente com o consumidor final. Os dois são de grande importância para o sucesso da empresa. O varejista é um agente muito importante no processo de distribuição. Entre suas funções mais relevantes estão as de manter o estoque de produtos, oferecer variedade aos consumidores, agregar valor ao produto ou serviço que comercializa e coletar informações sobre o mercado.

Estas informações são muito importantes para o fabricante, pois podem fornecer dados sobre o produto e o consumidor final, que dificilmente eles teriam acesso.

Nas últimas décadas passamos por muitas transformações muito rapidamente, o avanço da ciência e do conhecimento parece estimular ainda mais a criatividade e a busca da inovação; as idéias se aprimoram de maneira espantosa e são viabilizadas pela acelerada evolução tecnológica.

Simultaneamente ao desenvolvimento tecnológico, verificamos uma atenção crescente ao ser humano. O reconhecimento da necessidade de respeito ao consumidor tem feito com que as empresas orientem esforços para garantir que o cliente fique efetivamente satisfeito com os produtos e serviços adquiridos. A ênfase que vem sendo dada pelas empresas no melhor conhecimento e atendimento dos consumidores reforça a percepção de que estamos iniciando a era do consumidor.

4. ESTUDO DE CASO

Passaremos a falar da empresa a seguir, onde utilizaremos as ferramentas de marketing, para fazer a reestruturação necessária. Para respeitar o sigilo das informações referentes à empresa analisada, alguns dados numéricos serão suprimidos.

4.1. Descrição da Empresa

A empresa, Sweet – Indústria e Comércio de Confecções Ltda., nome fantasia “Sweet – Coleção para Casa”, apresenta uma estrutura familiar e atua há quatro anos no mercado têxtil, mas especificamente na linha de cozinha. Uma micro-empresa com 2 sócias, e 3 empregados. A produção é terceirizada, envolvendo o trabalho de 6 costureiras e 3 bordadeiras. Seus produtos são aventais, jogos americanos, toalhas de mesa, panos de louça, pegadores de panela entre outros. Produtos de qualidade diferenciados pela apresentação e design.

A produção atual varia em torno de 1.500 peças por mês. Os principais clientes são lojas voltadas para a casa como: lojas de enxovais, presentes, decoração e utilidades para cozinha.

Seus produtos estão presente nos mercados da região sul, e alguns estados da região sudeste. A força de vendas é composta por quatro representantes.

4.2. Análise Situacional

No atual mundo globalizado, o intercâmbio de informações tão rápido, faz com que haja uma mudança no comportamento de compra. Os consumidores passam a ser mais sensíveis a preço e qualidade, apresentando uma alta expectativa com relação ao produto.

Sob condições e mudanças ambientais rápidas e descontínuas, como temos presenciado atualmente, as tradições e as experiências passadas não são suficientes para orientar as organizações. Para enfrentar as novas situações, é preciso escolher, entre as muitas alternativas existentes, direções consistentes para o desenvolvimento futuro e saber como mobilizar as energias de um grande número de pessoas na direção escolhida. A resposta a essas questões é um conjunto coerente de grandes escolhas e decisões, apto a orientar a construção do futuro da organização, a médio e longo prazo, sob condições de incerteza.

Abaixo estão selecionados alguns itens importantes para uma administração de marketing eficiente:

- Crescimento do processo de terceirização nas empresas;
- Foco no mercado e no cliente;
- Criação constante de vantagens diferenciais;
- Aceleração do ciclo de desenvolvimento de produtos;
- Parceria com poucos fornecedores;
- Promoção com equipe de venda;
- Foco globalizado;
- Práticas de marketing dirigido.

4.2.1. Ambiente Externo – Ameaças

- Instabilidade no mercado econômico;
- Concorrência;
- Credibilidade no mercado;
- Mudança de ramo do cliente.

4.2.2. Ambiente Externo – Oportunidades

- Segmento pouco explorado com potencial de crescimento;
- Mercados novos a serem atingidos;
- Produto de qualidade em relação a concorrência;
- Análise completa da concorrência, a fim de encontrar pontos de vantagens e desvantagens;
- Nichos de mercados a serem contatados;
- Mudança no comportamento do consumidor;
- Participação em feiras relacionadas ao produto.

4.2.3. Ambiente Interno – Pontos Fortes

- Recursos financeiros organizados, controlados e objetivos;
- Mão-de-obra terceirizada;
- Custo fixo baixo;
- Reconhecimento no mercado onde atua;
- Produto de qualidade.

4.2.4. Ambiente Interno – Pontos Fracos

- Espaço físico deficiente;
- Atraso nas entregas;
- Acumulo de tarefas;
- Inexistência de planejamento estratégico;
- Desorganização de alguns setores da administração;
- Falta de metas para o departamento comercial;
- Atraso na produção de catálogos para lançamento das coleções;
- Falta de planejamento para novos mercados alvo;
- Tempo insuficiente para pesquisa de novos tecidos e desenvolvimento de coleções.

4.3. Produção

A função produção é responsável pela maior parte das atividades que agregam valor aos produtos. Há mais de duas décadas empresas do mundo inteiro, embaladas pela busca da produtividade, qualidade e velocidade, vêm experimentando uma grande variedade de ferramentas e técnicas gerenciais. Dentre elas, pode-se destacar: programas de qualidade total, *benchmarking*, terceirização, competição baseada no tempo, reengenharia, melhoria contínua e produção enxuta.

O desempenho operacional consiste, essencialmente, no aperfeiçoamento das melhores práticas do mercado. Diz respeito a quaisquer práticas empregadas na melhor utilização dos recursos produtivos. Programas de qualidade e *benchmarking*, por exemplo, se prestam a isso. Ele se processa de várias maneiras, conferindo a algumas empresas a capacidade de obter melhor aproveitamento dos recursos do que outras. Todavia, estas práticas são de rápida difusão e susceptíveis de serem imitadas com rapidez pelos concorrentes. Além disso, não conferem a uma empresa posição exclusiva diante de seus concorrentes. O desempenho operacional é, sem dúvida, um

pressuposto para que uma empresa possa aspirar à adoção de uma estratégia competitiva.

A estratégia, por sua vez, consiste na escolha deliberada de um conjunto diferente de atividades capazes de proporcionar uma posição única e exclusiva para o negócio de uma empresa, ou seja, uma maneira ímpar de competir onde possa se destacar e se diferenciar.

A empresa Sweet, começou suas atividades com uma pequena produção, em um espaço físico restrito, onde esta até hoje. Aos poucos vem crescendo, expandindo em novos mercados, necessitando de uma reestruturação física para atender a demanda, e obter uma produção mais rápida. A produção trabalha na medida que os pedidos chegam à fábrica, *just in time*. Há um planejamento de corte para evitar peças paradas no estoque. Sua produção atual varia em torno de 1500 peças / mês. Como conta com uma produção terceirizada, isto faz com que não precise ter um alto investimento em máquinas, permitindo o uso de um espaço físico menor.

Após o corte das peças, faz-se a distribuição para a costura e bordado, conforme se faz necessário. Depois de confeccionadas estas peças retornam para à fábrica, onde passam por um rigoroso controle de qualidade. Posteriormente são embaladas e enviadas aos clientes.

4.4. Distribuição

O sistema de distribuição faz parte de uma estratégia de longo prazo da empresa que visa maximizar a utilidade de tempo, de lugar e de posse.

Na cidade de Curitiba, onde está localizada a empresa, os clientes são atendidos por uma das sócias. Também alguns clientes potenciais fora da cidade, são atendidos pela fábrica.

Nas demais regiões, os clientes são atendidos por representantes, por ser um sistema de vendas de fácil administração, e ter um custo baixo. Outra vantagem é que por ser uma micro-empresa, tem a possibilidade de abordar vários mercados,

ampliando as alternativas de colocação de estoques e pulverizando riscos, estando presente em um número maior de varejistas. Os representantes estão divididos por regiões geográficas. Estes representantes selecionados não são exclusivos da empresa, e já atuam no mercado de lojas de produtos de cozinha, enxovais e presentes, com produtos para este segmento específico.

O ponto de venda deve ser compatível com a imagem que se pretende fixar ao produto, por isso a importância da escolha do representante que trabalhe no mercado de produtos para casa.

Estados atendidos pela empresa:

- Rio Grande do Sul;
- Santa Catarina;
- Paraná;
- São Paulo;
- Rio de Janeiro.

4.5. Produto

O portfólio da empresa apresenta os seguintes produtos:

- Pano de louça;
- Toalha felpuda;
- Luva;
- Bate-mão;
- Pegador de panela;
- Pano de pia;
- Guardanapo de pão;
- Guardanapo;
- Avental;
- Meio-avental;
- Capa para água mineral;
- Puxa-saco;
- Chapéu para cozinheiro;
- Jogos americanos;
- Trilho de mesa;
- Toalha de mesa.

Os produtos acima na sua maioria são confeccionados em brim 100% algodão. Trabalha-se, também, com piquet 100% algodão, linhos mistos para toalhas de mesa e jogos americanos, perkal misto de algodão e poliéster para toalhas de mesa, juta para jogos americanos, tecidos emborrachados para jogos americanos, aventais e toalhas de mesa. As peças são confeccionadas com acabamento de qualidade, o que faz com que o produto se diferencie no mercado.

4.5.1. Produto Sazonal

Algumas datas pedem produtos específicos, como é o caso do Natal. É necessário o desenvolvimento de produtos especiais, como saias para árvores natalinas, sacos para colocar presentes e toda linha normal com motivos próprios para ocasião.

4.5.2. Coleções

A indústria de confecção, para se manter no mercado, precisa renovar periodicamente seus produtos, total ou parcialmente, seja para acompanhar as definições de moda, a atualização tecnológica, ou os hábitos do consumidor. É necessário um planejamento para o lançamento dos novos produtos no mercado, bem como do material de apoio comercial.

Ao contrário do setor de moda, que conta com serviços de diversos bureaus de estilo para auxiliar as empresas no desenvolvimento das coleções, nos têxteis-lar, as criações são feitas pelas equipes internas, levando-se em consideração o gosto dos brasileiros.

As coleções são desenvolvidas por temas acompanhando as principais tendências de moda e decoração para o lar, procurando atender as necessidades exigidas pelo mercado, (anexo 1). Os temas são bem variados, ligado ao cotidiano e as práticas culinárias, oferecendo ao consumidor idéias práticas e divertidas.

São lançadas duas coleções por ano com quatro temas, e também algumas específicas como para natal, para páscoa. Os temas das coleções anteriores são mantidos, dependendo da demanda do mercado.

4.5.3. Embalagem

O cuidado com a embalagem é um fator primordial para o sucesso do produto, como se observou no embasamento teórico, pois ela transmite ao consumidor a qualidade do produto e o posicionamento da marca no varejo. A embalagem deve desempenhar as seguintes funções:

- Proteger o produto e preservar sua qualidade durante a vida útil;
- Despertar a atenção do cliente pelo design e pelo material diferenciado;
- Comunicar os benefícios e atributos do produto;
- Ser coerente com a imagem desejada para o produto;
- Atender os requisitos legais.

Além de proteger o produto, a embalagem deve contribuir para o fortalecimento da imagem da marca, e agir como "comercial relâmpago", atraindo, informando, criando confiança e despertando desejo de compra.

O intuito é fazer com que o produto não seja comparado a outra peça similar no mercado, mas sim valorizado pela qualidade e apresentação, estabelecendo uma identidade com seu público alvo. A linha de embalagem foi desenvolvida em papel *Kraft*, por ser um material mais rústico, e criar um aspecto artesanal ao produto, onde se perceba a qualidade da confecção da peça, executada com muito cuidado. Os produtos são acondicionados em embalagens de polipropileno e fechadas com embalagem tipo fecho, no papel *Kraft* com impressão em preto, com a logomarca da empresa e os requisitos legais que deve conter a embalagem, para peças pequenas.

As peças maiores como toalhas de mesa e jogos americanos são acondicionadas em embalagens de PVC, que podem ser abertas. Estas são envoltas por uma cinta em papel *kraft* com a logomarca na frente e uma receita de culinária no verso, tornando o produto mais atraente ao consumidor.

4.6. Preço

O valor dispensado ao adquirir um produto está relacionado ao grau de satisfação e necessidade gerado ao consumidor. Ao definir preço como “o montante de dinheiro pago em troca do uso de um benefício proporcionado por um produto ou serviço”, KOTLER, (1999), compreende-se que é uma variável em função das utilidades, dos benefícios e dos atributos relevantes aos quais o consumidor é sensível, segundo sua percepção.

Os objetivos de preços, segundo DICKSON, Peter – (1999), estão descritos a seguir:

- Sustentar a estratégia de posicionamento, ou sustentando a percepção de qualidade superior, ou, no outro extremo, reforçando a economia;
- Atingir os objetivos financeiros propostos, tais como geração de caixa e criação de valor para o acionista;
- Ajustar a oferta à realidade de mercado.

O preço é um dos elementos do composto mercadológico que junto aos demais, determina a percepção que os consumidores criam sobre a oferta. O preço é um componente intrínseco ao processo transacional, que caracteriza a economia capitalista. Daí a preocupação crescente com sua administração, uma vez que os resultados financeiros da empresa dependem diretamente dos preços praticados.

A crescente onda de globalização, com o conseqüente aumento da concorrência, acaba por exigir uma administração mais rígida e eficiente dos preços, da sua formação à sua execução. Dessa maneira o estabelecimento de preços, e principalmente seu sucesso, estão intimamente associados à determinação do público-alvo, ou segmento, que é sensível a uma dada estratégia do composto mercadológico.

A percepção à reação do segmento ao preço estabelecido, estão relacionados ao alinhamento deste ao posicionamento escolhido. Um preço acima da média de mercado cria expectativas nos consumidores de estarem adquirindo um produto raro ou de qualidade superior e que concede ao comprador uma imagem de posição

específica. Quando o produto não atende as expectativas, o preço é a variável que será utilizada como expressão dessas percepções, à medida que o consumidor começa declarar que o produto é caro.

O preço é uma variável resultante do arranjo de distribuição, comunicação e produto, conforme percebidos pelo consumidor e traduzidos na sua predisposição de dispêndio para a obtenção do produto.

Os produtos em questão são calculados baseados nos custos, apresentando um preço médio em relação à concorrência. Outros produtos como, toalhas de mesa e jogos americanos tem um preço mais elevado, justificados pela qualidade e design das peças, de acabamentos primorosos.

Na precificação dos produtos em questão, além dos custos, também foi considerado a concorrência, e o valor considerado pelo cliente para o produto. Os produtos apresentam diferenciais como qualidade e apresentação, agregando valor aos mesmos.

4.7. Análise da Concorrência

A corrida pela competitividade é inerente àquelas empresas que estão inseridas em ambientes competitivos, ou seja, onde há concorrentes com quem devam se preocupar. Isto desperta a necessidade de que cada uma das empresas, dentro de cada setor esteja atenta ao ambiente, estudando a ação da concorrência, buscando a distinção a seu favor. Para tanto, devem perseguir uma vantagem competitiva significativa, de difícil imitação e que viabilize o alcance dos objetivos competitivos da empresa.

A vantagem competitiva origina-se fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa, PORTER, (1990). Em outras palavras, uma empresa obtém vantagem competitiva quando realiza as atividades de relevância estratégica (atividades da cadeia de valores), de uma forma mais barata ou, melhor que seus concorrentes. Os

dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode ter, conforme o autor, são: baixo custo e diferenciação.

Neste segmento específico, voltado para confecção têxtil de produtos para cozinha, existem aproximadamente quatro fábricas de pequeno porte, que concorrem mais no item preço do que qualidade. No estado de São Paulo a Gue Luran, Casa Bella, Empório dos Bordados; em Santa Catarina a Copa e Cozinha, que trabalham na mesma linha de produtos que a Sweet.

Há, ainda, as grandes fábricas como a Karsten e a Doller, (Santa Catarina), com uma linha para cozinha, onde se destacam as toalhas de mesa. Verificou-se que todas as empresas concorrentes possuem um site na internet, onde exibem as suas coleções, prestam serviços de informação e recebem sugestões de consumidores.

Neste segmento também, existem produtos artesanais, mas não apresentam diferenciais suficientes para conflitar com o produto em questão.

A busca constante de diferenciação e melhoramento do produto é importante para se obter uma vantagem competitiva, e manter o cliente fiel à marca.

5. OBJETIVOS DE MARKETING

Espera-se como resultado de uma administração estratégica o desenvolvimento de objetivos e estratégias para a empresa, buscando o equilíbrio lucrativo entre seus recursos e as oportunidades de seu ambiente de atuação.

Objetivos estabelecidos para o primeiro ano:

- Aumento de 50% nas vendas;
- Ampliar a atuação no mercado.

A execução de um planejamento estratégico para longo prazo, cujos resultados apontem um índice atraente de crescimento e uma elevada taxa de retorno sobre os investimentos, é um fator de grande importância para o sucesso da empresa.

Estabeleceu-se como objetivo para os próximos três anos:

- Estar produzindo no término do terceiro ano 5000 peças/mês;
- Atender novos mercados;
- Ampliar a linha de produtos para casa.

6. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

O planejamento estratégico traz para a empresa vários benefícios, que podem ser utilizados por um tempo específico. Estimulando a administração a atingir objetivos determinados com a exploração de novas e atuais oportunidades de negócios no mercado, desenvolvendo na organização a coordenação de esforços com padrões de desempenhos diferenciados.

Uma pesquisa foi feita junto ao mercado consumidor para avaliar o grau de satisfação com relação ao produto, e o perfil do cliente. A pesquisa de mercado é uma ferramenta importante para verificação e manutenção de uma vantagem diferencial competitiva sustentável.

Outras ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar no planejamento, como a análise de *portfólio* que pode indicar quais os produtos que tem maior aceitação.

Os resultados das análises deverão ser incorporados em um plano estratégico, com especificação clara da missão e dos objetivos da empresa.

Reconhecendo a participação de mercado e o crescimento nas vendas pela empresa *Sweet*, observou-se a necessidade de uma melhor definição e estruturação de um planejamento estratégico para um crescimento sustentável.

Desenvolvendo medidas eficazes de penetração agressiva no mercado, e acreditando na potencialidade dos produtos, foram formuladas as estratégias de marketing.

6.1. Pesquisa Mercadológica

Realizou-se uma pesquisa de observação em cinco pontos de venda. Foram observadas 15 pessoas em cada ponto, primeiramente foi conversado com os lojistas para que autorizassem a pesquisa.

Na pesquisa de observação, como citado no embasamento teórico, a coleta de dados resulta da observação de aspectos comportamentais do consumidor e das

atividades da concorrência. O comportamento humano é um fenômeno facilmente observável, além das pessoas não agirem exatamente como costumam dizer numa pesquisa, esse método permite investigar as ações dos clientes no mercado percebido pelo observador. Formulou-se uma lista de verificação (*checklist*), para registrar os aspectos observados, (anexo 2).

Notou-se que os consumidores se sentiam atraídos pela qualidade e apresentação do produto. Percebeu-se o grande interesse quando estavam com as peças em mãos, analisando cada detalhe.

A linha de aventais e os coordenados como pano de louça, pegador de panela, toalha felpuda, são os mais solicitados. As toalhas de mesa, por serem produtos de preço mais elevado eram substituídas por produtos de marca mais acessíveis.

A exposição do produto dentro do ponto de venda é fundamental para o sucesso da venda. Verificou-se que em ambientes onde os produtos ganhavam lugar de destaque havia uma maior interação entre consumidor e produto.

Outro ponto importante é a relação vendedor/ consumidor/ produto, a influência deste na decisão do consumidor pela compra do produto.

6.2. Análise de Portfólio

A Análise de Portfólio é uma maneira de analisar o composto de produtos associado ao grau de atratividade do mercado e a posição relativa da empresa. Esta análise relaciona os produtos da empresa, sua participação no crescimento de mercado. Identificar produtos capazes de assegurar uma maior participação com relação á concorrência, é essencial.

Os principais produtos da empresa em questão são os aventais, seguidos por pegadores de panela, panos de louça entre outros. Como são diferenciados por coleções, dependendo da demanda de mercado algumas se mantêm por mais tempo que outras.

A empresa deve estar atenta ao mercado consumidor, para saber identificar coleções e produtos geradores de caixa. Assim a empresa poderá estar sempre com lançamentos e novidades no seu setor de atuação.

6.3. Missão da Empresa

A definição clara da missão da empresa permite que a organização direcione seu negócio e seus objetivos no mesmo sentido. A missão da empresa Sweet foi definida a seguir:

Atender às necessidades e práticas de uma cozinha com uma linha têxtil de qualidade e design que acompanhem as principais tendências de moda e decoração para casa.

6.4. Mercado Alvo

O mercado alvo é selecionado com base na análise de atratividade e competitividade, consiste no dimensionamento da demanda potencial e dos resultados de receitas e lucros a serem alcançados pela empresa ao longo do ciclo de vida do produto. A análise de competitividade é a avaliação das vantagens competitivas do produto em relação à concorrência.

O mercado alvo que a Sweet atinge é as classes A, AB, B, jovens casais, dona de casas, *singles*, consumidores de bom gosto que procuram produtos diferenciados. Geralmente um público que busca em lojas de enxovais, presentes, decorações e utilidades para cozinha por novidades e peças que se diferenciem pela qualidade.

O mercado masculino é um segmento que vem crescendo. Cada vez mais o homem gosta de cozinhar, é o chamado "gourmet", e receber seus amigos em seu ambiente de lazer, a cozinha. Para atender este segmento foram desenvolvidas coleções bem divertidas e motivadoras da prática culinária.

Verificou-se que existem mercados não atendidos e de grande importância, os institucionais e corporativos. Já tem procurado a empresa, para utilizar a linha de aventais para brindes e promoções. Deve-se analisar este segmento e verificar a perspectiva de crescimento.

6.5. Posicionamento de Mercado

Para definir a posição que se deseja ocupar no julgamento do consumidor, é preciso procurar por diferenciais no produto, capazes de destacá-lo perante os concorrentes. Identificar vantagens competitivas é um dos fatores que contribuem para construção da imagem da marca e para o posicionamento desejado.

O produto em questão deseja ocupar um lugar na mente do consumidor como um produto de qualidade, design, bom gosto, e diferenciado pela embalagem. Este posicionamento resulta em uma proposição de valor que contém a definição do público-alvo (pessoas de bom gosto); o benefício a ser comunicado (qualidade); a justificativa (design) para o benefício; a descrição da personalidade (embalagem) a ser construída para a marca.

Seguindo esta linha cria-se uma cadeia de valor ao produto como qualidade, design, acabamento, embalagem e distribuição. Obtém-se, assim, uma vantagem competitiva com relação à concorrência.

7. ESTRATÉGIA OPERACIONAL

As decisões que envolvem a produção dizem respeito à estrutura e infra-estrutura da empresa, localização, controle de estoques, planejamento de corte, qualidade de produção, qualidade da matéria-prima, desempenho de recursos humanos, entre outros fatores.

Averiguou-se a necessidade de um espaço físico maior, onde pudesse ser organizado de tal forma para se ter áreas específicas e planejadas para escritório, *showroom* e fábrica. No espaço destinado à fábrica, haverá áreas para produção, estoque e expedição, além de banheiros e refeitório, (anexo 4). Uma área de 200 m² seria o tamanho ideal e suficiente para atender as necessidades da parte administrativa e de produção. Considerando-se a costura, o bordado e a distribuição como serviços terceirizados.

O processo de produção engloba as seguintes etapas:

- Modelar;
- Cortar;
- Costurar/ bordar;
- Passar;
- Embalar;
- Estocar;
- Distribuir.

Por ser uma estratégia que necessita de um substancial investimento, para atender as necessidades da empresa, e, como a empresa trabalha em local próprio, não quer arcar com um custo de locação. Espera-se que com as estratégias de marketing implantadas, dentro de um ano tenha recursos suficientes para se adequar ao modelo sugerido.

8. ESTRATÉGIA DE PRODUTO

A base de qualquer negócio é um produto. Uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo, pagando algumas vezes um preço mais alto por ele. Dois diferenciadores físicos eficazes são as características e o design. Novas características proporcionam uma forma rápida e visível, de demonstrar um benefício a mais; o design pode diferenciar visivelmente um produto ou embalagem.

Como estratégia de produto primeiro foi estudada a pesquisa observacional, realizada junto ao mercado consumidor, no ponto de venda, levando às decisões que dizem respeito ao composto de produtos da empresa.

Analisando a pesquisa de observação no ponto de venda, verificou-se que o consumidor sentia-se atraído pelo produto, e pela embalagem por ser diferente dos demais concorrentes, mas como não podia abrir a embalagem ficava indeciso no momento da compra. É importante que cada aspecto da embalagem forneça estímulo sensorial suficiente para ela ser notada e lembrada.

Notou-se a necessidade de uma mudança na embalagem de peças pequenas como os aventais, pegadores de panela e os outros produtos da linha, possibilitando o consumidor abri-la, e ter contato com o produto em si, podendo observar os atributos inerentes ao mesmo.

Acompanhando a linha de embalagens para toalhas de mesa, desenvolveu-se o mesmo tipo para as peças menores como: embalagens de PVC para acondicionar o produto, com abertura que permite o fácil manuseio e uma cinta de papel *Kraft* com a logomarca da empresa na parte frontal e uma receita culinária no verso, para envolver o produto, (anexo 3). A receita no verso tem o intuito de ser mais um atrativo para o consumidor adquirir o produto. Com esta mudança espera-se ter um aumento considerável nas vendas.

Para o terceiro ano, dentro das estratégias de crescimento, pretende-se ampliar a linha de produtos direcionado para casa, como linha para banheiro ou para cama. Para se conseguir o sucesso desejado, esta estratégia deve ser bem planejada e estudada.

9. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Ao analisarmos os produtos da empresa, bem como seus mercados, podemos definir quatro alternativas distintas: produtos atuais, produtos novos, mercados atuais e mercados novos. Essas alternativas se combinam gerando quatro estratégias de crescimento possíveis: estratégia de penetração de mercado, estratégia de desenvolvimento de mercado, estratégia de desenvolvimento de produto e estratégia de diversificação.

Aqui nos interessa a estratégia de desenvolvimento de mercado, que possibilita identificar ou encontrar novos mercados para os produtos atuais (produtos atuais em novos mercados). Assim, colocando o produto em segmentos ou mercados onde não está presente, a empresa pode elevar suas vendas.

Visando uma maior participação de mercado e vendas, como estratégia de crescimento, resolveu-se ampliar o número de representantes comerciais. Estes representantes devem ser selecionados de forma a atender os segmentos de mercado que a empresa pretende atuar. Representantes com experiência no varejo de lojas de cama, mesa e banho; utilidades para cozinha e lojas de presentes, que são os principais pontos de vendas para os produtos da marca Sweet.

Podemos citar algumas vantagens por se optar por representantes no sistema de distribuição: maior possibilidade e respeito à política de preços, condições de venda, imagem da marca, aplicação de uma política de cotas de vendas ou de produtos e menor risco de crédito em face a pulverização da venda, possibilidade de abordar vários mercados, custo de vendas baixos.

Com o objetivo de dobrar a quantidade de peças produzidas no primeiro ano, verificou-se a necessidade de se colocar um representante comercial para Minas Gerais, outro para atender os estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará, Alagoas e Sergipe, e um representante no Distrito Federal. No decorrer do ano, a idéia é atender outros estados com potencial de aceitação do produto.

Para o segundo ano pretende-se ter uma penetração maior através de grandes feiras como a Houseware & Gift Fair, a maior feira da América do Sul de artigos para

casa e presentes, e a 5º maior feira do mundo no setor. Acontece duas vezes ao ano (março e agosto), em São Paulo. Também nesse estado a Textilhome, feira direcionada para cama, mesa, banho e têxteis para o lar, ocorre uma vez ao ano. Em Blumenau, Santa Catarina, no final de maio acontece, a Texfair, uma feira importante para o setor de cama, mesa e banho.

As feiras são eventos ideais para divulgar a marca e o produto em mercados ainda não atendidos, interagindo diretamente com o mercado lojista de varejo.

Para o segundo ano a penetração nos mercados corporativos e publicitários é uma meta, com produtos para brindes e institucionais, que se encaixem na mesma linha de produção como aventais, kits exclusivos, etc.

10. ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO

Existem inúmeras técnicas promocionais e de *merchandising*, que podem ser aplicadas não só a consumidores finais, como ao canal de distribuição e vendas, em equipes próprias das empresas, equipes do *trade*, enfim, a todo público que precisa ser motivado ou persuadido a consumir ou agir em função de um bem ou um serviço.

Marketing de incentivo é feito por ações de marketing que motivam e estimulam, por meio de recompensas, os profissionais que se esforçaram para atingir o objetivo proposto pela empresa. O objetivo das promoções está implícito no seu próprio nome: é uma técnica de promover vendas. É um esforço e uma diligência para que as vendas aconteçam, aplainando o caminho de sua realização. Sua função é fomentar, facilitar e favorecer o ato de venda em si.

Constatando na pesquisa, a influência da atendente do ponto de venda na decisão de compra do consumidor, observou-se à necessidade de se fazer uma promoção na equipe de vendas do varejo. Desta forma teriam um incentivo maior na venda dos produtos Sweet. Foi sugerida a criação de uma promoção junto às vendedoras das lojas. Estas vendedoras juntam pontos a cada venda dos produtos Sweet, acumulando etiquetas localizadas dentro das embalagens e no final trocam estas etiquetas por produtos da marca.

Desta maneira elas poderiam falar melhor dos produtos por terem experimentado e se sentiriam incentivadas a expor-lo de uma forma atraente dentro do ponto-de-venda, dando um destaque especial aos produtos Sweet. O resultado final é um aumento no número de peças vendidas.

O *merchandising* reconhece o ponto-de-venda, qualquer que seja ele, como uma das mais importantes "mídias" para se comunicar com o consumidor. O simples fato de um consumidor estar na loja pressupõe uma atitude ativa, o desejo de ver e comprar. É por isso que as indústrias estão concentrando, cada vez mais, grandes investimentos no comércio e, particularmente nos pontos-de-venda (PDVs), onde as coisas acontecem.

A internet esta sendo adotada como padrão mundial de comunicação, isto vem provocando e expansão dos mercados. Por esta razão é muito importante se inserir neste meio de comunicação onde o consumidor possa dar sugestões, fazer perguntas e reclamações. A página da Web deve ser atraente, relevante e atualizada para atrair visitas repetidas.

A implantação de uma página na internet esta incluída na estratégia de promoção, pois, desta maneira pode-se ter contato com novos clientes potenciais. Através deste site os clientes e consumidores podem ter acesso ás novas coleções e lançamentos; também podem prestar alguns serviços como receitas e dicas de cozinha, instruções de lavagens dos produtos adquiridos. E através de e-mail de visitantes do site teríamos acesso a sugestões para melhorar a linha de produtos, e verificar a aceitação dos mesmos.

Seria mais um canal de venda junto ao mercado, porque também poderíamos receber pedidos de clientes aonde ainda não temos representantes comerciais.

Com este conjunto de estratégias espera-se em quatro anos estar produzindo 5.000 peças por mês.

11. IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS DE MARKETING

Este é o roteiro de ação das estratégias de marketing, para o planejamento estratégico da empresa Sweet:

ANO 1 -

- Mudança na embalagem de peças pequenas;
- Aumentar o número de representantes comerciais;
- Aumento de 50% nas vendas;
- Promoção no ponto de venda;
- Criação de site da empresa na internet.

ANO 2 –

- Melhoria na infra-estrutura da empresa;
- Aumento de 30% nas vendas em relação ao ano anterior;
- Participação em feiras do setor;
- Expansão em novos mercados;

ANO 3 –

- Aumento de 30% nas vendas em relação ao ano anterior;
- Ampliar a linha de produtos para casa;
- Participação em feiras do setor.

ANO 4 –

- Aumento de 32% nas vendas;
- Participação em feiras do setor.

ANO 1 – OBJETIVO:

- Aumento de 50% nas vendas
- Ampliar a atuação no mercado

ESTRATÉGIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL	INVESTIMENTO
Produto	Mudança na embalagem	Sócia 1	Médio
Crescimento	Aumentar os representantes	Sócia 1	Baixo
Crescimento	Produzir 2.250 peças/ mês	Sócia 1	Baixo
Promoção	Promoção no ponto-de-venda	Sócia 1	Médio
Promoção	Página na internet	Sócia 1	Médio

ANO 2 – OBJETIVO:

- Aumento de 30% nas vendas
- Atender novos mercados

ESTRATÉGIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL	INVESTIMENTO
Operacional	Novas instalações	Sócia 1	Alto
Crescimento	Produzir 2.925 peças/ mês	Sócia 1	Baixo
Crescimento	Mercado institucional/corporativo	Sócia 1	Baixo
Promoção	Participação em feiras do setor	Sócia 1	Médio

ANO 3 – OBJETIVO:

- Aumento de 30% nas vendas
- Ampliar a linha de produtos

ESTRATÉGIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL	INVESTIMENTO
Produto	Lançar novos produtos para casa	Sócia 1	Médio
Crescimento	Produzir 3.802 peças/ mês	Sócia 1	Baixo
Promoção	Participação em feiras do setor	Sócia 1	Médio

ANO 4 – OBJETIVO:

- Produzir 5.000 peças/mês
- Aumento de 32% nas vendas

ESTRATÉGIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL	INVESTIMENTO
Crescimento	Produzir 5.018 peças/mês	Sócia 1	Baixo
Promoção	Participação em feiras do setor	Sócia 1	Médio

12. CONTROLE

O controle é necessário para acompanhar o progresso e medir o desempenho alcançado pelas ações planejadas. Desse modo é possível efetuar as correções necessárias. Verificando-se assim os pontos fracos, porém importantes para continuidade e sucesso do planejamento estabelecido.

Para verificação destas ações, é necessário que se faça relatórios e reuniões mensais, averiguando, se os planos estão sendo implementados e estão dando os resultados desejados.

13. CONCLUSÃO

Diante de um mercado competitivo como o que se apresenta atualmente, o planejamento estratégico é muito importante para determinar o desenvolvimento e crescimento de uma empresa, com relação aos produtos e mercados onde atua.

Os planos estratégicos de marketing definem estratégias com fundamentos em análises das condições básicas de mercado que afetam o setor em que a empresa trabalha, focalizando claramente seus esforços em prioridades que agregam valor à empresa. O plano deve ser baseado em uma análise da situação atual da empresa, determinando estratégias e metas para seu crescimento.

Este estudo teve como objetivo elaborar um planejamento estratégico para o crescimento da empresa Sweet, que trabalha com produtos têxteis direcionado para cozinha. A preocupação é se diferenciar e se estruturar de uma maneira capaz de atender a demanda da melhor forma possível.

Esta proposta teve como contribuição os conceitos de marketing, para uma melhor compreensão, análise e direcionamento dos caminhos e metas estabelecidos para uma penetração no mercado onde atua: presentes, enxovais e produtos para casa e cozinha.

As pesquisas internas e com o mercado foram determinantes para as propostas e estratégias estabelecidas.

Um planejamento deve ser revisto para se atualizar e procurar novas oportunidades dentro do mercado onde está inserido. Como vimos, neste estudo, existem muitas oportunidades para a empresa Sweet se desenvolver dentro da linha têxtil para casa, tanto com novos produtos, como em novos mercados.

14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABEIL, D. F., 1991; *Definição do negócio: ponto de partida do planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas.
2. ANSOFF, Igor H., 1984; *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Makron.
3. COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea., 2000; *Marketing: magia e sedução*. São Paulo: Cobra.
4. DICKSON, Peter.,1999; *Marketing management*. New York: Dryden Press.
5. FGV-EAESP, Professores do Departamento de Mercadologia e Convidados., 2003; *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva.
6. KARLÖF, B.,1994; *Conceitos básicos de administração: um guia prático*. 2º edição, São Paulo.
7. KOTLER, Phillip.,2000; *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
8. KOTLER, Phillip.,1999; *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura.
9. LAMBIN, Jean-Jacques., 2000; *Market-driven management*. London: MacMillan.
10. PORTER, M.E., 1990; *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
11. RIES, Al Trout.,1989; *Marketing de guerra*. São Paulo: McGraw-Hill.

12. SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L., 2000; *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC.
13. SLACK, N., 1997; *Administração da produção*. São Paulo: Atlas.

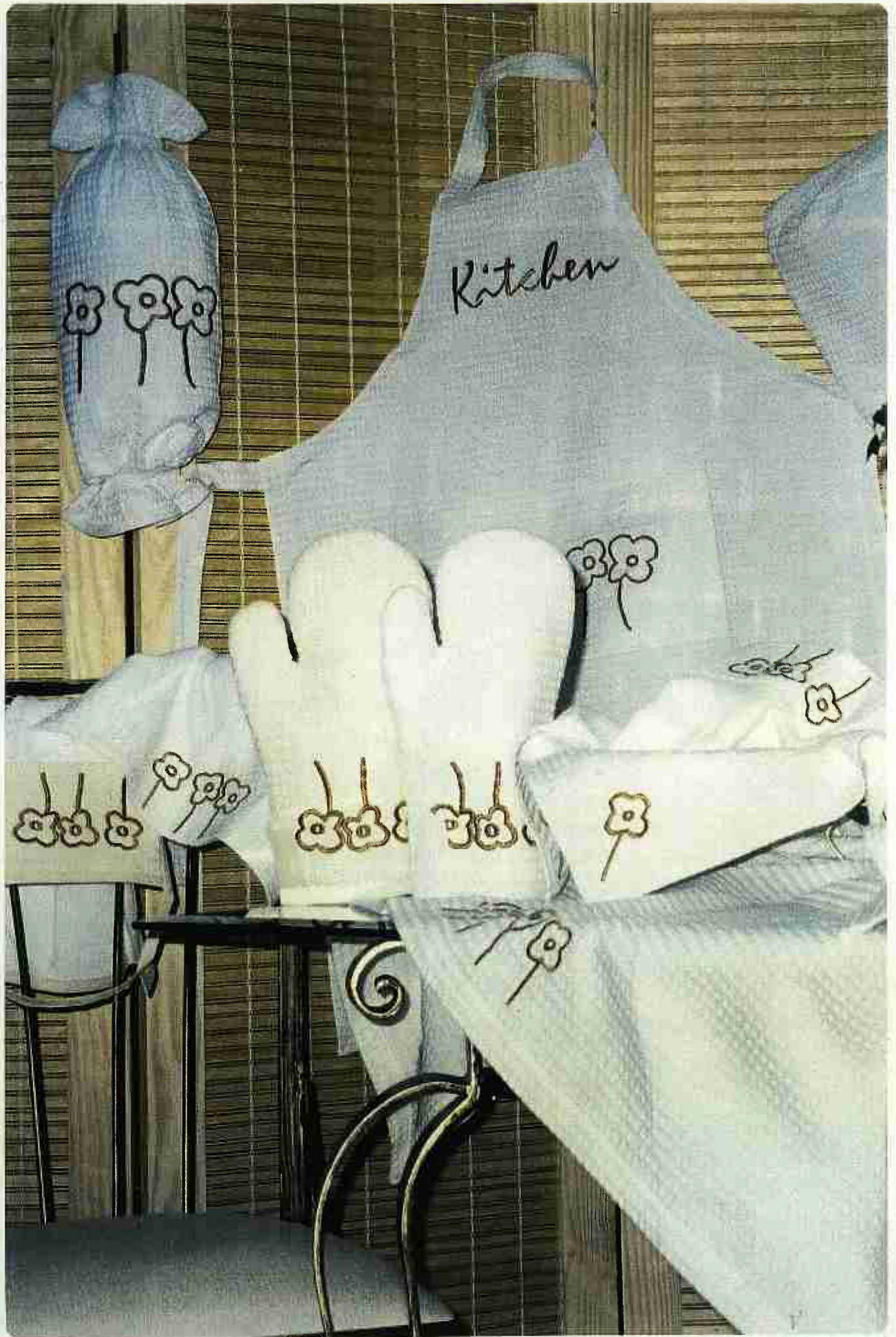
REVISTAS

1. Textíliapress, mai/jun 2003.; São Paulo: EBT – Editora Brasil Têxtil Ltda.

ANEXO 1
COLEÇÕES



Coleção Churrasqueiro



Coleção Kitchen



Coleção Le Chef



Coleção Feng Shui



Coleção Apple's



Coleção Red Pepper

ANEXO 2
CHECK LIST – PESQUISA

ITENS CONSIDERADOS NA PESQUISA DE OBSERVAÇÃO:

Sexo:

- feminino
- masculino

Ponto de venda:

- Loja de enxovais
- Loja de presentes
- Loja de utilidades para cozinha

Exposição do produto no ponto de venda:

- muito atraente
- pouco atraente
- atraente
- normal
- vitrine

Estoque no ponto de venda:

- bastante variado – 5 coleções ou mais
- variado – 4 coleções
- 3 coleções
- 2 coleções

Produtos concorrentes no ponto de venda:

Quais itens chamam a atenção do consumidor:

- Produto
- Design
- Preço
- Qualidade
- Logomarca
- Embalagem
- Outros

Observações importantes do consumidor, relacionar:

ANEXO 3
EMBALAGEM

Embalagem Tipo Fecho:

pano de louça, avental, toalha felpuda, luva, pegador de panela, bate mão, guardanapo, puxa-saco, capa para água, pano de pia.



Embalagem:

toalha de mesa, jogo americano.



Nova Embalagem:

pano de louça, avental, toalha felpuda, pano de pia, luva,
pegador de panela, bate mão, gardanapo, puxa-saco,
capa para água, pano de pia.



ANEXO 4
CROQUI DA NOVA ESTRUTURA OPERACIONAL

