

**UNIVERSIDADE D/O EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ROBERTO BORBA ALAMINI**

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO A UMA EMPRESA DE REPRESENTAÇÃO  
COMERCIAL DO SETOR DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO,  
LOCALIZADA NA CIDADE DE IÇARA-SC.**

**CRICIÚMA, OUTUBRO DE 2010**

**ROBERTO BORBA ALAMINI**

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO A UMA EMPRESA DE REPRESENTAÇÃO  
COMERCIAL DO SETOR DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO,  
LOCALIZADA NA CIDADE DE IÇARA-SC.**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Valtencir Pacheco

**CRICIÚMA, OUTUBRO DE 2010**

**ROBERTO BORBA ALAMINI**

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A UMA  
EMPRESA DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL DO SETOR DE MATERIAL DE  
CONSTRUÇÃO, LOCALIZADA NA CIDADE DE IÇARA-SC**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 10 de dezembro de 2010.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Valtencir Pacheco - (UNESC) - Orientador

---

Prof. Jorge Antônio Marcelino - (UNESC) – Membro da Banca

---

Prof. Ricardo Pieri - (UNESC) – Membro da Banca

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos aqueles que de alguma maneira tornou possível minha chegada até esta etapa da vida. Primeiramente, e principalmente, aos meus pais, que se dedicaram na certeza que a faculdade do conhecimento é o caminho correto a perseguir, baseados em princípios de caráter, respeito, educação, dedicação.

## **AGRADECIMENTO**

Meu agradecimento aos meus familiares, pela disposição concedida em prol da realização deste trabalho. Ao meu pai, pela dispensa do serviço, e minha mãe pela disponibilidade do carro, ao qual me levou incansáveis dias à biblioteca. Agradeço também, a minha namorada, a qual me apoio muito e me ajudou para que concluísse este trabalho. Assim como agradeço todos aqueles que foram prejudicados pela minha ausência nas tardes deste ano. O meu obrigado!

**“Qual é o seu negócio?... A questão é que tão raramente perguntamos – ao menos de forma clara e direta – e tão raramente dedicamos um estudo e uma reflexão adequados que são talvez a mais importante causa do fracasso dos negócios”**

**Peter Drucker**

## RESUMO

ALAMINI, Roberto B. **Proposta de Modelo de Planejamento Estratégico a uma Empresa de Representação Comercial do setor de Material de Construção, Localizada na Cidade de Içara-SC.** 2010. 116 p. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O presente estudo tem como foco desenvolver um modelo de planejamento estratégico à uma empresa de representação comercial do setor de material de construção, localizada na cidade de Içara, em Santa Catarina, com o intuito de definir e entender os conceitos relacionados ao tema com a finalidade de aplicá-lo na prática. Como prumo, foram apresentadas informações teóricas através de uma pesquisa bibliográfica, conceituando as diversas partes que contem um planejamento estratégicos e seus passos para elaborá-lo, assim como aspectos básicos da administração, o que é administração, função dos administradores, canais de vendas. Para elaboração do planejamento estratégico, foi necessária a aplicação de pesquisas para reconhecer fragilidades, forças e oportunidades da empresa em estudo e do mercado. Foi aplicada uma pesquisa qualitativa, onde foram apresentados dados da realidade da empresa, e uma pesquisa quantitativa onde foi aplicado um questionário aos clientes que a empresa em estudo trabalha, com a finalidade de conhecer melhor e mais profundamente os clientes que se trabalha, e poder desenvolver uma proposta de planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Analisar. Conhecer. Planejar. Aplicar. Controlar.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 TEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 PROBLEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.2 Objetivo Específico</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 O ADMINISTRADOR</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.1 As Funções do Administrador</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.1.1 Planejar</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.1.2 Organizar</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.1.3 Liderar</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.1.4 Coordenar</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.1.5 Controlar</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 ADMINISTRAÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3 EMPRESA/ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>18</b>
<b>2.4 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS</b> .....	<b>18</b>
<b>2.5 COMERCIALIZAÇÃO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.5.1 Vendas</b> .....	<b>19</b>
<b>2.5.2 Canais de Distribuição</b> .....	<b>20</b>
<b>2.5.2.1 Canal Direto</b> .....	<b>21</b>
<b>2.5.2.2 Canal Indireto</b> .....	<b>21</b>
<b>2.5.3 Representante Comercial</b> .....	<b>24</b>
<b>2.6 ANÁLISE DE MERCADO</b> .....	<b>26</b>
<b>2.6.1 Mercado</b> .....	<b>26</b>
<b>2.6.2 Posicionamento de Mercado</b> .....	<b>27</b>
<b>2.6.3 Público Alvo</b> .....	<b>28</b>
<b>2.6.4 Concorrência</b> .....	<b>28</b>
<b>2.6.4.1 Concorrência Direta</b> .....	<b>29</b>
<b>2.6.4.2 Concorrência Indireta</b> .....	<b>29</b>
<b>2.6.5 Vantagem Competitiva</b> .....	<b>29</b>



2.6.6 Segmentação .....	30
2.7 ANÁLISE SWOT .....	31
2.7.1 Análise Interna.....	32
2.7.1.1 Forças ( <i>Strengths</i> ).....	32
2.7.1.2 Fraquezas ( <i>Weaknesses</i> ).....	33
2.7.2 Fatores Externos .....	33
2.7.2.1 Oportunidades ( <i>Opportunities</i> ) .....	33
2.7.2.2 Ameaças ( <i>Threats</i> ) .....	34
2.8 PLANEJAMENTO .....	34
2.8.1 Tipos de Planejamento .....	35
2.8.1.1 Planejamento Estratégico.....	35
2.8.1.2 Planejamento Tático.....	36
2.8.1.3 Planejamento Operacional .....	36
2.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	37
2.9.1 Análise SWOT .....	38
2.9.2 Visão.....	39
2.9.3 Missão .....	39
2.9.4 Objetivos Organizacionais .....	40
2.9.5 Metas .....	40
2.9.6 Estratégia .....	41
2.9.7 Orçamento .....	41
2.9.8 Implantação .....	42
2.9.9 Controle.....	43
2.9.10 Revisão / Acompanhamento .....	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 TIPOS DE PESQUISA .....	44
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica .....	44
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	45
3.2.1 Abordagem Qualitativa .....	45
3.2.2 Pesquisa Quantitativa .....	46
3.2.3 Descritiva .....	47
3.2.4 Campo .....	48
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	48
3.4 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	51

<b>3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>51</b>
<b>4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1 PESQUISA QUALITATIVA DOCUMENTAL .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2 PESQUISA DE CAMPO QUANTITATIVO .....</b>	<b>62</b>
<b>4.3 ANÁLISE GERAL .....</b>	<b>99</b>
<b>4.4 MODELO/PROPOSTA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>101</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>109</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXO 01: Questionário Aplicado Para a Pesquisa Quantitativa .....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXO 02: Carta De Permissão Da Empresa Para Aplicação Do Questionário .....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É notória a mudança do mercado, no passar dos dias, para um comércio de concorrência mais ríspida. Fato ocorrido pelo aumento da tecnologia e aumento descomunal de opções movida pela globalização, que aproximou as organizações, e trouxe o cliente para perto. Agora, qualquer empresa, do outro lado do mundo, torna-se concorrente da empresa daqui.

Fato outro, marcante neste novo modelo de mercado concorridíssimo, é a busca da conquista do cliente. A empresa que não focar na satisfação de sua clientela está automaticamente descartado da disputa pela fatia de mercado. Agora, qualquer detalhe é relevante e faz a diferença nesta guerra pelo freguês.

A nova realidade exige, das empresas mais preparadas, ou daquelas que querem ficar preparadas, uma organização de seus objetivos e metas, conhecimento do mercado que atua, qual área deve atuar, analisar seu público, criar cenários, estar pronta as oportunidades do mercado, cessar ou diminuir suas fraquezas. A ferramenta que prepara a empresa e a organiza é conhecida como planejamento estratégico.

Nesta perspectiva, este trabalho apresenta, através de opiniões de autores importantes e renomados, conceitos básicos da administração e do trabalho do administrador a ferramentas específicas para implantação de um modelo de planejamento estratégico para a empresa em estudo, atuante como representante na área do setor de material de construção, no sul catarinense.

Além do trabalho textual implantado, recolher-se-á dados da empresa para reconhecimento interno e informações da característica da clientela da empresa, com a finalidade da criação de um modelo estratégico.

O objetivo deste modelo é nortear a empresa e deixá-la fortificada, organizando-a e preparando-a para as mudanças, ameaças e oportunidades de um mercado cada vez mais feroz e exigente.

## **1.1 TEMA**

Proposta de modelo de planejamento estratégico à uma empresa de representação comercial do setor de material de construção, localizada na cidade de Içara-SC.

## **1.2 PROBLEMA**

Como desenvolver um modelo de planejamento estratégico em uma organização na área de representação comercial do setor de material de construção, com atuação na região sul de Santa Catarina, localizada na cidade de Içara?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Propor um modelo de planejamento estratégico mercadológico à uma empresa de representação comercial do setor de material de construção, localizada na cidade de Içara-SC.

### **1.3.2 Objetivo Específico**

- Desenvolver uma análise de mercado em relação à empresa em estudo;
- Análise do cenário mercadológico atual da empresa;
- Identificar estratégias e objetivos adequados para a empresa;
- Propor um planejamento estratégico para a empresa em estudo.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

Uma característica que a globalização deixou marcada na sociedade, em plena terceira onda, sem dúvida alguma, foi a velocidade da comunicação. Essa rapidez e facilidade que os acontecimentos, e todo o tipo de notícia, a quem queira

se interessar, chegam aos ouvidos são, praticamente, instantâneas. Esta freqüência e conhecimento de todos os canais de comunicação oferecem ao sujeito, queira ele ou não, uma ferramenta importantíssima e que mudou os rumos do mercado, proporcionou-lhes informação.

A informação que a sociedade adquiriu nestes últimos anos, e que diariamente adquire transformou o pensamento de cada cidadão. Neste mundo capitalista o que não se pode é ficar parado. A exigência de melhoras condições financeiras, fez com que a criatividade somada aquela abundancia de informações, aflorassem dentro das pessoas idéias de novos negócios, ou pelo menos, vontade de arriscar em um novo empreendimento.

O que acontece, é que este risco não é, muitas vezes, mensurado, pois grande parte daqueles que abrem um negócio não tem conhecimento, know-how, das teorias administrativas. É comum abrir um negócio sem planejamento, sem ter objetivos e metas a alcançar. Pode-se comprovar este fato no mercado, onde se abrem portas, e não tarde, se fecham. É notável a grande rotatividade das organizações.

Quando se trata de uma representação comercial, há uma peculiaridade, diferente de outros setores. A maior dificuldade é levantar as oportunidades e ameaças, os pontos fracos e fortes, pois em sua maioria, as representações trabalham com telemarketing, não tendo uma concorrência direta para comparar e conseqüentemente uma difícil correção de erros, quando em setores diferentes, a análise é feita comparando-se com a concorrência. Por isso é importante que a empresa trace um norte e siga-o, assim, por mais oculta que seja a comparação, a empresa estará sempre evoluindo e aptas a agarrar as oportunidades.

Este projeto teve como objetivo mostrar o rumo aos que abriram ou estão para abrir um empreendimento. Expor, aos novos empresários, as diretrizes de um planejamento estratégico, seus fins e sua importância. Tratar da importância de se traçar metas e objetivos. Tudo para criar, ou deixar, uma empresa mais sólida e competitiva em um mercado altamente competitivo.

A viabilidade do projeto foi inquestionável quanto sua realização. De maneira teórica, sem necessidade de altos investimentos e tempo de execução relativamente pequeno. A empresa mostrou interesse e total apoio quanto a realização desta pesquisa. O projeto abonou a empresa conhecimento. Quando

pensamos que conhecimento e estudo nunca são demais, reforçou mais ainda a viabilidade de ter sido executado.

Foi interessante o momento deste projeto, pois a empresa está sempre com o intuito de crescer, principalmente em aumentar o número de representadas. Para isso ela deve estar preparada para receber mais empresas para representar. Este trabalho, então, garantiu a empresa preparação a receber estas oportunidades externas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O ADMINISTRADOR

Ao definir o conceito do administrador, Lacombe e Heilborn (2003, p.03) dizem que o “papel do administrador é a obtenção de resultados por meio de terceiros, do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena.”

É através das pessoas que o administrador alcançará o resultado almejado. Tratando-se ainda, que o mundo está na onda da informação, que implica em um alto conhecimento de cada um, com diferentes potenciais e pensamentos diferentes, cabe ao administrador, saber e absorver ao máximo a capacidade que cada colaborador pode fornecer em prol da organização (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Ainda os mesmos autores, citados acima, comentam ainda (2003, p.01) o seguinte:

Uma das principais qualidades do administrador é saber tomar decisões, pois não existe decisão perfeita e ele terá que pesar as vantagens e desvantagens de cada alternativa para escolher a melhor.

Maximiano (2007, p.11) diz que “tomar decisões é a essência do trabalho de administrar”.

Segundo Drucker (2002) a definição da palavra ou função do administrador nunca foi exata e nunca foi satisfatória. Antigamente definia-se àquele que é responsável pelo trabalho de terceiros. Em outro, fala-se que administrador é o patrão, mas em muitos casos esses termos não são verdades. Drucker exemplifica que “o tesoureiro da firma, [...] pode ter seus auxiliares, e nesse sentido será administrador [...] mas claramente é sozinho que o tesoureiro executa a maior parte dos serviços que lhe competem” (2002, p.06). Neste caso e conceito, tesoureiro é parte administrador por responsabilizar por trabalhos de terceiros, mas não é necessariamente o proprietário.

Em uma definição mais moderna e abrangente, Drucker (2002, p.10) define administrador como “todo aquele que execute tarefas próprias da administração, desfrutando ou não de poder sobre terceiros”.

## **2.1.1 As Funções do Administrador**

As definições das funções do administrador tiveram como base os usados por Fayol, e ao passar do tempo foram aprimorados por diversos autores. Entre todas, as mais utilizadas como definição são: Planejar; Organizar; Liderar; Coordenar e Controlar (LACOMBE e HEILBORN 2003).

### **2.1.1.1 Planejar**

Maximiano (2007, p.08) diz que a função planejar “é a ferramenta para administrar as relações com o futuro”.

É pensar onde se deseja chegar com a empresa. Deste pensamento, determinar meios concretos, através de objetivos, metas, políticas, para poder realizá-lo (LACOMBE e HEILBORN 2003).

### **2.1.1.2 Organizar**

Destina-se a identificar os trabalhos necessários, dividir trabalhos, responsabilidades e agrupar grupos de trabalhos para um trabalho eficaz para o alcance dos objetivos definidos (LACOMBE e HEILBORN 2003).

Segundo Maximiano (2007, p.08) “é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. [...] consiste no ordenamento dos recursos, [...], segundo algum critério de classificação”.

### **2.1.1.3 Liderar**

Condução de uma equipe através de motivação, persuasão, delegação, cobrança de resultados, para conversão de um objetivo em comum. O administrador terá que alcançar os objetivos através de seus liderados (LACOMBE e HEILBORN 2003).

De acordo com Maximiano (2007, p.08) é “trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos”.



#### **2.1.1.4 Coordenar**

Organizar todas as ações, etapas e equipes para que trabalhem de modo equilibrado, sincronizado e integrado (LACOMBE e HEILBORN 2003).

#### **2.1.1.5 Controlar**

Ter a certeza de que os meios para atingir as metas estão no caminho certo através de medições e conseqüentemente tomar decisões corretivas (LACOMBE e HEILBORN 2003).

### **2.2 ADMINISTRAÇÃO**

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p.49) pode-se resumir a arte de administrar em uma só frase: “administrar é o ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros”.

Conforme Chiavenato (1989, p.03) “administração representa não somente o governo e a condução de uma empresa, mas também todas as atividades relacionadas com o planejamento, organização, direção e controle da ação empresarial”.

Para Drucker (2002, p.02) “a administração e os administradores constituem necessidades específicas de todas as entidades, da menor à maior. Constituem o órgão específico de toda entidade. São eles que mantêm sua coesão e a fazem trabalhar”

Maximiano (2000) diz que administração é ação. Ainda ele, define administração como “um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle” (MAXIMIANO 2000, p.26).

A visão do processo de administrar para Maximiano (2000) não é tão somente em uma organização, empresa. É sim, também, uma arte do dia a dia de todas as pessoas, quando estas têm que tomar decisões de qualquer importância, mas que refletirá no seu amanhã. Por isso administrar faz parte da rotina de todas as pessoas.

## 2.3 EMPRESA/ORGANIZAÇÃO

Maximiano (2000, p.91) descreve organização como um “sistema de recursos que procura realizar objetivos ou conjunto de objetivos” e ainda que “uma organização é um sistema de trabalho que transforma recursos em produtos e serviços” (2007, p.03).

Ao conceituar uma empresa, Chiavenato (1989, p.01) diz que “a empresa é uma organização social que utiliza recursos a fim de atingir determinados objetivos. É uma organização social por ser uma associação de pessoas que trabalham em conjunto para a exploração de algum negócio”.

Lacombe e Heilborn (2003) dizem que as organizações executam quase todas as atividades na sociedade. E que há a preferência das pessoas pela escolha de uma organização, seja uma empresa ou moradores de um bairro, porque desta forma torna-se mais fácil alcançar algum objetivo. Lacombe e Heilborn definem que organização é um “grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns” (2003, p.13).

Para Drucker (2002, p.57), a respeito da finalidade da empresa/organização, “precisa ser externa à própria empresa. Na verdade, ela [a finalidade] deve encontrar-se na sociedade, já que a empresa é órgão da sociedade. Só uma finalidade será válida para a empresa: criar seu cliente”.

Segundo Silva (2007, p. 03) ao falar do papel exercido pela a empresa, comenta que “a empresa representa a organização econômica com a finalidade de reunir ou combinar os fatores de produção, tendo em vista produzir mercadorias e serviços para a satisfação das necessidades humanas”.

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Este método usado mudou consideravelmente o modo de se pensar. No que antes o foco do processo era as atividades realizadas, ou seja, o meio que se utilizava no procedimento, agora passa a ser substituído pelo foco no resultado esperado. “Agora, ela [a organização] se preocupa com os fins para estabelecer os meios apropriados para chegar lá” (CHIAVENATO 2005, p.241). Nesta teoria que começou a difundir o pensamento ou processo de planejamento, pois se estudava, a

partir dos fins, objetivos gerais, os meios necessários - objetivos específicos (CHIAVENATO, 1979).

Maximiano comenta, sobre a expressão criada por Peter Drucker, administração por objetivos, que “é um procedimento sugerido para aplicação prática do processo de planejar, organizar, executar e controlar” (2007, p.42).

Esta técnica de Administração por resultados decaiu nos anos 90, quando outros métodos foram implantados, mas os três frutos que este sistema deixou a qualquer administração ainda são válidos. Objetivos específicos, tempo definido e *feedback* sobre o desempenho (MAXIMIANO, 2007).

Conforme Chiavenato (1989, p.66)

Administração por Objetivos é um modelo de administração, no qual os administradores e subordinados definem em conjunto suas metas comuns, estabelecendo a responsabilidade de cada um no alcance dessas metas e utilizando-as como guias tanto para o trabalho como para a verificação do desempenho de cada pessoa ou órgãos envolvidos. O desempenho passa a ser avaliado em função do alcance dos objetivos ou resultados.

A administração por objetivos segundo Drucker (2002) são as metas que cada trabalhador tem para alcançar o objetivo global da empresa. Através de controles de medições para firmar o êxito da empresa.

## **2.5 COMERCIALIZAÇÃO**

Este tópico tratar-se-á de canais de distribuição.

### **2.5.1 Vendas**

O processo de qualquer empresa fabricante de produto encerra ao consolidar uma venda.

O conceito de vendas segundo Roccato (2006) é a troca de uma determinada mercadoria ou serviço com no mínimo duas partes, e nesta troca pratica-se troca de um determinado valor monetário.

Lacombe e Heilborn (2003, p.120) definem vendas como “o fechamento do negócio, isto é, a troca do produto por um valor oferecido pelo cliente [...]”.

Segundo Kotler (2003, p. 226):

Muitas são as imagens de vendas. A escola YTS afirma que vender consiste em “Yell, Tell and Sell” (gritar, dizer e vender). A escola S&P diz que vender é “Spray and Pray” (aspergir e rezar). Já a escola LGD sugere que vender é “Lunhc, Golf and Dinner” (almoço, golfe e jantar).

### 2.5.2 Canais de Distribuição

Canais de distribuição segundo Tejon Megido e Szulcsewski (2006, p.55) “são organizações que servem para colocar à disposição de consumidores finais/clientes produtos que são originários de um fabricante”.

Sobre o mesmo assunto, Las Casas (apud Tarpey e Donnelly, 1988 p.86) delibera que “canal de distribuição é a combinação de instituições pelas quais o vendedor vende produtos ao consumidor, ou usuário ou consumidor final”.

Kotler (2003, p.54) diz que “os canais de distribuição caracterizam-se pelo dinamismo. Oferecem vantagem competitiva, quando usados de maneira adequada, mas geram desvantagem competitiva, quando mal utilizados”.

As opções, segundo Roccato (2006), que uma empresa fabricante pode utilizar para vender seus produtos podem ser duas. Conhecida como canal direto – onde o fabricante vende seu produto diretamente ao consumidor – e canal indireto, onde o fabricante alcança seu consumidor através de terceiros. Uma terceira hipótese consiste no chamado modelo híbrido, onde a empresa emprega na sua política o meio direto e indireto, o que geralmente causa conflitos e principalmente descontentamento do parceiro de vendas do canal indireto ao concorrer com a fabricante.

As vendas, de acordo com Tejon Megido e Szulcsewski, (2002) são divididas entre pessoais e impessoais. Onde as Impessoais são “vendas em que não existe a presença do vendedor; o comprador toma sozinho a decisão de comprar” (TEJON MEGIDO E SZULCSEWSKI 2002, p.28), e as pessoais, são aquelas equipadas com por uma equipe de vendas e estruturada em canal direto e canal indireto.

Kotler diz (2003, p.54) que “quanto maior a quantidade de canais, maior a cobertura de mercado da empresa e mais altos os índices de crescimento de suas vendas”.

Kotler e Armstrong (2003, p.307) definem canal de distribuição como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para o uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial.”

### **2.5.2.1 Canal Direto**

Roccatto (2006, p.01) define canal direto da seguinte maneira: Canal direto é a empresa que “se dispõe a ofertar e comercializar seus produtos diretamente aos clientes finais.”

Tejon Megido e Szulcsewski (2002, p.29) diz do canal direto que “o vendedor mantém vínculo empregatício com a empresa, independente se é fabricante ou canal de distribuição.”

Segundo Minadeo (2008, p.256):

A distribuição direta não apresenta intermediários, com vendas diretas ao consumidor. Não há exposição do produto em varejistas. Não há distribuição através de atacadistas. O produtor tem o controle total das atividades mercadológicas, até o recebimento do produto pelos consumidores finais. A vantagem principal é o maior controle exercido pelo fabricante no processo de comercialização.

Chiavenato (2005, p.104) diz que na venda direta “a própria empresa produtora faz a venda diretamente ao consumidor final, através de seus próprios órgãos, como departamentos, filiais, agências, sucursais, representantes próprios, etc.”.

### **2.5.2.2 Canal Indireto**

A grande característica e vantagem da escolha pelo canal indireto é o níveis de abrangência da cobertura do mercado. Possibilitando uma ação de vendas mais eficiente e eficaz, com o representante da empresa mais próximo do cliente final. (LAS CASAS, 1988).

Tejon Megido e Szulcsewski (2002, p.29) dizem o seguinte sobre canal indireto “a empresa utiliza-se de representantes comerciais, agentes, corretores etc., sem manter vínculo empregatício”.

Roccatto (2006, p.01) diz do canal indireto, “quando a empresa decide nomear terceiros, ou seja, uma ou mais empresas para distribuir e/ou comercializar seus produtos para revendedores e clientes finais”.

Chiavenato (2005, p.104) comenta que a venda pelo canal indireto “é a distribuição na qual o produto/serviço passa por vários intermediários até chegar ao consumidor final. Os intermediários formam os canais de distribuição”.

Kotler (1990, p.331) diz:

O uso de intermediários geralmente se explica pela sua eficácia superior no desempenho das tarefas e funções básicas do marketing. Os intermediários, através de suas experiências, suas especificações, seus contatos e sua escala, oferecem ao produtor mais do que ele pode conseguir normalmente por conta própria.

Como dito, canal indireto é onde a opção de venda adotada passa por terceiros.

Kotler (1990) mostra as possibilidades utilizadas na figura 01:

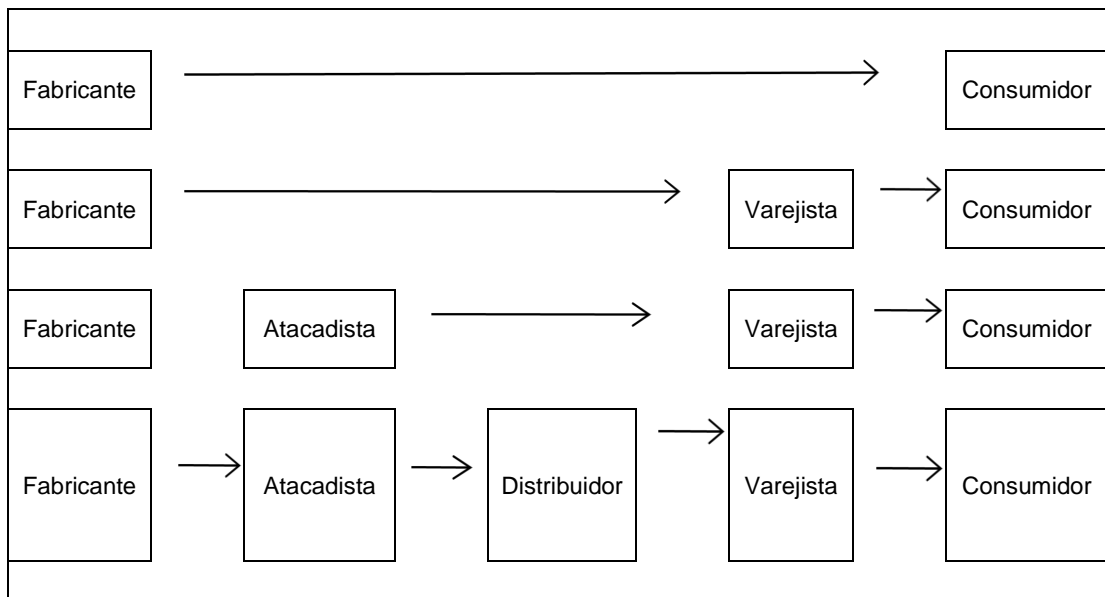


Figura 01: Canais de Distribuição  
Fonte: Kotler (1990)

#### a) Fabricante

São aquelas empresas que produzem determinado produto para colocar a disposição de usuários. É da empresa, a escolha do canal de distribuição utilizado para colocar seu produto no mercado (ROCCATO, 2006).

Chiavenato (2005, p.41) diz que são “as empresas que se dedicam ao processamento e transformação das matérias-primas em produtos acabados. Sua produção consiste em bens ou mercadorias”.

#### b) Distribuidor

O distribuidor é a organização/empresa que adquire do fabricante elevado número de mercadorias produzidas para revendê-lo, abastecendo os seus clientes, no caso, revendedores para o consumidor/cliente final (ROCCATO, 2006).

A existência dos distribuidores é justificada, entre fabricante e varejistas, pois são mais eficientes na prestação de serviço, coleta de dados, assunção de riscos, transporte armazenamento, do que os próprios fabricantes, caso estes tivessem que cumprir esta função (KOTLER, 2003).

Kotler (1998, p.514) diz do distribuidor que “prestam vários serviços como estocagem, crédito e entrega. Podem vender uma ampla variedade de produtos, uma linha geral ou linha específica”.

Segundo Urban e Urban (2006, p.162) “a empresa compra das indústrias, com as quais não possui acordo formal ou informal de exclusividade de produtos e territórios, e assume posse e propriedade dos produtos para revendê-los e entregá-los”.

#### c) Atacadista

Tejon Megido e Szulcsewski (apud Kotler, 2002, p.56) descrevem que atacadista é a “empresa que vende bens ou serviços comprados para revenda ou uso empresarial”.

Para Kotler e Armstrong (2003, p.352) “o atacado inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens e serviços para aqueles que compram para revenda ou para uso comercial.”

Las Casas (1988, p.101) utiliza da seguinte definição:

“Atacadistas são intermediários que vendem seus produtos a varejistas ou outros atacadistas. O que diferencia o atacadista de um varejista é que ele não vende ao consumidor final. Se ele fizer isso, estará envolvido numa atividade varejista.”

Minadeo (2008, p.311) diz dos atacadistas:

- Vendem basicamente a varejistas, cujo propósito é a revenda de mercadorias;
- Compram em quantidades maiores do que os varejistas;
- Cobrem uma área bem mais extensa do que os varejistas.

#### d) Varejista

O conceito de varejista, segundo Levy e Weitz (2000, p.26) “é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores”. É o varejista o a última parte do processo de venda e compra de um produto, ele que liga o fabricante ao consumidor final (LEVY e WEITZ, 2000).

Las Casas (1988, p.94) diz: “quando uma empresa vende ao consumidor final ela está praticando uma atividade de varejista”.

A definição por Roccato (2006, p.07) é que varejo “compreende o atendimento a consumidores finais, ou seja, pessoas físicas que são atendidas pelos estabelecimentos comerciais”.

Kotler (2003, p.223) comenta que “os varejistas [...], converteram-se em representantes dos clientes, com capacidade de escolha dos produtos mais compatíveis com as necessidades dos clientes”.

Kotler e Armstrong (2003, p.336) diz que “varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal, e não empresarial”.

#### e) Consumidor/Cliente Final

Roccato (2006, p.06) comenta que consumidor, ou cliente final, é “o último elo da cadeia. A empresa ou consumidor final que adquire o produto/serviço sem o objetivo de revendê-lo, mas sim para uso próprio”.

Kotler (1988, p.192) define que “são aqueles que têm autoridade formal para selecionar o fornecedor e preparar as condições de compra”.

Segundo Chiavenato (2005, p.107) “é aquele que compra ou utiliza produtos ou serviços para satisfazer desejos pessoais, necessidades domésticas e não para revenda [...]”.

### **2.5.3 Representante Comercial**

O Representante Comercial enquadra-se como atacadista.

Ao comentar sobre o papel do representante comercial, Minadeo (2008, p.293) delibera da seguinte forma:

Os representantes comerciais são importantes auxiliares da indústria e do comércio. Há firmas com décadas de tradição, atuando com importantes marcas perante centenas de varejistas. Agregam valor à medida que as companhias representadas não precisam investir em uma estrutura de atendimento aos clientes, dado que existem companhias cujo porte não justificaria um investimento desse tipo. Os representantes estão ligados às representadas por um contrato que fixa sua comissão, zona de ação e os produtos sobre os quais atuam. Em alguns casos, podem até contratar subagentes.



O Representante Comercial é classificado como um atacadista, no sistema de canal indireto, pois vendem os produtos a varejistas, e não diretamente ao consumidor. Las Casas (2005) divide ainda o atacadista em comerciante e como agente. Comerciante é aquele que compra o produto do fabricante para ser revendido e o Agente comercializa o produto a terceiros sem adquiri-los, ou seja, sem comprá-los (LAS CASAS, 2005).

Os agentes, segundo Las Casas (2005) são divididos em dois grupos, o representante comercial e os corretores. Las Casas (2005) diz que o representante comercial trabalha como parte da empresa que representa, com contrato entre as partes muitas vezes com exclusividade. Os corretores, por sua vez, diferem, pois não têm compromisso exclusivo com o produtor ou empresa

Chiavenato (2005, p.106) utiliza a seguinte definição ao falar sobre o representante comercial, que é nomeado, também, como intermediário agente: “é o intermediário que negocia compras e/ou vendas de bens, mas sem adquirir a propriedade dos mesmos. A sua remuneração consiste geralmente em comissões ou taxas previamente fixadas”

Kotler (1998) nomeia os agentes como Agentes de Fabricantes, Agentes de Vendas, Agentes de compra e Agentes Comissionados.

A definição de cada agente é definido por Kotler (1998, p.515) segundo a figura 02 a seguir.

Agentes de Fabricantes	Representam dois ou mais fabricantes de linhas de produtos complementares. Formalizam contratos por escrito com cada fabricante, cobrindo política de preço, territórios, procedimentos de atendimento de pedidos, serviços de entrega, garantia e taxas de comissão. Conhecem as linhas de produtos de cada fabricante e usam seus contatos amplos para vendê-las. são utilizados para vender linhas de produtos como vestuário, móveis, produtos elétricos. A maioria dos agentes de fabricantes constitui pequenas empresas, com alguns funcionários que trabalham como vendedores experientes. São contratados por pequenos fabricantes que não podem mantêm forças de vendas próprias e por grandes fabricantes que desejam abrir novos territórios onde não podem manter cobertura de vendedores em tempo integral.
Agentes de Venda	Recebem autoridade contratual para vender toda a produção de um fabricante que não está interessado em assumir a venda ou sente-se despreparado para tal. O agente de venda funciona como um departamento de vendas e exerce grande influência sobre preços e condições de vendas. Normalmente, não possui limites territoriais. são encontrados em áreas de produção como têxteis, máquinas e equipamentos industriais, carvão e coque, produtos químicos e metais.

Agentes de Compra	Geralmente firmam contratos a longo prazo com compradores que os encarregam da aquisição de produtos e, freqüentemente, da recepção, inspeção, armazenagem e embarque das mercadorias aos clientes. Fornecem informações de mercado úteis para os clientes, além de estarem habilitados para comprar os melhores produtos disponíveis a preços acessíveis.
Agentes Comissionados	Assumem a posse física dos produtos e negociam as vendas. Normalmente, não são contratados a longo prazo. São usados com maior freqüência por agricultores que não desejam vender diretamente seus produtos, nem filiar-se a alguma cooperativa. Os agentes comissionados deslocam a produção até um mercado central, vendem-na pelo melhor preço, abatem a comissão e as despesas e remetem o saldo aos produtores

Figura 02: Diferença entre Agentes  
Fonte: Kotler (1998)

## 2.6 ANÁLISE DE MERCADO

Para a composição de um planejamento estratégico, é importante que se faça a análise de mercado.

Chiavenato (2005, p. 82) comenta que “quanto mais a empresa conhece seu mercado tanto mais chances de sucesso ela terá”.

Ambrósio (2007, p.19) diz que “é uma fase crucial para conferir rigor ao plano de marketing, com base em dados e fatos, e não somente em hipótese e opiniões”.

Segundo Castro e Neves (2006, p.66) o objetivo da análise “é conseguir compreender o ambiente externo, ou variáveis incontroláveis, e traduzir as mensagens desse ambiente através de tendências trazendo oportunidades e ameaças para a organização”.

### 2.6.1 Mercado

Segundo Kotler (2003, p.142), “os economistas definem mercado como um conjunto de compradores e vendedores [...] com determinado produto ou classe de produto”.

E para os profissionais da área de marketing vêem da seguinte maneira, ainda por Kotler (2003, p.142), “os vendedores como setor e os compradores como mercado”.

Chiavenato (2005, p.18-19) expõe da seguinte maneira:

As empresas não existem no vácuo e nem são absolutas ou auto-suficientes. Elas estão inseridas em um meio ambiente do qual fazem parte e do qual dependem para funcionar e existir. O meio ambiente é onde as empresas obtêm seus recursos e insumos e é onde colocam o resultado de suas operações: seus produtos e serviços. O ambiente, portanto, fornece os recursos e insumos de que as empresas necessitam e é o ambiente que assume os produtos ou serviços que as empresas produzem. É no ambiente que existem os mercados.

MaCarthy e Perreault (1997, p.66) dizem mercado “é um grupo de consumidores potenciais com necessidades similares que estão dispostos a trocar algo de valor com vendedores que oferecem vários bens e/ou serviços.”

A definição segundo Minadeo (2008) é que “mercado são consumidores reais ou potenciais de um certo produto ou serviço de um fabricante, dos fornecedores deste fabricantes, e possíveis produtos ou serviços substitutos que também satisfazem a necessidade do consumidor

A definição usada por Sandhusen (2003, p.04) é que “mercados são grupos de compradores reais ou potenciais que se podem dispor a comprar o produto, tendo autoridade necessária para comprá-lo [...]”.

## **2.6.2 Posicionamento de Mercado**

Segundo Minadeo (2001, apud Czinkota et al., 2008, p.203) “posicionamento é a imagem que os clientes têm de um produto, especialmente em relação aos concorrentes”.

Ainda Minadeo (2008, p.203) “o conceito de posicionamento pode ser expresso como o empenho que a empresa faz para criar e manter certo conceito na mente dos consumidores”.

Urban e Urban (2006, p.26) dizem do posicionamento o seguinte:

Significa selecionar uma idéia essencial (ou algumas poucas idéias essenciais) sobre o produto, a marca ou a empresa fixá-la num lugar privilegiado na mente dos consumidores e distintivo frente aos concorrentes. A empresa define como quer ser percebida pelos consumidores.

Magalhães e Sampaio (2007, p.22) definem que posicionamento é “a ocupação de um determinado espaço conceitual na cabeça dos consumidores com um elemento diferenciador de um produto ou serviço”.

O posicionamento da empresa é tentar fixar na mente dos clientes em potenciais a sua marca. É importante atribuir uma característica do produto ou

serviço disponibilizado, e desta característica, criar uma conexão direta ao nome da marca. Como exemplo, o posicionamento da Volvo (fabricante automobilística) é de que seus carros são os mais seguros, então, quando se fala em segurança em um carro, automaticamente, o cliente já relaciona com a marca alvo. O importante na escolha deste atributo é utilizar o que a marca tem de melhor, sem a possibilidade de um concorrente utilizar da mesma característica com possibilidades de ser melhor (KOTLER, 2003).

Segundo McCarthy e Perreault (1997, p. 77) “o posicionamento ajuda os gerentes a entenderem como os consumidores vêem seu mercado. Ele pode ser muito útil como parte de uma análise mais ampla de mercados-alvos”.

Segundo Neto et. al (2006, p.153) “posicionamento é a estratégia de criar uma imagem única para a marca na mente do consumidor, que seja valorizada por ele e diferenciada em relação às dos concorrentes”.

### **2.6.3 Público Alvo**

A escolha do público alvo mudou nessa nova era de empresas. O que antes se procurava o mercado de massa, hoje, buscasse a escolha de um específico nicho de mercado. (KOTLER, 2003).

Kotler (2003, p.144) ainda comenta que “marketing em massa é lançar o produto no mercado e rezar na missa aos domingos para que alguém o compre.”

Chamado por McCarthy e Perreault (1997, p.43) como marketing-alvo, definem como “um composto de marketing preparado sob medida, visando a consumidores-alvos específicos.”

### **2.6.4 Concorrência**

Segundo Sandhusen (2003, p.06), “concorrência é o modo direto e indireto pelo qual os clientes podem satisfazer as suas necessidades, ale, de fazer uma troca por uma oferta especial”.

O autor Chiavenato (2005, p.33) diz que “a concorrência é constituída pelas empresas que produzem produtos ou serviços similares ou que disputam o mesmo mercado ou a mesma clientela.”

Philip Kotler (apud Theodore Levitt, 2003, p.33) diz que:

A nova competição não é entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre os que adicionam aos produtos de suas fábricas, na forma de embalagem, serviços, propaganda, serviços aos clientes, financiamento, esquema de entrega, depósitos e outras coisas às quais os consumidores atribuem valor.

Ainda Kotler (2003, p. 32) comenta que “as empresas jamais devem ignorar seus concorrentes. O importante é manter-se em constante estado de alerta.”

Minadeo (2008, p.13) comenta que “a existência da concorrência é vital para a existência do mercado e para que os consumidores tenham opções de produtos, além de menores preços”.

#### **2.6.4.1 Concorrência Direta**

Chiavenato (2005, p.34) diz que “são as empresas que estão competindo e disputando o mercado e clientela de uma empresa”.

Kotler (1998, p.212) diz da concorrência direta “aqueles que perseguem os mesmos mercados-alvo e adotam estratégias semelhantes”.

#### **2.6.4.2 Concorrência Indireta**

Chamado por Chiavenato, como concorrentes potenciais, define (2005, p.34) que “são as empresas que, embora não estejam competindo e disputando o mercado e clientela de determinada empresa, têm todas as condições para tanto, faltando apenas uma decisão neste sentido.”

Kotler (2003) exemplifica falando do relato do presidente da Coca-Cola ao ser questionado que sua empresa atingirá o máximo possível da fatia de mercado, e este respondeu que correspondia a apenas 4% do total de líquido que as pessoas ingerem. Sendo seus concorrentes indiretos, a água, café, chá, leite, que são substitutos ao refrigerante da marca.

#### **2.6.5 Vantagem Competitiva**

Segundo Kotler (2003, p.221) “as empresas são capazes de construir vantagem competitiva com base em muitas fontes, como qualidade, velocidade,

segurança, projeto e confiabilidade, além de baixo custo, baixo preço e assim por diante.”

Para Stevens (2004, p.98) “vantagem competitiva é algo especial que uma companhia faz ou possui que a põe à frente dos outros competidores”.

MaCarthy e Perreault (1997, p.83) dizem que “a descoberta de uma vantagem competitiva sustentável exige atenção especial para as forças e fraquezas do concorrente.”

Segundo Neto et. al (2006, p.164) “a existência da vantagem competitiva é causada por ações que criam um valor que não pode ser igualados pelos demais competidores”.

Oliveira (2007, p.128) comenta que “a vantagem competitiva de uma empresa pode ser resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação de sua alta administração”.

#### **2.6.6 Segmentação**

Segundo Cobra (1994, p.130) segmentação é “quando um mercado é subdividido em partes menores, que guardam as suas características básicas, [...]”.

MaCarthy e Perreault (1997, p.67-68) dizem que segmentação de mercado “é um processo de duas etapas: (1) Nomear mercados-produtos amplos e (2) segmentar esses mercados-produtos amplos para mercados-alvos e desenvolver compostos de marketing adequados”.

Ainda MaCarthy e Perreault (1997, p.69) fala sobre o assunto que “os gerentes orientados para marketing consideram a segmentação um processo de agregação – conglomerado de pessoas com necessidades similares em um segmento de mercado”.

Segundo Stevens et al. (2004, p.77) “a subdivisão de um mercado em partes menores ou segmentos é usualmente chamada de segmentação de mercado.

A segmentação pode ser entendida como uma parcela do mercado, ou conhecido, também, como mercado do produto. É a identificação de uma parte potencial do mercado em geral, e onde o foco do marketing agirá para conseguir resultados, dada a realidade de que cada segmento tem características diferentes (STEVENS et al., 2004).

A segmentação do mercado é fruto da extinção da política de marketing em massa, que consiste em criação de um produto generalizado, sem um público específico. A extinção tem como causa básica que cada cliente tem vontade e desejos diferentes, sendo impossível criar um que atendesse a necessidade de todos. As empresas, hoje, pecam mais pela falta de segmentação e foco, do que pelo excesso de segmentação (KOTLER, 2003).

O conceito para Chiavenato (2005, p.26-27) sobre a necessidade da segmentação é “que não existem dois clientes iguais [...] (e) para atender às diversas necessidades no mercado torna-se necessário concentrar os esforços em grupos menores – ou segmentos – dentro do mercado”.

## 2.7 ANÁLISE SWOT

A sigla SWOT vem da língua inglesa e significa *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, traduzido para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, e é chamado por alguns autores brasileiros como FOFA.

Segundo Magalhães e Sampaio (2007, p.45) “SWOT é a sigla que denomina um dos modelos mais simples e efetivos para organizar as relações entre competências da organização [...] e as condições ambientais”.

Ainda os mesmos autores dizem que o objetivo de cada administrador, é converter as fraquezas da empresa em forças, e associá-las a oportunidades, e quando não for possível extinguir as fraquezas, tomar decisões que minimizam seu efeito negativo. Do mesmo modo, deve trabalhar para converter as ameaças em oportunidades (MAGALHÃES E SAMPAIO, 2007).

Kotler (2000, p.31) diz da análise SWOT, que “seu propósito é fazer com que sejam previstos os acontecimentos importantes que possam causar impacto na empresa”.

Ferrell (2000, p.33) confirma:

A análise SWOT foca os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaça) – [...] – que dão à empresa certas vantagens e desvantagens em satisfazer as necessidades de seu mercado-alvo. Essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades e à concorrência de mercado. Essa análise ajuda a empresa a identificar o que faz bem e onde precisa fazer melhorias.

A Análise SWOT consiste na elaboração de um estudo da análise interna e externa da empresa.

### **2.7.1 Análise Interna**

O objetivo da Análise interna é levantar e evidenciar os defeitos e as qualidades da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos da mesma. Esta análise deve levar em consideração outras empresas de seu setor de atuação, seja concorrentes diretos ou apenas aqueles potenciais (OLIVEIRA 2002).

Da análise interna Gobe (2007, p. 16) comenta que são diagnósticos das “forças próximas à empresa que afetam sua habilidade de servir clientes, seus canais de marketing e todos os públicos relacionados a ela, mas que podem ser controladas pela empresa.”

#### **2.7.1.1 Forças (*Strengths*)**

A análise que Magalhães e Sampaio (2007, p.47) fazem sobre forças é que “são condições internas e competências em estruturas, processos e pessoas que dão à empresa vantagens competitivas no atendimento das necessidades do mercado”.

Para Oliveira (2002, p. 64) “é a situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial”.

Stevens (2004) comenta que as forças internas da empresa são a sua vantagem competitiva. Ou seja, algo positivo que difere dos demais concorrentes, e têm o potencial de superá-los no mercado. As forças contribuem para a estratégia da empresa e sua busca por oportunidades.

Kotler (2000) comenta que o levantamento das forças da empresa dá-se pela análise do potencial do marketing, financeira, de fabricação e organização, fazendo uma classificação quanto sua importância. A grande questão, para o autor citado, é se a empresa deve analisar as oportunidades que a empresa tem capacidade de adotar, pelas suas forças. Ou se devem corrigir suas fraquezas a fim de buscar oportunidades diferentes.

Ferrell (2000, p.34) garante que “as forças referem-se aos fatores que permitem à empresa alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvos, isto é, uma vantagem competitiva”.



### **2.7.1.2 Fraquezas (*Weaknesses*)**

A definição por Magalhães e Sampaio (2007, p.47) de fraqueza é que “são as limitações, desvantagens e dificuldades nas condições e competência internas que dificultam ou enfraquecem o desenvolvimento ou a implementação de estratégias de marketing”.

Oliveira (2002, p.47) define ao dizer que “é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial”.

As fraquezas, segundo Ferrell (2000, p.34) “referem-se a quaisquer deficiências que uma empresa possa ter no desenvolvimento ou na implantação de sua estratégia de marketing”.

### **2.7.2 Fatores Externos**

A análise externa da empresa aborda os aspectos: Oportunidades e Ameaças. A finalidade de tal estudo é a relação entre a empresa e o ambiente em que atua, assim como a atuação do produto no mercado. Ambiente é considerado todas as causas externas que influenciam a empresa (OLIVEIRA 2002).

Uma característica dos fatores externos, é que não são controláveis pela empresa. Podem ser aproveitadas, mas não são manipuladas.

#### **2.7.2.1 Oportunidades (*Opportunities*)**

Kotler (1998, p.86) define oportunidade como “uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente”.

Magalhães e Sampaio (2007, p.48) definem as oportunidades como “condições favoráveis nos ambientes e as alterações culturais e comportamentais ocorridas no mercado, que podem ser transformadas em benefícios pelas empresas que souberem tratá-las de maneira adequada”.

Segundo Oliveira (2002, p.64) “é a força ambiental incontrolável pela empresa que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto dura”.

Ferrell (2000, p.34) fala que “as oportunidades referem-se às condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização, se ela for adequadamente afetada”.

A definição de oportunidade por Stevens (2004, p.40) “é uma chance de melhorar o desempenho global”

Kotler (2000, p.98) diz que é oportunidade “existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento”.

### **2.7.2.2 Ameaças (*Threats*)**

Oliveira (2002, p.65) descreve ameaça como uma “força ambiental incontrollável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil”.

O autor Ferrell (2000, p.34) escreve que “as ameaças referem-se às condições ou às barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos”.

Kotler (1998, p.86) diz da ameaça como “um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou do lucro.”

Ainda o autor Kotler (2000) comenta que as ameaças devem ser tratadas de acordo com sua gravidade e probabilidade, assim, deve-se tomar as devidas providências de correções àquelas ameaças que se enquadram com maior gravidade e maior probabilidade de acontecer.

Segundo Magalhães e Sampaio (2007, p.48) “são condições externas à empresa, barreiras de mercado ou concorrentes, que podem impedir, inibir ou reduzir a consecução dos objetivos de marketing”.

## **2.8 PLANEJAMENTO**

Lacombe e Heilborn (2003, p.162) “planejamento pode ser visto como a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como a determinação consciente de cursos de ação [...]”.

De acordo com autor Maximiano (2007, p.121) o planejamento é um “processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são planejamento”.

Oliveira (2007, p.05) comenta que o processo de planejar “envolve, [...], um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”.

Ainda falando sobre o mesmo assunto Oliveira (2007, p.05) diz:

Toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

De acordo Stevens (2004, p.06) o planejamento pode ser definido “como a atividade administrativa que envolve análise do ambiente, estabelecimento de metas, decisão sobre ações específicas necessárias para atingir as metas e oferecer *feedback* sobre os resultados”.

Ainda o autor Stevens (2004, p.08) comenta:

O planejamento apresenta muitas vantagens. Por exemplo, ajuda a adaptação da gerência a ambientes em constante mudança, aproveita as oportunidades criadas pelas mudanças, levanta discussões sobre questões importantes e determina objetivos e responsabilidades para as pessoas, com maior precisão.

Gracioso (2007 apud Anderson, 1981, p.38) define planejamento em “criar as condições para que a empresa cresça de forma equilibrada.”

Serra, Torres e Torres (2004, p.30) definem planejamento como:

Processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.

## **2.8.1 Tipos de Planejamento**

### **2.8.1.1 Planejamento Estratégico**

Segundo McCarthy e Perreault (1997, p.43) o planejamento estratégico é um “processo administrativo destinado a manter o equilíbrio entre recursos de uma

organização e suas oportunidades de mercado. É um trabalho da alta administração”.

De acordo com Telles (2003, p.100) planejamento estratégico é um:

Processo de análise, objetivando reconhecer, avaliar e decidir sobre objetivos, recursos, situação e necessidades de cada organização, assim como a construção de uma arquitetura planejada consistente, envolvendo todas as dimensões e os processos internos, que suporte o atingimento das metas adotadas.

O tema planejamento estratégico, será aprofundado para melhor entendimento no capítulo 2.9 deste trabalho.

### **2.8.1.2 Planejamento Tático**

Oliveira (2007, p.18) define a finalidade do planejamento tático como sendo de “otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico”

Montana e Charnov (2003, p.121) comentam da caracterização do planejamento tático que “tem um tempo de duração mais curto que o planejamento estratégico e está voltado mais especificamente a variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão. Todo planejamento tático é realizado dentro da estrutura do planejamento estratégico”.

Para entendimento, Montana e Charnov (2003) exemplifica ao citar uma pessoa que escolhe dentro do mapa do Brasil uma cidade onde gostaria de morar, analogicamente, este processo, após a escolha, seria o planejamento estratégico, A análise do tempo, recurso financeiro e orçamento, meios de transportes, ou seja, alternativas e condições de se alcançar o objetivo é, novamente em uma analogia, o planejamento tático.

### **2.8.1.3 Planejamento Operacional**

Do planejamento operacional Lacombe e Heilborn (2003, p.164) dizem que “é uma função gerencial, de acordo com a concepção de Fayol, que especifica que recursos devem estar disponíveis para cada produto e fornece os cronogramas”.

Ainda o referido autor (2003, p.164) especifica que:

Ele pode ser um planejamento anual, bienal, ou com horizonte de doze meses, com detalhamento semanal, mensal ou trimestral. É ele [o planejamento operacional] quem especifica, com a precisão praticável, que recursos devem estar disponíveis para cada produto e serviço e fornece cronogramas mais ou menos precisos. Os planejamentos operacionais devem estar coerentes entre si e com o planejamento estratégico da empresa.

De acordo com Maximiano (2007, p.133) “planejamento operacional é o processo de definir ações específicas e recursos que possibilitam a realização de objetivos”.

Segundo Maximiano (2007, p.133) compreende o processo do planejamento operacional:

- Identificação e análise dos objetivos;
- Elaboração de cronogramas;
- Elaboração de orçamentos;
- Identificação e avaliação de riscos.

O autor Oliveira (2007, p.19) delibera que planejamento operacional “é a formalização através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”.

Montana e Charnov (2003, p.122) comenta que o planejamento operacional é o “planejamento diário, que trata de cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis e envolve gerentes em cada unidade que serão responsáveis pela realização do plano”.

## **2.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) o planejamento estratégico é a elaboração de meios para alcançar determinado objetivo, estipulado pela empresa em longo prazo e assegurá-lo que as metas serão cumpridas. Nesta elaboração, devem estar citados elementos internos da empresa e externos, de modo que fique preparada para os possíveis cenários. A principal função é a definição dos rumos e deve responder a seguinte questão: qual o negócio da empresa e como deveria ser.

De acordo com Cobra (1986, p.16).

Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial que atual. É o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências, explorarem melhor as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração.

Oliveira (2007, p.04) garante que o planejamento estratégico “corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”.

Os autores Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) dizem do planejamento estratégico como “o processo pelo qual procura-se determinar como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo-se os objetivos e as estratégias para alcançá-los”.

Gracioso (2007, p.31) escreve da seguinte maneira “planejamento estratégico define-se normalmente pela alocação de recursos calculados para garantir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico”.

Luck (2000, p.19) afirma que o planejamento estratégico “inclui a identificação ou o estabelecimento da missão e das metas organizacionais, a estratégia corporativa, as metas e os objetivos de marketing”.

### **2.9.1 Análise SWOT**

Todo e qualquer planejamento estratégico deve basear-se onde a organização atua, o seu mercado, para então, projetar o seu futuro. Esta base é formada por uma análise de mercado, e a partir deste ponto, são levantadas as oportunidades e ameaças do ambiente, e os pontos fortes e fracos da empresa. Este trabalho é chamado de análise SWOT e está detalhada no Capítulo 2.7 deste mesmo trabalho.

Segundo Almeida (2003, p.18) “a análise do ambiente é geralmente a etapa mais importante do Plano Estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças”.

### 2.9.2 Visão

O conceito de visão da empresa é tido como uma ampla imaginação dos proprietários da empresa, dentro de um período longo, no que diz respeito a posição que os empresários desejam de suas empresas. Assim, a visão de uma empresa, norteia o caminho do planejamento estratégico a ser adotada pela organização (OLIVIERA, 2007).

Ainda Oliveira (2007, p.88) define da seguinte forma: “A visão representa o que a empresa quer ser.”

Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p.42) a “visão pode ser definida também como a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las”.

Ainda os autores referidos, Serra, Torres e Torres (2004, p.42) complementam que “a visão deve, sobretudo, ser coerente e criar uma imagem clara do futuro e gerar compromisso com o desempenho”.

### 2.9.3 Missão

Para Luck (2000, p.22) “a declaração da missão define uma organização e descreve sua razão de ser, o que e quem ela representa, e os valores ou crenças que mantém”.

Serra, Torres e Torres (2004, p.48) garantem que:

Missão é a explicação por escrito das intenções da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização.

Hooley e Sauder (1996, p.40) afirmam que a missão “deve enunciar em que ponto a organização está ou onde pretende estar posicionada no mercado”.

Oliveira (2007, p.50) diz que

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de quem a empresa atende. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

O mesmo Oliveira (2007, p. 107) diz que na missão “procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

Segundo Kotler (1998) para criação da missão devem-se responder as seguintes perguntas. Qual o negócio da empresa? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será nosso negócio? Quando bem respondida, transpõem aos colaboradores senso de direção para realização dos objetivos.

#### **2.9.4 Objetivos Organizacionais**

Os objetivos segundo Luck (2000, p.22) “são marcos específicos e quantitativos, que podem ser usados para mensurar o progresso em relação ao alcance de uma meta previamente estabelecida”.

Lacombe e Heilborn (2003, p.169) dizem que “são objetivos permanentes a serem atingidos, constituem a primeira etapa no processo do planejamento”.

Para Serra, Torres e Torres (2004, p.04) “representa os fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da organização. Os objetivos, portanto, relacionam-se com a busca do sucesso almejado”.

O escritor Oliveira (2007, p.141) descreve objetivo como “alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”.

#### **2.9.5 Metas**

De acordo com Oliveira (2007) metas são as etapas realizáveis para se alcançar os objetivos determinados. São as pequenas ações alcançadas que direcionam ao alcance desses objetivos, ou seja, é uma etapa intermediária a conquistar para realizar o objetivo principal.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p.04) meta “é o nível ou etapa de desempenho a que se aspira, e origina-se do objetivo. As metas devem ser quantificadas e ter prazos definidos”.

Lacombe e Heilborn (2003, p.169) definem metas como “resultados a serem atingidos como consequência de um plano, programa ou projeto com um prazo previsto para sua execução”.



### 2.9.6 Estratégia

A origem da palavra estratégia é do grego antigo, e era usada para esfera militar, relacionada aos generais e suas capacidades de conquistar as campanhas militares. Deste contexto, e adaptada as realidades modernas, estratégia está ligada a disputa entre competidores para o mesmo objetivo (SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

Segundo o autor Ansoff e McDonnell (1993, p.75) estratégia “é uma ferramenta potencialmente muito poderosa para lidar com as condições de mudança que cercam a empresa hoje em dia”.

Luck (2000, p.23) diz que “a estratégia da unidade de negócio determina a natureza e a direção futura de cada negócio, incluindo suas vantagens competitivas, a alocação de recursos e a coordenação das áreas funcionais”.

Segundo Oliveira (2007, p. 181) estratégia:

É definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Oliveira (1993, apud MILLS, 2007, p. 183) fala da tamanha importância da estratégia, pois ela “determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns”.

### 2.9.7 Orçamento

Mintznberg (2004, p.73) caracteriza o orçamento como:

Uma série de metas com etiquetas de preços afixadas. Como os fundos são ilimitados e precisam ser divididos de uma forma ou de outra, o orçamento se torna um mecanismo para fazer opções entre gastos alternativos. Quando as opções são coordenadas a fim de atingir as metas desejadas, o orçamento pode ser chamado de plano.

O orçamento é uma maneira de a empresa unificar o que planejou, seus objetivos, e consolidá-la para controlar seu alcance, a partir de um orçamento de volume de vendas, ou seja, suas previsões (FERNANDES e BERTON, 2005).

Segundo Fernandes e Berton (2005, p.183) “sua utilização restringe-se ao controle do que obtém de receitas e do que se gasta na empresa. Uma vez

aprovado o orçamento, a empresa deve procurar seguir à risca aquilo que ali foi determinado”.

McDonald (2008) comenta que na elaboração de qualquer planejamento deve conter o orçamento das vendas e custos, e a partir deste posicionamento averiguar a capacidade da empresa e fazer ajustes para a realização do planejamento.

De acordo com Richers (2000, p.63) entenda-se orçamento como “uma estimativa das receitas e despesas decorrentes das ações sugeridas que dê (ao menos) uma noção daquilo que a empresa pode esperar como resultado ou retorno sobre os investimentos propostos”.

Lacombe e Heilborn (2003, p.181) dizem que do orçamento como “um produto que resulta do processo de orçar. [...]. Um orçamento completo estima não só os recursos financeiros, mas todos os recursos necessários à execução do projeto”.

### **2.9.8 Implantação**

A implantação segundo Maximiano (2007) consiste na aplicação recursos humanos para fornecer produtos, serviços e idéias. Segundo o autor, esta atividade também é considerada trabalho, como qualquer outra área do processo de administração.

Andrade e Amboni (1991, apud BRYSON, 2010, p.72) elencam quatro pontos do processo de implantação do planejamento estratégico.

- Ter uma perspectiva estratégica para a implantação, percebendo que ela será sempre resultado de uma negociação entre grupos de influências, a começar pela definição dos orçamentos de cadê um dos programas;
- Elaborar e usar programas e projetos para cada estratégia, conformando e aglutinando pessoas e recursos;
- Aproveitar e articular as novas iniciativas surgidas no processo de implantação, evitando o surgimento de competições desnecessárias;
- Dar atenção às coalizões de interesses dentro da organização, de modo que estas não se contraponham aos interesses da implantação.

Segundo Certo e Peter (1993, p.17) implantação é a etapa que “envolve colocar em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica”.

Qualquer plano bem feito estrategicamente, claro e delineado são inúteis caso a empresa erra na sua implementação (KOTLER, 1998).

### 2.9.9 Controle

Segundo Andrade e Amboni (2010, p.232) controlar significa “estabelecer padrões de medidas de desempenho para assegurar a máxima compatibilidade do executado em relação ao planejado”.

Ainda os autores citados anteriormente, afirmam (2010, p.233) que o “controle torna-se relevante para assegurar o desenvolvimento das atividades da forma desejada pelos gestores da organização em relação ao que foi planejado”.

Os autores Lacombe e Heilborn (2003, p.173) definem como uma “função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados”.

Certo e Peter (1993, p.18) definem o controle como “monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado”.

Segundo Kotler (1998, p.99) controle “é a tarefa de avaliar se a estratégia de marketing da empresa está apropriada às condições do mercado”.

Na concepção de Maximiano (2007, p.189) controle “é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre os objetivos”.

### 2.9.10 Revisão / Acompanhamento

O acompanhamento segundo Andrade e Amboni (2010, p.72):

É um atributo que possibilita à organização alcançar os objetivos e consolidar o negócio, a missão, a visão, os valores e as diretrizes estratégicas, além de incentivar a reflexão, a interpretação e o julgamento das explicações situacionais no transcorrer do tempo, visando à construção e à reconstrução permanente. O acompanhamento e a avaliação devem ser entendidos como um processo de direção e integração dos esforços necessários para atingir um fim composto por mecanismos de *feedback* que agem para garantir o desempenho e otimizar o fluxo de recursos.

À medida que a organização implanta sua estratégia no mercado, a empresa precisa informar-se do desenvolvimento dos ambientes externos e internos. Na atual circunstância do mercado, algumas áreas permanecem instáveis, ou mudam bruscamente e com muita facilidade, o que provoca a necessidade de ações corretivas na sua implantação (KOTLER, 1998).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Alvarenga e Rosa (1999) ciência é uma “Forma especial de conhecimento de realidade empírica. É um conhecimento racional, metódico e sistemático, capaz de ser submetido à verificação.”

O referido autor ainda fala (1999, p.21) que “fazer ciência nada mais é do que questionar com vigor”.

Etimologicamente falando, o significado da palavra método, originasse do vocabulário grego, oriundas duas palavras, *METÁ* que significa “a seguir” e *HODÓS* que significa “caminho”. Então, significando caminho a seguir, Alvarenga e Rosa (1999).

Ainda Alvarenga e Rosa (1999, p.14) ao definir metodologia, deliberam da seguinte forma:

Estuda, descreve e explica os métodos. A metodologia não procura soluções, mas escolhe as maneiras de encontrá-las, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas ou filosóficas.

Ao definir-se pesquisa, Gil (1996, p.19) diz que é um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostas”. A pesquisa segundo Gil (1999) deve ser empregada mediante utilização de métodos e técnicas científicos.

A coleta de dados não constitui, por si só, uma pesquisa. É apenas uma etapa. A pesquisa, de qualquer tipo, é resultado da execução de algumas tarefas, desde a escolha do assunto até o resultado final (CERVO e BERVIAN 2002).

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para elaboração deste trabalho, ficou estipulado a utilização da pesquisa bibliográfica com o propósito de fundamentar as propostas de implementação do planejamento estratégico.

##### 3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica geralmente é o primeiro passo de qualquer pesquisa. Com ela, dá-se base a qualquer pesquisa, já que auxilia na definição do

problema, construção de hipóteses e na fundamentação e elaboração do relatório final (ROESCH, 2005).

A pesquisa bibliográfica implica a seleção, leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, documentos relevantes ao tema do projeto. Procura, através destas referências teóricas, explicar um problema. Todo material recolhido é submetido a uma triagem, onde será possível estabelecer um caminho de pesquisa. A leitura atenta, acompanhada de anotações e fichamentos, servirá de fundamentação teórica para o estudo, feitas por análises das contribuições culturais ou científicas do passado (CERVO e BERVIAN, 2002).

Gil (1996, p.48) diz que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A utilização deste método de pesquisa foi utilizada para proporcionar veracidade nos temas abordados, na conduta dos tópicos relacionados no trabalho apresentado. Dentre os tópicos, foram abordados assuntos julgados de extrema necessidade e importância para conhecimento e entendimento da matéria em questão. A pesquisa foi baseada em livros de autores renomados transmitindo confiança no contexto deste trabalho.

## **3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA**

### **3.2.1 Abordagem Qualitativa**

A pesquisa qualitativa é um conjunto de técnicas usadas, onde são obtidos dados de um número relativamente pequeno de respondentes, os quais não são analisados com técnicas estatísticas. Isto diferencia da pesquisa quantitativa, na qual um grande número de respondentes fornece os dados que são analisados estatisticamente (ROESCH, 2005).

Este método de pesquisa não pode ser usado para generalizar toda uma população, muito embora possa obter resultado preciso quando se trata de um nicho pequeno. Eles são, no entanto, muito úteis para explorar um caso e após podem ser usados em grande escala (ROESCH, 2005).

A pesquisa qualitativa tem como seu principal objetivo, interpretar o fato que se observa e assim, suas hipóteses são construídas. Ela é apropriada para

construir soluções, quando se trata de aprimorar um programa, plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos (ROESCH, 2005).

Malhotra (2006, p.155) diz que pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”.

De acordo com Minadeo (2006, apud PALMER, 2008, p.101) as pesquisas qualitativas de marketing “envolvem a exploração e a interpretação das percepções e do comportamento de pequenas amostras de indivíduos, e o estudo dos motivadores por trás das ações observadas”.

O uso desta pesquisa foi aplicada na análise da empresa em estudo. Levantando dados internos da mesma, para conhecimento de sua realidade, para que pudesse elaborar a proposta do planejamento estratégico com bases solidadas da real situação.

### **3.2.2 Pesquisa Quantitativa**

De acordo com Malhotra (2006, p. 155) é uma “metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística”.

A pesquisa quantitativa segundo Minadeo (2006, apud PALMER, 2008, p.101) “é usada para medir atitudes e o comportamento em situações em que a natureza da pesquisa já foi definida”.

Sua utilização é na construção de uma consolidação de informações amostrais representativas de certa população. Quanto maior a população pesquisa menor o erro amostral, tendo como resultado maior fidelização da pesquisa (MINADEO apud PALMER, 2008).

A aplicação deste processo foi na realização de uma pesquisa com os clientes, onde se levantou grande número de informações para o conhecimento do mercado que a empresa em estudo atua

### 3.2.3 Descritiva

Gil (2006, p.46) comenta que a pesquisa descritiva “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações variáveis.

O fator mais característico desta forma de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas para o recolhimento de dados, como exemplo, o uso de questionário (GIL, 1996)

O tipo de pesquisa, classificada como Descritiva, tem por objetivos buscar a solução de problemas melhorando as técnicas através da observância, análise e descrição objetivas, através das informações obtidas com entrevistas para padronização de técnicas (ROESCH, 2005).

A pesquisa descritiva usa questionários para identificação do conhecimento. Este estilo de pesquisa usa de sua finalidade de observar, registrar e analisar fenômenos. Não há, neste processo, interferência do investigador, que apenas procura perceber a frequência com que o fenômeno acontece. Procura-se descobrir, também, a frequência que aquele fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros fatos. Fica importante que se faça uma análise completa dos questionários elaborados para se definir uma conclusão (ROESCH, 2005).

De acordo com Malhotra (2006, p.102) é “um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”.

Ainda o autor acima diz (2006, p.101) que a pesquisa descritiva serve para:

- Descrever características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizadores ou ares de mercado.
- Estimar a porcentagem de unidades em uma população específica que exibe um determinado comportamento.
- Determinar as percepções de características de produtos
- Determinar em que grau estão associadas as variáveis de marketing.
- Fazer previsões específicas.

Foi aplicado um questionário aos clientes, com a finalidade conhecer mais detalhadamente a realidade dos clientes da empresa em estudo. Foi possível, determinar perfis, políticas, necessidades. Importante para que pudesse propor, com base nestas informações, um planejamento adequado a empresa.

### **3.2.4 Campo**

De acordo com Marconi e Lakatos (2008, p.69), pesquisa de campo “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar”.

Segundo Barros e Lehfel'd (2000, p.75) “o investigador na pesquisa de campo assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos”.

O autor Oliveira (1999, p. 124) comenta que a pesquisa de campo “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente para posteriores análises”.

Marconi e Lakatos (2008) relatam que a pesquisa de campo necessita, em um primeiro estudo, uma pesquisa bibliográfica sobre o problema em questão. O objetivo é analisar, através da bibliografia, como o problema está apresentado atualmente, e quais os trabalhos que já foram feitos acerca dele. Em segundo trabalho, deverão ser definidos a amostragem da pesquisa, que deve ser representativa e suficiente para uma conclusão verídica.

Para obter respostas dos questionários elaborados foi utilizado a pesquisa de campo, onde os questionários foram aplicados em loco nos clientes, podendo, também, observar seus métodos de trabalho.

### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

O termo população tem distintas definições. Em estatística chama-se população ao conjunto de todos os valores que descrevem o fenômeno que interessa ao investigador. População não é necessariamente um grupo de pessoas, é sim, qualquer conjunto de informações que tenham, entre si, uma característica comum.

Quando se extrai um conjunto de observações da população, ou seja, toma-se parte desta para a realização do estudo, tem-se a amostra. Na prática, a partir de uma amostra, podem-se fazer inferências para a população. Basicamente,



constitui uma redução da população a dimensões menores, sem perda das características essenciais.

O autor Malhotra (2006, p.320) utiliza da seguinte definição:

População é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns e que compreende o universo para o problema de pesquisa de marketing. [...]. Já amostra é um sub-grupo de uma população selecionado para participação no estudo.

A população desta pesquisa foi considerada os clientes considerados ativos, ou seja, os quais tiveram movimentação financeira nos últimos três meses, atendidos pela CER Comércio e Representações LTDA. A totalidade dos clientes ativos – a população – é de 116 clientes.

A amostragem foi definida conforme o cálculo a seguir, de acordo com a fórmula de Barbeta:

Fórmula:

$$n_0 = 1 / E_0^2$$

$$n = N \times n_0 / N + n_0$$

Legenda:

N – tamanho (número de elementos) da população;

n – tamanho (número de elementos) da amostra;

$n_0$  – uma primeira aproximação do tamanho da amostra;

$E_0^2$  – erro amostral tolerável.

Resolução:

$$n_0 = 1 / 0,05^2$$

$$n_0 = 400$$

$$n = 116 \times 400 / 116 + 400$$

$$n = 46.400 / 556$$

$$n = 89 \text{ clientes a serem pesquisadas.}$$

No decorrer da pesquisa, constataram-se alguns contratempos que impossibilitaram a realização da amostragem de 89 clientes definida na pesquisa com o erro amostral de 5%.

Primeiramente, como método de preenchimento do questionário, foi enviado através do e-mail para que fosse preenchido, por motivos de facilitação e a desnecessidade de deslocamento pela região sul de Santa Catarina. Foi constatado

que o baixo número de respostas foi devido aos colaboradores que tem acesso ao e-mail não tinham competência de completar o questionário, e não repassavam aos capazes e, por uma terceira observação, os clientes tinham receio de divulgar informações.

Outra dificuldade encontrada, que para realização da aplicação do questionário em loco da pesquisa quantitativa, é necessário a aplicação com os donos das lojas ou com algum funcionário ciente das condições financeiras da empresa, o que nem sempre foi possível.

Uma terceira dificuldade foi a área de atuação da empresa em estudo ser grande o que despendia tempo para visitar cada cidade onde a mesma não tinha números suficientes que chegasse a amostragem necessário.

Dentro destas novas condições, esta pesquisa apresenta um novo cálculo, baseado na conquista da realização do questionário com 51 clientes. O recálculo é apresentado a seguir. A pesquisa foi aplicada a 51 clientes da empresa em estudo e como erro amostral resultante de 10%.

Fórmula:

$$n_0 = 1 / E_0^2$$

$$n = N \times n_0 / N + n_0$$

Legenda:

N – tamanho (número de elementos) da população;

n – tamanho (número de elementos) da amostra;

$n_0$  – uma primeira aproximação do tamanho da amostra;

$E_0^2$  – erro amostral tolerável.

Resolução:

$$51 = 116 \times n_0 / 116 + n_0$$

$$116n_0 = 5916 + 51n_0$$

$$n_0 = 5916 / 65$$

$$n_0 = 91$$

$$91 = 1 / E_0^2$$

$$E_0 = \sqrt{0,010987}$$

$$E_0 = 0,10$$

$$E_0 = 10\%$$

### **3.4 HISTÓRICO DA EMPRESA**

CER- Comércio e Representações Ltda. é uma empresa familiar, criada em maio de 1996, para suprir a necessidade do mercado no ramo de representações comerciais, na área de materiais de construção em Santa Catarina.

Situada na Rod. SC 444, a 4 km de Criciúma/SC, a CER tem um estrutura interna com sistema de telemarketing, no qual atuam profissionais preparados para atender seus clientes, tanto das revendas de materiais de construção, como das construtoras, arquitetos, especificadores e marmorarias.

Conta, também, com uma equipe responsável pelo atendimento externo, para apoio e orientação técnica, fornecimento de amostras, catálogos, preços, merchandising, acompanhamento de giro de produto, execução de treinamentos, eventos promocionais e efetivando vendas.

A CER - Comércio e Representações Ltda. é responsável pela representação de indústrias de renome nacional, cujos produtos primam pela qualidade, beleza e que apresentam uma gama de opções, que atendem aos mais diversos gostos. A CER trabalha com a CECRISA / PORTINARI, com seus produtos em revestimentos cerâmicos, PETTRA com a sua linha de louças sanitárias, e PERFLEX, com sua produção de metais.

### **3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Segundo Cervo e Bervian (2002, p.44), “ocorre após a escolha e delimitação do assunto, a revisão bibliográfica, a definição dos objetivos, a formulação do problema e das hipóteses e a identificação das variáveis”.

Ao coletar dados no estudo usaram-se técnicas de observação, análise de documentos e entrevistas. Neste trabalho, foi levantado o histórico de vendas e histórico de vida e comportamento da empresa para avaliação. Conseqüentemente entrevistas com os clientes para levantamento das informações necessárias para criação de um planejamento.

## 4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

No ambiente da pesquisa qualitativa, foram levantados os dados do faturamento dos clientes, da empresa em estudo, assim como relatório de cadastros, percentuais de participação, faturamento por região com o objetivo de reconhecimento da real situação da empresa.

Para a confecção da pesquisa de campo quantitativa, foi aplicado um questionário aos clientes, que a empresa em estudo, trabalha. Com a finalidade de levantamento de dados, e entendimento dos clientes para aplicação de um melhor atendimento. Para aplicação da pesquisa foi estipulado o período de doze de outubro a vinte e um de outubro de dois mil e dez.

### 4.1 PESQUISA QUALITATIVA DOCUMENTAL

Os dados apresentadas abaixo são provenientes da base de dados da empresa em estudo. As informações de movimentação foram coletadas no mês de setembro de dois mil e dez, referente a média dos meses de julho, agosto e setembro, e retratam as condições atuais da empresa.

**TABELA 01:** Número de clientes Cadastrados por Cidade

<b>CIDADE</b>	<b>SOMA DE CLIENTES</b>
CRICIÚMA	118
TUBARÃO	34
IÇARA	31
ARARANGUÁ	20
LAGES	19
BRAÇO DO N.	15
TURVO	10
SOMBRIO	9
ORLEANS	8
URUSSANGA	6
COCAL DO SUL	6
NOVA VENEZA	5
SIDERÓPOLIS	5
FORQUILHI	5
TIMBE DO SUL	5
LAURO MULLER	5
SÃO LUDGERO	4

<b>CIDADE</b>	<b>SOMA DE CLIENTES</b>
GRAVATAL	3
JACINTO MACHADO	3
IMBITUBA	3
MARACAJÁ	3
MELEIRO	3
LAGUNA	2
OTACÍLIO COSTA	2
RIO FORTUNA	2
CORREIA PINTO	2
SÃO JOÃO DO SUL	2
MORRO DA FUMAÇA	2
ARROIO DO SILVA	2
MORRO GRANDE	2
CAPIVARI DE BAIXO	2
PASSO DE TORRES	2
PRAIA GRANDE	1
GRAO PARA	1
SANTA ROSA DE LIMA	1
ARMAZEM	1
TREVISÓ	1
ERMO	1
JAGUARUNA	1
GAIVOTA	1
SANTA ROSA DO SUL	1
GAROPABA	1
<b>Total geral</b>	<b>350</b>

Fonte: Dados da Empresa

Este relatório consiste de um banco de dados referentes a todos os clientes da empresa e suas cidades, sejam clientes ativos, clientes temporários ou não ativos. Está organizado pela quantidade de clientes por cidade do mais populoso para o menos populoso. As cidades com maiores números de clientes são da região da AMREC, e são cidades pólos, que possuem maior população.

**TABELA 02:** Número de Construtoras Cadastradas Por Cidade

<b>CIDADE</b>	<b>SOMA DE CONST.</b>
CRICIÚMA	52
TUBARÃO	20
LAGES	14
IÇARA	6
BRAÇO DO N.	5

<b>CIDADE</b>	<b>SOMA DE CONST.</b>
TURVO	4
ARARANGUÁ	3
NOVA VENEZA	2
SIDERÓPOLIS	2
COCAL DO SUL	2
LAURO MULLER	2
TIMBE DO SUL	2
URUSSANGA	2
ORLEANS	2
GRAVATAL	1
SÃO LUDGERO	1
SOMBRIO	1
CAPIVARI DE BAIXO	1
OTACÍLIO COSTA	1
MORRO DA FUMAÇA	1
<b>Total de Construtoras</b>	<b>124</b>

Fonte: Dados da Empresa

Neste relatório estão separadas as construtoras, classificadas pela quantidade de clientes por cidade. Trata-se de um estilo de cliente diferente com políticas e atendimentos especiais. Novamente, as regiões que mais possuem clientes, são as cidades de maior população.

**TABELA 03:** Número de Revendas Cadastradas por Cidade

<b>CIDADE</b>	<b>SOMA DE REVENDAS</b>
CRICIÚMA	30
IÇARA	17
ARARANGUÁ	13
TUBARÃO	9
BRAÇO DO N.	9
SOMBRIO	7
FORQUILHI	4
TURVO	4
ORLEANS	4
JACINTO MACHADO	3
COCAL DO SUL	3
TIMBE DO SUL	3
SÃO LUDGERO	3
LAURO MULLER	3
SIDERÓPOLIS	3
MELEIRO	3

<b>CIDADE</b>	<b>SOMA DE REVENDAS</b>
PASSO DE TORRES	2
ARROIO DO SILVA	2
SÃO JOÃO DO SUL	2
URUSSANGA	2
MORRO GRANDE	2
RIO FORTUNA	2
NOVA VENEZA	1
IMBITUBA	1
GRAO PARA	1
GAIVOTA	1
ARMAZEM	1
CAPIVARI DE BAIXO	1
GAROPABA	1
PRAIA GRANDE	1
ERMO	1
LAGUNA	1
TREVISO	1
SANTA ROSA DE LIMA	1
JAGUARUNA	1
SANTA ROSA DO SUL	1
MORRO DA FUMAÇA	1
MARACAJÁ	1
<b>Total de Revendas</b>	<b>146</b>

Fonte: Dados da Empresa

A porção de vendas é maior do que as construtoras, inclusive no que tange a participação do faturamento conforme revela a tabela 05 deste trabalho. Nota-se a concentração de clientes, novamente, nas áreas de maior população. É importante ter estes dados, pois as vendas são tratadas de maneiras diferentes quanto a políticas de vendas, preços e promoções.

**TABEL 04:** Participação no Faturamento por Região

<b>REGIÃO</b>	<b>%</b>
Norte	10,72%
Sul	84,84%
Serra	4,45%
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da Empresa

A região sul, que pela empresa em questão, constam as cidades de Criciúma em direção ao sul até Passos de Torres, e por se tratar de um mercado mais quente e maior, reflete nos números de 84,84% do faturamento. Os clientes da região Serra, são as cidades situadas na serra catarinense, e sua movimentação é baixa pelas características culturais da região somadas ao número de habitantes. A região Norte, é a microrregião da AMUREL, e tem o segundo maior aglomerado de cidades, e conseqüentemente de clientes, por isso a segunda maior importância na participação no faturamento.

**TABELA 05: Participação no Faturamento por Região e Categoria**

<b>REGIÃO / TIPOLOGIA</b>	<b>%</b>
<b>Norte</b>	<b>10,72%</b>
Construtora	5,47%
Projeto	0,08%
Revenda	5,17%
<b>Sul</b>	<b>84,84%</b>
Construtora	23,59%
Projeto	11,72%
Revenda	49,52%
<b>Serra</b>	<b>4,45%</b>
Construtora	2,52%
Revenda	1,92%
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da Empresa

A empresa trabalha com três tipos de clientes, construtoras, revendas e projetos. Este último são clientes que fazem apenas uma compra, ou em tempos em tempos. Esta informação é válida para conhecer a importância de cada tipo de cliente no faturamento total. Comprova-se que as revendas são responsáveis pelo maior movimento financeiro do mês.

**TABELA 06: Contribuição dos Principais Clientes de Construtora no Faturamento**

<b>POS.</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>%</b>
<b>CONSTRUTORA</b>		<b>31,58%</b>
1	CÓD. C01	15,22%
2	CÓD. C02	3,84%
3	CÓD. C03	2,60%
4	CÓD. C04	1,22%



<b>POS.</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>%</b>
5	CÓD. C05	1,01%
6	CÓD. C06	0,88%
7	CÓD. C07	0,80%
8	CÓD. C08	0,75%
9	CÓD. C09	0,73%
10	CÓD. C10	0,68%
11	CÓD. C11	0,66%
12	CÓD. C12	0,53%
13	CÓD. C13	0,40%
14	CÓD. C14	0,40%
15	CÓD. C15	0,27%

Fonte: Dados da Empresa

Este relatório mostra as quinze construtoras que mais movimentaram no mês. Pode-se constatar que a empresa em estudo depende bastante da empresa situada na primeira posição. Esta informação é importante para tomar decisões que minimizem esta dependência.

**TABELA 07:** Contribuição dos Principais Clientes de Revenda no Faturamento

<b>POS.</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>%</b>
<b>REVENDA</b>		<b>54,69%</b>
1	CÓD. R01	8,88%
2	CÓD. R02	7,57%
3	CÓD. R03	4,46%
4	CÓD. R04	4,07%
5	CÓD. R05	2,51%
6	CÓD. R06	2,24%
7	CÓD. R07	2,15%
8	CÓD. R08	1,69%
9	CÓD. R09	1,54%
10	CÓD. R10	1,35%
11	CÓD. R11	1,28%
12	CÓD. R12	1,14%
13	CÓD. R13	0,99%
14	CÓD. R14	0,97%
15	CÓD. R15	0,90%

Fonte: Dados da Empresa

Diferente do documento anterior, este relatório mostra uma paridade maior entre os quinze primeiros clientes de vendas com maior movimentação no

mês. Os valores baixos demonstram que a empresa não é dependente de um único cliente para alcançar suas metas.

**TABELA 08:** Participação no Faturamento por Cidade

<b>CIDADE</b>	<b>%</b>
CRICIÚMA	41,21%
IÇARA	15,86%
ARARANGUÁ	14,08%
TURVO	4,71%
GRAVATAL	3,84%
LAGES	3,57%
SOMBRIO	3,37%
SIDERÓPOLIS	2,08%
PASSO DE TORRES	1,87%
BRAÇO DO N.	1,38%
MARACAJÁ	1,28%
TIMBE DO SUL	1,03%
OTACÍLIO COSTA	0,88%
SÃO JOÃO DO SUL	0,84%
TUBARÃO	0,74%
ORLEANS	0,57%
LAURO MULLER	0,49%
COCAL DO SUL	0,42%
SÃO LUDGERO	0,40%
GRAO PARA	0,34%
IMBITUBA	0,28%
JACINTO MACHADO	0,22%
GAIVOTA	0,15%
GAROPABA	0,10%
FORQUILHI	0,09%
MELEIRO	0,08%
ARMAZEM	0,08%
ARROIO DO SILVA	0,03%
PRAIA GRANDE	0,01%
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da Empresa

Este relatório mostra a importância de cada cidade no faturamento total mensal da empresa. As cidades que mais contribuem no faturamento, são aquelas que possuem maior população e maior número de clientes cadastrados. É importante verificar que muitas cidades têm participação quase nula ou nula. Sendo um ponto que a empresa tem que se aperfeiçoar.

**TABELA 09: Participação em Metros Quadrados por Cidade**

<b>CIDADE</b>	<b>%</b>
CRICIÚMA	33,17%
IÇARA	21,73%
ARARANGUÁ	13,28%
SOMBRIO	6,59%
LAGES	4,50%
TURVO	4,28%
GRAVATAL	2,38%
PASSO DE TORRES	1,99%
BRAÇO DO N.	1,87%
SÃO JOÃO DO SUL	1,76%
SIDERÓPOLIS	1,70%
LAURO MULLER	1,38%
TIMBE DO SUL	1,19%
OTACÍLIO COSTA	0,64%
MARACAJÁ	0,63%
GRAO PARA	0,52%
TUBARÃO	0,42%
COCAL DO SUL	0,42%
ORLEANS	0,40%
SÃO LUDGERO	0,31%
IMBITUBA	0,29%
JACINTO MACHADO	0,13%
FORQUILHI	0,13%
MELEIRO	0,11%
ARMAZEM	0,09%
GAIVOTA	0,05%
ARROIO DO SILVA	0,03%
GAROPABA	0,01%
PRAIA GRANDE	0,01%
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da Empresa

Esta tabela mostra a quantidade de metros quadrados comprados no período por cidade. As cidades com maior número de participação no volume de metros quadrados são também aquelas primeiras com participação no faturamento, conforme mostra a tabela 08. Mas vale salientar que as mesmas cidades não são as que compram produtos com maior valor agregado, como é demonstrado na tabela 10, apresentada a seguir.

**TABELA 10: Preço Médio em Reais Por Cidade**

<b>CIDADE</b>	<b>R\$/ MÉDIO</b>
GAROPABA	107,00
GAIVOTA	35,61
MARACAJÁ	24,41
TUBARÃO	21,12
JACINTO MACHADO	19,69
GRAVATAL	19,32
ORLEANS	17,01
OTACÍLIO COSTA	16,54
SÃO LUDGERO	15,44
CRICIÚMA	14,87
SIDERÓPOLIS	14,65
ARROIO DO SILVA	13,66
TURVO	13,16
ARARANGUÁ	12,70
PRAIA GRANDE	12,63
COCAL DO SUL	12,05
IMBITUBA	11,52
PASSO DE TORRES	11,23
ARMAZEM	10,49
TIMBE DO SUL	10,42
LAGES	9,50
BRAÇO DO N.	8,84
IÇARA	8,74
FORQUILHI	8,69
MELEIRO	8,61
GRAO PARA	7,88
SOMBRIO	6,13
SÃO JOÃO DO SUL	5,72
LAURO MULLER	4,22
<b>Preço Médio</b>	<b>16,62</b>

Fonte: Dados da Empresa

Este relatório mostra o preço médio praticado por cada cidade. Apesar das cidades com maior número de clientes e com maior participação no faturamento da empresa, este documento mostra que elas não são as que comercializam os produtos mais financeiramente rentáveis.

**TABELA 11: Número de Clientes Atendidos por Mês**

<b>MÊS / ANO</b>	<b>SOMA DE CLIENTE</b>
SET/09	96
OUT/09	88
NOV/09	88
DEZ/09	74
JAN/10	86
FEV/10	68
MAR/10	85
ABR/10	78
MAI/10	83
JUN/10	87
JUL/10	74
AGO/10	84
SET/10	87
<b>Média Do Ano</b>	<b>83</b>

Fonte: Dados da Empresa

Esta tabela mostra o movimento dos clientes que efetivaram compras mensalmente no último ano. Este dado mostra certa regularidade, o que torna mais fácil fazer previsões. Os meses com maiores movimentos são os do segundo semestre onde a parte litorânea, da região de atuação da empresa em estudo, faz mais obras, o que necessariamente utilizam de materiais de construção.

## 4.2 PESQUISA DE CAMPO QUANTITATIVO

Apresentar-se-á neste tópico os resultados da pesquisa quantitativa de campo, que foi aplicado através de um questionário, onde estão tabulados os resultados para cada questão da pesquisa. Os resultados são apresentados através de gráficos e analisados pelo pesquisador.

**TABELA 12:** Microrregião de atuação dos clientes

OPÇÃO DA ESCOLHA	Total	%
AMREC – Associação dos Municípios da Região Carbonífera	28	55%
AMESC – Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense	11	22%
AMURES – Associação dos Municípios da Região Serrana	00	0%
AMUREL – Associação dos Municípios da Região de Laguna	12	24%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

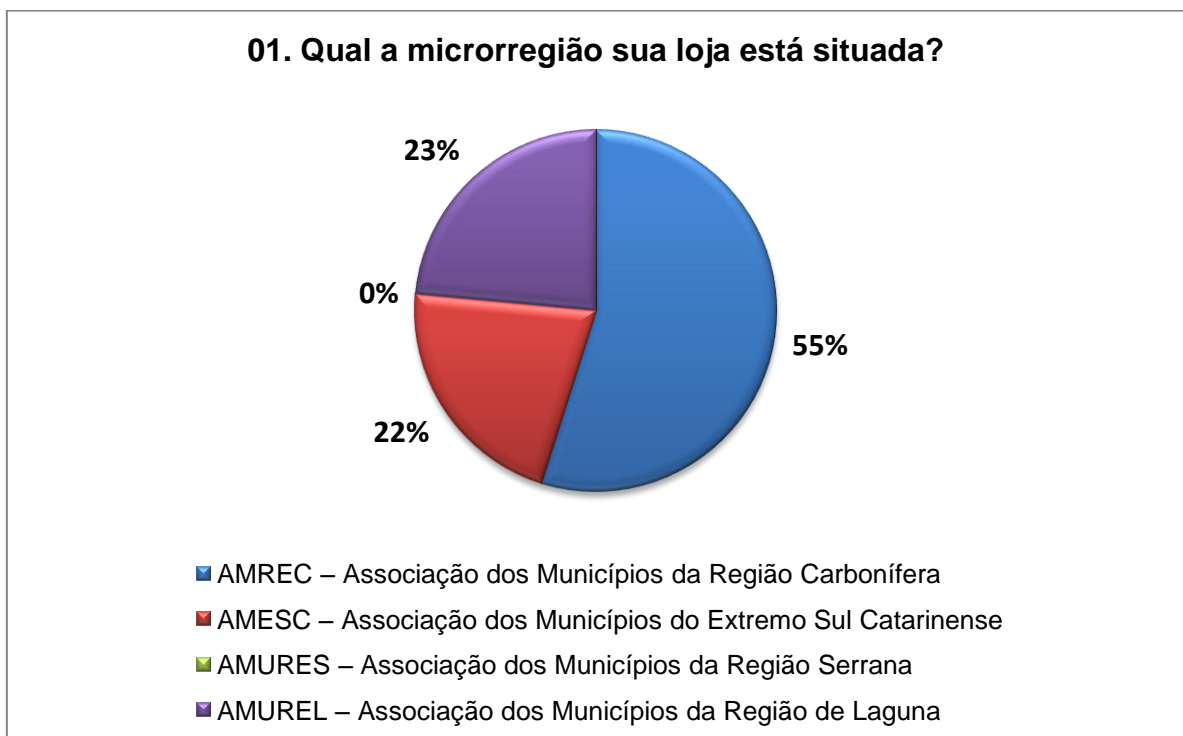


Figura 03: Microrregião de atuação dos clientes

Fonte: Dados do Pesquisador

O intuito desta pergunta foi de conhecer a região de atuação dos entrevistados e também de averiguar se a pesquisa alcançou todas áreas de atuação das empresas e assim saber detalhes da estrutura e políticas de cada

região. As regiões em questão são aquelas que abrangem a área de atuação da empresa em estudo.

A área da AMREC – Associação dos Municípios da Região Carbonífera abrange os municípios de Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Siderópolis, Treviso e Urussanga. A AMESC – Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense abrange, entre as principais, os municípios de Ararangua, Maracajá, Morro Grande, Passos de Torres, São João do Sul, Sombrio e Turvo. As principais cidades que aderem à região da AMURES – Associação dos Municípios da Região Serrana é, Bom Jardim da Serra, Lages, Otacílio Costa, São Joaquim, Urubici e Urupema. Por último, a região da AMUREL – Associação dos Municípios da Região de Laguna compreende as cidades de Armazém, Braço do Norte, Capivari de Baixo, Imaruí, Imbituba, Jaguaruna, Laguna, Rio Fortuna, Sangão, Santa Rosa de Lima, São Martinho, Treze de Maio e Tubarão.

Foram catalogados dados, em sua maior parte, clientes sítios na região da AMREC, fator de ser 55% da região da atuação da empresa, pelo fato de ter cidades pólo e população mais elevada, atraindo maior número de clientes que queiram trabalhar com materiais de construção. Conseqüentemente, a região da AMUREL, com 23% de clientes, motivo de a região comportar uma elevada porção de cidades. Resultado importante para mencionar, é que a empresa, durante a confecção da pesquisa quantitativa, cessou suas atividades na região da AMURES, sendo o motivo por não ser entrevistados clientes desta região.

**TABELA 13:** Média dos últimos três meses de faturamento bruto em materiais de construção

OPÇÃO DA ESCOLHA	Total	%
Até R\$ 10.000,00	01	2%
R\$ 10.000,01 a R\$ 30.000,00	02	4%
R\$ 30.000,01 a R\$ 45.000,00	00	0%
R\$ 45.000,01 a R\$ 55.000,00	00	0%
Acima de R\$ 55.000,00	48	94%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

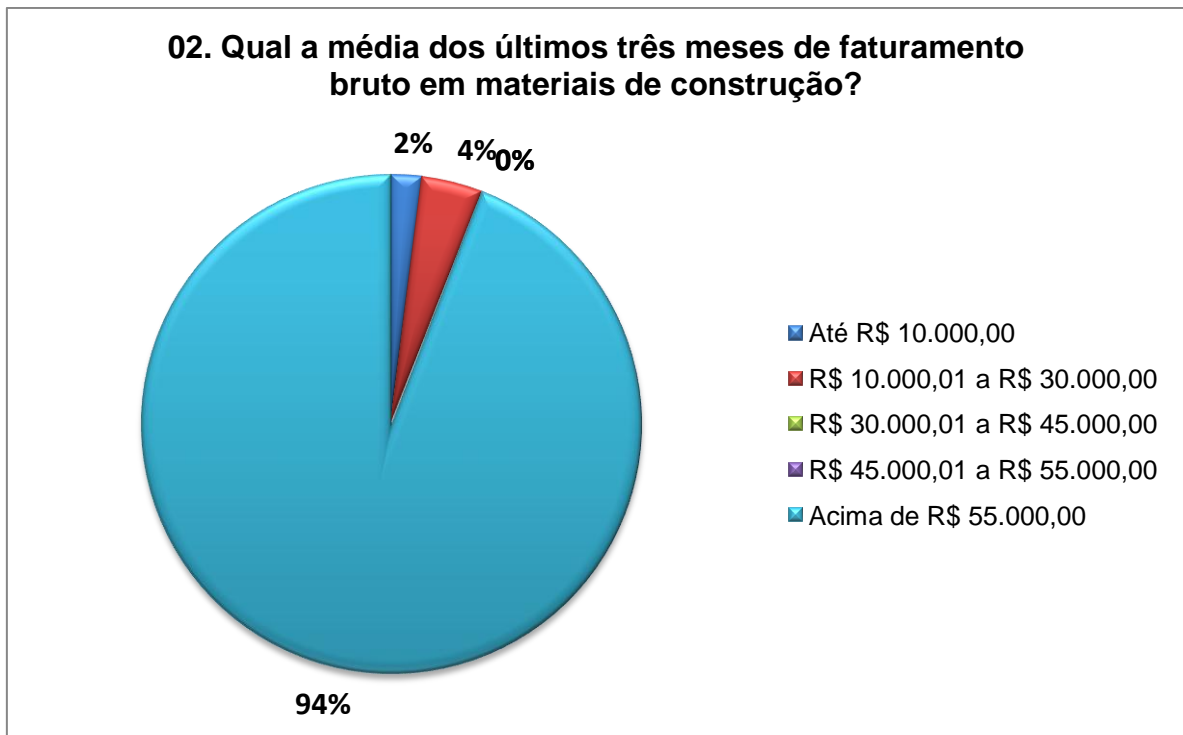


Figura 04: Média dos últimos três meses de faturamento bruto em materiais de construção

Fonte: Dados do Pesquisador

O objetivo da questão acima é saber o faturamento da empresa com produtos de material de construção, para depois conhecer, detalhadamente, qual a relevância das vendas de cerâmicas, metais e louças no faturamento total da empresa.

Esta pergunta foi falha na sua elaboração quando as opções do questionário abordavam números que não relatavam refletiam as realidade das empresas. As margens dos números a serem escolhidos foi abaixo das que deveriam ser. Por esta razão, como resultado, 94% dos entrevistados faturam acima de R\$ 55.000,00, não trazendo dados detalhados. Apesar da pesquisa não disponibilizar precisamente a realidade do faturamento de seus clientes, não



atrapalhou no seu objetivo, onde era conhecer a importância dos produtos de cerâmica, metais e louças no faturamento bruto da empresa.

**TABELA 14:** Média dos últimos três meses de faturamento bruto em: Cerâmica

<b>OPÇÃO DA ESCOLHA</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Até R\$ 5.000,00	00	0%
R\$ 5.000,01 a R\$ 15.000,00	06	12%
R\$ 15.000,01 a R\$ 30.000,00	09	18%
R\$ 30.000,01 a R\$ 45.000,00	05	10%
Acima de R\$ 45.000,00	31	61%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

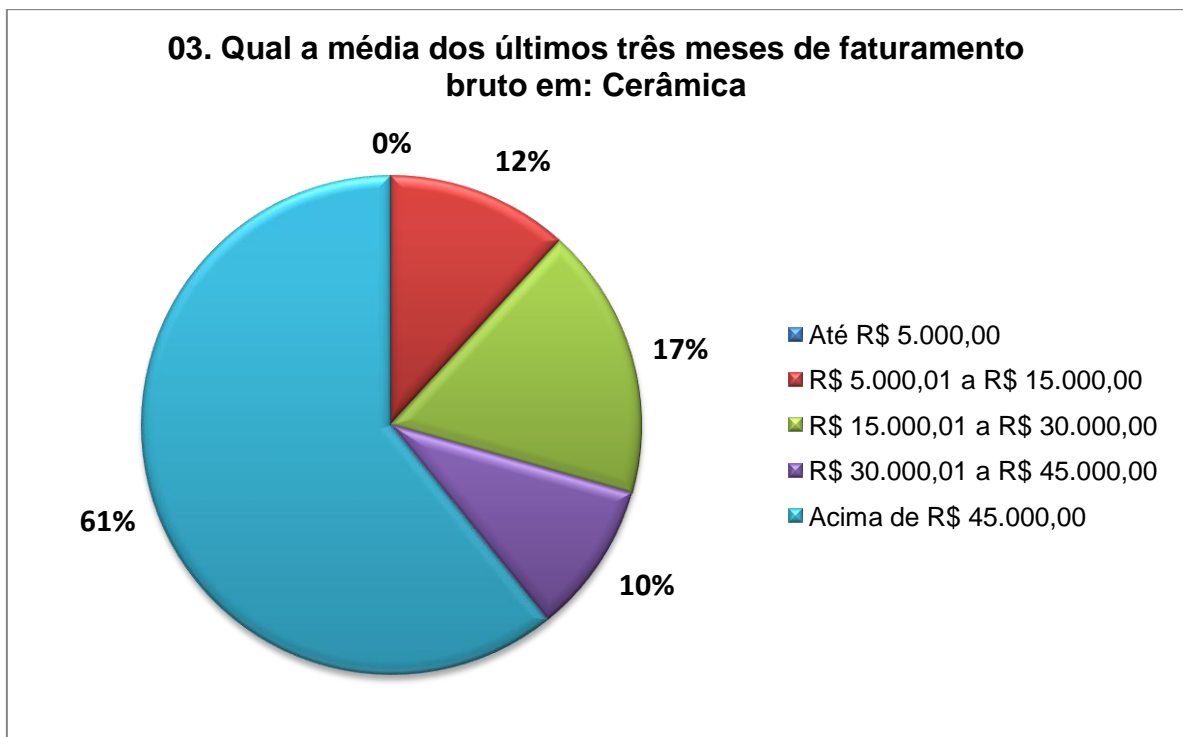


Figura 05: Média dos últimos três meses de faturamento bruto em Cerâmica

Fonte: Dados do Pesquisador

**TABELA 15: Média dos últimos três meses de faturamento bruto em: Metais**

<b>OPÇÃO DA ESCOLHA</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Até R\$ 5.000,00	14	27%
R\$ 5.000,01 a R\$ 15.000,00	17	33%
R\$ 15.000,01 a R\$ 30.000,00	15	29%
R\$ 30.000,01 a R\$ 45.000,00	04	8%
Acima de R\$ 45.000,00	01	2%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

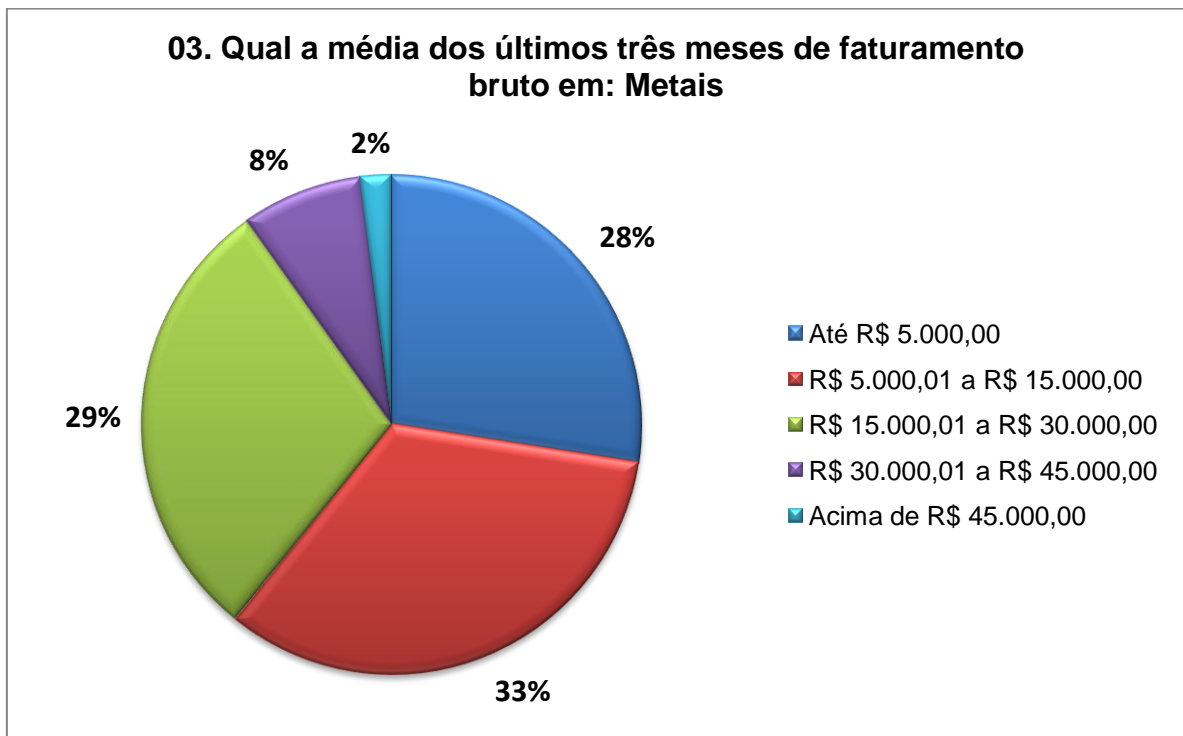


Figura 06: Média dos últimos três meses de faturamento bruto em metais

Fonte: Dados do Pesquisador

**TABELA 16:** Média dos últimos três meses de faturamento bruto em: Louças

OPÇÃO DA ESCOLHA	Total	%
Até R\$ 5.000,00	07	14%
R\$ 5.000,01 a R\$ 15.000,00	25	49%
R\$ 15.000,01 a R\$ 30.000,00	15	29%
R\$ 30.000,01 a R\$ 45.000,00	04	8%
Acima de R\$ 45.000,00	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

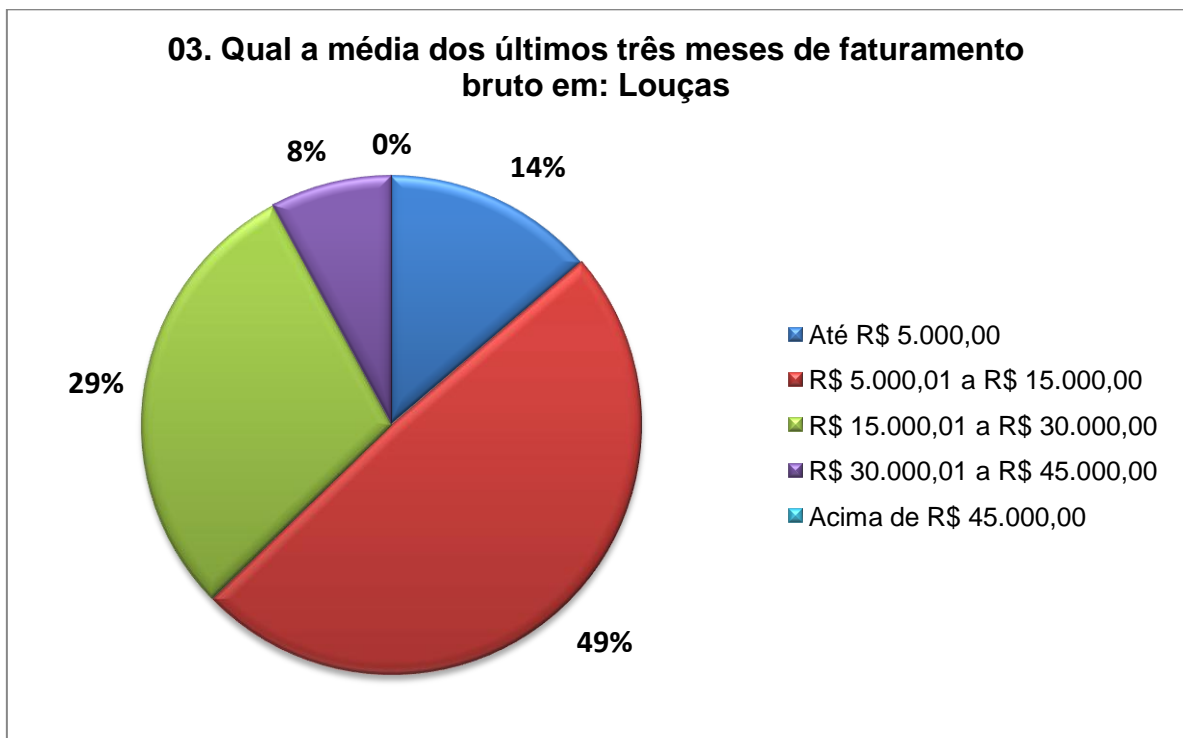


Figura 07: Média dos últimos três meses de faturamento bruto em louças

Fonte: Dados do Pesquisador

O intuito desta pergunta é conhecer a participação dos produtos comercializados pela empresa em estudo, podendo conhecer a percentagem do faturamento dos produtos cerâmicos, de metais e louças, em relação ao total de faturamento com materiais de construção. E também de conhecer o perfil das empresas, caso tenha foco neste produto, ou se não é relevante ao seu faturamento.

O resultado comprovou que o produto cerâmico é o que traz mais faturamento as empresas. Demonstra, além dos valores agregados cerâmicos serem mais elevados, que as empresas focam a venda deste produto, especializando-se nele, e tentando criar diferenciais a fim de aumentar seu faturamento. Na pesquisa de campo, foi relatado que nem todos os clientes entrevistados trabalham com

peças de metais e nem louças, focando, então, apenas em cerâmica, o que ocasiona a empresa, possibilidade de abertura de clientes.

**TABELA 17:** Média de clientes dos últimos três meses

<b>OPÇÃO DA ESCOLHA</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Até 50	02	4%
51 a 150	13	25%
151 a 250	06	12%
251 a 350	04	8%
Acima de 350	26	51%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

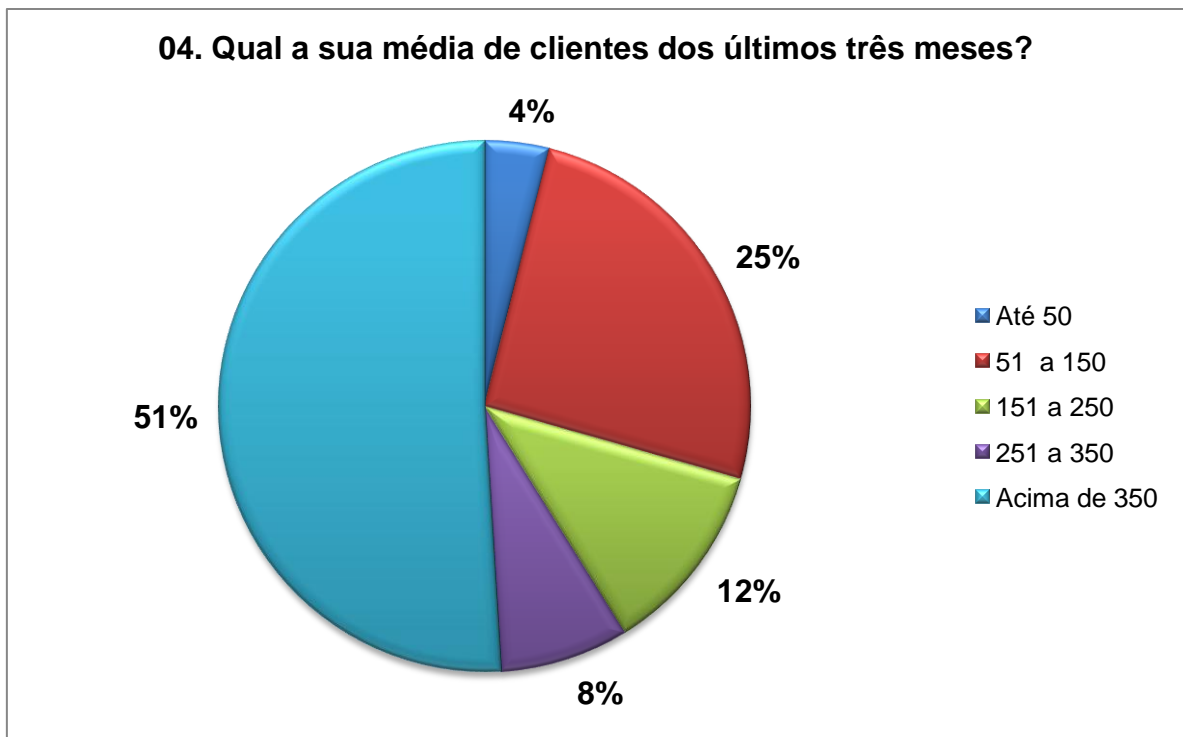


Figura 08: Média de clientes dos últimos três meses

Fonte: Dados do Pesquisador

Almeja-se, através desta questão, conhecer a quantidade de clientes atendidos nas empresas, para assim, conhecer o perfil da empresa, e demanda do mercado teoricamente atendido, assim como saber o tamanho das empresas da região e sua capacidade de atendimento.

Demonstrou-se, que grande parte dos clientes, 51%, tem uma grande cartela de clientes mês. Na pesquisa, comprova que os clientes que atendem maiores números de cliente mês, estão situados na região da AMREC e AMESC,

apesar desta última não ter maior número de estabelecimentos em funcionamento. Em uma análise mais abrangente, mostra que o mercado anda ativo, e traz a certeza de que fazer investimentos é uma boa opção.

**TABELA 18:** Número de funcionários na empresa

<b>OPÇÃO DA ESCOLHA</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Até 05	21	41%
06 a 15	14	27%
16 a 25	13	25%
26 a 35	03	6%
36 a 45	00	0%
Acima de 45	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador



Figura 09: Número de funcionários na empresa

Fonte: Dados do Pesquisador

**TABELA 19:** Número de funcionários na área de venda

OPÇÃO DA ESCOLHA	Total	%
Até 05	28	55%
06 a 15	20	39%
16 a 25	03	6%
26 a 35	00	0%
Acima de 35	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

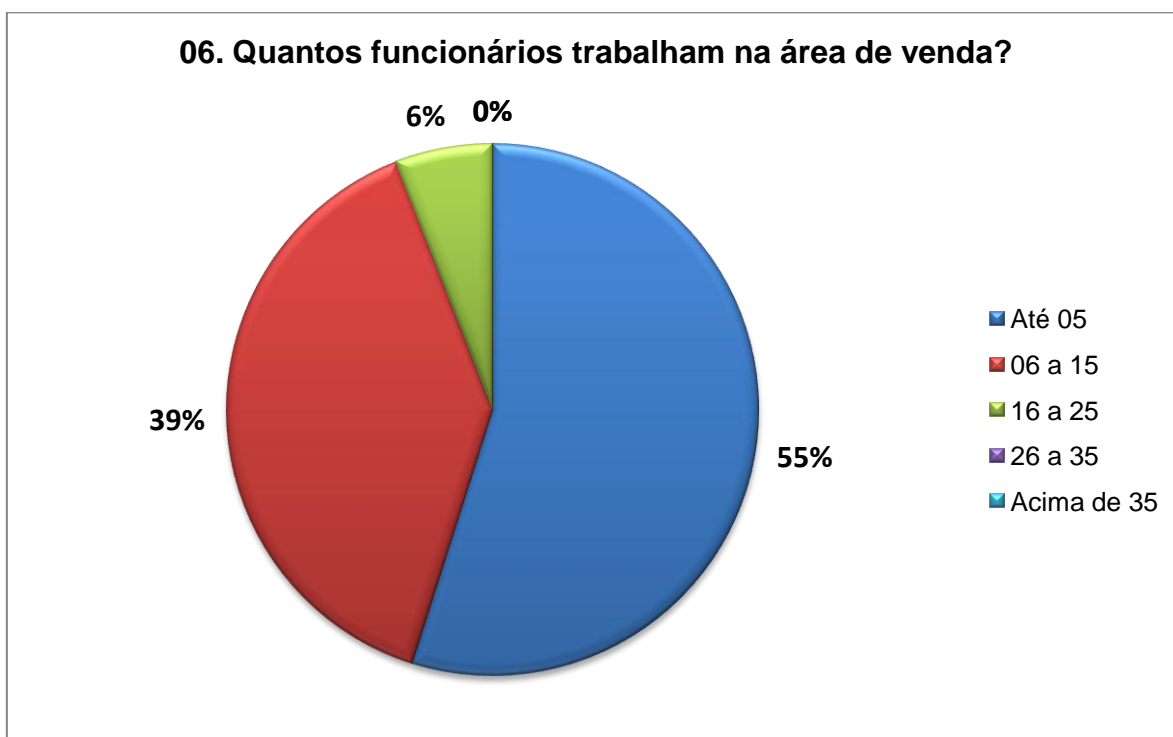


Figura 10: Número de funcionários na área de venda

Fonte: Dados do Pesquisador

Têm-se como meta, através destas duas perguntas, 05 e a 06, conhecer, detalhadamente, as empresas que a representação em estudo trabalha, conhecendo o aspecto dos seus clientes.

Mais adiante, é conhecer, além de um relativo levantamento quanto ao tamanho de cada empresa e número de funcionários, o grau de envolvimento das empresas na área de vendas. E quanto elas se dedicam a este setor. Com esta informação, poder-se-á mais tarde, criar políticas de promoção diretamente aos vendedores dos varejos, a fim de impulsionar as vendas.

Pode-se tirar a conclusão de que a maioria das empresas são de pequeno porte, onde não efetivamente um número muito elevado de funcionários e

departamentalização da empresa. Dos entrevistados, 41% dos clientes têm até 05 colaboradores, contrapondo com apenas 6% das empresas que têm considerável elevado número de funcionários.

Outra informação retirada desta análise, é que em sua maioria, grande parte dos funcionários trabalham efetivando vendas. Comprovando que as empresas são de pequeno porte e foca seus colaboradores nas vendas.

Um dado interessante, é que se pode determinar, em média, um número de vendedores finais, que estão focados em vender os produtos da empresa em estudo, e com estes números, há a possibilidade de criar políticas de incentivos a estes funcionários, com a finalidade de impulsionar as vendas.

**TABELA 20:** Nível de conhecimento dos funcionários nos produtos de: Cerâmica

<b>OPÇÃO DA ESCOLHA</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Totalmente Satisfatório	12	23%
Satisfatório	32	63%
Parcialmente Satisfatório	07	14%
Indiferente	00	0%
Insatisfatório	00	0%
Totalmente Insatisfatório	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

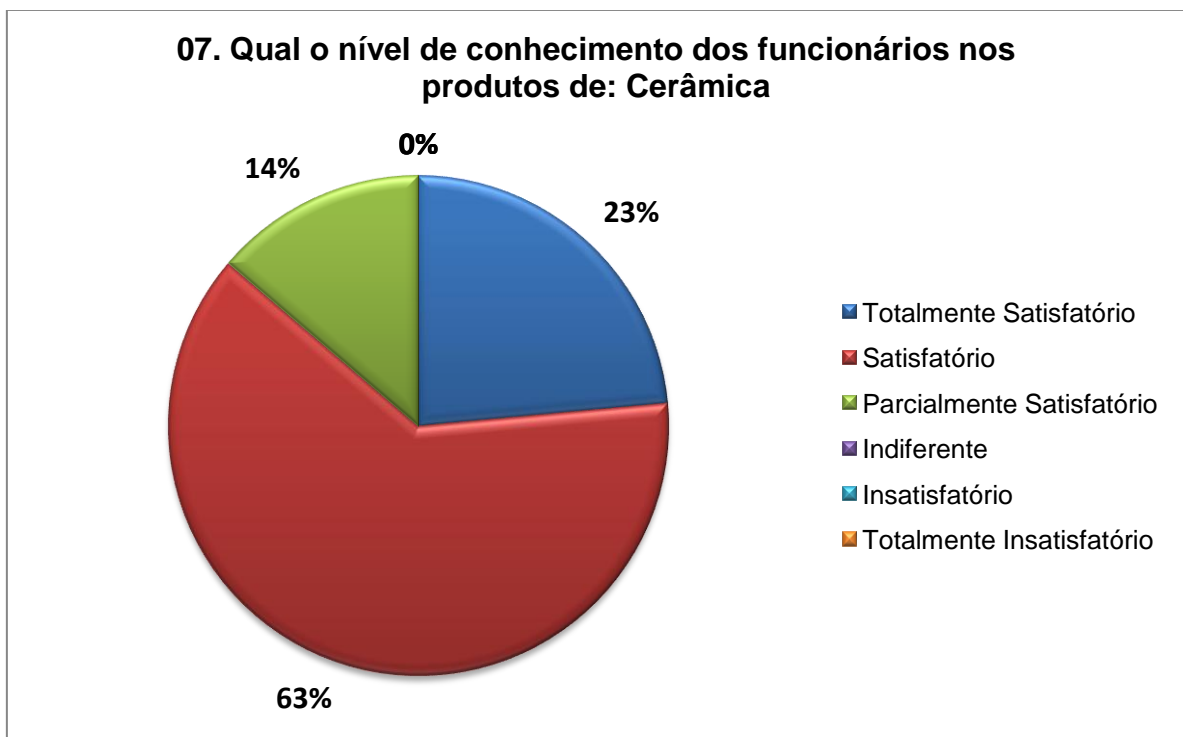


Figura 11: Nível de conhecimento dos funcionários nos produtos de cerâmicas

Fonte: Dados do Pesquisador



**TABELA 21:** Nível de conhecimento dos funcionários nos produtos de: Metais

OPÇÃO DA ESCOLHA	Total	%
Totalmente Satisfatório	02	4%
Satisfatório	24	47%
Parcialmente Satisfatório	20	39%
Indiferente-	04	8%
Insatisfatório	01	2%
Totalmente Insatisfatório	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

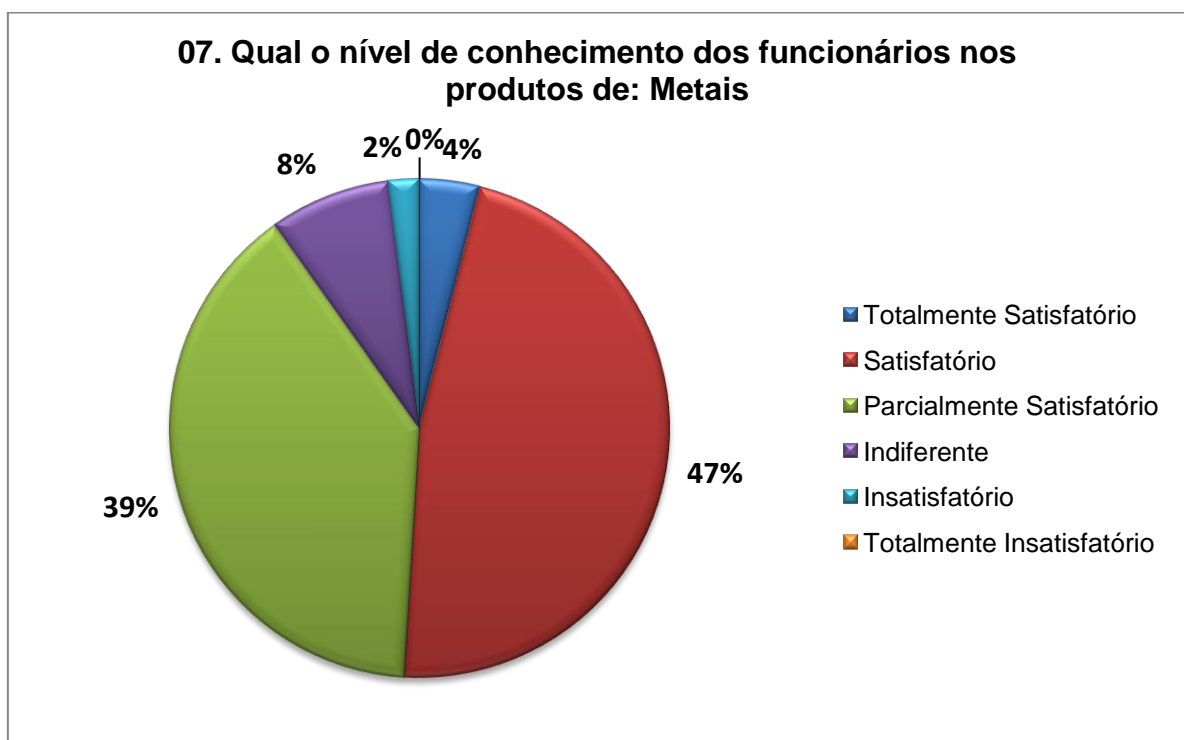


Figura 12: Nível de conhecimento dos funcionários nos produtos de metais

Fonte: Dados do Pesquisador

**TABELA 22:** Nível de conhecimento dos funcionários nos produtos de: Louças

OPÇÃO DA ESCOLHA	Total	%
Totalmente Satisfatório	11	22%
Satisfatório	19	37%
Parcialmente Satisfatório	16	31%
Indiferente	04	8%
Insatisfatório	01	2%
Totalmente Insatisfatório	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

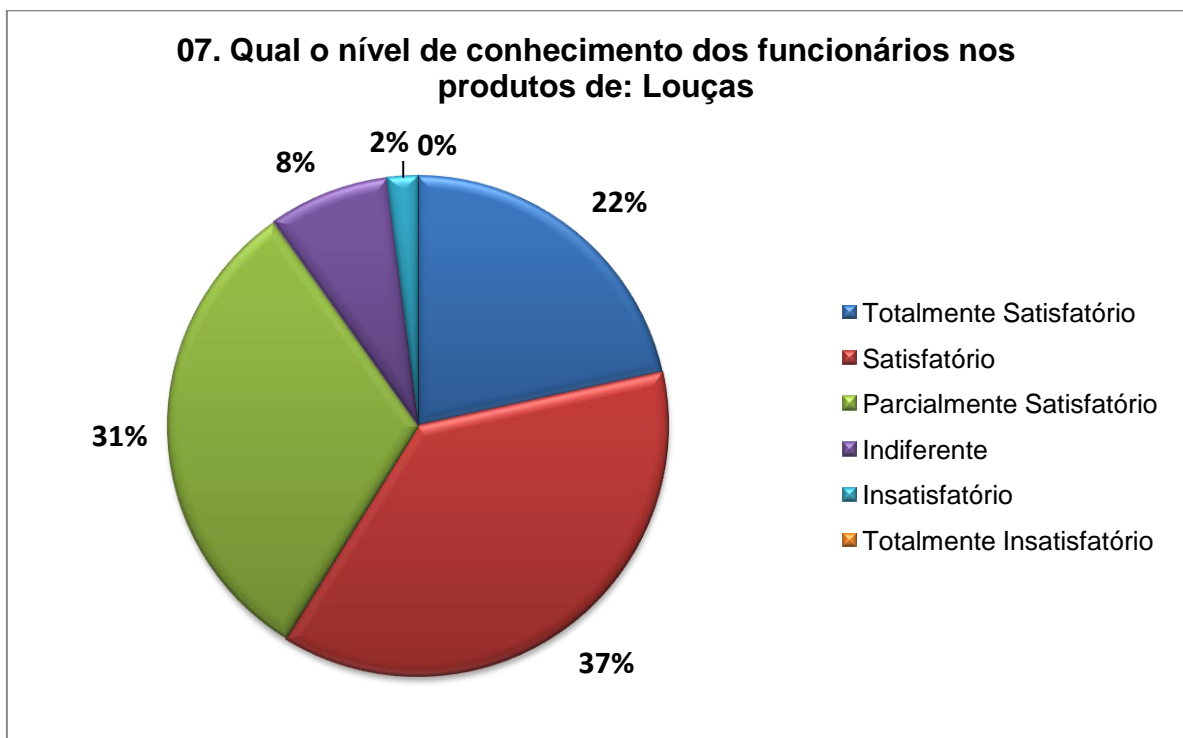


Figura 13: Nível de conhecimento dos funcionários nos produtos de louças

Fonte: Dados do Pesquisador

O interesse deste questionamento é conhecer se os vendedores finais dos varejos têm conhecimento adequado para a venda dos produtos cerâmicos, de metias e de louças, ou se não estão aptos a vender produtos específicos para cada necessidade dos clientes finais.

Em uma análise mais ampla, mostra o foco das lojas em especializarem seus colaboradores na venda de produtos cerâmicos, talvez pela importância da participação deste produto no faturamento total da empresa. Na parte de cerâmica, 86% dos entrevistados julgam satisfatório o conhecimento de seus funcionários, já no produto de metais 51%, e louças 59%. Apesar de não haver números consideravelmente negativos, podem-se criar incentivos aos vendedores finais de

conhecimento de seus produtos, pois a empresa em estudo julga necessário que para efetivar vendas é necessário que se conheça o produto que esteja tentando vender. Aumentar o nível de satisfação é uma meta a alcançar.

**TABELA 23:** Política de treinamentos especializados aos colaboradores na área de venda

OPÇÃO DA ESCOLHA	Total	%
Mais de três vezes ao ano	13	25%
Até 3 vezes ao ano	06	12%
Anualmente	19	37%
Raramente	07	14%
Não faz treinamento	06	12%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

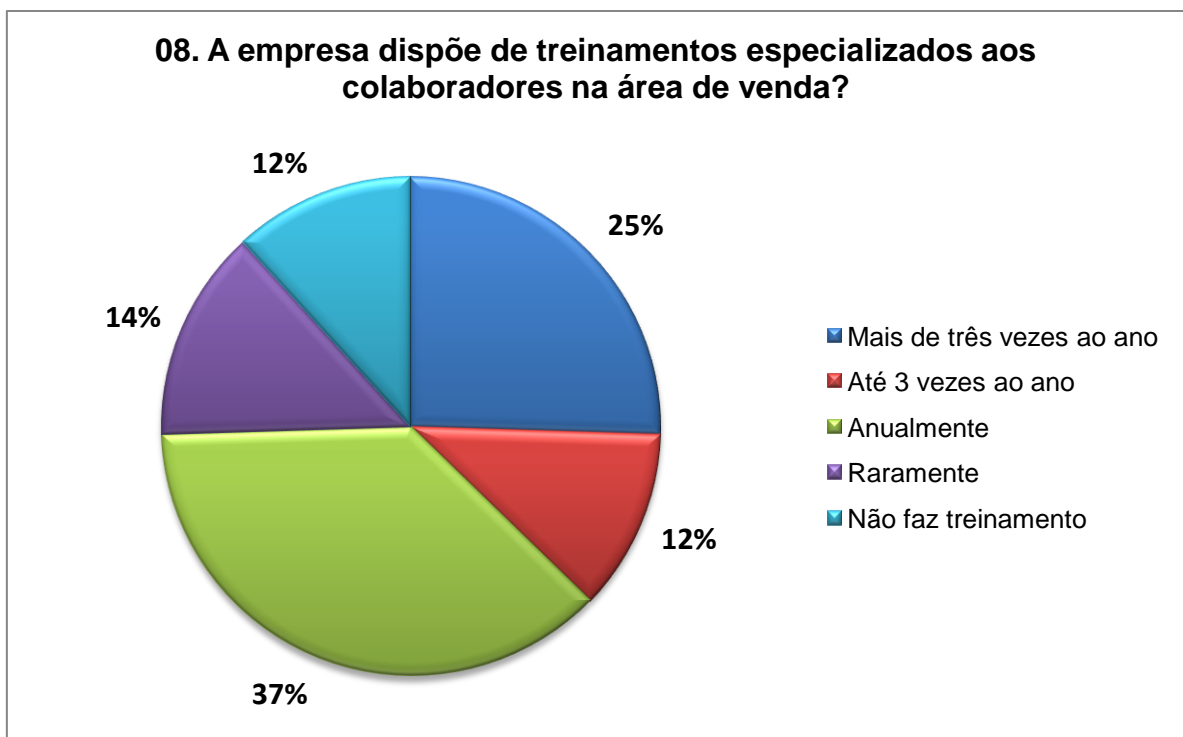


Figura 14: Política de treinamentos especializados aos colaboradores na área de venda

Fonte: Dados do Pesquisador

O intuito é de saber se as empresas estão imbuídas em profissionalizar seus colaboradores, para qualificar suas vendas. E se esta política é comum e de interesse para clientes da empresa em estudo.

A empresa em estudo, anualmente, disponibiliza aos seus clientes um treinamento explicativo de seus produtos, com a certeza de que a informação

disponibilizará diferenciais favoráveis na hora da efetiva venda aos clientes finais, ou seja, aos consumidores dos produtos cerâmicos, de metais e louças.

O resultado da pesquisa mostrou que é possível trabalhar neste campo, pois 26% dos entrevistados têm raros treinamentos ou nenhum, o que é desinteressante à empresa. Além disso, grande maioria, 37%, faz treinamentos anuais. Levando em consideração que os produtos tendem a mudar rapidamente e muitas tecnologias e características são adicionadas, treinamentos explicativos podem ser feitos com mais frequência, trazendo retorno.

Estes valores estão abaixo do que a empresa em questão em estudo gostaria, mostrando que é uma área que deverá ter maior atenção.

**TABELA 24:** Política estratégica adotada pela empresa

OPÇÃO DA ESCOLHA	Total	%
Política de Preços	07	14%
Qualidade	19	37%
Variedade de Produtos	05	10%
Serviços de Atendimento	19	37%
Merchandising	01	2%
Comente:	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

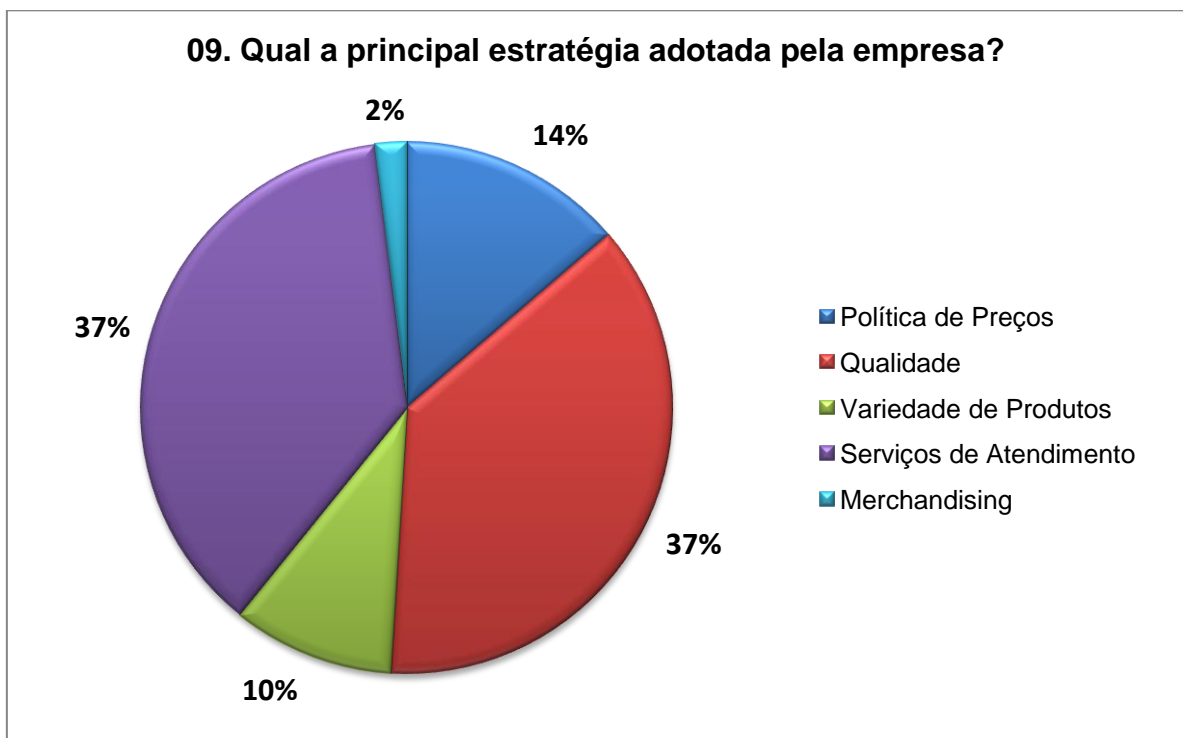


Figura 15: Política estratégica adotada pela empresa

Fonte: Dados do Pesquisador

O objetivo desta pergunta é conhecer a política das empresas e poder através deste resultado, aplicar políticas direcionadas aos clientes. Podendo então remodelar promoções já feitas a fim de atingir com maior eficiência os clientes.

A CER – Comércio e Representações Ltda., a empresa em estudo, procura trabalhar sempre com produtos de qualidade. Sabe-se que seus produtos têm valores altos referentes a muitas marcas do mesmo setor. Porém, o estudo mostrou que os clientes estão também à procura de produtos de qualidade, 44% dos entrevistados afirmam que buscam essa estratégia, trabalhando com produtos qualificados.

Outros dois números interessantes para mencionar, é que 10% dos entrevistados utilizam como política, ter disponível uma variedade de produtos a oferecer. Pode-se a partir desta informação, incentivar a exposição de amostras de produtos variados para incentivar esta política, e junto a isto, disponibilizar produtos com maior rendimento a fim de estimular o trabalho com produtos de alta qualidade e valor agregado. O outro número é que 14% preferem trabalhar sobre os preços trabalhados. Para estes, é importante o treinamento explicativo dos produtos para que a mentalidade de venda passe a ser o produto em questão e não o preço.

**TABELA 25:** Tipologia dos produtos cerâmicos mais vendidos no cliente

OPÇÃO DA ESCOLHA	Total	%
Porcellanatos	23	45%
Azulejos	07	14%
Pisos Cerâmicos	18	35%
Pastilhas	03	6%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

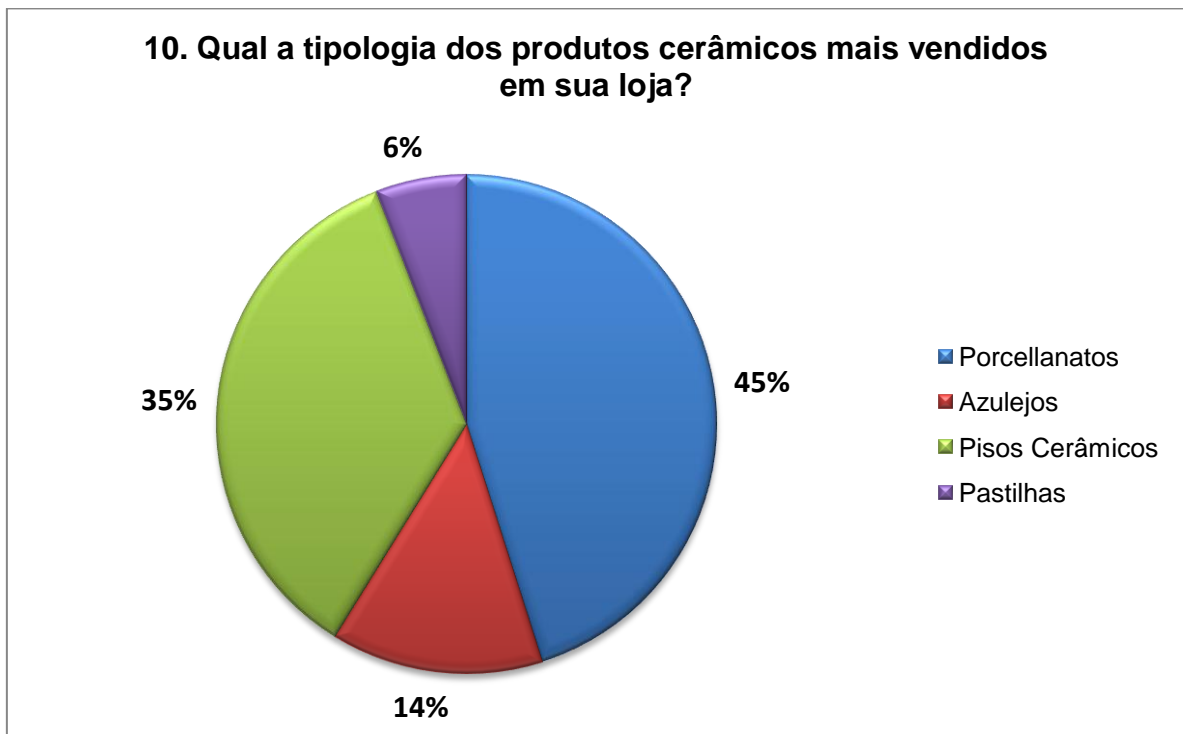


Figura 16: Tipologia dos produtos cerâmicos mais vendidos no cliente  
Fonte: Dados do Pesquisador

O objetivo é conhecer qual produto é mais aceitável, ou seja, de fácil venda, no mercado. Podendo ajustar promoções direcionadas a cada tipologia de produto.

O resultado mostrou-se bastante satisfatório, pois há um equilíbrio de preferência pela tipologia dos produtos.

Porém, quando se fala em alto padrão de qualidade, fala-se dos 45% dos entrevistados que mais vendem o porcellanato. Como o intuito é cada vez mais voltar os lojistas a venderem produtos de maior qualidade, que é o desejo da empresa representada pela CER – Comércio e Representações podem-se adotar medidas para modificar estes números e conseguir aumentar as vendas do produto porcellanato.

**TABELA 26:** Política de estoque de produtos de materiais de construção

OPÇÃO DA ESCOLHA	Total	%
Muito	25	49%
Médio	22	43%
Pouco	04	8%
Não Trabalha com Estoque	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

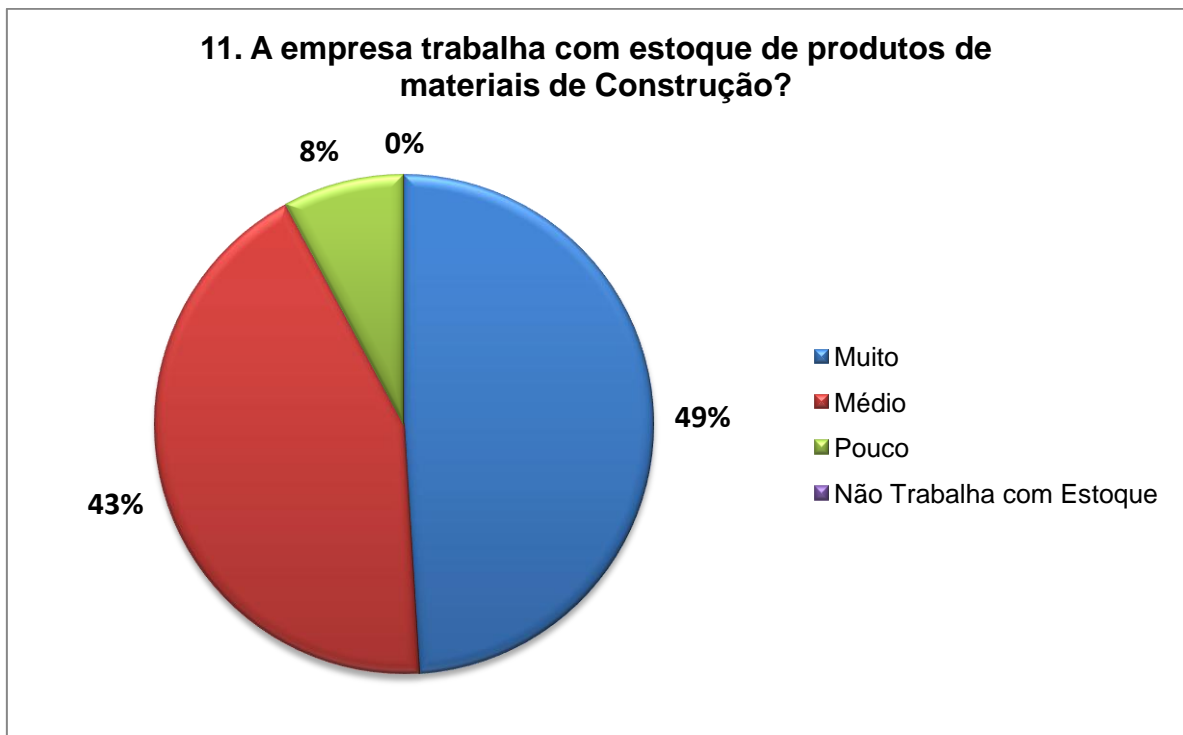


Figura 17: Política de estoque de produtos de materiais de construção

Fonte: Dados do Pesquisador

A intenção é conhecer o modo de trabalho dos clientes da empresa em estudo, e conhecer se na sua estrutura e estratégia de venda, utilizam o estoque como diferencial de mercado. Conhecer também, se esta é uma via normal entre aqueles que foram entrevistados.

A empresa em estudo entende que quando se trata de produtos de materiais de construção é necessário que se trabalhe com estoque. Inclusive, promoções para estoque são adotadas para incentivar esta prática.

Na pesquisa constatou-se um número satisfatório de clientes que utilizam estoque próprio de materiais de construção. Os números ainda podem ser melhorados efetivando a promoção de descontos para venda em estoque. Na pesquisa de campo notou-se que o estoque é uma necessidade para quem trabalha no setor, pois os consumidores não são fieis caso os produtos não estejam a pronta entrega.



**TABELA 27: Vê necessidade/importância em trabalhar com estoque**

OPÇÃO DA ESCOLHA	Total	%
Sim, muito importante	33	65%
Importante	16	31%
Indiferente	02	4%
Pouca importância	00	0%
Não, nenhuma importância	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

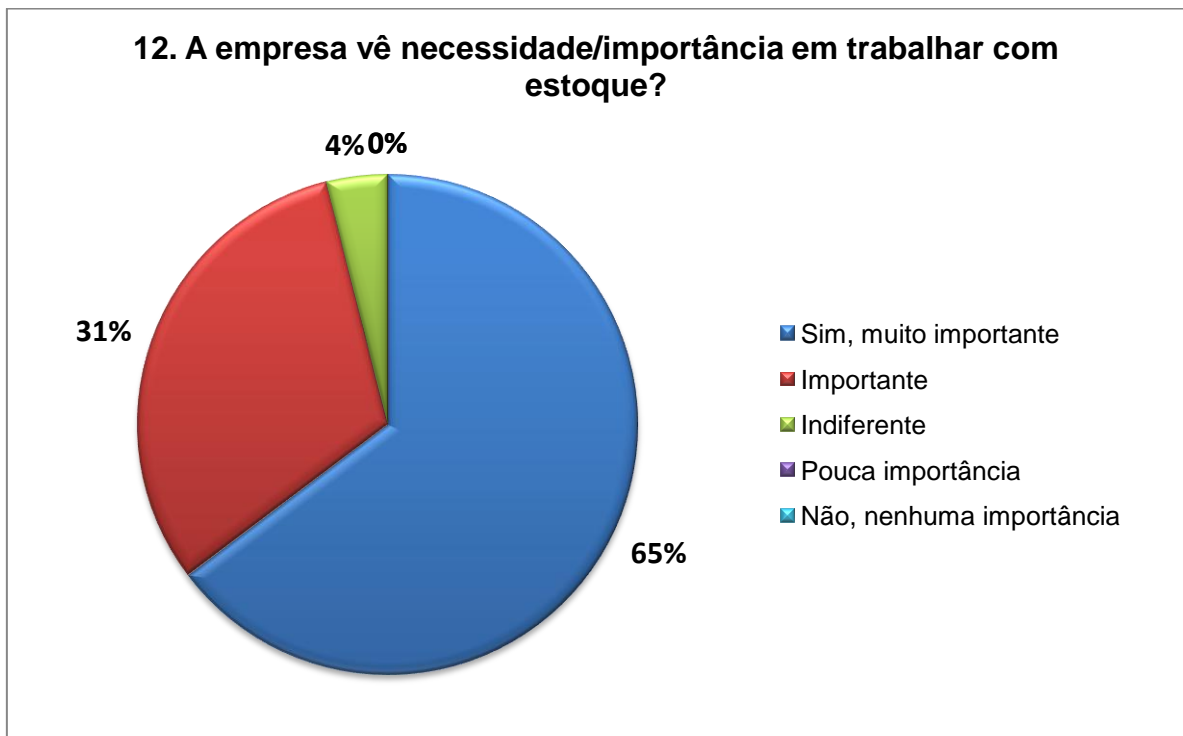


Figura 18: Vê necessidade/importância em trabalhar com estoque

Fonte: Dados do Pesquisador

O objetivo é saber qual a mentalidade dos clientes referente ao estoque de materiais de construção. E poder adotar incentivos para utilização deste meio de trabalho.

O resultado foi satisfatório, pois todos os entrevistados consideram uma grande necessidade/importância de se trabalhar com estoque já que a empresa incentiva esta maneira de trabalho.

Em pesquisa de campo, constatou-se que a leitura dos clientes com relação ao estoque é que seus clientes precisam dos materiais o mais breve possível, e que sem este trabalho de estoque, é fácil perder suas vendas. Alguns comentários, referentes aos 4% dos entrevistados que não consideraram a opção

muito importante para o estoque, é que vêm o trabalho com estoque como um processo muito caro por isso trabalham com pouco estoque e utilizam, referente agora a cerâmica, um política conhecida como venda casada, que é a utilização do estoque da fábrica.

**TABELA 28:** Nível de satisfação dos preços da Cerâmica Cecrisa/Portinari em relação aos concorrentes

OPÇÃO DA ESCOLHA	Total	%
Totalmente Satisfatório	02	4%
Satisfatório	33	65%
Parcialmente Satisfatório	10	20%
Indiferente	06	12%
Insatisfatório	00	0%
Totalmente Insatisfatório	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

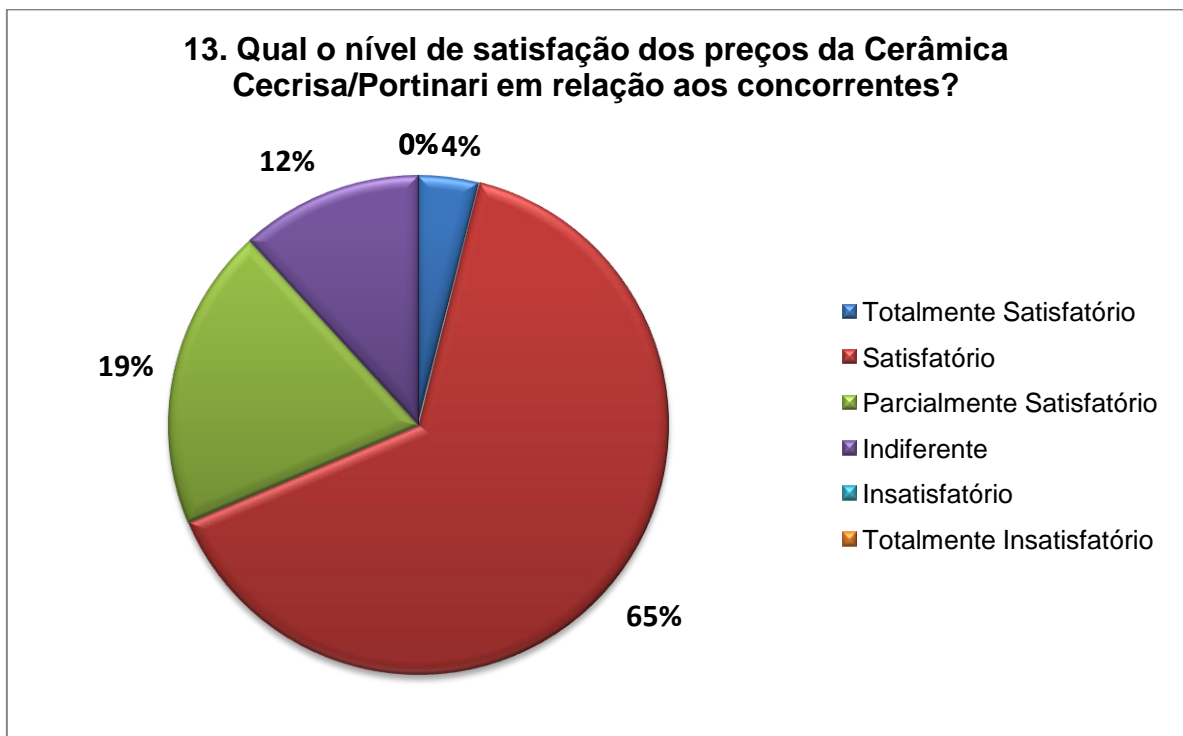


Figura 19: Nível de satisfação dos preços da cerâmica Cecrisa/Portinari em relação aos concorrentes  
Fonte: Dados do Pesquisador

Hoje os produtos da Cecrisa – Portinari estão entre os melhores em padrão e qualidade. Mas para ter como referência de políticas e estudo de preços, é importante comparar como está relacionado à concorrência.

Constata-se através destes resultados que os produtos cerâmicos Cecrisa – Portinari, apesar do alto padrão e por isso terem custos mais elevados, não está afetando a satisfação dos clientes que trabalham com a marca.

Para melhorar ainda mais estes números, pode-se criar políticas de descontos a fim de satisfazer ainda mais os clientes.

**TABELA 29:** Custo *versus* Valor agregado dos produtos Cerâmicos Cecrisa/Portinari estão:

OPÇÃO DA ESCOLHA	Total	%
Totalmente Satisfatório	09	18%
Satisfatório	32	63%
Parcialmente Satisfatório	05	10%
Indiferente	05	10%
Insatisfatório	00	0%
Totalmente Insatisfatório	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

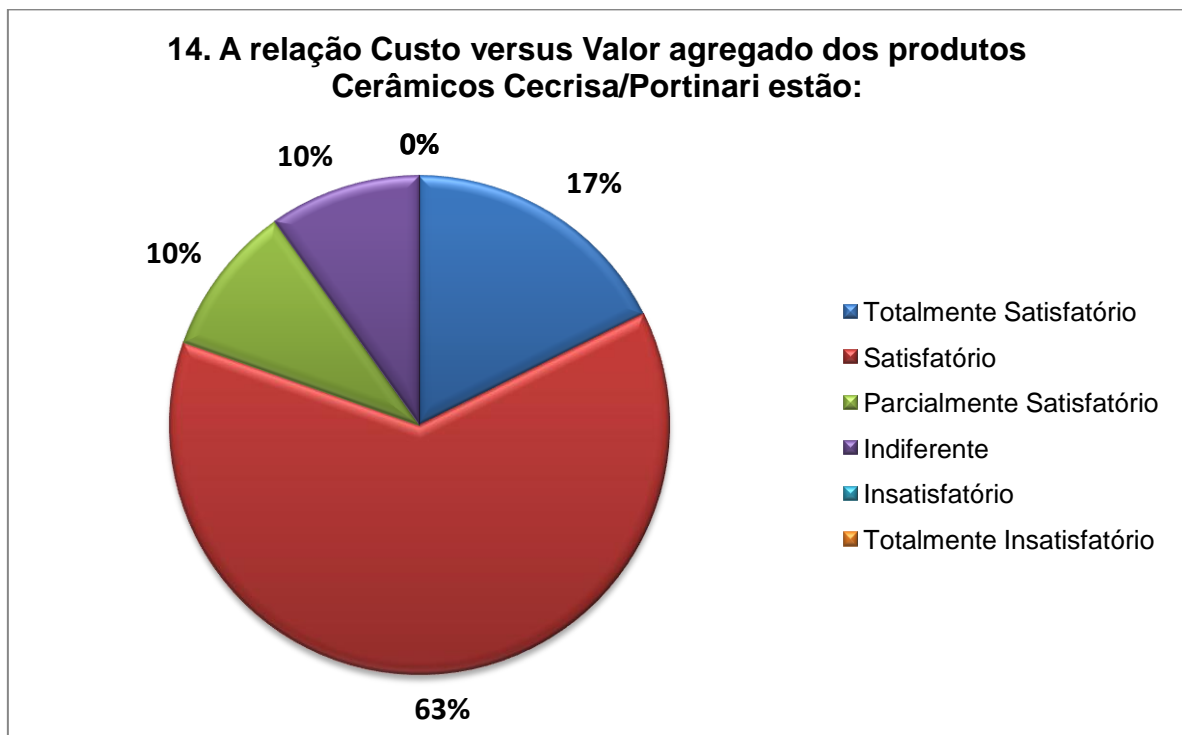


Figura 20: Custo versus valor agregado dos produtos cerâmicos Cecrisa/Portinari

Fonte: Dados do Pesquisador

Hoje os produtos da Cecrisa – Portinari estão entre os de melhor padrão e qualidade. A empresa é consciente que seus preços são maiores do que alguns concorrentes, mas gostaria de saber, através desta questão, se o valor agregado

aos produtos desta marca satisfazem seus clientes pela qualidade de produto que estarão disponibilizando ao mercado.

O marca Cecrisa – Portinari transfere ao consumidor uma segurança e certeza de adquirir um bom produto. Estas questões podem ser transferidas ao valor agregado do produto. 80% dos entrevistados consideram satisfatória este fator contra apenas 20%. Estes 20% devem ser revertidos para que estes fatores de qualidade como características do produto sejam diferenciais na hora da venda, podendo o vendedor agregar valores e conseqüentemente sentir-se mais satisfeito ao trabalhar com a marca, ao ver o retorno que os produtos cerâmicos Cecrisa – Portinari trazem para sua empresa.

**TABELA 30:** Nível de satisfação dos prazos de pagamento da Cerâmica Cecrisa/Portinari em relação aos concorrentes

OPÇÃO DA ESCOLHA	Total	%
Totalmente Satisfatório	14	27%
Satisfatório	17	33%
Parcialmente Satisfatório	07	14%
Indiferente	11	22%
Insatisfatório	02	4%
Totalmente Insatisfatório	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

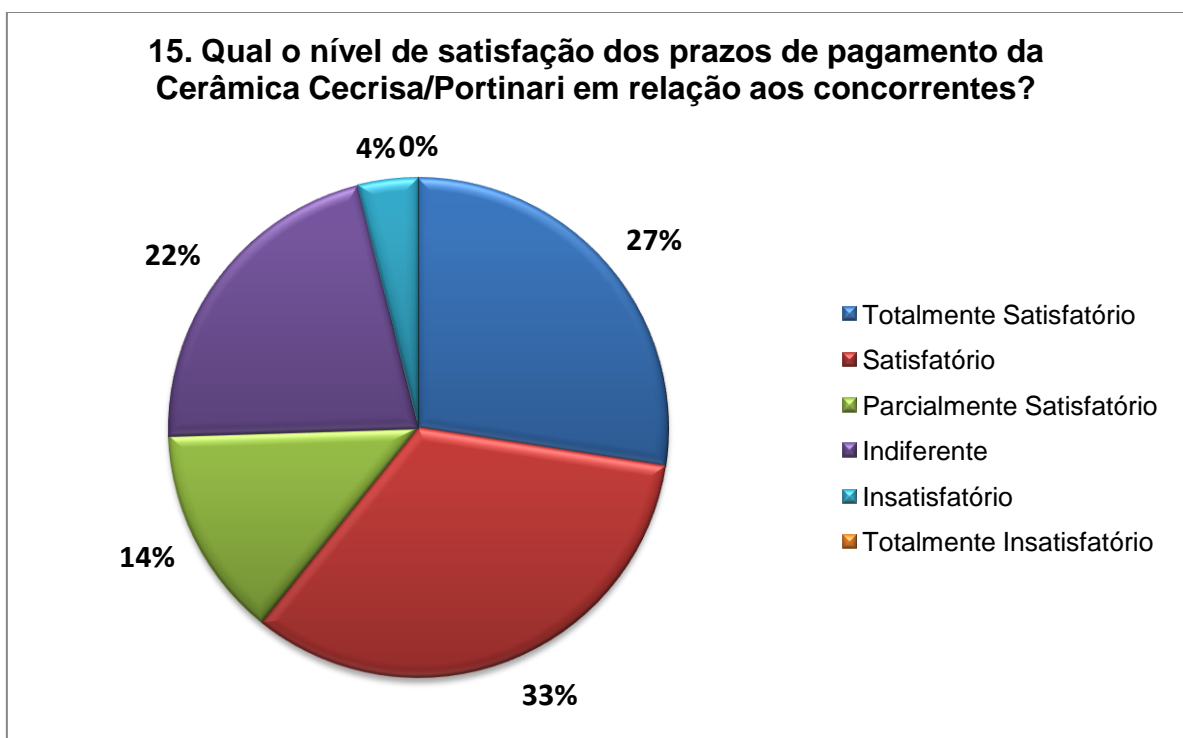


Figura 21: Nível de satisfação dos prazos de pagamento Cecrisa/Portinari e, relação aos concorrentes  
Fonte: Dados do Pesquisador

Através desta informação, poderá conhecer a satisfação do prazo de pagamento dos produtos cerâmicos. Com estas informações, medidas poderão ser tomadas para reajustar os prazos, e tomar decisões referentes a este tópico.

Apenas uma parcela de 4% dos entrevistados não estão satisfeito com o prazo de pagamento adotado pela empresa, mas em contra partida, 60% são favoráveis as políticas adotadas.

Grandes mudanças neste quesito não devem ser adotadas haja vista sua aprovação. Mas deve-se manter-se atento a eventuais mudanças naqueles 22% dos

entrevistados que são indiferentes em relação ao tópico abordado, podendo suas opiniões voltarem para o lado insatisfeito.

**TABELA 31:** Satisfação quanto ao prazo de entrega dos produtos de: Cerâmica

OPÇÃO DE ESCOLHA	Total	%
Totalmente Satisfatório	03	6%
Satisfatório	29	57%
Parcialmente Satisfatório	13	25%
Indiferente	01	2%
Insatisfatório	04	8%
Totalmente Insatisfatório	01	2%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

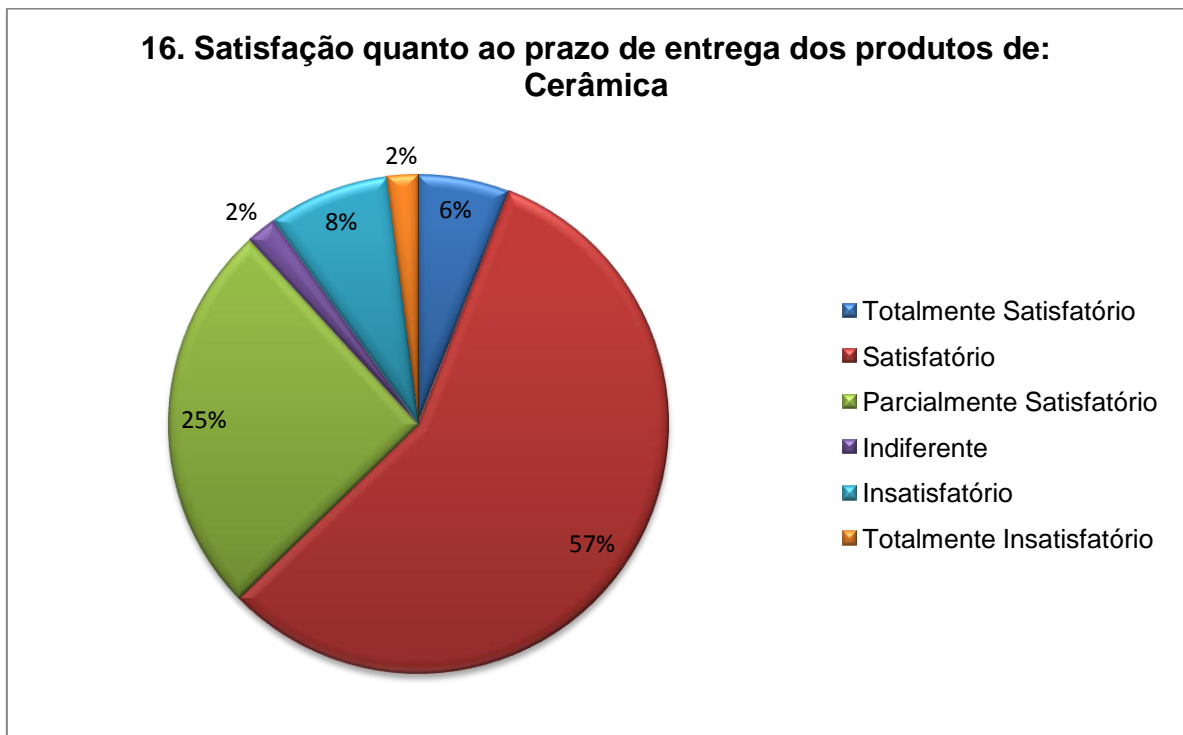


Figura 22: Satisfação quanto ao prazo de entrega dos produtos de cerâmica

Fonte: Dados do Pesquisador

**TABELA 32:** Satisfação quanto ao prazo de entrega dos produtos de: Metais

OPÇÃO DE ESCOLHA	Total	%
Totalmente Satisfatório	00	0%
Satisfatório	19	37%
Parcialmente Satisfatório	21	41%
Indiferente	10	20%
Insatisfatório	01	2%
Totalmente Insatisfatório	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

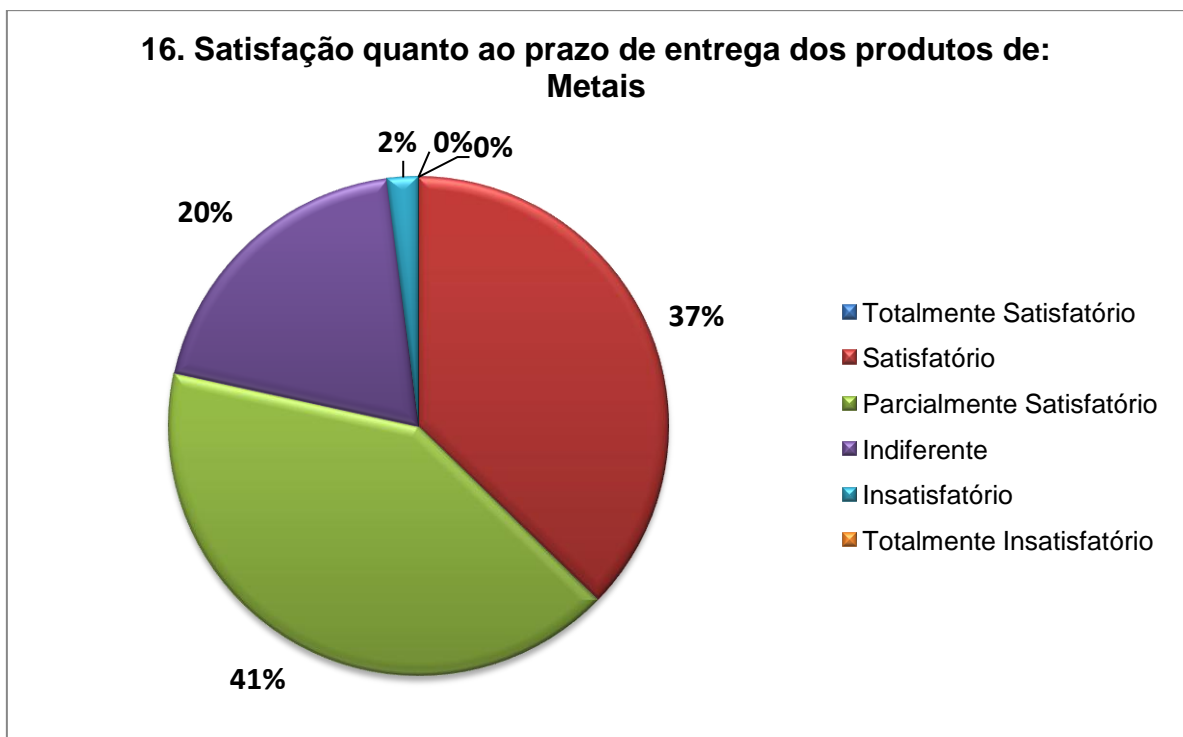


Figura 23: Satisfação quanto ao prazo de entrega dos produtos de Metais

Fonte: Dados do Pesquisador

**TABELA 33:** Satisfação quanto ao prazo de entrega dos produtos de: Louças

OPÇÃO DE ESCOLHA	Total	%
Totalmente Satisfatório	00	0%
Satisfatório	11	22%
Parcialmente Satisfatório	27	53%
Indiferente	10	20%
Insatisfatório	02	4%
Totalmente Insatisfatório	01	2%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

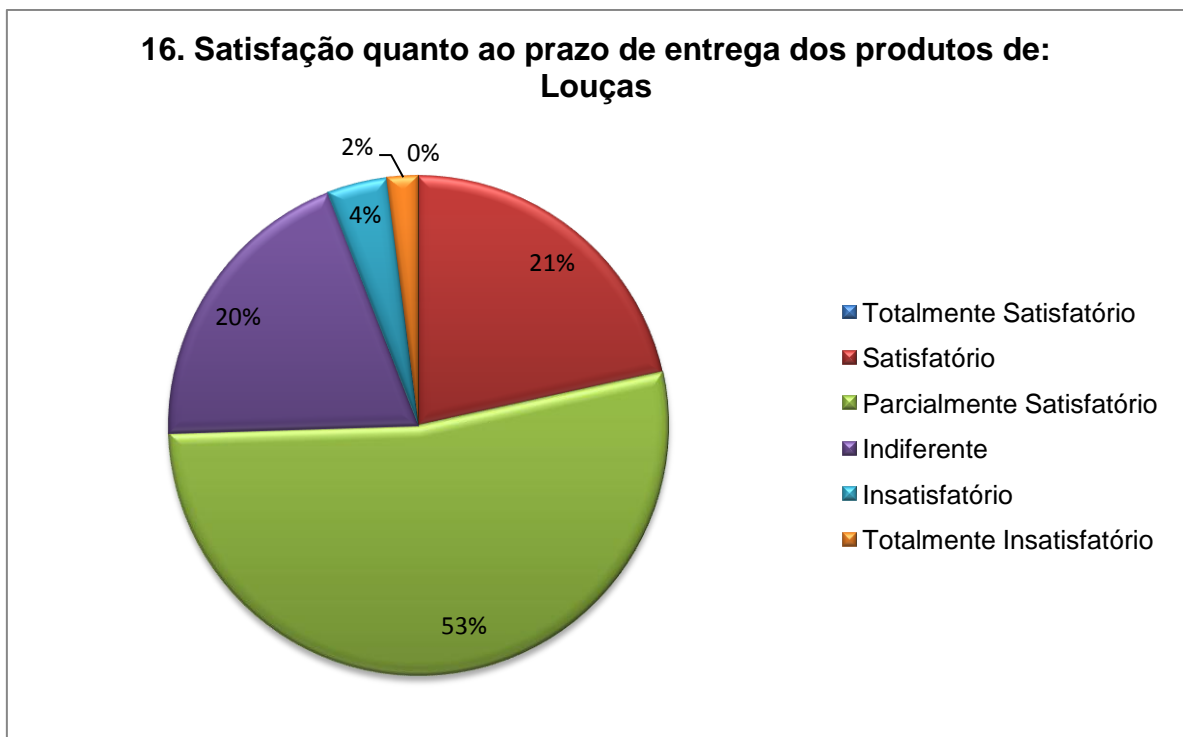


Figura 24: Satisfação quanto ao prazo de entrega dos produtos de louças

Fonte: Dados do Pesquisador

Através desta informação, poderá conhecer a satisfação do prazo de entrega dos produtos cerâmicos. Com estas informações, medidas poderão ser tomadas para reajustar as entregas, e tomar decisões referentes a este tópico, como criação de um sistema de estoque.

Em geral, apesar de grande número de clientes sentir-se satisfeito com o prazo de entrega, um representativo número, 6% disseram estar totalmente insatisfatório na parte cerâmica, 2% nas louças e 20% demonstraram indiferentes no prazo dos metais.



Este levantamento deverá ser repassado as fabricantes para que ajam no setor responsável para que possíveis problemas possam ser resolvidos.

**TABELA 34:** Tipo de política de promoção mais atraente

OPÇÃO DE ESCOLHA	Total	%
Descontos em compras para Estoque	29	57%
Descontos especiais para Compras Mensais Regulares	14	27%
Descontos por Volume/Faturamento de Compra	03	6%
Ganho de Amostras por Volume/Faturamento de Compra	05	10%
Outros	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

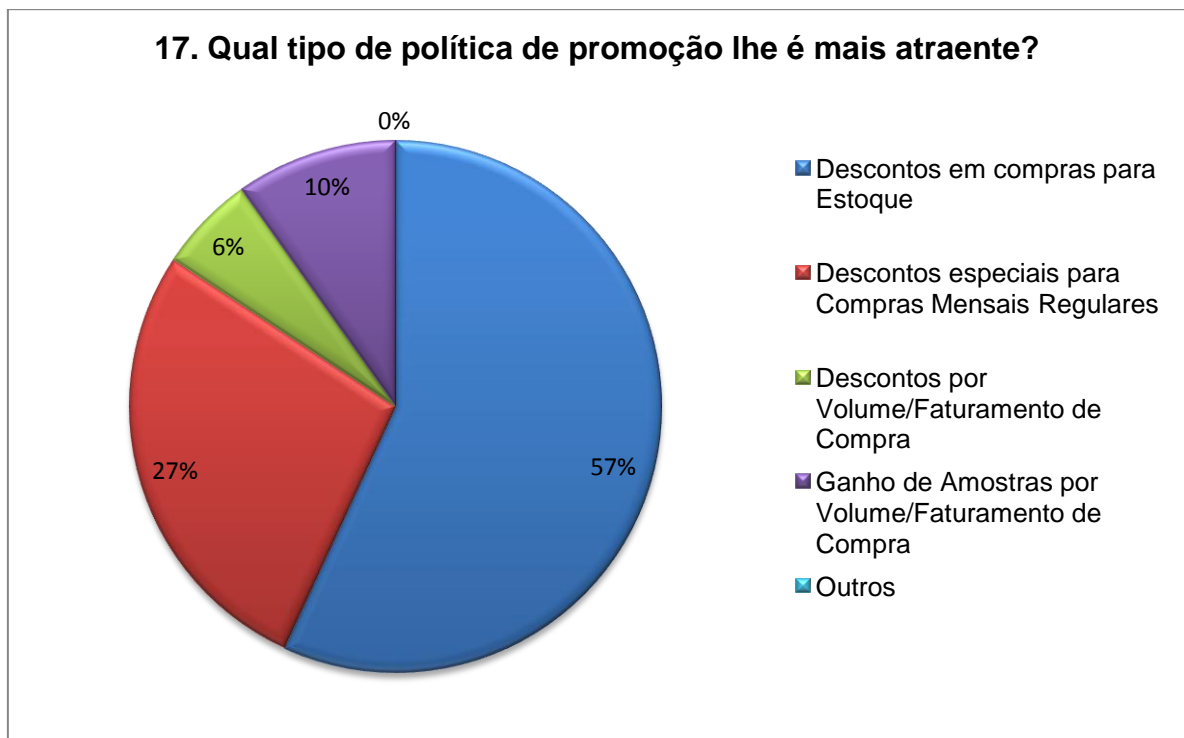


Figura 25: Tipo de política de promoção mais atraente

Fonte: Dados do Pesquisador

Através deste resultado, a empresa em estudo, poderá nortear suas políticas de promoção, satisfazendo seus clientes, e efetivando suas vendas.

O resultado da pesquisa mostrou uma grande variedade na opção dos clientes. Metade dos entrevistados preferem como programa de promoção descontos para estoque. Vale salientar que os clientes que preferiram este tipo de promoção, trabalham com alto nível de estoque.

Os números foram bastante divididos possibilitando que a empresa em estudo adotasse mais de uma política de promoção, agradando assim, uma maior parcela de clientes.

**TABELA 35:** Serviço prestado é mais atraente

OPÇÃO DE ESCOLHA	Total	%
Controle das Amostras Expostas	33	65%
Faturamento de Pedidos Feitos na própria Loja	02	4%
Elaboração de Treinamentos	14	27%
Visitas guiadas ao Showroom	02	4%
Visitas à Fábrica	00	0%
Outros	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

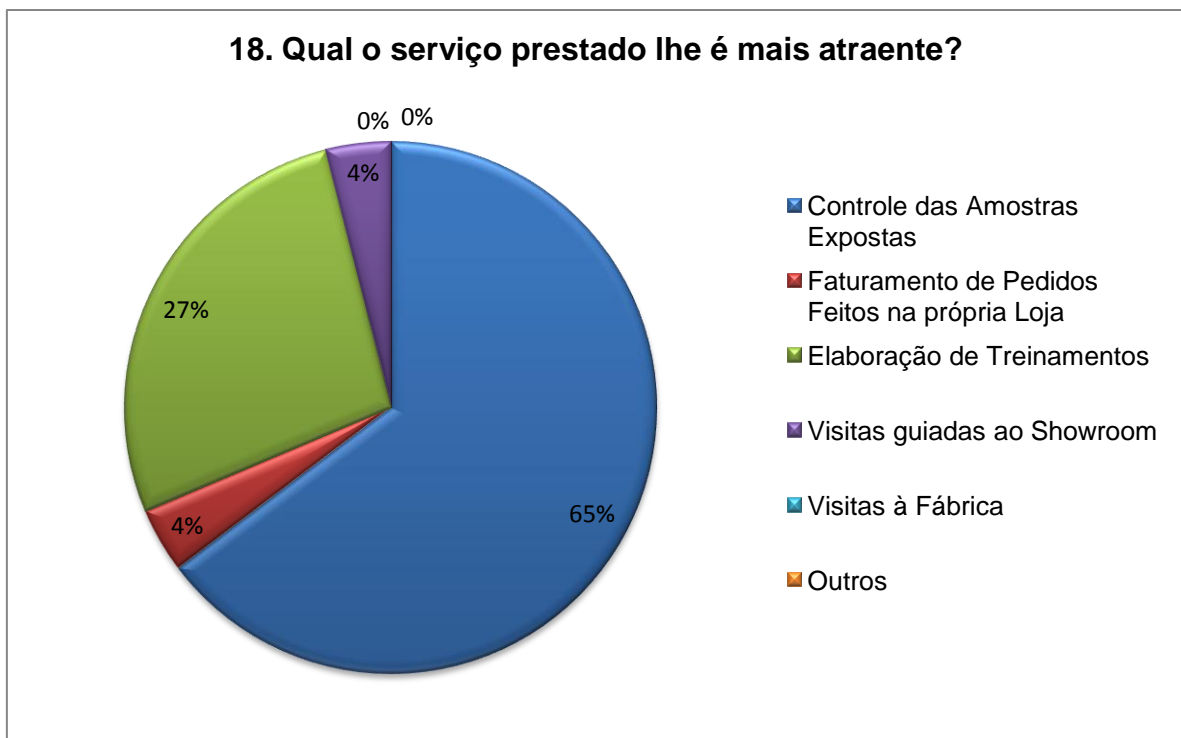


Figura 26: Serviço prestado mais atraente

Fonte: Dados do Pesquisador

Alguns trabalhos podem ser prestados pelo representante. O intuito desta questão é conhecer qual a opção mais importante ao cliente e poder fazer disto um diferencial para conquistá-los.

As duas principais escolhas pelos entrevistados foram a elaboração de treinamentos, com 27%, e controle das amostras expostas, com 65%.

Este controle de amostras, consiste em um levantamento das peças expostas e sua manutenção em relação a retirada de produtos fora de linha, ou reposição de lançamentos, deixando sempre o amostras dos clientes atualizados. A empresa em estudo não utiliza este atendimento, mas como o houve alto nível de aceitação, será revista para que se possa disponibilizar este serviço, satisfazendo sua clientela.

A elaboração de treinamentos também teve um número aceitável. Apesar de não ser a maioria, pelo entendimento da empresa quanto a importância de capacitar os vendedores finais, pode-se adotar programas de treinamento com periodicidades mais longas capacitando os vendedores e assim, transformando em maior número de venda.

**TABELA 36:** Meio de comunicação mais rentável para divulgação de produtos cerâmicos

OPÇÃO DE ESCOLHA	Total	%
Rádio	17	33%
Televisão	12	24%
Panfletagem	03	6%
Outdoor	01	2%
Feirões	05	10%
Jornais	07	14%
Revistas Especializadas	05	10%
Outros	01	2%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

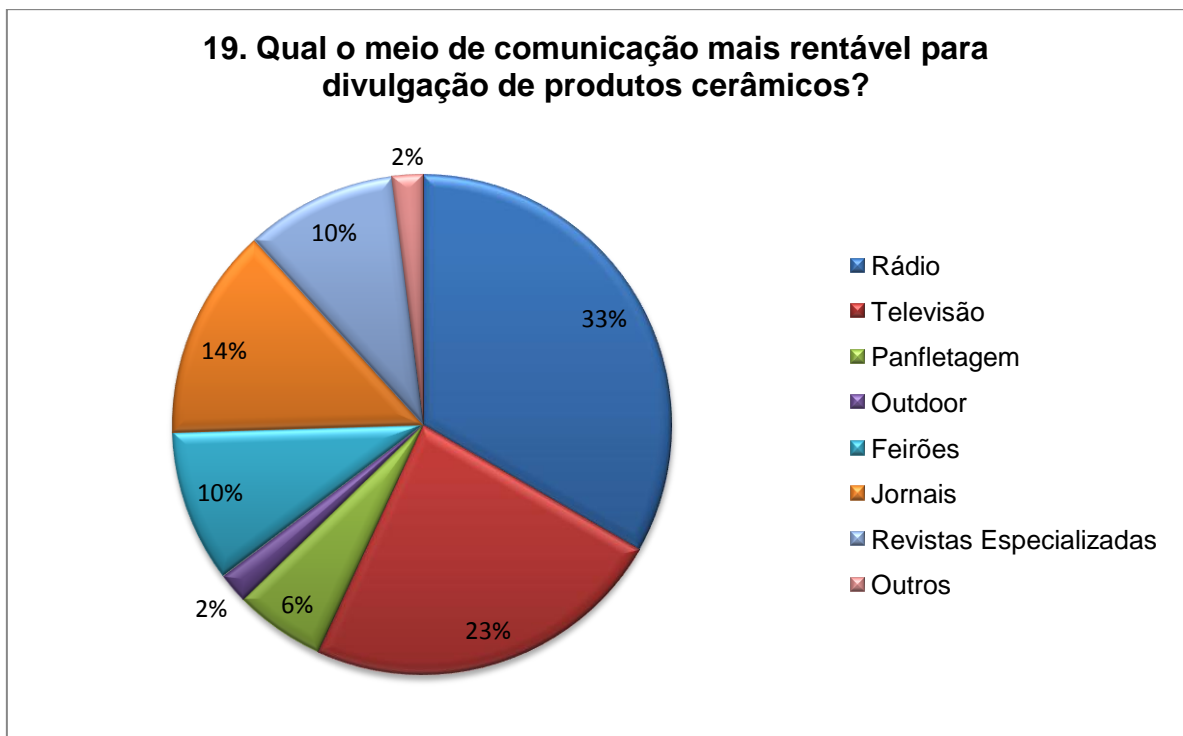


Figura 27: Meio de comunicação mais rentável para divulgação de produtos cerâmicos

Fonte: Dados do Pesquisador

A representação poderá conhecer, através das políticas já adotadas por seus clientes, quais atitudes são mais rentáveis, e que trazem maiores retornos. Assim, poderá fazer incentivos por todas as regiões e até mesmo ajudá-los na divulgação.

Nota-se que os meios de comunicação utilizados pelos clientes são bastante variados. Motivo pode estar relacionado à região de atuação da loja.

Destacaram-se a utilização de rádio 33%, e televisão com 23%. Motivo por estes meios serem o que atingem uma maior parcela da população.

Dependendo do público alvo que se quer alcançar e estilo de propaganda, se uma de longo prazo ou não, deve-se adotar um meio diferente. A empresa em questão poderá incentivar a propaganda por meio dos canais de rádio e televisão, ajudando seus clientes na divulgação dos produtos trabalhados pela empresa.

**TABELA 37:** Nível de satisfação com a CER – Comercio e Representações

OPÇÃO DE ESCOLHA	Total	%
Totalmente Satisfatório	05	10%
Satisfatório	29	57%
Parcialmente Satisfatório	13	25%
Indiferente	00	0%
Insatisfatório	02	4%
Totalmente Insatisfatório	02	4%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

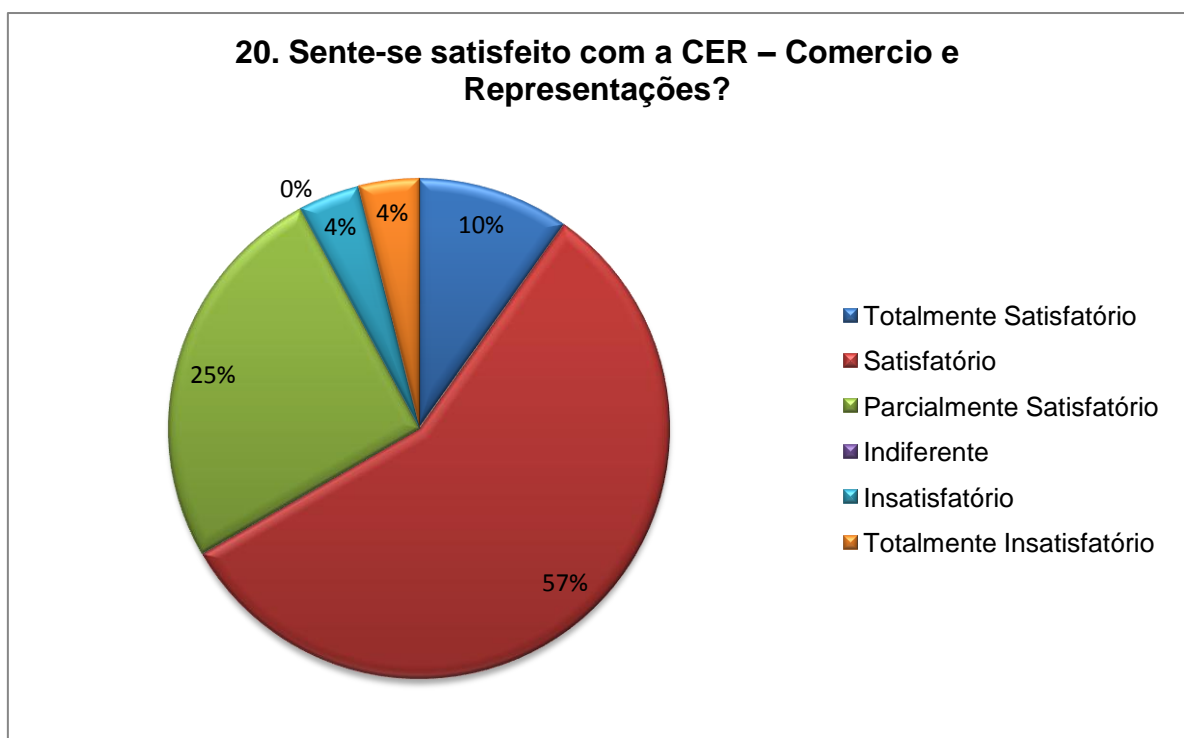


Figura 28: Nível de satisfação com a CER – Comércio e representações Ltda.

Fonte: Dados do Pesquisador

Há quase quinze anos, a empresa em estudo atua no mercado, e gostaria de saber, através deste questionamento, se todas as políticas até hoje adotadas,

como meios de contato, facilidades, atendimentos, são realmente satisfatório aos olhos dos clientes, ou se a empresa precisa se reestruturar para alcançar o gosto dos clientes.

Houve variadas opiniões, em um contexto geral, a atuação da empresa esta satisfatória, porém não agrada a todos. Vale salientar que 4% dos entrevistados revelaram estar totalmente insatisfeito com o serviço e/ou produtos da empresa em estudo.

A empresa deve sempre corrigir seus erros e prestar o melhor serviço possível, a fim de concretizar seus objetivos de fidelização de clientes e efetivação de vendas. Para diminuir, e até mesmo acabar com esta porcentagem, deve-se levar em conta o resultado geral desta pesquisa para aprimorar seus serviços e satisfazer uma parte maior de sua clientela

**TABELA 38:** Preferência de forma de contato

OPÇÃO DE ESCOLHA	Total	%
Telefone	47	92%
Fax	00	0%
E-mail	00	0%
MSN	03	6%
Pessoalmente	01	2%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

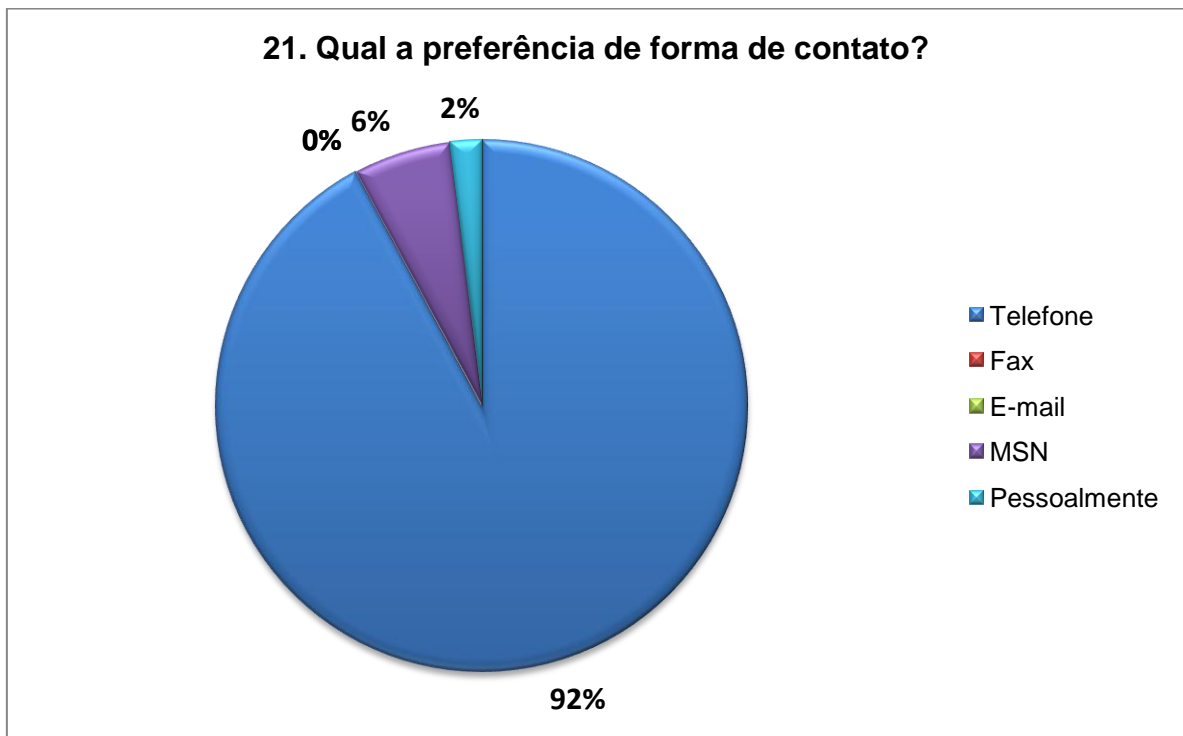


Figura 29: Preferência da forma de contato

Fonte: Dados do Pesquisador

Hoje a empresa utiliza de alguns meios de contato para chegar aos seus clientes, para atendimentos, divulgações. Para melhorar o atendimento, a questão pretende conhecer a preferência de contato para satisfação de seus clientes.

Hoje, com o adendo de tecnologias, são muitos os meios de comunicação que se pode adotar para utilização em serviço. Apesar destas tecnologias fáceis e baratas, mostrou-se evidente, na pesquisa, a preferência dos clientes, 92%, na escolha do uso do telefone para contato. Entre as explicações estão a resposta direta de informações ou dúvidas que precisam ser sanadas. Para que utilize desta tecnologia de forma eficaz, é importante que os colaboradores da empresa em

estudo, estejam preparados a responder qualquer questão que venha a ser questionada via telefone.

**TABELA 39:** Nível de satisfação do Pós Venda dos representantes:

OPÇÃO DE ESCOLHA	Total	%
Totalmente Satisfatório	05	10%
Satisfatório	24	47%
Parcialmente Satisfatório	13	25%
Indiferente	09	18%
Insatisfatório	00	0%
Totalmente Insatisfatório	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

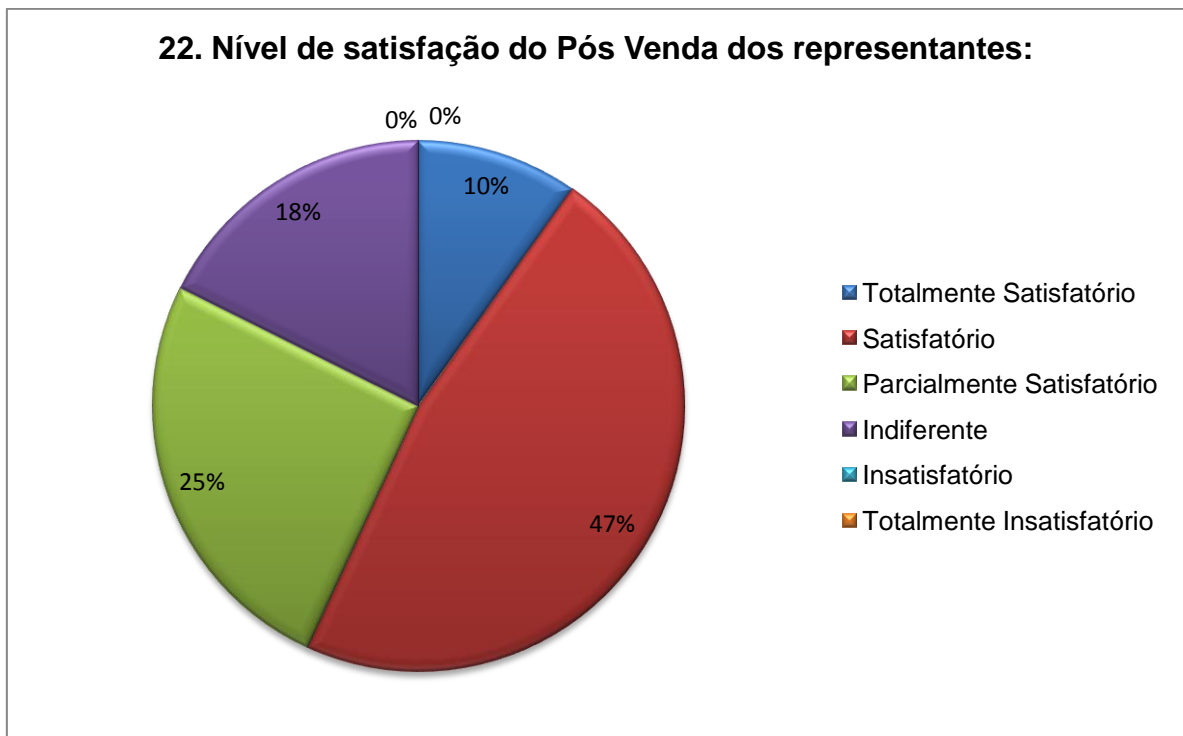


Figura 30: Satisfação do pós venda dos representantes

Fonte: Dados do Pesquisador

Uma das preocupações da empresa em questão, é sua qualidade de atendimento e suporte no pós venda, garantindo assim uma satisfação de seus clientes e aproximação. O objetivo da questão é conhecer o entendimento dos clientes quanto aos serviços prestados e sua referente satisfação.

A empresa em estudo trabalha com oito funcionários, sete deles em vendas, quatro em vendas externas e três trabalhando com telemarketing. É



importante que se saiba se os funcionários estão atuando de forma certa na prestação de serviço.

A empresa julga importante prestar um bom serviço de pós venda, desta maneira satisfazendo seus clientes.

Os números mostram um resultado satisfatório, mas que pode ser melhorado tomando algumas medidas. 18% dos entrevistados são indiferentes, ou seja, não foram motivados pelas ações que a empresa atualmente toma. Para corrigir, novas atitudes tem que ser tomadas para não perder estes clientes.

**TABELA 40:** Frequência ideal de visitas por mês de um representante

OPÇÃO DE ESCOLHA	Total	%
Apenas 1	16	31%
2 a 4	26	51%
5 a 7	09	18%
7 a 10	00	0%
Acima 10	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

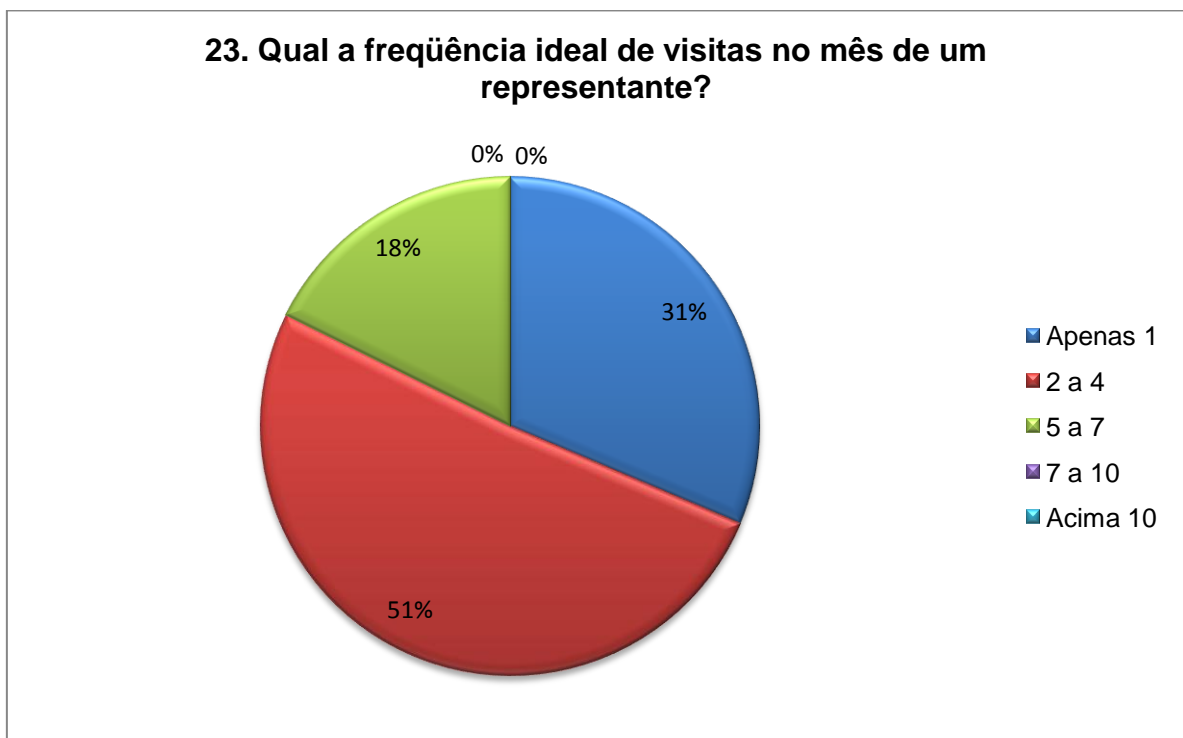


Figura 31: Frequência ideal de visitas por mês de um representante

Fonte: Dados do Pesquisador

Através desta informação a empresa poderá criar programas de visitas semanais ou mensais a fim de satisfazer o interesse dos clientes quanto ao número de visitas convenientes.

Com este resultado pode-se saber qual o desejo dos clientes na quantidade de visitas que seria apropriada.

Conclui-se que os clientes não fazem questão de que os representantes passem muitas vezes na loja. Desta maneira ficará fácil criar um programa de visita que possa contemplar todos os clientes e dar atenção ao serviços prestados.

**TABELA 41:** Nível do conhecimento dos lançamentos das fabricantes.

OPÇÃO DE ESCOLHA	Total	%
Totalmente Satisfatório	02	4%
Satisfatório	15	29%
Parcialmente Satisfatório	22	43%
Indiferente	04	8%
Insatisfatório	08	16%
Totalmente Insatisfatório	00	0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do Pesquisador

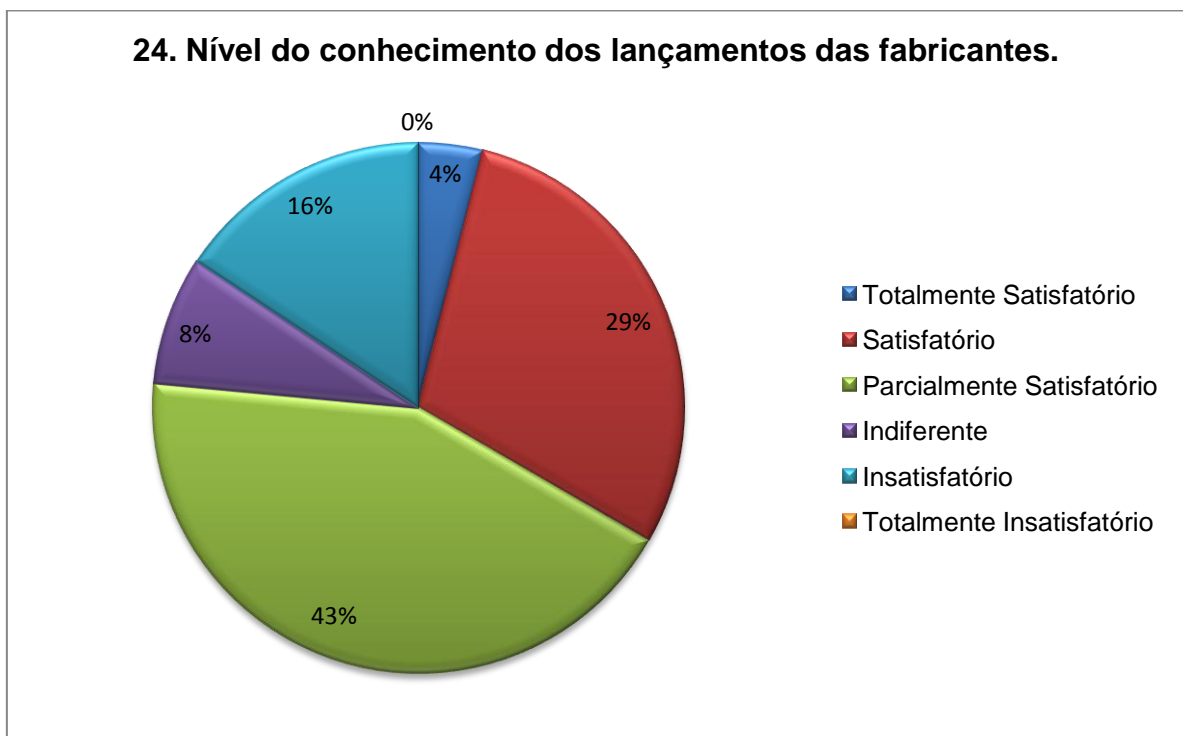


Figura 32: Nível do conhecimento dos lançamentos das fabricantes

Fonte: Dados do Pesquisador

A representante em estudo trabalha com fabricantes que periodicamente estão atualizando seu mix de produtos. Uma função da representante é garantir que seus clientes estejam cientes destes lançamentos para poder efetivar vendas. O objetivo é saber o nível de satisfação quanto ao conhecimento dos novos produtos, para que seja medida a eficiência das políticas de divulgação atuantes.

Como resultado, 28% mostraram-se em desacordo com o que seria relativamente positivo. Mostrando que a empresa deve corrigir neste fator. Ações de divulgações devem ser tomadas para que mais clientes tornem-se satisfatórios com os produtos da empresa em estudo. Tudo, sempre, em prol da melhoria do relacionamento acreditando que estes serviços, se bem feitos, aumentam efetivamente as vendas.

### **4.3 ANÁLISE GERAL**

Em uma análise geral, conforme os resultados apresentados nas pesquisas qualitativa e quantitativa, os produtos trabalhados pela empresa em estudo, cerâmica, metais e louças, têm mercado e existem clientes especializados para vendê-los.

Foram levantadas e apresentadas questões referentes aos perfis dos clientes da CER – Comércio e Representações Ltda., suas políticas de atuações, preferências, e levantamento da satisfação quanto aos serviços prestados.

Em geral os resultados foram satisfatórios no que diz respeito aos produtos e condições oferecidas e serviços apresentados pela representante.

Algumas informações disponibilizaram a opção de aprimoramentos nos serviços, como o controle de amostras expostas, e conhecimento quanto às preferências dos clientes atendidos, como exemplo a frequência de visitas mensais. Novas políticas de atuação como promoções poderão ser voltadas as suas preferências e satisfazer a clientela.

A pesquisa mostrou alguns pontos que podem ser melhorados e aprimorados para buscar maior qualidade no serviço prestado, como melhorias no prazo de entrega, serviços de pós venda, elaboração de treinamentos especializados e outras atividades.

Todas as ações que vierem a ser implantadas, adaptadas e/ou adotadas têm como intuito criar um relacionamento melhor com seus clientes, oferecer serviços de qualidade criando diferenciais que possam efetivamente melhorar as vendas da empresa.

#### 4.4 MODELO/PROPOSTA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

##### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

**EMPRESA:** CER – COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES LTDA.  
**PERÍODO:** JANEIRO DE 2011 A DEZEMBRO DE 2011.

---

##### APRESENTAÇÃO DA EMPRESA:

---

##### Visão (Sugestão):

Ser referência em serviços no trabalho de representação comercial e trabalhar com variedade no mix de produtos oferecidos na região, com colaboradores altamente treinados e capacitados.

---

##### Missão (Sugestão):

Satisfazer seus clientes com qualidade no atendimento, serviços prestados e com produtos de referências do setor de construção, evitando-lhes de qualquer problema ou insatisfação e criando um relacionamento amigável.

---

##### Valores:

- Comprometimento;
  - Ética;
  - Transparência;
  - Eficácia;
  - Respeito;
  - Competência;
  - Honestidade;
  - Afeição.
- 

##### ANÁLISE SWOT

---

##### ANÁLISE EXTERNA

---

##### Oportunidades:

- ✓ Política de facilidade da construção civil;
- ✓ Mercado aquecido;

- ✓ Incentivo político para criação de uma estrutura para a Copa do Mundo de 2014;
- ✓ Política do governo Minha Casa Minha Vida;

---

**Ameaças:**

- ✓ Concorrência elevada;
- ✓ Alta do dólar, para os produtos importados;
- ✓ Paridade dos produtos dos concorrentes com preços reduzidos;
- ✓ Produtos substitutos aos representados;
- ✓ Busca do mercado por preços mais baixos;
- ✓ Mudança na política das representantes quanto a opção dos canais de distribuição.

---

**ANÁLISE INTERNA**

---

**Pontos Fortes:**

- ✓ Trabalha com produtos da líder no segmento de cerâmicas;
- ✓ Maior portfólio de porcellanatos do mercado nacional;
- ✓ Fabricantes pioneiras nos seus segmentos;
- ✓ Produtos de metais de qualidades com preço abaixo da categoria;
- ✓ Alta carteira de clientes;
- ✓ Bom relacionamento com os clientes;
- ✓ Região de atuação perto das fabricantes;
- ✓ Facilidade na utilização do showroom da empresa para realização de eventos;

---

**Pontos Fracos:**

- ✓ Funcionários internos inexperientes;
- ✓ Demora na adaptação dos funcionários com a reforma na estrutura da empresa;
- ✓ Alta dependência dos produtos cerâmicos;
- ✓ Baixo comprometimento com os produtos de metais e louças;
- ✓ Ambiente de trabalho desfavorável ao trabalho de telemarketing;
- ✓ Preços dos produtos cerâmicos um pouco elevados;

- ✓ Desconhecimento por parte dos clientes e mercado com as marcas de metais e louças;

## MATRIZ ESTRATÉGICA

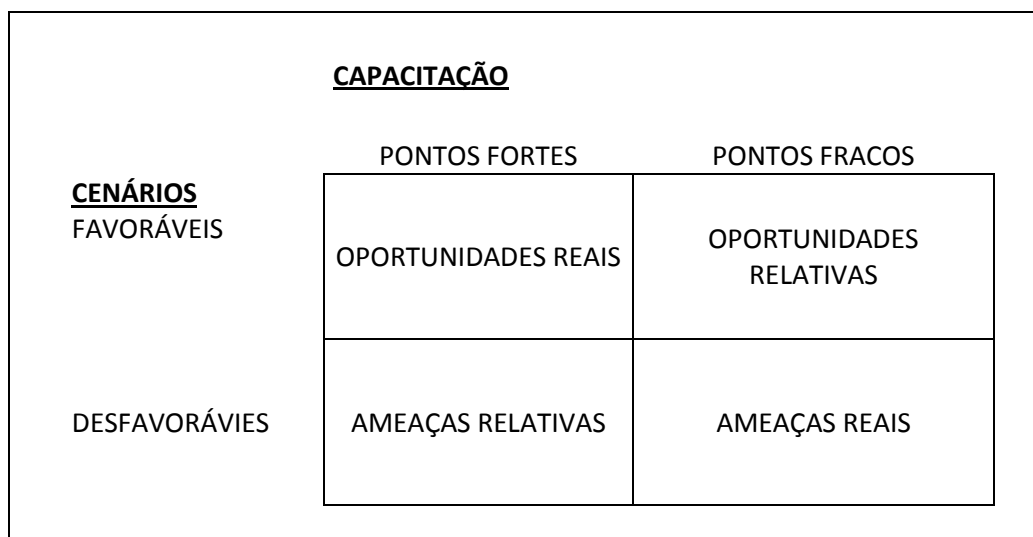


Figura 33: Modelo Matriz Estratégica  
Fonte: CAMPOMAR (1983)

<b>OPORTUNIDADE REAL</b>	<b>OPORTUNIDADE RELATIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de facilidade da construção civil;</li> <li>• Mercado aquecido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo político para criação de uma estrutura para a Copa do Mundo de 2014.</li> <li>• Política do governo Minha casa minha vida</li> </ul>
<b>AMEAÇA RELATIVA</b>	<b>AMEAÇA REAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta do dólar, para os produtos importados</li> <li>• Paridade dos produtos dos concorrentes com preços reduzidos</li> <li>• Mudança na política das representantes quanto à opção dos canais de distribuição</li> <li>• Concorrência elevada</li> <li>• Produtos substitutos aos representados</li> <li>• Redução da Área de atuação</li> <li>• Produtos chineses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca do mercado por preços mais baixos</li> </ul>

Figura 34: Matriz Estratégica

## ESTRATÉGIA COMPETITIVA

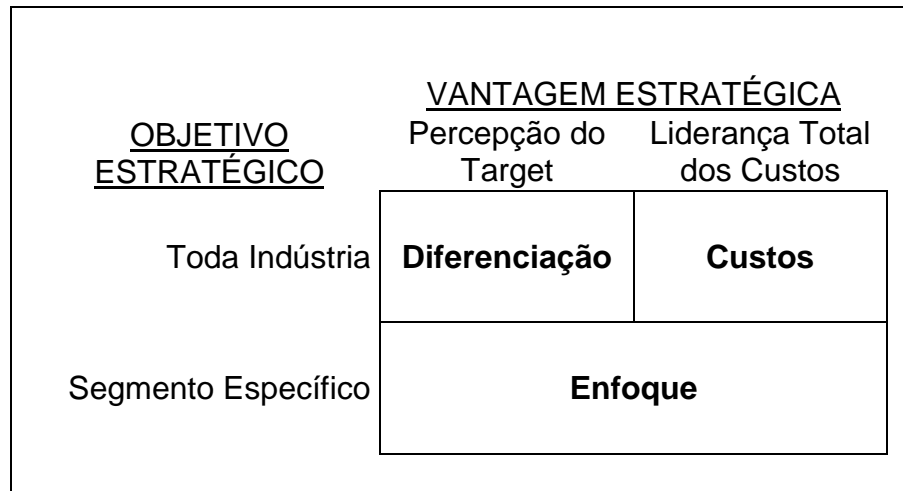


Figura 35: Matriz da Estratégia Competitiva  
Fonte: PORTER (1991)

A empresa em estudo trabalha com produtos, que de acordo com a matriz de estratégia competitiva apresentada, encaixa-se na diferenciação, por tratar de produtos diferenciados no mercado, com alta tecnologia e pioneira nos lançamentos.

A empresa deve continuar na busca de produtos com a mesma característica de qualidade, por já ter criado políticas de relacionamentos direcionados aos clientes consumidores deste tipo de mercado.

---

### OBJETIVOS

---

- ✓ Capacitar os funcionários de telemarketing;
- ✓ Capacitar os vendedores responsáveis pela área externa;
- ✓ Capacitar os clientes responsáveis pelas vendas finais, para que tenham pleno conhecimento dos produtos comercializados pela empresa.
- ✓ Reconhecimento do mercado às peças de metais;
- ✓ Reconhecimento do mercado às peças de louças;
- ✓ Aumentar as vendas de produtos de metais;
- ✓ Aumentar as vendas de produtos de louças;
- ✓ Aumentar o número de produtos oferecidos pela empresa;
- ✓ Adaptar o setor de telemarketing para um melhor ambiente de trabalho;



- ✓ Humanização da relação com os clientes.
- ✓ Melhorar divulgação dos produtos lançados

---

## **METAS**

---

- ✓ Capacitar os colaboradores internos da empresa elaborando um treinamento específico para os funcionários de telemarketing no mês de janeiro de 2011;
- ✓ Capacitar os colaboradores externos da empresa através de um treinamento específico para os vendedores externos no mês de janeiro de 2011;
- ✓ Fazer um levantamento dos clientes com interesse de comercialização dos produtos de metais, de fevereiro a 30 de março de 2011;
- ✓ Buscar um faturamento de R\$ 30.000,00 no primeiro trimestre nos produtos de louças e metais. Aumentando 8% nos próximos trimestres;
- ✓ Fazer um levantamento dos clientes com interesse de comercialização dos produtos de louças de fevereiro a 30 de março de 2011;
- ✓ Buscar produtos de interesse para a empresa a partir de junho de 2011;
- ✓ Reformar o ambiente de trabalho entre abril a junho do ano de 2011.
- ✓ Levantar os produtos em amostras de todos os clientes até junho de 2011, a fim de disponibilizar um serviço de controle. Diferencial que fortalecerá as vendas.
- ✓ Verificar as maiores dificuldades dos vendedores finais para focar em um treinamento.

---

## **ESTRATÉGIAS**

---

- ✓ Contatar um técnico especialista na área da cerâmica, funcionário da CECRISA/PORTINARI para realização de uma palestra explicativa das características, normas, diferenciais do produto cerâmico, direcionado aos vendedores internos e externos da CER – Comércio e Representações Ltda. A realização da palestra será no escritório central da CECRISA, onde há todas as ferramentas e condições apropriadas para a realização do treinamento;
- ✓ Da mesma forma, em local a decidir, contatar especialista técnico dos produtos da PERFLEX Metais e da PETTRA Louças, com a finalidade de elaborar um treinamento com especificações técnicas e diferenciais dos produtos, capacitando os vendedores da empresa;

- ✓ Instruir os funcionários externos a questionar os clientes quanto a satisfação dos produtos de louças e metais, a fim de demonstrar os produtos da PERFLEX E PETTRA, produtos da empresa, e disponibilizá-los novas alternativas e aumentando a participação destes produtos do mercado e incrementando o faturamento da empresa.
- ✓ Levar, junto as visitas, amostras dos produtos de metais e louças, que são pouco conhecidos e divulgados atualmente, e disponibilizar cartilhas com dados diferenciados dos produtos com o propósito de disponibilizar informações que atraem os clientes e aumentar as vendas;
- ✓ Sugerir a fabricante uma reforma na política de preços dos produtos de metais e louças para que tenha facilidade na entrada do mercado, com a finalidade de aumentar as vendas deste produto;
- ✓ Oferecer treinamentos com especialistas para os clientes sobre os produtos de louças e metais. Assim, capacitando os vendedores finais para elaborar vendas dos produtos, pois quando se conhece os produtos mais fáceis é sua venda;
- ✓ Para abrir o mix de produtos oferecidos, participar de feiras de materiais de construções que acontecem nos estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo no segundo semestre de 2010. Trazer com isto, novidades ao mercado de atuação da empresa;
- ✓ Contratar um arquiteto para redesenhar o ambiente de trabalho, de acordo com as necessidades dos colaboradores, a partir do seu orçamento, fazer uma provisão de despesa e angariar recursos disponíveis para implantação.
- ✓ Fazer cadastramento dos clientes e seus vendedores finais, para montar um cadastro com datas comemorativas para uma aproximação amistosa com os clientes, objetivando valorizar os clientes;
- ✓ Confeção de brindes para os clientes e dar-lhes presentes em datas sazonais, buscando aproximação com os mesmos.
- ✓ Criar documentos com a relação das especificações técnicas e fotos dos produtos lançados, para assim, divulgar as novidades disponibilizadas. Assim corrigindo um problema de divulgação constatado na pesquisa.

---

**ORÇAMENTO**


---

<b>EVENTOS</b>	<b>VALOR ESTIMADO</b>	
Treinamento cerâmica	R\$	-
Treinamento metais	R\$	800,00
Treinamento louças	R\$	350,00
Providenciar amostras de metais	R\$	-
Providenciar amostras de louças	R\$	-
Cartilhas de divulgação	R\$	350,00
Treinamentos aos clientes para cerâmica	R\$	250,00
Treinamentos aos clientes para metais	R\$	600,00
Treinamentos aos clientes para louças	R\$	1.050,00
Feira de produtos de materiais de construção	R\$	1.800,00
Arquiteto	R\$	600,00
Reforma setor de marketing	R\$	2.400,00
Ações sazonais durante o ano	R\$	5.000,00
Confecção de brindes	R\$	400,00
<b>Soma dos eventos</b>	<b>R\$</b>	<b>13.600,00</b>

---

**CONTROLE**


---

- ✓ Criar relatórios de visitas para controle dos clientes visitados;
- ✓ Criar relatórios referentes ao processo de levantamento das amostras expostas nos clientes.
- ✓ Relatório de *feedback* quanto a aceitação dos produtos de metais e louças;
- ✓ Controle dos gastos para não exceder o orçamento;
- ✓ Realização de reuniões semanais com a finalidade de ajustar as ações que por ventura precisem ser reformadas, após retorno dos clientes;
- ✓ Verificar se as ações estão dando retorno financeiro.

---

**RESUMO GERAL**


---

Este modelo foi fundamentado na pesquisa bibliográfica onde foi buscado conceitos e entendimento do planejamento estratégico. A partir deste entendimento, o modelo teve por objetivo sugerir a empresa um modelo de planejamento estratégico.

As informações expostas foram a partir de análises feitas na própria empresa, onde foi feito a análise do cenário da empresa para que se pudesse conhecer a empresa, com a finalidade de aprimoramento e correções.

Os objetivos foram baseados na pesquisa qualitativa aplicada com os clientes da empresa, onde foram conhecidos perfis, vontades, preferências e pontos falhos da empresa com seus produtos e serviços. Os objetivos propostos tiveram como escopo aprimorar os serviços prestados e adaptação com as preferências dos clientes com finalidade de criar relações mais amistosas com a clientela e satisfazê-la, acreditando-se que efetivará as vendas da empresa em estudo. Diante dos objetivos propostos, foram elaboradas as metas e estratégias.

Conforme o que a escola do planejamento estratégico ensina, é preciso que se crie expectativa de gastos para análise da possibilidade de implantação, e ferramentas de controle para que sejam controladas as ações aplicadas e ter a certeza de que serão alcançadas. Nesta perspectiva, está, também, neste modelo, provisão de orçamento para conclusão dos objetivos e, uma proposta de ferramentas de controles para que os fins sejam alcançados.

Com base nos estudos deste trabalho, este planejamento é proposto na certeza que seja o rumo certo para aperfeiçoamento da empresa em estudo.

## 5 CONCLUSÃO

O princípio deste trabalho partiu da vontade de demonstrar a importância e criação de um planejamento estratégico em uma empresa que não utiliza deste processo. A empresa escolhida foi uma representante comercial que atua no extremo sul de Santa Catarina e que trabalha no setor de materiais de construção, por não existir, concretamente em sua política, um planejamento definido.

De acordo com a realidade do mercado atual, é preciso estar atento e preparado para as mudanças, que acontecem cada vez mais rápidas. É essencial que as empresas que esperam permanecer no mercado, que está muito competitivo, que criem métodos que a deixem preparadas para todas as situações e buscar sempre aprimorar seus produtos e serviços. Esta preparação e autoconhecimento fazem parte do que é chamado de planejamento estratégico.

Através da pesquisa bibliográfica apresentada neste trabalho, podem-se observar as opiniões de renomados escritores que atuam na área da administração, onde definiam conceitos necessários para entendimento da matéria e explicação dos conceitos. Estas citações comprovaram a grande importância de se criar um planejamento estratégico para qualquer empresa. Fundamental para organização nortear ações que a prepare para alcançar objetivos de crescimento.

De acordo com esta perspectiva, este trabalho apresentou como objetivo geral propor um planejamento estratégico mercadológico para a empresa em estudo. Para concretizar este objetivo foram realizados procedimentos de análise do mercado de atuação da empresa, através da pesquisa qualitativa. Uma análise de conhecimento da situação atual da empresa, apresentada através da pesquisa qualitativa. E por fim, propor o planejamento estratégico mercadológico, baseado nos resultados das pesquisas, onde foram levantados pontos relevantes para a definição da proposta.

Através desta monografia, pode-se observar, diante de argumentos dos renomados estudiosos, a real importância e, principalmente, vantagem de estar preparado para qualquer acontecimento, e estar buscando sempre a perfeição.

Assim, encerra-se esta monografia, com a certeza que este trabalho ajudará a empresa em estudo, através da proposta apresentada, ou qualquer outra empresa em busca da implantação de um planejamento estratégico, fundamental

para sobrevivência no mercado altamente competitivo.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. . **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 156 p.
- AMBROSIO, Vicente. . **Plano de marketing**: um roteiro para a ação. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 201p.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 266 p.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J.; SANVICENTE, Antônio Zoratto; PLONSKY, Guilherme Ary. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1993. 590 p.
- BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para iniciação científica.2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122 p
- CAMPOMAR, M. C. **Revisando um modelo de plano de marketing**. Revista Marketing. ano XVII. nov. 1983. 121 p.
- CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2006. 210 p.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993. xxiii 469 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 164 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, c2005. 610 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Administração Geral**. Sao Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1989. 69 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1979. 562 p.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de vendas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1994. 398 p.

COBRA, Marcos. . **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986. 125 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2002. 713 p.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. . **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

FERRELL, O. C. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000. 306 p.  
GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 159 p.

GOBE, Antônio Carlos; MOREIRA, Julio César Tavares. **Administração de vendas**. 2. ed. rev. e atual São Paulo: Saraiva, 2007. 388 p.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 6. ed São Paulo: Atlas, 2007. 315 p.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996. 367 p

KOTLER, Philip. **Administração de marketing análise, planejamento, implementação e controle**. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998. 676 p.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 7. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 251 p.

KOTLER, Philip. **Marketing edição compacta**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990. 595 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003. 593 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000. 750 p.



LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. . **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1988. 227 p.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. . **Planejamento de marketing**: conhecer, decidir e agir : do estratégico ao operacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 272 p.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. . **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed São Paulo: Atlas, 2008. 277 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 5.ed São Paulo: Atlas, 2000. 236 p.

-----, Antonio Cesar Amaru. . **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

MCCARTHY, Eugene Jerome; PERREAULT JÚNIOR, William D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997. 397 p.

MINADEO, Roberto. . **Gestão de marketing**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008. 464 p.

MINTZBERG, Henry. . **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 525 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24. ed São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 9a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000. 430 p.

RIDOLFO NETO, Arthur; DIAS, Sergio Roberto. **Marketing**: estratégia e valor. São Paulo: Saraiva, 2006. 386 p.

ROCCATO, Pedro Luiz. . **Canais de vendas e distribuição**: implementando e desenvolvendo canais indiretos de vendas e distribuição para os segmentos de informática TI, telecomunicações e eletroeletrônicos. São Paulo: M. Books, 2006. 166p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed São Paulo: Atlas, 2005. 308 p.

SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 508 p.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. 1. ed Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 4. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

STEVENS, Robert E. **Planejamento de marketing**: guia de processos e aplicações práticas. São Paulo: Makron Books, 2004. 282 p.

TEJON MEGIDO, José Luiz; SZULCSEWSKI, Charles John. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 2002. 172 p.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação, estratégias para empresas brasileiras, casos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2006. 340 p.

## ANEXOS

### ANEXO 01: Questionário Aplicado Para a Pesquisa Quantitativa



Eu, Roberto Borba Alamini, estudante de administração pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC – e colaborador da CER – Comércio e Representações Ltda., gostaria de solicitar sua colaboração pra o preenchimento deste questionário.

02. As informações visam uma análise dos clientes da representação para aperfeiçoamento do atendimento adotado pela empresa, assim como a obtenção da graduação do curso pelo pesquisador.

03. Lembrando que os dados servem para a consolidação da pesquisa de campo do trabalho monográfico e nenhum dado particular da empresa, assim como o nome, será divulgado.

Sua participação é essencial para o desenvolvimento da pesquisa. Desde já, agradeço pelo tempo despendido.

## QUESTIONÁRIO

### 01. Qual a microrregião sua loja está situada?

- ( ) AMREC – Associação dos Municípios da Região Carbonífera
- ( ) AMESC – Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense
- ( ) AMURES – Associação dos Municípios da Região Serrana
- ( ) AMUREL – Associação dos Municípios da Região de Laguna

### 02. Qual a média dos últimos três meses de faturamento bruto em materiais de construção?

- ( ) até R\$ 10.000,00
- ( ) R\$ 10.000,01 a R\$ 30.000,00
- ( ) R\$ 30.000,01 a R\$ 45.000,00
- ( ) R\$ 45.000,01 a R\$ 55.000,00
- ( ) Acima de R\$ 55.000,00

**03. Qual a média dos últimos três meses de faturamento bruto em:**

<b>Cerâmicas</b>	<input type="checkbox"/>	Até R\$ 5.000,00
	<input type="checkbox"/>	R\$ 5.000,01 a R\$ 15.000,00
	<input type="checkbox"/>	R\$ 15.000,01 a R\$ 30.000,00
	<input type="checkbox"/>	R\$ 30.000,01 a R\$ 45.000,00
	<input type="checkbox"/>	Acima de R\$ 45.000,00
<b>Metais</b>	<input type="checkbox"/>	Até R\$ 5.000,00
	<input type="checkbox"/>	R\$ 5.000,01 a R\$ 15.000,00
	<input type="checkbox"/>	R\$ 15.000,01 a R\$ 30.000,00
	<input type="checkbox"/>	R\$ 30.000,01 a R\$ 45.000,00
	<input type="checkbox"/>	Acima de R\$ 45.000,00
<b>Louças</b>	<input type="checkbox"/>	Até R\$ 5.000,00
	<input type="checkbox"/>	R\$ 5.000,01 a R\$ 15.000,00
	<input type="checkbox"/>	R\$ 15.000,01 a R\$ 30.000,00
	<input type="checkbox"/>	R\$ 30.000,01 a R\$ 45.000,00
	<input type="checkbox"/>	Acima de R\$ 45.000,00

**04. Qual a sua média de clientes dos últimos três meses?**

Até 50    51 a 150    151 a 250    251 a 350    Acima de 350

**05. Quantos funcionários há na empresa?**

até 5    6 a 15    16 a 25    25 a 35    36 a 45    Acima de 45

**06. Quantos funcionários trabalham na área de venda?**

até 5    6 a 15    16 a 25    25 a 35    Acima de 35

**07. Qual o nível de conhecimento dos funcionários nos produtos de:**

<b>Cerâmicas</b>	<input type="checkbox"/>	Totalmente Satisfatório
	<input type="checkbox"/>	Satisfatório
	<input type="checkbox"/>	Parcialmente Satisfatório
	<input type="checkbox"/>	Indiferente
	<input type="checkbox"/>	Insatisfatório
	<input type="checkbox"/>	Totalmente Insatisfatório
<b>Metais</b>	<input type="checkbox"/>	Totalmente Satisfatório
	<input type="checkbox"/>	Satisfatório
	<input type="checkbox"/>	Parcialmente Satisfatório
	<input type="checkbox"/>	Indiferente
	<input type="checkbox"/>	Insatisfatório
	<input type="checkbox"/>	Totalmente Insatisfatório
<b>Louças</b>	<input type="checkbox"/>	Totalmente Satisfatório
	<input type="checkbox"/>	Satisfatório
	<input type="checkbox"/>	Parcialmente Satisfatório
	<input type="checkbox"/>	Indiferente
	<input type="checkbox"/>	Insatisfatório
	<input type="checkbox"/>	Totalmente Insatisfatório

**08. A empresa dispõe de treinamentos especializados aos colaboradores na área de venda?**

- ( ) Mais de três vezes ao ano  
 ( ) Até 3 vezes ao ano  
 ( ) Anualmente  
 ( ) Raramente  
 ( ) Não faz treinamento

**09. Qual a principal estratégia adotada pela empresa?**

- ( ) Política de Preços  
 ( ) Qualidade  
 ( ) Variedade de Produtos  
 ( ) Serviços de Atendimento  
 ( ) Merchandising

Comente sua Resposta:

---



---



---

**10. Qual a tipologia dos produtos cerâmicos mais vendidos em sua loja?**

- ( ) Porcellanatos  
 ( ) Azulejos  
 ( ) Pisos Cerâmicos  
 ( ) Pastilhas

**11. A empresa trabalha com estoque de produtos de materiais de Construção?**

- ( ) Muito ( ) Médio ( ) Pouco ( ) Não trabalha com estoque

Comente sua resposta:

---



---



---

**12. A empresa vê necessidade/importância em trabalhar com estoque?**

- ( ) Sim, muito importante  
 ( ) Importante  
 ( ) Indiferente  
 ( ) Pouca importância  
 ( ) Não, nenhuma importância

Comente sua resposta:

---



---



---

**13. Qual o nível de satisfação dos preços da Cerâmica Cecrisa/Portinari em relação aos concorrentes?**

- ( ) Totalmente Satisfatório  
 ( ) Satisfatório  
 ( ) Parcialmente Satisfatório  
 ( ) Indiferente  
 ( ) Insatisfatório  
 ( ) Totalmente Insatisfatório

**14. A relação Custo versus Valor agregado dos produtos Cerâmicos Cecrisa/Portinari estão:**

- ( ) Totalmente Satisfatório  
 ( ) Satisfatório  
 ( ) Parcialmente Satisfatório  
 ( ) Indiferente  
 ( ) Insatisfatório  
 ( ) Totalmente Insatisfatório

**15. Qual o nível de satisfação dos prazos de pagamento da Cerâmica Cecrisa/Portinari em relação aos concorrentes?**

- ( ) Totalmente Satisfatório  
 ( ) Satisfatório  
 ( ) Parcialmente Satisfatório  
 ( ) Indiferente  
 ( ) Insatisfatório  
 ( ) Totalmente Insatisfatório

**16. Satisfação quanto ao prazo de entrega dos produtos de:**

<b>Cerâmicas</b>	( ) Totalmente Satisfatório
	( ) Satisfatório
	( ) Parcialmente Satisfatório
	( ) Indiferente
	( ) Insatisfatório
	( ) Totalmente Insatisfatório
<b>Metais</b>	( ) Totalmente Satisfatório
	( ) Satisfatório
	( ) Parcialmente Satisfatório
	( ) Indiferente
	( ) Insatisfatório
	( ) Totalmente Insatisfatório
<b>Louças</b>	( ) Totalmente Satisfatório
	( ) Satisfatório
	( ) Parcialmente Satisfatório
	( ) Indiferente
	( ) Insatisfatório
	( ) Totalmente Insatisfatório

**17. Qual tipo de política de promoção lhe é mais atraente?**

- Descontos em compras para Estoque  
 Descontos especiais para Compras Mensais Regulares  
 Descontos por Volume/Faturamento de Compra  
 Ganho de Amostras por Volume/Faturamento de Compra  
 Outros: Qual(is)? \_\_\_\_\_

**18. Qual o serviço prestado lhe é mais atraente?**

- Controle das Amostras Expostas  
 Faturamento de Pedidos Feitos na própria Loja  
 Elaboração de Treinamentos  
 Visitas guiadas ao Showroom  
 Visitas à Fábrica  
 Outros: Qual(is)? \_\_\_\_\_

**19. Qual o meio de comunicação mais rentável para divulgação de produtos cerâmicos?**

- Rádio  
 Televisão  
 Panfletagem  
 Outdoor  
 Feirões  
 Jornais  
 Revistas Especializadas  
 Outros: Qual(is)? \_\_\_\_\_

**20. Sente-se satisfeito com a CER – Comercio e Representações?**

- Totalmente Satisfatório  
 Satisfatório  
 Parcialmente Satisfatório  
 Indiferente  
 Insatisfatório  
 Totalmente Insatisfatório

**21. Qual a preferência de forma de contato?**

- Telefone  Fax  E-mail  MSN  Pessoalmente

**22. Nível de satisfação do Pós Venda dos representantes:**

- Totalmente Satisfatório  
 Satisfatório  
 Parcialmente Satisfatório  
 Indiferente  
 Insatisfatório  
 Totalmente Insatisfatório

**23. Qual a freqüência ideal de visitas no mês de um representante?**

- Apenas 1  2 a 4  5 a 7  7 a 10  Acima de 10

**24. Nível do conhecimento dos lançamentos das fabricantes.**

- ( ) Totalmente Satisfatório
- ( ) Satisfatório
- ( ) Parcialmente Satisfatório
- ( ) Indiferente
- ( ) Insatisfatório
- ( ) Totalmente Insatisfatório



**ANEXO 02: Carta De Permissão Da Empresa Para Aplicação Do Questionário**

A CER – COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES LTDA vem através deste ofício, confirmar a permissão do uso do nome da empresa, em nome do colaborador Roberto Borba Alamini, estudante do curso de Administração de Empresa para Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, para conclusão da pesquisa com o objetivo de graduação do curso.

A CER – COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES acredita que a pesquisa serve, também, para entender o mercado que a empresa atua, de modo a melhorar a relação com seus clientes, servindo-lhes com melhor atendimento. Assim como apóia qualquer iniciativa estudantil de seus colaboradores para formação do acadêmico.

Atenciosamente,

**CARLOS HENRIQUE ALAMINI**  
Sócio – Gerente