

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL**

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING**  
**BRENNTAG QUÍMICA BRASIL LTDA**

**Autor: Cezar Antonio Goslar**

**Trabalho final do Curso de  
Especialização em Marketing  
Empresarial do Departamento de  
Administração Geral e Aplicada da  
Universidade Federal do Paraná**

**CURITIBA – 2006**

## SUMÁRIO

1) Introdução	
1.1) Objetivo	pg. 2
1.2) Metodologia	pg. 2
2) Revisão Bibliográfica	pg. 3
2.1) Planejamento Estratégico de Mercado	pg. 3
2.2) Plano de Marketing – como deve ser feito	pg. 5
2.3) Análise ambiental	pg. 8
2.3.1) Análise do ambiente externo	pg. 9
2.3.2) Análise do ambiente consumidor	pg. 11
2.3.3) Análise do ambiente interno	pg. 13
2.3.4) Análise do ambiente competitivo	pg. 15
2.4) Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	pg. 15
2.4.1) Vantagens da análise SWOT	pg. 16
2.4.2) Os elementos da análise SWOT	pg. 16
2.4.3) Planejamento estratégico baseado na análise de SWOT	pg. 17
2.5) Missões, Metas e Objetivos	pg. 18
2.6) Decisões estratégicas de marketing	pg. 19
2.6.1) Necessidades dos segmentos de mercado	pg. 19
2.6.2) Diferenciação e posicionamento	pg. 20
2.7) Seleção e desenvolvimento da Estratégica de Marketing	pg. 21
2.7.1) Ciclo de Vida	pg. 22
2.7.2) Estratégia de Marketing de Serviços	pg. 23
2.7.3) Estratégia de marketing no mercado B2B	pg. 24
2.8) Implementação de Marketing	pg. 24
2.9) Avaliação Financeira e controle de Marketing	pg. 25
2.10) Conclusão	pg. 27
3) Apresentação da empresa	pg. 28
4) Estudo de Caso	pg. 32
5) Conclusão	pg. 48
6) Bibliografia	pg. 49

## **1) INTRODUÇÃO**

### **1.1) Objetivo do trabalho**

Este trabalho tem como objetivo a elaboração do Planejamento Estratégico de Marketing da Brenntag Química Brasil Ltda, empresa multinacional distribuidora de produtos químicos industriais.

Busca-se a conhecer as técnicas de elaboração de um planejamento estratégico de marketing, efetuando pesquisas de informações sobre o assunto, bem como os estabelecimento de diretriz estratégica mercadológica para o negócio.

### **1.2) Metodologia**

Para a realização do trabalho foram feitos levantamentos de dados referente ao Planejamento Estratégico de Marketing da empresa através de reunião com a gerência regional do Paraná que forneceu dados e informações atuais da empresa.

Também foi realizada pesquisa bibliográfica sobre as diferentes fontes acadêmicas e teóricas sobre o assunto

### **1.3) Delimitação do Escopo de Trabalho:**

Alguns números e dados não foram apresentados, pois não foram autorizados pela empresa.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Estratégia de Marketing:

É necessária para atingir as metas e objetivos da empresa, pretende capitalizar as forças, para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, tem grande importância principalmente nas “organizações orientadas para o consumidor”. Estratégia igual a “plano do general” do grego.

Um dos primeiros fatores a ser considerado em qualquer estratégia é o mercado.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO

Planejamento estratégico, segundo CERTO (1993), é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente

O planejamento estratégico para BETHLEM (1998), é o processo decisório onde encontramos a solução de problemas, aproveitamos oportunidades, livramo-nos de ameaças ou de um crise ou conseguimos realizar uma aspiração O que se propõe a realizar em termos estratégicos, é o que se pode chamar de planejamento estratégico. Os conceitos e formulações que serão usados nos planos estratégicos são missão, objetivos, metas, formas de avaliação.

Parte da identificação e o estabelecimento da missão e das metas da empresa, focando na estratégia de marketing e é concluindo pôr um plano de marketing.

Deve ser realizado com envolvimento de todas as áreas funcionais da empresa, para assegurar que todos os objetivos e metas sejam conhecidos e utilizados para o desenvolvimento individual do planejamento de cada área, sendo um deles, o plano de marketing.

É desenvolvida uma estratégia de marketing que contempla a seleção e análise de mercado(s)-alvo(s) e a criação e manutenção de um composto de marketing apropriado para satisfação dos consumidores desses segmentos de mercado.

Um documento escrito é criado, e envolve todas as atividades de marketing da empresa, incluindo a implementação, a avaliação e o controle das atividades, chamado de Plano de Marketing. Sendo seu processo de criação, até mesmo, mais importante que o

próprio plano, pois é nele que se identificam todos os “pontos-Chave” onde são visualizados os pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças do mercado e são criadas estratégias.

O resultado é um plano estratégico de mercado, onde estão envolvidos as atividades e os recursos exigidos para atender a missão, metas e objetivos da organização.

“O plano de Marketing é o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de marketing” (KOTLER 1995). E pode-se dizer que o esforço de marketing visa basicamente satisfazer o cliente, adequando os produtos e principalmente descobrindo e/ou despertando seus desejos e necessidades

- Como deve ser feito:

Tem início com uma análise criteriosa dos ambientes externos e internos da empresa, a qual é utilizada para determinar as forças e fraquezas internas, as oportunidades e ameaças externas (análise de SWOT2).

São estabelecidos os objetivos, as metas e a missão da empresa, nas quais o marketing deve se basear e apoiá-los.

A estratégia deve integrar esforços, entre todas as áreas objetivando um ponto em comum, deve ainda fornecer dados para implementação, avaliação e controle dessa, afim de assegurar seu sucesso.

Um plano formal deve ser elaborado, evitando que todos os pontos, levantados anteriormente, fiquem sem ligação, sem uma lógica de marketing, dificultando assim sua implementação e controle. Essa formalização chama-se “Plano de Marketing”.

- Plano de Marketing:

É uma formulação detalhada das ações necessárias, para cumprimento do programa de marketing, exigindo muito compromisso da empresa e seus funcionários para a sua criação, efetivação e controle. Servindo como veículo importante de comunicação entre a alta administração, gerentes e funcionários.

- Os cinco propósitos desse são:

1. Explicar o presente e o futuro da empresa.
2. Especificar os resultados esperados.
3. Descrever ações e responsáveis específicos para cada uma.
4. Identificar recursos necessários para cada ação planejada.
5. Permitir o monitoramento de cada ação específica e seus resultados.

É geralmente preparada pela gerência de marketing, mas aprovada pelo presidente da empresa, porém quanto mais pessoas, departamentos forem envolvidos em sua criação, mais comprometimento é esperado para sua implantação, avaliação e controle.

- Como se comporta uma empresa orientada para o consumidor?

Concentra-se em descobrir o que os compradores desejam, focando no atendimento desses, sem esquecer de seus próprios objetivos.

Utilizam o Marketing de relacionamento para o conceito de “parceria”, onde o comprador e o vendedor focam o aumento de valor pôr meio de trocas mais satisfatórias para ambas as partes.

Desenvolve uma cultura interna voltada ao mercado, ao consumidor, descentralizado a autoridade de tomada de decisão facilitando/agilizando a resposta ao consumidor.

Usa o processo de planejamento estratégico para criar valor e criar relacionamentos, considerando o marketing como uma função importante dentro da empresa.

## 2.2 PLANO DE MARKETING – COMO DEVE SER FEITO

São necessárias muitas informações de fontes diferenciadas, mas é preciso tomar cuidado com essas, evitando informações desnecessárias que podem tirar de foco, confundir na elaboração do plano. Poucas informações, ou sem “credibilidade” também podem levar a um plano sem sentido, desacreditando o departamento de marketing.

A missão de qualquer plano de marketing é atingir objetivos e metas declarados nesse, com as ações desenvolvidas, nunca esquecendo que o plano é “vivo”, isto é, se modifica de acordo com o mercado.

- Estrutura de um plano de Marketing:

Deve ser abrangente o suficiente, para assegurar que nenhuma informação importante seja omitida, fluindo de maneira lógica, assegurando assim sua “venda” a alta administração, e flexível o suficiente para ser modificado e ajustado de acordo com o mercado, as necessidades e características da empresa.

- Os elementos principais são:

1. Sumário executivo: resumo do plano de marketing global, com os principais elementos da estratégia de marketing e sua execução, não esquecendo que muitas vezes é a única parte lida pela alta administração, sendo responsável pela “venda” ou não do plano.
2. Análise ambiental: resumo das informações obtidas sobre o ambiente externo, o ambiente interno da empresa.
3. Análise de SWOT: análise dos fatores internos da empresa (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), os quais são favoráveis ou não na visão dos consumidores no mercado em que a empresa participa.
4. Metas e Objetivos de Marketing: colocação formal das metas e objetivos da empresa, do plano de marketing.
5. Estratégia de Marketing: uma idéia de como a empresa vai atingir as metas e objetivos de marketing, envolve a seleção dos mercados, e a seleção do composto de marketing adequado para cada mercado, visando sempre as metas e objetivos do plano.
6. Implementação de Marketing: dados relevantes a execução da estratégia de marketing, com criação de ações específicas para assegurar o cumprimento dos objetivos.
7. Avaliação e Controle: criação de mecanismos de avaliação e controle para os resultados do plano de marketing

**Tabela 1 – Estrutura típica de um plano de marketing(3):**

---

- I. Sumário executivo
  - A. Sinopse
  - B. Principais aspectos do plano de marketing
  
- II. Análise Ambiental
  - A. Análise do ambiente externo
  - B. Análise do ambiente do consumidor
  - C. Análise do ambiente (organizacional) interno
  
- III. Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
  - A. Forças
  - B. Fraquezas
  - C. Oportunidades
  - D. Ameaças
  - E. Ajustando, convertendo, minimizando e evitando estratégias
  
- IV. Objetivos e Metas de Marketing
  - A. Metas de Marketing
  - B. Objetivos de Marketing
  
- V. Estratégias de Marketing
  - A. Mercado(s)-alvo(s)
  - B. Composto de marketing para cada mercado-alvo
  - C. Principais clientes e reações da concorrência
  
- VI. Implementação de Marketing
  - A. Assuntos estruturais
  - B. Abordagem para a implementação
  - C. Marketing interno
  - D. Comunicação
  - E. Autoridade de tomada de decisão
  - F. Motivação dos funcionários
  - G. Atividades, responsabilidades e orçamentos.
  - H. Programação da implementação
  
- VII. Avaliação e Controle
  - A. Avaliação financeira
  - B. Controle de marketing

- Motivos práticos para se utilizar de plano de marketing

Maior importância dada ao consumidor e melhor análise da concorrência.

Objetivos mais específicos, e planejamentos mais realistas.

Falta de tempo, falta de consenso e cooperação de toda a empresa.

Necessário um sistema progressivo de coleta de informações a fim de manter o plano sempre atualizado.

Flexibilidade para ajustes de acordo com o mercado, mudanças no ambiente externo e interno.

As capacidades da empresa, ambiente interno, deve ser avaliado, verificando se tem condições para implantação do plano de marketing.

## **2.3 ANÁLISE AMBIENTAL**

É a mais importante, pois todas as decisões e o planejamento dependem de como esta é conduzida. Os esforços nessa, devem ser organizados, sistematizados e apoiados por recursos suficientes.

Para CERTO (1993) diz que a análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.

O esforço deve ser progressivo, a fim de assegurar que a empresa esteja sempre preparada para avaliar sistematicamente suas forças e fraquezas, monitorando seu ambiente externo com objetivo de descobrir quaisquer oportunidades ou ameaças.

É necessária apenas na extensão em que melhora a qualidade das decisões, pois informações em excesso de análise podem causar grande desconforto, levando a falta de decisões ou decisões erradas, sendo que a quantidade de informações necessárias sempre é uma pergunta que deve ser levada em conta.

Quando da apresentação, o quadro das análises externas e do consumidor, deve ser o mais completo possível e retratando da melhor forma a situação atual e futura da empresa em cada ambiente específico.

### 2.3.1) Análise do ambiente externo

É o assunto mais amplo da análise ambiental, pois envolve fatores competitivos, econômicos, políticos, legais, regulamentares, tecnológicos e sócio-culturais.

Segundo KOTLER( 1993), oportunidade de Marketing é um área de necessidade onde a empresa pode atuar rentavelmente, e ameaça ambiental é um desafio atribuído a uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria na ausência de ação de marketing defensiva, deterioração das vendas ou dos lucros.

#### **Tabela 2 – Roteiro para análise do ambiente externo (4) :**

---

##### 1. Forças competitivas

- a. Quem são nossos principais concorrentes em marca, produto, genérico e pelo orçamento total? Quais são suas características em termos de tamanho, crescimento, rentabilidade, estratégias e mercado(s)-alvo(s)?
- b. Quais as principais forças e fraquezas de nossos concorrentes?
- c. Quais as principais capacidades de marketing de nossos concorrentes em relação a produtos, distribuição, promoção e preço?
- d. Que resposta pode ser esperada de nossos concorrentes se as condições ambientais mudarem ou se mudarmos nossa estratégia de marketing?
- e. É provável que esse conjunto de forças competitivas mude no futuro? Caso afirmativo, como? Quem são nossos prováveis novos concorrentes?

##### 2. Forças econômicas

- a. Quais as condições econômicas gerais do país, região, estado e local em que nossa empresa opera?
- b. Globalmente, nossos comunicadores estão otimistas ou pessimistas em relação à economia?
- c. Qual o poder de compra dos consumidores de nosso(s) mercado(s)-alvo(s)?
- d. Quais os padrões de gasto atuais dos consumidores de nossos mercado(s)-alvo(s)? Eles estão comprando menos ou mais nosso produto, e por quê?

##### 3. Forças políticas

- a. Houve eleições recentes que mudaram o panorama político de nossos mercados domésticos ou internacionais? Que tipo de legislação industrial ou comercial os novos eleitos favorecem?
- b. O que estamos fazendo atualmente para manter boas relações com os candidatos eleitos? Essas atividades são eficazes? Por que sim ou por que não?

#### 4. Forças legais e regulamentadoras

- a. Que mudanças nas leis ou nos regulamentos internacionais, federais, estaduais ou municipais estão sendo propostos e que afetariam nossas atividades de marketing?
- b. As decisões judiciais recentes sugerem que devemos modificar nossas atividades de marketing?
- c. As leis federais, estaduais, municipais recentes e os órgãos regulamentadoras sugerem que devemos modificar nossas atividades de marketing?
- d. Qual o efeito das mudanças nos acordos comerciais globais (por exemplo, Nafta é Gatt) em nossas oportunidades de marketing internacional?

#### 5. Forças tecnológicas

- a. Qual o impacto da mudança tecnológica sobre nossos consumidores?
- b. Que mudanças tecnológicas afetarão a forma de operarmos ou de fabricarmos nossos produtos?
- c. Que mudanças tecnológicas afetarão a forma de conduzirmos nossas atividades de marketing, como a distribuição ou a promoção?
- d. Há quaisquer tecnologia atual que não estamos usando em pleno potencial para tornar nossas atividades de marketing mais eficazes e eficientes?
- e. Algum avanço tecnológico ameaça tornar nosso(s) produto(s) obsoleto(s)? a nova tecnologia tem o potencial de satisfazer às necessidades dos consumidores anteriormente não atendidas ou desconhecidas?

#### 6. Forças sócio-culturais

- a. Como as condições demográficas ou de valores de nossa sociedade estão mudando? Que efeito essas mudanças terão sobre nosso(s) produto(s)? Preço? Distribuição? Promoção? Pessoal?
- b. Que problemas ou oportunidades estão sendo criados pelas mudanças na diversidade de nossos consumidores e funcionários?
- c. Qual a atitude geral da sociedade sobre nosso setor, empresa e produto(s)? Podemos adotar ações para melhorar essa atitude?
- d. Que grupos de consumidores ou grupos ambientalistas podem intervir na operação de nosso setor ou empresa?
- e. Que problemas éticos devemos destacar?

### 2.3.2 Análise do ambiente do Consumidor.

É uma avaliação da situação atual e futura a respeito dos mercados nos quais a empresa participa ou pretende participar, entendendo as necessidades e anseios dos consumidores.

Durante a análise deve-se coletar informações que identifiquem:

- os consumidores atuais e potenciais das empresas
- as necessidades desses consumidores
- as características básicas dos produtos da empresa e dos concorrentes e como esses atendem as necessidades dos consumidores
- as mudanças previstas nessas necessidades

um método para coleta de informações é 5-W: Who (quem), What (o que), Where (onde), When (quando), Why (por que).

#### **Tabela 3 – Modelo 5-W expandido para análise do consumidor (5)**

---

1. Quem são nossos consumidores atuais e potenciais?
  - a. Quais as características demográficas, geográficas e psicográficas de nossos consumidores?
  - b. Quem realmente compra nossos produtos?
  - c. Esses compradores diferem dos usuários de nossos produtos?
  - d. Quem são os principais influenciadores da decisão de compra?
  - e. Que é financeiramente responsável pela compra?
  
2. O que os consumidores fazem com nossos produtos?
  - a. Em que quantidades de combinações nossos produtos são comprados?
  - b. Como os grandes usuários de nossos produtos diferem dos pequenos usuários?
  - c. Há o uso de produtos complementares durante o consumo de nossos produtos?
  - d. O que nossos consumidores fazem com nossos produtos após o consumo?
  - e. Os consumidores estão reciclando nossos produtos ou embalagens?

3. Onde os consumidores compram nossos produtos?
  - a. De que tipos de intermediários nossos produtos são comprados?
  - b. O comércio eletrônico tem efeito sobre a compra de nossos produtos?
  - c. Nossos consumidores estão aumentando as compras em varejo sem loja, como por catálogos, redes de compra direta ou internet?
  
4. Quando os consumidores compram os nossos produtos?
  - a. A compra e o consumo de nossos produtos são sazonais?
  - b. Em que extensão os eventos promocionais afetam a compra e o consumo de nossos produtos?
  - c. A compra e o consumo de nossos produtos variam, baseados em mudanças na vizinhança física/social, nas percepções de tempo ou na tarefa de compra?
  
5. Por que(e como) os consumidores selecionam nossos produtos?
  - a. Quais as características básicas fornecidas por nossos produtos e pelos produtos dos concorrentes?
  - b. Quais as necessidades dos consumidores que são atendidas pelos benefícios proporcionados por nossos produtos e pelos produtos dos concorrentes?
  - c. Quão bem nossos produtos e os produtos dos concorrentes atendem ao conjunto de necessidades dos consumidores?
  - d. Como as necessidades de nossos consumidores deverão mudar no futuro?
  - e. Que métodos de pagamento nossos consumidores usam quando fazem compra?
  - f. Nossos consumidores estão propensos a desenvolver relacionamentos em longo prazo com nossa empresa e com as empresas concorrentes ou eles preocupam-se apenas com as vantagens oferecidas (principalmente baseadas em preço)?
  
6. Por que os consumidores potenciais não compram nossos produtos?
  - a. Quais as necessidades básicas dos não consumidores que não estão sendo atendidas por nossos produtos?
  - b. Quais as características, benefícios ou vantagens dos produtos concorrentes que levam os não-consumidores de nossos produtos a escolhê-los?
  - c. Há problemas relacionados à distribuição, promoção e preço que levam os consumidores a não comprarem nossos produtos?
  - d. Qual o potencial de transformar os não-consumidores em consumidores de nossos produtos?

As organizações voltadas para o consumidor, devem conhecer o suficiente para responder, ter fácil acesso as respostas das perguntas do quadro, caso isso não ocorra é necessário recorrer a pesquisas de marketing, a fim de entender plenamente seu mercado, pois esse é o principal fator dessa análise.

### 2.3.3 Análise do ambiente interno.

É uma avaliação crítica do ambiente interno atual e futuro da empresa em relação a seus objetivos e desempenho, à locação de recursos, às características estruturais.

De acordo com CERTO (1993), o ambiente interno da empresa é o nível do ambiente que está dentro dos limites estruturais da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da empresa.

KOTLER ( 1993), a análise do ambiente interno é uma revisão ou avaliação das competências de Marketing, financeiras, de produção e organizacionais do negócio ou da empresa.

Avalia como a estratégia de marketing está funcionando, inclui a revisão dos recursos atuais e previstos da organização, assim com dos problemas estruturais atuais e previstos que podem afetar as atividades de marketing.

#### **Tabela 4 – roteiro para análise do ambiente interno (6)**

---

1. Revisão das metas, objetivo e desempenho de marketing.
  - a. Quais nossos metas e objetivos atuais de marketing?
  - b. Nossos metas e objetivos de marketing são consistentes com a missão, as metas e objetivos da empresa? São consistentes as mudanças recentes nos ambientes de marketing ou dos consumidores? Por que sim ou por que não?
  - c. Como nossas estratégias de marketing atuais funcionam por objetivos de volumes de vendas, participação de mercado, rentabilidade e comunicação (por exemplo, conscientização e preferência) ?
  - d. Como o desempenho de nossa empresa é comparado ao desempenho de outras empresas do setor? O desempenho do setor está melhorando ou declinando? Por que?

- e. Se nosso desempenho estiver em declínio qual a causa mais provável? Nossos objetivos de marketing são inconsistentes? A estratégia está falhando? A estratégia foi mal implementada?
- f. Se nosso desempenho estiver melhorando que ações podemos adotar para assegurar sua continuidade? A melhoria do desempenho é decorrente de um ambiente melhor do que o previsto ou de uns planejamentos e implementação superiores?

## 2. Revisão dos recursos organizacionais atuais e previstos

- a. qual a situação de nossos recursos organizacionais atuais (por exemplo, financeiros, humanos, experiência, relacionados com fornecedores ou clientes-chave) ?
- b. Há probabilidade desses recursos mudarem para melhor ou para pior em futuro próximo?
- c. Se as mudanças forem para melhor como podemos utilizar esses recursos extras para melhor atender as necessidades dos consumidores do que os concorrentes/
- d. Se as mudanças forem para pior, o que pode ser feito para compensar essas restrições de recursos?

## 3. Revisão dos problemas estruturais atuais e previstos

- a. Quais os aspectos positivos e negativos das culturas atual e prevista da empresa?
- b. Que problemas relacionados Às lutas políticas e de poder podem afetar nossas atividades de marketing?
- c. Como as demais áreas funcionais visualizam a posição global e a importância da função marketing? Os principais cargos executivos devem mudar no futuro?
- d. Como a orientação global da empresa em relação ao consumidor (ou sua falta afetará nossas atividades de marketing)?
- e. A empresa enfatiza um horizonte de planejamento a curto ou em longo prazo? Como essa ênfase afetará nossas atividades de marketing?
- f. Atualmente, há problemas associados à motivação de nossos funcionários especialmente aqueles em cargos de contato com os consumidores (isto é, em vendas, em serviços ao consumidor)?

---

Adaptado de FERREL, O . C . Estratégia de Marketing. 1 ed. São Paulo: Atlas 2000, pg 54

### **2.3.4 Análise do Ambiente Competitivo**

De acordo com PORTER (1997) deve identificar as características estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da indústria.

Deve-se encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. O conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O conhecimento destas fontes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

Os dados podem ser coletados de grande variedade de fontes, internas, governamentais, de periódicos, de livros, fontes comerciais, pesquisa de marketing, sistemas de informações internas da empresa.

Deve se tomar cuidado com uma indefinição incompleta ou imprecisa do problema de marketing, ambigüidade ou relevância dos dados coletados, com excesso de informações e com as despesas e tempo despendidos na coleta dos dados, tornando esses mais “caros” do que o retorno que esses podem dar a empresa.

### **2.4 Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.**

A análise ambiental gera grande volume de dados e informações para planejamento de marketing, entretanto é necessário estrutura-los de maneira a fornecerem algumas direções para as ações.

Um modelo utilizado para organizar as numerosas informações da análise ambiental é a SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças). Internamente o modelo trata de forças e fraquezas, como os recursos da empresa, capacidade de produção, percepções do consumidor sobre a empresa e seu produto, participação de mercado, preço, disponibilidade de produto entre outros. Externamente organiza informações sobre o mercado (consumidores e concorrentes), condições econômicas, sócias, tecnologia, etc.

Quando correta a análise de SWOT pode impulsionar o processo de criação de um plano de marketing consistente, é um modelo simples e direto que fornece a direção e serve

como catalisador para desenvolvimento do plano, quando feita ao acaso ela pode ser um grande desperdício de tempo e outros recursos da empresa.

Ela estrutura a adequação entre o que a empresa pode (forças) e não pode (fraquezas) e as condições ambientais que atuam ao seu favor (oportunidades) e contra (ameaças).

#### **2.4.1 vantagens da análise do SWOT:**

- Simplicidade: treinamento técnico e habilidades técnicas não exigidas. O analista precisa apenas de um conhecimento abrangente da empresa e do setor em que lá opera.
- Custos mais baixos: treinamento caro e, em alguns casos, departamentos de planejamento inteiros podem ser eliminados ou reduzidos em virtude da simplicidade da análise da SWOT
- Flexibilidade: um sistema de informações de marketing não é necessário para o sucesso da análise SWOT. Entretanto, ela é capaz de incorporar o conteúdo de qualquer sistema de informações em sua estrutura de planejamento.
- Integração: a análise SWOT tem a habilidade de integrar e sintetizar várias fontes de informações.
- Colaboração: a análise SWOT estimula a colaboração e a troca de informações entre os gerentes de diferentes áreas funcionais. Essa colaboração ajuda a revelar e a eliminar desentendimentos e preenchem vazios, na análise, antes da finalização do processo de planejamento.

Na análise é necessário sempre ficar focado pesquisar com profundidade os concorrentes, colaborar com outras áreas funcionais, separar em assuntos externos (independentes da empresa) e internos e sempre examina-los com a mesma visão do consumidor.

#### **2.4.2. Os elementos da análise de SWOT.**

As informações da análise ambiental são preparadas em assuntos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças). Com essa separação é possível determinar se a informação pode ajudar a empresa (força ou oportunidade) ou é obstáculo a realização dos objetivos (fraqueza ou ameaça).

- Forças e Fraquezas: são internas, isto é, relativas a empresa (só existem se a empresa existir). Uma força, realmente, é útil quando esta focada nas necessidades de consumidores

específicos, ai torna-se uma capacidade da empresa, que deve ser explorada, podem surgir também forças não conhecidas pela empresa.

Quanto as fraquezas, essas podem ser conhecidas ou potenciais, para as quais ações devem ser tomadas, visando transformá-las em forças, ou minimizá-las perante os consumidores. Essas somente são significativas quando impedem a empresa de satisfazer as necessidades do consumidor.

- Oportunidades e ameaças: são externas, isto é, existem independentemente da existência da empresa, são relativas ao meio ambiente, são inerentes ao ambiente competitivo da concorrência, a mudanças sócio-cultural, político-legal, a reestruturação de mercados. Novos produtos podem ser lançados aproveitando oportunidades de mercado, porem podem criar novas ameaças competitivas, em relação ao novo produto ou até mesmo com relação aos produtos já existentes, pois a imagem da empresa pode ser alterada.

#### **2.4.3. Planejamento estratégico baseado na análise de SWOT**

As avaliações das forças e fraquezas da empresa envolve além de seus produtos atuais, também é necessário avaliar se os processos gerenciais são voltados para atendimento das necessidades dos consumidores. As forças importantes devem ser transformadas em capacidades da empresa, sendo essas as vantagens competitivas da empresa. As fraquezas podem ser convertidas em forças, as ameaças em oportunidades, se os recursos estiverem disponíveis, se não for possível, essas transformam-se em limitações para empresa, e limitações devem ser minimizadas.

- O método utilizado para avaliação é uma matriz, onde são visualizados as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e um caminho lógico para tratamento dessas.

A matriz ajuda a categorizar as informações para conclusão de análise, que deve ser conduzida segundo as premissas abaixo:

- igualar as forças às oportunidades para criar vantagens competitivas.
- transformar fraquezas em forças.
- minimizar as fraquezas que não podem ser transformadas.
- converter ameaças em oportunidades.
- minimizar as ameaças, ou a percepção dos consumidores com relação a essas.
- a avaliação quantitativa das características também é importante.
- a percepção dos consumidores é mais importante do que a realidade no processo de compra, é ela que impulsiona as atitudes, as intenções e o comportamento de compra.

Essa análise serve como catalisador para estruturação e geração da estratégia de marketing, para obtenção dos objetivos almejados.

## 2.5. MISSÕES, OBJETIVOS E METAS.

Para CERTO (1993), há duas considerações usadas pela administração para estabelecer e documentar a diretriz que uma empresa deve seguir: a missão e os objetivos organizacionais. Basicamente, a missão organizacional estabelece a meta geral da empresa, os objetivos organizacionais reduzem o enfoque para alvos mais específicos.

A estratégia de uma empresa só deve ser elaborada, após o conhecimento de sua missão, metas e objetivos, pois sem esses referenciais, não existe um direcionamento a seguir, isto é, a empresa precisa antes saber onde quer ir, para depois traçar as estratégias de como chegar lá.

A comunicação entre todas as áreas da empresa é essencial para a definição e comprometimento com relação as metas e objetivos.

● Missão: identifica o significado da empresa e sua filosofia básica de operação, isto é, deve ser crítica e abrange a razão de ser da empresa. Na declaração da missão devem ser respondidas as seguintes questões:

- Quem somos?
- Quem são nossos clientes e o que eles valorizam?
- O que a empresa pretende fazer?
- O que torna a empresa única?
- Que impressão desejamos que o cliente tenha da empresa?

A missão deve ser amplamente divulgada para clientes, fornecedores e internamente, deve ser focada no consumidor, nem muito ampla nem restrita e deve ser menos sujeita a mudança que o plano estratégico.

● Metas: são as realizações gerais desejadas, onde queremos chegar sem mensurações quantitativa, que são os objetivos. Elas indicam a direção que a empresa esta seguindo e o conjunto de prioridades, devem ser abrangentes, consistentes, atingíveis, porem com um certo grau de incerteza para motivação e crescimento da empresa.

● Objetivos: são indicadores específicos e quantitativos que são usados para mensurar o processo em relação ao atingimento das metas de marketing. Esses devem ser realistas e desenvolvidos com base na análise ambiental realizada anteriormente, levando-se em conta as forças e fraquezas da empresa assim como oportunidades e ameaças do mercado. E necessário que sejam atingíveis com razoável grau de esforço, tenham um tempo definido e responsável por esses.

## 2.5 DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

A estratégia de marketing envolve a seleção de mercados específicos e a tomada de decisões em relação ao composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição) para satisfação das necessidades dos consumidores atuais e potenciais desse mercado.

As informações para segmentação do mercado devem vir da análise ambiental, onde através da análise do SWOT, são identificados os segmentos onde estão as oportunidades de mercado.

- Pode-se optar pelo marketing de massa, onde todo o mercado de determinado produto é visado pela empresa onde assumimos que um único composto de marketing atende as necessidades da maior parte dos consumidores, pelo menos razoavelmente.
- Outra opção é segmentar o mercado em grupos consumidores com necessidades relativamente comuns e homogêneas onde é necessário identificar as necessidades específicas de cada segmento de mercado e criar compostos de marketing que melhor atendam as necessidades específicas de cada segmento (agrupamento de consumidores com necessidades semelhantes)
- Marketing de nicho: foca os esforços de marketing em um segmento de mercado pequeno e bem definido, com um conjunto com necessidades bem especificadas, geralmente é um segmento muito rentável.
- Marketing sob medida: envolve a criação de um composto de marketing totalmente exclusivo para o atendimento das necessidades individuais de cada consumidor.

### 2.6.1 Necessidades do segmento do mercado / composto de marketing

As características e necessidades do mercado são informações provenientes de análise ambiental, nessa fase é necessário tomadas de decisões com relação as estratégias do marketing que serão adotadas ou modificadas com relação ao composto do marketing. Às vezes pequenas mudanças com baixos custos podem trazer melhor retorno que mudanças muito dispendiosas, do ponto de vista de recursos da empresa.

As decisões estratégicas afetam diretamente o composto de marketing, por isso, dados atualizados, e em profundidade sobre os mercados as características dos consumidores em relação a cada produto e o seu composto de marketing, são essenciais para essas decisões.

- Produto: são características e vantagens que tem capacidade de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, entregando assim benefícios valiosos a esses.

(ex.: ônibus – necessidade de transporte). Existem opções estratégicas relacionadas a produto, que são: inovação, novas linhas de produto, extensões de linha de produto, melhoria ou mudança de produto existente, reposicionamento e redução de custos. Sendo as duas primeiras opções mais eficazes na diferenciação dos concorrentes.

- **Preço:** é o elemento mais crítico, visível, flexível e manipulado do composto de marketing. A mudança de preço é muito arriscada, pois está diretamente ligada na percepção do consumidor sobre qualidade, prestígio e a imagem do produto, muitas vezes é usado para atingir objetivos de curto prazo de vendas e participação de mercado. Estratégias de preço são frequentemente insubstituíveis no decorrer do tempo. Custos não monetários para obter os produtos, como tempo, riscos, custo de oportunidade, também são pagos pelos consumidores.
- **Promoção:** é a comunicação das características e benefícios de um produto a seu segmento de mercado pretendido, varia dependendo da natureza do produto e de seus consumidores. (ex.: caminhões e ônibus – venda pessoal). Em função da fase de venda “tipos” de promoções mais adequadas, geralmente não cria resultados em curto prazo.
- **Distribuição:** é o que agrega maior custos aos produtos, entretanto essencial, pois faz grande diferença no atendimento dos consumidores. A distribuição refere-se a um ou aos dois fatores a seguir: 1. Canais de marketing (sistema de organização do fluxo dos produtores ao consumidores); 2. Distribuição física (estratégia logística de movimentação física dos produtos). A distribuição física é uma vantagem competitiva sustentável para algumas empresas, pois só consegue ser modificada em longo prazo devido aos custos e compromissos com os donos dos canais. O que é demorado e dispendioso alcançar para empresas que não possuem essa vantagem.

A cobertura do mercado é feita por três estratégias básicas, que são: distribuições exclusivas, seletivas (vários estabelecimentos na mesma região), intensivas (bens de conveniência). O relacionamento com os canais de distribuição deve ser o melhor possível, pois é esse que tem contato com o cliente, e sem esse o “produtor” também não prospera o negócio tem que ser bom para ambas as partes.

## **2.6.2 Diferenciação e posicionamento**

É necessário diferenciar e posicionar do produto dos concorrentes, de forma que pareça possuir as características desejadas pela maioria dos consumidores. A percepção dos consumidores é de máxima importância, pois as diferenças podem estar baseadas em qualidades reais ou em qualidades psicológicas, a marca tem grande importância entre os produtos.

As mensagens promocionais devem incluir todos os descritores do produto, para ajudar o consumidor a reconhecer os atrativos; qualidade, disponibilidade, assistência técnica.

Para clientes *Business-to-Business*, as características como disponibilidade, pós vendas, facilidade de manutenção, reputação da empresa, são grandes indicadores de qualidade do fornecedor, sendo que essa, real ou imaginária, significa que o consumidor está disposto a pagar um preço maior e manter fidelidade, isto é, produto tem maior valor agregado que o da concorrência.

- Estratégia de posicionamento

As estratégias de posicionamento da empresa podem ser:

- Fortalecer a posição atual
- Mudança para uma nova posição; pode envolver a mudança de qualquer composto de marketing.
- Reposicionamento do concorrente; as vezes é interessante tentar reposicionar o concorrente agindo diretamente sobre suas forças, colocando seus produtos em condições menos favoráveis, ao invés de mudar seu posicionamento.
- Um composto de marketing forte é a base para qualquer estratégia e ajudam a criar uma imagem forte do produto e /ou empresa.

## 2.7 SELEÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING

Uma estratégia de marketing deve levar em consideração, a estratégia da empresa, o ambiente, o estágio do ciclo de vida em que se encontra o produto; sendo que cada fator deve ser cuidadosamente analisado em função da situação que cada um deles está, ou pode influenciar na decisão do consumidor.

As opções estratégicas devem ser avaliadas levando em conta a missão, metas e objetivos da empresa, além das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, evitando divergências de “caminhos”.

De acordo com CERTO (1993), estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é, então projetar selecionar estratégias que levem a realização dos objetivos organizacionais.

Ela deve conter uma vantagem diferencial em relação a concorrência, além de ser sustentável, viável e realizável, aproveitando o máximo das capacidades potenciais, internas e externas a empresa. Não pode ser copiada pelos concorrentes ou apenas em longo prazo de investimentos significativos, sendo assim, sustentável.

Preços baixos são pouco sustentáveis, a menos, que estejam baseados em custos significativamente menores que o da concorrência. Existe um ponto ideal para cada estratégia, isto é, a estratégia pode ser muito boa, porém se aplicada em tempo errado não

vai surtir os resultados esperados, então devemos estar atentos ao mercado avaliando o momento certo para aplicação.

Uma estratégia de marketing é viável se a empresa possuir as habilidades, a experiência, os recursos e as forças suficientes para adotá-la.

### 2.7.1 Ciclo de vida

É importante considerar sempre o ciclo de vida do produto da marca e do mercado; o ciclo de vida passa por cinco estágios: desenvolvimento, introdução, maturidade e declínio; o tempo de cada ciclo altera muito em funções de cada mercado, produto, e para cada fase é necessária uma estratégia de marketing diferenciado.

**Desenvolvimento:** determinação dos benefícios desejados pelos consumidor(es)-alvo(s). crie ou selecione idéias de produto. Direção e especializações para desenvolvimento da estratégia de marketing. Movimentação rápida mas prudente em relação a comercialização que se inicia no estágio seguinte.

**Introdução:** determinação da melhor estratégia para introduzir o novo produto e obter aceitação do consumidor. Lançamento de uma nova estratégia de marketing.

**Crescimento:** colocação do produto em posição competitiva defensável e aplicação do mercado. As vendas devem crescer rapidamente e o lucro atinge o pico.

**Maturidade:** extensão da vida do produto. Inovação para manter o lucro enquanto a curva de vendas atinge o pico e começa a declinar. Concorrência severa com muitas marcas. Redução, mas não eliminação, dos investimentos financeiros e do capital humano.

**Declínio:** a empresa deve encontrar soluções para retardar ou adiar o declínio da demanda ou deve encontrar meios de eliminar o produto. As despesas de marketing devem ser cortadas para maximização do lucro.

- Valor atribuído pelo consumidor

cada pessoa tem uma noção de valor, algumas apenas consideram o preço, outras a qualidade, outras os serviços agregados, isto é, cada consumidor tem uma visão. Mesmo sendo diferente, para cada pessoa, uma forma de defini-lo é:  $\text{Valor percebido} = (\text{Benefícios recebidos pelo consumidor}) / (\text{Custos para consumidor})$

**Tabela 8 – Valores atribuídos pelo consumidor***Benefícios recebidos pelo consumidor*

<i>Benefícios derivados de:</i>	<i>Exemplos:</i>
Qualidade do produto	Características, estilo, marca, garantia, Durabilidade, facilidade de uso, imagem e prestígio
Qualidade dos serviços ao consumidor	Confiabilidade, responsabilidade, Amabilidade e empatia dos funcionários
Qualidade baseada na experiência	decoração da loja/Promoção Publicidade

*Custos para o consumidor*

<i>Custos associados</i>	<i>Exemplos</i>
Encargos monetários	Preço de varejo, impostos de vendas, Despesas de entrega
Custos monetários	tempo, esforço, risco, custos de Oportunidade.

Todos os compostos de marketing são considerados direta ou indiretamente pelo consumidor na formação do valor percebido de cada produto, cada segmento de mercado tem uma maneira de considerar esse valor (ex.: o mercado de ônibus urbano, considera de grande valor o atendimento pós vendas). Qualquer mudança no composto de marketing altera o valor percebido pelo consumidor.

### 2.7.2 Estratégia de marketing de serviços

A diferença principal dos serviços, é que são menos tangíveis, isso torna difícil a avaliação dos serviços por parte dos consumidores antes da execução, para o qual um desenvolvimento grau de confiança, na execução correta e tempo de entrega, deve ser dado pelo consumidor. Uma forma de minimizar esse problema é a garantia de satisfação aos consumidores por parte da empresa. A maior parte dos serviços é baseado em pessoas, estão suscetíveis a variações na qualidade e consistência, porem podem ser adaptadas para atender as necessidades específicas de cada consumidor.

- O composto de marketing tem algumas peculiaridades como:
  - em preço: pode ser usado para conotar qualidade antes das execuções
  - em promoção: não pode ser diretamente mostrado ou exibido, mas podem ser endossados por outros consumidores
  - em distribuição: mantem relacionamento baseados nos clientes, pois não podem distribuídos de modo tradicional, o tempo perdido nesse mercado não volte mais (ex.: um serviço de hospedagem que não foi vendido hoje, não terá mais como ser vendido, pois não temos como “estocar”).

### **2.7.2 Estratégia de marketing no mercado Business-to-Business**

As principais diferenças desse mercado é a unidade de tomada de decisão e como os custos e valores percebidos (tangíveis e intangíveis) são levados em conta no processo de compra além da reciprocidade da compra (conceito da parceria). A construção do relacionamento é de longo prazo e foca mais o atendimento das metas globais do que unicamente o menor preço.

Cada funcionário envolvido na compra tem uma visão diferente, geralmente são compradores técnicos, compradores econômicos e usuários sendo que cada um tem determinada importância na decisão de compra, e muitas vezes percebem valores diferentes nos produtos.

O composto de marketing nesse mercado deve adotar um conceito de “parceria” pois ambas as partes tem que ganhar sendo que apenas as empresas que realmente tem estratégias adequadas e fundamentadas tem chance nesse mercado, pois estratégias maquiadas são facilmente percebidas.

## **2.8. IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING**

A implantação do plano de marketing é tão importante quanto o plano, pois sem essa as ações não são colocadas em prática. É necessário utiliza o marketing interno (endomarketing) (9) para motivar os funcionários a implementar a estratégia de marketing, deve também ser elaborado um plano para implementação.

Os fatores ambientais se alteram entre o planejamento e a implantação, sendo que essas mudanças devem ser consideradas (empresa flexível) , essas duas fases totalmente dependentes uma da outra, pois o sucesso não é obtido se faltar uma delas ou uma for conduzida errada.

Todas as atividades do marketing envolvidas no plano devem ser avaliadas antes, durante e após a implantação, tendo assim um mecanismo de controle, o qual serve para avaliação da eficiência do plano de marketing, ou sua alteração durante a implantação no caso de mudanças no ambiente interno e externo.

Os controles de marketing podem ser formais (estabelecimentos de padrões e desempenhos – documentados) , ou informais (baseado nos funcionários mas sem documentos escritos).

Diferença entre a estratégia de marketing pretendida e a realizada podem ocorrer em função de uma estratégia inadequada ou irrealista, uma implantação inapropriada, ou grandes mudanças no ambiente externo ou interno entre as fases de planejamento e implantação que não foram previstas no plano ou levadas em consideração na implantação.

## 2.10. CONCLUSÃO

A pesquisa bibliográfica apontou para um grande número de autores consultados. Verificou-se a existência de diferentes aspectos de metodologia para o desenvolvimento de um plano estratégico.

O principal livro utilizado foi *Estratégia de Marketing*, de O. C. Ferrel, sendo que a abordagem é bem prática em relação a análise, planejamento e implantação de estratégias de marketing. Aborda todos os pontos referentes a estratégia de Marketing, focando na elaboração de um plano de estratégia genérico.

### 3) APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

#### ALQUÍMICA PRODUTOS QUÍMICOS E FARMACÊUTICOS S/A

Sucessora de empresa fundada em 1927 em Porto Alegre-RS, a Alquímica, a partir da década de 60, fortaleceu-se como distribuidora de matérias primas industriais e formulações. No início, a participação de produtos importados foi absoluta, decrescendo nas últimas décadas até representar cerca de 20% sobre o volume total de vendas. Nos anos 80, ocorreu ampla evolução da linha de produtos e dos serviços de assistência ao cliente. Nos primeiros anos da década de 90, os preços internacionais caíram, abriram-se fronteiras para as importações, o custo financeiro real foi muito elevado, e a distribuição de hidrocarbonetos foi desregulamentada. A partir de meados de 94, os preços internacionais se recuperaram. Em julho de 1995, a ALQUÍMICA passou a integrar o Grupo HCI, Holland Chemical International, que atua como Distribuidora e Comercializadora na América Latina, Estados Unidos, Canadá e Europa, além de prestar serviços nas áreas de navegação e armazenagem de líquidos e sólidos. Em 1996, a tendência cíclica de queda de preços para matéria primas na indústria química voltou a se fazer sentir. Uma grande ênfase na prestação de serviços aos clientes requer uma organização de vendas que combine a especialização por segmentos de mercado com as necessidades geográficas de um país-continente.

#### B.HERZOG IND. E COM. DE PRODUTOS QUÍMICOS LTDA

Para aumentar as possibilidades nesse mercado, o Grupo HCI adquiriu, em Setembro de 1996, a empresa de distribuição B. Herzog, em consequência combinando o esforço de vendas de duas das mais antigas e tradicionais companhias de distribuição de produtos químicos do Brasil, permitiu aprimorar os serviços prestados aos seus clientes. Em 1997, a integração das equipes de vendas de ambas as equipes foi completada, resultando em um time de vendas mais profissionalmente capacitado e organizado, com as melhores condições para responder de forma flexível às necessidades do mercado. Desta forma, a ALQUÍMICA, em conjunto com a B. Herzog e como parte do Grupo HCI, passou a fazer parte - uma perfeita combinação de elementos.

#### BRENNTAG QUÍMICA BRASIL LTDA

Em novembro de 2000, a HCI, foi adquirida pela Brenntag Stinnes Logistics, tornando-se o maior distribuidor de substâncias químicas na Europa, e o terceiro maior no EUA. A Brenntag está presente em todas as regiões industriais da Europa, América do Sul e América do Norte. São 300 localizações no mundo inteiro, vendas de aproximadamente de US\$ 4 bilhões e mais de 8500 colaboradores. São estes fatos que garantem a companhia competência e habilidade para ser a melhor no seu segmento.

Em agosto de 2000, dando prosseguimento na sua estratégia de crescimento no Brasil, a Brenntag Química Brasil Ltda, adquiriu o controle acionário de uma das mais importantes distribuidoras de produtos químicos na região sudeste brasileira, a Fenil Química S/A . Com esta aquisição a Brenntag aumenta ainda mais a participação no mercado brasileiro. Outra característica marcante da nova aquisição é a sinergia entre as operações da Brenntag Química Brasil com as da Fenil Química.

A empresa hoje possui um dos melhores centros de distribuição de produtos químicos no Brasil. Possui modernas instalações localizados nos principais centros industriais do país.

	Armazéns				
	Escritórios	Cobertos	Área de Tancagem		Terreno
	(m <sup>2</sup> )	(m <sup>2</sup> )	Tanques	Capac.(m <sup>3</sup> )	(m <sup>2</sup> )
Esteio, RS	700	2.700	17	687	80.000
Colombo, PR	140	600	8	178	20.000
Itajaí, SC	100	1.800	5	115	10.000
Guarulhos, SP	500	5.500	32	720	60.000
São Paulo, SP	3.000	3.000	78	3.176	10.000
<b>Total</b>			<b>140</b>	<b>4.876</b>	
<b>Escritórios de vendas</b>	<b>Caxias do Sul - RS</b> <b>Maringá - PR</b> <b>Rio de Janeiro - RJ</b> <b>São Paulo - SP</b> <b>Belo Horizonte - MG</b>				

Possui atualmente 3 laboratórios localizados nas plantas de distribuição de Guarulhos-SP, São Paulo-SP e Esteio-RS, onde conta com a colaboração de 6 técnicos laboratórios. Nestas localidades encontram-se cromatógrafos de HPLC e gasoso, Karl Fischer, fornos estufas, destiladores, medidores de Ph, medidores de viscosidade, balanças, viscosímetros, refratômetro, espectrofotômetro,.

As plantas de distribuição de São Paulo e Guarulhos, já possuem certificação de qualidade ISO 9000, sendo que até final de 2004, espera-se que todas as demais unidades já estejam certificadas.

Atualmente estão sendo desenvolvidos dois programas: PRODIR que é o programa de distribuição responsável em parceria com a Associquim e o CASA, que é um programa interno de qualidade.

O quadro de pessoal é composto por 234 colaboradores. Sendo que no setor comercial estão locados 98 colaboradores, no setor operacional estão 75 e no setor administrativo 69. Sendo que em São Paulo estão 140, no Paraná 21, em Santa Catarina 15, no Rio Grande do Sul 47 e nas demais regiões 8 colaboradores.

A Brenntag Química é um dos maiores e um dos mais forte distribuidor de produtos químicos das principais indústrias do mundo.

Principais distribuídas no Brasil:

OXITENO (aminas, glicóis, etoxilados)

DOW (poliol, tdi, soda, solventes clorados, glicóis, éteres de PO e poliglicóis)

RHODIA (solventes oxigenados e ácido acético)

NITROQUIMICA (nitrocelulose e soluções de nitro)

COPEL/PETROBRÁS (solventes aromáticos e alifáticos.)

MILLENNIUM (dióxido de titânio)

PERÓXIDOS (peróxidos de hidrogênio)

RPP (resina epoxi)

ROHM & HAAS (resinas acrílicas)

KRATON POLYMERS (borracha termoplástica)

FOSBRASIL (ácido fosfórico)

DOW CORNING (produtos à base de silicone)

BASF (ácido fórmico, dmf)

ARA ASHLAND (resinas poliéster)

AKZO NOBEL (catalisadores)

OWENS CORNING (fibras de vidro)

UNILEVER (glicerina)

OUTROS (ácido sulfônico, níquel, nitrato de sódio, óxidos de ferro, aditivos de PU)

Os mercados consumidores de produtos químicos distribuídos pela Brenntag Química Brasil Ltda, estão localizados em quase todos os estados brasileiros, nos mais diversos segmentos industriais sendo os principais:

Tintas e Vernizes  
Químicos  
Domissanitários  
Alimentos Humano  
Alimento Animal  
Plásticos  
Cosméticos  
Têxtil  
Poliuretanos  
Couro  
Borracha  
Lubrificante  
Papel e Celulose  
Calçados  
Lavanderias  
Gráficas

Os segmentos acima dão a Brenntag Química Brasil, uma carteira com mais de 6000 clientes ativos, e permitem vendas líquidas anuais em mais de US\$ 80.000.000,00.

A Brenntag Química Brasil , ainda possui a prestação de serviços especiais:

- a) Formulação Nitro Celulose em solução, na unidade de Guarulhos-SP
- b) Entamboramento de ácido fluorídrico , na unidade de Guarulhos-SP
- c) Produção de Thinner, nas unidades de São Paulo, Colombo e Esteio-RS
- d) Circuito fechado de entrega de Percloroetileno nas lavanderias
- e) Limpeza de dutos e tratamento de gases para a indústria petrolífero

## **4) PLANO DE MARKETING**

### **4.2.1) Sumário Executivo**

Há uma real possibilidade de crescimento no mercado de distribuição de produtos químicos no Brasil, principalmente pelo fato de que os cinco maiores distribuidores no país possuem apenas 25% do mercado nacional.

Uma forma rápida de crescimento é via aquisição de outras empresas no mercado.

A Brenntag Química pretende investir nos próximos anos mais de US\$ 14.000.000,00 em aquisições de outras companhias, em regiões específicas que possibilitem o crescimento em vendas e também o desenvolvimento de especialidades para os principais setores industriais.

Com base no levantamento dos principais mercados foram verificados as principais características dos compradores e a dos concorrentes. No ambiente interno foram verificados as capacidades, e as oportunidades de utilização da estrutura que a empresa apresenta para crescimento orgânico.

A busca do sucesso deve envolver a oferta de novos produtos e desenvolvimento de novos mercados, passando por aquisições, fusões e mudanças administrativas organizacionais.

#### **4.2.1.1) Missão**

“Seremos reconhecidos como o melhor provedor de marketing de serviços de logística para a indústria química em toda a América Latina com uma equipe de pessoas altamente qualificadas unidas pelo espírito de excelência”.

#### **4.2.1.2) Objetivos e Metas**

Os objetivos e metas estabelecidos especificam os resultados e prazos para atingir a missão da empresa:

- 1) Consolidar uma companhia com faturamento de US\$ 150.000,00, em dois anos
- 2) Ser o maior e mais lucrativo distribuidor de produtos químicos e serviços no Brasil, nos próximos 5 anos
- 3) Completar as linhas de especialidades e commodities até 2006.
- 4) Aquisição de outra companhia na região sudeste brasileira, até metade de 2005
- 5) Integração das diferentes estruturas entre os estados, até final de 2004.
- 6) Aquisição de outra companhia na região nordeste, até final de 2005
- 7) Criação de novas parceiras em Minas Gerais, até final de 2004.

#### **4.2.1.3) Estratégia de Marketing**

As estratégias formuladas para atingir os objetivos da Brenntag Química são:

### **Estratégia de crescimento:**

- 1) Aquisição de duas novas distribuidoras médias de produtos químicos
- 2) Crescimento orgânico, sólido e sustentável, através de novas linhas de produtos e segmentação de mercado

### **Estratégia de lucratividade**

- 1) aumentar a participação de vendas no segmento de especialidades químicas
- 2) adicionar ao pacote outras especialidades.

## **4.2.2) Análise Ambiental**

### **4.2.2.1) Ambiente Externo**

#### **a) forças competitivas**

O mercado de distribuição de produtos químicos é caracterizado pelo grande número de empresas. Hoje as cinco maiores empresas detêm apenas 25% do mercado. A distribuição geral do mercado em atividade química é assim representada:

#### **BR Distribuidora**

7,8% de participação de mercado  
Empresa de economia Mista  
Petrobrás principal acionista  
Grande participação em solventes

## Ipiranga Química

5,6% de participação de mercado  
Pertencente ao grupo Ipiranga  
Grande participação em solventes e plásticos  
Forte participação em especialidades químicas

## Bandeirante Química

3,9% de participação de mercado  
Forte participação no segmento de tintas e vernizes  
Aumentando a participação em solventes formulados  
Atuação nacional

## M.Cassab

Atuação regional (sudeste brasileiro)  
Forte participação em especialidades  
Atuação segmento( cosméticos e alimentícios)

### **b) Crescimento e estabilidade econômica:**

Retomada do crescimento econômico levará a um aumento na produção industrial, aumentando a demanda por produtos químicos, principalmente nos segmentos de produtos populares.

### **c) Tendências legais e regulamentadoras:**

Aumento no controle de venda e transporte de produtos químicos pela Polícia Federal.  
Aumento no rigor da fiscalização pelos órgãos governamentais

### **d) Mudanças tecnológicas**

Participação ainda pequena no comércio eletrônico.

### **e) Tendências Culturais**

Pressão crescente por produtos mais ecologicamente corretos. Utilização de solventes menos agressivos ao meio ambiente.

#### **4.2.2.2) Ambiente do Consumidor**

Consumidores: 90% das empresas localizadas nos segmentos de Tintas e Vernizes, Plásticos, Poliuretano, Alimentos Humano e Animal, Couro, Têxtil, Formulações Química e Cosméticas.

Características dos compradores:

Atendem-se pequenas, médias e grandes empresas. O maior número é representado por pequenas e médias empresas, distribuídas em todo o território nacional. Ocorrendo no entanto, uma forte concentração industrial na região sul e sudeste brasileira.

As compras são constantes em quantidades pequenas, de acordo com a necessidade momentânea do comprador. Exige-se rapidez na entrega e constância na disponibilidade do produto. As entregas em geral são feitas diretamente nas instalações do comprador.

Os compradores realizam operações comerciais com a Brenntag Química baseadas na parceria que se estabelece com o comprador, que se fundamentam em:

- 1) Garantia da qualidade do produto
- 2) Produto dentro das especificações técnicas
- 3) Rapidez de entrega
- 4) Flexibilidade nas negociações
- 5) Excelente linha de produtos distribuídos
- 6) Estrutura comercial especializada

O que mais dificulta as negociações comerciais com o comprador é a importância única dada ao preço do produto, em algumas situações. A presença de empresas que trabalham na informalidade torna a concorrência desleal.

### 4.2.2.3) Ambiente Competitivo

#### Barreiras para o mercado externo

- Barreiras comerciais impostas pelos países do primeiro mundo, principalmente fatores ambientais

#### Perigo da entrada de novos competidores

- Mercado de commodities impõe barreiras QUE requerem altos investimentos
- Facilidade de importação de produtos químicos

#### Perigo das mudanças

- Comércio eletrônico

#### Intensidade dos competidores

Competidores são numerosos  
Briga entre competidores, pela melhor fatia do mercado, gerando uma forte imagem aos fornecedores

#### Poder dos consumidores

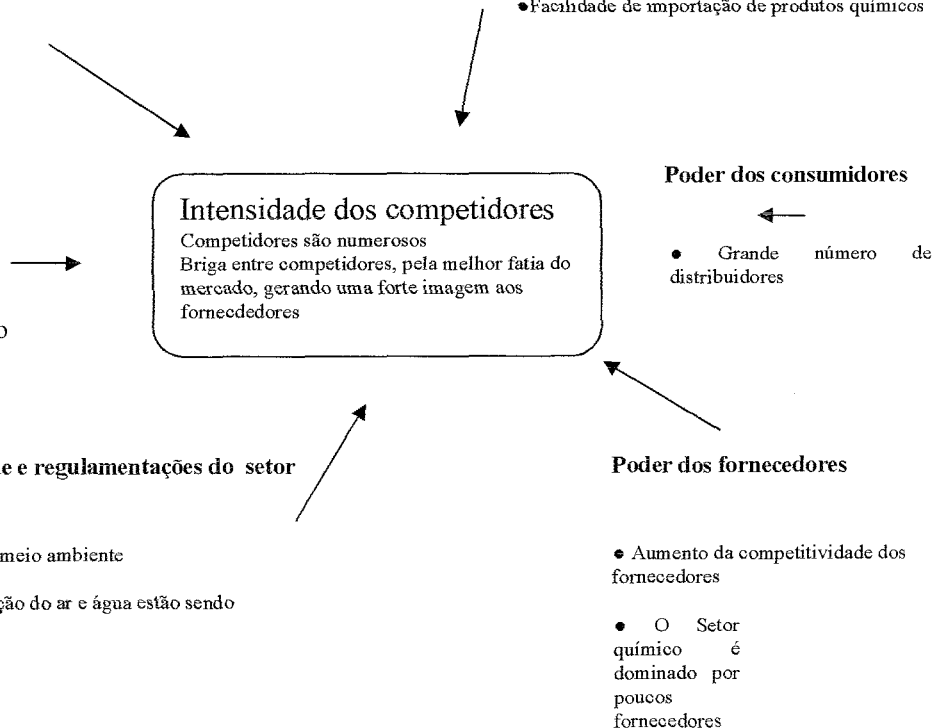
- Grande número de distribuidores

#### Influência da sociedade e regulamentações do setor

- Políticas de proteção ao meio ambiente
- Requerimentos de proteção do ar e água estão sendo requeridas

#### Poder dos fornecedores

- Aumento da competitividade dos fornecedores
- O Setor químico é dominado por poucos fornecedores



#### 4.2.2.4) Ambiente Interno

A empresa possui centros de distribuição em São Paulo, Guarulhos-SP, Colombo-PR, Itajaí-SC e Esteio-RS. Nas regiões onde estão localizadas as instalações estão os maiores centros industriais do país, o que permite estar o mais perto possível do comprador.

A empresa adota processos de contratação imparciais e transparentes, zelando pela qualidade e viabilidade econômica dos serviços contratados e dos produtos adquiridos

O processo de comunicação interna é feita de maneira a dissimular as informações relevantes ligadas aos negócios e as decisões corporativas. Preservando o sigilo e a segurança das informações.

Ocorre a determinação do perfil adequado para conhecimento de mercado, necessidades dos clientes e importância dos fornecedores  
Pessoal de qualidade, onde valoriza-se o desempenho, independência e comprometimento.

Conhecimento de mercados/compradores:

- a) por mercado
- b) por região
- c) por tamanho
- d) por linha de produto
- e) por potencial de compra

Segmentação de compradores

- a) Segmentação de força de vendas
- b) Unidades de Industrias empresariais
- c) Completa linha de produto por segmento

Estratégia e metas por segmento junto com fornecedores

- a) Participação de mercado

## b) Produtos de base

### **4.2.3) ANÁLISE DAS FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS (SWOT)**

#### 4.2.3.1) Forças

Força 1: Distribuição de produtos químicos, dos melhores fabricantes nacionais. Mais de 90% dos produtos são nacionais, não dependendo do importação. Os principais concorrentes têm uma dependência muito maior em relação aos importados.

Força 2: Excelente centro de distribuição localizados nos principais centros industriais do país. Permitindo estar o mais próximo do comprador possível. Permitindo uma velocidade de entrega muito maior. Os concorrentes em geral possuem um número de centros de distribuição bem menor.

Força 3: Excelente imagem junto aos fornecedores da indústria química mundial, pela seriedade e profissionalismo existente em todos os países onde a Brenntag Química atua.

Força 4: uma grande linha de produtos para os segmentos atendidos pela Brenntag, em alguns setores apresentado linha completa.

Força 5: atuação comercial nacional, não restringindo a atuação a regiões específicas do país.

Força 6: assistência técnica para diversos segmentos industriais.

#### 4.2.3.2) Fraquezas

Fraqueza 1: Grande número de competidores no mercado

Fraqueza 2: Pequena participação do mercado na região sudeste

Fraqueza 3: Ausência de especialistas em todos o território nacional.

Fraqueza 4: Ausência de solventes e outras commodities na região sudeste

#### 4.2.3.3) Oportunidades

Oportunidade 1: aquisição de pequenas e médias distribuidores locais, principalmente na região sudeste, permitindo aumentar a participação nesta região.

Oportunidade 2: O Brasil vai passar a ser fonte de produtos químicos para a América Latina

Oportunidade 3: Crescimento maior no setor de especialidades, com o aumento no número de produtos conseguido através de novas parcerias.

Oportunidade 4) Oferecer a logística dos serviços de terceiros para nossos fornecedores e clientes.

#### 4.2.3.4) Ameaças

Ameaça 1) Crescimento no número de negócios informais praticado por nossos concorrentes

Ameaça 2) mudanças nas fatias de mercado dos produtos para o segmento de Poliuretano. Aumento significativo de participação de mercados de concorrentes que trabalham com produto importado.

Ameaça 3) Principais concorrentes vem aumentando a participação de mercado na linha de especialidades para o segmento de tintas e vernizes.

Ameaça 4) Facilidade de importação de produtos químicos.

#### 4.2.4) Matriz de SWOT

<p><b><u>Forças</u></b></p> <p><b>Parceiros comerciais/distribuídas</b></p> <p><b>Logística</b></p>	<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <p><b>Aquisição de empresas</b></p> <p><b>Especialidades</b></p>
<p><b><u>Fraquezas</u></b></p> <p><b>Participação na região sudeste Brasileira</b></p>	<p><b><u>Ameaças</u></b></p> <p><b>Informalidade</b></p> <p><b>Mercado de Poliuretanos</b></p>

#### 4.2.5) Análise da matriz de SWOT

Ocorre ainda uma pequena participação no mercado na região sudeste. E é nesta região onde concentra o maior pólo industrial brasileiro. A linha de produtos disponíveis é bastante limitada. As indústrias químicas já possuem distribuidores para a região sudeste brasileira

A Brenntag Química Brasil é distribuidor de produtos químicos de grandes empresas químicas brasileira e estrangeiras. Empresas estas muito bem conceituadas no mercado e com produtos de qualidade. Caracterizam-se por serem empresas visionárias e que sempre estão oferecendo novas linhas e produtos.

A Brenntag Química Brasil é hoje um dos poucos distribuidores que tem quatro centros de distribuição. Estar o mais próximo possível dos consumidores é uma preocupação sempre constante da empresa. A atual estrutura logística permite a entrega rápida, eficiente e segura ao comprador. A disponibilidade de caminhões compartimentados nos centros de distribuição agiliza a entrega local de produtos em quantidades maiores.

Há no mercado a possibilidade de aquisições de outras empresas menores. Empresas que são especializadas em nichos de mercados específicos, que trabalham não com commodities, mas com especialidades.

As vendas de especialidades químicas para o segmento de prospecção de petróleo e sucro-alcoolerio deverá ter um aumento considerável.

Verifica-se uma queda acentuada na participação de mercado no segmento de poliuretanos. Principalmente pelo fato da chegada ao mercado de novos fabricantes de produtos importados. Agem de maneira agressiva e trabalham com grande volume.

#### **4.2.6) Objetivos e Estratégias baseadas na análise de SWOT**

##### 3.2.1) Igualando forças a oportunidades:

- 1) Fortalecer a imagem distribuidor/distribuída através de publicações técnicas, realizações de palestras e congressos em conjunto.
- 2) Aumentar o número de produtos das distribuídas de maior conceito no mercado.
- 3) Aumentar a disponibilidade de caminhões para atender clientes maiores
- 4) Disponibilizar maior tempo para desenvolvimento de linha de especialidades
- 5) Fortalecer a imagem da eficiência da logística

##### 3.2.2) Convertendo fraquezas em forças

- 1) Aquisição de empresas na região sudeste, permitindo acesso ao maior mercado industrial brasileiro
- 2) Desenvolver programas internos para aumentar a participação orgânico no mercado do sudeste brasileiro

##### 3.2.3) Minimizando fraquezas e ameaças

- 1) Adquirir empresas conceituadas com boa linha de distribuição

- 2) Flexibilidade nas negociações como: flexibilidade de prazos de pagamento, negociações flexíveis, para amenizar a autuação dos concorrentes informais.

#### **4.2.5) OBJETIVOS E METAS DE MARKETING**

Objetivo de Marketing: Ser o maior e mais lucrativo distribuidor de produtos químicos e serviços no Brasil, nos próximos 5 anos.

Meta 1: aumentar a participação no mercado do sudeste brasileiro

Relação com o SWOT: aquisição de empresas

Meta 2: crescer sólida e sustentavelmente baseado em novas linhas e segmentos de produtos.

Relação com o SWOT: parceiros comerciais

Meta 3: aumentar o valor presente com a maior participação em especialidades

Relação com o SWOT: especialidades

Meta 4: adicionar ao atual pacote de produtos, “outras especialidades”

Relação com o SWOT: especialidades

## 4.2.6) ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Mercado alvo: Indústrias Brasileiras

Características:

- a) Mercado urbano
- b) Principais cidades brasileiras, onde haja atividade industrial
- c) Diversos concorrentes, onde as 5 maiores detêm apenas 25% do mercado
- d) Grande participação das pequenas e médias indústrias.
- f) Compras em sacos (pó) e tambores e granel (líquidos).
- g) Entregas de produtos na fábrica (CIF)

### **Estratégia de Produto:**

- 1) Fornecimento de percloroetileno para lavanderias no sistema Per-fect. Substitui-se o atual sistema de entregas em latas e tambores para o sistema Per-fect
- 2) Aumentar o número de produtos para a linha de cosméticos e domissanitários
- 3) Fortalecer a linha de solventes formulados para a linha industrial.
- 4) Fornecer solventes para o segmento de plásticos
- 5) Iniciar desenvolvimento de novos produtos para o segmento de usinas de álcool e exploração de petróleo

Serão realizados diversos investimentos para a realização destas estratégias, entre eles compra de máquinas sistema Per-fect e treinamentos técnicos de colaboradores.

### **Estratégia de Preço:**

Produtos cotados em dólar. Devido a existência de um número muito grande de empresas distribuidoras de produtos químicos, a concorrência é muito grande. Acrescenta-se ainda a facilidade de importação de químicos em geral, que faz com que a oferta de produtos seja muito grande. Há no mercado um grande número de pequenas empresas, com sistemas de custo menos sofisticados do que trabalham as grandes empresas.

Fornecimento com condições de pagamento médio em 28 dias.

### **Estratégia de Distribuição:**

1) Certificação final da ISO 9002 nas unidades de Socorro-SP e Guarulhos-SP, em fase final na unidade de Esteio – RS e iniciando nas unidades de Colombo-PR e Itajaí-SC

2) Instalação de tanques para clientes que utilizem solventes formulados no segmento de plásticos.

3) Aumento na capacidade de armazenagem na unidade de Colombo-PR

4) Centralização de todas as operações logísticas em um único site em São Paulo

6) Manter em estoques os produtos de maior rotatividade, eliminando os que tem giro muito pequeno.

### **Estratégia de Vendas**

1) Treinamento técnico juntos as distribuídas

2) Fortalecimento da equipe de vendas em Minas Gerais

## **Propaganda**

1)A empresa realiza vendas B2B, devendo haver publicações em revistas técnicas específicas para atingimento do público alvo.

## **Promoção de Vendas**

- 1) Realização de work shops locais, de acordo com as características de cada região
- 2)Participação em feiras nacionais nos principais segmentos da empresa.

## **Pesquisa de Marketing**

- 1)Realização de pesquisa de verificação de qualidade do atendimento
- 2)Pesquisa de satisfação, lealdade e engajamento do cliente

### **4.2.7) IMPLANTAÇÃO DO MARKETING**

A Brenntag Química Brasil apresenta uma estrutura muito pequena para o desenvolvimento de suas atividades no Brasil, sendo que 40% dos colaboradores estão centrados na área comercial.

A centralização para a implantação do plano de Marketing estão sob responsabilidade dos cargos de diretoria. .

Foram criados processos e rotinas de comunicação, para que o resultados das decisões fossem mais facilmente adotados e tomados de ciência pelos colaboradores.

Criou-se um novo setor para busca de novos negócios. Através de contatos diretos com os compradores tenta-se entender ainda mais as necessidades do cliente, buscando novas alternativas.

Oferece-se a fabricantes mundiais a possibilidade de venda de seu produto utilizando a estrutura mundial de distribuição da Brenntag Química Brasil.

#### **4.2.8) AVALIAÇÃO E CONTROLE**

Esta é uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico, pois as ações implantadas são traduzidas em indicadores que possibilitam o controle e avaliação, o que permite correções caso seja necessário.

A nível estratégico, controla-se de forma global se os objetivos estão ou não sendo atingidos, ou seja, controla-se o desempenho empresarial como um todo. O controle deve ser feito a nível tático e, principalmente a nível operacional, que é onde as ações estão sendo executadas, sendo as informações sintetizados e passadas para o nível estratégico.

Deve-se considerar que grande parte das ações estratégicas pode ser controladas por relatórios mensais: vendas, produção, pesquisa de mercado. São mais dados qualitativos do que quantitativos.

## 5) CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi entender o Planejamento Estratégico da Brenntag Química Brasil, utilizando instrumentos teóricos a que passamos a ter acesso durante o curso de Pós graduação.

O mercado brasileiro apresenta um grande potencial de crescimento para a Brenntag a nível mundial, por isso é que o grande objetivo da empresa esta centrado na amplitude do faturamento.

O crescimento orgânico é uma das possibilidades para atingir tal objetivo, mas é através de novas aquisições que a empresa vai conseguir chegar no faturamento objetivado.

## 6) BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russel L. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

COBRA, Marcos. Marketing Essencial. São Paulo: Atlas, 1976.

CERTO, S. Peter, J. P. Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993

FERREL, O C. Estratégia de Marketing. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. Marketing: edição compactada. São Paulo: Atlas, 1980

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. São Paulo: Campus, 1997