

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Manoela Morato Ribeiro

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA VAREJISTA DE PRESENTES E  
DECORAÇÕES**

**Porto Alegre**

**2015**

Manoela Morato Ribeiro

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA VAREJISTA DE PRESENTES E  
DECORAÇÕES**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce.**

**Porto Alegre**

**2015**

Manoela Morato Ribeiro

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA VAREJISTA DE PRESENTES E  
DECORAÇÕES**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce.**

Conceito final:

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_

Orientador - Prof. Dr. Fernando Bins Luce - UFRGS.

\_\_\_\_\_

Prof.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Luiz Eduardo e Adriana, pelos princípios e valores que me ensinaram, pela educação que me proporcionaram e por acreditarem no meu potencial para realizar dois dos meus sonhos: passar na UFRGS e abrir um negócio próprio. Ao Fernando, por todo amor a mim dedicado, pelas palavras de incentivo e pelo companheirismo durante todas as etapas importantes da minha vida. Agradeço também aos meus familiares e amigos que de alguma forma me incentivaram e mandaram mensagens positivas. Ao corpo docente dessa Universidade que fizeram parte da minha formação. E, por fim, obrigada ao meu orientador Prof. Dr. Fernando Bins Luce devido aos seus conhecimentos comigo compartilhados.

## RESUMO

O presente trabalho trata de um plano de marketing para uma nova loja de presentes e decorações situada em Porto Alegre. Como a Empresa é nova e inexperiente no setor varejista em que está presente, é essencial a elaboração desse plano para que seja conhecido o universo em que atua, de modo que os gestores do negócio possam tomar decisões estratégicas, e para que a Empresa ocupe uma posição na mente do público-alvo. Para tanto, primeiramente foi elaborado o problema que envolve este trabalho. A seguir, foi apresentada a Empresa, com todos os seus detalhes, e elaborado um referencial teórico com o intuito de embasar o desenvolvimento do plano de marketing. Posteriormente foi feita a escolha do produto-mercado para a elaboração do plano, a análise situacional externa – a qual compreende a análise de cenários, de concorrentes e clientes para identificar oportunidades e ameaças-, a análise situacional interna – identificando pontos fortes e fracos da empresa-, a construção da Matriz SWOT e elaboradas as questões-chave. Essas etapas geraram os subsídios necessários para a criação dos objetivos e metas, das estratégias, do posicionamento, dos objetivos do composto de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação e serviços ao cliente) e dos planos de ações para produto-mercado escolhido. Por fim, foram apresentadas as conclusões finais do plano de marketing, enfatizando a importância da aplicação das ações para a construção de uma marca consistente e com perspectivas de crescimento.

Palavras-chave: plano de marketing, loja de presentes e decorações, Matriz SWOT, estratégias, planos de ação, posicionamento.

## **ABSTRACT**

The presente work is a marketing plan for a new gift shop and decorations situated in Porto Alegre. As the company is new and inexperienced in the retail sector in which it is present, is essential to the development of this plan for known to the universe in which it operates, so that business managers can make strategic decisions, and for the company occupies a position in the mind of the target public. Thus, it was first elaborated the problem which involves this work. The following, the company was presented, with all its details, and drawn up a theoretical framework in order to base the development of the marketing plan. Later, was made the choice of product-market for drawing up the plan, the external situational analysis - which comprises the analysis of scenarios, of competitors and customers to identify opportunities and threats -, the internal situational analysis - identifying strengths and weaknesses of the company-, the construction of the Matrix SWOT and drawn up the key issues. These steps have generated the subsidies needed for the creation of objectives and goals, of the strategies, of the positioning, of objectives of the composed of marketing (product, price, distribution, communication and customer services) and plans of actions for product-market chosen. Finally, the final conclusions of the marketing plan were presented, Finally, the final conclusions of the marketing plan were presented, emphasizing the importance of the implementation of the actions for the construction of a consistent brand and with prospects for growth.

Keywords: marketing plan, gift shop and decorations, Matrix SWOT, strategies, plans of actions, positioning.

## ÍNDICE DE TABELAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Os componentes do Plano de Marketing .....	20
Figura 2: Exemplo de síntese do planejamento de cenários .....	25
Figura 3: Hierarquia das necessidades de Maslow .....	27
Figura 4: Análise da Concorrência .....	29
Figura 5: Escala para avaliação das oportunidades e ameaças .....	32
Figura 6: Identificação de oportunidades .....	32
Figura 7: Identificação de ameaças .....	33
Figura 8: Escala para avaliação dos pontos fortes e fracos .....	34
Figura 9: Pontos fortes.....	34
Figura 10: Pontos fracos .....	35
Figura 11: Matriz da SWOT e Questões-chave.....	36
Figura 12: Matriz produto-mercado .....	48
Figura 13: Papéis de Compra.....	59
Figura 14: Hierarquia de produto .....	62
Figura 15: Posicionamento da Marca - Mapa Perceptual.....	71
Tabela 1: Elementos dos Cenários.....	50
Tabela 2: Cenários .....	53
Tabela 3: Análise da Concorrência.....	63
Tabela 4: Oportunidades.....	72
Tabela 5: Ameaças.....	72
Tabela 6: Pontos Fortes .....	73
Tabela 7: Pontos Fracos.....	73
Tabela 8: Matriz da SWOT .....	74
Tabela 9: Questões-Chave de Aproveitamento das Capacidades.....	75
Tabela 10: Questões-Chave de Minimização das Limitações .....	76
Tabela 11: Questões-Chave de Conversão das Desvantagens.....	76
Tabela 12: Objetivos de Marketing .....	80
Tabela 13: Planos de Ação .....	82
Tabela 14: Planos de Ação (continuação) .....	82

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO .....	10
1.2. JUSTIFICATIVA .....	11
1.3. OBJETIVOS .....	11
1.3.1. Objetivo Geral .....	12
1.3.2. Objetivos Específicos .....	12
<b>2. A EMPRESA.....</b>	<b>13</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
3.1. PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	16
3.2. PLANO DE MARKETING.....	18
3.3. ETAPAS DO PLANO DE MARKETING .....	19
3.3.1. Definição de Produtos-Mercados escolhidos .....	21
3.3.2. Análise Situacional.....	22
3.3.2.1. Cenários.....	23
3.3.2.2. Clientes.....	25
3.3.2.3. Concorrência .....	28
3.3.2.4. Análise SWOT Externa – análise de oportunidades e ameaças .....	31
3.3.2.5. Análise SWOT Interna – análise de potencialidades e fragilidades.....	33
3.3.3. Matriz da SWOT e Questões-Chave do Plano de Marketing.....	35
3.3.4. Objetivo e Meta de Produtos-Mercados.....	36
3.3.5. Estratégia Genérica de Marketing .....	37
3.3.6. Posicionamento .....	38
3.3.7. Objetivos do composto de marketing.....	39
3.3.8. Planos de ação .....	41
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>43</b>
<b>5. PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>46</b>
5.1. MATRIZ PRODUTO-MERCADO .....	46
5.2. ANÁLISE SITUACIONAL .....	48
5.2.1. Cenários.....	49
5.2.2. Clientes.....	54

5.2.2.1. Quem constitui o mercado? .....	55
5.2.2.2. Por que o mercado compra? .....	57
5.2.2.3. O que o mercado compra? .....	58
5.2.2.4. Quem participa da compra? .....	59
5.2.2.5. Como o mercado compra? .....	59
5.2.2.6. Quando o mercado compra? .....	60
5.2.2.7. Onde o mercado compra? .....	60
5.2.3. Concorrência .....	61
5.2.4. Análise SWOT Externa - análise de oportunidades e ameaças.....	71
5.2.5. Análise SWOT Interna - análise de potencialidades e fragilidades .....	72
5.3. MATRIZ DA SWOT E QUESTÕES-CHAVE DO PLANO DE MARKETING.....	73
5.3.1. Questões-Chave de Aproveitamento das Capacidades .....	74
5.3.2. Questões-Chave de Minimização das Limitações.....	75
5.3.3. Questões-Chave de Conversão das Desvantagens .....	76
5.4. OBJETIVOS, ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO .....	77
5.4.1. Objetivos do Produto/Mercado .....	77
5.4.2. Estratégia Genérica de Marketing .....	78
5.4.3. Posicionamento .....	79
5.4.4. Objetivos de Marketing.....	80
5.5. PLANOS DE AÇÃO .....	81
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>91</b>
APÊNDICE A.....	91
APÊNDICE B .....	92
APÊNDICE C .....	94

## 1. INTRODUÇÃO

Tanto para o lançamento de uma nova empresa quanto para as já existentes, é indispensável que elas surjam e cresçam estrategicamente estruturadas. Por esse motivo o presente trabalho visa à elaboração de um plano de marketing para uma nova loja de presentes e decorações situada em Porto Alegre. Apesar das diferenças de nomenclaturas, quanto à classificação do setor em que a Empresa está presente, o segmento de presentes e decorações é promissor. Entretanto, para se diferenciar no mercado em que atua a Empresa necessita de um plano de marketing para nortear suas estratégias de modo que elas sejam bem sucedidas.

A Empresa, situada em um novo centro comercial no bairro Praia de Belas em Porto Alegre (Rio Grande do Sul), é familiar e foi criada para atuar no comércio varejista de presentes, bijuterias, suvenires, artigos de vestuário e acessórios, de uso pessoal e doméstico e de papelaria. Ela constitui-se de uma sociedade limitada, enquadrando-se na condição de micro empresa e adotando o regime de tributação do Simples Nacional.

Como a Empresa é nova no mercado em que atua ela precisa conhecer melhor o cenário atual em que está operando, seus clientes e concorrentes, seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças do ambiente, para criar seus objetivos e metas, suas estratégias, seu posicionamento, seus objetivos do composto de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação e serviços ao cliente) e seus planos de ações para que o presente plano seja efetivamente colocado em prática.

### 1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

O presente trabalho visa elaborar um plano de marketing para uma nova e iniciante empresa varejista de presentes e decorações, com o intuito de posicionar a marca e servir de instrumento central para direcionar e coordenar a gestão da Empresa. Para tanto, neste trabalho serão abordados todos os componentes desse plano, que, segundo Luce (2014), começa com a identificação e definição de segmentos de mercado, a adequação dos produtos aos mercados, a escolha de um produto-mercado para a elaboração do plano, a análise situacional externa – a qual compreende a análise de cenários, de clientes e concorrentes para

identificar oportunidades e ameaças-, a análise situacional interna – identificando pontos fortes e fracos da empresa-, a construção da Matriz SWOT (dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities and threats* – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) e a elaboração das questões-chave. Essas etapas irão gerar os subsídios necessários para a criação dos objetivos e metas, das estratégias, do posicionamento, dos objetivos do composto de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação e serviços ao cliente) e dos planos de ações para produto-mercado escolhido. O tema deste trabalho, portanto, pode ser assim apresentado: **elaboração de um plano de marketing para uma loja de presentes e decorações, visando à construção de uma marca consistente e com perspectivas de crescimento.**

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Como a Empresa é nova e inexperiente no setor varejista em que está presente, é essencial conhecer o universo em que atua para que os gestores tomem decisões estratégicas e a Empresa ocupe uma posição na mente do público-alvo. O conhecimento que se espera obter com o presente estudo será de suma importância para que os gestores de tal empreendimento consigam satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes, atendendo ou, até mesmo, superando as expectativas dos consumidores, de modo a alcançar a fidelização de clientes e captação de novos compradores.

O presente trabalho pretende, também, contribuir para um entendimento geral sobre quais ações são importantes para o lançamento de um comércio varejista do setor de presentes e decorações. Ademais, as etapas desta monografia poderão ser norteadoras para que novas micro e pequenas empresas desenvolvam suas estratégias a partir da construção de seu próprio plano de marketing, possibilitando a sua sobrevivência no longo prazo perante o mercado competitivo atual.

## 1.3. OBJETIVOS

### 1.3.1. Objetivo Geral

Elaborar um plano de marketing para uma loja de presentes e decorações situada em Porto Alegre.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Definir segmentos e linhas de produtos e selecionar os produtos-mercados a serem objetos do plano de marketing.
- Elaborar um planejamento de cenários.
- Analisar o processo de compra dos clientes.
- Avaliar os concorrentes.
- Elaborar uma análise SWOT para verificar as potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças do negócio, de modo a aproveitar as capacidades, minimizar as limitações e converter as desvantagens.
- Determinar os objetivos e metas, a estratégia genérica de marketing, o posicionamento e os objetivos do composto de marketing para suportar as estratégias.
- Construir planos de ação.

## 2. A EMPRESA

Inaugurada em maio de 2015, a Empresa foi criada para atuar no comércio varejista de presentes, bijuterias, suvenires, artigos de vestuário e acessórios, de uso pessoal e doméstico e de papelaria. Ela surgiu do desejo das sócias em abrir um negócio próprio, mais especificamente uma loja de presentes e decorações, e da oportunidade de sediar a loja em um local com grande fluxo de pessoas. A composição da Empresa é familiar e constitui-se de uma sociedade limitada, enquadrando-se na condição de micro empresa e adotando o regime de tributação do Simples Nacional. As sócias, entretanto, solicitaram sigilo quanto aos dados gerais da Empresa como razão social, nome fantasia, cadastro nacional da pessoa jurídica (CNPJ), endereço, telefone e etc. Torna-se oportuno comentar que são as duas sócias que exercem as funções tanto gerenciais quanto operacionais; em suma, atualmente a Empresa não possui funcionários para possibilitar a redução de custos, porém, logo que cabível no orçamento, haverá a contratação de um funcionário.

A escolha do setor (presentes e decorações) partiu das sócias, por acreditarem, que normalmente, as pessoas precisam e/ou desejam comprar presentes em datas especiais com certa frequência; há sempre familiares ou amigos de aniversário, datas comemorativas específicas ao longo do ano e até mesmo a vontade de presentear um ente querido para demonstrar afeição, amor, agradecimento, lembrança, merecimento e etc. De modo geral, o ato de presentear representa uma manifestação de carinho da cultura mundial e o presente simboliza o desejo do presenteador em fortalecer o vínculo com o presenteado, sejam estes parentes e/ou amigos. O consumo tende a ser maior nas datas comemorativas como: dia dos pais, dia das mães, dia das crianças, dia dos namorados, dia dos professores, natal, páscoa, casamentos, aniversários, além dos amigos secretos bastante praticados nas empresas. Geralmente, o presenteador quer encontrar o presente ideal com rapidez e facilidade; por isso, a variedade de produtos é fundamental para a atração dos clientes.

A Empresa se enquadra em mais de um segmento do comércio varejista. De acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), a Empresa se enquadra em quatro grupos de atividades, são eles: outros artigos de uso pessoal e doméstico, o qual engloba suvenires, bijuterias e artesanatos; tecidos, vestuário e calçados, uma vez que a Empresa comercializa acessórios e complementos do vestuário como cintos, lenços, sombrinha e guarda-chuvas, chapéus, luvas e similares; móveis e eletrodomésticos, porque

envolve artigos para habitação de vidro, cristal, porcelana, borracha, plástico, metal, madeira, vime, bambu e outros similares - panelas, louças, garrafas térmicas etc.- e artigos de cutelaria; por fim, em livros, jornais, revistas e papelaria, o qual abrange artigos de papelaria e de escritório. De modo geral, os produtos da Empresa são divididos em três categorias conforme o uso: utilidades e organização; artigos de decoração; e acessórios pessoais. Cabe ressaltar que a loja também comercializa cartões de presente e as opções de vale-presente (para quando o presenteador não sabe qual produto escolher para o presenteado) e lista de presente.

A Empresa está situada em um novo centro comercial no bairro Praia de Belas em Porto Alegre (Rio Grande do Sul). Esse centro é constituído por duas torres comerciais, uma torre residencial, um *Mall Boutique* (com vinte e oito lojas comerciais, sendo que uma delas é a empresa em análise) e um local para estacionamento. As lojas estão divididas em alimentação, serviços e compras. Cabe ressaltar, que somente a partir de setembro de 2015 é que a torre residencial começou a ser entregue para os proprietários. Segundo a construtora do empreendimento, foi estimado um fluxo diário qualificado de 26 mil pessoas nesse complexo comercial, sendo 10 mil referente ao público do próprio empreendimento e 16 mil referente ao fluxo de pessoas dos prédios da região. A loja funciona, atualmente, de segunda à sexta-feira, das 10 horas da manhã às 19 horas da noite, porém, posteriormente, quando o prédio residencial começar a ser ocupado pelos moradores, a administração do condomínio exigirá a abertura também aos sábados. O empreendimento comporta, entre outras organizações, o novo espaço de serviços do Sistema OAB, estando à disposição da advocacia de todo o Estado, uma vez que conta com o Centro de Integrado de Inclusão Digital (CIID), a extensão da Casa do Advogado, serviços da CAA/RS, cafeteria, salas de atendimento e de reuniões.

Além de abranger prédios residenciais, o bairro Praia de Belas também é composto por alguns pontos de referência como: Largo dos Açorianos; Parque Marinha do Brasil; Parque Maurício Sirotski Sobrinho; Escola de Magistratura da AJURIS; Escola Técnica Estadual Parobé; Estádio Beira-Rio; Parque Gigante; Orla do Guaíba; Hotel InterCity Premium de Porto Alegre; Praia de Belas Shopping; diversos prédios públicos, sedes de empresas, escritórios de advocacia; e o chamado Polo Jurídico. Este polo abrange: Câmara Municipal de Porto Alegre; Centro Administrativo Fernando Ferrari; Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul (Procergs); Delegacia da Criança e do Adolescente (DECA); Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem (DAER); Foro Central da Comarca de Porto Alegre (Prédios I e II); Fundação de Recursos Humanos (FDRH); Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul; Ministério da

Agricultura em Porto Alegre; Ministério da Fazenda em Porto Alegre; Ordem dos Advogados do Brasil - Seccional do Rio Grande do Sul; Receita Federal; Secretaria da Educação; Secretaria Municipal de Obras e Viação (SMOV); Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro); Tribunal Regional Federal da 4.<sup>a</sup> Região (TRF4); Unidade estadual do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); e Central de Atendimento ao Eleitor (TRE/RS). Cabe ressaltar que a escolha do local para sediar a Empresa foi realizada levando em consideração o grande fluxo de pessoas na região e a conveniência do público local em poder comprar presente(s) próximo ao local de trabalho e/ou residência, sem a necessidade de deslocamento para achar o presente ideal.

A Empresa tem como missão: "comercializar artigos para presentes de qualidade que satisfaçam e encantem nossos clientes, objetivando a fidelização à marca e o desenvolvimento sustentável do negócio". A visão organizacional é "ser a marca de presentes preferida por nossos consumidores e ser referência regional no negócio em que atua até 2016". Por fim, os valores da Empresa são: (1) compromisso com o cliente: satisfação de nossos consumidores; (2) garantia de qualidade dos produtos; (3) excelência no atendimento; (4) trabalho em equipe; (5) respeito e integridade com os nossos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade em geral; (6) valorização das pessoas; (7) responsabilidade social; e (8) sustentabilidade econômica, social e ambiental.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo irá explicitar os esteios teóricos necessários para a elaboração de um plano de marketing para uma nova loja de presentes e decorações situada em Porto Alegre. Primeiramente, será realizada a análise sobre alguns conceitos como planejamento e plano de marketing. Posteriormente, serão analisadas detalhadamente as etapas do plano de marketing. Cabe salientar que os autores Luce (2014), Kotler e Keller (2012), Malhotra (2013), Westwood (1996), Born et al. (2007), Cobra (2009), Salim (2010) e McDonald (2008) serão referenciados para embasar as informações e conceitos a serem apresentados.

#### 3.1. PLANEJAMENTO DE MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2012), o turbulento cenário econômico da primeira década do século XXI fez com que o marketing passasse a desempenhar um papel fundamental nas empresas, uma vez que finanças, operações, contabilidade e outras funções organizacionais não teriam sentido se não houvesse uma demanda por produtos que fosse suficiente para a empresa obtivesse lucro. A partir desse momento, o marketing passou a ter uma maior importância para a sociedade, pois foi por meio dele que novos produtos foram introduzidos e que tais produtos têm facilitado e melhorado a vida das pessoas. Portanto, “marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 4). Ademais, segundo a American Marketing Association (2013), marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos que criam, comunicam, entregam e trocam ofertas que tem valor para os fregueses, clientes, parceiros e para a sociedade em geral. Essas definições embasam o pensamento de que uma empresa deve estar constantemente preocupada em identificar as necessidades de seus clientes, direcionando todas as suas atividades para o atingimento dessas necessidades. Por conseguinte,

Para beneficiar a empresa e seus *stakeholders*, deve-se estabelecer uma abordagem orientada ao consumidor. Uma empresa orientada ao consumidor cria entre si própria e seus consumidores uma situação “ganha/ganha” ao se concentrar em satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores e, ao mesmo tempo, atingir seus próprios

objetivos. Muitas vezes, isso é chamado de marketing de relacionamento, já que a empresa monitora e responde a informações do mercado – incluindo ações dos concorrentes e necessidades dos consumidores – com o objetivo de construir relacionamentos mais fortes com seu público-alvo sempre que possível. (MALHOTRA, 2013, p. 1).

Para uma bem-sucedida administração de marketing, segundo Kotler e Keller (2012), as empresas devem estar focadas no cliente e organizadas para responder às constantes mudanças nas necessidades dele, para isso é essencial que os profissionais de marketing deem prioridade ao planejamento estratégico. Tanto para o lançamento de uma nova empresa quanto para as já existentes, é indispensável que elas surjam e cresçam estrategicamente estruturadas. “Não é possível dirigir uma organização de vendas, ainda que pequena, ou mesmo preparar uma previsão de vendas, sem montar alguma forma rudimentar de planejamento de marketing” (WESTWOOD, 1996, p.17).

Conforme MacDonald (2008), um planejamento de marketing é essencial devido ao ambiente cada vez mais hostil e complexo em que as empresas funcionam, em que fatores externos e internos interagem afetando a capacidade das empresas de conseguirem vendas lucrativas. O “planejamento de marketing é o processo que leva à compreensão da posição de uma empresa no mercado e uma série de decisões e ações de marketing para atingir os objetivos dessa empresa em determinado período de tempo” (MALHOTRA, 2013, p. 2). Cabe salientar que, consoante Luce (2014), o planejamento de marketing é, portanto, parte do planejamento empresarial, assim como os planejamentos das demais áreas funcionais.

Para tanto, “o processo de planejamento de marketing consiste em analisar oportunidades, selecionar mercados-alvo, conceber estratégias, desenvolver programas e gerenciar o esforço de marketing” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 14). O planejamento de marketing leva à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para atingi-los, segundo McDonald (2008). Consoante Westwood (1996), o planejamento de marketing é usado para segmentar os mercados, prever o tamanho do mercado, identificar o posicionamento de mercado, bem como planejar a participação viável no mercado dentro de cada segmento de mercado; ademais, o autor elucida que esse processo de planejamento ajudará a empresa a deslocar-se em direção às suas metas, fará um uso melhor dos recursos da empresa para identificar as oportunidades de marketing, além de estimular o espírito de equipe e a identidade da empresa.

Malhotra (2013) explica que existem cinco benefícios principais de elaborar um plano de marketing, o qual ajudará os executivos a responder rapidamente a novas ameaças e

oportunidades: permitir que os profissionais examinem detalhadamente as situações interna e externa de modo a compreender a posição geral da empresa no mercado; forçar os profissionais da área a considerar as necessidades e os desejos de seus *stakeholders*; identificar e avaliar sistematicamente uma variedade de cenários, possibilidades e resultados; identificar os recursos necessários para realização de atividades de marketing que atinjam objetivos corporativos de curto, médio e longo prazos; e ajudar os profissionais a avaliar os resultados e revisar os objetivos e estratégias de marketing, se necessário. Luce (2014) afirma que existem algumas condições para eficácia do planejamento de marketing, dentre elas estão: a capacidade da empresa de prever e criar oportunidades de mercado; e que os objetivos e estratégias de marketing devem estar centrados nas necessidades do mercado, nas capacidades atuais e potenciais da empresa e na antecipação às ações dos concorrentes. Ademais, este último autor afirma que o planejamento deve ser um processo contínuo e que todas as decisões desenvolvidas nesse processo são depositadas no documento formal chamado de plano de marketing.

### 3.2. PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é um instrumento fundamental para entender onde a empresa está atualmente, para onde ela deseja ir e como conseguir chegar no ponto desejado. O “Plano é um documento formal que deposita informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo de planejamento” (LUCE, 2014, slide n. 33). Ademais,

Um plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa aonde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades. (WESTWOOD, 1996, p.5).

Westwood (1996) também elucida que o plano de marketing é um documento que elabora um plano para comercializar produtos e serviços e que ele pode ser usado para: preparar o argumento para introduzir um novo produto; renovar a abordagem de marketing para os produtos já existentes; e agrupar um plano de marketing departamental, divisional ou empresarial a ser incluído no plano corporativo da companhia. O autor também reforça que ele

é apenas uma parte do plano corporativo e que estabelece os objetivos de marketing da empresa, bem como sugere estratégias para cumpri-los. MacDonald (2008) considera que o plano de marketing é o resultado do processo de planejamento e que ele pode ser usado para: linhas de produtos/serviços; um determinado produto/serviço; comercialização de novos produtos/serviços; desenvolvimentos de novos mercados; e para reposicionamentos. Similarmente a esses dois autores, Luce (2014) afirma que o plano de marketing pode ser utilizado tanto para um grupo empresarial (corporação) como um todo, quanto para unidades de negócio e para produto/mercado específicos. Nesse último caso, o mesmo autor elucida que o plano de marketing serve para: linhas de produtos/serviços, um determinado produto/serviço, comercialização de novos produtos/serviços, desenvolvimento de novos mercados ou reposicionamentos. Ademais, Cobra (2009) afirma que o formato do plano de marketing pode ser utilizado por uma empresa industrial, atacadista, varejista ou empresa de serviços.

Kotler e Keller (2012) defendem que o plano de marketing é o instrumento central que direciona e coordena o esforço de marketing, ele resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado, indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos e fornece direção e foco para uma marca, produto ou empresa, uma vez que cada nível de produto, seja uma linha de produtos ou uma marca, deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas metas. O “plano de marketing documenta como a organização atingirá seus objetivos estratégicos por meio de estratégias e táticas específicas de marketing, tendo o cliente como ponto de partida” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 55).

Born et al. (2007) afirma que depois de formulados e comunicados, os planos precisam ser implementados para gerarem os resultados esperados, sendo que essa implementação inclui: a execução, o controle e avaliação e a retroalimentação do planejamento. Cabe salientar, portanto, a importância de construir um plano de marketing que considere a definição de marketing orientada ao consumidor, adequando a empresa a seu ambiente interno e externo.

### 3.3. ETAPAS DO PLANO DE MARKETING

Existem várias formas de elaborar um plano de marketing, porém, geralmente, os principais autores de marketing recomendam etapas como: análise situacional, objetivos de

marketing, estratégias de marketing e programas de ação. Esse capítulo abordará todas as etapas de um plano de marketing sugeridas por Luce (2014), conforme Figura 1, que começa com a definição dos produtos-mercados escolhidos, a análise situacional externa – a qual compreende a análise de cenários, dos clientes e dos concorrentes para identificar oportunidades e ameaças-, a análise situacional interna – identificando as potencialidades e fragilidades da empresa-, a construção da Matriz SWOT (dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities and threats* – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) e a elaboração das questões-chave para o plano. Essas etapas irão gerar os subsídios necessários para a criação dos objetivos e metas, das estratégias, do posicionamento, dos objetivos do composto de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação e serviços ao cliente) e dos planos de ação para produto-mercado escolhido.

**Figura 1: Os componentes do Plano de Marketing**



Fonte: Luce (2014, slide n. 38)

A definição dos produtos-mercados é importante para estabelecer o foco do plano de marketing, o qual será desenvolvido de acordo com o produto/mercado que será escolhido. A análise situacional externa – a qual compreende a análise de cenários, dos clientes e dos concorrentes– é necessária para detectar oportunidades e ameaças que pairam sobre o negócio. A análise situacional interna – a qual compreende as potencialidades (pontos fortes) e fragilidades (pontos fracos) da empresa – é fundamental para análise da empresa e da oferta para o produto-mercado escolhido. A construção da Matriz SWOT consiste em resumir as

informações que foram coletas na análise situacional externa e interna. A elaboração das questões-chave é relevante, pois são os temas que devem merecer especial atenção para garantir o sucesso competitivo da empresa no futuro. Os objetivos e metas são necessários para garantir que a empresa saiba o que suas estratégias esperam atingir. A estratégia é a ideia de um caminho para a empresa alcançar seus objetivos. O posicionamento é o ato de conceber a oferta e a imagem de uma empresa para que ocupem um lugar de destaque na mente do mercado-alvo. Os objetivos do composto de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação e serviços ao cliente) são relevantes para que os diversos elementos do *mix* de marketing proporcionem um valor que satisfaça as necessidades e os desejos dos consumidores-alvo. Já os planos de ação para produto-mercado escolhido, derivados dos objetivos do composto de marketing, são necessários para servir de guia para ação do que será implementado.

### 3.3.1. Definição de Produtos-Mercados escolhidos

Esta etapa compreende escolher qual(is) produto(s)-mercado(s) (P/M) serão o foco do plano de marketing. Isso envolve, de acordo com Luce (2014), conhecer os conceitos de produto, linha de produtos e de segmentação de mercado para delinear uma matriz produtos/mercados e definir o(s) produto(s)-mercado(s) prioritário(s) para elaboração do plano.

Kotler e Keller (2012) defendem que produto é tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, isso inclui tanto bens físicos, quanto serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Segundo os mesmo autores, os produtos serão classificados como tangíveis ou intangíveis, uma vez que eles são divididos em: bens, serviços e combinações de bens e serviços. Além disso, os produtos e serviços podem ser classificados em bens de consumo ou bens industriais. No primeiro caso, eles podem ser distinguidos como: bens de conveniência (são aqueles que o consumidor compra com frequência, imediatismo e um mínimo esforço); bens de compra comparada (são aqueles que o cliente costuma compará-los quanto à adequação, qualidade, preço e modelo); bens de especialidade (são aqueles que o consumidor está disposto a fazer um esforço extra de compra devido às características e à identificação de marca); e os bens não procurados (são aqueles que o cliente não conhece ou não pensa em comprar). Segundo Luce (2014), uma linha de produto é um conjunto de produtos que estão

relacionados entre si porque desempenham uma função similar, são vendidos para o mesmo grupo de clientes, são comercializados pelos mesmos canais e pertencem a um determinado nível de preços.

Segmentar o mercado possibilita orientar o posicionamento da empresa. Para tanto, um segmento de mercado “consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos” (KOTLER; KELLER, 2012, p.228). Assim, definir o mercado resulta, segundo Luce (2014), em um programa de marketing mais específico. As principais variáveis da segmentação de mercado, conforme Kotler e Keller (2012), são: geográfica (que é a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, cidades ou bairros); demográfica (que é a divisão do mercado por variáveis como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social); psicográfica (que é a divisão dos consumidores em diversos grupos com base em traços psicológicos, estilo de vida ou valores); e comportamental (que divide os consumidores em grupos segundo seu conhecimento, atitude, uso ou reação a um produto).

Cabe ressaltar que para a escolha do(s) produto(s)-mercado(s) é preciso levar em consideração fatores como a atratividade do segmento, ou seja, as características como tamanho, crescimento e lucratividade. Ademais, esses fatores devem ser considerados tanto na atualidade quanto no futuro.

### 3.3.2. Análise Situacional

A análise situacional é uma avaliação dos fatores, tanto externos quanto internos, que afetam o negócio de uma empresa. É essa análise que levará a construção de uma análise SWOT, segundo Malhotra (2013). “Fatores internos e externos têm impacto sobre as operações e os planos da empresa; uma análise da situação desses fatores pode fornecer informações vitais para o planejamento de marketing” (MALHOTRA, 2013, p. 16).

A análise situacional externa, consoante Cobra (2009), é uma investigação do mercado para detectar oportunidades e ameaças que pairam sobre qualquer tipo de negócio. Westwood (1996) defende que é importante coletar e analisar dados externos relativos aos mercados que o plano cobrirá antes de olhar para os dados internos e que essas informações, referentes às

companhias, indústrias, países em que o produto será vendido, clientes e concorrentes, serão usadas na análise PFOA (potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças), também conhecida como análise de SWOT. Malhotra (2013) elucida que a análise externa ajuda a identificar as tendências e mudanças dos fatores externos, ajudando também em uma compreensão profunda dos consumidores (atuais e potenciais). Conforme Luce (2014), a análise situacional externa inclui coletar informações dos cenários, clientes e concorrentes para subsidiar a análise SWOT externa, a qual engloba as oportunidades e ameaças do negócio.

A análise situacional interna, consoante Malhotra (2013), envolve avaliar os fatores internos que podem ser controlados pela empresa, tais como recursos de: marketing, finanças, humanos e manufatura. O mesmo autor ressalta que a empresa deve desenvolver o conhecimento de sua estrutura e de sua cultura, tanto administrativa quanto organizacional, para realizar essa análise. Westwood (1996) enfatiza que essa análise engloba as informações históricas disponíveis dentro da empresa, informações como: dados de vendas; margem/lucros relativos especificamente aos produtos e áreas cobertos pelo plano de marketing; estudo detalhado do marketing *mix* da companhia (seus produtos/serviços, preços, comunicação e distribuição); atendimento de venda e pós-venda; etc. Segundo Luce (2014), a análise situacional interna é a análise da empresa e da oferta para o produto-mercado escolhido para o plano de marketing e que essa análise é realizada através da comparação da empresa e da oferta para o P/M com os concorrentes. Em suma, a empresa deve usar os concorrentes como referência para elencar quais os seus fatores diferenciadores face os concorrentes.

### 3.3.2.1. Cenários

Consoante Luce (2014), a elaboração de cenários auxilia a empresa a articular os diferentes caminhos que poderão existir futuramente e descobrir os movimentos adequados ao longo daqueles caminhos possíveis. Esse exercício proporciona a redução de incertezas, uma vez que é criado um pequeno número de previsões (cenários) de um contexto, avalia sua probabilidade de ocorrência e também seu impacto nos negócios da empresa, possibilitando que esta consiga se antecipar a possíveis oportunidades e ameaças. O planejamento de cenários, portanto, “representa um entendimento adotado pela empresa sobre algumas variáveis que afetarão o seu negócio e, mais especificamente, o P/M escolhido, constituindo desta forma o seu

Cenário de Negócios” (LUCE, 2014, slide n. 23). Também, conforme Luce (2014), existem sete elementos macro ambientais que têm impacto sobre o planejamento de marketing, são eles: demografia, economia, mercado e ambiente competitivo, tecnologia, ambiente natural, ambiente político e legal e ambiente sociocultural.

Conforme Kotler e Keller (2012), os desdobramentos demográficos costumam acontecer em um ritmo previsível, sendo que o principal deles é a população. Ou seja, as principais alterações e tendências demográficas são o tamanho e taxa de crescimento populacional de diferentes cidades, regiões e países; a distribuição das faixas etárias; os graus de instrução; os padrões familiares; entre outros. Com relação à economia, Kotler e Keller (2012) defendem que mudanças no ambiente econômico afetam o poder de compra do consumidor. “Como a recente crise econômica demonstrou, as tendências que afetam o poder de compra podem ter um forte impacto nos negócios, especialmente no caso de produtos dirigidos a consumidores de alto poder aquisitivo e aos sensíveis a preço” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 80). Os principais fatores econômicos são: renda, preços, disponibilidade de crédito, inflação, poupança e investimentos, endividamento, produto interno bruto (PIB), taxas de juros, taxas de câmbio de moedas estrangeiras, etc.

Monitorar o mercado e o ambiente competitivo também é de suma importância na elaboração de cenários. Segundo Luce (2014), isso envolve o acompanhamento do mercado quanto a: mudanças no mercado consumidor (como o crescimento, concentração, dispersão e migração); movimentos competitivos (como entradas, fusões, aquisições e saídas de concorrentes); ações dos concorrentes que poderão alterar a feição competitiva vigente; e respostas dos concorrentes às alterações no ambiente. Além dos fatores do mercado e ambiente competitivo, Malhotra (2013) explica que a taxa de mudanças na tecnologia vem aumentando, fazendo com que o ciclo de vida de muitos produtos seja reduzido; portanto, a tecnologia afeta aspectos dos produtos e da produção, podendo mudar o modo como toda uma indústria trabalha. Luce (2014) também elenca que mudanças que ocorrem em tecnologia de produtos/serviços e de processos e nos principais substitutos potenciais para os atuais produtos devem ser considerados para a elaboração de cenários.

O impacto das mudanças no ambiente natural e nos fatores ecológicos também devem ser estudados pelas empresas. Fatores como falta de matérias-primas, maiores custos energéticos e aumento da poluição são questões importantes na atualidade, de acordo com Malhotra (2013). Luce (2014) elucida que as empresas devem monitorar a perspectiva, em termos de custo e disponibilidade, para os recursos naturais e de energia de que a empresa

precisa. Outro fator importante é o ambiente político-legal, o qual “é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos”, consoante Kotler e Keller (2012, p. 86). Fatores que influenciam esse ambiente podem incluir, segundo os mesmos autores, políticas governamentais (o aumento da legislação que regulariza os negócios e segurança de produtos, por exemplo) e o crescimento de grupos de interesse especiais (que buscam, como exemplo, a preservação dos direitos do consumidor, da mulher, do idoso, das minorias e dos homossexuais). Por fim, o ambiente sociocultural também é um elemento a ser considerado, pois, segundo Kotler e Keller (2012), é a partir dele que absorvemos, quase que inconscientemente, a nossa visão de mundo. Mudanças no estilo de vida, alterações dos valores dos clientes, o papel dos diferentes grupos sociais e de interesse, entre outros, são fatores que, consoante Luce (2014), influenciam esse ambiente.

Luce (2014) sugere a elaboração de um quadro esquemático para identificar as diferentes variáveis que constituirão o cenário de negócios do P/M escolhido, determinar as tendências dessas variáveis (se aumento, diminuição ou estabilidade) e definir um impacto (se alto, médio ou baixo) para cada uma das diferentes tendências (conforme Figura 2). Com base em todos os fatores decorrentes dos sete elementos macro ambientais que têm impacto sobre o planejamento de marketing, Luce (2014) também propõe a elaboração de três possíveis cenários: otimista, conservador e pessimista. Cabe ressaltar que em cada um dos três possíveis cenários o fator será diferente.

**Figura 2: Exemplo de síntese do planejamento de cenários**

<b>Elementos</b>	<b>Fator</b>	<b>Tendência</b>	<b>Impacto</b>
Demografia	Envelhecimento da População	Aumento (quantificar)	A/M/B
....			
....			
...			

Fonte: Luce (2014, slide n. 37)

### 3.3.2.2. Clientes

A análise dos clientes tem como objetivos centrais, segundo Luce (2014), compreender o processo de compra dos clientes, identificar as motivações (necessidades e desejos) dos clientes que orientarão o plano de marketing, definir os atributos do produto/serviço para uma melhor elaboração da oferta da empresa e identificar as influências dos diversos atores envolvidos em uma decisão de compra e os atributos por eles valorizados. Em suma, o estudo do consumidor visa responder às seguintes perguntas: quem constitui o mercado? (envolve identificar os clientes atuais e potenciais e suas motivações e condições para a compra); por que o mercado compra? (compreende as motivações da compra); o que o mercado compra? (abrange os atributos); quem participa da compra? (abarca os papéis dos diferentes atores e/ou agentes no processo de compra); como o mercado compra?; quando o mercado compra?; e onde o mercado compra?. As respostas para essas perguntas irão auxiliar os profissionais de marketing a descobrir como influenciar melhor as decisões de compra dos clientes e as atividades que podem resultar no desenvolvimento de um *mix* de marketing mais adequado para os clientes-alvo, resultando em uma satisfação do comprador, segundo Malhotra (2013).

Para conseguir desenvolver um plano de marketing orientado ao consumidor, portanto, é preciso reconhecer quem são os clientes atuais e potenciais da empresa, bem como entender quais suas motivações para compra e as condições para dispêndio. Segundo Maslow<sup>1</sup> (1987 apud LUCE, 2014, slide n. 17), os indivíduos compram por serem motivados por determinadas necessidades em determinados momentos, sendo que essas necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia, da mais urgente para a menos urgente: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização (conforme Figura 3). Além disso, consoante Batra e Ahtola<sup>2</sup> (1991 apud LUCE, 2014, slide n. 14), o consumo é desencadeado por motivos de gratificação afetiva (hedônica), como, por exemplo, por prazer, fantasia, estética e emoções; e por razões utilitárias e instrumentais, como, por exemplo, os atributos ou objetivos funcionais do produto.

---

<sup>1</sup> MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987.

<sup>2</sup> BATRA, R.; AHTOLA, O. Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. *Marketing Letters*, New York, v. 2, n. 2, p. 159-170, 1991.

**Figura 3: Hierarquia das necessidades de Maslow**



Fonte: Maslow (1987 apud LUCE, 2014, slide n. 17)

De acordo com Luce (2014), os clientes também compram um produto devido aos seus atributos, ou seja, seus benefícios (pelos seus usos, efeitos sensoriais, ganhos econômicos, economias de tempo e esforço, etc.), as suas características (como a dimensão, componentes, design, cor, preço, entre outros) e as suas funções (como o produto funciona e opera). Segundo Alpert<sup>3</sup> (1971 apud LUCE, 2014, slide n. 22), os atributos são divididos em duas categorias: os salientes (são aqueles imediatamente percebidos pelos clientes, mas que não possuem importância na tomada de decisão de compra) e os importantes (são considerados essenciais em um produto e no processo de compra), sendo que este é subdividido em qualificadores (qualificam ou não um produto para entrada no conjunto de consideração) e em determinantes (determinam a escolha de um produto, percebidos pelo consumidor como a melhor opção para obtenção de satisfação).

“Muitas decisões de compra não dependem apenas de um indivíduo, mas são decisões de grupo” (MALHOTRA, 2013, p. 53); há, portanto, diferentes atores no processo de compra. Malhotra (2013) demonstra que existem cinco papéis de compra: o iniciador (é a pessoa que pensou na ideia de comprar o produto); o influenciador (pessoa cuja opinião tem peso na avaliação das alternativas); o tomador de decisão (pessoa que toma a decisão final sobre a compra); o comprador (pessoa que realiza a transação da compra); e o usuário (é a pessoa que consome ou usa o produto).

A questão de como o mercado compra se baseia entender se há separação entre compra e consumo (se o consumo é no local da compra ou não), quais as condições de pagamento e as condições de entrega (se pronta entrega ou se existe algum tempo para entregar). Analisar

<sup>3</sup> ALPERT, M. Identification of Determinant Attributes: A Comparison of Methods. *Journal of Marketing Research*, Chicago, IL, v. 8, n. 2, p. 184-191, May, 1971.

quando o mercado compra envolve reconhecer a frequência de compra, se as transações são discretas (sem relacionamento) ou relacionais (marketing de relacionamento) e qual o tipo de produto envolvido na compra (se é de conveniência, compra comparada ou de especialidade). Entender onde o mercado compra compreende elucidar quais os canais de distribuição de marketing (se em loja física ou por entrega) e quais os canais para o consumidor final (se há venda direta – através estabelecimentos comerciais tradicionais, televentas ou *e-commerce* – ou se venda indireta – através de agentes, distribuidores e revendedores ou franquias).

### 3.3.2.3. Concorrência

A análise da concorrência, conforme Luce (2014), envolve identificar quem são os principais concorrentes (a partir da análise da hierarquia de produto), estimar os volumes de negócio dos concorrentes, a fatia de mercado de cada um dos concorrentes e a sua respectiva tendência (perda, ganho ou manutenção), bem como enumerar os fatores diferenciadores entre os concorrentes, com base nos componentes do marketing *mix* e em outras variáveis pertinentes ao plano de marketing. Os concorrentes são “as empresas que satisfazem a mesma necessidade dos clientes” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 296), ou seja, são todas as empresas que possuem produtos ou conjunto de produtos que funcionam como seus substitutos próximos. Para identificar os principais concorrentes da empresa, Luce (2014) sugere que seja elaborada e analisada uma hierarquia de produto, que é um “conjunto de opções, em todos os níveis possíveis, que um comprador considera em um processo de classificação de produtos” (LUCE, 2014, slide n. 11). Ademais, Luce (2014) sugere um quadro para uma análise geral dos concorrentes (Figura 4).

**Figura 4: Análise da Concorrência**

Concorrente	Volume de Vendas	Fatia de Mercado	Tendência	Fatores Diferenciadores				
				Características do Produto / Serviço	Estratégias e Políticas de Preço	Canais e Logística	Comunicação Integrada de Marketing	Outros
EMPRESA								
OUTROS								
TOTAIS								

Fonte: Luce (2014, slide n. 6)

Os fatores diferenciadores quanto às características do produto/serviço podem incluir, segundo Luce (2014), a análise e comparação, da empresa perante os concorrentes, quanto: aos opcionais, ao ambiente, qualidade/homogeneidade, grau de substituição, amplitude da linha (número de linhas de produtos que a empresa oferece), profundidade da linha (quantidade de opções de cada produto na linha), etc.

Os fatores diferenciadores relativos ao preço podem ser considerados quanto às classificações propostas por Kotler e Keller (2012), no que diz respeito a psicologia do consumidor, determinando o preço por: preços de referência (comparação que o consumidor faz entre o preço observado com um preço de referência interno), inferência preço-qualidade (utilização, pelos consumidores, do preço como indicador de qualidade) ou preço de efeito psicológico (preços com terminação em um número quebrado). Já o objetivo de determinação dos preços, segundo Kotler e Keller (2012), podem ser: preços de sobrevivência (quando a empresa precifica para cobrir os custos variáveis e alguns custos fixos), maximização do lucro atual (quando a empresa escolhe o preço que maximizará o lucro corrente, o fluxo de caixa ou o retorno sobre o investimento), maximização da participação de mercado (quando a empresa determina o menor preço possível por pressupor que o mercado seja sensível a preço), desnatamento máximo do mercado (quando a empresa pratica preços altos no início e reduzem gradualmente com o tempo) ou liderança na qualidade do produto (quando a empresa quer ser líder em qualidade de produto no mercado, praticando preços altos, porém acessíveis). Os métodos de determinação de preços, segundo os mesmo autores, podem ser: preço de *markup* (significa que o preço de venda é um acréscimo, no preço de custo do produto, de uma

porcentagem deste); preço de retorno-alvo (preço para render a taxa-alvo de ROI); preço de valor percebido (preço que leva em consideração a imagem que o comprador tem do desempenho do produto, o canal de distribuição, a qualidade das garantias, o atendimento ao cliente, reputação do fornecedor, confiabilidade e etc.); com base no valor ideal (preço relativamente baixo por uma oferta de alta qualidade); preço de mercado (preços são determinados grande parte pelos preços dos concorrentes); e preço por leilão. Também pode ser considerado fator diferenciador se a empresa e suas concorrentes praticam adequações de preço, conforme a classificação Kotler e Keller (2012), como: preço geográfico (quando a empresa tem preço diferente para regiões, países, canais de venda, etc. diferentes), preço com descontos e concessões (quando a empresa ajusta seus preços e concede descontos e concessões por pagamento antecipado, compras de grandes volumes ou compras fora de temporada), preço promocional (quando a empresa adequa preços para estimular compras antecipadas, podendo praticar preço “isca”, de ocasião, para clientes especiais, abatimentos em dinheiro, prazos de pagamento mais longos ou descontos psicológicos) ou preço discriminatório (quando a empresa vende um bem ou serviço por dois ou mais preços diferentes).

Os fatores diferenciadores quanto aos canais de marketing podem incluir, conforme classificações de Kotler e Keller (2012), se a cobertura de mercado é: exclusiva (limita bastante o número de intermediários), seletiva (utilização de alguns intermediários que queiram comercializam um produto específico) ou intensiva (disponibiliza bens ou serviços no maior número possível de pontos de venda). Além disso, Luce (2014) sugere diferenciar por meio dos canais de distribuição de marketing (se em loja física ou por entrega) e dos canais para o consumidor final (se há venda direta – através estabelecimentos comerciais tradicionais, televidas ou *e-commerce* – ou se venda indireta – através de agentes, distribuidores e revendedores ou franquias). Cabe ressaltar que, normalmente, segundo Kotler e Keller (2012), os varejistas podem abrir lojas em áreas comerciais centrais (no centro da cidade), shopping centers regionais (que abrigam de 40 a 200 lojas) ou shopping centers de bairro (compreendendo de 20 a 40 lojas).

Já os fatores diferenciadores quanto à comunicação podem incluir, segundo Luce (2014): o tamanho da equipe de vendas; se há propagandas em mídias convencionais ou digitais; se há promoção de vendas (anúncios promocionais, por exemplo); e se há relações públicas. Ademais, outros fatores diferenciadores podem existir como, conforme Luce (2014): serviços ao cliente (por exemplo, lista de presentes); a reputação da marca; e se há programas de fidelização de clientes (cartão fidelidade). Especificamente quanto aos serviços de empresas de

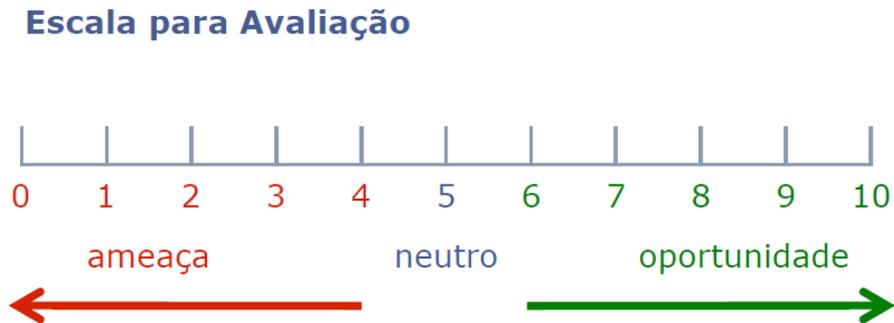
varejo Kotler e Keller (2012) defende que há três tipos: serviços de pré-compra (por exemplo, a aceitação de pedidos por telefone, decoração de loja e de vitrines, etc.); serviços de pós-compra (por exemplo, despacho e entrega, embalagens para presente, ajustes e devoluções, etc.); e serviços auxiliares (por exemplo, estacionamento, restaurantes, banheiros, etc.).

#### 3.3.2.4. Análise SWOT Externa – análise de oportunidades e ameaças

A partir da análise dos cenários, clientes e concorrentes é possível reconhecer as oportunidades e as ameaças do ambiente. Consoante Luce (2014), oportunidade é uma situação externa que oferece à organização a possibilidade de facilitar o atingimento dos objetivos ou melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade; já ameaça é uma situação externa que coloca a organização diante de dificuldades para o atingimento dos objetivos ou melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade. Já Kotler e Keller (2012) entendem por oportunidade de marketing uma área de necessidade e interesse do consumidor à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender e por ameaça ambiental um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que, sem uma ação de marketing defensiva, levaria a queda das vendas ou dos lucros.

Luce (2014) também salienta a importância de considerar uma escala de avaliação, conforme Figura 5, para elencar o nível de importância de cada oportunidade e ameaça, ou seja, quais as oportunidades são mais importantes que outras e quais ameaças são mais perigosas que outras. Malhotra (2013) defende que a empresa deve considerar o modo como as oportunidades (por exemplo, crescimento ou mudança no mercado, novos mercados, novos produtos, fusões, mudanças nas taxas de câmbio, etc.) podem ser exploradas e discorrer sobre as ameaças (por exemplo, forças e concorrência econômica, mudanças na legislação, mudanças de hábito, novas tecnologias, altas taxas de juros, etc.) para elaborar planos de contingência com antecedência.

**Figura 5: Escala para avaliação das oportunidades e ameaças**



Fonte: Luce (2014, slide n. 15)

Por fim, a análise SWOT externa pode ser construída em dois quadros, um de oportunidades e suas respectivas avaliações (Figura 6) e outro com as ameaças e sua graduação de importância (Figura 7). É pertinente comentar que o número dez é uma ótima oportunidade e zero uma grande ameaça. “Por isso, é importante estimar e saber como aproveitar as oportunidades de mercado e, ao mesmo tempo, minimizar as ameaças que possam surgir” (COBRA, 2009, p. 47).

É importante ressaltar que estas são variáveis incontrolláveis, representando desta forma oportunidades ou ameaças no mercado em estudo, não possuindo a empresa o poder de mudar seu curso, mas sim de fazer parte de uma série de eventos que poderão representar chances de aproveitar uma oportunidade ou esquivar-se de determinada ameaça. (BORN et al., 2007, p. 80).

**Figura 6: Identificação de oportunidades**

Oportunidade de Mercado	Avaliação

Fonte: Luce (2014, slide n. 16)

**Figura 7: Identificação de ameaças**

Ameaças de Mercado	Avaliação

Fonte: Luce (2014, slide n. 17)

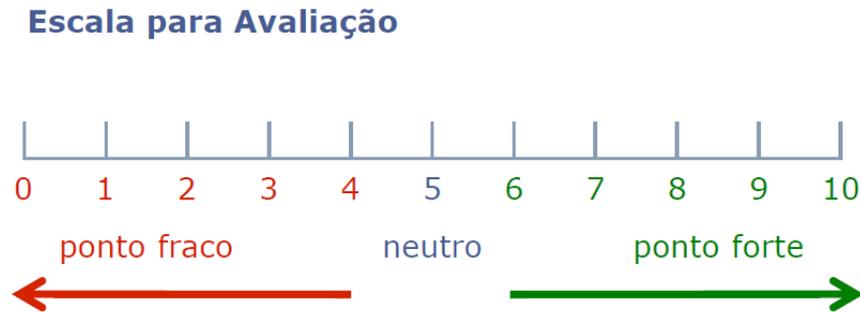
### 3.3.2.5. Análise SWOT Interna – análise de potencialidades e fragilidades

A partir da análise dos fatores internos controláveis pela empresa é possível reconhecer os pontos fortes (potencialidades) e fracos (fragilidades) da empresa. Consoante Luce (2014), ponto forte é uma característica interna ou um ativo que proporciona à organização uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o atingimento de seus objetivos; já ponto fraco é uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a organização em uma situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes ou em dificuldades para o atingimentos de seus objetivos. Westwood (1996) defende que essa pesquisa de marketing interna engloba as informações históricas disponíveis dentro da empresa, como: os dados de vendas; margem/lucros relativos especificamente aos produtos e áreas cobertos pelo plano; um estudo detalhado do *mix* de marketing da companhia (seus produtos, preços, comunicação e distribuição); atendimento de vendas e pós-venda; etc. Esse último autor também enfatiza que as potencialidades e fragilidades relacionam-se à companhia, às suas estratégias e, também, como ela se compara com a concorrência.

Luce (2014) também salienta a importância de uma escala de avaliação, conforme Figura 8, para elencar o nível de importância de cada ponto forte e fraco, ou seja, quais os pontos fortes são mais potenciais que outros e quais os pontos fracos são mais perigosos que outros. Malhotra (2013) elucida que podem ser determinadas as áreas potenciais para estabelecer uma vantagem competitiva sustentável depois de identificados os pontos fortes da

empresa e que a empresa deve identificar maneiras de reparar os pontos fracos como, por exemplo: produtos ruins, lacunas no portfólio, problemas de imagem, poucos recursos organizacionais, rede de distribuição inadequada, etc.

**Figura 8: Escala para avaliação dos pontos fortes e fracos**



Fonte: Luce (2014, slide n. 19)

Por fim, a análise SWOT interna pode ser construída em dois quadros, um de pontos fortes e suas respectivas avaliações (Figura 9) e outro com pontos fracos e sua graduação de importância (Figura 10). É pertinente comentar que o número dez é um ótimo ponto forte e zero um grande ponto fraco. “Ações estratégicas de marketing devem ser definidas em cima de forças das marcas da empresa, mas outras ações devem ser traçadas para inibir as suas fraquezas” (COBRA, 2009, p. 47). Desse modo, a empresa pode explorar e reforçar seus pontos fortes ou amenizar e até mesmo aprimorar seus pontos fracos. A companhia deve identificar, portanto, quais os pontos a serem estrategicamente trabalhados, pois:

Muitas vezes uma empresa obtém maus resultados em virtude das fraquezas da empresa estarem diretamente ligadas aos fatores-chave de sucesso mais importantes em seu negócio, ou ainda porque se esquece de manter fortes as suas estratégias. (BORN et al., 2007, p. 191).

**Figura 9: Pontos fortes**

Pontos Fortes de Marketing	Avaliação

Fonte: Luce (2014, slide n. 20)

**Figura 10: Pontos fracos**

Pontos Fracos de Marketing	Avaliação

Fonte: Luce (2014, slide n. 21)

### 3.3.3. Matriz da SWOT e Questões-Chave do Plano de Marketing

Nesse momento, consoante Born et al. (2007), o planejador dispõe de um bom volume de informações internas (da empresa) e externas (do macro e microambiente) necessitando, assim, de um instrumento capaz de cruzá-las, resumidamente, de modo a conseguir tomar boas decisões; esse instrumento é a matriz da SWOT, também intitulada como PFOA (potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças), segundo Westwood (1996). De acordo com Malhotra (2013), a análise de SWOT é o processo de resumir as informações que foram coletas na análise situacional em um modelo simples a ser usado como base para o desenvolvimento de um plano de marketing factível.

Com essa análise, “então, você pode tentar explorar suas potencialidades, superar suas fragilidades, agarrar as oportunidades e defender-se das ameaças” (WESTWOOD, 1996, p. 95). Segundo Westwood (1996), se a análise dos dados internos e externos for executada adequadamente, ela permitirá concentrar a atenção da empresa nas áreas-chave de negócio, em que se tem conhecimento específico, e fazer suposições sobre as áreas em que o conhecimento é falho. Além disso, de acordo com Salim (2010), o resultado da análise SWOT será levado em conta na definição da estratégia a ser seguida.

Conforme Luce (2014), com a síntese da SWOT e das opiniões de executivos, encontram-se questões-chave do plano de marketing, as quais são temas que devem merecer especial atenção para garantir o sucesso competitivo da empresa, no âmbito do produto-

mercado escolhido, no futuro. Portanto, este autor sugere a seguinte matriz (Figura 11) para encontrar as questões-chave do plano.

**Figura 11: Matriz da SWOT e Questões-chave**

Oportunidades	Ameaças Minimizar/Evitar
Combinar Ponto Forte	Ponto Fraco Converter

Fonte: Luce (2014, slide n. 9)

Consoante Luce (2014): as oportunidades combinadas com os pontos fortes resultam em questões-chave de aproveitamento das capacidades (pontos que a empresa deve explorar, pois são favoráveis a ela); as oportunidades combinadas com os pontos fracos resultam em questões-chave de minimização das limitações (pontos de oportunidade que a empresa deve utilizar para inibir as fraquezas); as ameaças combinadas com pontos fracos resultam em questões-chave de conversão das desvantagens (pontos desfavoráveis, tanto internos quanto externos, que a empresa precisa transformar em favoráveis). São os encaminhamentos das questões-chave do plano de marketing que se desenvolvem os planos de ação e as decisões, de acordo com Luce (2014). Em suma, a partir da análise de SWOT e da elaboração de questões-chave a empresa poderá conceber os objetivos do composto de marketing e, por consequência, desenvolver os programas de ação para implementá-los.

#### 3.3.4. Objetivo e Meta de Produtos-Mercados

Os objetivos, de acordo com Malhotra (2013), são definidos para garantir que a empresa saiba o que suas estratégias esperam atingir e quando uma estratégia atingiu seu propósito. Além disso, esse mesmo autor defende que esses objetivos podem orientar o crescimento desejado, a participação de mercado ou os lucros dos produtos em mercados específicos. Os “objetivos são aquilo que queremos conseguir; as estratégias são como vamos chegar lá” (WESTWOOD, 1996, p. 113). Cabe ressaltar que esse objetivo refere-se ao P/M escolhido, ou seja, quais produtos queremos vender e em quais mercados.

Os objetivos do(s) produto(s)-mercado(s) escolhido(s) também podem incluir, segundo Luce (2014), questões envolvendo: lucros, fatia de mercado, crescimento, negócios, imagem da marca, bloquear a concorrência, entre outros. Cabe salientar que, de acordo com Malhotra (2013), os objetivos de varejo concentram-se, muitas vezes, em aumentar o tráfego nas lojas, aumentar as transações ou o número de itens por transação, aumentar o valor monetário por transação e aumentar as compras repetidas entre clientes atuais e novos. Porém, esse objetivo deve ser quantificável, ou seja, consoante Luce (2014), uma meta deve ser especificada, formalizando de que e quanto deve ser alcançado. Ademais, essa meta precisa englobar um período de tempo, ou seja, se o objetivo a ser alcançado será de longo ou curto prazo (definir qual a quantidade de meses, por exemplo).

### 3.3.5. Estratégia Genérica de Marketing

Segundo Kotler e Keller (2012) estratégia é o plano de uma empresa para alcançar seus objetivos. Conforme Luce (2014) há quatro tipos de estratégias que as empresas podem seguir: estratégias defensivas; estratégias agressivas; estratégias seguidoras; e estratégias de especialista/nicho de mercado.

A cada momento a empresa tem um desafio de mercado distinto. Quando a empresa é líder, ela busca manter essa liderança. As empresas desafiadas são aquelas que estão buscando conquistar um lugar ao sol e por isso precisam realizar esforços crescentes. Já as empresas seguidoras são aquelas sem grande vocação para inovação.

E as empresas que adotam a estratégia de nicho de mercado são aquelas que procuram concentrar seus esforços em poucos mercados, sobretudo nos quais a concorrência não exista, ou seja, de pouca expressão. (COBRA, 2009, p.281).

Malhotra (2013) defende que as estratégias de um líder de mercado são, geralmente, de expansão da participação do mercado ou de defesa da participação de mercado. Já as estratégias de desafiadas e seguidoras são pela luta, contra os líderes ou outro concorrente que as incomode, pela participação de mercado, sendo que a desafiada possui estratégias mais agressivas enquanto que a seguidora possui uma estratégia menos arriscada de seguir o líder, através de, por exemplo, clonagem de um produto do líder. Já as empresas que adotam estratégia de nicho de mercado evitam confrontar os concorrentes, uma vez que selecionam segmentos de mercado menores.

Cabe ressaltar que, consoante Cobra (2009), a empresa desafiante precisa eleger um concorrente para enfrentar que não necessita ser o líder de mercado, mas aquele que mais a incomoda no mercado. Ademais, o mesmo autor elucida que esse tipo de estratégia (estratégia agressiva) pode ser: frontal, atacando aos pontos fortes do inimigo; pelos flancos, atingindo os pontos fracos como, por exemplo, a distribuição e entrega do concorrente, ou ainda em alguma região onde ele não atende o mercado adequadamente; ataque em círculo, atacando o concorrente em vários locais ao mesmo tempo; ataque *by pass*, ignorando o concorrente e agindo como ele não existisse; e o ataque de guerrilha, que visa desmoralizar o inimigo em vários pontos e fugir. Segundo Kotler e Keller (2012), ataques pelo flanco são particularmente atraentes para uma empresa desafiante com menos recursos do que seu oponente, sendo bem mais propensos ao sucesso do que os ataques frontais.

### 3.3.6. Posicionamento

O “posicionamento é ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 294). Segundo Kotler e Keller (2012), a empresa deve identificar diferentes necessidades e grupos de mercado, estabelecer como alvo aqueles que são capazes de atender melhor e, então, posicionar seus produtos de modo que o mercado-alvo reconheça as ofertas e imagens diferenciadas da empresa; ou seja, toda estratégia de marketing se baseia em segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento.

Consoante Luce (2014), o posicionamento de produto é o significado de um produto que é entendido em termos de suas diferenças em relação às ofertas de produtos concorrentes. Ademais, de acordo com esse último autor, o posicionamento deve responder às perguntas: quem? (quem são nossos clientes?); o que? (o que estamos vendendo, qual o referencial que gostaríamos que o cliente utilizasse e quais os benefícios que estamos oferecendo?); e por que? (por que os clientes deveriam fazer negócios conosco e/ou comprar os nossos produtos?). Ainda segundo Luce (2014), o posicionamento pode estar pautado: no atributo/benefício; no preço/qualidade; no uso/aplicação e ocasião; nos tipos ou classes de usuários; na classe de produto; no competidor; e/ou de substituição ou sucedâneo (sem igual, origem, fabricação, mercado-alvo, ordem, endosso, experiência, competidor, antecessor, classe de produto, etc.).

Cabe ressaltar que a percepção dos consumidores é chave para o posicionamento e que este deve estar em consistência com os elementos do composto de marketing. Kotler e Keller (2012) defendem que para decidir o posicionamento é preciso: (1) definir uma estrutura de referência competitiva, identificando o mercado-alvo e a concorrência relevante; (2) identificar os pontos de diferença (atributos ou benefícios que os consumidores associam fortemente a uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não poderiam ser equiparados por uma marca da concorrência) e pontos de paridade (atributos ou benefícios que não são necessariamente exclusividade de uma marca, podendo, na verdade, ser compartilhadas por todas); (3) criar um mantra para a marca (promessa principal da marca) que resuma o posicionamento e sua essência, garantindo que todos os funcionários e os parceiros externos da organização entendam o que ela deve representar aos consumidores. “Os mantras de marca costumam ser projetados para capturar os pontos de diferença da marca, isto é, o que é exclusivo sobre ela” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 303). Entretanto, estes autores enfatizam que aspectos do posicionamento da marca, especialmente seus pontos de paridade com a concorrência, também podem ser importantes e precisar ser reforçado no mantra da marca.

Portanto, o estabelecimento do posicionamento da marca no mercado exige, de acordo com Kotler e Keller (2012), que os consumidores entendam o que ela oferece e o que a torna uma escolha competitiva superior, ou seja, a empresa precisa comunicar ao consumidor em que categoria ou categorias o produto compete, além de seus pontos de paridade e diferença em relação aos concorrentes.

### 3.3.7. Objetivos do composto de marketing

Segundo Malhotra (2013), após o mercado-alvo ter sido analisado e segmentado, os alvos determinados e as estratégias de posicionamento estabelecidas, os profissionais de marketing podem desenvolver objetivos de marketing, e os diversos elementos do *mix* de marketing podem ser implementados com o intuito de proporcionar um valor que satisfaça as necessidades e os desejos dos consumidores-alvo.

Luce (2014) defende que os objetivos do composto de marketing são derivados das diferentes questões-chave do plano de marketing anteriormente definidas: aproveitamento das

capacidades (oportunidades combinadas com pontos fortes); minimização das limitações (oportunidades combinadas com pontos fracos); e conversão das desvantagens (ameaças combinadas com pontos fracos). Assim, as questões-chave irão determinar quais os objetivos de marketing, ou seja, estes estarão elencados de acordo com o *mix* de marketing (produto, preço, comunicação, distribuição e, adicionalmente, serviço ao cliente).

De acordo com Malhotra (2013), os objetivos de marketing são atingidos por meio das estratégias de marketing que, geralmente, tratam dos principais elementos do *mix* de marketing – os quatro Ps (4Ps): produtos, preços, praça (distribuição) e promoção (comunicação). Cabe salientar que Luce (2014) defende que esses objetivos de marketing podem incluir o serviço ao cliente. São diversas opções de objetivos de marketing possíveis para cada um dos Ps e eles dependem da análise situacional anteriormente realizada. De modo geral, Malhotra (2013), Westwood (1996) e McDonald (2008) citam os seguintes exemplos de objetivos possíveis:

- Produtos
  - ✓ Estender ou contrair linhas de produtos;
  - ✓ Consolidar a linha;
  - ✓ Mudar a combinação/portfólio do produto;
  - ✓ Retirar, adicionar ou modificar produtos;
  - ✓ Conduzir pesquisa e desenvolvimento para alterar as características e benefícios, qualidade ou desempenho;
  - ✓ Padronizar o *design* do produto ou implementar as opções de marca;
  - ✓ Considerar o posicionamento ou reposicionamento do produto.
- Preços
  - ✓ Alterar o preço ou termos e condições de vendas;
  - ✓ Implementar políticas de desnatamento e penetração de preços;
  - ✓ Implementar promoções de vendas, descontos ou preços por conjunto.
- Praça (distribuição)
  - ✓ Desenvolver novas redes de distribuição ou entrega;
  - ✓ Mudar os canais;
  - ✓ Considerar adicionar ou eliminar intermediários de canal;
  - ✓ Desenvolver instalações de distribuições on-line ou outros serviços;
- Promoção (comunicação)
  - ✓ Mudar ou desenvolver campanhas de comunicação;

- ✓ Considerar elementos do *mix* de comunicação (propaganda, promoção de vendas, marketing direto, internet e marketing interativo, boca a boca, ponto de venda, patrocínio, relações públicas e publicidade) e mudar ou modificar o *mix* e o foco das campanhas de comunicação;

### 3.3.8. Planos de ação

“Se a estratégia empresarial dá conta do caminho que conduzirá a empresa da situação atual ao objetivo pretendido, as ações são os passos necessários para que este caminho seja percorrido” (BORN ET AL., 2007, p. 211). “Assim que tenha escolhido as estratégias e as táticas para realizar seus objetivos de marketing, você precisa voltar tais estratégias na direção de programas ou planos de ação que lhe permitam dar instruções claras a sua equipe” (WESTWOOD, 1996, p. 158). Segundo Salim (2010), o plano é um documento para discussão, podendo ser ajustado à medida que surgem ideias dos interessados (colaboradores, investidores, apoiadores, etc.), e somente será implantado quando todos os elementos necessários estiverem assegurados e comprometidos. Dessa forma, consoante Malhotra (2013), a implementação tem por objetivo final colocar as estratégias de marketing em prática para que os objetivos de marketing sejam atingidos.

De acordo com Luce (2014), devem ser desenvolvidos programas de ação consistentes com o posicionamento proposto e que alcancem os objetivos do produto-mercado escolhido e de marketing. Os planos de ação, segundo esse mesmo autor, são derivados dos objetivos do composto de marketing, ou seja, cada um destes objetivos terão seus respectivos planos de ação, em que deve estar discriminado: o que? (qual o objetivo de marketing?); quem? (departamento ou pessoa responsável por realizar o objetivo?); quando? (data de início para implementar o objetivo?); onde? (em qual canal de comunicação será implementado?); por quê? (razão pelo qual o objetivo será desenvolvido?); como? (como será realizado?); e quanto? (qual o custo a ser desembolsado para implementar o objetivo?).

Por fim, cabe salientar que é necessário que o empreendedor esteja preocupado em estabelecer como medir o progresso das atividades e acompanhar o trabalho das pessoas engajadas em sua implantação, conforme Salim (2010). Segundo este autor, também é

necessário rever o plano periodicamente, de modo a estabelecer a melhor comunicação e maior clareza dos objetivos do empreendimento.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para elaboração do plano de marketing o método de pesquisa escolhido foi a pesquisa exploratória. Segundo Malhotra (2013), esta visa coletar informações preliminares para ajudar a definir o problema e sugerir hipóteses. Ademais, para o presente trabalho foi realizada uma busca de informações em fontes de dados tanto secundários quanto primários. Malhotra (2013) elucida que dados secundários são informações já existentes em algum lugar e que foram coletadas com algum outro objetivo, mas que podem ser usadas para o problema atual. Este autor ainda explica que os dados secundários podem estar disponíveis internamente (por exemplo, nos registros de vendas da empresa, base de dados dos clientes, declarações de perdas e danos, etc.) ou externamente (por exemplo, fontes governamentais, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), bancos de dados, etc.). Se os dados secundários não fornecerem informações suficientes, Malhotra (2013) sugere que sejam coletados dados primários, os quais são informações coletadas especificamente para o problema de pesquisa em que se está trabalhando.

Para coletar as informações sobre os cenários (dados sobre demografia, economia, mercado e ambiente competitivo, tecnologia, ambiente natural, ambiente político e legal e ambiente sociocultural) foram consultados *sites* (dados secundários) de órgãos confiáveis como, por exemplo, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Observatório da Cidade de Porto Alegre (ObservaPOA), o Varejista.com.br (*site* que reúne notícia, artigos, motivação, cases, dicas e eventos de varejo), o portal de notícias do Jornal O Sul, o portal de notícias da Globo, a Câmara de Dirigentes Lojistas de Porto Alegre (CDL POA), a Ordem dos Advogados do Brasil, o portal de notícias do Valor Econômico, o Ministério do Meio Ambiente e o portal de notícias do Jornal Zero Hora.

Como forma de analisar os clientes foi realizado um estudo qualitativo semi-estruturado (conforme o Apêndice A), ou seja, uma pesquisa por meio de entrevistas pessoais em profundidade (dados primários) com alguns clientes da Empresa, através da técnica do incidente crítico (TIC) que, de acordo com Andraus et al. (2007), são situações relevantes, observadas e relatadas pelos entrevistados, podendo ser positivos ou negativos. Esse método faz com que os entrevistados contem uma história que tenha lhe marcado em relação ao tema pesquisado. Essa entrevista teve o intuito de identificar informações sobre

opiniões/experiências dos entrevistados em situações em que tenham que comprar um presente, as motivações da compra, os atributos dos produtos por eles valorizados e os diferentes atores presentes no processo de compra. Os entrevistados foram selecionados na própria loja, através do método de amostragem não probabilístico por julgamento que, segundo Malhotra (2013), é um tipo de amostragem no qual cada elemento da população não tem uma chance igual de ser selecionado, porque a escolha dos entrevistados depende do julgamento do pesquisador. A escolha dos entrevistados foi realizada pela própria autora, sendo que esta os selecionou de acordo com a frequência de compra, ou seja, os clientes que mais compram na loja. O critério para definir o número de entrevistados foi o de saturação, ou seja, quando as informações desejadas pelo entrevistador (motivações de compra, atributos, etc.) começaram a ficar semelhantes. Cabe salientar, entretanto, que nem todos os entrevistados lembraram situações, positivas ou negativas, na compra de um presente e, por isso, a autora questionou, de um modo indireto, os atributos por eles valorizados na compra de um presente. Ao total, foram entrevistadas 10 clientes, 8 mulheres e 2 homens. Ademais, para saber qual o índice de conversão de venda, a autora realizou, no mês de outubro, uma contagem de clientes, de acordo com o sexo (feminino ou masculino), que entraram e compraram na loja.

Para analisar a concorrência foram coletadas informações que possibilitaram elencar os fatores diferenciadores entre os concorrentes, quanto ao: produto, preço, comunicação, canais e logística e outros. Essas informações foram coletadas nos próprios *sites* dos estabelecimentos concorrentes (dados secundários), bem como através de coleta de dados primários (estudo qualitativo) por observações estruturadas (comportamentos a serem observados são claramente definidos) disfarçadas (concorrentes não souberam que foram observados), conforme roteiro de observação em apêndice (Apêndice B). Esse método de coleta de dados, consoante Malhotra (2013), consiste em observar as pessoas, as ações e os ambientes relevantes.

Como forma de analisar a situação interna da Empresa foram realizadas observações não estruturadas (monitoramento de todo e qualquer fenômeno sem especificar antecipadamente os detalhes), como forma de identificar informações sobre o funcionamento da Empresa, ou seja, seus pontos fortes e fracos. Ademais, a experiência da autora como sócia da Empresa foi fundamental para a elaboração do plano de marketing, visto que a mesma tem conhecimento amplo da Organização devido ao seu contato diário e intenso com esta.

Todas as informações foram coletadas pela autora e organizadas conforme estrutura (etapas) proposta por Luce (2014). Por fim, elas foram sumarizadas em uma análise de SWOT,

a qual, de acordo com Malhotra (2013), é o processo de resumir as informações que foram coletadas na análise situacional em um modelo simples a ser usado como base para o desenvolvimento de um plano de marketing factível. Essa análise resultou na elaboração de questões-chave do plano de marketing, as quais subsidiaram a criação dos objetivos e metas, da estratégia genérica de marketing, do posicionamento, dos objetivos do composto de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação e serviços ao cliente) e dos planos de ação para produto-mercado escolhido.

## 5. PLANO DE MARKETING

Como a Empresa é nova no mercado em que atua e está em seu primeiro ano de operações, o plano de marketing será de suma importância para guiar o empreendimento nesse estágio inicial. Ele será o instrumento central para coordenar o esforço de marketing, auxiliando a Empresa a ter direção e foco para atingir seus objetivos e estar orientada a atender as necessidades e desejos de seus consumidores. Para tanto, o plano de marketing será utilizado, de acordo com que Luce (2014) sugere, para um produto/mercado específico, ou seja, para as linhas de produto que a Empresa comercializa.

Conforme proposto por Luce (2014), o plano de marketing será estruturado da seguinte forma: (1) a escolha de um produto-mercado para a elaboração do plano; (2) a análise situacional, a qual compreende a análise de cenários, de concorrentes e clientes para identificar oportunidades e ameaças e pontos fortes e fracos da empresa; (3) a construção da Matriz SWOT e da elaboração das questões-chave; (4) a criação dos objetivos e metas do produto-mercado, das estratégias, do posicionamento e dos objetivos do composto de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação e serviços ao cliente); e (5) a elaboração de planos de ações para produto-mercado escolhido.

### 5.1. MATRIZ PRODUTO-MERCADO

A Empresa comercializa produtos tangíveis classificados como bens de consumo de compra comparada, que são aqueles que o cliente costuma compará-los quanto à adequação, qualidade, preço e modelo. De modo geral, os produtos da Empresa são divididos em três categorias conforme o uso: utilidades e organização; acessórios pessoais; e artigos de decoração. A primeira categoria representa 35,8% dos produtos da loja e é composta por itens como: agendas, aromatizantes de ambientes, bandejas, blocos de anotações, caixas, canecas, chaveiros, cinzeiros, cofres, copos, frascas, garrafas, latas, maletas, *necessaires*, organizadores em acrílico, porta-controles, porta-joias, porta-treco, produtos para banheiro (porta-escovas, porta-sabonete líquido, etc.), sacolas e etc. A categoria de acessórios pessoais representa 32,5% dos produtos comercializados e comporta mercadorias como: bolsas,

carteiras, cintos, echarpes, espelhos de bolsa, guarda-chuva, kits de pinceis para maquiagem, lenços, *pashminas*, sandálias (chinelos de dedo), semijoias, tiaras e etc. Já a categoria artigos de decoração representa 31,7% dos produtos da Empresa e é composta por objetos como: almofadas, arranjos, cabideiros, cachepots, enfeites, espelhos, gancheiras, lanternas, móveis, palavras decorativas, placas, porta-chaves, porta-retratos, quadros, relógios de parede, vasos e etc. Entretanto, é a categoria acessórios pessoais que possui o maior valor total de venda, seguida pelos produtos de utilidades e organização e, por último, pelos artigos de decoração. Dos produtos que foram efetivamente vendidos, até o início deste trabalho, 42,9% são da categoria utilidades e organização, 29,9% são acessórios pessoais e 27,3% são peças de decoração. Cabe ressaltar, porém, que, como o preço de venda é determinado por um *markup*, do total dos produtos vendidos, os artigos de decoração possuem o maior *markup* e os itens de acessórios pessoais o menor, ficando os objetos de utilidades e organização com um *markup* intermediário. Portanto, as três categorias são significantes, a primeira (utilidades e organização) por possuir a maior representatividade dos produtos vendidos, a segunda (acessórios pessoais) por ter o maior valor total de venda e a última (artigos de decoração) por possuir o maior *markup*; desta forma, as três categorias serão consideradas no presente plano de marketing.

Quanto ao mercado, até o início deste trabalho, a Empresa possuía uma cartela de clientes em que 81% são mulheres e 19% são homens. Desta forma, a segmentação do mercado é demográfica de acordo com o sexo (se homem ou mulher), ou seja, há alguns produtos que são essencialmente femininos e outros essencialmente masculinos. A Empresa não possui o número exato, mas a grande maioria das pessoas que já compraram na loja são os trabalhadores da redondeza (fluxo passante), ou seja, os funcionários das empresas públicas, empresas privadas, polo jurídico e escritórios de advocacia. São poucos os clientes que fazem parte da população residente da região, pois (1) a população residente do Bairro praticamente desconhece que o empreendimento possui um *mall* de lojas e que podem utilizar do *mix* de serviços disponibilizado pelo centro comercial e (2) os apartamentos da torre residencial do empreendimento somente começaram a ser entregues aos proprietários em setembro de 2015. Futuramente, segundo a construtora do empreendimento, haverá um fluxo diário qualificado de 26 mil pessoas, sendo 10 mil referente ao público do próprio empreendimento e 16 mil referente ao movimento dos prédios da região. Apesar de não atender, atualmente, o público residente, a Empresa não pode deixar de considerá-los neste plano de marketing, pois, daqui a alguns meses, será ele quem auxiliará no movimento (e nas

vendas) aos finais de semana, em que o fluxo diário de trabalhadores diminui drasticamente. Abaixo a matriz produtos-mercados com as áreas atendidas e seus respectivos mercados.

**Figura 12: Matriz produto-mercado**

Linha de produtos \ Mercados	Utilidades e Organização	Acessórios Pessoais	Artigos de Decoração
Para mulheres	X	X	X
Para homens	x	x	x

Fonte: elaborado pela autora

Constatou-se que, apesar da Empresa comercializar produtos para homens em todas as suas categorias, o número desses itens é muito pequeno quando comparado aos objetos à venda para as mulheres. Com grande frequência os clientes solicitam que a Empresa comercialize um maior número de produtos masculinos. Por outro lado, o mercado feminino é bastante significativo, uma vez que 81% dos clientes atuais da Empresa são mulheres. Desta forma, os dois mercados são importantes (um por ter maior demanda e outro por ter demanda, mas não ser bem atendido pela Empresa) e serão abrangidos neste plano de marketing. Para realizá-lo a autora levará o fato de que variedade de produtos é fundamental para a atração dos clientes, uma vez que o presenteador quer encontrar o presente ideal com rapidez e facilidade. Ademais, como a Empresa é nova e inexperiente no mercado em que atua, é importante que o plano de marketing abarque todas as linhas de produtos e os mercados que ela atende, de modo que as gestoras consigam entender melhor seus consumidores e colocar a Empresa em uma posição na mente do público-alvo. Isso será de suma importância para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, atendendo ou, até mesmo, superando as expectativas dos consumidores, de modo a alcançar a fidelização de clientes e captação de novos compradores.

## 5.2. ANÁLISE SITUACIONAL

A análise situacional é uma avaliação dos fatores, tanto externos quanto internos, que afetam o negócio de uma empresa. A seguir serão abordadas questões sobre os cenários,

clientes e concorrentes da empresa em estudo. Esses dados serão sumarizados em uma análise SWOT externa e interna.

### 5.2.1. Cenários

A seguir serão abordados os elementos macro ambientais que têm impacto no contexto atual em que a organização está inserida. Em posse desses elementos as gestoras da Empresa podem prever cenários, uma vez que estes formam, de certo modo, um método para articular os distintos caminhos que poderão existir, buscando identificar a maneira mais adequada de movimentos, diminuindo, assim, o impacto da incerteza.

Para encontrar os fatores correspondentes à demografia, economia, mercado e ambiente, tecnologia e ambiente natural, ambiente político e legal e ambiente sociocultural, procurou-se informações sobre o Bairro em que a loja está situada e questões relacionadas ao varejo, economia atual e dados importantes com relação aos consumidores. Para tanto, foram obtidas, a partir de dados secundários, informações como: a composição populacional do Bairro, renda da população porto alegreense, informações sobre varejo, a situação da inflação na Cidade, cenário econômico atual, consumo gaúcho nas atividades econômicas em que a Empresa se enquadra, vendas do varejo nas datas comemorativas, o crescimento das mulheres bacharéis em Direito (dado importante, pois a região em que a Empresa está situada contém um fluxo intenso de advogados), tecnologias atuais, custo da energia elétrica, mudanças relativas à legislação ambiental e a revitalização do Guaíba. Em resumo, na tabela abaixo (Tabela 1), há a identificação dos fatores macro ambientais, a sua tendência, o seu impacto para a Organização e as possíveis repercussões, bem como as fontes da informação desses dados.

Tabela 1: Elementos dos Cenários

Elemento	Fator	Tendência	Impacto	Possíveis Repercussões	Fontes
Demografia	Aumento populacional total do bairro Praia de Belas.	População aumentou de 1.869, em 2000, para 2.117, em 2010 (aumento de 11,71%).	Alto	Aumento da demanda por produtos.	Disponível em: <a href="http://portoalegremanalise.proce.mpa.com.br/?regiao=33_0_0">http://portoalegremanalise.proce.mpa.com.br/?regiao=33_0_0</a>
	Aumento no percentual de homens residentes, sobre o total da população residente (bairro Praia de Belas).	Aumento de 2,10% de homens residentes e diminuição de 1,77% de mulheres residentes, de 2000 para 2010.	Médio	Aumento da demanda por produtos masculinos.	Disponível em: <a href="http://portoalegremanalise.proce.mpa.com.br/?regiao=33_0_0">http://portoalegremanalise.proce.mpa.com.br/?regiao=33_0_0</a>
	Aumento no percentual da população idosa (de 60 anos e mais), sobre o total da população residente (bairro Praia de Belas).	Aumento de 31,56% da população idosa do bairro, de 2000 para 2010.	Baixo	Aumento da demanda por produtos mais conservadores (menos divertidos).	Disponível em: <a href="http://portoalegremanalise.proce.mpa.com.br/?regiao=33_0_0">http://portoalegremanalise.proce.mpa.com.br/?regiao=33_0_0</a>
	Aumento populacional no Trend City Center.	Aumento populacional devido à entrega dos apartamentos para os proprietários (e futura ocupação) e continuidade da ocupação nas torres comerciais. Futuramente, segundo a construtora do empreendimento, haverá um fluxo diário qualificado de 10 mil pessoas (público circulante do próprio empreendimento).	Alto	Aumento da demanda	Arquivo disponibilizado pela Construtora
Economia	Crescimento do rendimento médio real da população ocupada na Região Metropolitana de Porto Alegre.	O rendimento médio real da população ocupada na Região Metropolitana de Porto Alegre, estimado em R\$ 2.203,10, em julho de 2015, permaneceu estável no mês e cresceu 1,6% na comparação anual.	Alto	Aumento da capacidade de compra dos clientes, podendo aumentar a demanda e/ou ticket médio.	Disponível em: <a href="ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/Comentarios/2015/pm_e_201507rscomentarios.pdf">ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/Comentarios/2015/pm_e_201507rscomentarios.pdf</a>
	Varejo projeta retomada do crescimento em 2016.	De acordo com o presidente do Sindicato dos Lojistas de Porto Alegre (Sindilojas), Paulo Kruse, o faturamento do varejo deve apresentar queda superior aos 5%, em 2015, no Rio Grande do Sul. No primeiro semestre, a retração foi de 2,5%. Mesmo assim, na avaliação de Kruse, a situação do Estado não é tão grave quanto em outras regiões do Brasil. "Sentimos uma pequena queda nos primeiros seis meses do ano. Até dezembro, a expectativa não é alvissareira. Entretanto, mesmo sem saber em qual patamar, os negócios devem se estabilizar a partir de 2016, voltando a crescer lentamente", projeta.	Alto	Estabilidade e crescimento lento da demanda para 2016.	Disponível em: <a href="http://varejista.com.br/noticias/10756/varejo-projeta-retomada-do-crescimento-em-2016">http://varejista.com.br/noticias/10756/varejo-projeta-retomada-do-crescimento-em-2016</a>
	Porto Alegre é a única capital que registrou aumento na inflação para o consumidor na terceira semana de agosto.	Houve aumento do IPC-S (Índice de Preços ao Consumidor – Semanal) na terceira semana de agosto. O índice teve variação de 0,75%, 0,12 ponto percentual acima da apuração anterior, segundo dados divulgados pela FGV (Fundação Getulio Vargas).	Médio	Aumento dos custos e, consequentemente, dos preços, impactando na demanda e na capacidade de compra dos clientes.	Disponível em: <a href="http://www.osul.com.br/porto-alegre-e-a-unica-capital-que-registrou-aumento-na-inflacao-para-o-consumidor-na-terceira-semana-de-agosto/">http://www.osul.com.br/porto-alegre-e-a-unica-capital-que-registrou-aumento-na-inflacao-para-o-consumidor-na-terceira-semana-de-agosto/</a>
	Parcelamento dos salários dos	Dia 31 de julho de 2015, o governo anunciou o parcelamento dos salários dos servidores do Executivo	Médio	Diminuição da demanda e/ou ticket	Disponível em:

	servidores estaduais.	pela primeira vez.		médio dos clientes servidores estaduais.	<a href="http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2015/08/salarios-de-agosto-dos-servidores-do-rs-serao-pagos-em-quatro-parcelas.html">http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2015/08/salarios-de-agosto-dos-servidores-do-rs-serao-pagos-em-quatro-parcelas.html</a>
	Proposta de aumento de 17% para 18% da alíquota básica do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).	Palácio Piratini propôs aumento das alíquotas do ICMS (de 17% para 18%) para amenizar crise. Governo precisa do voto de 28 dos 55 deputados para aprovar projetos.	Alto	Caso seja aprovada a proposta, haverá aumento dos custos para os produtos comprados fora do Estado do RS e, por consequência, aumento do preço de venda dos produtos.	Disponível em: <a href="http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2015/08/confira-como-os-deputados-do-rs-devem-votar-o-aumento-de-impostos.html">http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2015/08/confira-como-os-deputados-do-rs-devem-votar-o-aumento-de-impostos.html</a>
<b>Mercado e Ambiente Competitivo</b>	Diminuição do consumo dos gaúchos (varejo restrito).	O Varejo Restrito gaúcho fechou o primeiro semestre de 2015 em -3,8%, o pior primeiro semestre desde 2003, quando ficou em -4,8%. Nas vendas por atividades (var. % real – junho/2015 contra junho/2014): móveis e eletrodomésticos caiu 11,2%; vestuário, calçados e tecidos caiu 7,8%; livrarias e papelarias caiu 0,4%; e artigos de uso pessoal e doméstico aumentou 0,2%.	Alto	Diminuição da demanda por produtos classificados nas categorias: móveis e eletrodomésticos; vestuário, calçados e tecidos; e livrarias e papelarias.	Disponível em: <a href="http://www.cdipoa.com.br/artigo-economia/pmc-jun-15/">http://www.cdipoa.com.br/artigo-economia/pmc-jun-15/</a>
	Sazonalidade e Instabilidade (vendas nas datas comemorativas).	Porto Alegre (2015): o faturamento do Dia das Mãe registrou um acréscimo de 3% em comparação com o mesmo período do ano passado (2014); as vendas do Dia dos Namorados registraram um crescimento de 7% na comparação com 2014; já o faturamento com o Dia dos Pais apresentou uma queda de 5% em relação a 2014.	Médio	Instabilidade da demanda por produtos.	Disponível em: <a href="http://www.cdipoa.com.br/noticias/">http://www.cdipoa.com.br/noticias/</a>
	Crescimento das mulheres bacharéis em Direito.	O número de bacharéis em Direito do sexo feminino que ingressa no mercado de trabalho cresce ano após ano e é um forte indicativo de que a mulher está rapidamente encontrando o seu espaço, podendo ultrapassar dentro de poucos anos a quantidade de profissionais do sexo masculino. Segundo Cadastro Nacional dos Advogados do Conselho Federal da OAB, em 2002, no Rio Grande do Sul, o número de advogados do sexo masculino era de 2.740 (59%) e do sexo feminino era de 1.914 (41%). Já em 2005, o número de advogados era de 4.561 (53%) e de advogadas de 4.117 (47%).	Médio	Aumento da demanda por produtos femininos.	Disponível em: <a href="http://www.oab.org.br/noticia/6477/dia-da-mulher-elas-ingressam-mais-na-advocacia-a-cada-ano?argumentoPesquisa=formsof(inflexional,%20%22crescimento%22)%20and%20formsof(inflexional,%20%22advogadas%22)">http://www.oab.org.br/noticia/6477/dia-da-mulher-elas-ingressam-mais-na-advocacia-a-cada-ano?argumentoPesquisa=formsof(inflexional,%20%22crescimento%22)%20and%20formsof(inflexional,%20%22advogadas%22)</a>
<b>Tecnologia e Ambiente Natural</b>	Novas tecnologias como um canal de interação com o consumidor	Segundo Alejandro Padron, líder para varejo da Consultoria da IBM Brasil: “As novas tecnologias abrem espaços para novas oportunidades. O cliente quer interagir quando e como ele quiser, não importando o canal, mas a experiência que a marca proporciona. Hoje, mais do que nunca, ele namora o produto online, mas procura a loja física para fechar o negócio. Por esse motivo, a loja tem que estar presente nessas plataformas, pois a briga entre esses dois canais acabou”. Portanto, a tecnologia e loja física devem ser aliadas na conquista de clientes.	Médio	Pensar na possibilidade de elaboração de um site para melhor informar os clientes e possíveis consumidores sobre os produtos, preços, etc. e/ou estar, constantemente, conectado à página da Empresa nas mídias sociais para responder os questionamentos dos	Disponível em: <a href="http://www.cdipoa.com.br/noticia/tecnologia-e-loja-fisica-sao-aliadas-na-conquista-de-clientes/">http://www.cdipoa.com.br/noticia/tecnologia-e-loja-fisica-sao-aliadas-na-conquista-de-clientes/</a>

				clientes.	
	Bandeira vermelha da conta de luz vai cair 18% em setembro.	A Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) aprovou a redução do valor adicional cobrado nas contas de luz com o acionamento da bandeira vermelha, de R\$ 5,50 para R\$ 4,50 por cada 100 kilowatt-hora (KWh) consumidos. Isso se justifica porque foi autorizado o desligamento de 21 térmicas com custo de operação acima de R\$ 600 por megawatt-hora (MWh). A medida vale a partir de 1º de setembro. A Aneel prevê que a queda de 18% do valor da bandeira vermelha reflita em uma redução média de 2% das contas de luz neste ano.	Baixo	Redução dos custos, podendo diminuir o preço dos produtos dos fornecedores, e possibilidade de diminuição do preço dos produtos ao consumidor.	Disponível em: <a href="http://www.valor.com.br/brasil/4200464/bandeira-vermelha-da-conta-de-luz-vai-cair-18-em-setembro">http://www.valor.com.br/brasil/4200464/bandeira-vermelha-da-conta-de-luz-vai-cair-18-em-setembro</a>
<b>Ambiente Político e Legal</b>	Mudanças relativas à legislação ambiental.	Muitos legisladores brasileiros vem propondo leis que estabelecem a substituição das sacolas plásticas e/ou de papel por outras com diferente tecnologia de decomposição. Não são só as sacolas plásticas descartadas incorretamente que causam impactos ambientais, mas também aquelas que seguem corretamente para depósitos de lixo (lixões ou aterros), causam problemas. Com relação às sacolas de papel, elas demandam por celulose em grandes quantidades e, por consequência, aumenta também a demanda por árvores. A solução ambiental para as sacolas plásticas e/ou papel envolve, necessariamente, a mudança de hábitos em relação a este item, seu uso consciente, reutilização e correto descarte e, antes de tudo, a redução drástica de seu consumo.	Médio	Mudança do material das sacolas da marca que, atualmente, são de papel.	Disponível em: <a href="http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/producao-e-consumo-sustentavel/saco-e-um-saco/saiba-mais">http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/producao-e-consumo-sustentavel/saco-e-um-saco/saiba-mais</a>
<b>Ambiente Sociocultural</b>	Primeira fase da revitalização da orla do Guaíba deve ficar pronta em 2017.	A primeira fase da revitalização da orla do Guaíba — trecho de 1.320 metros, da Usina do Gasômetro à Rótula das Cuias — deve ficar pronta em março de 2017. Isso caso os trabalhos se iniciem em outubro deste ano e cumpram o prazo de 18 meses estabelecido pela prefeitura.	Baixo	Aumento do fluxo de pessoas na redondeza e possível aumento da demanda nos finais de semana.	Disponível em: <a href="http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2015/08/primeira-fase-da-revitalizacao-da-orla-do-guaiba-deve-ficar-pronta-em-2017-4832536.html">http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2015/08/primeira-fase-da-revitalizacao-da-orla-do-guaiba-deve-ficar-pronta-em-2017-4832536.html</a>

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se concluir que o cenário econômico atual, de deterioração da economia brasileira e gaúcha como um todo, resulta em uma moderação no consumo das famílias. Ou seja, com a inflação elevada, taxas de juros altas, baixa confiança do consumidor, mercado de trabalho em processo de desaceleração e parcelamento dos salários de funcionários estatutários (no Rio Grande do Sul), impede que o consumidor encontre espaço em seu orçamento para aumentar seu consumo no mesmo ritmo dos anos anteriores. Porém, ainda há indicadores otimistas como: crescimento da população do Bairro, crescimento do rendimento médio real da população ocupada na Região Metropolitana de Porto Alegre, projeção de retomada do crescimento do varejo em 2016, bem como o crescimento das mulheres bacharéis em Direito (fator de suma importância, pois o público-alvo primário da Empresa são as mulheres).

Por fim, foram elaborados três cenários (Tabela 2): otimista, conservador e pessimista. Para a construção do plano de marketing, optou-se em trabalhar com o cenário conservador por considerá-lo o mais provável de ocorrer.

**Tabela 2: Cenários**

Fator	Cenário Otimista	Cenário Conservador	Cenário Pessimista
Aumento populacional total do bairro Praia de Belas.	Aumentará em maior proporção que os anos anteriores	Aumentará na mesma proporção que os anos anteriores	Permanecerá estável
Aumento no percentual de homens residentes, sobre o total da população residente (bairro Praia de Belas).	Aumentará em maior proporção que os anos anteriores	Aumentará na mesma proporção que os anos anteriores	Permanecerá estável
Aumento no percentual da população idosa (de 60 anos e mais), sobre o total da população residente (bairro Praia de Belas).	Permanecerá estável	Aumentará na mesma proporção que os anos anteriores	Aumentará em maior proporção que os anos anteriores
Aumento populacional no Trend City Center.	Aumentará mais do que o previsto	Aumentará o previsto	Aumentará menos do que o previsto
Crescimento do rendimento médio real da população ocupada na Região Metropolitana de Porto Alegre.	Aumentará em maior proporção que os anos anteriores	Aumentará na mesma proporção que os anos anteriores	Permanecerá estável
Varejo projetado retomado do crescimento em 2016.	Crescerá o previsto	Ficará estável	Não crescerá
Porto Alegre é a única capital que registrou aumento na inflação para o consumidor na terceira semana de agosto.	Diminuirá nos próximos meses	Permanecerá estável	Aumentará nos próximos meses
Parcelamento dos salários dos servidores estaduais.	Pagará os salários em dia	Continuará o parcelamento dos salários	Aumentará as parcelas dos salários
Proposta de aumento de 17%	Não será aprovada	Será aprovada	Será aprovado um reajuste

para 18% da alíquota básica do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).			maior
Diminuição do consumo dos gaúchos (varejo restrito).	Voltará a crescer	Permanecerá estável	Continuará a diminuir
Sazonalidade e Instabilidade (vendas nas datas comemorativas).	Estabilizará	Permanecerá instável	Aumentará a instabilidade
Crescimento das mulheres bacharéis em Direito.	Aumentará mais do que o previsto	Aumentará o previsto	Aumentará menos do que o previsto
Tecnologia e loja física aliadas na conquista de clientes.	Conquistará mais clientes	Permanecerá com os mesmos clientes	Perderá clientes
Bandeira vermelha da conta de luz vai cair 18% em setembro.	Diminuirá mais do que previsto	Diminuirá o previsto	Não diminuirá o previsto
Mudanças relativas à legislação ambiental.	Empresa contornará a situação de forma adequada	Empresa contornará a situação de forma adequada	Aumentará o número de mudanças
Primeira fase da revitalização da orla do Guaíba deve ficar pronta em 2017.	Ficará pronta no prazo	Atrasará pelo menos 1 ano	Atrasará mais que 1 ano

Fonte: elaborado pela autora

### 5.2.2. Clientes

Conforme relatado anteriormente, 10 clientes da Empresa foram entrevistados como forma de identificar opiniões/experiências em situações de compra de presente e de detectar as motivações da compra, os atributos dos produtos por eles valorizados e os diferentes atores presentes no processo de compra. A pesquisa com os clientes auxiliaram no reconhecimento desses aspectos, bem como possibilitaram a descoberta de outros aspectos também valorizados por eles e que não tinham sido previamente considerados. O ato de presentear alguém ocorre tanto por existir várias datas comemorativas ao longo do ano (aniversários, dia dos pais, dia das mães, dia das crianças, dia dos namorados, dia dos professores, natal, páscoa, casamentos, amigos secretos, etc.), como também pela vontade de presentear um ente querido para demonstrar afeição, amor, agradecimento, lembrança, merecimento e etc. Já presentear a si próprio normalmente ocorre para celebrar o atingimento de um objetivo, como forma de se consolar após um acontecimento negativo ou como parte de uma situação de mudança na sua vida, por exemplo.

### 5.2.2.1. Quem constitui o mercado?

Os clientes atuais da Empresa são os trabalhadores da região (tanto das próprias torres comerciais do empreendimento como das empresas da redondeza), em sua maioria jovens (de 19 a 29 anos de idade, segundo o IBGE) e adultos (de 30 a 59 anos de idade, conforme o IBGE), sendo que, aproximadamente, 81% são mulheres e 19% são homens. Por vezes, há também clientes que compram produtos da loja por estarem de passagem na redondeza, ou seja, pessoas que estão circulando nas torres comerciais do empreendimento (por exemplo, pacientes das clínicas médicas, clientes dos escritórios de advocacia, etc.) ou utilizando do polo jurídico da Cidade (por exemplo, pessoas que frequentam o Foro Central – Prédio II). A motivação para compra surge da necessidade e/ou desejo de presentear familiares e amigos ou até mesmo para se presentear. Os clientes atuais variam, portanto, desde estagiários, secretárias e vendedores até mesmo juízes e empresários; dessa forma, eles acabam por se enquadrar nos seis estratos socioeconômicos denominados A, B1, B2, C1, C2 e DE, de acordo com o Novo Critério de Classificação Econômica Brasil da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP). Porém, cabe ressaltar que há pouca frequência de compra dos clientes tanto das classes mais altas (A e B1) quanto da mais baixa (DE); portanto, a maioria dos clientes da Empresa se enquadram nas classes B1, C1 e C2.

A autora realizou no mês de outubro a contagem de clientes que entram e compram na loja, segundo o sexo (feminino ou masculino), para saber o índice de conversão de venda e este indicou que, aproximadamente, 42% dos clientes que entram na loja compram pelo menos algum produto, sendo que aproximadamente, 93% dos clientes que entraram na loja foram mulheres e 7% homens. Cabe salientar que o índice de conversão de venda é de 42% para as mulheres e 44% para os homens. O ticket médio da Empresa, de julho a outubro, foi cerca de R\$ 59,00, sendo que, aproximadamente, são realizadas 7 vendas ao dia.

Analisar a ocupação do empreendimento em que a Empresa está situada também possibilita conhecer os clientes atuais da Empresa, bem como os potenciais, uma vez que as duas torres comerciais, a torre residencial e algumas lojas ainda não estão totalmente ocupadas. No empreendimento há uma torre residencial, a qual compreende 274 unidades (plantas de 38 a 73m<sup>2</sup>), e duas torres comerciais: a Corporate, a qual comporta 88 unidades (conjuntos de 127,1 m<sup>2</sup> com possibilidade de junções até 538,3m<sup>2</sup>); e a Offices, a qual possui 264 unidades (conjuntos de 30 a 53m<sup>2</sup> com possibilidade de junções até 510m<sup>2</sup>). Além disso, embaixo das

torres, existe o Mall Boutique, ou seja, um conjunto de 28 lojas, bem como um estacionamento com vagas para mais de 1 mil veículos nos subsolos. Segundo a construtora do empreendimento, foi estimado um fluxo diário qualificado de 26 mil pessoas nesse complexo comercial, sendo 10 mil referente ao público do próprio empreendimento e 16 mil referente ao fluxo de pessoas dos prédios da região. Porém, conforme dados coletados com a administração do condomínio, em setembro de 2015, circularam, aproximadamente, 3.490 condôminos (proprietários e funcionários das empresas) e cerca de 1.715 visitantes. Esses dados totalizam uma fluxo em torno de 5.200 pessoas por mês. Comprova-se, portanto, que o fluxo de pessoas que atualmente circula pelas torres comerciais representa somente cerca de 2% do que foi estimado pela construtora. Em outubro, na Torre Corporate haviam 19,32% das salas ocupadas e 10,23% em obras, na Torre Offices haviam 16,67% das salas ocupadas e 16,29% em obras, na Torre Residence haviam 34,73% dos apartamentos entregues e 13,89% em obras, já das 28 lojas, 12 estão em funcionamento e 4 em obras.

Analisar o movimento do novo Foro de Porto Alegre (Foro Central – Prédio II) também é de suma importância para analisar os clientes atuais da Empresa, pois ele fica localizado em frente ao empreendimento da loja. Com estrutura de 23 andares, o novo Foro comporta as Varas Cíveis, de Família e Sucessões, Fazenda Pública, Falência e Concordata, Precatórios, Registros Públicos e Acidentes de Trabalho, além de existir os serviços de protocolo, informações, certidões e alvarás. Com espaço para 43 varas - que incluem gabinetes para os juízes de Direito, cartórios e salas de audiência -, segundo o diretor do Foro, o novo prédio foi planejado para atender ao aumento do número de processos cíveis nos próximos 30 anos. No total, foram transferidos do Foro Central I para o novo Foro 870 mil processos. Segundo informações da direção do novo Foro, atualmente, há um fluxo diário entre 6.000 e 7.000 pessoas, sendo que, aproximadamente, 1.500 servidores trabalham no local. Possui uma área de estacionamento para 170 veículos e o serviço de *drive thru* de protocolos que gera rapidez e praticidade para os advogados protocolarem documentos sem descer do carro. Outro dado relevante é o número de advogados no Rio Grande do Sul, há 66.664 advogados entre regulares e recadastrados (63.139 advogados, 2.459 estagiários e 1.066 suplementares), sendo que, do total, aproximadamente 53% são homens e 47% são mulheres.

Os clientes potenciais são os moradores da região: os moradores do Bairro e os futuros moradores da torre residencial do empreendimento. Eles são potenciais clientes, pois (1) os moradores do Bairro precisam ser informados que o empreendimento possui um *mall* de lojas e (2) os moradores da torre residencial do empreendimento precisam estar instalados nos

apartamentos (ou pelo menos circularem pelo empreendimento) para poderem desfrutar, com frequência, do *mall* de lojas. De modo geral, os clientes potenciais possuem a mesma motivação (necessidade e/ou desejo de presentear familiares e/ou amigos) que os clientes atuais, porém, precisam ser informados sobre as lojas do empreendimento, principalmente da Empresa em questão, para que seja ativada a disposição para o dispêndio, tanto de dinheiro (compra de produtos), quanto de tempo (para conhecer a nova loja de presentes da região). Apesar de não atender, atualmente, o público residente, eles são potenciais clientes para a Empresa e poderão manter a demanda principalmente nos finais de semana, momento em que o fluxo diário de trabalhadores diminui drasticamente. Portanto, será de suma importância monitorar os dados censitários sobre o bairro Praia de Belas e as suas tendências demográficas para adequar os produtos da Empresa aos clientes potenciais.

#### 5.2.2.2. Por que o mercado compra?

O mercado compra os produtos da Empresa, pois foram motivados por determinadas necessidades em determinados momentos. No caso em estudo, os clientes compram devido às necessidades sociais (sensação de pertencer, amor) e de estima (autoestima, reconhecimento), conforme a hierarquia das necessidades proposta por Maslow (apud LUCE, 2014, slide n. 17). Ou seja, o ato de presentear reforça os laços entre as pessoas e permite criar momentos especiais, de afeto, união, amizade, preocupação com o outro, recompensa por alcançar objetivos e etc. O motivo para comprar um presente pode ser tanto a utilidade que o objeto terá ao presenteado (motivações utilitárias), como também pode ser o prazer que o bem causará (por exemplo, de *status* social), a estética (por exemplo, a decoração de um ambiente) e o grau de emoção envolvido (por exemplo, produtos que possuem frases bonitas para homenagear o presenteado). Dessa forma, levando em consideração os produtos que a Empresa comercializa, os clientes compram presentes por serem movidos pelas motivações utilitárias (como, por exemplo, uma garrafa ser um meio de armazenar e servir bebidas, uma bolsa ser uma forma de guardar, organizar e transportar algo, já um porta-chaves servir para pendurar e organizar as chaves); mas também presenteiam por existir motivações hedônicas para compra (como, por exemplo, a garrafa também servir como decoração do ambiente (motivação hedônica ligada à estética), a bolsa também ajudar a compor um *look* e significar *status*, podendo indicar a classe

social da sua proprietária (motivações hedônicas ligadas à estética e à prazer), já o porta-chaves pode também compor a decoração do ambiente (motivação hedônica ligada à estética)).

### 5.2.2.3. O que o mercado compra?

No que tange os atributos do produto, a entrevista com os 10 clientes da Empresa, conforme Apêndice C, foi fundamental para o entendimento dos aspectos por eles valorizados. Sumarizaram-se os dados e a seguir serão apresentados os atributos que foram mais comentados em cada categoria de atributos (salientes, qualificadores e determinantes). Porém, cabe ressaltar, que a opinião de cada um deve ser levada em consideração, pois há opiniões diversas, como exemplo, o atributo preço que apesar de ter sido mais citado como um atributo qualificador, há ainda clientes que o consideram como determinantes. Portanto, é importante a Empresa personalizar o atendimento e entender qual a necessidade de cada cliente. O atendimento, a disposição e organização da loja, a variedade, o ambiente (incluindo limpeza) e a decoração e o *design* da loja foram considerados como atributos salientes, pois são imediatamente percebidos pelos clientes, porém não têm importância na tomada de decisão por parte deles. Entre os atributos importantes, os considerados qualificadores (qualificam ou não um produto para entrada no conjunto de consideração) foram preço, visto que muitos clientes estabelecem limites ou faixas de preço que podem desembolsar para presentear, e qualidade. Já como atributos determinantes para a escolha de um produto foram considerados os aspectos como: a utilidade; o gosto (estilo pessoal); e a singularidade (produtos diferentes, que não são facilmente encontrados em qualquer loja).

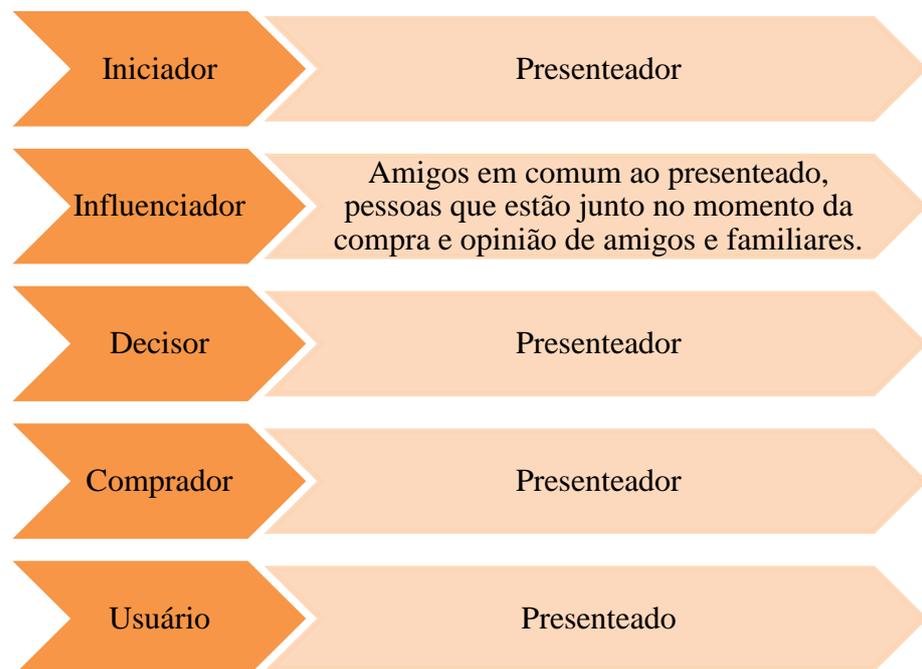
Em relação ao atributo atendimento, cabe salientar que a Empresa busca sempre personalizar seu atendimento, ou seja, procura entender qual as necessidades e desejos de cada cliente. Sempre que um cliente sugere algum produto, as sócias buscam encontrá-lo nos diferentes fornecedores e, quando o encontram, avisam o cliente que aquele produto sugerido e/ou encomendado já está disponível para compra. Empenho em atender bem o cliente promove um *feedback* bastante positivo dos clientes, pois constantemente eles parabenizam a Empresa pelo ótimo atendimento. Na página da Empresa no Facebook há exemplos desses elogios: "Loja linda!!!! Muitas coisas lindas e o atendimento é MIL!!!! Adorei. (...); " Amo a loja, tem de tudo um pouco e somente produtos de altíssima qualidade, além do atendimento sempre

maravilhoso. Super recomendo.". O atendimento personalizado da Organização também fica evidente, pois os clientes que realizam compras mais frequentemente já são chamados pelo nome e, geralmente, ganham brindes ou uma condição especial de pagamento (por exemplo, um desconto maior) a cada período de tempo (variável). As sócias entendem que isso são apenas algumas formas de retribuir a fidelidade dos clientes.

#### 5.2.2.4. Quem participa da compra?

A participação de diferentes atores e/ou agentes no processo de compra também é de suma importância para analisar os clientes, de modo a satisfazer suas necessidades e/ou desejos. A figura abaixo (Figura 13) demonstra os possíveis envolvidos no momento da compra de presentes.

**Figura 13: Papéis de Compra**



Fonte: elaborado pela autora

#### 5.2.2.5. Como o mercado compra?

A análise de como o mercado compra resultou o entendimento de que há separação entre compra e consumo, ou seja, este não é no local da compra. Além disso, os produtos comprados são todos à pronta entrega e as condições de pagamento são à vista (dinheiro ou cartão de débito) e a prazo (cartão de crédito, podendo parcelar). Cabe ressaltar que, em média, 60% das vendas são pagas à vista e 30% a prazo.

#### 5.2.2.6. Quando o mercado compra?

A análise de quando o mercado compra mostrou que as transações são relacionais, uma vez que a Empresa deseja estabelecer um vínculo com os clientes, oferecendo-lhes inclusive alguns benefícios (descontos especiais, brindes, etc.) em função da relação de fidelização; ademais, outro fator que exemplifica o relacionamento almejado é que muitos clientes compram mais de uma vez na Empresa e, frequentemente, comentam sobre o sucesso com o presente comprado, ou seja, os clientes costumam dar *feedbacks* sobre a reação do presenteado com o produto e sugestões de produtos para venda. A frequência de compra está relacionada com o número de datas comemorativas ao longo do ano e, também, das ocasiões em que o cliente compra produtos para si; já houveram clientes que compraram mais de uma vez ao mês, porém, como a Empresa não completou seu primeiro ano de operações, ainda não foi possível estimar qual a frequência média de compra por ano. Quanto ao tipo de produto envolvido na compra, como os consumidores costumam comparar os produtos quanto à adequação, qualidade, preço e modelo, o mercado compra produtos de consumo de compra comparada.

#### 5.2.2.7. Onde o mercado compra?

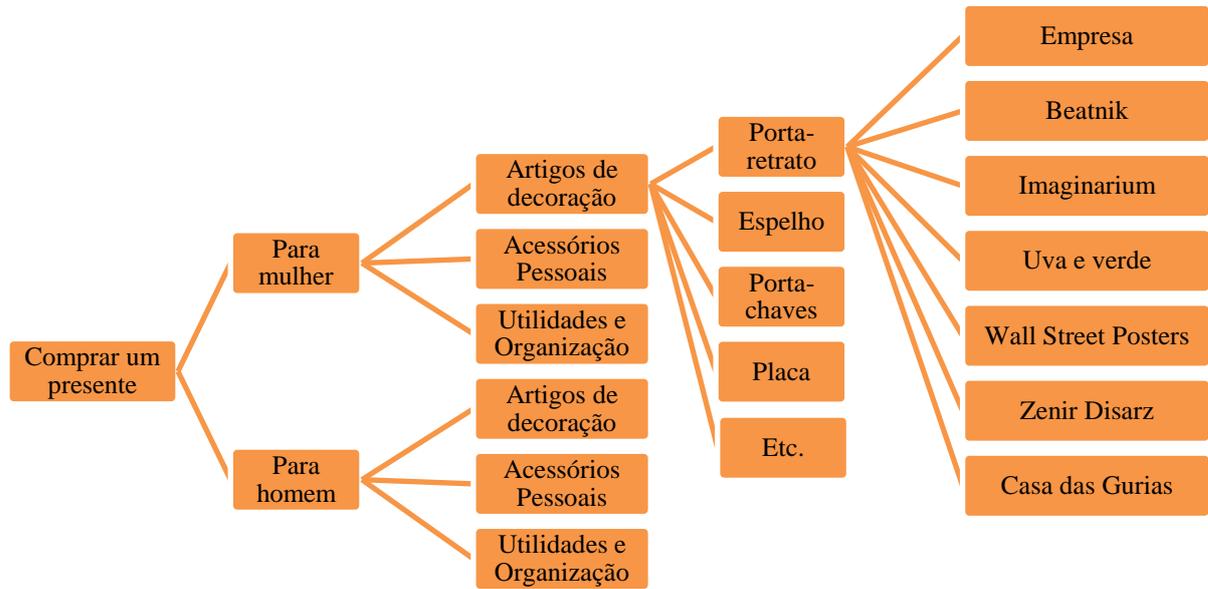
Atualmente, o mercado compra na única loja física da Empresa (canal de distribuição de marketing) e a venda é direta através do seu estabelecimento comercial tradicional situado em um centro comercial de bairro que possui 28 lojas. Até o momento do presente trabalho, a Empresa realizou vendas somente para consumidores finais; porém, pretende comercializar

produtos, conforme solicitação e encomenda, para empresas (vendas corporativas) como, por exemplo, para brindes de final de ano, brindes corporativos, etc.

### 5.2.3. Concorrência

Para identificar quem são os concorrentes da Empresa no que diz respeito às três linhas (utilidades e organização, acessórios pessoais, e artigos de decoração) e aos dois mercados (para mulheres e para homens), elaborou-se a hierarquia de produto abaixo (Figura 14), uma vez que esta demonstra o conjunto de opções, em todos os níveis possíveis, que um comprador considera em um processo de classificação de produtos. Utilizou-se a categoria artigos de decoração e, mais especificamente, o produto porta-retrato como exemplificação para a hierarquia do produto, pois todas as possíveis concorrentes comercializam esse tipo de artigo. Cabe ressaltar que, para descobrir as principais concorrentes da Empresa, restringiu-se à região em que a Empresa está situada e não a Cidade como um todo, visto que os clientes são as pessoas que circulam na redondeza do estabelecimento. Portanto, as principais concorrentes da Empresa são as lojas de presentes do Shopping Praia de Belas (Beatnik, Imaginarium, Uvaeverde, Wall Street Posters e Zenir Disarz) e a loja de presentes do Bairro (Casa das Gurias).

**Figura 14: Hierarquia de produto**



Fonte: elaborado pela autora

A tabela abaixo (Tabela 3) foi elaborada para estimar o volume de negócio dos concorrentes, a fatia de mercado de cada um deles e a sua respectiva tendência (perda, ganho ou manutenção), bem como enumerou os fatores diferenciadores entre os concorrentes no que diz respeito aos componentes do marketing *mix* e em outras variáveis pertinentes ao plano de marketing (característica do produto, estratégias e políticas de preço, canais e logística, comunicação integrada de marketing e outros). Na tabela estão ressaltados em negrito os principais fatores diferenciadores dos concorrentes. Cabe salientar que o volume de vendas, bem como a fatia de mercado, são apenas estimativas, pois não foram obtidos os dados reais com os concorrentes.

Tabela 3: Análise da Concorrência

Concorrente	Volume de Vendas	Fatia de Mercado (aprox.)	Tendência	Fatores Diferenciadores				
				Característica do Produto	Estratégias e Políticas de Preço	Canais e Logística	Comunicação Integrada de Marketing	Outros
EMPRESA	Faturamento médio mensal: R\$ 8.000,00 (média dos primeiros 5 meses de operação)	2%	Ganhar (previsão de aumento do fluxo de pessoas no empreendimento).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercializa: acessórios pessoais, artigos de decoração e utilidades e organização;</li> <li>- Grande amplitude e média profundidade;</li> <li>- Produtos mais tradicionais, não são, em grande maioria, temáticos/divertidos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foca em preços de referência e inferências preço-qualidade (há produtos com diferentes qualidades e, por isso, diferentes preços);</li> <li>- Preços médios;</li> <li>- Objetivo na determinação do preço: preço justo (que possibilite lucro e a compra de novos produtos, mas que seja acessível);</li> <li>- Método de det.: preço de <i>markup</i>, porém, este não é fixo, pois pode divergir conforme o valor percebido do produto e do preço de mercado (mescla três métodos de determinação de preços);</li> <li>- Descontos (por pagamento à vista e sazonais);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobertura: exclusiva (1 loja em Porto Alegre);</li> <li>- Canal de distribuição: loja física;</li> <li>- Canal para consumidor final: venda direta (estabelecimentos comerciais tradicionais);</li> <li>- Local: <i>shopping center</i> de bairro;</li> <li>- Realiza entregas para clientes da redondeza, sem custo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamanho da equipe: 2 pessoas;</li> <li>- Comunicações através de mídias digitais: Facebook e Instagram;</li> <li>- Realiza promoções de vendas no PDV (descontos);</li> <li>- Ótimo atendimento;</li> <li>- Aposta na comunicação boca-a-boca;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços ao cliente: vale-presente e lista de presentes;</li> <li>- Serviços pré-compra: aceita reservas, sugestões e encomendas;</li> <li>- Serviços pós-compra: entrega (para clientes da redondeza), embalagens para presente, cartões-presente (de felicitações), trocas e devoluções;</li> <li>- Serviços auxiliares: facilidades do empreendimento (estacionamento, restaurantes e banheiros);</li> <li>- Convenientemente localizada;</li> </ul>

<p>Beatnik  <b>“Acessórios psicodélicos pra você e para a sua casa”/moda retrô e acessórios alternativos</b></p>	<p>Faturamento médio mensal estimado: R\$ 25.000,00, uma vez que ela possui cerca de 50m<sup>2</sup> (considerou-se o artigo do Sebrae, de “Como montar uma loja de presentes e artigos de decoração”, que considerou que uma loja de 50m<sup>2</sup> possui um faturamento médio mensal de R\$ 25.000,00)</p>	<p>7%</p>	<p>Ganhar (previsão de aumento do fluxo de pessoas com a ampliação do terceiro piso no Praia de Belas Shopping)</p>	<p>- <b>Comercializa: acessórios pessoais (alguns acessórios diferentes como alargador de orelha), artigos de decoração e utilidades e organização;</b>  - <b>Grande amplitude e média profundidade;</b>  - <b>Foca em produtos temáticos/divertidos (super-herói, rock in roll);</b>  - Possui alguns fornecedores iguais ao da Empresa;  - Não comercializa bolsas como a Empresa (tem mochilas e bolsas divertidas/joviais);  - Não possui muitas <i>necessaires</i> (pouca variedade);</p>	<p>- <b>Não pratica preços de efeito psicológico;</b>  - <b>Preços médios para altos (possível liderança na qualidade do produto como objetivo de determinação do preço);</b>  - Exemplo 1: Porta-retrato de 3 fotos (marca igual)  * Empresa: R\$ 76,00  * Beatnik: R\$ 119,00  - Exemplo 2: Almofada de pescoço com massageador (marcas diferentes)  * Empresa: R\$ 79,00  * Beatnik: R\$ 85,00</p>	<p>- <b>Cobertura: seletiva (2 lojas em Porto Alegre);</b>  - Canal de distribuição: loja física;  - Canal para consumidor final: <b>venda direta (estabelecimentos comerciais tradicionais);</b>  - Local: <i>shopping center regional</i> (Total e Praia de Belas);</p>	<p>- Tamanho da equipe: 3 atendentes (<i>Shopping</i> Praia de Belas);  - <b>Comunicações através de mídias digitais: Facebook, Instagram e Twitter;</b>  - <b>Não realiza muitas promoções de vendas no PDV</b> (no dia visitado não haviam promoções);  - Bom atendimento;</p>	<p>- <b>Serviços ao cliente: vale-presente;</b>  - Serviços pós-compra: embalagens para presente;  - Serviços auxiliares: facilidades do shopping (estacionamento, restaurantes e banheiros);  - <b>Comercializa ingressos para alguns shows que ocorrem em Porto Alegre;</b></p>
<p>Imaginarium  <b>“Presentes Criativos” (reconhecida no Brasil como uma das maiores marcas de presentes criativos e inovadores, além de ser reconhecida nacional e internacionalmente</b></p>	<p>Faturamento médio mensal: R\$ 115.000,00 (média das franquias).</p>	<p>32%</p>	<p>Ganhar (previsão de aumento do faturamento de 7,5% a 9%, segundo a ABF).</p>	<p>- <b>Comercializa: decoração e presentes;</b>  - <b>Média amplitude e média profundidade;</b>  - <b>Foca em produtos para adolescentes/jovens;</b>  - Não possui o mesmo fornecedor da Empresa;  - Não comercializa bolsas como a Empresa (tem mochilas e bolsas divertidas/joviais);</p>	<p>- <b>Pratica preço de efeito psicológico;</b>  - <b>Preços médios para altos (possível liderança na qualidade do produto como objetivo de determinação do preço);</b>  - Pratica preço geográfico (preço loja</p>	<p>- <b>Cobertura: intensiva (5 lojas em Porto Alegre);</b>  - Canal de distribuição: loja física e por entrega (<i>site</i>);  - Canal para consumidor final: <b>venda direta (e-</b></p>	<p>- Tamanho da equipe: 3 atendentes (<i>Shopping</i> Praia de Belas);  - <b>Possui agência de propaganda e faz comunicações através de mídias digitais: Site, Facebook, Twitter, Pinterest,</b></p>	<p>- Serviços pós-compra: trocas e devoluções;  - Serviços auxiliares: facilidades do shopping (estacionamento, restaurantes e banheiros);</p>

<p>por antecipar conceitos e tendências em eletrônicos, utilitários e presentes)</p>				<p>- Não possui muitas <i>necessaires</i> (pouca variedade);</p>	<p>diferente do preço <i>site</i>, porém neste tem que pagar frete, fazendo igualarem-se os preços de loja e <i>site</i>);</p> <p>- Exemplo 1: Almofada de pescoço sem massageador (marcas diferentes)</p> <p>* Empresa: R\$ 56,00</p> <p>* Imaginarium: R\$ 89,90</p>	<p><b>commerce) e venda indireta (franquias/licenciados);</b></p> <p>- Local: <i>shopping center regional</i> (Barra, Bourbon Ipiranga, Bourbon Wallig, Praia de Belas e Iguatemi);</p>	<p><b>Instagram, Youtube;</b></p> <p>- Realiza promoções de vendas no PDV ("na compra de R\$ 120,00 a almofada de pescoço sai por R\$ 49,90");</p> <p>- Regular atendimento (atendentes um pouco indisposta a dar informações);</p>	
<p>Uva e verde “Presentes Criativos” “presente para divertir, encantar, surpreender”</p>	<p>Faturamento médio mensal: R\$ 60.000,00 (média das franquias).</p>	<p>16%</p>	<p>Ganhar (previsão de aumento do faturamento de 7,5% a 9%, segundo a ABF; e previsão de aumento do fluxo de pessoas com a ampliação do terceiro piso no Praia de Belas Shopping).</p>	<p><b>- Comercializa: objetos de uso pessoal, presentes e artigos de decoração;</b></p> <p><b>- Média amplitude e média profundidade;</b></p> <p>- Possui alguns fornecedores iguais ao da Empresa;</p> <p><b>- Produtos mais tradicionais, não são, em grande maioria, temáticos/divertidos;</b></p> <p>- Não comercializa bolsas como a Empresa (tem mochilas e bolsas divertidas/joviais);</p> <p>- Não possui muitas <i>necessaires</i> (pouca variedade);</p>	<p><b>- Não pratica preços de efeito psicológico;</b></p> <p><b>- Preços altos (possível maximização do lucro atual como objetivo de determinação do preço);</b></p> <p>- Exemplo 1: Almofada de pescoço sem massageador (marcas diferentes)</p> <p>* Empresa: R\$ 56,00</p> <p>* Uva e verde: R\$ 99,00</p> <p>- Exemplo 2: Cartão de Presente Pequeno</p> <p>* Empresa: R\$ 6,50</p> <p>* Uva e verde: R\$ 10,00</p>	<p><b>- Cobertura: seletiva (2 lojas em Porto Alegre);</b></p> <p>- Canal de distribuição: loja física;</p> <p>- Canal para consumidor final: <b>venda direta (estabelecimentos comerciais tradicionais – lojas próprias) e venda indireta (franquias);</b></p> <p>- Local: <i>shopping center regional</i></p>	<p>- Tamanho da equipe: 2 atendentes (<i>Shopping</i> Praia de Belas);</p> <p><b>- Comunicações através de mídias digitais: Site, Blog, Facebook, Twitter, Youtube;</b></p> <p><b>- Realiza promoções de vendas no PDV,</b> terá o <i>Black Friday</i> (mas no dia visitado não haviam promoções);</p> <p>- Bom atendimento;</p>	<p><b>- Serviços ao cliente: vale-presente;</b></p> <p>- Serviços pós-compra: trocas e devoluções;</p> <p>- Serviços auxiliares: facilidades do shopping (estacionamento, restaurantes e banheiros);</p>

						(Total e Praia de Belas);		
Wall Street Posters	Faturamento médio mensal estimado: R\$ 100.000,00 (considerando que em 2008 ela faturou 14,63 milhões e que ela possui 12 lojas próprias)	27%	Manter	<p>- <b>Comercializa: posters (foco), presentes e decoração;</b></p> <p>- <b>Pequena amplitude e pequena profundidade;</b></p> <p>- Possui alguns fornecedores iguais ao da Empresa;</p> <p>- Não comercializa bolsas como a Empresa;</p> <p>- Não possui muitas <i>necessaires</i> (pouca variedade);</p>	<p>- <b>Prática preço de efeito psicológico;</b></p> <p>- <b>Preços baixos (possível maximização da participação de mercado como objetivo de determinação do preço);</b></p> <p>- Exemplo 1: Pufes (marcas diferentes)</p> <p>* Empresa: R\$ 164,00 (produto com maior qualidade)</p> <p>* Wall Street Posters: R\$ 96,90 (produto com menor qualidade)</p> <p>- Exemplo 2: Relógio de parede (marcas diferentes)</p> <p>* Empresa: R\$ 85,00</p> <p>* Wall Street Posters: R\$ 36,90</p>	<p>- <b>Cobertura: intensiva (9 lojas em Porto Alegre);</b></p> <p>- Canal de distribuição: loja física e por entrega (<i>site</i>);</p> <p>- Canal para consumidor final: <b>venda direta (estabelecimentos comerciais tradicionais – lojas próprias) e venda indireta (franquias);</b></p> <p>- Local: <b>shopping center regional</b> (Iguatemi, Praia de Belas, Barra, Total, Lindóia, Rua da Praia e Bourbon Ipiranga, Assis Brasil, Wallig);</p>	<p>- Tamanho da equipe: 3 atendentes (<i>Shopping</i> Praia de Belas);</p> <p>- <b>Comunicações através de mídias digitais: Site, Facebook e Instagram;</b></p> <p>- <b>Realiza promoções de vendas no PDV</b> ("De - Por");</p> <p>- Regular atendimento (atendentes um pouco indisposta a dar informações);</p>	<p>- <b>Serviços ao cliente: vale-presente;</b></p> <p>- Serviços pós-compra: trocas e devoluções;</p> <p>- Serviços auxiliares: facilidades do shopping (estacionamento, restaurantes e banheiros);</p>
Zenir Disarz (Missão: “criar, industrializar e distribuir arte em	Faturamento médio mensal: R\$ 50.000,00 (média das franquias).	14%	Manter	<p>- <b>Comercializa: cartões artesanais de felicitações e expressão social, além de possuir uma linha de presentes e artigos de decoração (produtos com</b></p>	<p>- <b>Prática preço psicológico;</b></p> <p>- <b>Preços médios (possível liderança na</b></p>	<p>- <b>Cobertura: intensiva (1 loja franqueada, porém 105 lojas</b></p>	<p>- Tamanho da equipe: 3 atendentes (<i>Shopping</i> Praia de Belas);</p>	<p>- Serviços pós-compra: trocas e devoluções;</p> <p>- Serviços auxiliares:</p>

<p><b>forma de produtos que emocionem a todos (...)"</b></p>				<p><b>dizeres);</b>  - Média amplitude e grande profundidade (o mesmo produto em vários “temas” – ex. o porta-retrato tem );  - Produtos provençais e mais delicados;  - Como tem franquias e vende para o varejo, essa marca é um dos fornecedores da Empresa;  - Não comercializa bolsas como a Empresa;  - Não possui muitas <i>necessaires</i> (pouca variedade);</p>	<p><b>qualidade do produto como objetivo de determinação do preço);</b>  - Prática preços geográficos (preços variam de franquia para franquia);  - Exemplo 1: Placa com animais (mesmo produto)  * Empresa: R\$ 62,00  * Zenir: R\$ 69,40  - Exemplo 2: Porta-retrato profissões (mesmo produto)  * Empresa: R\$ 53,00  * Zenir: R\$ 59,00</p>	<p><b>em Porto Alegre que revendem produtos da marca);</b>  - Canal de distribuição: loja física;  - Canal para consumidor final:  <b>venda indireta (franquias e revendedores);</b>  - Local: <b>áreas comerciais centrais e shopping centers regionais e de bairro</b> (a franqueada é no Praia de Belas Shopping);</p>	<p>- <b>Comunicações através de mídias digitais: Site, Facebook, Twitter e Instagram;</b>  - <b>Realiza promoções de vendas no PDV</b> (no dia visitado haviam promoções de 30% de desconto);  - Bom atendimento;</p>	<p>facilidades do shopping (estacionamento, restaurantes e banheiros);</p>
<p>Casa das Gurias</p>	<p>Faturamento médio mensal estimado: R\$ 7.500,00, uma vez que ela possui aprox. 15 m<sup>2</sup> (estimou-se um faturamento proporcional ao artigo do Sebrae, de “Como montar uma loja de presentes e artigos de</p>	<p>2%</p>	<p>Perder (devido à entrada da Empresa na região)</p>	<p>- <b>Comercializa: confecções, acessórios, presentes personalizados, bijouterias, canecas e chocolate caseiro;</b>  - <b>Grande amplitude e pequena profundidade;</b>  - <b>Foca em produtos temáticos/divertidos (joaninha, cupcake, corujas, etc.);</b>  - <b>Foca em produtos para adolescentes/jovens;</b>  - <b>Possui um fornecedor, praticamente,</b></p>	<p>- <b>Não pratica preços de efeito psicológico;</b>  - <b>Preços altos (possível maximização do lucro atual como objetivo de determinação do preço);</b>  - <b>O fornecedor possui loja virtual, a qual tem preços diferentes da Casa das Gurias (pode</b></p>	<p>- <b>Cobertura: exclusiva (1 loja em Porto Alegre);</b>  - Canal de distribuição: loja física;  - Canal para consumidor final:  <b>venda direta (estabelecimentos</b></p>	<p>- Tamanho da equipe: 2 atendentes;  - <b>Comunicações através de mídias digitais: Facebook (não tem frequência);</b>  - <b>Não realiza muitas promoções de vendas no PDV</b></p>	<p>- <b>Serviços ao cliente: vale-presente;</b>  - Serviços pós-compra: trocas e devoluções;</p>

	decoração”, que considerou que uma loja de 50m <sup>2</sup> possui um faturamento médio mensal de R\$ 25.000,00)			<p><b>exclusivo de marca de presentes</b>, o qual a Empresa não trabalha;</p> <p>- Não comercializa bolsas como a Empresa;</p> <p>- Não possui muitas <i>necessaires</i> (pouca variedade);</p>	<p><b>acabar concorrendo com o próprio fornecedor);</b></p> <p>- Exemplo 1: Almofada de pescoço sem massageador (marcas diferentes)</p> <p>* Empresa: R\$ 56,00</p> <p>* Casa das Gurias: R\$ 99,00</p>	<p><b>comerciais tradicionais);</b></p> <p>- Local: <b>loja de rua</b> (prédio residencial que possui lojas embaixo);</p>	<p>(no dia visitado não haviam promoções);</p> <p>- Bom atendimento;</p>	
--	--	--	--	---	---	---	--	--

Fonte: elaborado pela autora

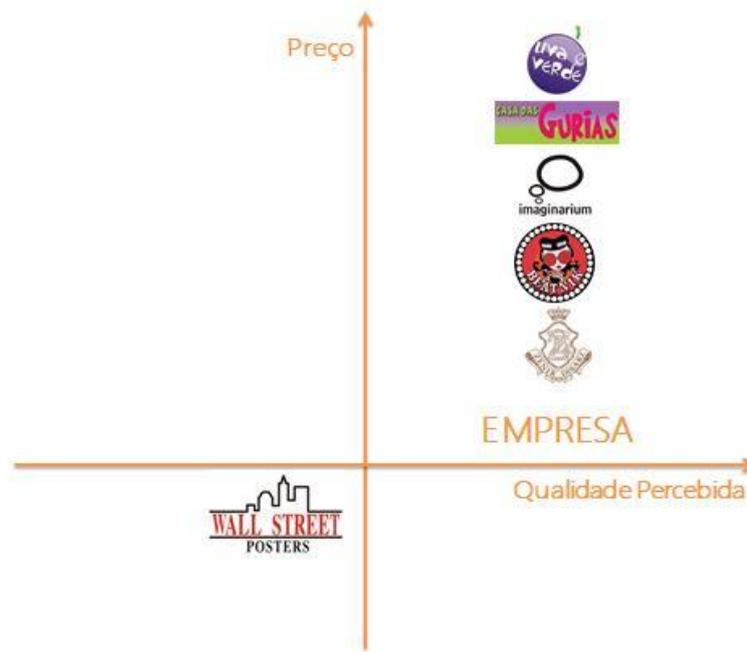
Portanto, os principais diferenciais da Empresa em relação aos concorrentes são:

- Característica do produto
  - ✓ Comercializa, além de decorações e presentes como os concorrentes, bolsas femininas, uma ampla gama de *nécessaires*, lenços, echarpes e *pashiminas*. Portanto, possui uma grande amplitude e média profundidade;
  - ✓ Os produtos são mais tradicionais (não são, em grande maioria, temáticos/divertidos) e, por isso, podem adequar-se a várias idades (não se limita somente ao público adolescente e jovem, como em alguns concorrentes).
- Estratégias e Políticas de Preço
  - ✓ Comercializa produtos de qualidade similares aos concorrentes (Beatnik, Imaginarium, Uva e Verde, Zenir e Casa das Gurias), porém com menor preço;
  - ✓ Comercializa produtos de maior preço que o concorrente Wall Street Posters, porém com maior qualidade;
  - ✓ Possui várias faixas de preço-qualidade;
  - ✓ O objetivo na determinação do preço é ser preço justo (que possibilite lucro e a compra de novos produtos, mas que seja acessível);
  - ✓ Utiliza o método de determinação de preços de *markup*, porém, este não é fixo, pois pode divergir conforme o valor percebido do produto e do preço de mercado (mescla três métodos de determinação de preços). Além disso, para determinar o preço de venda de produtos que possuem um valor de compra maior, o *markup* praticado costuma ser menor.
- Canais e Logística
  - ✓ Possui somente 1 loja (em que há a venda direta - estabelecimentos comerciais tradicionais), a qual não é franquia, e não possui *e-commerce*;
  - ✓ Realiza entregas para clientes da redondeza, sem custo;
  - ✓ Está localizada *shopping center* de bairro (*mall* de lojas), diferentemente da Casa das Gurias (loja de rua) e do restante dos concorrentes (loja de *shopping center* regional – Praia de Belas Shopping).

- Comunicação Integrada de Marketing
  - ✓ Comunicações através de mídias digitais: Facebook e Instagram. Nesses canais a Empresa comunica sobre promoções, quando chegam produtos novos, bem como mantém contato com os clientes, solucionando suas dúvidas (preços dos produtos, se chegou o produto que eles haviam solicitado, etc.) e reservando produtos para eles;
  - ✓ Atualmente, além das mídias digitais, a Empresa ainda depende da comunicação boca-a-boca para torná-la conhecida na região. Cabe ressaltar que vários novos clientes tem conhecido a Organização devido ao boca-a-boca positivo de clientes atuais. Como a Empresa possui limitação de recursos, isso é um grande ponto positivo, uma vez que ela não precisa desembolsar recursos para investir em uma grande comunicação.
- Outros
  - ✓ Oferece serviços ao cliente como o vale-presente (alguns concorrentes também oferecem) e lista de presentes (nenhuma das lojas concorrentes oferece esse serviço);
  - ✓ Aceita reservas, sugestões de produtos e encomendas (serviços pré-compra);
  - ✓ Realiza serviços pós-compra como: entrega (para clientes da redondeza), embalagens para presente, cartões-presente (de felicitações), trocas e devoluções;
  - ✓ Disponibiliza, para os clientes, serviços auxiliares como: facilidades do empreendimento (estacionamento, restaurantes e banheiros);
  - ✓ Está convenientemente localizada, ou seja, a Empresa fica perto do trabalho de um grande número de pessoas e estas podem comprar um presente, de forma planejada ou não planejada, no horário do almoço, antes de ir para um aniversário e/ou por estar no caminho de casa, por exemplo. Como os próprios clientes da Empresa relataram em suas entrevistas, existe a facilidade da Loja estar perto do seu local de trabalho, sem precisarem entrar em um *shopping* somente para comprar um presente.

A partir de todas essas informações, como forma de compreender o posicionamento da Empresa, foi elaborado um mapa perceptual (Figura 15) de acordo com o preço e a qualidade percebida. Percebe-se que Uva e Verde, Casa das Gúrias, Imaginarium, Beatnik, Zenir Disarz e a Empresa possuem qualidade similar dos produtos comercializados, porém os preços diferem significativamente, sendo que a primeira possui o maior preço e a última (a organização em estudo) o menor. É oportuno comentar que alguns dos fornecedores da organização em análise fornecem também para as lojas Beatnik e Uva e Verde e que os produtos da franquia Zenir Disarz também estão disponíveis para a compra na Empresa, uma vez que a fábrica da Zenir Disarz possui tanto o sistema de franquias, como também a venda para varejistas. Já a concorrente Wall Street Posters possui, dentre todas as empresas analisadas, o menor preço, porém a qualidade de alguns produtos também é inferior. Ademais, cabe ressaltar que a loja Casa das Gúrias é a concorrente menos perigosa, uma vez que é a mais distante geograficamente da Empresa e possui um *mix* de produtos confuso, pois comercializa, além de presentes, roupas e chocolates caseiros.

**Figura 15: Posicionamento da Marca - Mapa Perceptual**



Fonte: elaborado pela autora

#### 5.2.4. Análise SWOT Externa - análise de oportunidades e ameaças

A partir da análise dos cenários, clientes e concorrentes foi possível reconhecer as oportunidades e as ameaças do ambiente. A tabela abaixo (Tabela 4) demonstra as oportunidades, ou seja, situações externas que oferecem à Organização a possibilidade de facilitar o atingimento dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade. Já a Tabela 5 apresenta as ameaças, ocorrências externas que colocam a Organização diante de dificuldades para o alcance dos objetivos ou melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade. Em ambas as análises foram elaboradas uma escala de avaliação para graduar o nível de importância da oportunidade e da ameaça. É pertinente comentar que dez é uma boa oportunidade e zero uma grande ameaça.

**Tabela 4: Oportunidades**

<b>Oportunidades</b>	<b>Avaliação</b>
Aumento populacional total do bairro Praia de Belas	9
Aumento no percentual de homens residentes, sobre o total da população residente (bairro Praia de Belas)	8
Aumento populacional no Trend City Center	10
Crescimento do rendimento médio real da população ocupada na Região Metropolitana de Porto Alegre	9
Varejo projetado retomado do crescimento em 2016	9
Crescimento das mulheres bacharéis em Direito	8
Novas tecnologias como um canal de interação com o consumidor	7
Bandeira vermelha da conta de luz vai cair 18% em setembro	6
Primeira fase da revitalização da orla do Guaíba deve ficar pronta em 2017	6

Fonte: elaborado pela autora

**Tabela 5: Ameaças**

<b>Ameaças</b>	<b>Avaliação</b>
Aumento no percentual da população idosa (de 60 anos e mais), sobre o total da população residente (bairro Praia de Belas)	4
Porto Alegre é a única capital que registrou aumento na inflação para o consumidor na terceira semana de agosto	2
Parcelamento dos salários dos servidores estaduais	2
Proposta de aumento de 17% para 18% da alíquota básica do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS)	1
Diminuição do consumo dos gaúchos (varejo restrito)	1
Sazonalidade e Instabilidade (vendas nas datas comemorativas)	3
Mudanças relativas à legislação ambiental	4

Fonte: elaborado pela autora

#### 5.2.5. Análise SWOT Interna - análise de potencialidades e fragilidades

A partir da análise situacional interna, foi possível encontrar os pontos fortes e fracos da Organização. A Tabela 6 demonstra os pontos fortes, ou seja, características internas que

dão à Empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou facilitam o atingimento dos objetivos (incluindo rentabilidade). Já a Tabela 7 apresenta os pontos fracos, características internas ou uma limitação em um ativo que coloca a Organização em desvantagem em relação aos seus concorrentes ou em dificuldades para o alcance dos objetivos. Nessas análises foi elaborada uma escala de avaliação para graduar o nível de importância do ponto forte e do ponto fraco, o significado da escala é semelhante ao da análise externa, ou seja, dez corresponde a um ponto muito forte e zero a um muito fraco.

**Tabela 6: Pontos Fortes**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Avaliação</b>
Diversidade de opções (comercializa bolsas femininas, uma ampla gama de <i>necessaires</i> , lenços, echarpes e <i>pashiminas</i> , além dos produtos de decoração e presentes que os concorrentes também comercializam)	10
Produtos adequados a várias idades	6
Distintas faixas de preço-qualidade	8
Preço acessível (menor preço entre as concorrentes que possuem produtos similares)	9
Ótimo atendimento	9
Localização: está convenientemente localizada em um <i>mall</i> de lojas (espaço que mescla áreas ao ar livre e áreas cobertas, com <i>mix</i> variado de lojas de alimentação, serviços e compras)	10
Relacionamento com os clientes: a Empresa aceita reservas, sugestões de produtos e encomendas, com o objetivo de construir relacionamentos mais fortes com seu público-alvo sempre que possível.	7
Oferece serviços ao cliente como: o vale-presente e lista de presentes	7
Realiza entregas para clientes da redondeza, sem custo	8
Boca-a-boca positivo dos clientes atuais	7

Fonte: elaborado pela autora

**Tabela 7: Pontos Fracos**

<b>Pontos Fracos</b>	<b>Avaliação</b>
Não possui um posicionamento	1
Baixa variedade de produtos masculinos (público-alvo secundário)	3
Não possui um planejamento de compras (com base, por exemplo, nas datas comemorativas)	2
Baixo alcance das publicações nas mídias digitais (Facebook e Instagram)	4
Baixa comunicação visual (por exemplo, não há adesivos promocionais na vitrine)	3
Falta de comunicação da missão, visão e valores da Empresa	3
Não possui funcionários (vendedores)	2

Fonte: elaborado pela autora

### 5.3. MATRIZ DA SWOT E QUESTÕES-CHAVE DO PLANO DE MARKETING

Torna-se oportuno elaborar a Matriz da SWOT da Organização para identificar as questões-chave do plano de Marketing. A tabela abaixo (Tabela 8) enumera as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos anteriormente mencionados.

Tabela 8: Matriz da SWOT

<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento populacional total do bairro Praia de Belas;</li> <li>• Aumento no percentual de homens residentes, sobre o total da população residente (bairro Praia de Belas);</li> <li>• Aumento populacional no Trend City Center;</li> <li>• Crescimento do rendimento médio real da população ocupada na Região Metropolitana de Porto Alegre;</li> <li>• Varejo projeta retomada do crescimento em 2016;</li> <li>• Crescimento das mulheres bacharéis em Direito;</li> <li>• Novas tecnologias como um canal de interação com o consumidor;</li> <li>• Bandeira vermelha da conta de luz vai cair 18% em setembro;</li> <li>• Primeira fase da revitalização da orla do Guaíba deve ficar pronta em 2017.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento no percentual da população idosa (de 60 anos e mais), sobre o total da população residente (bairro Praia de Belas);</li> <li>• Porto Alegre é a única capital que registrou aumento na inflação para o consumidor na terceira semana de agosto;</li> <li>• Parcelamento dos salários dos servidores estaduais;</li> <li>• Proposta de aumento de 17% para 18% da alíquota básica do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS);</li> <li>• Diminuição do consumo dos gaúchos (varejo restrito);</li> <li>• Sazonalidade e Instabilidade (vendas nas datas comemorativas);</li> <li>• Mudanças relativas à legislação ambiental.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FORTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidade de opções;</li> <li>• Produtos adequados a várias idades;</li> <li>• Distintas faixas de preço-qualidade;</li> <li>• Preço acessível (menor preço entre as concorrentes que possuem produtos similares);</li> <li>• Ótimo atendimento;</li> <li>• Localização: está convenientemente localizada em um <i>mall</i> de lojas;</li> <li>• Relacionamento com os clientes: a Empresa aceita reservas, sugestões de produtos e encomendas;</li> <li>• Oferece serviços ao cliente como: o vale-presente e lista de presentes;</li> <li>• Realiza entregas para clientes da redondeza, sem custo;</li> <li>• Boca-a-boca positivo dos clientes atuais.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FRACOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não possui um posicionamento;</li> <li>• Baixa variedade de produtos masculinos;</li> <li>• Não possui um planejamento de compras (com base, por exemplo, nas datas comemorativas);</li> <li>• Baixo alcance das publicações nas mídias digitais (Facebook e Instagram);</li> <li>• Baixa comunicação visual (por exemplo, não há adesivos promocionais na vitrine);</li> <li>• Falta de comunicação da missão, visão e valores da Empresa;</li> <li>• Não possui funcionários (vendedores).</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

### 5.3.1. Questões-Chave de Aproveitamento das Capacidades

Para identificar as questões-chave de aproveitamento das capacidades, foi necessário combinar as oportunidades com os pontos fortes. A tabela a seguir (Tabela 9) evidencia quais são os quesitos importantes para o sucesso da Empresa quando são mesclados esses dois elementos da análise de SWOT.

Tabela 9: Questões-Chave de Aproveitamento das Capacidades

Oportunidade	+	Ponto Forte	=	Questão-Chave
Aumento populacional total do bairro Praia de Belas/ Aumento populacional no Trend City Center/ Varejo projetado retomado do crescimento em 2016		Diversidade de opções/ Produtos adequados a várias idades/ Distintas faixas de preço-qualidade/ Ótimo atendimento/ Localização (conveniência do <i>mall</i> de lojas)/ Realiza entregas para clientes da redondeza, sem custo/ Boca-a-boca positivo		Manter a amplitude e a profundidade do mix e as distintas faixas de preço-qualidade; lembrar a diversidade de opções, a ótima localização da loja e a entrega gratuita na redondeza, através de uma campanha de comunicação; criar campanhas promocionais para estimular mais o boca-a-boca positivo; e elaborar um cartão fidelidade para estimular as compras repetidas.
Aumento no percentual de homens residentes, sobre o total da população residente (bairro Praia de Belas)		Diversidade de opções/ Relacionamento com os clientes (aceita reservas, sugestões de produtos e encomendas)/ Oferece serviços ao cliente como: o vale-presente e lista de presentes		Aumentar a amplitude e profundidade do mix de produtos masculinos (buscar novos fornecedores); enfatizar para que os clientes sugiram produtos masculinos que gostariam que a Empresa comercializasse; e lembrar da opção de vale-presente (para quando não souber com que produto presentear).
Crescimento do rendimento médio real da população ocupada na Região Metropolitana de Porto Alegre		Distintas faixas de preço-qualidade/ Preço acessível (menor preço entre as concorrentes que possuem produtos similares)		Aumentar o <i>mix</i> de produtos que possuem uma faixa de preço-qualidade maior.
Crescimento das mulheres bacharéis em Direito		Diversidade de opções/ Produtos adequados a várias idades/ Distintas faixas de preço-qualidade/		Manter a amplitude e a profundidade do mix e as distintas faixas de preço-qualidade para o público primário (mulheres).
Novas tecnologias como um canal de interação com o consumidor		Relacionamento com os clientes (aceita reservas, sugestões de produtos e encomendas)		Estimular, via mídias digitais (Facebook e Instagram), as reservas, sugestões e encomendas por parte dos clientes.
Bandeira vermelha da conta de luz vai cair 18% em setembro		Preço acessível (menor preço entre as concorrentes que possuem produtos similares)		Manter as distintas faixas de preço-qualidade.
Primeira fase da revitalização da orla do Guaíba deve ficar pronta em 2017		Diversidade de opções/ Produtos adequados a várias idades/ Distintas faixas de preço-qualidade/ Localização (conveniência do <i>mall</i> de lojas)		Manter a amplitude e a profundidade do mix e as distintas faixas de preço-qualidade; lembrar a ótima localização da loja, através de uma campanha de comunicação.

Fonte: elaborado pela autora

## 5.3.2. Questões-Chave de Minimização das Limitações

Com o intuito de identificar as questões-chave de minimização das limitações, combinaram-se as oportunidades com os pontos fracos. A tabela a seguir (Tabela 10) demonstra quais são as questões encontradas no arranjo.

**Tabela 10: Questões-Chave de Minimização das Limitações**

Oportunidade	+	Ponto Fraco	=	Questão-Chave
Aumento populacional total do bairro Praia de Belas/ Aumento populacional no Trend City Center/ Varejo projeta retomada do crescimento em 2016/ Crescimento das mulheres bacharéis em Direito/ Bandeira vermelha da conta de luz vai cair 18% em setembro		Não possui um posicionamento/ Não possui um planejamento de compras/ Baixa comunicação visual/ Falta de comunicação da missão, visão e valores da Empresa/ Não possui funcionários (vendedores)		Criar um posicionamento e comunicá-lo; elaborar um planejamento de compras para comportar o crescimento da demanda e melhor gerenciar os estoques; desenvolver adesivos de vitrine para datas comemorativas; comunicar (na loja e nas mídias digitais) a missão/visão/valores; e contratar vendedor(a) para suprir a demanda (mais liberdade para as sócias realizarem compras, por exemplo)
Aumento no percentual de homens residentes, sobre o total da população residente (bairro Praia de Belas)		Baixa variedade de produtos masculinos		Aumentar a amplitude e profundidade do mix de produtos masculinos (buscar novos fornecedores de produtos masculinos).
Crescimento do rendimento médio real da população ocupada na Região Metropolitana de Porto Alegre/ Novas tecnologias como um canal de interação com o consumidor/ Primeira fase da revitalização da orla do Guaíba deve ficar pronta em 2017		Baixo alcance das publicações nas mídias digitais (Facebook e Instagram)		Promover a página no Facebook para ter maior alcance (conseguir convidar mais pessoas para curtir a página da Loja).

Fonte: elaborado pela autora

### 5.3.3. Questões-Chave de Conversão das Desvantagens

Buscando identificar as questões-chave de conversão das desvantagens, combinaram-se as ameaças com os pontos fracos. A Tabela 11, abaixo, mostra as questões encontradas com tal combinação.

**Tabela 11: Questões-Chave de Conversão das Desvantagens**

Ameaça	+	Ponto Fraco	=	Questão-Chave
Aumento no percentual da população idosa (de 60 anos e mais), sobre o total da população residente (bairro Praia de Belas)		Não possui um planejamento de compras/ Não possui funcionários (vendedores)		Aumentar o <i>mix</i> de produtos mais conservadores (menos divertidos); e contratar vendedor(a) para suprir a demanda (mais liberdade para as sócias realizarem compras, por

		exemplo).
Porto Alegre é a única capital que registrou aumento na inflação para o consumidor na terceira semana de agosto/ Parcelamento dos salários dos servidores estaduais/ Proposta de aumento de 17% para 18% da alíquota básica do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS)	Não possui um planejamento de compras	Planejar a compra de produtos com melhores preços e de fornecedores de dentro do Estado (para não sofrer com o aumento do ICMS) que possibilitem o parcelamento das compras, de modo a também poder aumentar o número de parcelas ao consumidor.
Diminuição do consumo dos gaúchos (varejo restrito)	Baixa variedade de produtos masculinos/ Baixa comunicação visual (por exemplo, não há adesivos promocionais na vitrine)	Aumentar o <i>mix</i> de produtos masculinos; e elaborar campanhas promocionais para os produtos classificados nas categorias: móveis e eletrodomésticos; vestuário, calçados e tecidos; e livrarias e papelarias (categorias que tiveram queda no consumo).
Sazonalidade e Instabilidade (vendas nas datas comemorativas)	Não possui um posicionamento/ Baixa comunicação visual (por exemplo, não há adesivos promocionais na vitrine)/ Baixo alcance das publicações nas mídias digitais (Facebook e Instagram)/	Criar um posicionamento e comunicá-lo (via mídias digitais e na loja física); e elaborar campanhas de comunicação nas datas comemorativas (adesivos de vitrine, por exemplo).
Mudanças relativas à legislação ambiental	Falta de comunicação da missão, visão e valores da Empresa	Comunicar a missão, visão e valores da Empresa para demonstrar a preocupação com o meio ambiente.

Fonte: elaborado pela autora

## 5.4. OBJETIVOS, ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO

### 5.4.1. Objetivos do Produto/Mercado

Como a Empresa vende produtos já existentes em mercados já existentes (penetração de mercado), ela tem como objetivo vender maiores volumes de produtos tanto para os clientes atuais, quanto para os novos clientes (clientes potenciais mencionados anteriormente). O empreendimento e a Organização são novos na região e, por isso, precisam de um tempo para se tornar conhecidos na redondeza. Esse fato ficou comprovado pela evolução nas vendas, pois a média de venda diária aumentou em 60% de junho para setembro, devido à abertura das lojas de alimentação no empreendimento e ao conhecimento, por parte de alguns

consumidores da redondeza, da existência de lojas no local. Levando-se em consideração o artigo "Como montar uma loja de presentes e artigos de decoração" do Sebrae e a matéria "Loja de presentes – Veja como ter uma" do *site* Novo Negócio, uma loja de pequeno porte (50m<sup>2</sup>) possui uma expectativa de faturamento mensal que gire em torno de R\$ 25.000,00. Como a Empresa possui uma área de 25m<sup>2</sup>, proporcionalmente o faturamento mensal deveria girar em torno de R\$ 12.500,00. Com base nisso e na perspectiva de aumento de circulação no empreendimento e abertura de novas lojas, o objetivo do produto-mercado analisado é de aumentar o volume de vendas da Empresa em 60% (em relação ao mesmo período do ano anterior) até dezembro de 2016.

#### 5.4.2. Estratégia Genérica de Marketing

Como a Empresa é nova no mercado, as sócias não decidiram formalmente que tipo de estratégia utilizar para se destacar no mercado. Para a Organização ter sucesso, ela deve satisfazer as necessidades dos consumidores melhor do que os concorrentes, porém essa vantagem deve ser sustentável em longo prazo. Portanto, as sócias da Empresa terão que decidir como se posicionar em relação aos concorrentes para obter a melhor vantagem competitiva possível. Para tanto, sugere-se que seja adotada uma estratégia agressiva de desafiante, uma vez que existem concorrentes próximas, principalmente as lojas de presentes do Praia de Belas Shopping, que podem afetar no não atingimento do objetivo da Empresa.

A concorrente que mais se aproxima, no quesito produtos, da Organização é a loja de presentes Beatnik, a qual possui vários produtos iguais aos da Empresa, devido alguns dos seus fornecedores serem os mesmos. O que difere as duas é o estilo, pois enquanto a Empresa possui produtos mais tradicionais, a Beatnik possui um estilo mais alternativo (acessórios psicodélicos, temáticos, estilo *rock in roll*), e alguns produtos que uma comercializa e a outra não (por exemplo, a Empresa comercializa itens que a Beatnik não possui como bolsas, *necessaires* e lenços; e a Beatnik comercializa itens como alargadores de orelha que a Empresa não possui). Dessa forma, como essa concorrente é a que mais ameaça a Empresa, sugere-se que seja adotada uma estratégia agressiva realizada pelos flancos, ou seja, atingindo os pontos fracos do concorrente como, por exemplo, produtos diferenciados, serviços ao cliente e entrega. A Empresa deve enfatizar o que ela se destaca perante a concorrente, como: a diversidade de

opções (maior amplitude de produtos); preço acessível (possui menor preço); relacionamento com os clientes (aceita reservas, sugestões de produtos e encomendas); oferece serviços ao cliente (vale-presente e lista de presentes); e realiza entregas para clientes da redondeza, sem custo. Cabe alertar que, apesar da Beatnik ser a concorrente mais perigosa, a Empresa não deve deixar de monitorar os movimentos das outras concorrentes.

#### 5.4.3. Posicionamento

Como a Empresa é nova no mercado, ainda não possui um posicionamento definido. O posicionamento da marca deve proporcionar que os consumidores entendam o que a Empresa oferece e o que a torna uma escolha competitiva superior, ou seja, a Empresa precisa comunicar ao consumidor em que categoria ou categorias o produto compete, além de seus pontos de paridade e diferença em relação aos concorrentes. Ela é de suma importância, portanto, para fazer com que a Empresa ocupe um lugar de destaque na mente do seu público-alvo. Os clientes da Empresa são homens e mulheres em sua maioria que trabalham na região onde ela está localizada e, futuramente, serão as pessoas da cidade de Porto Alegre como um todo. A Empresa vende presentes e objetos de decorações, mais especificamente divididos em três categorias: utilidades e organização; artigos de decoração; e acessórios pessoais. Os principais pontos de diferença da Empresa perante os concorrentes, que faz com que os clientes comprem os produtos da Empresa, são: a variedade dos produtos (grande amplitude e média profundidade); produtos adequados a várias idades; possui várias faixas de preço-qualidade; possui um dos melhores preços; realiza entregas para clientes da redondeza, sem custo; comunica nas mídias digitais quando há promoções e chegam novos produtos; possui outras alternativas como o vale-presente e lista de presentes; aceita reservas, sugestões de produtos e encomendas; e está convenientemente localizada, ou seja, a Empresa fica perto do trabalho e residência de um grande número de pessoas (possibilita facilidade e praticidade na compra de presentes).

Para tanto sugere-se as seguintes opções de posicionamento: "Sempre presente"; "Especialmente para você"; "Variedades em presente"; "A arte de presentear"; e "A arte de encantar em presente". Acredita-se, entretanto, que a opção de posicionamento "Sempre presente" seja a mais adequada, pois, além de ser uma frase curta, bem sonora e fácil de

memorizar, ela remete indiretamente a alguns fatores diferenciadores da Empresa como: a Empresa está sempre presente, pois o cliente tem a certeza de encontrar um presente devido à variedade de produtos e faixas de preço-qualidade; a Empresa está sempre presente, pois está convenientemente localizada e com um amplo horário de atendimento (por exemplo, as pessoas que estão saindo do trabalho tem a certeza que a loja estará aberta para realizar compras de última hora); e a Empresa está sempre presente, pois oferece também serviços acessórios, uma vez que se o cliente estiver na dúvida do que presentear, a Empresa tem a opção do vale-presente. Além disso, esse mantra para a marca ainda possui a palavra presente de forma a referir-se aos produtos que são comercializados.

#### 5.4.4. Objetivos de Marketing

Os objetivos de marketing são derivados das diferentes questões-chave do plano de marketing anteriormente definidas, ou seja, do aproveitamento das capacidades, minimização das limitações e da conversão das desvantagens. A tabela abaixo (Tabela 12) resume os objetivos de marketing sugeridos.

**Tabela 12: Objetivos de Marketing**

Objetivos de Marketing	
<b>Produto</b>	Manter a amplitude e a profundidade do <i>mix</i> .
	Aumentar a amplitude e profundidade do mix de produtos masculinos (buscar novos fornecedores).
	Aumentar o <i>mix</i> de produtos mais conservadores (menos divertidos) para atender melhor o público idoso.
<b>Preço</b>	Manter as distintas faixas de preço-qualidade.
	Aumentar o <i>mix</i> de produtos que possuem uma faixa de preço-qualidade maior.
	Planejar a compra de produtos com melhores preços e de fornecedores de dentro do Estado (para não sofrer com o aumento do ICMS) que possibilitem o parcelamento das compras.
<b>Distribuição</b>	Elaborar um planejamento de compras para comportar o crescimento da demanda e melhor gerenciar os estoques.
<b>Comunicação</b>	Elaborar uma campanha de comunicação para lembrar a diversidade de opções, a ótima localização da loja (conveniência de estar perto do local de trabalho ou da residência) e a entrega gratuita na redondeza.
	Criar campanhas promocionais para estimular mais o boca-a-boca positivo. Exemplo: "Gostou do presente? Quer ganhar um desconto exclusivo? Para concorrer basta postar a foto do seu presente no Facebook e marcar a Empresa. Quem tiver a foto mais curtida, durante 1 mês, ganhará X% de desconto."
	Criar um posicionamento e comunicá-lo (via mídias digitais e na loja física).
	Desenvolver adesivos de vitrine para datas comemorativas.
	Comunicar, tanto na loja física quanto nas mídias digitais, a missão, visão e valores da Empresa, inclusive para demonstrar a preocupação com o meio ambiente.
	Contratar um(a) vendedor(a) para suprir a demanda (mais liberdade para as sócias realizarem compras, por exemplo), bem como treinar para manter o padrão de atendimento.

	Promover a página no Facebook para ter maior alcance (conseguir convidar mais pessoas para curtir a página da Loja).
	Elaborar campanhas promocionais para os produtos classificados nas categorias: móveis e eletrodomésticos; vestuário, calçados e tecidos; e livrarias e papelarias (categorias que tiveram queda no consumo dos gaúchos).
<b>Serviços ao Cliente</b>	Elaborar um cartão fidelidade para estimular as compras repetidas. Exemplo: “Quanto mais você presentear, você é que ganhará um presente. A cada 5 compras na Empresa, você ganha um desconto de X% na próxima compra” (regras: desconto não cumulativo nos produtos que já estão em promoção).
	Estimular e disponibilizar, tanto nas mídias digitais como na própria loja, um espaço para que os clientes sugiram produtos que gostariam que a Empresa comercializasse, bem como comunicar sobre a possibilidade de reservas e encomendas por parte dos clientes.
	Lembrar, tanto quando realizar comunicações nas mídias digitais quanto no atendimento dos clientes na loja, das opções de vale-presente e lista de presentes.

Fonte: elaborado pela autora

## 5.5. PLANOS DE AÇÃO

A partir das questões anteriormente mencionadas, formularam-se programas de ação que alcancem os objetivos do produto-mercado e de Marketing. As tabelas abaixo (Tabela 13) explana os planos de ação, por quem, quando e onde será realizado, por que motivo e como implementá-lo, bem como quanto irá custar.

Tabela 13: Planos de Ação

O quê?	Manter a amplitude e a profundidade do <i>mix</i>	Aumentar a amplitude e profundidade do mix de produtos masculinos	Aumentar o <i>mix</i> de produtos mais conservadores (menos divertidos)	Manter as distintas faixas de preço-qualidade	Aumentar o <i>mix</i> de produtos com maior faixa de preço-qualidade	Planejar a compra de produtos de fornecedores de dentro do Estado	Elaborar um planejamento de compras (2016)	Elaborar uma campanha de comunicação	Criar campanhas promocionais para estimular mais o boca-a-boca positivo
Quem?	Gestoras	Gestoras	Gestoras	Gestoras	Gestoras	Gestoras	Gestoras	Gestoras e Agência de Comunicação	Gestoras
Quando?	Dez/2015	Jan/2016	Jan/2016	Dez/2015	Jan/2016	Jan/2016	Dez/2015	Fev/2016	Mar/2016
Onde?	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja	Mídias digitais e convencionais (jornais, revistas)	Loja e mídias digitais
Por quê?	Para ter distintas opções	Para aumentar as opções de presentes masculinos	Para aumentar as opções de presentes para idosos	Para ser acessível a diversos públicos	Para acompanhar o crescimento do rendimento médio real da população de POA	Para não sofrer com o aumento do ICMS.	Para melhor gerenciar o estoque e possuir novidades para as datas comemorativas	Tornar a Empresa conhecida na redondeza e em Porto Alegre	Para estimular mais o boca-a-boca positivo
Como?	Continuar comprando da mesma forma	Comprar mais produtos masculinos	Comprar mais produtos adequados à idosos	Continuar comprando da mesma forma	Comprar mais produtos sofisticados	Buscar novos fornecedores do RS	Analisar a saída das mercadorias e elaborar um calendário de compras	Contratar uma agência para elaborar uma campanha de comunicação	Criar uma promoção que estimule o cliente a indicar a Empresa para conhecidos
Quanto?	Horas de trabalho do pessoal envolvido	Custo dos produtos e horas de trabalho do pessoal envolvido	Custo dos produtos e horas de trabalho do pessoal envolvido	Horas de trabalho do pessoal envolvido	Custo dos produtos e horas de trabalho do pessoal envolvido	Horas de trabalho do pessoal envolvido	Horas de trabalho do pessoal envolvido	Exemplo: espaço em uma revista do Bairro (R\$ 400,00/semestre)	Horas de trabalho do pessoal envolvido

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 14: Planos de Ação (continuação)

O quê?	Criar um	Desenvolver	Comunicar,	Contratar	Promover a	Elaborar campanhas	Elaborar um	Disponibilizar	Lembrar das
--------	----------	-------------	------------	-----------	------------	--------------------	-------------	----------------	-------------

	posicionamento e comunicá-lo	adesivos de vitrine para datas comemorativas	a missão, visão e valores	um(a) vendedor(a)	página no Facebook	promocionais para algumas categorias	cartão fidelidade	espaço para sugestões, reservas e encomendas	opções de vale-presente e lista de presentes
Quem?	Gestoras	Gestoras	Gestoras	Gestoras	Gestoras	Gestoras	Gestoras	Gestoras	Gestoras
Quando?	Dez/2015	Datas comemorativas	Dez/2015	Mar/2016	Jan/2016	Jan/2016	Mar/2016	Jan/2016	Dez/2015
Onde?	Loja e mídias digitais	Loja	Loja e mídias digitais	Loja	Mídia digital (Facebook)	Loja e mídias digitais	Loja	Loja e mídias digitais	Loja e mídias digitais
Por quê?	Para posicionar a marca na mente do consumidor	Para estimular a compra de produtos nas datas comemorativas	Para o cliente conhecer os propósitos da Empresa	Para suprir o aumento da demanda e dar mais liberdade para as sócias	Para alcançar mais pessoas (potenciais clientes)	Para estimular o consumo das categorias que tiveram queda no consumo dos gaúchos	Para estimular as compras repetidas	Para aumentar a satisfação do cliente em encontrar na Loja o que ele precisa e/ou deseja	Para aumentar a satisfação do cliente em ganhar o que precisa e/ou deseja
Como?	Criar, a partir de fatores diferenciadores da Empresa, um <i>slogan</i> para a marca	Desenvolver os adesivos e imprimir em uma empresa especializada	Colocar um quadro na loja e comunicar no Facebook	Entrevistar e selecionar vendedoras	Pagar, ao Facebook, para promover a página	Aplicar um percentual de desconto às categorias: móveis e eletrodomésticos; vestuário, calçados e tecidos; e livrarias e papelarias	Criar um cartão fidelidade, bem como sua regra, e imprimí-lo	Criar um quadro de sugestões na loja física e estimular, nas mídias digitais, os comentários com sugestões, reservas e encomendas	Comentar, durante o atendimento e/ou nas mídias digitais, sobre essas opções
Quanto?	Horas de trabalho do pessoal envolvido	Variável ao tamanho (de R\$ 50,00 à R\$ 500,00)	Horas de trabalho do pessoal envolvido	Salários e benefícios da categoria	Variável (de R\$ 19,00/dia a R\$76,00/dia)	Horas de trabalho do pessoal envolvido	Horas de trabalho do pessoal envolvido e R\$ 33,00 (impressão)	Horas de trabalho do pessoal envolvido e quadro (R\$ 20,00)	Horas de trabalho do pessoal envolvido

Fonte: elaborado pela autora

## 6. CONCLUSÃO

Ao término do presente trabalho percebe-se que o setor de presentes e decorações é próspero. De acordo com o Sebrae, em seu artigo de como montar uma loja de presentes e artigos de decoração, cerca de 10% das vendas mundiais de produtos são destinadas a presentes e que, no Brasil, práticas corporativas, como o amigo secreto, acabam por tornar obrigatório o ato de presentear independente da proximidade com o colega presenteado. O consumo, por consequência, tende a ser maior nas datas comemorativas como: dia dos pais, dia das mães, dia das crianças, dia dos namorados, dia dos professores, natal, páscoa, casamentos, aniversários, além dos amigos secretos. Porém, independente de datas comemorativas, como a Empresa também comercializa itens de decoração, há muitos clientes que compram esses itens para decorar sua casa, escritório e ambientes em geral, o que, de certa forma, auxilia na sazonalidade que pode ocorrer nesse tipo de negócio.

A escolha do ponto comercial também foi de suma importância para justificar o crescimento das vendas desde sua inauguração. O local está rodeado de repartições públicas e privadas significativamente importantes na economia gaúcha, localizado em um complexo que contempla tanto prédios comerciais como residenciais, bem como está acessível à moradores dos bairro como, por exemplo, Praia de Belas, Centro, Cidade Baixa e Menino Deus. Apesar de estar próximo ao Praia de Belas Shopping, a Empresa tem obtido um retorno positivo de seus clientes que relatam não gostar de ter que entrar no shopping somente para comprar um presente e que, como o *mall* de lojas onde ela está localizada reúne diversas opções (alimentação, lojas e serviços), preferem frequentar esse novo empreendimento.

Cabia à Empresa, entretanto, conhecer melhor o cenário atual em que está operando, seus clientes e concorrentes, seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças do ambiente, para criar seus objetivos e metas, suas estratégias, seu posicionamento, seus objetivos do composto de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação e serviços ao cliente) e os planos de ações. Como a Empresa é nova, optou-se por elaborar o presente plano de marketing de todos os produtos-mercados por ela contemplados. A elaboração dos cenários foi de suma importância para articular os distintos caminhos que poderão existir, buscando identificar a maneira mais adequada de movimentos, diminuindo, assim, o impacto da incerteza. A análise dos clientes mostrou o processo de compra dos clientes, suas motivações

(necessidades e desejos), os atributos do produto/serviço por eles valorizados para uma melhor elaboração da oferta da empresa e as influências dos diversos atores envolvidos em uma decisão de compra. Cabe salientar que o público primário da Empresa são as mulheres, porém, o mercado masculino também não pode deixar de ser considerado, pois os produtos masculinos são constantemente demandados pelos clientes, tanto por homens quanto por mulheres, e os clientes homens também possuem um bom índice de conversão em venda, levemente maior que o das mulheres. A análise dos concorrentes possibilitou mostrar quais os principais fatores diferenciadores da Empresa perante à concorrência e o que os concorrentes possuem de diferenciação.

A análise de SWOT permitiu a visualização dos pontos fracos e fortes, das oportunidades e ameaças que poderão ser enfrentadas pela Empresa, e subsidiou a elaboração dos objetivos e metas, das estratégias, do posicionamento, dos objetivos do composto de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação e serviços ao cliente) e dos planos de ações para produto-mercado escolhido. Para aumentar o volume de vendas da Empresa em 60% (em relação ao mesmo período do ano anterior) até dezembro de 2016, entretanto, é preciso realizar ações como: manter a amplitude e a profundidade do *mix*; aumentar a amplitude e profundidade do mix de produtos masculinos; aumentar o *mix* de produtos mais conservadores (menos divertidos); manter as distintas faixas de preço-qualidade; aumentar o *mix* de produtos com maior faixa de preço-qualidade; planejar a compra de produtos de fornecedores de dentro do estado; elaborar um planejamento de compras (2016); elaborar uma campanha de comunicação; criar campanhas promocionais para estimular mais o boca-a-boca positivo; criar um posicionamento e comunicá-lo; desenvolver adesivos de vitrine para datas comemorativas; comunicar, a missão, visão e valores; contratar um(a) vendedor(a); promover a página no Facebook; elaborar campanhas promocionais para algumas categorias; elaborar um cartão fidelidade; disponibilizar espaço para sugestões reservas e encomendas; lembrar das opções de vale-presente e lista de presentes. Cabe salientar a importância de se elaborar um posicionamento para posicionar a empresa em um lugar de destaque na mente do público-alvo, o qual foi sugerido pela autora, pois ainda não havia sido concebido pela Empresa.

O sucesso do plano, entretanto, depende da implementação, esta é tão importante quanto à formulação. Para a execução ser bem sucedida é preciso, além da formulação de um plano, mensurar a estratégia mediante indicadores e geri-la de maneira adequada. Ademais, recomenda-se que este plano seja, anualmente, revisado e atualizado, de modo que novas

oportunidades sejam aproveitadas e novas ameaças sejam evitadas, e que as novas ideias possam contribuir para o crescimento da Empresa. A realização deste trabalho foi uma oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de Administração e uma forma de refletir sobre a importância da profissão de administrador, mais especificamente de um profissional de marketing.

## REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. 2013. Disponível em: < <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

ANDRAUS, Lourdes Maria Silva; MUNARI, Denize B.; FARIA, Ruth M.; SOUZA, Adenícia C. S. **Incidentes críticos segundo os familiares de crianças hospitalizadas**. Revista de Enfermagem UERJ, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. 574-579, out./dez. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA. **ABEP reúne mercado e apresenta o Novo Critério Brasil**. Disponível em: <<http://www.abep.org/blog/acontece-na-abep/abep-reune-mercado-e-apresenta-o-novo-criterio-brasil/>>. Acesso em: 28 set. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA. **Critério de classificação econômica Brasil 2015**. Disponível em: <<http://www.abep.org/criterio-brasil/>>. Acesso em: 23 set. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **ABF e ABRASCE divulgam estudo inédito sobre franquias e shoppings no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/abf-e-abrasce-divulgam-estudo-inedito-sobre-franquias-e-shoppings-no-brasil>>. Acesso em: 21 mar. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Evolução do Setor 2003-2014**. 2015. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-2003-2014#>>. Acesso em: 21 mar. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Evolução do Setor em 2014**. 2015. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho-franchising-brasileiro-2014.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2015.

BORN, R. et al. **Construindo o plano estratégico**. Porto Alegre, RS: Sulina, 2007.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONFEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. **Empresômetro**. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

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

LUCE, Fernando Bins. **Planejamento e Estratégia de Marketing**. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014/02. Modelo de Plano de Marketing elaborado pelo Professor. Slides retirados da Plataforma Navi UFRGS no decorrer do semestre letivo de 2014.

MAIOJAMA. **Trend City Center**. Disponível em: <[http://www.maiojama.com.br/trend/index\\_trend.html](http://www.maiojama.com.br/trend/index_trend.html)>. Acesso em: 24 out. 2015.

MAIOJAMA. **Trend City Center**. Disponível em: <<http://www.maiojama.com.br/site/trend-city-center.php>>. Acesso em: 24 out. 2015.

MALHOTRA, N. **Planos de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MCDONALD, M. **Planos de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

NOVO NEGÓCIO. **Loja de presentes – Veja como ter uma**. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/loja-de-presentes-veja-como-ter-uma/>>. Acesso em: 14 out. 2015.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Conselho Federal. **Quadro de advogados**. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>>. Acesso em: 17 set. 2015.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Ordem dos advogados do brasil/Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.oabrs.org.br/inicio>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

PORTAL CORREIO DO POVO. **Novo prédio do Foro Central é inaugurado em Porto Alegre**. Disponível em: <<http://www.correiodopovo.com.br/Noticias/?Noticia=507722>>. Acesso em: 17 set. 2015.

PORTAL EMPREENDEDOR. **Zenir Disarz**. Disponível em: <<http://empreendedor.com.br/guia-de-franquias/zenir-disarz/>>. Acesso em: 23 set. 2015.

PORTAL DO FRANCHISING. **Franquia Imaginarium**. Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/franquia-imaginarius-decoracao-e-presentes>>. Acesso em: 23 set. 2015.

PORTAL DO FRANCHISING. **Franquia Uva e Verde**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/franquia-uva-e-verde-decoracao-e-presentes>>. Acesso em: 23 set. 2015.

PORTAL DO FRANCHISING. **Fundadores da Imaginarium deixam a empresa**. Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/noticias/fundadores-da-imaginarius-deixam-a-empresa>>. Acesso em: 23 set. 2015.

PORTAL GLOBO. **Novo prédio do Foro Central é inaugurado em Porto Alegre**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2013/09/novo-predio-do-foro-central-e-inaugurado-em-porto-alegre.html>>. Acesso em: 17 set. 2015.

PORTAL PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **As maiores e melhores franquias do setor Casa, Decoração e Presentes**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,ERT82406-17208,00.html>>. Acesso em: 10 out. 2015.

PORTAL ZERO HORA. **Novo Foro da Capital concentra varas cíveis**. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticia/2013/09/novo-foro-da-capital-concentra-varas-civeis-4269820.html>>. Acesso em: 17 set. 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. **Observatório da Cidade de Porto Alegre**. Disponível em: <<http://www.observapoa.com.br/>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

SALIM, C. S. **Construindo planos de empreendimentos: negócios lucrativos, ações sociais e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como montar uma loja de presentes e artigos de decoração**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-loja-de-presentes-e-artigos-de-decora%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 10 out. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA – UGE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, jul. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Advogados e público em geral já podem utilizar estacionamento do novo Foro Central.** Disponível em: <<http://www.tjrs.jus.br/site/imprensa/noticias/?idNoticia=235497>>. Acesso em: 17 set. 2015.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WIKIPÉDIA. **Praia de Belas.** Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Praia\\_de\\_Belas](https://pt.wikipedia.org/wiki/Praia_de_Belas)>. Acesso em: 05 set. 2015.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### Roteiro para entrevista em profundidade com os clientes.

##### Parte 1: Entrevista

- 1) Pergunta: Relate uma experiência (positiva ou negativa) que você teve ao comprar um presente.
  - Observação:
    - Identificar quais as motivações, se hedônicas (Prazer, fantasia, estética e/ou emoções) ou funcionais.
    - Identificar quais os atributos valorizados (Diversidade de Opções, Preço, Disponibilidade (produto a pronta entrega), Qualidade do produto, Design, Cor, Funcionalidade do produto, Atendimento, Conveniência de estar perto do meu trabalho e/ou minha residência).
    - Identificar quem participa da compra (Opinião de Familiares, Opinião de Companheiro (a), Opinião de Amigos, Propaganda da Empresa, Experiências anteriores).

##### Parte 2: Dados Pessoais

- 1) Gênero:
  - Homem.
  - Mulher.
- 2) Idade: \_\_\_\_\_.
- 3) Qual sua profissão: \_\_\_\_\_.

## APÊNDICE B

### Roteiro para observação de concorrentes da Empresa.

#### 1) PRODUTOS:

- a. Quais os produtos oferecidos?
- b. Verificar a amplitude e a profundidade da linha.
- c. Observar a qualidade/homogeneidade dos produtos.
- d. Possuem os mesmos fornecedores que os da Empresa?
- e. Há estoque/disponibilidade de pronta entrega?

#### 2) PREÇO:

- a. Preços de referência, inferência preço-qualidade (há produtos com diferentes qualidades, por exemplo, necessaries com diferentes faixas de preços devido à diferença na qualidade?) ou preço de efeito psicológico?
- b. Objetivo de determinação de preço: preço de sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, desnatamento máximo do mercado ou liderança na qualidade do produto?
- c. Prática:
  - i. Preço geográfico?
  - ii. Preço com descontos e concessões?
  - iii. Preço promocional?
  - iv. Preço discriminatório?

#### 3) CANAIS E LOGÍSTICA:

- a. Cobertura de mercado: exclusiva, seletiva ou intensiva?
- b. Canais de distribuição de marketing: loja física e/ou por entrega?
- c. Canais para o consumidor final: venda direta (através estabelecimentos comerciais tradicionais, tele vendas ou *e-commerce*) e/ou se venda indireta (através de agentes, distribuidores e revendedores ou franquias)?
- d. Local da loja física: áreas comerciais centrais (no centro da cidade), shopping centers regionais (que abrigam de 40 a 200 lojas) e/ou shopping centers de bairro (compreendendo de 20 a 40 lojas)?

#### 4) COMUNICAÇÃO:

- a. Qual o tamanho da equipe de vendas?

- b. Há propagandas em mídias convencionais ou digitais? Se sim, qual(is)?
- c. Há promoção de vendas (anúncios promocionais, por exemplo)? Se sim, qual(is)?
- d. Há relações públicas?

5) OUTROS:

- a. Existe serviço ao cliente (por exemplo, lista de presentes)? Se sim, qual(is)?
- b. Há programas de fidelização de clientes (por exemplo, cartão fidelidade)? Se sim, qual(is)?
- c. Há serviços de pré-compra (por exemplo, a aceitação de pedidos por telefone, decoração de loja e de vitrines, etc.)? Se sim, qual(is)?
- d. Há serviços de pós-compra (por exemplo, despacho e entrega, embalagens para presente, ajustes e devoluções, etc.)? Se sim, qual(is)?
- e. Há serviços auxiliares (por exemplo, estacionamento, restaurantes, banheiros, etc.)? Se sim, qual(is)?

## APÊNDICE C

### Resultados das entrevistas com os clientes da Empresa.

#### **Cliente 1:**

- Dados Pessoais:

- Mulher;
- Idade: 35 anos;
- Profissão: advogada;

Não lembrou de uma experiência para relatar, porém, elencou que para comprar um presente ela leva em consideração a empatia do(a) atendente e que para decidir entre um produto ou outro ela leva em consideração o seu gosto, ou seja, não muda de opinião pelo o que o(a) atendente sugere. Por fim, relatou que compra na Empresa porque, além de ser prático por estar perto do local de trabalho, acha um ótimo atendimento, uma vez que há uma relação sincera da atendente.

CONCLUSÃO: percebe-se que a cliente considera como atributo saliente a localização (praticidade de estar perto do local de trabalho); como atributo qualificador a empatia do(a) atendente; e como um atributo determinante o seu gosto (estilo).

#### **Cliente 2:**

- Dados Pessoais:

- Mulher;
- Idade: 33 anos;
- Profissão: gerente de uma das lojas do empreendimento.

Relatou duas experiências. A primeira, entendida como experiência ruim, em que foi comprar um presente e o atendente da loja não deu atenção para ela, pois ela estava de uniforme (ela acredita que o atendente achou que ela não tinha condições financeiras de comprar algo na loja). Devido ao atendimento (ruim), ela não comprou na loja em questão. A segunda experiência, entendida como experiência boa, foi na compra de uma lembrança e o(a) atendente a chamou pelo nome. Portanto, ela mencionou que considera importante na compra de um presente (1) o atendimento, (2) a disposição dos produtos e (3) a loja (em grau de importância). A cliente também mencionou que, normalmente, sabe uma faixa de preço que pretende gastar e, a partir

disso, procura as opções. Já para decidir entre um produto ou outro ela considera qual a vantagem (utilidade e benefícios) que o produto vai trazer, isso irá depender do que está precisando mais num momento (por exemplo, se está precisando uma *necessaire* para bolsa ela procurará uma menor, já se precisa para uma viagem ela comprará uma maior).

CONCLUSÃO: percebe-se que a cliente considera como atributos salientes o atendimento, a disposição dos produtos e a loja (interpretada pela autora como importância da imagem da marca); como atributo qualificador o preço; e já como atributo determinante para a compra considera-se a utilidade que o produto vai trazer.

### **Cliente 3:**

- Dados Pessoais:

- Mulher;
- Idade: 24 anos;
- Profissão: estudante e estagiária no Foro – Prédio II.

Relatou que teve experiências negativas por conta de dois fatores: (1) preços altos por produtos que não aparentam ter uma boa qualidade e (2) falta de variedade. Para ela, qualidade e variedade é o que mais a atrai, porém se os produtos estiverem muito além da faixa de preço que ela pode pagar ela não leva. A cliente deu o exemplo da loja Imaginarium, relatando que adora a loja, porém ela não tem muita opção de presentes com preços mais acessíveis. Para ela o que faz ter vontade de entrar na loja é a variedade de produtos, ela relatou que “gosto daquela loja cheia de produtos que tu se perde no meio de tanta novidade”. Ou seja, relatou que se a loja não tem muita variedade ela nem entra. Além disso, ela fica incomodada quando entra em uma loja e há muitos produtos padronizados e falta de opções diferenciadas; ou seja, às vezes é difícil de presentear pessoas de diferentes personalidades e achar opções que não irão ser encontradas facilmente em outra loja.

CONCLUSÃO: percebe-se que a cliente considera como atributos salientes a variedade; como atributos qualificadores a qualidade e o preço; já como atributo determinante para compra a singularidade do produto (produtos diferentes para conseguir presentear pessoas com diferentes personalidades).

### **Cliente 4:**

- Dados Pessoais:

- Mulher;

- Idade: 23 anos;
- Profissão: estudante.

Relatou uma experiência positiva que teve em uma loja em que não tinha o item desejado naquela filial, porém em outra tinha em estoque em outra. A vendedora solicitou que a outra filial enviasse para a filial em que a cliente havia sido atendida e, quando chegou o produto (um dia depois), avisou a cliente e deixou reservado para ela. Quando questionada com relação aos atributos, a cliente relatou que o que a chama atenção imediatamente quando entra em uma loja é a limpeza da mesma. Além disso, explicou que, normalmente, estipula uma faixa de preço que está apta a desembolsar e que decide entre um produto e outro pela a qualidade e pelo o seu gosto.

**CONCLUSÃO:** percebe-se que a cliente considera como atributos salientes a limpeza e o atendimento (devido ao relato da experiência boa que teve em que a vendedora se mostrou bastante solícita); como atributo qualificador o preço; já como atributos determinantes para compra considera a disponibilidade, a qualidade e o seu gosto.

#### **Cliente 5:**

- Dados Pessoais:

- Mulher;
- Idade: 25 anos;
- Profissão: advogada em uma das Varas Cíveis (Foro – Prédio II).

Relatou que teve uma experiência negativa na compra de um presente quando foi a diversas e sucessivas lojas e não encontrou nenhum tipo de presente que se encaixasse naquilo que ela esperava encontrar. Ela acredita que o problema era o mesmo em todas as lojas, ou seja, para ela os produtos interessantes eram muito caros e as lojas não tinham variedade de produtos. Ela mencionou que costuma avaliar um presente com base na soma dos atributos utilidade e preço. Portanto, nessa experiência negativa o problema era que ela teria que abrir mão de um dos critérios, pois citou que ou escolhia o produto que era útil, mas caro ou o que tinha preço mais acessível, porém não muito útil. Já uma experiência positiva que ela teve, foi entrar em uma loja e encontrar variados tipos de produtos com preços acessíveis, finalizando sua compra em poucos minutos e ficando bastante satisfeita. A cliente ainda comentou que na hora de decidir entre um produto e outro ela opta por: (1) aquele que trará mais opções de uso (versatilidade); b) aquele presente "clássico", que "toda mulher/homem gosta de ganhar", pois são mais neutros; e c) presentes que poderão ser facilmente trocados na loja.

CONCLUSÃO: percebe-se que a cliente considera como atributo saliente a variedade; como atributos qualificadores a utilidade e o preço; já como atributos determinantes para a compra considera a versatilidade (mais opções de uso), os presentes mais clássicos/neutros e a facilidade de troca.

#### **Cliente 6:**

- Dados Pessoais:

- Homem;
- Idade: 27 anos;
- Profissão: estudante e estagiário em engenharia civil.

Relatou que teve uma experiência positiva em uma loja em que ele encontrou rapidamente um bom presente e que a atendente lhe deixou bastante à vontade, estando à disposição quando ele solicitava ajuda e lhe dando boas opiniões e dicas. Quando questionado a respeito dos atributos comentou que o atendimento que recebe na loja é a primeira coisa que lhe chama a atenção, em suma, ele gosta de ser atendido pelo vendedor que lhe deixa a vontade para olhar os produtos e que só volta a lhe atender quando ele solicita alguma informação. O que ele normalmente leva em consideração para qualificar as opções de compra são a qualidade do produto e o preço, salientando que não se importa de pagar mais caro se percebe que o produto é de boa qualidade com um preço coerente. E o que lhe faz levar um produto e não o outro é a singularidade do produto, ou seja, ele não compra produtos que são modismos, prefere produtos mais diferentes.

CONCLUSÃO: percebe-se que o cliente considera como atributo saliente o atendimento; como atributos qualificadores a qualidade e o preço; já como atributo determinante para a compra considera a singularidade do produto (produto diferente).

#### **Cliente 7:**

- Dados Pessoais:

- Mulher;
- Idade: 28 anos;
- Profissão: empresária.

Relatou que teve uma experiência negativa que teve na compra de um perfume de uma marca específica (única marca que o presenteado usa) e a vendedora, como não tinha em estoque o produto desejado, ficou insistindo para que ela levasse outro produto. Como não tinha nessa

loja, foi em uma outra filial e tinha o produto. Porém, como nesta o perfume era menor a quantidade (menor ml) do que ela queria, a vendedora lhe deu um brinde (essa segunda experiência foi positiva). Quando questionada a respeito dos atributos comentou que o atendimento e a organização da loja é a primeira coisa que lhe chama a atenção. Para qualificar as opções de compra ela leva em consideração o custo-benefício, o preço e a qualidade. E o que lhe faz levar um produto e não o outro é a utilidade do produto (para o que ele serve).

CONCLUSÃO: percebe-se que o cliente considera como atributos salientes o atendimento e a organização da loja; como atributos qualificadores o custo-benefício, o preço e a qualidade; já como atributo determinante para a compra considera a utilidade do produto (ocasiões de uso).

### **Cliente 8:**

- Dados Pessoais:

- Mulher;
- Idade: 29 anos;
- Profissão: estudante.

Relatou que teve uma experiência positiva que teve na compra de uma semijoia em uma loja (primeira vez que comprou no local). No momento da venda, a atendente comentou que trocas somente seriam aceitas com a nota fiscal e se fossem por defeito de fabricação. Posteriormente, a cliente arrependeu, sem querer, o brinco que havia comprado e foi conversar com a atendente da loja sobre a possibilidade de conserto. A gerente acabou trocando a peça, mesmo a cliente não levando a nota fiscal, e disse que abriria a exceção para que ela se tornasse cliente da Empresa e que da próxima vez somente trocaria com a nota fiscal e se fosse por defeito de fabricação. A cliente comentou que a gerente acabou conquistando a confiança dela e que voltaria a comprar nessa loja devido ao ótimo atendimento. Quando questionada a respeito dos atributos comentou que o ambiente da loja é a primeira coisa que lhe chama a atenção; por exemplo, ela não fica muito tempo em uma loja que está com mau cheiro ou com uma temperatura desconfortável (muito quente ou muito fria). Para qualificar as opções de compra ela leva em consideração a qualidade e o preço. E o que lhe faz levar um produto e não o outro é a utilidade do produto (para o que ele serve).

CONCLUSÃO: percebe-se que o cliente considera como atributo saliente o ambiente (limpeza) da loja; como atributos qualificadores o preço e a qualidade; já como atributo determinante para a compra considera a utilidade do produto (ocasiões de uso).

**Cliente 9:**

- Dados Pessoais:

- Homem;
- Idade: 58 anos;
- Profissão: administrador.

Relatou que teve uma experiência positiva que teve na compra de uma aliança de casamento em uma joalheria. Na realidade, a experiência foi com o pós-venda; relatou que, como a esposa não gostou da aliança (machucava o dedo), o cliente precisou que trocar de modelo e foi muito bem atendido pela vendedora, a qual demonstrou conhecimento, paciência e simpatia. Quando questionado a respeito dos atributos comentou que a organização da loja, uma vitrine bem feita e o atendimento são as primeiras coisas que lhe chamam a atenção. O que ele normalmente leva em consideração para qualificar as opções de compra é a marca, que para ele é sinônimo de qualidade. E o que lhe faz levar um produto e não o outro é o preço, chegou a comentar que adora promoções e é atraído por elas.

CONCLUSÃO: percebe-se que o cliente considera como atributos salientes a organização da loja, decoração da vitrine e atendimento; como atributo qualificador a marca (qualidade); já como atributo determinante para a compra considera o preço.

**Cliente 10:**

- Dados Pessoais:

- Mulher;
- Idade: 51 anos;
- Profissão: arquiteta.

Não lembrou de uma experiência específica, mas comentou que gosta quando a vendedora sugere composições e/ou *combos* de produtos, mesmo que ela pague um pouco mais, e também relatou que fica muito feliz quando o presenteado gosta do presente. Quando questionada a respeito dos atributos comentou que o ambiente (*design*) e a organização da loja são as primeiras coisas que lhe chamam a atenção. Para qualificar as opções de compra ela leva em consideração a qualidade e a singularidade do produto, ou seja, gosta dos produtos diferentes do padrão. E o que lhe faz levar um produto e não o outro é a utilidade do produto e o preço.

CONCLUSÃO: percebe-se que o cliente considera como atributos salientes o ambiente (*design*) e a organização da loja; como atributos qualificadores a qualidade e a singularidade; já como atributos determinantes para a compra considera a utilidade do produto e o preço.