

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTUDO DE CASO PARA IDENTIFICAR A IMPORTÂNCIA DO COMPOSTO  
MERCADOLÓGICO NO SEGMENTO DE SOFÁS PARA A REGIÃO DE  
CURITIBA, APRESENTADO NO CONTEXTO FABRICANTE-VAREJISTA.

Autor: Rodrigo Zampier Dos Santos Lima

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção de título de Especialista em  
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Freddy Jacques Kesselring

CURITIBA  
2004

## *AGRADECIMENTOS,*

*Cheguei ao final de mais um caminho, suado, sofrido e às vezes parecendo infinito, sem sentir os desafios encontrados no tempo e ao longo do ano. Defino o marco da minha trajetória, embora cansado, mais ciente do fim de uma pequena jornada.*

*A vitória e a conquista alegram, mas a saudade já brota nos lugares que ficarão vazios e toda magia de momentos vividos dentro de uma imensa família se esvai ao passar das horas. Mesmo assim ainda há tempo para aqui deixar um último gesto de gratidão, meu reconhecimento. Primeiramente a Deus, pela oportunidade apesar de dada a uma minoria, onde pude fazer parte dela. Aos colegas, pelo carinho. Aos Mestres, responsáveis por toda esta trajetória, a minha gratidão, respeito e reconhecimento pelos momentos que me permitiram participar dessa família universitária.*

*Também as empresas que me ofereceram a chance de obter informações, através de visitas e pesquisas as quais enriqueceram e muito a minha pesquisa.*

*Aos Mestres:*

*Ana Paula Mussi Szabo Cherobim  
Antoninho Caron  
Cláudio Rigo  
Freddy Jacques Kesselring  
João Carlos Da Cunha  
Leszek Celinski  
Moisés Prates Silveira  
Pedro José Steiner Neto  
Renato Zancan Marchetti  
Sérgio Bulgacov  
Zaki Akel Sobrinho*

*A Empresa:*

***Roiz-Guxa Estofados***

*Ao Secretário do curso:*

*João Afonso Hirt*

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....                                     | 06 |
| 1.1 Objetivo .....                                      | 08 |
| 1.2 Importância do estudo .....                         | 09 |
| 2 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS .....                         | 10 |
| 2.1 Especificação do produto: Roiz-Guxa Estofados ..... | 10 |
| 2.1.1 Classificação do produto .....                    | 11 |
| 2.1.2 Análise do <i>Portfólio</i> .....                 | 12 |
| 2.1.3 Ciclo de vida do produto .....                    | 13 |
| 2.1.4 Formato do produto .....                          | 15 |
| 2.2 Preço .....   | 18 |
| 2.2.1 Processo de precificação .....                    | 18 |
| 2.2.2 Precificação do produto .....                     | 20 |
| 2.2.3 Forças externas que influem no apreçamento .....  | 21 |
| 2.3 Canais de distribuição .....                        | 22 |
| 2.3.1 Número de níveis dos canais .....                 | 22 |
| 2.3.2 Seleção dos canais .....                          | 24 |
| 2.3.3 Número de intermediários .....                    | 25 |
| 2.4 Força de vendas .....                               | 27 |
| 2.4.1 Estruturas de vendas .....                        | 27 |
| 2.4.2 Perfil dos vendedores .....                       | 28 |
| 2.5 Concorrência .....                                  | 29 |
| 2.5.1 Análise da concorrência .....                     | 29 |
| 2.5.2 Estratégias competitivas .....                    | 30 |
| 2.5.3 Concorrentes diretos .....                        | 31 |
| 3 O ESTUDO DE CASO .....                                | 33 |
| 3.1 Empresa estudada .....                              | 33 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2 Pesquisa mercadológica .....        | 34 |
| 3.3 Análise dos dados .....             | 35 |
| 3.4 Identificação de oportunidades..... | 39 |
| <br>                                    |    |
| 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....      | 41 |
| <br>                                    |    |
| 4.1 Conclusões.....                     | 41 |
| 4.2 Recomendações .....                 | 42 |
| <br>                                    |    |
| BIBLIOGRAFIA .....                      | 44 |
| <br>                                    |    |
| ANEXO I .....                           | 45 |
| ANEXO II .....                          | 46 |

## 1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura os negócios avançam com uma rapidez nunca alcançada, é verificada uma revolução nos meios de comunicação e no modo de se fazer negócios, sendo o comércio eletrônico um exemplo dos novos procedimentos existentes.

Para WOODS (1999), em qualquer livro de marketing uma das primeiras questões que se observa é a preocupação com a importância de se satisfazer o consumidor, tornando-o foco do negócio. Ele ressalta ainda que o propósito de uma organização é criar uma relação de benefício mútuo entre ela própria e aqueles a que ela serve, e que é muito importante que a organização entenda que crescimento e lucratividade não sejam sua meta. Obviamente, qualquer empresa deve estar atenta a lucratividade, mas o foco no lucro não dirá o que ele precisa fazer para gerá-lo.

Para DRUCKER (1993), isto não tem sido muito praticado e a lucratividade não é um objetivo mas uma medida de como a organização desempenha suas funções ao servir o mercado e os consumidores. Esse é um ponto importante, porque mostra que lucratividade e *planejamento mercadológico* estão intimamente relacionados. Em outras palavras lucro de uma empresa é a medida do valor e da qualidade dos produtos que ela entrega ao consumidor.

O próprio conceito de *planejamento mercadológico* tem apresentado uma variação em sua definição. Entretanto, todas convergem para o entendimento de uma política global da empresa que influencia no relacionamento com os clientes.

A idéia básica apresentada por KOTLER (1998) é a de que através de estratégias de planejamento, a empresa decide o que fazer com cada unidade de negócio. O planejamento mercadológico implica decidir que estratégias de

marketing devem ser usadas para a empresa atingir seus objetivos estratégicos gerais. Administrar a função de marketing começa com uma análise geral da empresa. A empresa deve analisar seus mercados e ambientes, suas forças e fraquezas, e também as ações de mercado atuais e potenciais para determinar que oportunidades devem ser perseguidas.

Nesse sentido o trabalho procura trazer uma breve contribuição ao estudo do *Planejamento Mercadológico* e analisar suas implicações no relacionamento entre o fabricante de estofados ROIZGUXA e seus clientes.

O trabalho será dividido em:

1. Pesquisa Bibliográfica;
2. Pesquisa junto a uma fábrica de estofados e a alguns canais varejistas, tendo como arcabouço conceitual a revisão da literatura pertinente;
3. Análise, conclusão e recomendações.

## 1.1 Objetivo

O objetivo deste trabalho é estudar o conceito de planejamento mercadológico aplicado a uma fábrica de estofados, avaliar a sua importância no desenvolvimento de estratégias de marketing e no relacionamento da empresa fabricante com o elo varejista. Pretende-se centrar o foco na função mercadológica utilizada pelo fabricante em relação as empresas varejistas.

Ao adequar e implantar um planejamento mercadológico mais compatível com a realidade requerida a empresa alcançara conseqüentemente o fortalecimento das relações estratégicas e de parceria com a rede varejista e seus clientes.

Para atingir os objetivos procurou-se ainda:

- Formalizar o conceito de *planejamento mercadológico*;
- Identificar as etapas necessárias para estabelecer uma estratégia mercadológica;
- Identificar as práticas da empresa de estofados estudada; e
- Identificar a importância das variáveis mercadológicas e seus respectivos desempenho quando implantados.

## 1.2 Importância do estudo

Os varejistas integram o sistema de distribuição, que figura como elo entre o fabricante e o consumidor e desempenha o papel de intermediário. Oferecendo a conveniência de tempo e lugar para aquisição do produto. Porém os varejistas estão tendo uma posição cada vez mais pró-ativa, seja na identificação das necessidades do consumidor, seja na definição do que produzido para atender as expectativas do mercado. Com isto, ao se conhecer as necessidades do setor varejista, os fabricantes estarão, também entendendo melhor seus clientes finais.

Dois outros fatos também justificam a importância de um trabalho na linha do presente estudo:

- O fabricante tem um desafio ao colocar seus produtos nas lojas devido a concorrência. Por isso, o fabricante tem interesse em conhecer os critérios de aceitação usados por compradores, comitês de compra e gerentes de loja;
- É evidente que fabricantes e lojistas estão enfrentando clientes cada vez mais sofisticados. Assim, o fabricante precisa entender as mudanças nas exigências dos lojistas e desenvolver ofertas competitivamente atraentes que ajudem os lojistas a atender melhor seus clientes.

## **2 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS**

### **2.1. Especificação do produto**

O visual contemporâneo dos produtos nacionais vem de uma historia considerada recente. Há poucos anos, o consumidor que desejasse um produto mais sofisticado tinha como opções mandar fazer o móvel, ou então seguir um estilo mais clássico.

Os estofados no geral tinham encosto alto, pés em madeira e eram feito no mesmo modelo de um, dois e três lugares. Os revestimentos mais usados eram o chenille, couro e camurças sintéticas. As fibras sintéticas e a espuma soft agregavam conforto aos estofados.

Aos poucos, com a evolução do setor os estofados começaram a ser produzidos com maior valor agregado, mais modernos e sofisticados. O mercado começou a absorver os estofados componíveis, com capas removíveis, para trocar a “cara” do móvel, modelos com prolongamento do assento e do encosto permitindo que o usuário fique mais confortável, além da multifuncionalidade. Esses modelos cumpriam a missão de preencher os espaços nas residências de grande porte, com ambientes amplos e famílias numerosas, o consumidor estava mais preocupado com conforto e qualidade .

Com os investimentos em design e a profissionalização do setor os estofados deixaram de ser baseados apenas em funcionalidade e conforto mas em objetos de desejo, sonhos de consumo, produtos de valor agregado. Hoje, os estofados estão mais grandes e acolhedores, versáteis e modernos. Altura menor, assentos mais amplos e encostos baixos, braços largos e linhas retas são a tônica nas peças que tomaram conta do mercado.

Para acompanhar as mudanças nas estruturas e no design, os revestimentos foram se redefinindo. Já há algum tempo, o chenille voltou e, mais recentemente, ganhou brilho do fio de viscose. Os revestimentos sintéticos evoluíram chegando a matérias com proteção ao fogo e mais resistentes ao desgaste. Outros sintéticos, similares ao couro natural chegaram ao Brasil, conquistando consumidores e designers. Com a vertente da onda ambientalmente adequada, o recurso – conhecido como “MDF do couro” – também conquistou seu lugar nesses estofados e o já consagrado couro legítimo casou perfeitamente com as linhas modernas presentes nas peças de dois e três lugares. A mistura de matérias-primas como fibras naturais e metal também acrescentaram um toque moderno aos atuais modelos.

Essas características tão atuais nos estofados modernos é reflexo de um época na qual os indivíduos apreciam estar em casa, e também, receber amigos, num clima de aconchego e descontração, os estofados têm sido desenvolvidos justamente com a intenção de acolher bem aos visitantes e proporcionar conforto aos seus usuários.

### **2.1.1 Classificação do produto**

Produtos de comparação são produtos de consumo comprados com menos frequência e cuidadosamente comparados em termos de adequação, qualidade, preço e estilo. Quando os consumidores compram produtos de comparação, tem mais trabalho e gastam mais tempo buscando informações e fazendo comparações. (KOTLER, 1998, p191)

O produto “ESTOFADOS ROIZGUXA” se classifica como sendo de comparação, ou seja, os consumidores podem adquiri-los em alguns pontos de

vendas e antes de adquirir o produto ele faz uma comparação das marcas quanto a preço, qualidade e estilo. Mas ao comprar produtos de comparação como móveis, os consumidores geralmente consideram as características do produto mais importantes do que o seu preço.

### 2.1.2 Análise do Portfólio

Segundo GRACIOSO (2001, p.159) a matriz BCG (*Boston Consulting Group*) trata-se de uma técnica utilizada no processo de análise estrutural da empresa, que consiste justamente, em possuir uma visão perfeita das fontes internas e externas que poderão afetar nas decisões.

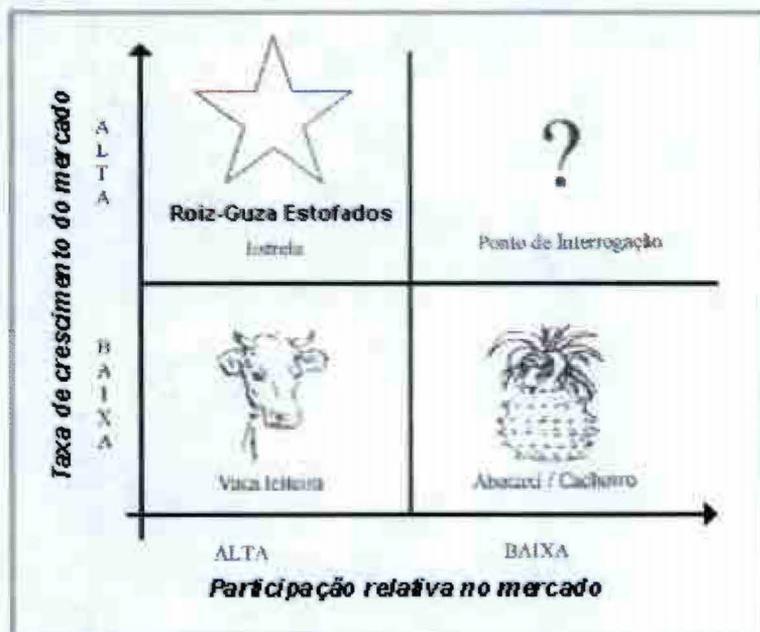


FIG.2.1 A matriz de crescimento-participação do BCG

Algumas informações genéricas são feitas a seguir:

- Produtos Estrelas são negócios ou produtos de alto crescimento e alta participação a medida que o crescimento desacelera o produto se transforma em “Vaca leiteira”
- Produto Vaca Leiteira são negócios ou produtos de crescimento lento e alta participação. Necessita de menos investimentos para manter a participação no mercado.
- Produto Ponto de Interrogação são unidades de negócios de pequenas parcelas de mercado e alto índice de crescimento.
- Produto Abacaxi ou Cachorro são produtos de crescimento lento e de pequena participação de mercado.

Roizguxa Estofados está classificada como sendo um negocio estrela porque seu produto pode ter um rápido crescimento no mercado mais necessita de alguns investimentos para que isso ocorra.

### **2.1.3 Ciclo de vida do produto**

Segundo KOTLER (1998, p.224) o ciclo de vida do produto tem por finalidade prever de antemão ao administrador o curso que as vendas e lucros do produto seguem ao longo de sua vida.

Esse ciclo envolve cinco estágios distintos:

- 1) Desenvolvimento do produto – dá-se inicio quando a empresa encontra e desenvolve um novo produto. Neste período, as vendas são iguais a zero e os custos de investimentos são crescentes.

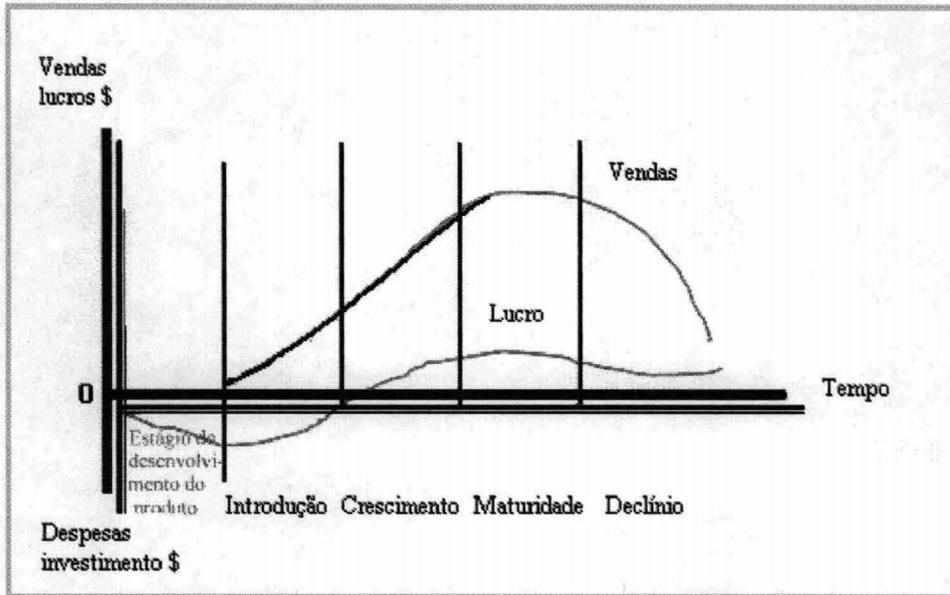


FIG.2.2 - Vendas e lucros durante a vida do produto, da concepção ao abandono

- 2) Introdução – à medida que o produto é introduzido no mercado o período é de lento crescimento nas vendas. Não há lucros devido aos altos custos da introdução do produto. Crescimento – período de rápida aceitação no mercado e de lucros crescentes.
- 3) Maturidade – neste estágio o produto já obteve uma aceitação de grande parte dos compradores potenciais, devido a isto o crescimento das vendas diminui. Os lucros tornam-se estáveis ou reduzem devido aos grandes gastos com marketing para defender o seu produto da concorrência.
- 4) Declínio – período em que as vendas e os lucros diminuem, devido a diversos fatores.

O produto estofados esta na fase de maturidade mais o produto da Roiz-Guxa estofados se encontra na fase de introdução. Apesar de os compradores potenciais serem sensíveis a preço, existe uma forte concorrência no mercado fazendo com que a penetração neste mercado seja um pouco mais lenta.

## 2.1.4 Formato do produto

A empresa trabalha com quatro modelos de estofados, desenvolvidos pela própria empresa, Treviso, Verano, Belle e Maracajaú. Todos utilizam a madeira como principal matéria-prima diferindo nas especificações quanto ao tecido, espuma e tamanho.



**TREVISO**



**BELLE**

**2 lugares**

Altura - 0,83 cm  
Comprimento - 1,65 cm  
Profundidade - 0,60 cm

**3 lugares**

Altura - 0,83 cm  
Comprimento - 2,20 cm  
Profundidade - 0,60 cm

*Belle*

**BELLE**



**VERANO**

**2 lugares**

Altura - 0,95 cm  
Comprimento - 1,67 cm  
Profundidade - 0,52 cm

*Verano*

**VERANO**



**MARACAJÁ**

**2 lugares**

**Altura - 0,85 cm  
Comprimento - 1,34 cm  
Profundidade - 0,60 cm**

**3 lugares**

**Altura - 0,85 cm  
Comprimento - 1,90 cm  
Profundidade - 0,60 cm**

**MARACAJÁ**

## **2.2 PREÇO**

Preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço. A determinação deste, afeta diretamente a posição da empresa em relação ao faturamento e rentabilidade. Em geral, as estratégias de fixação de preços mudam à medida que um produto atravessa seu ciclo de vida.

Em vez de apresentarem um preço inicial alto para explorar gradativamente segmentos de mercado pequenos, mas lucrativos, algumas empresas usam a fixação de preços por penetração de mercado – apresentando um preço inicial baixo para penetrar no mercado profunda e rapidamente, atraindo grande numero de compradores e conquistando grandes participações.(KOTLER, 1998, p.255)

### **2.2.1 Processo de precificação**

Para (CHURCHILL, p342) um dos objetivos da precificação é competir com a concorrência. Fixar preços tanto mais baixos ou mais altos que os demais no mercado pode ajudar uma organização a alcançar maior participação no mercado, dependendo da imagem que ela pretenda para o seu produto, ou seja, que ele seja percebido como valor ou como prestigioso. Entretanto, se um mercado não oferece oportunidade suficiente, a organização pode ser obrigada a recorrer a estratégias de sobrevivência para se manter até que os negócios melhorem. Isto envolve a venda do produto ao preço de custo ou abaixo do custo e, ao mesmo tempo, a tentativa de cortar custos.

Abaixo segue as etapas do processo de formação de preços:

- **Determinar os objetivos da precificação** – As estratégias de preços devem apoiar o esforço para atender as necessidades dos públicos-alvo identificados por meio da segmentação do mercado. Elas devem ser também coordenadas com as outras funções da organização, como produção e finanças, por meio de equipes interfuncionais.
- **Avaliar a resposta do cliente e outras restrições à precificação** – Existem limites para os preços que um profissional de marketing pode cobrar por um produto. As características da demanda, tais como a elasticidade-preço, devem ser completamente avaliadas, bem como as estratégias de preço dos concorrentes. Os profissionais de marketing consideram a demanda para a classe, a categoria e a marca do produto, bem como o custo para produzir e colocar o produto no mercado. O preço pode ainda ser limitado por certas leis que limitam as estratégias de preço ou por políticas de venda para o governo.
- **Analisar o potencial de lucro** – Os profissionais de marketing devem analisar os lucros potenciais para toda a faixa de preços considerados. Eles fazem isso usando informações sobre o padrão da demanda para estabelecer ligações entre preço, demanda e lucros.
- **Estabelecer o nível inicial do preço** – O preço inicial (preço de tabela) é uma função de custos, concorrência e valor para o consumidor. Depende da estratégia de posicionamento do produto.

- **Fazer ajustes de preço conforme a necessidade** – Os profissionais de marketing podem desejar oferecer um preço promocional temporário para atrair compradores, ou cobrar mais de certos grupos cujo custo de atendimento seja mais alto.

## **2.2.2 Precificação do produto**

A adequação de preços é definida pelas várias diferenças entre os consumidores e as mudanças de situação de vendas. Ao se definir o preço do produto, verifica-se que sua concepção será muito influenciada pelas marcas concorrentes já existentes no mercado.

Antes de se definir o preço de um produto deve-se procurar analisar seu ambiente e qual a melhor forma de atacar a concorrência e conquistar o mercado, para os profissionais de marketing existem duas estratégias que podem ser utilizadas no caso de uma nova empresa estar se lançando no mercado:

**Precificação de penetração** – Inicialmente, o preço de um produto deve ser a um valor relativamente baixo para induzir membros de um público-alvo a experimentá-lo. Isso permite à organização elevar rapidamente seu volume de vendas a um nível eficiente.

**Desnatação** – Os profissionais de marketing podem inicialmente elevar o preço de um produto para recuperar os custos de seu desenvolvimento. Isto é particularmente verdadeiro se existirem monopólios e patentes. Quando a concorrência se desenvolver, o preço, de algum modo, terá de ser reduzido.

### **2.2.3 Forças externas que influem no apreçamento**

Segundo COBRA (1992, P. 467) o preço é ainda hoje o principal fator do composto mercadológico, pois em alguns mercados ainda é o preço que vende.

Adotando uma política correta, o produto será aceito no mercado, o preço se ajustará conforme sua penetração, a um nível que cubra os custos, o capital envolvido e ainda proporcione uma margem inicial pequena de lucro.

O produto da Roiz-Guxa Estofados está na fase de introdução no mercado e depende inteiramente da sua política de preço. As forças que mais influem no apreçamento são a concorrência e a aceitabilidade por parte do mercado.

Por ser um mercado de concorrência acirrada os varejistas tem um poder de barganha maior com os fabricantes do qual já adquirem o produto. Este tipo de prática acaba criando barreiras a entrada de novos fabricantes.

Com uma política correta, o produto será aceito no mercado, o preço se ajustará conforme sua penetração, a um nível que cubra os custos, o capital envolvido e ainda proporcione uma margem inicial pequena de lucro.

## **2.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

A maioria dos fabricantes e produtores utiliza intermediários para levar seus produtos até o mercado. Eles tentam formar um *canal de distribuição* – um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o consumidor final ou organizacional.

O ponto de partida para projetar um sistema de distribuição física é estudar o que os clientes desejam e o que os concorrentes estão oferecendo. Os clientes desejavam várias coisas dos fabricantes como entregas pontuais, habilidade para atender situações de emergência, manuseio cuidadoso dos produtos, serviços pós-venda de boa qualidade e disposição para aceitar devoluções ou substituir produtos defeituosos. (KOTLER, 1995, p.271)

### **2.3.1 Número de níveis dos canais**

Segundo COBRA (1992, p.493) qualquer que seja o número de intermediários existentes é necessário que eles atendam as necessidades do fabricante o qual eles representam, prestando bons serviços aos clientes. Isso dependerá da concorrência, da natureza do produto ou da natureza dos negócios.

Para que o produto chegue do fabricante até o consumidor final, ele é normalmente intermediado. Os canais de distribuição quanto ao número de níveis são classificados por serem descritos pelo número de níveis envolvidos. E cada camada de intermediários que executam alguma tarefa para tornar o produto acessível ao consumidor final é também um nível de canal. Usa-se o número de níveis intermediários para indicar a extensão de um canal.

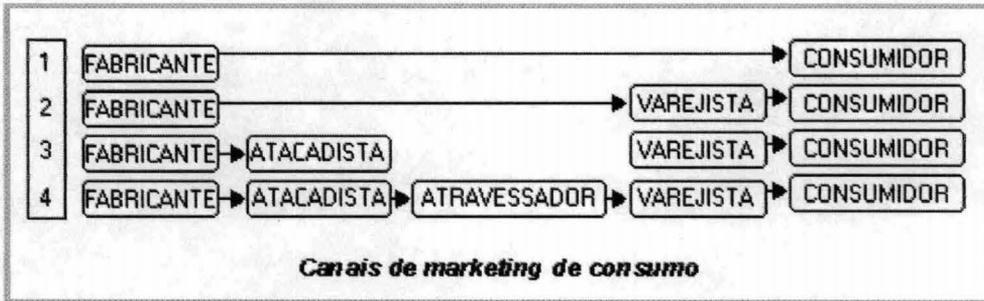


FIG.2.3.1 Canais de marketing de consumo

No marketing direto encontramos o canal 1 que não possui níveis intermediários – consiste em uma venda direta da empresa fabricante para o consumidor.

No marketing indireto encontramos os canais dois, três e quatro.

O canal dois tem um nível intermediário. Nos mercados de consumo, esse nível é sempre o varejista. O canal três contém dois níveis intermediários, um atacadista e um varejista.

O canal quatro contém três níveis intermediários. São os atravessadores que na maioria das vezes compram dos atacadistas e vendem para os varejistas menores que em geral não são servidos pelos grandes atacadistas.

Para a distribuição adotou-se o canal dois pois produtos como móveis geralmente são vendidos por grandes redes varejistas ou lojas especializadas em móveis e estofados.

### 2.3.2 Seleção dos canais

O processo de seleção dos canais de distribuição começa com a identificação de características do mercado-alvo. Os profissionais de marketing devem selecionar canais que possam agradar aos clientes em termos de disponibilidade do produto, conveniência e preço. A escolha de canais de distribuição deve também ser consistente com os objetivos de marketing da organização. Os profissionais de marketing precisam procurar canais que possam distribuir o produto com eficiência, minimizando os custos totais de distribuição. Além disso, a intensidade de distribuição também deve ser levada em conta ao se designar os canais. Por fim, a natureza do produto pode prestar-se a um determinado tipo de canal de distribuição. Por exemplo, o estágio do ciclo de vida e a imagem desejada para o produto estão relacionados à seleção do canal.

Antes de selecionar um canal de distribuição, é recomendável descobrir se existem os intermediários necessários e se eles estão dispostos a trabalhar com o produto. Intermediários podem ser avaliados em relação a vendas, lucros e clientes passados. Além disso, o ambiente de marketing, como concorrentes, economia e leis e regulamentações referentes a distribuição, também precisa ser estudado antes que os canais de distribuição finais sejam selecionados.

Depois que um canal de distribuição for estabelecido, seus membros devem cooperar entre si.

Tipos de conflitos freqüentes são

- Conflito vertical – conflito que ocorre entre membros do canal de diferentes níveis, como varejista e atacadista; e
- Conflito horizontal – conflito que ocorre entre membros do mesmo nível, como dois varejistas. Os membros do canal podem construir

um clima de confiança mútua por meio de relações de longo prazo, parcerias e alianças estratégicas no canal.

### 2.3.3 Número de intermediários

Uma empresa nova começa com um sistema regional de vendas em uma área limitada do mercado por ter um capital limitado, usa um número reduzido dos intermediários em cada mercado – alguns agentes de venda do fabricante, diversos varejistas, algumas empresas de transportes e alguns depósitos.

Decidir quais são os melhores canais não é tanto o problema; o problema é simplesmente como convencer um ou mais bons intermediários a aceitarem trabalhar com sua linha.

Após se definir o número de membros do canal que irão utilizar em cada nível, existem três estratégias possíveis:

- Distribuição exclusiva: consiste numa política de concessão de direitos de venda exclusivos dentro de territórios determinados a um único ponto de venda, geralmente é exigida a concessão exclusiva, onde a indústria exige que os distribuidores não ofereçam as linhas aos concorrentes.
- Distribuição intensiva: consiste na estocagem do produto no maior número de pontos de vendas possível, é mais utilizado para produtos de conveniência.
- Distribuição seletiva: possui número razoável de intermediários dispostos a trabalhar com o produto da empresa, permitindo ao produto ganhar uma cobertura de mercado adequada, com muito mais controle e menos custo.

Adotou-se ao produto a distribuição seletiva pois a empresa tende a operar através dos intermediários que aceitem trabalhar com sua linha. Agentes de venda que já estão familiarizados com o mercado e que já tenham mapeado suas regiões de atuação.

## **2.4 FORÇA DE VENDAS**

A administração da força de vendas é a análise, planejamento, implementação e controle das atividades da força de vendas. Inclui não apenas o planejamento da sua estratégia e estrutura, mas também o recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, supervisão e avaliação dos vendedores da empresa. (KOTLER, 1998 P.365)

### **2.4.1 Estrutura de vendas**

Segundo KOTLER (1998, p.366) não há nenhuma estrutura que seja melhor para todas as empresas e situações, pois cada empresa deverá selecionar uma estrutura de venda a qual se adapte melhor à sua estratégia geral de marketing.

A empresa pode dividir as responsabilidades das vendas ao longo de várias estruturas, dentro da administração da força de vendas existem três tipos de estruturas:

- Estruturas de força de vendas por território é aquela onde cada vendedor recebe um território para vender os produtos aos clientes deste território.
- Estrutura de força de vendas por produto é aquela onde os vendedores deverão ter conhecimento total dos produtos, especialmente quando são diversificados e numerosos.
- Estruturas de força de vendas por clientes é organizada conforme os clientes ou setores, para atenderem clientes existentes ou encontrarem novos clientes.

A escolha da força de vendas por território vem de encontro com as necessidades da empresa, pois delimita o território de vendas nas regiões onde se pretende atuar. A equipe de vendas identificará todos os possíveis clientes neste território e definirá o potencial de vendas para o produto, facilitando futuramente a expansão para um mercado externo.

#### **2.4.2 Perfil dos vendedores**

Ao se montar uma equipe de vendas é necessário estabelecer objetivos que identificarão os trabalhos da equipe, analisando as vantagens e desvantagens de cada estrutura.

Na força de vendas a empresa contará com representantes de vendas – vendedores especializados no mercado moveleiro, que atuam como contratados independentes e ganham apenas por comissão.

## **2.5 CONCORRÊNCIA**

Administrar convenientemente a ação da concorrência é um dos grandes desafios ambientais. Isso exige negociações diretas e indiretas através de associações de classe. De qualquer maneira é graças a atuação da concorrência que uma empresa tende a organizar-se e até mesmo inovar para poder vencer a batalha do mercado. (COBRA, 1992 P.127)

### **2.5.1 Análise da concorrência**

Para planejar estratégias competitivas de marketing que sejam realmente efetivas, a empresa precisa descobrir tudo o que puder a respeito dos concorrentes. Deve constantemente comparar produtos, preços, canais de distribuição com os mesmos itens dos concorrentes para poder identificar as áreas onde potencialmente possa ter vantagens ou desvantagens.

Para que o desafiante de mercado possa atacar o concorrente, será demonstrando abaixo cinco possíveis estratégias de ataque:

- Ataque frontal – onde o desafiante equipara-se ao concorrente em termos de produto, propaganda, preço e canais de distribuição. Ataca as forças e não suas fraquezas.
- Ataque pelos flancos – é a concentração de forças nas falhas de cobertura de mercados concorrentes. Serve para empresas com menos recursos.
- Ataque de cerco – significa atacar ao mesmo tempo pela frente, pelos lados e por trás; faz sentido quando a desafiante tem mais

recursos e acha que pode derrubar rapidamente o domínio do concorrente sobre o mercado.

- Ataque de desvio – a desafiante evita a concorrente e visa mercado acessíveis como geográficos, novas tecnologias e a diversificação de produtos não correlatos.
- Ataque de guerrilha – são ataques pequenos e intermitentes, que perturbam e desmoralizam o concorrente, com o objetivo de conseguir estabelecer bases permanentes. São utilizados por desafiantes menores e poucos recursos financeiros.

Quanto mais a estratégia de uma empresa se assemelha à da outra, mais acirrada será a concorrência entre as duas. (KOTLER, 1998 p.411)

### **2.5.2 Estratégias competitivas**

Identificando seus principais concorrentes, a empresa precisa então desenvolver amplas estratégias competitivas de marketing que melhor posicionem sua oferta contra as ofertas dos concorrentes que lhe dêem a vantagem competitiva mais forte.

Segundo (PORTER) existem quatro estratégias de posicionamento competitivo que as empresas podem adotar:

- Liderança de custos gerais – Neste caso, a empresa trabalha arduamente para atingir os mais baixos custos de produção e distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que o dos seus concorrentes e conquistar uma grande participação de mercado.

- Diferenciação – A empresa concentra-se na criação de uma linha de produtos e um programa de marketing altamente diferenciados de forma a tornar-se líder de classe no setor. A maioria dos clientes prefere ter este tipo de marca, se o preço não for muito alto.
- Foco – A empresa concentra seus esforços em atender bem a alguns poucos segmentos, em vez de perseguir todo o mercado.

As empresas que perseguem uma estratégia definida – uma das citadas acima – tem maior probabilidade de apresentar um bom desempenho.

### 2.5.3 Concorrentes diretos

Embora espalhados por todo território nacional, os principais concorrentes localizam-se principalmente na região centro-sul do país, mais precisamente em torno de quatro pólos regionais: Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Arapongas (PR), Mirassol e Votuporanga (SP), com estruturas produtivas e de linhas de produto bastante diferenciadas.

| <b>Pólo Moveleiro</b>                | <b>Empresas</b> | <b>Principais Mercados</b>    | <b>Principais Produtos</b>  |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------------------|---|
| Arapongas - PR                       | 140             | Todos os estados              | Móveis retilíneos e <i>estofados</i>                                |
| Votuporanga e Mirassol - SP          | 350             | Todos os estados              | Cadeiras, armários, estantes, mesas, dormitórios e <i>estofados</i> |
| São Bento do Sul e Rio Negrinho - SC | 210             | Exportação, PR, SC, SP        | Móveis de pinus, <i>estofados</i> , cozinha e dormitórios           |
| Bento Gonçalves - RS                 | 130             | Todos os estados e exportação | Móveis retilíneos, móveis de pinus e metálicos e <i>estofados</i>   |

**QUADRO 1 - Principais pólos moveleiros da região centro-sul do Brasil**

As empresas líderes dos diversos pólos moveleiros encontram-se, em geral, em fase avançada de atualização tecnológica e de modernização administrativa, o que acarretou reduções significativas (de até dois terços) da mão-de-obra, nos últimos cinco anos.

Por outro lado, as empresas menores, em todos os pólos, apresentam processos de produção intensivos em mão-de-obra, combinados com uma surpreendente capacidade de introduzir mudanças nos modelos produzidos (com rápida capacidade de absorção, por meio da cópia, dos novos modelos das empresas maiores), decorrente da grande flexibilidade e aptidão produtiva que caracteriza essas empresas.

Em suma, a “estratégia” adotada pelas empresas menores consiste na rápida atualização tecnológica de produtos, fomentada pela cópia de modelos lançados pelas empresas maiores. Desta forma, o sistema generalizado de cópia introduz uma dinâmica própria no processo de capacitação produtiva e tecnológica que não deve ser ignorada. As empresas de maior porte, por outro lado, ao recorrer à padronização em maiores escalas produtivas apresentam menor flexibilidade para os novos lançamentos, pois demandam maior tempo para sincronizar todas as interfaces dos seus processos de produção.

### **3 O ESTUDO DE CASO**

Este capítulo identifica a empresa estudada, além de trazer os dados resultantes da pesquisa de campo que foram usados para finalizar o capítulo com a conclusão. Tal estudo foi feito à luz da bibliografia apresentada nos capítulos anteriores.

#### **3.1 A empresa estudada**

Fundada 03 de Outubro de 2003 por Mario Dos Santos Lima, à Roiz-Guxa Estofados está localizada na Rua Engenheiro Ariel Villar Tacla, Nº 61, Bairro Pinheirinho – Curitiba - Pr. Empresa de origem familiar seu objetivo é oferecer ao mercado consumidor, um produto de qualidade aliado a um atendimento de excelência garantindo um crescimento permanente da empresa e seus colaboradores.

Seus estofados seguem uma tendência onde preço e design são os diferenciais, são quatro os modelos comercializados, Treviso, Belle, Verano e Maracajaú, todos os modelos possuem características (ver capítulo 1) diferentes e foram desenvolvidos pela própria empresa.

A empresa conta com seis colaboradores em seu quadro funcional, aonde quatro são mulheres, responsáveis pela montagem e acabamento, uma secretária e um tapeceiro, responsável pelo desenvolvimento e adequação dos modelos.

Seus produtos são fundamentados na idéia de inovação, qualidade e bom gosto e aliado as tendências do mercado procura se desvencilhar dos concorrentes e ter sua marca reconhecida como sinônimo de modernidade.

## Visão

*“A roiz-Guxa estofados visa tornar-se ate 2007 uma empresa de abrangência regional com sua marca reconhecida pelos colaboradores, parceiros, clientes e segmento de atuação como uma referencia no segmento de estofados”.*

## Cultura

*“Acredita-se no sucesso, e que somos capazes de mudar as atitudes, de criar um ambiente de trabalho cooperativo, ou que os envolvidos na organização conquistem seu espaço em plena satisfação”.*

### **3.2 Pesquisa mercadológica**

Definimos pesquisa mercadológica como o instrumento que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações. Essas informações são utilizadas pra identificar e definir oportunidades e os problemas de marketing, gerar, refinar e avaliar suas atividades, monitorar seu desempenho e aumentar a compreensão do seu próprio processo.

Esse processo começa com a identificação da necessidade de informações, definição do problema e dos objetivos da pesquisa.

Diante deste aspecto e com base na bibliografia apresentada a pesquisa mercadológica teve como objetivo:

- Identificar as variáveis mercadológicas que os varejistas levam em consideração na realização da compra do produto;
- Identificar as práticas da empresa estudada.

Cabe esclarecer que a pesquisa foi realizada com base no questionário respondido pelas lojas, de modo a garantir que os dados pudessem ser facilmente comparados. Por outro lado, o expressivo número de entrevistas realizadas junto às lojas possibilitou aportar valiosas informações qualitativas, também analisadas neste relatório.

Lojas que responderam ao questionário:

**Adattare – Baggio Sofás – Desmobilia – Ton Sur Ton – Florense – Chesterfield Arte Sofás – Ávila Sofás – Kátula Móveis – Rust Móveis – Sofá Sul – Deccore – Soffa Spala – Espaço Móveis – Piccola – Damaiori – Móveis Porto Feliz – Máxima Móveis – Móveis Campo Largo.**

### **3.3 Análise dos dados**

#### Resultados do estudo na empresa

Com base na auditoria interna de *Planejamento Mercadológico* (anexo I) foram constatados os seguintes pontos:

- A empresa não tem uma política oficial de planejamento mercadológico, porém seu mercado alvo é a classe media/alta;
- Não há uma clara definição de quais variáveis mercadológicas são importantes neste segmento;
- A política de preço esta baseada na penetração de mercado;
- Não há um relacionamento direto do fabricante com o varejista, por meio do qual o primeiro consiga compreender as preferências,

objetivos e fatores motivadores das decisões de compra por parte dos consumidores;

- O desenvolvimento dos modelos seguiu uma tendência do mercado e não houve por parte da empresa um investimento no desenvolvimento de um modelo com design próprio;
- A principal fonte de matéria-prima é a madeira;
- Observa-se uma forte tendência no desenvolvimento de novos modelos com design próprio;
- Os clientes possuem três pontos de contato com a empresa sendo um deles o site [www.roizguxa.com.br](http://www.roizguxa.com.br), que já está em funcionamento;
- 100% dos pedidos são feitos por vendedores externos;
- A empresa já procura os meios específicos para exportação.

### Resultados do estudo no varejo

No caso do setor moveleiro, mais especificamente na área de estofados, a pesquisa de mercado não é considerada fator estratégico, sendo raras as empresas que atuam com departamentos profissionalizados de *marketing*. De modo geral, as empresas (sejam as maiores ou as menores) consideram a opinião do vendedor, varejista ou representante comercial como elemento suficiente para tomada de decisões de mudança formal em suas linhas de produtos. Não há, por isso, um conhecimento mais profundo e estruturado a respeito das razões que explicam o sucesso (ou o insucesso) dos produtos, nem se conhece de forma nítida o perfil dos consumidores e os fatores que influem nas respectivas decisões de compra.

A pesquisa externa foi feita em 18 lojas do ramo moveleiro, todas atendem a classe média/alta e algumas além de fabricantes possuem lojas próprias para comercializarem seus produtos.

Com base na pesquisa mercadológica (anexo II) foi feita uma análise da importância das variáveis mercadológicas consideradas pelos varejistas como importantes na relação com os fabricantes.

No Gráfico 1, verifica-se que as empresas selecionadas destacaram primeiro o preço e depois a marca dos produtos como sendo os principais fatores que explicam o sucesso na comercialização. Em geral, os varejistas ressaltaram o design de seus produtos, enquanto as fabricantes/varejistas destacaram o preço, como fator competitivo mais importante. No caso de algumas lojas, é notável a predominância do fator *design*, indicando a existência de um setor mais avançado do ponto de vista mercadológico. Outro fator de competitividade destacado em todos as lojas foi preço dos produtos, representando em média 20% das indicações feita pelos empresários. Por fim, destaca-se a pouca importância dada lojas à propaganda e publicidade como estratégia de comercialização.



Gráfico 1 – Fatores de sucesso na comercialização do produto

Ressalte-se, outra vez, que as algumas lojas pesquisadas são fabricantes e comercializam seus produtos em lojas próprias. Este segmento foi o único a destacar a *marca* como sendo o principal elemento de competitividade. Isto se explica, primeiramente, pelo fato de o padrão de concorrência do segmento de fabricante/lojista se apoiar fortemente em fatores de diferenciação do produto, e menos na concorrência via preço. Em segundo lugar, a tradição da empresa, no sentido da credibilidade empresarial, é um aspecto importante para os clientes. Os prazos (e a confiabilidade a eles associada) também é outro fator ressaltado por estas lojas, o que faz com que este elemento apareça em destaque neste segmento

Entre os fatores que explicam o sucesso na comercialização dos produtos, o prazo de entrega aparece com bastante ênfase. Isto se deve ao fato de que quando o lojista adquire o produto já estabelece junto ao vendedor o prazo de entrega, ficando na expectativa de receber a mercadoria na data combinada. O não cumprimento deste prazo já é um motivo para que o lojista se sinta insatisfeito e perca a credibilidade no fabricante.

### 3.4 Identificação de oportunidades

A fase final desta pesquisa constitui na identificação de oportunidades de melhoria na comunicação entre o fabricante e o varejista, baseado nas variáveis mercadológicas que são importantes neste segmento:

Deste modo, as seguintes variáveis são explicitadas a seguir:

- 1) **Política de preço (importância 29%)** : Apesar de a empresa estudada praticar preços relativamente menores e ainda oferecer condições de pagamento similares as dos concorrentes a empresa tem que se posicionar de um modo melhor junto a ótica do varejista, mostrando que não somente seu produto é de qualidade equivalente ao da concorrência mais também oferecendo serviços que agreguem valor ao produto.
- 2) **Design (importância 22%)**: Os modelos de estofados desenvolvidos pela empresa seguem uma tendência do mercado apesar disso hoje em dia o que conta como fator de inovação próprio no setor de estofados é dado pelo *design*, que ao propiciar a diferenciação do produto frente aos demais, se constitui um dos elementos-chave para as condições de concorrência nesta industria.
- 3) **Marca (importância 17%)**: A terceira variável mais importante na visão dos varejistas foi a marca, ela é sinônimo de qualidade, variedade e preços acessíveis além dos benefícios na hora da compra, como prazo de pagamento e entrega da mercadoria. A empresa deve monitorar constantemente o que os varejistas desejam e a extensão pela qual sua empresa é percebida como fonte saciadora desses desejos, procurando assim, satisfazer continuamente as suas expectativas e ser percebida por eles como a única empresa a atingir novo patamar.

- 4) Concorrência (importância 14%):** Por ser um mercado de concorrência acirrada os varejistas tem um poder de barganha maior com os fabricantes do qual já adquirem o produto. Este tipo de prática acaba criando barreiras a entrada de novos fabricantes. A idéia principal é diferenciar o produto e criar serviços que agreguem valor ao produto junto à ótica do varejista.
- 5) Prazo de entrega (importância 13%):** A maioria das reclamações por parte dos lojistas é quanto o prazo de entrega. Muitas vezes o lojista depende de seus fornecedores para entregar a mercadoria ao cliente, e o não cumprimento deste simples acordo gera inúmeras reclamações por parte do cliente ao lojista. Na verdade a relação entre fabricante e lojista tem que ser de parceria e uma parceria só é boa quando oferece vantagem para todas as partes envolvidas.

## 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 4.1 Conclusões

A dissertação procurou apresentar o conceito de planejamento mercadológico e pesquisar sobre a utilização do conceito como metodologia de uma estratégia mercadológica em uma empresa do setor moveleiro, mais especificamente uma fábrica de estofados.

A primeira contribuição diz respeito à pesquisa bibliográfica, com intuito de mostrar as variáveis que fazem parte do composto mercadológico. Colocou-se, assim, a complexidade de tal conceito, que, mais do que um simples serviço o planejamento mercadológico deve estar inserido na política da empresa.

Verificou-se que em muitos fatores apresentados à empresa se encontra muito bem posicionada. Fatores como preço, design, prazo de entrega que são considerados de suma importância pelos lojistas a empresa vem cumprindo o que o mercado exige.

O que falta à empresa é desenvolver estratégias de *marketing*, bem fundamentadas em um conhecimento mais profundo dos mercados e seus segmentos, que permitam maior eficácia aos novos lançamentos no mercado, enfatizando as virtudes do *design* em relação aos exemplares dos concorrentes.

## 4.2 Recomendações

Seguem aqui algumas recomendações decorrentes do estudo que podem servir como base em um futuro planejamento mercadológico:

- Buscar parcerias mais construtivas e interativas com o varejo, investindo na criação de uma relação mais estrita e direta com o cliente ou consumidor;
- Orientar melhor seus vendedores na expectativa de uma melhor avaliação do grau de satisfação e das preferências do usuário de seus produtos;
- Investir na tendência *ecologicamente correto*. Tem se notado por parte dos clientes um interesse crescente por produtos executados a partir de madeiras de origem de reflorestamento, chamado *móvel ecológico*, madeiras reflorestadas como Pínus, Eucalipto, Lyptus, Teca e Marupá. A utilização destas madeiras como fonte de matéria-prima pode ser considerado como um fator de diferenciação por parte dos clientes, tornando os matérias ecologicamente corretos um apelo garantido para a venda do estofado;
- investir no design próprio, a principal fonte do *design*, adotada pela grande maioria das PMEs e também por algumas grandes empresa consiste na unificação de diversos modelos em um único novo modelo, tendo como fontes de informação e “inspiração” os modelos observados

em revistas, catálogos de empresas concorrentes, feiras nacionais e internacionais. Em suma, as empresas procuram observar as principais tendências de mercado e elaborar um novo modelo que, na verdade, é a cópia de diversos modelos em um único produto. Observa-se, assim, que **o único fator de inovação próprio da indústria de estofados é dado pelo *design***, que, ao propiciar a diferenciação do produto frente aos demais, se constitui em um dos elementos-chave para as condições de concorrência neste segmento.

- Segundo a Abimóvel (Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário), o pólo moveleiro do Paraná deve exportar neste ano pelo menos 50% a mais do que em 2003, o que representa cerca de US\$ 90 milhões. No ano passado, as indústrias paranaenses de móveis, localizadas principalmente em Araçongas e Curitiba, venderam US\$ 60 milhões em produtos para o exterior, contra US\$ 43 milhões em 2002. Cabe a empresa procurar os órgãos responsáveis por divulgar e capacitar a empresa para a exportação.

## 5 BIBLIOGRAFIA

**KOTLER**, Philip e **ARMSTRONG**, Gary, “ Princípios de Marketing” , Prentice Hall do Brasil, Rio de Janeiro, 1988.

**CHURCHILL**, Gilbert A, . Jr e **PETER**, J. Paul, Marketing – Criando valor para os clientes. São Paulo: Editora Saraiva.

**COBRA**, Marcos. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1992.

**GRACIOSO**, Francisco. Marketing estratégico: Planejamento estratégico orientado para o mercado. São Paulo: Atlas 2001.

**ABIMÓVEL (2004)** *Panorama da Indústria Brasileira de Móveis*. São Paulo, CEDOC-ABIMÓVEL, mimeo.

**REVISTA MÓBILE**, vários números.



## ANEXO II

### QUESTIONÁRIO / ROTEIRO DE ENTREVISTA

Projeto:

#### I. DADOS CADASTRAIS DA LOJA

|          |     |
|----------|-----|
| Nome     |     |
| Endereço |     |
| Fone     | Fax |

II.1. Indique, por ordem de importância (1º,2º,3º), três fatores que fazem o sucesso do seu produto:

- ( ) funcionalidade
- ( ) sofisticação
- ( ) atender à moda
- ( ) durabilidade
- ( ) conforto
- ( ) facilidade de fabricação/montagem
- ( ) facilidade de composição com outros móveis/decoração
- ( ) atendimento a especificações técnicas
- ( ) outro. Qual? \_\_\_\_\_

II.2. Indique, por ordem de importância (1º,2º,3º), três fatores de sucesso na comercialização de seus produtos:

- ( ) preço do produto
- ( ) marca do produto e/ou tradição da empresa
- ( ) serviços pós-venda
- ( ) prazo e confiabilidade nos prazos
- ( ) design estilo/desenho
- ( ) atuação da concorrência
- ( ) outro. Qual? \_\_\_\_\_