



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado de Engenharia de Produção



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**DESENVOLVIMENTO MERCADOLÓGICO ORIENTADO PELO PLANO DE
MARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA NA CIDADE
DE RIO PIRACICABA/MG**

FERNANDA CAROLINA COTA CALDEIRA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

João Monlevade

Março, 2017



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado de Engenharia de Produção



FERNANDA CAROLINA COTA CALDEIRA

**DESENVOLVIMENTO MERCADOLÓGICO ORIENTADO PELO PLANO DE
MARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA NA CIDADE
DE RIO PIRACICABA/MG**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. MSc. Jean Carlos Machado Alves

João Monlevade

2017



TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado
"Desenvolvimento mercadológico orientado por um plano de
marketing: um estudo de caso em uma microempresa."
é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material
fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento
ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 20 de 03 de 17.

Fernanda Carolina Cota Caldeira
Fernanda Carolina Cota Caldeira



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado de Engenharia de Produção



UFOP

Universidade Federal
de Ouro Preto



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



UFOP

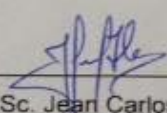
ATA DE DEFESA

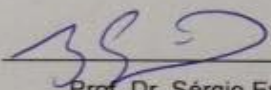
Aos 20 dias do mês de Março de 2017, às 10:30 min., na sala A304 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pela aluna **Fernanda Carolina Cota Caldeira**, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Jean Carlos Machado Alves, Maressa Nunes Ribeiro Tavares e Sérgio Evangelista Silva. A aluna apresentou o trabalho intitulado: "**DESENVOLVIMENTO MERCADOLÓGICO ORIENTADO PELO PLANO DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA NA CIDADE DE RIO PIRACICABA/MG**". A comissão examinadora deliberou, pela:

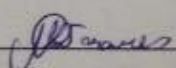
- () Aprovação
(X) Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: 7 dias
() Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: _____
() Reprovação

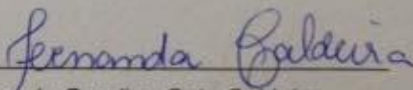
da aluna, com a nota 8,9. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pela aluna.

João Monlevade, 20 de Março de 2017.


Prof. MSc. Jean Carlos Machado Alves


Prof. Dr. Sérgio Evangelista Silva


Profª. MSc. Maressa Nunes Ribeiro Tavares


Fernanda Carolina Cota Caldeira



AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus por ter iluminado meu caminho para que eu chegasse até aqui, tenho plena consciência que sem Ele isso não seria possível.

Aos meus pais e irmão pelo incentivo, amor e paciência ao longo dessa trajetória.

A todos meus familiares pelas orações.

Aos amigos de faculdade pelo apoio nos momentos mais difíceis e também por compartilhar os mais felizes. Em especial à Márthia, Juma e Izabel pela amizade e companheirismo ao longo desses anos.

À UFOP e professores pelo conhecimento compartilhado.

Ao professor MSc. Jean Alves pela paciência e colaboração durante todo processo de orientação.

Ao Paulo pelo amor, companheirismo e por não medir esforços em me ajudar nessa reta final.



RESUMO

A necessidade de despertar nos clientes o interesse pelos serviços ou produtos, devido a grande competitividade de mercado, impulsiona as organizações a procurarem meios ou ferramentas para conhecer o perfil de seu público, suas forças e fraquezas internas. Dessa forma, há a urgência de se utilizar um instrumento gerencial como, por exemplo, o plano de marketing, para direcionar e fornecer dados suficientes para a organização a fim de garantir o desenvolvimento estratégico da mesma. Assim, este trabalho tem por objetivo propor um plano de marketing para uma microempresa varejista do setor de construção civil localizada na cidade de Rio Piracicaba/MG. Sabe-se que as pequenas empresas não têm a cultura de fazer planejamento, no entanto ele é necessário como forma de antecipar e tomar decisões em tempo hábil, podendo auxiliar as atividades organizacionais para que as mesmas não fiquem comprometidas, aumentando as chances de que os objetivos sejam alcançados. O plano de marketing é uma proposta de formulação de um documento estratégico que tem como finalidade conseguir maior competitividade. Com ele é possível verificar as necessidades de mercado, o perfil dos clientes, além de auxiliar a tomar decisões sobre preço, produtos, metas e etc. Para sua criação foi feito uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema e um estudo de caso da organização. Houve aplicação de questionários com os clientes e entrevista com o proprietário, a fim de garantir todas as informações para realização da análise. Ao final, foi estruturado um plano de ação delineando todas as propostas de melhorias que surgiram ao longo do trabalho.

Palavras-chave: Plano de marketing, Planejamento, Estratégia, Microempresa.



ABSTRACT

The need to awaken our customers and their own services and products due to strong market competitiveness boost organizations as tools for knowledge of the profile of their audience, their internal organizational strengths and weaknesses. Thus, it has an urgency to use a management tool such as the marketing plan to direct and provide sufficient data for an organization to ensure its strategic development. Thus, this work aims to propose a marketing plan for a retail microenterprise in the construction sector located in the city of Rio Piracicaba /MG. It is known that small businesses do not have a culture of planning, however it is necessary as a way to anticipate and make decisions in a timely manner, and can help as organizational activities so that they also do not compromise, increasing the chances that the Goals Are achieved. The marketing plan is a proposal for formulating a strategic document that aims to achieve greater competitiveness. With it is possible to verify the market needs, the profile of the clients, besides helping to make decisions on the price, products, goals and etc. For its creation a bibliographic research on the subject was made and a case study of the organization. There were questionnaires with clients and interviews with the owner in order to guarantee all the information for the performance of the analysis. In the end, a plan of action was outlined outlining all the proposals for improvements that have been overtaking the work.

Key words: Marketing plan, Planning, Strategy, Microenterprise.



LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - 4P'S do marketing. | 22 |
| Figura 2 - Estrutura da ferramenta 5W2H. | 27 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - Gênero dos clientes da ALFA. | 30 |
| Gráfico 2 - Faixa etária dos clientes da ALFA. | 31 |
| Gráfico 3 - Ocupação profissional dos clientes da ALFA. | 31 |
| Gráfico 4 - Periodicidade de compras dos clientes da ALFA. | 32 |
| Gráfico 5 - Localização dos clientes da ALFA. | 33 |
| Gráfico 6 - Conhecimento dos clientes a respeito das promoções. | 36 |
| Gráfico 7 - Grau de satisfação dos clientes em alguns quesitos. | 36 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Classificação das microempresas segundo a receita bruta anual. | 13 |
| Quadro 2 - Classificação de microempresas segundo o número de funcionários. | 13 |
| Quadro 3 - Principais segmentos de atividades por setor. | 14 |
| Quadro 4 - Ciclo de Crescimento das Empresas X Características. | 15 |
| Quadro 5 - Estrutura organizacional de micro e pequenas empresas. | 16 |
| Quadro 6 - Matriz SWOT. | 40 |

LISTA DE SIGLAS

ALFA: Nome fictício dado ao nome da empresa estudada

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA: Instituto de pesquisa econômica aplicada

PIB: Produto interno bruto

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas



SWOT: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Critérios de escolha para comprar na ALFA | 34 |
| Tabela 2: Critérios aos escolher um produto na ALFA..... | 34 |
| Tabela 3: Linhas de produtos que os clientes preferem comprar na ALFA | 35 |



SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 2.1 Microempresas no Brasil | 13 |
| 2.2 Planejamento | 18 |
| 2.3 Estratégia | 19 |
| 2.4 Marketing | 21 |
| 2.4.1 Plano de Marketing..... | 23 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 28 |
| 4. ANÁLISE E RESULTADOS..... | 30 |
| 4.1 Síntese das respostas dos clientes e proprietário | 30 |
| 4.1.1 Resultados da pesquisa realizada com os clientes | 30 |
| 4.1.2 Resultado da entrevista realizada com o proprietário..... | 37 |
| 4.2 Elaboração do Plano de Marketing para empresa ALFA | 39 |
| 4.2.1. Sumário executivo | 39 |
| 4.2.2. Missão, visão e valores..... | 39 |
| 4.2.4 Análise de ambiente..... | 40 |
| 4.2.6 Definição do público-alvo | 41 |
| 4.2.7 Objetivos..... | 42 |
| 4.2.8 Implementação..... | 42 |
| 4.2.9 Avaliação e Controle | 45 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 46 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 48 |
| APÊNDICE | 51 |



1. INTRODUÇÃO

Diante da instabilidade econômica, das dúvidas que pairam sobre as organizações, além do aumento da competitividade no mercado, tudo isso tem motivado as organizações a adotarem uma postura mais proativa perante a essas realidades. Segundo Chiavenato (2011) o planejamento pode ser uma forma de antecipar decisões e toma-las em tempo hábil, podendo auxiliar as atividades organizacionais para que as mesmas não fiquem comprometidas e aumentando as chances de que os objetivos sejam alcançados. No entanto, microempresas, principalmente as de cunho familiar, muitas vezes deixam de usar técnicas de planejamento por achar desnecessário, seja por autoconfiança, tradição ou a falsa sensação que “sempre deu certo”. Como consequência, muitas têm um ciclo de vida curto, ou resistem com muitas dificuldades e trabalhando no seu limite.

Além disso, a gama de tecnologias e o vasto *mix* de produtos que o mercado lança todos os dias fazem com que os clientes se dispersem em busca de novidades, dificultando a fidelidade. A necessidade de despertar nos clientes o interesse pelos seus serviços e produtos impulsiona as organizações a procurarem meios ou ferramentas para conhecer o perfil de seu público-alvo, suas forças e fraquezas internas. Dessa forma, há urgência em utilizar um instrumento gerencial como, por exemplo, o plano de marketing, para direcionar e fornecer dados suficientes para a organização a fim de garantir o desenvolvimento estratégico da mesma.

No Brasil, as pequenas empresas não têm a cultura de fazer planejamentos, tão pouco investimentos em marketing. Os empresários em sua grande maioria abrem empreendimentos sem fazer pesquisa de mercado ou traçar estratégias mercadológicas direcionadoras. Acreditam que o investimento em planejamento demanda alto custo e tempo (FRITZEN, 2011). No entanto, qualquer empresa independentemente de seu tamanho necessita de planejamento para obter maiores chances de sucesso.

De acordo com Cobra (1992, p.88) “o planejamento de marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa. Mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas no mercado”. Pode-se inferir então que o plano de marketing tem a capacidade de analisar o meio que está inserido o negócio, o que diminui as chances de aparecer possíveis problemas ao longo do empreendimento, assim como o desperdício de recursos advindos deles.



Tendo estas reflexões iniciais o presente estudo concentra-se em uma microempresa do ramo comercial de materiais para construção denominada ALFA. A empresa está localizada na cidade de Rio Piracicaba, Minas Gerais, que segundo o IBGE (2015) há aproximadamente 14.149 habitantes. Seu quadro de profissionais é constituído por 8 funcionários incluindo o proprietário e o seu filho. A loja disponibiliza um vasto mix de produtos, como: tijolos, areia, cimento, revestimentos, tintas, material hidráulico, elétrico, ferragens, entre outros e os concorrentes mais efetivos encontram-se nos municípios vizinhos. Conta com um número significativo de fornecedores que oferecem informações, serviços e produtos do setor de construção. Seus principais clientes são da cidade de Rio Piracicaba e demais cidades da região do médio Piracicaba como: Alvinópolis, Nova Era, Itabira e João Monlevade. Porém, observa-se que a empresa tem dificuldades em conhecer o perfil dos seus clientes, suas forças de vendas, suas fraquezas internas de gestão, oportunidades de mercado, situação dos concorrentes e o meio no qual está inserida.

Assim, o principal objetivo do trabalho é propor um plano de marketing a fim de auxiliar no desenvolvimento mercadológico de uma microempresa tendo como base a realidade da ALFA no município de Rio Piracicaba. Como também, realizar a análise de ambiente da empresa criando uma matriz SWOT que verifique os pontos fortes e fracos além das oportunidades e ameaças da organização. Por fim, criar estratégias de marketing e a partir delas desenvolver um plano de ação.

Segundo Almeida (1994) as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Assim, o presente estudo justifica-se pela necessidade da microempresa ALFA conhecer e identificar como o planejamento de marketing poderá ajudá-la em seu desenvolvimento mercadológico. As pequenas empresas para conseguirem competir no mercado cercado por grandes organizações precisam utilizar o planejamento como sua ferramenta gerencial. Todo planejamento melhora o fluxo de informações da organização direcionando e fornecendo dados preciosos sobre as necessidades de mercado, conseguindo-se traçar o perfil dos clientes, além de auxiliar na tomada de decisão com relação a preço, metas e os produtos mais condizentes com o mercado de atuação (SCHUNEMANN, 2012).



2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Microempresas no Brasil

Os primeiros microempresários surgiram no Brasil com as atividades do período colonial, atuavam no comércio, serviço, transporte, agricultura e manufatura, e a economia não era basicamente fomentada pela produção do açúcar como muitos acreditam. O comércio de especiarias, frutas e flores abriu as portas para o crescimento dos pequenos comerciantes (SOUZA; MACHADO; OLIVEIRA, 2007).

Posteriormente, o impulso à abertura de microempresas aconteceu na década de 1980 com a retração da economia, assim, os pequenos negócios foram surgindo e aproveitando a mão de obra existente. Esses trabalhadores formais ou informais, englobava uma grande parcela da população, que em geral é sem qualificação e não encontra emprego nas empresas de grande porte (IPEA, 2015).

Não existe entre os estudiosos da área senso comum em relação à classificação das micro e pequenas empresas (MPE). No Brasil, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) adota basicamente dois tipos de classificação, quanto à receita bruta anual e quanto ao número de empregados que compõem a sua estrutura, como está disposto nos quadros 1 e 2.

Quadro 1 - Classificação das microempresas segundo a receita bruta anual.

| PORTE | FATURAMENTO ANNUAL |
|---------------------------|-----------------------------|
| Microempresas | Até 240.000,00 |
| Empresas de pequeno porte | De 240.000,00 a 2,4 milhões |

Fonte: SEBRAE (2014)

De acordo com o SEBRAE a classificação de microempresas segundo a receita bruta anual é aquela que possui faturamento anual de até 240 mil. Já as empresas de pequeno porte possuem faturamento de 240 mil/ano a 2,4 milhões.

Quadro 2 - Classificação de microempresas segundo o número de funcionários.

| PORTE | INDÚSTRIA | COMÉRCIO/SERVIÇOS |
|------------------------|--------------------|--------------------|
| Microempresas | Até 19 empregados | Até 9 empregados |
| Empresas pequeno porte | 20 a 99 empregados | 10 a 49 empregados |



| | | |
|-----------------------|------------------------|------------------------|
| Empresa média | 100 a 499 empregados | 50 a 99 empregados |
| Empresa grande | 500 ou mais empregados | 100 ou mais empregados |

Fonte: SEBRAE (2014)

Para classificação segundo o critério do número de funcionários o SEBRAE classificou microempresas do ramo de indústria como aquela que possui até 19 empregados, já do ramo de comércio/serviços como aquela que possui até 9 empregados.

O SEBRAE (2014) faz a classificação dos segmentos de atividades divididas em 3 setores: comércio, serviço e indústria como está disposto no quadro 3.

Quadro 3 - Principais segmentos de atividades por setor

| SETOR | SEGMENTOS POR ATIVIDADES |
|------------------|---|
| Comércio | Varejo de vestuário e material de construção, autopeças, mercearias, padaria, varejo de laticínios e leite. |
| Serviço | Serviço de alimentação, escritório, transporte, saúde e educação. |
| Indústria | Construção, fabricação de produtos de metal, manutenção de máquinas, fabricação de produtos alimentícios. |

Fonte: SEBRAE (2014)

De acordo com o SEBRAE (2014), no Brasil surgem cerca de 460 mil novos empreendimentos ao ano, sendo a grande maioria microempresas, as quais possuem alto grau de importância para economia do país. Ao todo são aproximadamente 9 milhões delas, sendo que as áreas de serviço e comércio representam cerca de 80% desse total.

Drucker (1981) *apud* Godoy (2009) afirma que as microempresas possuem estrutura organizacional e características bem conhecidas e com pouca complexidade, podendo-se citar:

- Número reduzido de empregados;
- Autoridade centralizada;
- Flexibilidade de localização;



- Resposta rápida às demandas de mercado;
- Administração geralmente dividida entre sócios ou membros da mesma família;
- Tomada de decisão feita de modo intuitivo, sem nenhum método, técnica ou planejamento específico;
- Baixo capital de giro;
- Altos índices de natalidade e mortalidade;
- Contrato de mão de obra pouco qualificada;
- Pouco investimento tecnológico;
- Possuem dificuldades de financiamento.

As pequenas empresas consolidadas no mercado pensam que só as grandes corporações precisam de um planejamento embasado e formal, já as empresas novatas e de pequeno porte nem pensam em planejamento, muitas vezes por estarem ocupadas com outras pendências (KOTLER, 2012).

As micro e pequenas empresas possuem ciclo de vidas com estágios de crescimento bem característicos. Vários autores fazem esta abordagem, considerando-se as características de cada fase e os obstáculos que podem aparecer.

Para Mintzberg (2000) todas as empresas possuem um ciclo de vida organizacional, e este pode também ser interpretado como estágios de desenvolvimento, demonstrando como algumas organizações têm uma taxa maior de sobrevivência em detrimento de outras.

Para Longenecker et.al (2001) *apud* Santos (2006) o ciclo de crescimento se divide em 4, apresentando as seguintes características:

Quadro 4 - Ciclo de Crescimento das Empresas X Características.

| CICLO | CARACTERÍSTICAS |
|-------|--|
| I | Empresa com um só dono, contratação de funcionários e fornecedores, alta demanda de atividades para cada funcionário, não há especialidade de funções. |
| II | Treinamento de funções, coordenação de atividades pelo dono, surge necessidade de |



planejamento e controle.

| | |
|------------|---|
| III | Imagem sólida da empresa, treinamento e profissionalização dos funcionários, pensamento na satisfação dos clientes, implantação de instrumentos de planejamento e controle. |
| IV | Organização formal da organização, descrição de cargos, padronização de processos, procedimentos de controle, dificuldade de crescimento, necessidade de diversificar e inovar. |

Fonte: Longenecker et.al (2001) *apud* Santos (2006)

No quadro 5 abaixo é apresentado a estrutura organizacional das pequenas organizações segundo Mintzberg (2000), uma análise no que se refere aos aspectos: idade, tamanho, processo decisório, formalização, planejamento, estrutura hierárquica, foco de atenção, forma de gestão, controle e ambiente de atuação.

Quadro 5 - Estrutura organizacional de micro e pequenas empresas.

| | |
|------------------------------|------------------------------|
| Idade e Tamanho | Jovem e Pequena |
| Processo Decisório | Centralizado no empreendedor |
| Formalização | Informal |
| Planejamento | Informal |
| Estrutura Hierárquica | Flexível |
| Foco de Atenção | Busca de oportunidades |
| Forma de Gestão | Intuitiva |
| Controle | Informal |
| Ambiente de Atuação | Simple e dinâmico |

Fonte: Mintzberg (2000)

De acordo com o SEBRAE (2014) quando um empreendimento é criado por acaso, sem o mínimo de planejamento necessário as chances e condições de serem bem-sucedidos no



mercado é mínimo. Apesar do grande número de empresas que abrem, também é exacerbada a quantidade delas que fecham as portas.

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE, que tomou como referência as empresas brasileiras constituídas em 2007, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 75,6%. Essa taxa foi superior a taxa calculada para as empresas nascidas em 2006 (75,1%) e nascidas em 2005 que foi de 73,6%, (SEBRAE, 2014, p.19).

Chiavenato (2011, p.15) afirma: “nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam”. Para evitar essa mortalidade é necessário que o empresário tenha controle das variáveis internas, já que as variáveis externas como carga tributária elevada, por exemplo, nada ou pouco se pode controlar.

Segundo dados do SEBRAE (2014) alguns dos fatores que levam à precoce mortalidade das microempresas são:

- Falta de instrução e orientação do empreendedor;
- Limitação de crédito;
- Autoritarismo do empreendedor;
- Pouca noção de recursos humanos e abordagem com os clientes;
- Pouco investimento em mão de obra qualificada;
- Baixo grau de escolaridade do empreendedor;
- Falta de capital de giro;
- Alta carga tributária;
- Falta de clientes;
- Não utilização de estratégias de marketing;
- Má gestão financeira, de estoques e dos concorrentes;
- Acesso restrito a tecnologia de informação;
- Falta de experiência do empreendedor.

Outro aspecto agravante é que a economia não é atraente para pequenos negócios no Brasil. Os juros e a carga tributária imposta pelos governos federais, estaduais, municipais e as obrigações trabalhistas – que são os mais altos do mundo – dificultam as empresas a manter seu negócio por mais de três anos, e com isso o empresário leva sua empresa para a informalidade, ou



para seu encerramento (MAXIMINIANO, 2012 *apud* RAZZINO, 2015, p. 08).

Nesse contexto é necessário que as empresas se preparem para serem competitivas para que consigam diminuir o alto índice de mortalidade nos anos iniciais do empreendimento. Elas devem procurar se planejar para enfrentar o atual mercado que se encontra exigente e cobrando serviços e produtos de qualidade.

2.2 Planejamento

O planejamento como uma função administrativa que tem o poder de enxergar a realidade e fornecer as melhores formas para tomar as decisões e alcançar os objetivos (CHIAVENATO, 2011). É uma técnica que permite dar embasamento para contornar as adversidades atuais e futuras, sendo um diferencial na organização, pois garante o equilíbrio na tomada de decisão. Do ponto de vista do autor, o planejamento faz a análise do ambiente externo e interno da empresa e uma ferramenta bastante utilizada para essa análise é a matriz SWOT. Ela faz o cruzamento dos pontos fortes e fracos da empresa com suas oportunidades e ameaças externas, formando uma matriz onde cada quadrante possui um significado e o rumo que a empresa deve seguir.

De acordo com Oliveira (2009) são três tipos de planejamento existentes considerando os grandes níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

- Planejamento estratégico: É um processo gerencial onde são tomadas decisões estratégicas, monitoramento dos fatores internos e externos à organização visando o desempenho estratégico no ambiente político, econômico e competitivo. As atividades são de longo prazo, cerca de 5 a 10 anos, porém, o planejamento estratégico precisa ser motivador para que os envolvidos com a empresa sigam os objetivos e assim consigam os resultados advindos dele;
- Planejamento tático: objetiva aperfeiçoar uma área determinada da organização. São criados planos de curto/médio prazo, cerca de 6 meses a 2 anos que tem como objetivo utilizar os recursos disponíveis da melhor forma possível. Enquanto o planejamento



estratégico é voltado para organização como um todo, o planejamento tático orienta os departamentos da empresa em separado;

- Planejamento operacional: As decisões operacionais necessitam de programação prévia e detalhamento, através de planos organizacionais de curto ou médio prazo. É pelo planejamento operacional que se efetua o monitoramento das atividades básicas da organização.

Segundo o mesmo autor, quando os três tipos de planejamento estão relacionados e trabalhando em conjunto as chances de se conseguir um melhor desempenho organizacional são maiores.

2.3 Estratégia

Oliveira (2009) define estratégia como uma forma, maneira, caminho, para alcançar os objetivos da empresa. Segundo o autor, a estratégia pode ser definida como uma arte de utilizar adequadamente os recursos financeiros, físicos e humanos a fim de usufruir da melhor maneira possível as oportunidades que a organização possa lhe oferecer.

O termo estratégia vem do grego, “strategos”, que significa a arte do general. As empresas, como os exércitos, articulam planos que consideram o ambiente empresarial de maneira análoga ao setor militar em relação aos campos de batalha. Os comandantes estudam os pontos fortes e fracos dos adversários e procuram agir nos espaços identificados, aproveitando as oportunidades e defendendo-se das ameaças (LAS CASAS, 2006, p. 83).

Dessa forma, Las Casas (2006) compara a estratégia aos campos de batalha, onde quem tem as melhores ações defensivas consegue alcançar melhor e mais rápido os seus objetivos.

Por outro lado, Porter (2005) afirma que estratégia é ter uma posição acerca de determinada atividade. São ações ofensivas e defensivas para enfrentar as cinco forças competitivas que são: novos entrantes, produtos substitutos, poder de barganha, concorrentes e fornecedores. Para enfrentar essas forças o autor define três estratégias genéricas para conseguir bom desempenho nelas. Sendo:

- Estratégia de liderança em custos: oferta de serviços e produtos com preço mais baixo que a concorrência, por meio de produção em larga escala ou compra em larga escala, além do controle de custos;



- Estratégia de diferenciação: busca inserir produtos e serviços que sejam diferenciados e que fundamentem os preços mais elevados;
- Estratégia de foco: tem o propósito de conseguir vantagem competitiva seja por baixo custo ou diferenciação, porém em um segmento específico como, por exemplo, uma região demográfica, grupos de clientes, linhas de produtos e etc.

Porter (2005), também descreve o que ele não considera estratégia. Para o autor, eficiência operacional não é estratégia, pois significa executar atividades semelhantes melhor que o concorrente. Para ele, a realização de atividades diferentes do concorrente ou então a execução de uma forma diferente do concorrente é considerada estratégia.

Mintzberg (2000) não padroniza a definição de estratégia, ele adota em sua abordagem os 5P's da estratégia que são: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva que são caracterizados por:

- Estratégia como Plano: a estratégia adotada como plano significa que há um norte a ser seguido, podendo ser demonstrando de modo formal ou não;
- Estratégia como Pretexto: este tipo de estratégia significa uma artimanha intencional para calotear um oponente ou competidor. É uma estratégia planejada;
- Estratégia como Padrão: este tipo de estratégia é praticada independente dela ter sido pretendida ou não, não é planejada;
- A estratégia como Posição: forma de detectar a localização da empresa no ambiente. Permite definir o local onde a empresa vai concentrar seus recursos visando melhorar sua posição de mercado;
- Estratégia como Perspectiva: compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções ou por suas ações. Englobam aspectos como culturas, ideologias, paradigmas.

Mintzberg (2000) reitera ainda que essas dimensões estratégicas devem ser analisadas em conjunto, uma não exclui a outra. Elas dão a noção de como agir com a competitividade de mercado, além de dar subsídios para ações e planejamentos futuros.



2.4 Marketing

O marketing é um vocábulo que tem sido utilizado com grande frequência pelas organizações e pelos meios de comunicação. Palavra vinda do inglês que significa mercado, tendo este como direcionador de suas práticas e ações. Quando a empresa tem o marketing como seu foco, ela tem uma base maior de informações sobre as expectativas dos clientes, a conduta do mercado, estando em intensa interação com o ambiente.

O marketing tem como função identificar necessidades e desejos não satisfeitos, definir e medir sua magnitude, determinar que mercado alvo a organização pode atender melhor, lançar produtos, serviços e programas apropriados para atender a esses mercados e pedir que as pessoas da empresa pensem e sirvam os clientes. Do ponto de vista social, marketing é o elo entre as exigências materiais da sociedade e seus modelos econômicos de resposta (KOTLER,1998, p.21).

Para Las Casas (2006), o marketing é capaz de relacionar todos os fatores determinantes para garantir e assegurar as necessidades e satisfação dos clientes com o intuito de alcançar os objetivos da empresa, tendo sempre como base o conhecimento do meio ambiente onde está inserido e os impactos que poderão causar à sociedade.

Segundo Kotler (2012) o processo de marketing inicializa com a investigação das conjunturas mercadológicas, a partir daí segue-se as pesquisas de mercado-alvo, estratégias, planejamentos e por fim a criação de ações de marketing. Porém, para que tudo isso funcione é preciso treinamentos, orientação a toda equipe da empresa para que a responsabilidade não fique somente nas mãos de um departamento. É preciso envolvimento de todos os funcionários e que eles percebam como esse ciclo de ações impactam sobre a satisfação dos clientes finais.

O marketing é um processo que envolve barganha, no qual as partes estão dispostas a fazer trocas de valor a fim de conseguir atender seus desejos. É o que acontece entre a empresa e o cliente, a primeira oferece seus serviços/produtos enquanto o último paga um valor para satisfazer suas necessidades (COBRA,1992).

Kotler (2012) também salienta a importância dos 4P's do mix de marketing. É um modelo que tem como premissa a ideia de que se a organização produz um produto/ serviço (produto), o cliente deve ser avisado (promoção), devendo o produto/serviço ser distribuído



aos locais de venda (praça) e por fim a empresa deve cobrar um valor pelo produto/serviço (preço). Assim, os 4P's são assim explicados pelo autor:

- Produto: conjunto de bens ou serviços que a organização oferta ao mercado alvo. O produto precisa gerar valor ao cliente, pois envolve a satisfação de suas necessidades;
- Preço: valor em dinheiro que o cliente paga, deve-se levar em conta os custos envolvidos;
- Praça: envolve não só o local de venda, mas também a logística e os canais de distribuição;
- Promoção: comunicação que a empresa tem com os clientes para convencê-los a comprarem seus produtos.

Kotler (2012) ainda se refere a esse composto como sendo um norteador que a organização possui sobre as ferramentas de marketing, sendo capaz de influenciar os clientes no momento da compra.

Figura 1 - 4P'S do marketing.



Fonte: Kotler (2012, p.24), adaptado pela autora.



O manual do SEBRAE (2013) faz o incremento desse composto de marketing com a inclusão do item “Pessoas”, pois são elas as responsáveis pelo desenvolvimento da empresa e do contato direto com os clientes.

Esse composto de marketing é uma ferramenta útil à organização, porém para que ela traga os retornos esperados é preciso conhecer o comportamento do seu público-alvo. A partir daí é possível buscar serviços/produtos que atendam às suas necessidades específicas.

2.4.1 Plano de Marketing

O mercado não é estável, ele passa por variações a todo o momento e esta é a certeza que se tem. Assim, as organizações não podem seguir de forma desfocada e “atirando para todos os lados”, é preciso ter segurança nas ações para conseguir contornar essas mudanças que acontecem. O planejamento é uma forma de conseguir resguardo quanto a essas instabilidades.

Na visão de Westwood (1996), *apud*, Ulysséa (2009, p.23), “Um plano de marketing indica o modo para alcançar os objetivos organizacionais e as oportunidades de mercado, considerando todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado”.

Cobra (1992, p.73) define o plano de marketing como “um conjunto de ações táticas de marketing que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa”, devendo se constituir em um “roteiro dinâmico de procedimentos coerentes com os objetivos estratégicos”. Assim sendo, pode-se dizer que o plano de marketing sustenta o planejamento estratégico da organização, com um plano mais específico e focado, contribuindo com os objetivos gerais da empresa.

O plano de marketing pode funcionar no nível estratégico estabelecendo os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais, mas também no nível tático delineando táticas específicas de marketing incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços (KOTLER, 2012, p.86).

Para Longenecker et al (1997, p. 204) *apud* Fritzen (2011, p.06) “cada negócio é diferente e, portanto, cada plano de marketing será exclusivo”. Um plano de marketing está longe de ser a solução para resolver os problemas de uma empresa ele apenas auxilia na



previsão de cenários futuros e indica os melhores caminhos a percorrer (TOLEDO; PRADO; PETRAGLIA, 2007).

A elaboração do plano de marketing não segue um padrão, embora alguns autores cite modelos, abordados em vários livros, são apenas para orientar quanto à estrutura de um plano. Cada empresa deve moldar essas estruturas de acordo com suas características.

Segundo Kotler (2012, p. 58) “os conteúdos relativos ao plano de marketing variam consideravelmente entre as empresas”. Ele também afirma que o plano não deve ser encarado apenas como um conjunto de ações, deve-se ter empenho por parte de toda equipe da organização.

Para Rocha e Christensen (1999, p.277) *apud* Fritzen (2011) o plano de marketing tem como objetivo proporcionar respostas a três grandes questões estratégicas:

- Qual é a posição atual da empresa no que se refere a clientes e mercados?
- Que posição deseja-se ocupar no futuro com relação a esses clientes e mercados?
- De que forma pode-se passar da situação atual à situação desejada?

Cobra (1992) defende que o plano de marketing deve acompanhar o progresso da empresa, precisa ser flexível, capaz de adaptar-se às mudanças de mercado, fazer ações corretivas e de controle caso necessário, além de ajudar no desenvolvimento e crescimento da empresa.

Ferrel e Hartline (2005), Richers (2000) e Kotler (1999) *apud* Ulysséa(2009) possuem uma estrutura de plano de marketing muito parecidos. Todos eles seguem o seguinte roteiro para sua elaboração:

- Sumário executivo;
- Análise da situação atual do marketing na organização;
- Análise da matriz SWOT;
- Criação de metas, objetivos e estratégias;
- Implementação, avaliação e controle.

Por outro lado, para Westwood (1992) *apud* Silva(2001) as etapas para elaboração do plano de marketing são:



- Criação de objetivos;
- Criação e análise da matriz SWOT;
- Desenvolvimento de estratégias de marketing;
- Criação de plano de ação;
- Elaboração de orçamentos;
- Comunicação do plano a todos da organização;
- Criação de um sistema de controle.

Como existem várias formas de montar o plano de marketing, cabe à organização verificar aquele que atende melhor às suas necessidades. Com essa diversidade de padrões buscou-se neste trabalho apresentar um modelo que seja genérico o suficiente para explicar os conceitos básicos necessários. A estrutura do plano de marketing a ser explicado a seguir é proposta pelo Manual do SEBRAE (2013) e será utilizado na análise de dados.

PRIMEIRA ETAPA: PLANEJAMENTO

I) SUMÁRIO EXECUTIVO: fornece uma visão geral do plano.

II) ANÁLISE DE AMBIENTE: define-se o ambiente interno e externo referente a empresa estudada.

Ambiente interno:

- Análise crítica do ambiente interno da empresa de acordo com seus objetivos.

Ambiente externo:

- Público-alvo: segmento de pessoas que se deseja servir.
- Concorrência: encontrar os principais concorrentes da empresa. Identificar as características principais dos concorrentes em relação a tamanho, mercado-alvo, marketing (produção, preço, distribuição, promoção). Quais as principais forças e fraquezas dos concorrentes? Quais os concorrentes potenciais?
- Crescimento econômico: verificar as condições gerais do país, estado, região onde os clientes da empresa estão. Descrever as condições gerais do setor.
- Tendências políticas: identificar as atividades políticas que afetam a empresa ou setor.



- Leis: identificar as alterações nas leis que afetem as atividades de marketing.
- Avanços tecnológicos: como os recentes avanços tecnológicos afetam os clientes em relação a desejos/necessidades? Como estes avanços afetam as empresas com relação a produção, processos, distribuição, redução de custos e etc?

Após realizar o diagnóstico e análise do ambiente, elabora-se a matriz SWOT onde todos os dados coletados estarão expostos de forma clara e objetiva.

Matriz SWOT:

Segundo Hindle e Lawrence (1994) *apud* Salviano (2009) essa matriz é uma ferramenta da administração que realiza análise e avaliação do ambiente interno e externo à empresa, foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen dois professores da universidade de Harvard.

- Forças (S): qualidades internas que permitem que a empresa atenda às necessidades dos clientes;
- Fraquezas (W): fraquezas internas que impedem a empresa de alcançar as necessidades dos clientes;
- Oportunidades (O): situações externas positivas que independem da empresa. Como essas oportunidades interagem ao atendimento das necessidades dos clientes?
- Ameaças (T): situações externas negativas que independem da empresa. Como essas ameaças interagem ao atendimento das necessidades dos clientes?

Criada a matriz SWOT, descrever as maneiras pelas quais a empresa pode combinar seus pontos fortes com suas oportunidades a fim de criar vantagem competitiva.

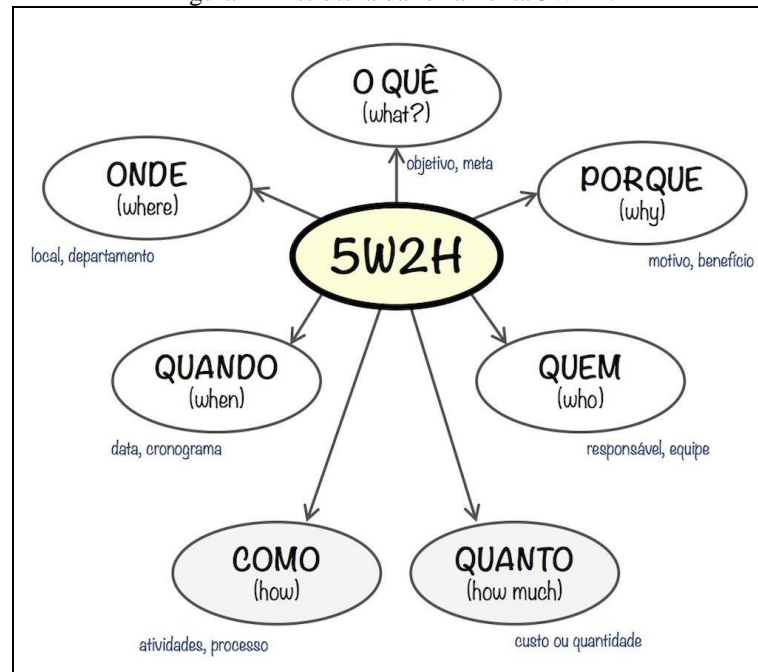
III) DEFINIÇÃO DE PÚBLICO: O público de uma empresa são seus clientes atuais e os possíveis consumidores, podendo-se classificá-los pelos seguintes critérios: demográficos, geográficos e comportamentais.

IV) DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS: São declarações específicas do que se deseja alcançar.



SEGUNDA ETAPA: IMPLEMENTAÇÃO: Etapa que descreve todas as mudanças necessárias na estrutura da empresa para implementar a estratégia de marketing. Para criação do plano de ação pode-se utilizar uma ferramenta simples denominada 5W2H, que se refere a sete perguntas capazes de estruturar as ações de forma organizada.

Figura 2 - Estrutura da ferramenta 5W2H.



Fonte: Adaptado- Meira (2003)

De acordo com Meira (2003), essa ferramenta fornece as informações básicas e essenciais de forma sucinta, sendo possível realizar o planejamento com embasamento.

TERCEIRA ETAPA: AVALIAÇÃO E CONTROLE

- Controle formal: descrever os tipos de controle de processo que serão necessários durante a execução do plano de marketing;
- Controle informal: Descrever questões relacionadas ao controle social de empregados que podem influenciar na implementação de estratégias de marketing;
- Auditoria de marketing: Como as atividades podem ser monitoradas? Se as estratégias não estiverem dentro do esperado, há um programa corretivo?



Essa etapa é fundamental após a implementação do plano, pois é por meio de controle, avaliação e auditorias que o gestor vai saber se as ações estão sendo executadas da maneira que foram planejadas. Caso precise de atualização, é nessa etapa que elas deverão ser realizadas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia consiste em uma explicação detalhada do método e das ações que foram utilizadas. Abaixo será apresentada a classificação do estudo, universo amostral, método de coleta e análise de dados.

Segundo Vergara (2004, p. 46), existem vários tipos de pesquisa, considerando-se três critérios de classificação. Quanto à natureza a pesquisa pode ser classificada como aplicada e básica. Quanto aos objetivos as pesquisas podem ser do tipo exploratório, descritivo, prescritivo, explicativo, metodológico e intervencionista. Já quanto aos meios elas podem ser pesquisas de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa de ação ou estudo de caso.

Tendo como base este trabalho, pôde-se classificar a natureza de pesquisa como aplicada. De acordo com Mattar (2014) o estudo aplicado possui características práticas e a finalidade de aplicação em soluções de problemas comerciais. Já quanto aos objetivos ela pôde ser classificada como prescritiva e metodológica.

A pesquisa foi classificada como prescritiva, pois segundo Bonat (2009, p.12) tem por objetivo a proposição de solução a um problema após sua identificação e diagnóstico.

Além disso, a pesquisa também pôde ser classificada como metodológica, pois considerou-se alguns padrões e estruturas de plano de marketing de alguns autores para construção do plano para a ALFA.

Já quanto aos meios, a pesquisa foi classificada como estudo de caso, pois se aprofundou nos detalhes do empreendimento, seus processos organizacionais, gerando o conhecimento necessário para investigação dos fenômenos. Esse estudo teve abordagens tanto qualitativas quanto quantitativas, sendo a primeira no que tange ao aprofundamento e embasamento nos conhecimentos bibliográficos e a segunda para coleta de dados. Segundo



Oliveira (2004), o termo quantitativo se refere à quantificação de opiniões, dados, e também ao emprego de técnicas estatísticas.

Para obter as informações necessárias ao estudo foi preciso coletar informações, opiniões e dados dos clientes por meio da amostragem. De acordo com Roesch (1996, p. 131) “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população nas principais áreas de interesse de pesquisa”.

Assim, a amostra foi constituída por 30 clientes da empresa sendo que esse número representa uma média de pessoas que compram na loja em um dia de vendas. Essa pesquisa foi realizada pela amostragem não probabilística por conveniência que segundo Mattar (2014) é a que melhor se enquadra quando o grupo em estudo tem características particulares. O autor diz que esse tipo de amostragem é mais utilizado e viável quando a população não está toda disponível para responder ao questionário. Outro motivo pelo qual o autor julga necessário fazer esse tipo de amostragem é pela falta de tempo e de recursos humanos. No caso deste estudo a limitação de tempo foi um fator relevante, pois a aplicação de questionários não poderia demorar muito e a análise dos dados tomaria um tempo significativo da pesquisadora. Assim, os instrumentos utilizados para coleta de dados deste estudo foram:

- Entrevista com o proprietário referente a respeito do ambiente organizacional tendo por objetivo compreender a situação atual da organização. Para Gil (2002), a entrevista é uma técnica de coleta de dados mais flexível e que garante maior potencial de extração de dados para o entrevistador;
- Questionários aplicados a 30 clientes da empresa. A confecção dos questionários dos clientes e a entrevista do proprietário foram feitos pela própria pesquisadora com base na realidade da empresa;
- Realizaram-se visitas constantes à empresa para observação das atividades rotineiras e aplicação do questionário.

Para realizar a análise dos dados foi feita consulta à teoria que dá embasamento ao estudo proposto, foram utilizados gráficos e tabelas a fim de orientar e explicar os resultados obtidos. Por fim, foi necessário interpretar, analisar, criar argumentos e parâmetros para



explicar os resultados obtidos. Assim, conseguiu-se propor melhorias e orientar melhor a empresa quanto às características do seu mercado.

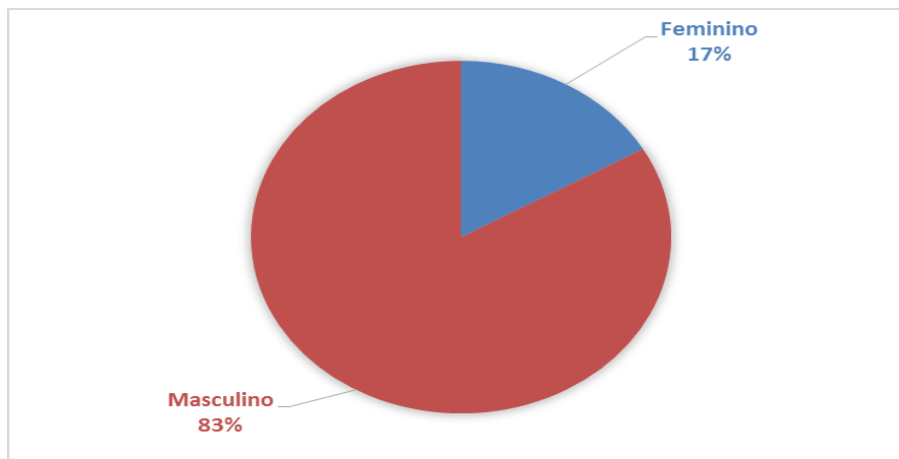
4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 Síntese das respostas dos clientes e proprietário

4.1.1 Resultados da pesquisa realizada com os clientes

Na atual conjuntura da economia no qual as empresas lutam pela conquista de mercado é de suma importância traçar estratégias para atrair novos clientes. Assim, Kotler (2012) reforça a necessidade das organizações manterem seus clientes existentes criando métodos de fidelização. Desse modo, percebe-se a importância de conhecer o perfil dos clientes, o meio que vivem, seu nível de satisfação com a empresa para então conseguir propor melhorias. Assim, foi elaborado um questionário que após ser respondido por 30 clientes e analisado serviu como base para escrita do plano de marketing.

Gráfico 1 - Gênero dos clientes da ALFA.

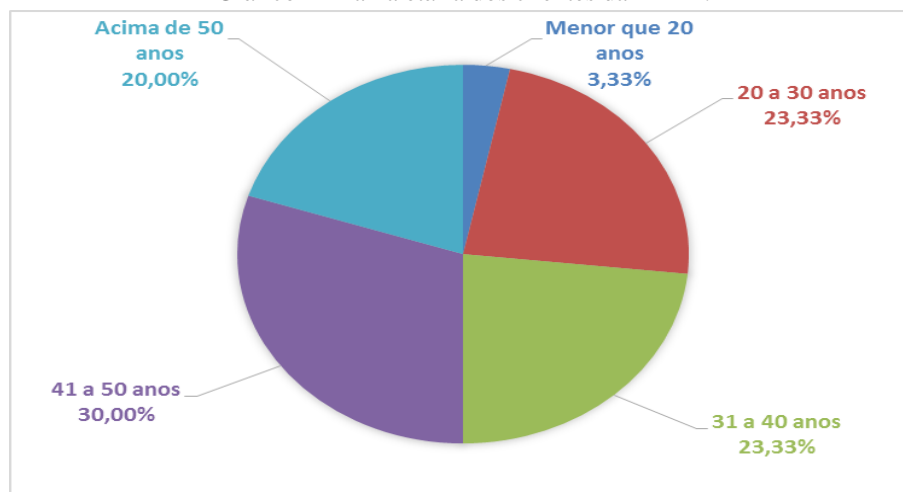


Fonte: Questionário aplicado aos clientes.

De acordo com o Gráfico 1 pode-se analisar que maioria dos clientes entrevistados na loja ALFA são do sexo masculino, correspondendo a 83% deles. Isso reflete a realidade do setor de construção civil em que grande parte é composta por homens. No entanto, percebe-se o crescimento do número de mulheres que vão até a loja realizar suas compras.



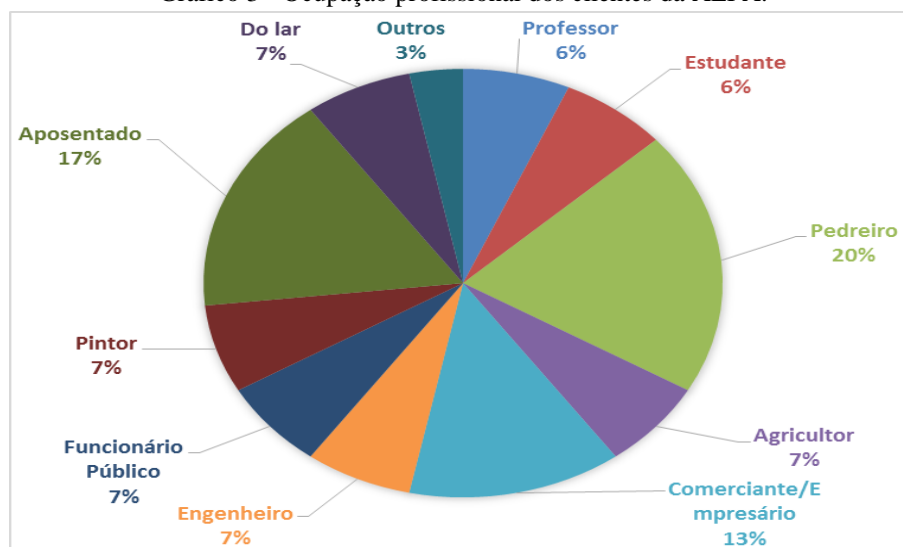
Gráfico 2 - Faixa etária dos clientes da ALFA.



Fonte: Questionário aplicado aos clientes.

O gráfico 2 diz respeito a faixa etária dos clientes, ela é necessária para elaboração de ações de marketing direcionadoras a cada uma delas. Conhecendo-as pode-se traçar estratégias para manter os atuais clientes que mais compram e criar estratégias para as faixas que compram menos a fim de atraí-los. Assim, percebe-se que a faixa etária de 41 a 50 anos representa o maior número de clientes que compram na loja ALFA, correspondendo a 30% deles.

Gráfico 3 - Ocupação profissional dos clientes da ALFA.

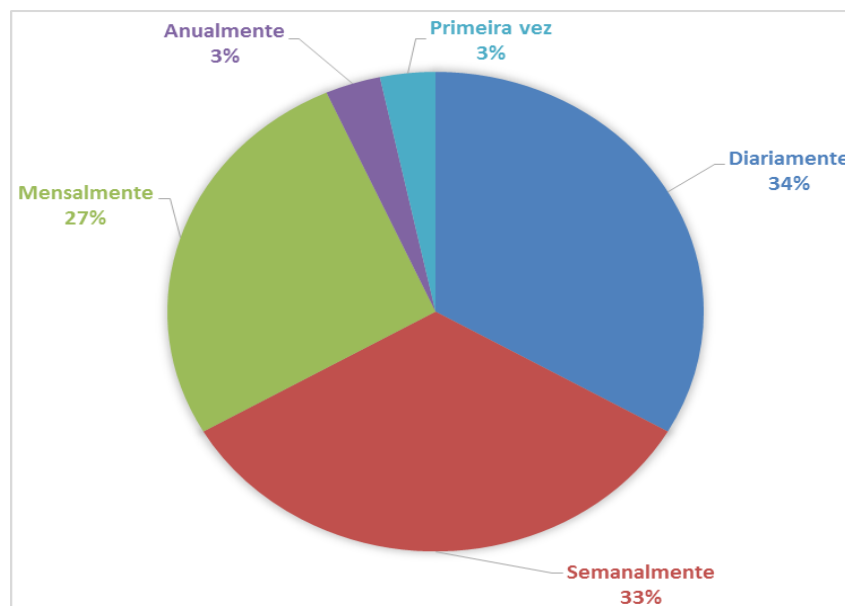


Fonte: Questionário aplicado aos clientes.



O gráfico 3 define a ocupação profissional dos clientes da loja ALFA, esse resultado demonstra a realidade do município. As ocupações são diversificadas, pois a economia principal, que é a mineração não emprega toda mão de obra existente no município, fazendo com que o leque de profissionais seja diversificado. Assim, não há um tipo de ocupação profissional com tanto destaque frente aos demais. As informações obtidas com os questionários nos mostram que os pedreiros são os que mais frequentam a loja, representando 20% dos clientes. Isso porque na maioria das vezes se o dono da obra não entende bem dos materiais necessários na construção, o profissional pedreiro é quem vai às compras. No entanto, o número de aposentados também corresponde a um número significativo de 17% dos clientes o que condiz com a faixa etária de pessoas mais maduras encontradas no gráfico 2. Em terceiro lugar, o número de clientes que são comerciantes ou empresários (13%) também demonstra a realidade do município no qual o setor terciário possui destaque.

Gráfico 4 - Periodicidade de compras dos clientes da ALFA.



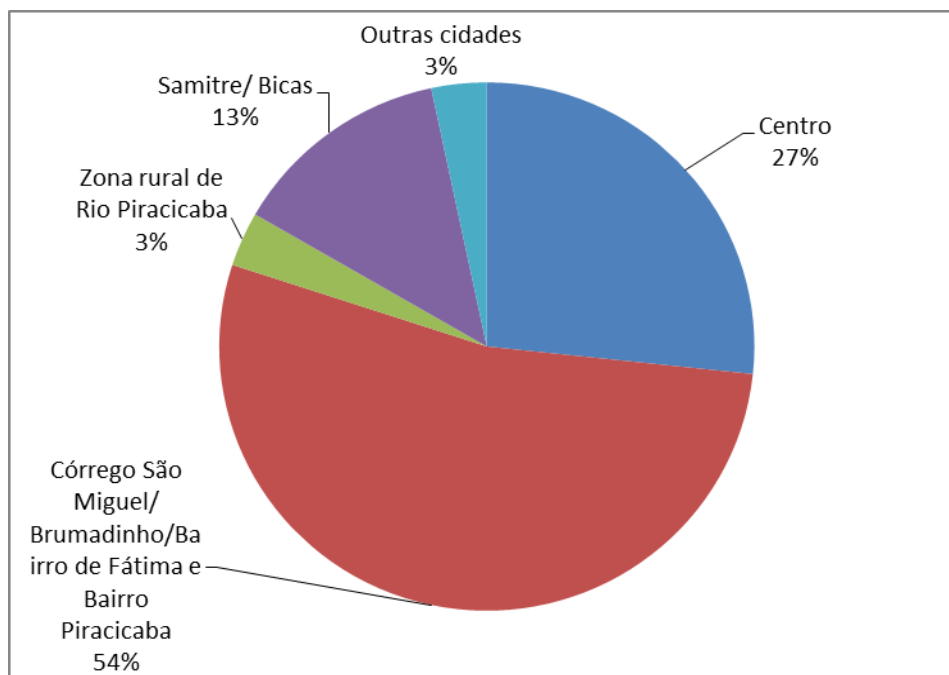
Fonte: Questionário aplicado aos clientes.

O gráfico 4 destaca a fidelidade da maioria dos clientes à loja ALFA, pois a soma dos clientes que compram diariamente, semanalmente e mensalmente representa cerca de 94%. Desconsiderando-se as compras pequenas do dia-dia e considerando-se as compras grandes de produtos para construção ou reforma, costumeiramente os clientes fazem orçamentos em pelo menos 3 lugares distintos e aquele comércio que lhe oferece um preço melhor em sua lista de



materiais acaba conquistando o cliente até o fim de sua obra. Isso acontece porque caso a compra completa seja paga à vista o desconto recebido é maior, e caso seja no crediário a loja faz o parcelamento em várias vezes para o cliente.

Gráfico 5 - Localização dos clientes da ALFA.



Fonte: Questionário aplicado aos clientes.

O gráfico 5 nos revela que a localização da loja influencia na compra dos clientes, pois a loja está localizada a cerca de 3 Km do centro da cidade. Os bairros Córrego São Miguel, Brumadinho (bairro da loja), bairro de Fátima e bairro Piracicaba são os bairros mais próximos da loja e que juntos correspondem a 54% dos clientes que responderam o questionário. O bairro Piracicaba é um bairro relativamente novo onde estão sendo vendidos lotes e várias construções estão sendo executadas. Esse fato deve ser estudado e analisado, pois há um potencial de clientes em crescimento nessa região.

As tabelas 1, 2 e 3 que serão apresentadas a seguir correspondem a questões contidas no questionário e que possuem mais de uma resposta, dessa forma a quantidade de respostas será maior que 30.



Tabela 1: Critérios de escolha para comprar na ALFA

| | Quantidade | Percentual (90 respostas) |
|------------------------|-------------------|--------------------------------------|
| Atendimento | 22 | 24,44% |
| Preço | 15 | 16,66% |
| Qualidade | 11 | 12,22% |
| Condição de pagamento | 15 | 16,66% |
| Variedade de materiais | 10 | 11,11% |
| Entrega | 6 | 6,66% |
| Localização da loja | 11 | 12,22% |
| Outros | 0 | 0% |
| Total | 90 | 100% |

Fonte: Questionário aplicado aos clientes.

Mediante as respostas, a tabela 1 nos mostra os critérios que levaram os clientes a irem até a loja ALFA fazer suas compras com destaque de 24,44% na escolha dos clientes, tem-se o critério atendimento. No questionário também havia uma pergunta aberta sobre o diferencial da ALFA frente a seus concorrentes e o atendimento ao cliente foi o item mais citado e elogiado. A cordialidade, atenção e humildade dos funcionários foram citados pelos clientes como diferencial. Preço e condições de pagamento (16,66%) também foram critérios usados pelos clientes para comprar na loja.

Tabela 2: Critérios aos escolher um produto na ALFA

| | Quantidade | Percentual (60 respostas) |
|---------------------|-------------------|--------------------------------------|
| Qualidade | 24 | 40% |
| Preço | 25 | 41,66% |
| Novidade de mercado | 3 | 5% |
| Marca | 8 | 13,33% |
| Outros | 0 | 0% |
| Total | 60 | 100% |

Fonte: Questionário aplicado aos clientes.

A tabela 2 expõe os resultados obtidos dos clientes quanto à classificação de dois critérios utilizados por eles ao escolher um produto na ALFA. Dos questionários aplicados percebe-se que a maioria dos clientes (81,66%) preferem comprar produtos que tenham preço e qualidade combinados. A marca do produto mostrou-se não tão importante (13,33%) na



escolha do produto, pois nem sempre marcas que tem renome de mercado possuem a qualidade desejada e ainda possuem normalmente preços mais altos. O que acontece é que algumas marcas pouco conhecidas no mercado conseguem se equiparar em qualidade com as marcas mais renomadas e acabam tendo um preço mais acessível ao bolso do cliente.

Tabela 3: Linhas de produtos que os clientes preferem comprar na ALFA

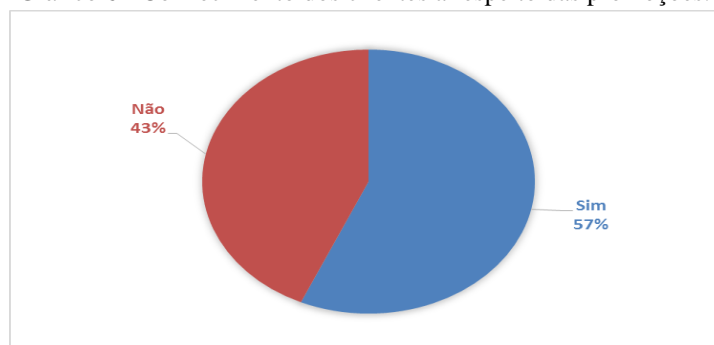
| | Quantidade | Percentual (90 respostas) |
|---------------------------------------|------------|------------------------------|
| Piso e Revestimento | 23 | 25,55% |
| Material Hidráulico | 13 | 14,44% |
| Material Elétrico | 8 | 8,88% |
| Tintas | 9 | 10% |
| Ferramentas | 8 | 8,88% |
| Portas e Janelas | 4 | 4,44% |
| Cimento, Tijolo, Argamassa e Ferragem | 25 | 27,77% |
| Outros | 0 | 0% |
| Total | 90 | 100% |

Fonte: Questionário aplicado aos clientes.

Segundo dados do questionário apontados na tabela 3 os clientes da ALFA preferem comprar pisos e revestimentos (25,55%), material bruto de construção como ferragens, tijolo, cimento e argamassa (27,77%) e material elétrico (14,44%). A empresa se destaca na cidade pela venda de pisos e revestimentos em porcelanato, um ramo que a concorrência local não atua. Seus maiores concorrentes desses produtos encontram-se nas cidades vizinhas. A ALFA abrange grande parte dos materiais que normalmente são vendidos nesse tipo de varejo, no entanto foi perguntado no questionário qual tipo de produto o cliente já procurou e não encontrou, e como resposta alguns clientes listaram: decoração para casa, madeiras (caibos, ripas, eucalipto tratado), aquecedor solar, reparos para válvula e impermeabilizantes. A partir desses dados é possível analisar a viabilidade de vender esses produtos para atender as demandas dos clientes.



Gráfico 6 - Conhecimento dos clientes a respeito das promoções.

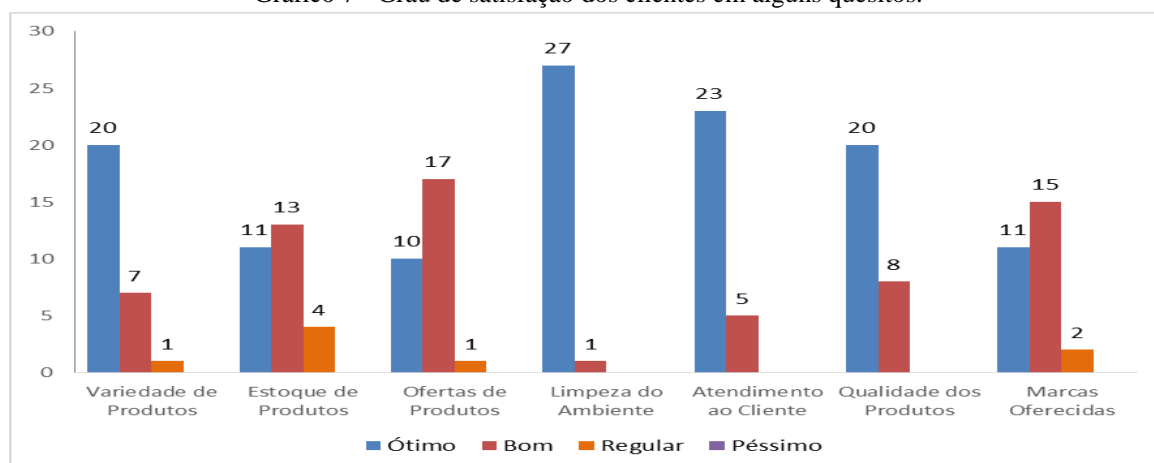


Fonte: Questionário aplicado aos clientes.

De acordo com o gráfico acima, mais de 50% dos clientes afirmaram ter conhecimento das promoções da loja, no entanto quando perguntados sobre quais produtos estão em promoção no momento eles só souberam responder sobre o cimento. Percebe-se que a empresa precisa divulgar melhor suas promoções a fim de chegar a todos os clientes essa informação. Hoje em dia a divulgação das promoções acontece apenas boca-a-boca e por meio de afixação de cartazes no interior da loja, o que não é suficiente para estimular a venda de produtos.

Os 30 clientes entrevistados foram requisitados a classificar alguns quesitos em ótimo, bom, regular e péssimo. Estes quesitos tinham o intuito de verificar de forma individual qual o grau de satisfação dos clientes com relação a eles, a fim de propor melhorias quando houver necessidade. Dos 30 clientes dois não quiseram opinar, assim, 28 clientes contribuíram com a pesquisa.

Gráfico 7 - Grau de satisfação dos clientes em alguns quesitos.



Fonte: Questionário aplicado aos clientes.



Quanto à variedade de produtos, mais de 70% dos clientes consideram ótima a quantidade oferecida. Já quanto ao estoque dos produtos, 46,42% dos clientes consideram boa a quantidade de estoque oferecido. Quando perguntados sobre as ofertas realizadas, 60,71% dos clientes consideram boa a quantidade oferecida. Quanto à limpeza do ambiente, 96,42% dos clientes consideraram ótima a limpeza, destacando-se sobre os demais quesitos. O atendimento ao cliente também teve destaque com 82,14% dos votos considerando-o ótimo. A qualidade dos produtos foi apontada como ótimo por 71,42% dos clientes. E por fim, as marcas oferecidas foram julgadas como boas por 53,57% dos clientes.

4.1.2 Resultado da entrevista realizada com o proprietário

Foi realizada entrevista com o proprietário da empresa ALFA e após visitas constantes à empresa pôde-se constatar:

- O interesse de abrir uma loja no setor de construção civil partiu do proprietário. Ele que já possuía uma empresa de transportes, fazia fretes de pisos para outras empresas e viu um mercado promissor neste setor. Possuía interesse pelo ramo de construção civil por experiências com reformas de casas, mas não tinha experiência com varejo;
- Os funcionários passaram por treinamentos de vendas quando a loja abriu, porém não houve treinamentos posteriores. A empresa busca se atualizar pelos sites dos fornecedores, pelas dicas dos vendedores que passam na loja e pelas dicas de compras dos próprios clientes;
- A loja hoje não possui divulgação midiática de forma eficaz. Há publicações esporádicas em redes sociais como *facebook e instagram*. No interior da loja são distribuídos aos clientes cartões de visita e ímãs de geladeira com telefone da loja. Quando a loja foi aberta foram feitas propagandas na rádio local com intuito dos clientes gravarem o telefone da loja, o que não acontece atualmente;
- O proprietário acredita que a loja não possui um só tipo de cliente. A loja atende tanto os clientes de rendas menores, quanto empresas e pessoas com boas condições financeiras;



- A empresa possui bom relacionamento com os concorrentes locais e da região. Ele enxerga que seu diferencial está no preço dos seus produtos. A empresa busca inovar em produtos de boa qualidade e que tenham bons preços. Além disso, a empresa é pioneira em venda de porcelanatos na cidade;
- Ele entende o marketing como uma maneira de atrair clientes com a divulgação de produtos. Porém, o proprietário tem medo de realizar investimentos e não ter retorno;
- Seus principais fornecedores hoje são de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Santa Catarina;
- Seu planejamento de vendas também não está explícito, ou seja, formalizado e registrado, apenas mentalmente;
- O planejamento de compras para a loja é feito em cima de demandas passadas;
- A loja não possui missão, visão e valores definidos;
- O principal objetivo da loja hoje é satisfazer as demandas dos clientes, obtendo retorno financeiro a partir do bom trabalho realizado;
- Seu controle financeiro é feito por fluxos de caixa e acompanhamento da entrada de boletos;
- O proprietário da loja apontou como oportunidades ao seu negócio os novos loteamentos que estão aparecendo na cidade, chegada de empreiteiras da Vale, abertura de licitações, lançamento de novos produtos;
- As ameaças ao seu negócio são: alta concorrência de mercado, a diminuição de crédito concedido pelo governo (Construcard), altas taxas de juros, crise econômica, a alta carga tributária e períodos chuvosos prolongados;
- Os pontos fortes da organização são: layout inovador que possibilita os clientes pegarem seus próprios produtos nas gôndolas e levar até o caixa, estacionamento amplo, localização da loja, chegada rápida de encomendas de pisos de fábricas em SP (transportadora própria), único vendedor de porcelanatos na cidade;
- Os pontos fracos citados foram: falta de dinheiro para investir em treinamentos e participação em feiras com toda equipe da loja, falta de recursos para investir em estoques maiores de produtos. O proprietário avalia o cenário da construção civil hoje como estável desde a abertura da loja em 2015, segundo ele, não houve melhoras, mas também não teve pioras. Ele acredita que o setor de construção civil apesar da crise



ainda é um dos melhores para investir, pois as pessoas constroem, reformam suas residências a todo momento;

- Seu portfólio de produtos abrange boa parte dos produtos da construção civil, deixando de fora a venda de madeiras para montagens de telhados pelo alto custo de investimento;
- Os produtos mais rentáveis hoje são os pisos e revestimentos.

Ao encerrar a entrevista com o proprietário ele disse não ter interesse de fazer expansão da loja para outras cidades, mas que anseia ser reconhecido regionalmente pela venda de materiais para acabamento.

4.2 Elaboração do Plano de Marketing para empresa ALFA

4.2.1. Sumário executivo

Segundo Kotler (2012) o resumo executivo fornece uma visão geral do plano de marketing ao dono do empreendimento. Assim, nesse tópico haverá um breve resumo do plano de marketing proposto para a empresa ALFA.

A ALFA atua no varejo de construção civil há quase dois anos na cidade de Rio Piracicaba, se apresenta para atender a demanda local de materiais de construção, trazendo um amplo espaço físico para compras. Antes da inauguração a loja não passou por pesquisa de mercado, assim foi proposto ao gestor a confecção de um plano de marketing com o estudo mercadológico atual, no qual seu empreendimento está inserido.

A elaboração do plano foi feita com base nas informações colhidas nos questionários dos clientes, entrevista com o proprietário e observação direta do ambiente. Por fim, haverá propostas de ações estratégicas de marketing no que diz respeito aos 4P's: promoção, preço, produtos e praça. Espera-se que com a aceitação e posterior implantação do plano a empresa consiga conhecer melhor seu mercado e desenvolvê-lo.

4.2.2. Missão, visão e valores

Durante entrevista com o proprietário ele falou que não há missão, visão e valores definidos para empresa. Assim, foi feita a proposta da elaboração conjunta desses princípios.



- Missão: Oferecer aos clientes as melhores soluções para construir ou reformar, atendendo-os com proatividade, respeito e oferecendo-lhes produtos de qualidade com os melhores preços.
- Visão: Ser reconhecido no médio Piracicaba como referência em venda de pisos e revestimentos com o melhor preço e atendimento.
- Valores: Proatividade em atendimento, satisfação dos clientes, humildade e honestidade.

A definição de missão, visão e valores pela empresa ALFA evidencia a importância que a organização dá aos seus clientes e a busca por excelência nas vendas.

4.2.4 Análise de ambiente

A análise SWOT engloba tanto o ambiente interno quanto externo, avaliando clientes, fornecedores, concorrentes, fatores sociais, econômicos, culturais, tecnológicos e legais.

Assim, a partir da coleta de dados e observação direta na empresa pode-se elaborar a análise de ambiente com a montagem da matriz SWOT. Essa matriz permite a visualização clara da atual conjuntura da empresa, servindo como forma de direcionar a criação de ações que deverão ser implementadas para que os pontos fracos sejam minimizados e os pontos fortes destacados.

Quadro 6 - Matriz SWOT.

| FORÇAS (S) | FRAQUEZAS (W) |
|--|---|
| - Estacionamento amplo | - Falta de treinamento da equipe |
| - Estrutura de compra inovadora na cidade | - Falta de recursos para investir em estoques maiores |
| - Chegada rápida das encomendas de pisos | - Falta de estratégias de marketing |
| - Localização da loja (próxima a bairros em crescimento) | - Atualização esporádica das redes sociais |
| - Vendedor único de porcelanatos na cidade | - Ausência de programas de fidelização |
| - Condições de pagamento facilitadas | - Baixo poder de negociação com alguns fornecedores |
| - Variedade de produtos | - Distância do centro da cidade |
| - Atendimento ao cliente | - Falta de planos e estratégias formais |
| - Preço competitivo | |



- | | |
|------------------------------------|---|
| - Organização e higiene | - Não utilização/conhecimento de todas |
| - Possui sistema de gestão interna | funções oferecidas pelo sistema de gestão |
| | interna adquirido |

OPORTUNIDADES (O)

AMEAÇAS (T)

- | | |
|--|--|
| - Divulgação espontânea da loja pelos clientes (boca-a-boca) | - Alta concorrência de mercado |
| - Novos loteamentos no entorno da loja | - Diminuição do financiamento concedido pelo governo (Construcard) |
| - Chegada de empreiteiras da Vale | - Altas taxas de juros |
| - Abertura de licitações | - Crise econômica |
| - Lançamento de novos produtos | - Alta carga tributária |
| - Novos fornecedores | - Períodos chuvosos prolongados |
| - Novos clientes | - Atraso na entrega dos pedidos feitos aos fornecedores |
| | - Concorrência local começar a vender porcelanatos |

Fonte: Elaborado pela autora

Essa análise situacional engloba todas as áreas da organização, porém para fins deste estudo espera-se elaborar em específico algumas estratégias para a área de marketing a partir da análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e por fim confeccionar um plano de ação para a empresa ALFA.

4.2.6 Definição do público-alvo

O público alvo da ALFA não é específico, ele engloba homens, mulheres e empresas de Rio Piracicaba e região que queiram construir ou reformar suas moradias ou empresas. A organização oferece os produtos básicos da construção e uma linha diferenciada de acabamentos, procurando sempre atender a todas as demandas e tipos de rendas dos clientes.



4.2.7 Objetivos

Kotler (2012) define objetivo como sendo a descrição do que se deseja conquistar. Assim, segue abaixo alguns objetivos para a ALFA com base no composto de marketing:

- Atrair e estreitar relações com os clientes;
- Realizar parcerias;
- Divulgar melhor a empresa;
- Criar programas de fidelização dos clientes existentes;
- Inovar em produtos;
- Capacitar os funcionários;
- Ser excelência em atendimento.

Todos esses objetivos foram formulados a partir dos dados fornecidos pela matriz SWOT conciliados com a missão proposta para a empresa.

4.2.8 Implementação

A implementação do plano de marketing contempla ações necessárias para se atingir os objetivos, formuladas à partir do composto de marketing. Para fins deste trabalho esse plano será apenas proposto ao proprietário da loja ALFA.

PROMOÇÃO

| WHAT (O QUÊ) | WHY (POR QUÊ) | WHERE (ONDE) | WHO (QUEM) | WHEN (QUANDO) | HOW (COMO) | HOW MUCH (QUANTO) |
|--|---|---------------------|-------------------|--------------------------|---|-----------------------------------|
| Parcerias com construtoras pedreiros, pintores, arquitetos e engenheiros | Estabelecer troca de indicação de serviços com o objetivo de aumentar a clientela de ambos. | Na própria empresa. | Novo funcionário. | Até Dez/2017 | Os profissionais diretos envolvidos com construção civil indicariam a loja aos seus clientes para realizarem suas compras e a loja indicaria esses profissionais para os clientes dela. | Custo com mão de obra extra. |
| Aumentar a divulgação da empresa | Aumentar a clientela da cidade e da região do | Na própria empresa. | Novo funcionário. | Semanal, mensal e anual. | Divulgação da loja nas redes sociais, rádios, e patrocínio de festas regionais. | Redes Sociais: propagandas pagas. |



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado de Engenharia de Produção



| | | | | | | |
|--|---|---------------------|-------------------|--------------|---|--|
| | médio Piracicaba. | | | | | Rádio: R\$ 400,00/mês. Festas: R\$ 2000,00. Além disso, o custo com mão de obra extra. |
| Fidelização de clientes | Os custos para conquistar novos clientes são maiores do que fidelizar os antigos. | Na própria empresa. | Novo funcionário. | Até Jun/2017 | Criar um programa de fidelização por meio da conquista de pontos que poderiam ser trocados por produtos. | Custo com mão de obra extra. |
| Criação de um Website | Nem todos os clientes possuem redes sociais para acompanhar as postagens de promoções, lançamentos de produtos e etc. | Na própria empresa. | Gestor | Até Dez/2017 | Contratação de uma empresa desenvolvedora para criação do site. | 1000,00 para criação. |
| Bonificação aos maiores clientes do ano | Maneira de agradecer a confiança depositada na loja ao longo do ano. | Na própria empresa. | Novo funcionário. | Até Jan/2018 | Consulta no sistema interno da loja quais foram os 5 maiores clientes ao longo do ano e realizar a bonificação. | R\$ 500,00 em prêmios e o custo com mão de obra. |
| Confecção de sacolas com a logomarca da loja | Divulgação e fortalecimento da marca. | Na própria empresa. | Novo funcionário. | Até Jun/2017 | Contratar empresa especializada na venda de sacolas personalizadas. | R\$ 300,00 o milheiro, mais o custo com mão de obra. |

Fonte: Elaborado pela autora

PRAÇA

| WHAT (O QUÊ) | WHY (POR QUÊ) | WHERE (ONDE) | WHO (QUEM) | WHEN (QUANDO) | HOW (COMO) | HOW MUCH (QUANTO) |
|--|--|---------------------|-------------------|----------------------|---|--------------------------|
| Criar local para exposição de produtos em oferta | Para os clientes terem a facilidade de encontrá-los na loja. | Na própria empresa. | Novo funcionário. | Mensal. | Montar um local específico e estratégico na loja para exposição dos produtos em oferta. | Custo de mão de obra. |



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado de Engenharia de Produção



| | | | | | | |
|--|--|---------------------|--------|--------------|---|---|
| Compra de uma moto para entregas a domicílio | Os clientes que compram miudezas via telefone ficam prejudicados, pois ficam aguardando ter entregas maiores no bairro deles para o caminhão sair. | Na própria empresa. | Gestor | Até Jun/2018 | Aquisição de uma moto econômica para entrega de miudezas. | R\$ 1000,00 para custear o salário do motorista e R\$ 6000,00 para adquirir a moto. |
|--|--|---------------------|--------|--------------|---|---|

Fonte: Elaborado pela autora

PESSOAS

| WHAT (O QUÊ) | WHY (POR QUÊ) | WHERE (ONDE) | WHO (QUEM) | WHEN (QUANDO) | HOW (COMO) | HOW MUCH (QUANTO) |
|--|--|---------------------|-------------------|----------------------|---|---|
| Parceria com fornecedores | Conseguir melhores resultados nas vendas à partir da capacitação dos funcionários. | Na própria empresa. | Gestor | Até Set/2017 | Os fornecedores ofereceriam treinamentos aos vendedores a respeito dos produtos e a loja divulgaria a marca dos fornecedores. | Não se aplica. |
| Capacitação de funcionários | Manter os funcionários atualizados sobre os produtos oferecidos e o processo de vendas. | Na própria empresa. | Gestor | Até Dez/2017 | Parceria com os fornecedores, treinamento com consultores do SEBRAE, cursos online e participação em feiras de construção civil que acontecem em todo país. | Despesas com transporte, alimentação e hotel para participar de feiras. |
| Divulgação da missão, visão e valores criados para a empresa | É preciso engajar e envolver toda empresa na nova gestão estratégica que se pretende instalar. | Na própria empresa. | Gestor | Imediato. | Divulgar para equipe por meio de conversa e afixação de um quadro em local de fácil acesso no interior da loja. | Não se aplica. |

Fonte: Elaborado pela autora



PRODUTOS

| WHAT (O QUÊ) | WHY (POR QUÊ) | WHERE (ONDE) | WHO (QUEM) | WHEN (QUANDO) | HOW (COMO) | HOW MUCH (QUANTO) |
|---|--|---------------------|------------|---------------|---|-------------------|
| Aumentar a variedade de produtos e buscar novidades no segmento | Os clientes gostam de ter variedade e novidades na hora da compra. | Na própria empresa. | Comprador | Até Out/2017 | Buscar novos fornecedores. | Não se aplica. |
| Verificar a viabilidade de vender os materiais requisitados na pesquisa | Os clientes indicaram na pesquisa que a venda desses produtos fazem falta na loja. | Na própria empresa. | Comprador | Até Set/2017 | Fazer um estudo de viabilidade econômica para venda de todos produtos citados pelos clientes. | Não se aplica. |
| Orientar os repositores de gôndolas. | Para que os clientes tenham uma boa imagem da loja. | Na própria empresa. | Vendedores | Imediato. | Orientação quanto a devida organização das prateleiras e gôndolas. | Não se aplica. |

Fonte: Elaborado pela autora

PREÇO

| WHAT (O QUÊ) | WHY (POR QUÊ) | WHERE (ONDE) | WHO (QUEM) | WHEN (QUANDO) | HOW (COMO) | HOW MUCH (QUANTO) |
|------------------------------------|--|---------------------|-------------------|---------------|--|------------------------------|
| Oferta de dois produtos distintos. | Atrair clientes pelo preço diferenciado. | Na própria empresa. | Novo funcionário. | Mensal. | Colocar esses dois produtos com baixa margem de lucro. | Custo com mão de obra extra. |

Fonte: Elaborado pela autora

Para que estas ações tenham sucesso, é de suma importância que toda equipe esteja motivada e alinhada com os objetivos da organização.

4.2.9 Avaliação e Controle

Nessa etapa é realizada a avaliação de todas as ações já realizadas e o controle das que estão em andamento, visando diminuir a diferença entre o desempenho esperado e o real. Caso o proprietário aceite a proposta de implementar o plano de ação, seguem alguns mecanismos para controle das ações:



- Treinamento dos funcionários quanto às ações;
- Controle de custos;
- Realização de novas pesquisas de satisfação;
- Controle de faturamento;
- Controle do número de novos clientes;
- Acompanhar o desempenho das postagens nas redes sociais

É importante ressaltar que estes mecanismos de controle deverão ser elaborados para cada ação de modo individual. Isso porque, cada ação demanda um tempo específico para acontecer.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O dinamismo do mercado vem influenciando no jeito dos gestores em administrar, exigindo deles um monitoramento mais eficiente a fim de contornar as turbulências que estão acontecendo na economia. Assim, o objetivo desse estudo focou na construção de ações mercadológicas estratégicas de marketing para empresa ALFA por meio da elaboração de um plano de marketing.

Independente do porte da empresa é preciso que os gestores tenham em mente que para manterem seus empreendimentos competitivos e gerando valor para os clientes é preciso se adaptar às mudanças de ambiente.

A metodologia utilizada para construção deste estudo gerou dados suficientes para construção deste documento estratégico. Espera-se que com a implementação dele minimizem-se os riscos na tomada de decisão, consiga-se vantagens mercadológicas sobre a concorrência e que tenha retornos, principalmente, financeiros.

A análise SWOT realizada descreveu o cenário atual da empresa, com seus pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças. Essa análise deu subsídio para elaboração do plano de marketing, contendo a descrição das ações de forma simples e clara.

Ao longo das análises realizadas foi notório que não basta manter uma loja com boa estrutura física, é preciso levar em consideração vários fatores para que os clientes sintam



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado de Engenharia de Produção



vontade de adquirir os produtos ou serviços. Dentre esses fatores tem-se: bom atendimento ao cliente, preço competitivo, produtos de qualidade, variedade de produtos, entrega eficiente, estoque de produtos, treinamento de funcionários, localização da loja, estacionamento amplo, boas condições de pagamento, dentre outros.

Este plano elaborado para a empresa ALFA deve ser revisado de tempos em tempos, pois as mudanças de mercado exigem que novas ações sejam elaboradas e revisadas, contribuindo para o bom desempenho esperado da implementação dele. Espera-se também que ao se propor este plano de ação ao gestor da empresa que ele tenha ciência do quanto é importante traçar estratégias mercadológicas em um cenário tão desafiador que se encontra o mercado, primando principalmente, pelo desenvolvimento não só econômico, mas também social e ambiental na localidade e região onde está inserido gerando novos valores.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, 1994;

BONAT, D. **Metodologia da Pesquisa**. Curitiba, 2009. Disponível em : <<http://www2.videolivriaria.com.br/pdfs/24046.pdf>> . Acesso em 07 fev.2017;

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011;

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992;

FRITZEN, V. **A importância do planejamento de marketing para a sobrevivência de pequenas empresas em ambiente competitivo**. UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/585/Artigo%20de%20Conclus%C3%A3o%20MBA%20Gest%C3%A3o%20Empresarial%20%20Vivian%20Fritzen.pdf?sequence=1>>. Acesso em 07 out. 2016;

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Editora Atlas, 2002;

GODOY, M. **Planejamento estratégico aplicado em uma microempresa**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19164/000734730.pdf>>. Acesso em 01 out.2016;

IBGE. **Cidades: Rio Piracicaba**. 2015. Disponível em: <www.cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: 05 out. 2016;

IPEA. **Crescimento da economia e mercado de trabalho no Brasil**. Brasília: IPEA, 2015;

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012;

_____. **Administração de marketing**: 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998;

LAS CASAS, A. **Administração de marketing – conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006;

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2014;

MEIRA, R.. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000;

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.



OLIVEIRA, S. **Tratado de metodologia científica**. 2.ed. São Paulo, 2001;

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo-SP: Campus, 2005;

RAZZINO, C. A. **Investigação sobre fatores determinantes para a falência de microempresas de pequenas cidades da região de Franca**. Fortaleza, 2015. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_213_261_28107.pdf>. Acesso em: 02 out. 2016;

ROESCH, S. **Guia para pesquisas, projetos e trabalho de conclusão de curso**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996;

SALVIANO, A. **A necessidade da análise SWOT como ferramenta para aumentar a competitividade das micro e pequenas empresas**. Alagoas, 2009. Disponível em: <congressos.ifal.edu.br/index.php/connepi/CONNEPI2010/paper/view/1074/863>. Acesso em: 20 mar.2017;

SANTOS, E. **Uma análise das dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas do setor varejista de vestuário do centro de Viçosa/mg, segundo seus estágios de crescimento**. 2006. Curso de Engenharia de Produção, UFV, 2006. Disponível em: <<http://www.ufv.br/dep/engprod/TRABALHOS%20DE%20GRADUACAO/EVERTON%20GERMANO%20DOS%20SANTOS/MONOGRAFIA2.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2016;

SCHUNEMANN, E. **Um plano de marketing para a empresa cadeado**. Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1414/TCC%20C3%89derson%20Luis%20Schunemann.pdf?sequence=1>>. Acesso em 10 out. 2016;

SEBRAE. **Relatório de participação de micro e pequenas empresas no Brasil**. Minas Gerais, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2016;

SEBRAE. **Como elaborar um plano de marketing**. Minas Gerais: Sebrae, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2017;

SILVA, H. H. **O plano de marketing e a pequena empresa**. Tese de doutorado FGV. São Paulo. Disponível em: <http://www.smgmarketing.com.br/consultoriaemmarketing/downloads/mktacademy/O_Plano_de_Marketing_e_a_Pequena_Empresa.pdf>. Acesso em: 11 out.2016;

SOUZA, MACHADO, OLIVEIRA. **Revista da micro e pequena empresa: as origens da pequena empresa no Brasil**. Campo Limpo Paulista: Takeshy Tachizawa, v. 1, 2007;



TOLEDO, L.; PRADO, K.; PETRAGLIA, J. **O plano de marketing: um estudo discursivo**. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v13n2/v13n2a08.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2016;

ULYSSÉA, J. **Plano estratégico de marketing para uma doçaria**. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal de Santa Catarina, 2009. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm289573.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016;

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.



APÊNDICE

A – ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO

- De onde surgiu a ideia de escolher o mercado de varejo da construção civil?
- Você participa de treinamentos? E seus funcionários?
- Como você divulga sua loja?
- Qual o perfil de cliente você tem hoje?
- Como você lida com a concorrência?
- Qual seu diferencial frente aos seus concorrentes?
- O que é o marketing para você?
- Como você vê a importância do marketing nas organizações de modo geral? Você acredita que esteja usando-o de forma eficiente?
- Quais são seus principais fornecedores?
- Sua loja possui planejamento? Como é feito?
- Sua loja possui missão, visão e valores bem definidos?
- Vocês fazem planejamento de vendas? Como é feito?
- Qual seu objetivo principal com a loja?
- Vocês possuem avaliação de funcionários?
- Como é feito hoje seu controle financeiro?
- O que você considera como ameaça e oportunidades que cercam sua empresa?
- Quais são os pontos fortes e fracos/
- Você acredita na importância de traçar estratégias? Fazem ou já fizeram?
- Como você avalia o atual cenário do setor de material de construção?
- Qual seu mix de produtos hoje?
- Quais são os produtos mais rentáveis para sua empresa hoje?

B – PESQUISA COM OS CLIENTES

- Idade?
 - () menor que 20 anos
 - () 20 a 30 anos
 - () 31 a 40 anos
 - () 41 a 50 anos
 - () acima 50 anos



- Sexo?
 - () feminino
 - () masculino

- Ocupação profissional?
 - () professor
 - () estudante
 - () pedreiro
 - () agricultor
 - () empresário/comerciante
 - () engenheiro
 - () funcionário público
 - () Pintor
 - () Aposentado
 - () Do lar
 - () Outros

- Onde você mora?
 - () Centro
 - () Córrego São Miguel/ Brumadinho/ Bairro de Fátima/ Bairro Piracicaba
 - () Zona rural de Rio Piracicaba
 - () Samitre/ Bicas
 - () Outras cidades

- Com que frequência compra na loja?
 - () diariamente
 - () semanalmente
 - () mensalmente
 - () anualmente
 - () primeira vez

- O que você considera importante ao comprar um produto? Marcar 2 opções.
 - () qualidade
 - () preço
 - () novidade de mercado
 - () marca
 - () outros

- De toda linha de produtos oferecidos pela loja, qual você prefere? Marcar 3 opções.
 - () pisos e revestimentos



- material hidráulico
- material elétrico
- tintas
- ferramentas
- portas e janelas
- cimento, tijolo, argamassa, ferragem
- Outros.....

- Que tipo de produto você não encontra na loja?
- O que te faz comprar na loja? Marcar 3 opções.

- Atendimento
- preço
- qualidade
- condições pagamento
- variedade materiais
- entrega
- localização da loja
- Outros.....

- Você tem conhecimento das promoções que acontecem na loja? Se sim, atualmente quais promoções estamos tendo?

- Sim
- Não

- O que você vê como diferencial da loja em relação aos concorrentes?
- Na tabela abaixo, **marque com um X seu grau de satisfação** como cliente da loja em relação aos seguintes quesitos: variedade de produtos, marcas, qualidade, preço, atendimento, limpeza, ofertas, e estoque.

| | ÓTIMO | BOM | REGULAR | PÉSSIMO |
|------------------------|-------|-----|---------|---------|
| VARIEDADE DE PRODUTOS | | | | |
| ESTOQUE DE PRODUTOS | | | | |
| OFERTAS DE PRODUTOS | | | | |
| LIMPEZA DO AMBIENTE | | | | |
| ATENDIMENTO AO CLIENTE | | | | |
| QUALIDADE DOS PRODUTOS | | | | |
| MARCAS OFERECIDAS | | | | |