



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA EM MARKETING

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAROLINE LUIZE GUSSO

**DIAGNÓSTICO DA ESTRUTURA DE MARKETING DE UMA
DISTRIBUIDORA DE GRANDE PORTE DO SUL DO BRASIL**

CURITIBA

2023

CAROLINE LUIZE GUSSO

**DIAGNÓSTICO DA ESTRUTURA DE MARKETING DE UMA
DISTRIBUIDORA DE GRANDE PORTE DO SUL DO BRASIL**

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

Prof. José Carlos Korelo

CURITIBA

2023

RESUMO

O presente estudo refere-se ao diagnóstico da estrutura de marketing de uma distribuidora de grande porte do sul do Brasil. Foi utilizado como base as teorias de marketing e de estrutura organizacional. A metodologia de pesquisa utilizada foi a pesquisa-ação, uma abordagem de pesquisa que pode ser altamente eficaz na resolução de problemas práticos. As principais limitações encontradas no estudo foram relacionadas à estrutura organizacional e ao pricing. Por fim, foram propostas melhorias com a reestruturação organizacional com a criação da área de marketing estratégico e a implementação da área de pricing.

Palavras-chave: estrutura organizacional, marketing em distribuidora, 4 Ps marketing em distribuidora.

ABSTRACT

The present study refers to the diagnosis of the marketing structure of a large distribution company in the south of Brazil. The theories of marketing and organizational structure were used as a basis. The research methodology used was action research, a research approach that can be highly effective in solving practical problems. The main limitations found in the study were related to the organizational structure and pricing. Finally, improvements were proposed with the organizational restructuring with the creation of the strategic marketing area and the implementation of the pricing area.

Key-words: organizational structure, distributor marketing, 4 Ps distributor marketing.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - REGIÃO DE ATUAÇÃO.....	11
FIGURA 2 - ESTRUTURA GRUPO INVESTIDOR E EMPRESA XYZ.....	14
FIGURA 3 - ORGANOGRAMA EXECUTIVO.....	14
FIGURA 4 - ORGANOGRAMA COMERCIAL.....	15
FIGURA 5 - ORGANOGRAMA COM A REESTRUTURAÇÃO.....	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	7
2.1 CONCEITO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	7
2.2 BENEFÍCIOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	9
3 METODOLOGIA.....	10
4 A EMPRESA.....	11
4.1 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS.....	12
4.1.1 Propósito.....	12
4.1.2 Missão.....	12
4.1.3 Visão.....	12
4.1.4 Valores do Grupo investidor.....	13
4.1.5 Valores Empresa XYZ.....	13
4.1.6 Proposta de valor.....	13
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	13
5 OS 4 P'S DE MARKETING NA EMPRESA XYZ.....	16
5.1 PRODUTO.....	17
5.2 PREÇO.....	18
5.3 PRAÇA.....	18
5.4 PROMOÇÃO.....	19
6 ANÁLISE DAS LIMITAÇÕES IDENTIFICADAS NO MARKETING.....	20
7 MELHORIAS PROPOSTAS PARA A EMPRESA XYZ.....	22
7.1 REESTRUTURAÇÃO ÁREA DE MARKETING.....	22
7.2 IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA DE PRICING.....	23
8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	25
REFERÊNCIAS.....	26

1 INTRODUÇÃO

O marketing é uma das áreas mais importantes de qualquer negócio, pois é responsável por criar e manter a imagem da empresa na mente do consumidor, além de gerar vendas e aumentar a participação de mercado.

Grande parte das empresas do setor atacadista distribuidor, acabam nascendo de empresas familiares, e ao crescer acabam não incorporando estratégias de marketing. Fazer marketing não é algo pontual, deve ser um constante adicionado ao planejamento estratégico.

Ao estudar o diagnóstico da estrutura de marketing de uma distribuidora, é possível identificar as principais estratégias de marketing utilizadas pela empresa, bem como avaliar a sua eficácia em relação aos objetivos de negócios. Estudar o diagnóstico da estrutura de marketing de uma empresa é importante para o sucesso dela.

Além disso, pode ajudar a identificar possíveis oportunidades de melhoria com relação a estrutura, novas tendências do mercado, avaliar a eficácia das campanhas de marketing em relação à concorrência, e assim gerar melhores resultados a curto e longo prazo.

Por fim, estudar o diagnóstico da estrutura de marketing de uma distribuidora pode fornecer informações valiosas para a empresa desenvolver estratégias de marketing mais eficazes e alinhadas com as necessidades de seus clientes, o que pode resultar em um aumento na fidelização de clientes e na participação de mercado da empresa.

2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Peter Drucker, "a estrutura organizacional representa a maneira como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas entre as diferentes áreas da organização". É um elemento chave para o funcionamento de qualquer empresa, permitindo que as tarefas sejam divididas e coordenadas de maneira eficiente, facilitando a comunicação e a tomada de decisão. Uma estrutura organizacional bem definida é essencial para garantir a eficácia da empresa e maximizar sua capacidade de atingir seus objetivos. A estrutura organizacional deve ser adaptada às necessidades específicas da empresa e sua implementação deve ser cuidadosamente planejada e gerenciada para garantir o sucesso a longo prazo.

Neste capítulo, serão abordados os principais conceitos, características e benefícios da estrutura organizacional, bem como sua importância em uma distribuidora.

2.1 CONCEITO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com o autor Idalberto Chiavenato, "a estrutura organizacional é o arranjo formal de um conjunto de relações entre pessoas e tarefas, com o objetivo de alcançar os objetivos da organização. Uma estrutura organizacional bem definida é essencial para o sucesso da empresa em qualquer setor ou ramo de atividade. Para Robbins e Coulter (2012), a estrutura organizacional é o conjunto de elementos que define formalmente como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas dentro da empresa. A estrutura organizacional inclui elementos como hierarquia, departamentalização, centralização ou descentralização, entre outros.

Existem vários tipos de estrutura organizacional que podem ser adotados pelas empresas, cada um com suas próprias características e vantagens. De acordo com Robbins e Coulter (2012), os tipos mais comuns de estrutura organizacional são:

- Estrutura Funcional: nesse tipo de estrutura, as atividades são agrupadas por função, ou seja, por área de especialização, como finanças,

produção, marketing, entre outras. É uma estrutura organizacional comum em empresas de pequeno ou médio porte.

- Estrutura Divisional: nesse tipo de estrutura, a empresa é dividida em unidades de negócios independentes, cada uma responsável por um produto, serviço ou região geográfica específica. É uma estrutura organizacional comum em empresas de grande porte e com negócios diversificados.

- Estrutura Matricial: nesse tipo de estrutura, as atividades são agrupadas por função e por projeto, ou seja, a empresa combina diferentes áreas funcionais para trabalhar em projetos específicos. É uma estrutura organizacional comum em empresas com projetos complexos e multidisciplinares.

- Estrutura em Rede: nesse tipo de estrutura, a empresa se relaciona com outras empresas, fornecedores e clientes por meio de uma rede de parcerias. É uma estrutura organizacional comum em empresas que buscam flexibilidade e inovação em seus negócios.

Uma estrutura organizacional pode ser dividida em diferentes níveis hierárquicos, cada um com suas próprias funções e responsabilidades. De acordo com Maximiano (2018), a estrutura organizacional pode ser dividida em três níveis:

- Nível Estratégico: é o nível mais alto da estrutura organizacional, responsável pela formulação da estratégia empresarial e pelo planejamento de longo prazo. É composto pelos altos executivos da empresa, como o CEO e o Conselho de Administração.

- Nível Tático: é o nível intermediário da estrutura organizacional, responsável pela implementação da estratégia empresarial e pelo planejamento de médio prazo. É composto pelos gerentes de nível médio da empresa, como os gerentes de departamento.

- Nível Operacional: é o nível mais baixo da estrutura organizacional, responsável pela execução das atividades diárias da empresa. É composto pelos funcionários operacionais da empresa, como os trabalhadores de produção e atendimento ao cliente.

Essa divisão em níveis hierárquicos permite que as responsabilidades e funções sejam distribuídas de forma clara e eficiente dentro da empresa, facilitando a comunicação e a tomada de decisão. (MAXIMIANO, 2018).

2.2 BENEFÍCIOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os benefícios da estrutura organizacional em são diversos, como:

- Maior eficiência e eficácia: com uma estrutura organizacional bem definida, a organização consegue garantir uma maior eficiência e eficácia em suas operações.

- Maior coordenação e comunicação: com uma estrutura organizacional clara, é possível garantir uma melhor coordenação entre as áreas e uma comunicação mais eficiente.

- Tomada de decisão mais rápida: com uma hierarquia clara e uma divisão de tarefas bem definida, as decisões conseguem ser tomadas mais rapidamente.

Em empresas em crescimento é muito importante analisar a necessidade de reestruturação organizacional, A reestruturação pode permitir que a empresa se concentre em áreas mais rentáveis e que possua maior potencial de crescimento, como afirma Kaplan e Norton (2004): "A reestruturação pode ajudar a empresa a se concentrar em seus pontos fortes, eliminando áreas que não são rentáveis ou que requerem muitos recursos para serem mantidas".

Outro benefício da reestruturação organizacional é a melhoria da comunicação e coordenação entre as áreas da empresa, o que pode levar a uma maior eficiência e a uma melhor tomada de decisão, como afirma Maximiano (2018): "A reestruturação pode permitir que a empresa revise seus processos e procedimentos, melhorando a comunicação e a coordenação entre as áreas e facilitando a tomada de decisão".

Dessa forma, a reestruturação organizacional pode ser uma estratégia importante para as empresas que buscam se adaptar a mudanças no ambiente externo e melhorar sua eficiência e competitividade. (ROBBINS; COULTER, 2012; KAPLAN; NORTON, 2004; MAXIMIANO, 2018).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para este estudo é a de pesquisa-ação, uma abordagem de pesquisa que busca solucionar problemas práticos por meio da colaboração entre os participantes.

A pesquisa-ação consiste em um ciclo de quatro etapas: planejamento, ação, observação e reflexão. Na etapa de planejamento, é identificado um problema prático e definidos objetivos claros para a pesquisa. Neste estudo o problema identificado é a dificuldade da empresa em ter estratégias claras e independentes do setor de vendas. Além disso, a empresa está em ampla expansão e deseja abrir capital na bolsa de valores, por isso é de grande importância a reestruturação com a inclusão da área de marketing estratégico.

Na etapa de ação, implementa-se uma intervenção para abordar o problema identificado. Na etapa de observação, coleta-se dados sobre a intervenção e seus resultados. Na etapa final de reflexão, são analisados os dados coletados e é feita uma reflexão sobre o processo de pesquisa.

A pesquisa-ação tem várias vantagens em relação a outras abordagens de pesquisa. Primeiro, a pesquisa-ação permite o trabalho diretamente com os participantes para identificar e resolver problemas práticos. Em segundo lugar, a pesquisa-ação permite que os participantes sejam ativos no processo de pesquisa, o que pode aumentar a relevância e a eficácia da intervenção. Finalmente, a pesquisa-ação pode levar a mudanças significativas nas práticas e políticas, uma vez que os resultados da pesquisa são diretamente aplicáveis às situações práticas.

No entanto, a pesquisa-ação também tem algumas limitações. Em primeiro lugar, a pesquisa-ação pode ser demorada e exigir um compromisso significativo dos participantes. Em segundo lugar, a pesquisa-ação pode ser influenciada pelos valores e crenças dos pesquisadores e participantes. Finalmente, a pesquisa-ação pode não ser apropriada para todos os tipos de problemas de pesquisa.

Em resumo, a pesquisa-ação é uma abordagem de pesquisa que pode ser altamente eficaz na resolução de problemas práticos. No entanto, é importante o trabalho conjunto para garantir que a pesquisa seja relevante, eficaz e ética.

4 A EMPRESA

A Empresa XYZ é uma empresa de distribuição de produtos com sede no Rio Grande do Sul. Atua há mais de 35 anos à frente do mercado varejista da Região Centro-Sul do País, abastecendo os estados do Rio Grande do Sul, Paraná e do interior de São Paulo. A Empresa XYZ figura entre as 30 maiores distribuidoras do País. A equipe comercial conta com aproximadamente 400 vendedores, presentes nos negócios de mais de 40 mil clientes, levando até eles produtos de grandes marcas líderes do mercado nacional e mundial. Atualmente a Empresa XYZ conta com cinco unidades, implantadas estrategicamente para atender com agilidade e eficiência todos os seus pontos de vendas.

Recentemente a Empresa XYZ foi adquirida por um dos maiores grupos de investidores da América Latina, que pretende agrupar o desenvolvimento da distribuição de bens de consumo por todo o Brasil. Já está presente em 9 estados e possui 11 centros de distribuição, conforme figura 1.

FIGURA 1 – REGIÃO DE ATUAÇÃO



Fonte: Empresa XYZ (2023).

O grupo iniciou suas operações em maio de 2021, para construir a maior e melhor solução de abastecimento, com rentabilidade superior e capilaridade nacional, criando valor para as marcas e varejistas. Junto com empresas que são referência em distribuição, pretende transformar o setor, conectando digitalmente a indústria de bens de consumo, varejo e o consumidor final, por

meio de uma solução completa e um ecossistema inovador. Em breve, tem intenção de abrir capital na Bolsa de Valores.

Atualmente a Empresa XYZ está em processo de mudanças e reestruturação. O novo grupo, busca tornar todas as distribuidoras um único ecossistema, o que torna um processo lento e complexo devido a cada empresa adquirida ter seu formato de trabalho e sua cultura. Há grande desafio em unificar todo esse processo, e construir uma estratégia única para o avanço dos resultados.

4.1 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

Segundo Kotler e Keller (2012), as empresas precisam desenvolver elementos estratégicos para alcançar seus objetivos de negócios. Esses elementos incluem a definição da missão, visão e valores da empresa, a definição de objetivos claros, a identificação do público-alvo e a criação de uma proposta de valor única. Nesta seção serão apresentados os elementos estratégicos da Empresa XYZ distribuidora.

4.1.1 Propósito

Conectar indústrias de bens de consumo ao varejo e consumidor final, transformando a forma de fazer negócios, unindo tecnologia, ideias e pessoas.

4.1.2 Missão

Distribuir com excelência, produtos para o varejo.

4.1.3 Visão

Ser a maior distribuidora de bens de consumo do Brasil.

4.1.4 Valores do Grupo investidor

- Eficiência;

- Inovação;
- Geração de valor;
- Reconhecimento;
- Colaboração;

4.1.5 Valores Empresa XYZ

- Mentalidade aberta para mudanças;
- Confiança;
- Dedicação e Comprometimento;
- Simplicidade e Humildade;
- Participação ativa;
- Vontade de trabalhar.
- Entrega de Resultado.

4.1.6 Proposta de valor

- Para a indústria: Ser a melhor solução para o Go To Market indireto.
- Para o varejo: Ser o parceiro preferencial do varejista.
- Para o consumidor final: Fidelizar o consumidor final perante o varejista

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é de extrema importância para o sucesso de uma empresa, pois é a base para a tomada de decisões, a definição de processos e a distribuição de responsabilidades. Segundo Robbins e Coulter (2012, p. 504), "a estrutura organizacional é fundamental para a realização dos objetivos da empresa porque influencia a maneira como as pessoas se comunicam, trabalham juntas e como as decisões são tomadas". Além disso, uma estrutura bem definida e organizada permite que a empresa seja mais eficiente e eficaz, o que pode levar a melhores resultados financeiros e maior satisfação dos clientes. A forma como a Empresa XYZ Distribuidora é estruturada, bem como as demais investidas, é apresentada na figura 2.

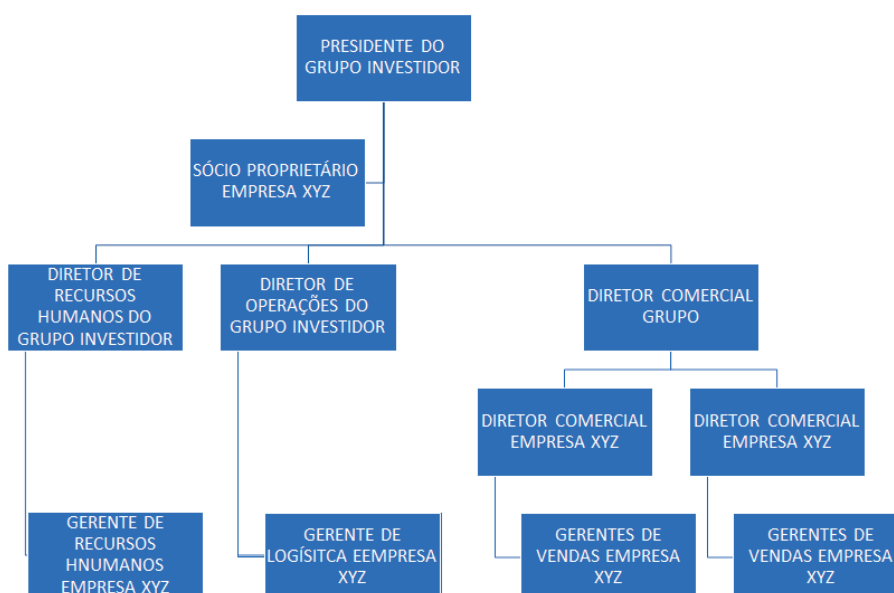
FIGURA 2 – ESTRUTURA GRUPO INVESTIDOR E EMPRESA XYZ

GRUPO INVESTIDOR	5	EMPRESA XYZ	45
Time Executivo.	7	Time Executivo	46
Gestão e Transformação	8	Time executivo Multimarka Oniz	47
M&A	9	Vendas Multimarka	48
Comercial	10	Trade Marketing Multimarka	53
Operações	11	Merchandising Multimarka	54
Financeiro	12	Time Executivo P&G	55
Tecnologia da Informação	13	Vendas P&G	56
Digital	14	Trade Marketing P&G	62
Recursos Humanos	15	Administrativo	63
Jurídico	16	Departamento Pessoal	64
		Tecnologia da Informação	65
		Financeiro – Contas a Pagar	66
		Financeiro – Contas a Receber	67
		Contabilidade/Fiscal	68
		Recursos Humanos	69
		Compras	70
		Time Executivo CD Sul	71
		Cd Sul – Cachoeirinha	72
		Cd Sul – Passo Fundo	73
		Cd Sul – Marília	74
		Cd Sul – São José Dos Pinhais	75
		Cd Sul – Mandaguáçu	76

FONTE: EMPRESA XYZ (2023).

Na Empresa XYZ, conforme figura abaixo, observa-se que é uma estrutura clássica, que mantém a unidade de comando apoiada na liderança executiva (diretores e gerentes) e dividida por áreas: comercial, administrativa, recursos humanos e logística. A área comercial possui dois diretores separados por indústrias que atendem.

FIGURA 3 – ORGANOGRAMA EXECUTIVO

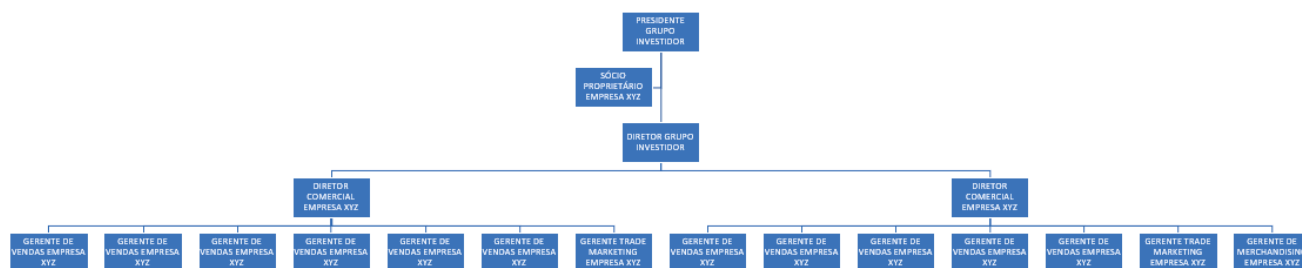


FONTE: EMPRESA XYZ (2023).

A diretoria comercial é dividida em duas, em virtude do tamanho do negócio e o foco que necessita em cada indústria. Uma das indústrias representa, que representa em torno de 50% do faturamento fica sob responsabilidade de um diretor e as demais indústrias, ficam sob responsabilidade da outra diretoria.

Além disso, dentro das diretorias comerciais há um gerente de merchandising, responsável pelas execuções no ponto de venda, e dois gerentes de trade marketing, responsáveis pela área de processamento de dados e suporte a time comercial e fornecedores (indústria), conforme figura 4.

FIGURA 4 – ORGANOGRAMA COMERCIAL



FONTE: EMPRESA XYZ (2023).

Embora a empresa XYZ seja uma empresa de grande porte e esteja em ampla expansão, não possui um setor de marketing estruturado. Atualmente há apenas setores de trade marketing que atuam operacionalmente.

5 OS 4 P'S DE MARKETING NA EMPRESA XYZ

Como já mencionado em capítulos anteriores, o marketing estratégico é a disciplina que se concentra na análise, no planejamento e na implementação de estratégias de marketing de longo prazo que ajudam a empresa a atingir seus objetivos. Os 4Ps do marketing, também conhecidos como mix de marketing, são as quatro variáveis que uma empresa pode controlar para influenciar a demanda por seus produtos ou serviços: produto, preço, praça (distribuição) e promoção.

O marketing estratégico e os 4Ps do marketing estão intimamente relacionados. O objetivo do marketing estratégico é criar um plano de marketing que inclua uma estratégia de mix de marketing bem definida. Isso significa que o marketing estratégico ajuda a empresa a decidir quais produtos ou serviços oferecer (produto), a que preço os vender (preço), onde vendê-los (praça) e como promovê-los (promoção).

Assim, o marketing estratégico desempenha um papel fundamental na definição dos 4Ps de marketing. Ele ajuda a empresa a entender as necessidades e desejos dos clientes, a identificar os concorrentes e a criar uma estratégia de mix de marketing que atenda às necessidades do mercado e ajude a empresa a atingir seus objetivos de negócios.

É importante que esses 4 Ps sejam adaptados às suas especificidades. Por exemplo, no que diz respeito ao Produto, a distribuidora precisa avaliar as necessidades do mercado e dos consumidores para oferecer produtos que atendam às suas demandas. Já no que se refere ao Preço, é preciso levar em consideração a margem de lucro da distribuidora e os preços praticados pelos concorrentes. A Praça, por sua vez, envolve a escolha dos canais de distribuição mais adequados para cada produto, considerando a localização geográfica dos consumidores. Por fim, a Promoção deve ser pensada de forma estratégica, utilizando os meios de comunicação mais eficazes para atingir o público-alvo.

Segundo Kotler e Keller (2012), as estratégias de marketing devem ser constantemente avaliadas e ajustadas para que possam acompanhar as mudanças do mercado e atender às necessidades dos consumidores. Nesse sentido, a distribuidora deve estar sempre atenta às tendências do mercado e às

expectativas dos consumidores para que possa adaptar seus 4 Ps de Marketing de forma eficiente.

Neste capítulo, iremos explorar como a Empresa XYZ distribuidora tem aplicado esses conceitos, tendo em vista que ainda não possui uma área de marketing estratégico.

5.1 PRODUTO

O primeiro P de marketing é o produto. Para uma distribuidora, o produto pode ser entendido como o portfólio de marcas e produtos que ela oferece. É importante que a distribuidora tenha uma seleção de produtos que atendam às necessidades de seus clientes, mas também que sejam lucrativos para a empresa. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 262), "os gestores de marketing precisam entender a natureza dos produtos, bem como as necessidades e desejos dos consumidores".

A Empresa XYZ Distribuidora, atua no segmento de distribuição merceário, que inclui alimentos e artigos de higiene pessoal. O principal diferencial é a venda consultiva e especializada, com portfólio completo das marcas em que atua. Além de vender, faz a exposição (merchandising), se responsabiliza pela venda do produto (sell out), eventuais trocas ou avarias, campanhas de vendas, direcionamento do portfólio correto para cada canal.

As indústrias representadas variam de acordo com a região de atuação ou contrato de área geográfica previamente estabelecido. Como critério de escolha das indústrias e do portfólio, a Empresa XYZ pressiona por ter produtos de qualidade reconhecida pelo mercado (líder ou sub líder de mercado), linha completa de produtos, bem como a expressiva representatividade de faturamento da linha de produtos dentro do varejo. Analisa também a área geográfica de distribuição para entender a possibilidade de faturamento da marca. Faturamentos abaixo de R\$500.000 não são entendidos como negócios relevantes em virtude do foco dado em cada marca distribuída. Além disso, é realizada pesquisa de mercado para entender a viabilidade de margens saudáveis em comparação a atual concorrência.

5.2 PREÇO

O segundo P de marketing é o preço. Definir o preço correto para os produtos é essencial para o sucesso da distribuidora. O preço deve ser competitivo no mercado, mas também deve gerar lucro para a empresa. É importante levar em consideração o valor agregado do produto, os custos de produção e distribuição, bem como a concorrência. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 289), "o preço é o único elemento do mix de marketing que gera receita; os outros elementos geram custos".

O preço base praticado pela Empresa XYZ é formado baseado nos custos fixos e variáveis do produto multiplicado por um fator (mark-up) preestabelecido pelo diretor comercial. A porcentagem de lucro bruto que é inserida no produto final varia de acordo com cada produto. Os gestores comerciais têm autonomia para formar suas estratégias para entrega dos objetivos e conceder descontos, com isso os preços são flexíveis e não há uma trava de valor máximo de desconto. Em algumas ocasiões produtos são vendidos abaixo do custo, embora na composição do mix do pedido possa ter recuperado essa margem negativa. Cada gerente é remunerado pela massa de margem, o que faz com que o preço de venda possa variar de maneira significativa.

Isso tudo faz com que ocorram discrepâncias importantes de preço entre clientes de um mesmo canal e/ou região geográfica.

5.3 PRAÇA

O terceiro P de marketing é a praça, ou distribuição. A distribuidora é responsável por levar os produtos da indústria até seus clientes finais. É importante que a distribuidora escolha os canais de distribuição que sejam mais eficazes para alcançar seu público-alvo e aumentar as vendas. Segundo Las Casas (2006, p. 312), "a distribuição adequada é vital para a sobrevivência e o crescimento dos negócios".

A Empresa XYZ atua nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e no interior de São Paulo, podendo ter várias marcas representadas de acordo com contratos de distribuição.

Em todos os estados há pelo menos um centro de distribuição, e a entrega dos produtos nos pontos de venda é realizada de acordo com a região geográfica, podendo ser diária, semanal ou quinzenal.

Os canais de comercialização utilizados para venda dos produtos são: vendedores externos, televendas e canais digitais (e-commerce e Whatzapp).

5.4 PROMOÇÃO

O quarto P de marketing é a promoção. A promoção inclui todas as atividades de comunicação que a distribuidora utiliza para promover seus produtos e sua marca. Isso pode incluir publicidade, relações públicas, marketing direto, venda pessoal e promoções de vendas. É importante que a distribuidora escolha as atividades de promoção que sejam mais eficazes para alcançar seu público-alvo e aumentar as vendas. Segundo Churchill e Peter (2000, p. 228), "a promoção é usada para informar, persuadir e lembrar os clientes sobre a empresa e seus produtos".

Neste sentido, a Empresa XYZ possui como canais online para divulgação o site, e o Whatzapp, os quais apresentam publicações semanais, com o objetivo de atingir os resultados da empresa. Além disso, os vendedores em suas visitas buscam promover os produtos das marcas representadas por meio de layout e espaço adequado no ponto de venda, além, de divulgar campanhas e outras ações para o consumidor final.

Vale ressaltar que os 4 Ps de marketing são interdependentes e devem ser trabalhados em conjunto para que a empresa tenha sucesso. Uma distribuidora que apresenta um produto de qualidade, com um preço competitivo, uma boa logística e uma estratégia de marketing eficiente tem mais chances de se destacar no mercado.

6 ANÁLISE DAS LIMITAÇÕES IDENTIFICADAS NO MARKETING

Uma empresa que não possui a área de marketing estratégico pode enfrentar várias limitações que afetam negativamente o seu desempenho e a sua posição no mercado. Uma das principais limitações é a falta de um planejamento estratégico claro que oriente a empresa a atingir seus objetivos de negócios. Sem uma visão estratégica, a distribuidora pode não ter uma compreensão clara do seu público-alvo, dos seus concorrentes e das tendências do mercado, o que pode levar a decisões inadequadas em relação ao mix de produtos, precificação, distribuição e promoção.

Outra limitação é a falta de uma cultura de inovação e experimentação, que pode impedir a distribuidora de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e às novas tecnologias. Além disso, sem uma área de marketing estratégico, a distribuidora pode não ter um processo estruturado para medir e avaliar o desempenho de marketing, o que dificulta a identificação de oportunidades de melhoria. Portanto, é fundamental que a distribuidora invista na criação de uma área de marketing estratégico para superar essas limitações e garantir sua competitividade no mercado.

Outra importante limitação identificada na Empresa XYZ é a ausência da área de pricing. Uma empresa que não possui uma área de pricing pode enfrentar várias limitações que afetam negativamente o seu desempenho financeiro e a sua posição no mercado. Uma das principais limitações é a falta de uma estratégia de precificação bem definida, o que pode levar a preços inadequados que não correspondem ao valor percebido pelos clientes. Isso pode resultar em uma queda nas vendas, redução da margem de lucro e perda de participação de mercado para concorrentes que oferecem preços mais atraentes. Além disso, sem uma área de pricing, a empresa pode ter dificuldades em precificar corretamente novos produtos ou serviços, o que pode levar a uma precificação muito alta ou muito baixa. Outra limitação é a falta de uma análise sistemática de dados de preços, que pode dificultar a identificação de oportunidades de precificação e a otimização da rentabilidade. Portanto, é fundamental que as empresas invistam na criação de uma área de pricing para

superar essas limitações e garantir sua sobrevivência e crescimento no mercado.

No caso da empresa em estudo é ainda mais relevante, tendo em vista que deseja abrir capital na bolsa de valores. As empresas que desejam abrir capital e lançar ações na bolsa de valores precisam ter uma estratégia de pricing bem definida, pois isso é fundamental para o sucesso do IPO (Initial Public Offering, ou Oferta Pública Inicial). Uma das principais razões para isso é que os investidores que compram as ações da empresa estão interessados em obter um retorno financeiro, e isso só pode ser alcançado se a empresa tiver uma estratégia de preços eficaz. Além disso, a definição de preços pode influenciar diretamente no desempenho futuro das ações da empresa na bolsa de valores.

Outro motivo é que a abertura de capital envolve uma maior exposição da empresa e, conseqüentemente, uma maior concorrência. Nesse contexto, é fundamental que a empresa tenha uma estratégia de preços que permita que ela se destaque da concorrência e crie uma percepção de valor diferenciada pelos clientes.

7 MELHORIAS PROPOSTAS PARA A EMPRESA XYZ

Embora na Empresa XYZ tenham diversos aspectos na estrutura bem definidos, há uma grande oportunidade de reestruturação e criação da área de marketing estratégico, pois ajudará a empresa a desenvolver estratégias para alcançar seus objetivos de negócios. Em vez de simplesmente promover produtos ou serviços pela área de vendas, o marketing estratégico fará uma abordagem mais ampla que envolve a análise do mercado, da concorrência e das tendências de mercado.

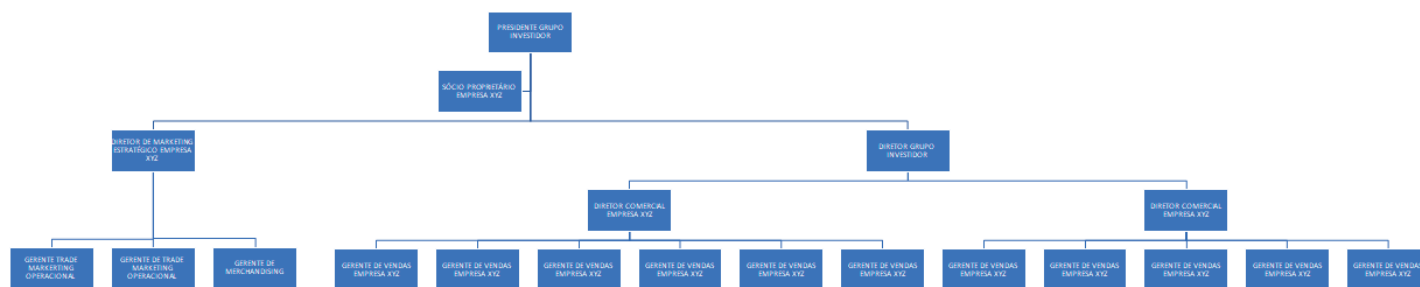
Outro aspecto bastante relevante é a implementação da área de pricing. Estabelecer uma boa estratégia de preços é tão importante quanto executar processos de maneira eficiente. Além disso, é uma oportunidade para buscar incremento de margem, um grande desafio para empresas como a XYZ em que os ganhos de eficiência estão próximos ao limite.

7.1 REESTRUTURAÇÃO ÁREA DE MARKETING

Como já mencionado em capítulos anteriores, atualmente o marketing estratégico é inexistente e as ações de marketing são direcionadas pelo comercial de forma fragmentada de acordo com a região de atuação do gerente. Além de buscar uma abordagem estratégica, a homogeneização das estratégias na organização também é um ponto relevante.

Neste sentido, propõe-se a implementação da área de marketing estratégico liderada por de uma diretoria independente da área de vendas, ligada diretamente à presidência. Dessa forma a área de vendas passa a ser executora das estratégias e não atuará mais diretamente no planejamento estratégico.

FIGURA 5 – ORGANOGRAMA COM A REESTRUTURAÇÃO



FONTE: AUTORA (2023).

7.2 IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA DE PRICING

Como já identificado, a Empresa XYZ não possui um setor ou pessoa responsável em executar o pricing. O preço de venda da tabela base é formado com uma análise interna pelo setor de compras e diretoria visando formar o preço de vendas adequado. Todavia os gerentes de vendas possuem autonomia para alterar os preços e conceder descontos conforme “feeling” de negócio e isso acaba diferenciando preços de acordo com o gerente e área/canal de atuação. Sendo assim, não há um controle confiável e detalhado do custo e da lucratividade.

O setor distribuidor atacadista, é caracterizado por baixas margens e em sua maioria, busca o aumento de volume de vendas aliado à corte de custos como driver de crescimento. Porém com a consolidação do mercado e estes ganhos de eficiência próximos ao limite, torna-se cada vez mais desafiador buscar o incremento de margem.

Neste sentido o pricing, é um processo complexo e que tem caráter decisivo, dado o alto volume de transações e complexidade do portfólio, pequenas alterações no mix de preços podem impactar consideravelmente nas margens da empresa.

É necessário investir em processos orientados para uma “inteligência de vendas”, ao invés de ter a “mesa de operações” como referência para sua modelagem de pricing. A precificação, sem se ater a preocupações com aumento de volume ou reduções de custos. Este efeito é alcançado com a equipe de

vendas sendo mais eficiente, adaptando seus preços a diferentes perfis de cliente e situação.

A implementação de uma área de pricing é um processo desafiador, mas fundamental para o sucesso financeiro da empresa. O primeiro passo é identificar as necessidades da empresa em termos de precificação, tais como uma estratégia de precificação bem definida, análise da concorrência e precificação dinâmica. Em seguida, é importante selecionar os membros da equipe que farão parte da área de pricing e definir suas funções e responsabilidades. Esses membros devem ter habilidades em análise de dados, modelagem financeira e estratégia de precificação.

Uma vez que a equipe de pricing esteja formada, é necessário definir os processos e ferramentas necessários para a execução da estratégia de precificação, tais como software de análise de preços e dados, ferramentas de gestão de preços e sistemas de relatórios e análise. É importante também definir um processo de revisão e monitoramento contínuo do desempenho de precificação e fazer ajustes conforme necessário.

Por fim, é fundamental garantir que a equipe de pricing tenha uma boa comunicação com outras áreas da empresa, como vendas, marketing e finanças, a fim de garantir a coesão na execução da estratégia de precificação e um alinhamento com os objetivos de negócios da empresa. A implementação de uma área de pricing pode ser um processo complexo, mas é fundamental para garantir a competitividade e a lucratividade da empresa no mercado atual.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Investir na implantação de um setor de marketing estratégico, é fundamental para que a organização seja mais competitiva frente aos seus concorrentes, ajudando a Empresa XYZ tornar-se o maior player do segmento no Brasil. Além disso, é de grande importância para gerar segurança e confiabilidade em se tratando de uma empresa que deseja abrir capital no mercado financeiro, principalmente no que diz respeito ao pricing.

Ainda assim, sugere-se a continuação de estudos na área de marketing estratégico abrangendo pesquisas sobre outras empresas de diferentes ramos do mercado, contribuindo para que a organização alcance os seus objetivos.

Por fim, conclui-se que as ferramentas do marketing são grandes aliadas no processo de desenvolvimento e eficiência das ações das organizações. Tornando-as mais atrativas, rentáveis e propondo maneiras eficientes de gestão, agregando valor e diferenciação em seus produtos e serviços, fazendo com que alcancem sucesso no mercado.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DRUCKER, P. F. **O executivo eficaz**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Gestão Estratégica de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.