

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

Stefano Roberto Silva Hildebrandt

**PLANO DE MARKETING
PARA OS ÓCULOS DE SOL NICOBOCO**

Porto Alegre

2008

Stefano Roberto Silva Hildebrandt

PLANO DE MARKETING
PARA OS ÓCULOS DE SOL NICOBOCO

**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. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2008

Stefano Roberto Silva Hildebrandt

PLANO DE MARKETING PARA OS
ÓCULOS DE SOL NICOBOCO

**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.**

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. - UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Fernando Bins Luce – UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à pessoa que sempre me incentivou, apoiou e esteve ao meu lado: minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu professor orientador Dr. Fernando Bins Luce pela atenção dedicada e principalmente pelos conhecimentos que me foram passados.

A todo corpo de professores da Escola de Administração pelos ensinamentos ao longo da graduação.

Ao pessoal da Lumina Comercial Têxtil, principalmente a Aloísio Trojan e Leonardo Machado pela disponibilidade de tempo e informações assim como pela cooperação para a realização deste trabalho.

Também não poderia deixar de mencionar meus irmãos e sobrinhas, meus amigos e minha namorada que sempre esteve me apoiando e incentivando.

RESUMO

Este trabalho teve como principal objetivo a elaboração de um plano de marketing para os óculos de sol da marca Nicoboco. Primeiramente foi feita uma caracterização da empresa dona da licença de comercialização da marca para este tipo de produto. A seguir foi realizado um estudo do ambiente externo da empresa, através da análise dos mercados, da concorrência e dos clientes. Posteriormente foi desenvolvida a matriz SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) para a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Dessa forma foi possível a definição dos objetivos e estratégias de marketing para a criação dos planos de ação. Por fim foram apresentadas as conclusões em torno deste trabalho.

Palavras-chave: plano de marketing, produto, óculos de sol, objetivo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura Organizacional.....	14
Figura 2 – Matriz mercado geral	18
Figura 3 – Matriz mercado específico do plano	18
Figura 4 – Matriz SWOT	32
Figura 5 – Etapas para a seleção de uma estratégia de marketing	40
Gráfico 1 – Porcentagem de óticas por região.....	46
Gráfico 2 – Divisão de óticas e varejos	47
Gráfico 3 – Faturamento do mercado	47
Gráfico 4 – Quantidade de produtos comercializados.....	48
Gráfico 5 – Faturamento por produto e percentual de mercado	49
Gráfico 6 – Porcentagem de produtos comercializados pelas óticas.....	50
Gráfico 7 – Faturamento individual dos produtos em óticas	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de Óticas por Região.....	46
Tabela 2 – Faturamento Médio das Óticas por Região.....	48
Tabela 3 – Plano de Ação 1	63
Tabela 4 – Plano de Ação 2.....	64
Tabela 5 – Plano de Ação 3.....	65
Tabela 6 – Plano de Ação 4	66

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. A EMPRESA	13
2.1 DADOS GERAIS	13
2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	13
2.2.1 Estrutura Organizacional	14
2.3 VISÃO	15
2.4 MISSÃO	15
2.5 VALORES	15
2.6 PRINCÍPIOS	15
2.7 LINHAS DE PRODUTO E MERCADOS	15
2.7.1 Linhas de Produto	15
2.7.2 Mercados	16
3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	19
4. OBJETIVOS	21
4.1 OBJETIVO GERAL	21
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
5. JUSTIFICATIVA	22
6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
6.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	23
6.2 PLANO DE MARKETING	24
6.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	26
6.3.1 Macroambiente	27
6.3.2 Microambiente	28
6.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	31
6.5 ANÁLISE SWOT	31
6.5.1 Forças e Fraquezas	33
6.5.2 Oportunidades e Ameaças	33
6.6 OBJETIVOS	34
6.7 ESTRATÉGIAS	36
6.7.1 Público Alvo e Posicionamento	37
6.7.2 Estratégias de Marketing	37
6.8 PLANOS DE AÇÃO	40

6.9 CONTROLE	41
7. MÉTODO	42
8. PLANO DE MARKETING.....	43
8.1 ANÁLISE SITUACIONAL	43
8.1.1 Ambiente Externo.....	43
8.1.1.1 Mercado de Atuação	43
8.1.1.2 Clientes	51
8.1.1.3 Concorrentes.....	52
8.1.2 Ambiente Interno	53
8.1.3 Análise SWOT.....	53
8.1.3.1 Pontos Fortes.....	53
8.1.3.2 Fraquezas	54
8.1.3.3 Oportunidades.....	54
8.1.3.4 Ameaças	54
8.2 OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING	55
8.2.1 Objetivos Gerais.....	55
8.2.2 Objetivos Específicos	55
8.2.3 Público-Alvo	55
8.2.3.1 Posicionamento.....	56
8.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	56
8.3.1 Estratégia de Aproveitamento das Capacidades.	56
8.3.2 Estratégia de Minimização das Limitações	57
8.3.3 Estratégias de Conversão das Desvantagens	58
8.3.4 Compostos de Marketing	59
8.4 PLANOS DE AÇÃO	63
8.5 CONTROLES.....	67
9. CONCLUSÃO	68
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS	72

1. INTRODUÇÃO

A entrada de qualquer empresa em setores nos quais conta com ambientes muito competitivos sempre impõe obstáculos para a execução dos objetivos da empresa. A Lumina Comercial Têxtil está passando por essas dificuldades com seu produto óculos de sol da marca Nicoboco.

As potencialidades do mercado de surf, que não pára de crescer no Brasil e em nível mundial, e o segmento de óticas criaram alternativas muito interessantes para o sucesso do empreendimento.

Há pouco mais de um ano a empresa conseguiu o licenciamento do nome Nicoboco – empresa nacional de confecções voltada para o surf – para a comercialização em óculos solares. Sendo uma empresa tão recente no mercado problemas como esses são normais, agravados também pela concorrência que detém mais experiência e conhecimento do mercado.

No entanto, para que a empresa alcance suas metas de marketing é preciso que se planeje o futuro, minimize os efeitos das mudanças dos ambientes e ofereça ao seu cliente aquilo que ele necessita e o satisfaça. Para tanto, torna-se necessária a realização de um plano de marketing.

O plano de marketing visa ser um documento formal no qual a empresa poderá tomar conhecimento de quais atividades deve realizar para conquistar o que pretende e a forma como isso deverá ser feito.

Assim criou-se a oportunidade da realização de um plano de marketing para a empresa em relação aos óculos de sol da marca Nicoboco.

O intuito é de que a empresa possa gerenciar melhor seu produto, utilizando uma forma estruturada que analisa o cenário no qual o bem faz parte e possibilita que dados sejam adicionados assim como evidências do comportamento interno da empresa e do ambiente externo que a cerca e influencia.

A partir daí poderão ser exploradas as potencialidades da empresa, assim como meios para superar suas fragilidades, usufruir das oportunidades e defender-se das ameaças.

Sendo assim, neste trabalho de conclusão busca-se a realização de um plano de marketing onde será apresentada uma breve caracterização da organização e de seus produtos.

Também farão parte os objetivos do trabalho, a questão problema, a fundamentação teórica que servirá de base para a realização do projeto e a metodologia que será aplicada nele.

Por fim, será realizado o plano de marketing, com a análise dos ambientes externos, internos e matriz SWOT, além da definição dos objetivos, o desenvolvimento de estratégias, a caracterização dos planos de ação e o controle necessário para que tal projeto possa alcançar os objetivos no qual foi proposto.

2. A EMPRESA

2.1 DADOS GERAIS

Nome Fantasia: Cia Lumina

Razão Social: Lumina Comercial Têxtil Ltda ME

CNPJ: 94.256.740/0001-37

Inscrição Estadual: 096/3150863

Endereço: Rua Almirante Barroso nº 446, Bairro Floresta - Porto Alegre/RS

CEP: 90220-020

Telefone: (51) 3012-2686

Site: www.cialumina.com.br / www.nicobocoeyewear.com.br

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Lumina Comercial Têxtil é uma empresa nacional de pequeno porte que importa e distribui óculos de sol. A empresa foi fundada em julho do ano de 2006 pelo diretor-executivo Aloísio Trojan.

Ela é detentora da licença da marca Nicoboco para este tipo de produto e sua comercialização é em nível nacional. Nicoboco é uma empresa paulista com 20 anos de mercado que é fabricante de confecções e acessórios voltado para o público jovem que aprecia esportes, principalmente o surf, seu nicho principal. O processo de licenciamento e desenvolvimento dos produtos foi iniciado em agosto de 2007.

Além da marca supracitada, a empresa possui o licenciamento de outra marca ligada ao surf: Auckland. Essa empresa é uma fabricante de pranchas de surf do estado do Rio Grande do Sul e muito famosa entre os praticantes do esporte no estado.

A produção dos óculos de ambas as marcas, é feita na China. Os fornecedores remetem para a Lumina os óculos da forma que será negociado. No

setor de estoque da empresa, são agregados junto aos óculos de sol os outros produtos que compõem o produto final, como flanelas e estojos.

Dentro da área de atuação da empresa, há também o comércio junto a grandes varejistas como lojas Marisa, onde desta forma não há nenhuma licença no uso de determinada marca, pois são produtos que levam o nome da empresa.

A sede da Lumina está localizada na Rua Almirante Barroso, número 446, bairro Floresta na cidade de Porto Alegre. Lá está centrado tanto os escritórios da gerência, como os setores operacionais e o estoque.

Entre os diferentes modelos de atuação da Lumina, o que tem o maior interesse tanto pelo potencial de desenvolvimento, de mercado e de apelo em geral, é sobre os óculos de sol Nicoboco, e é nesse nicho que será desenvolvido um plano de marketing para a empresa sobre essa marca licenciada.

2.2.1 Estrutura Organizacional

Sendo a empresa de pequeno porte, sua estrutura organizacional não é muito complexa. Atualmente fazem parte do quadro de funcionários nove pessoas. Abaixo segue uma ilustração de como se divide formalmente a empresa:

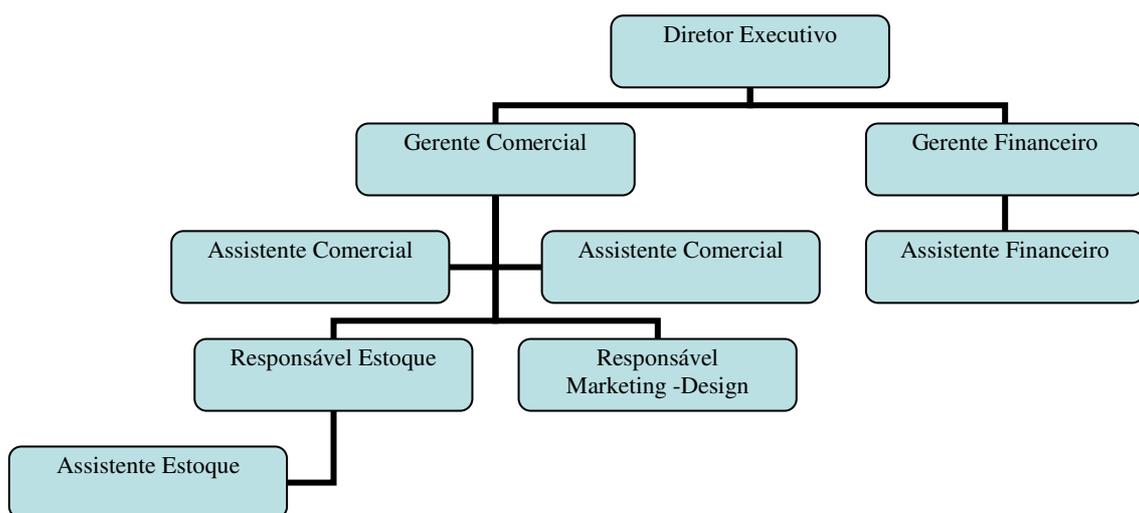


Figura 1 – Estrutura Organizacional

2.3 VISÃO

Ser uma empresa moderna, inovadora e inteligente, na comercialização de produtos de moda, com presença nos principais pontos de venda do Brasil até 2010.

2.4 MISSÃO

Comercializar produtos de moda com qualidade e excelência, buscando ser referência no mercado, atendendo as necessidades e expectativas de nossos clientes e consumidores, respeitando o meio ambiente e a valorização constante dos recursos humanos.

2.5 VALORES

Qualidade, lucratividade, ética, relacionamento, profissionalismo e negócios de valor agregado.

2.6 PRINCÍPIOS

Coragem em empreender, satisfação no trabalho e motivação.

2.7 LINHAS DE PRODUTO E MERCADOS

2.7.1 Linhas de Produto

Os óculos de sol Nicoboco Eyewear são divididos em quatro linhas de produtos: Classic, Aviator, Expression e Extreme.

A linha Classic remete a modelos mais básicos e já consagrados dentre o público jovem, com uma grande variedade de cores e preços mais baixos. São oito modelos diferentes que totalizam com a variação de cores 22 opções de solares. Os nomes dos modelos são baseados nas principais praias do mundo.

A linha Aviator é baseada em óculos de metal, com referência a modelos Ray Ban e sua idéia é agregar estilo e moda. Essa linha possui sete modelos que com suas diferentes cores oferecem 13 óculos. Seus nomes remetem a diferentes modelos de avião

A Expression possui uma forte ligação com o conceitual do surf, sendo arrojada e inovadora. Os nomes dos óculos dessa linha são inspirados em estações de metrô em Londres. Detém nove modelos e totaliza 25 diferentes opções.

A Linha Extreme é o principal diferencial da empresa, pois possui uma modelagem agressiva, preços seletivos, e traduz todo o mix de produtos da marca. São dez modelos diferenciais e totalizam 24 opções. A denominação dessa linha é inspirada em manobras de skate.

Dessa forma, a empresa trabalha com um total de 34 modelos e pode oferecer a seus clientes uma variedade que chega a 84 opções de óculos de sol.

Os óculos de sol possuíam três preços diferentes: R\$ 55, R\$ 75 e R\$ 110. No entanto, com a variação do dólar tornou-se necessário o aumento desses valores para não se obter prejuízo. Assim os novos valores dos óculos foram estabelecidos pela empresa como os seguintes: R\$ 63, R\$ 86 e R\$ 125, aumentando o valor em cerca de 15%.

Os óculos com preços de 63 e 86 reais acompanham um estojo com o logotipo da marca, uma flanela para limpar as lentes dos óculos e um saco onde pode colocar o óculos ou também usá-lo como flanela pois é elaborado com material semelhante. Acompanha também um certificado de garantia e um mini catálogo com os diferentes modelos da marca.

Já os modelos com preço de 125 reais, além de todo material que já acompanha os solares mais baratos, possui um limpa lentes, e os estojos são de couro e com um design superior.

Todos os óculos são importados da China, de duas fábricas diferentes. Eles já chegam ao Brasil com os logotipos da empresa, dentro de mini-sacolas. O trabalho na hora da entrega dos produtos é identificá-los com o código de barras e colocá-los no estojo junto com os materiais que acompanham os óculos.

2.7.2 Mercados

Os óculos de sol Nicoboco podem ser comercializados em quatro mercados diferentes: usuários individuais, pequenas empresas, médias empresas e grandes empresas.

Atualmente a empresa trabalha principalmente com pequenas e médias empresas. É desejo da Lumina trabalhar com grandes redes de óticas e surf shops, já que comercializam um volume de produtos muito maior e agregam conceito à marca.

Neste trabalho será desenvolvida uma estratégia para que se atinja também o mercado de usuários individuais através da internet.

Matriz Produto Mercado

Matriz 1) Mercado Geral

Atualmente a empresa trabalha com três linhas diferentes de produtos. Os óculos que levam o nome da Lumina apenas são comercializados com grandes redes varejistas, como Lojas Marisa e Lojas Renner e são vendidos através de representantes comerciais.

Os produtos da linha Auckland como os produtos da linha Nicoboco atendem os mercados de pequenas, médias e grandes empresas. No entanto as grandes concentrações dos clientes dessas linhas são pequenas empresas.

Abaixo a matriz do mercado geral da empresa. Em azul, estão rasurados os mercados nos quais a empresa atua.

	Usuário individual	Pequena empresa	Média empresa	Grande empresa
Óculos de sol Nicoboco				
Óculos de sol Auckland				
Óculos de sol Lumina				

Figura 2 – Matriz mercado geral

Matriz 2) Mercado Específico Planejamento

No plano de marketing a ser realizado, a linha de produto que será trabalhada é dos óculos de sol Nicoboco. No entanto será acrescido o mercado de usuários individuais, pois através da internet será criado um plano de ação para alcançar esse tipo de consumidor.

	Usuário individual	Pequena empresa	Média empresa	Grande empresa
Óculos de sol Nicoboco				

Figura 3 – Matriz mercado específico do plano

3. PROBLEMA

O benefício central dos óculos de sol é sua proteção contra os raios ultravioleta e o sol. Porém este não é o único atributo do produto. Atualmente é um acessório que compõem o estilo da pessoa, sua maneira de se vestir. Muitos desses acessórios são objetos de luxo pelo preço e status que representa.

A utilização desse bem com um diferente objetivo, remonta da década de 30, após a crise de 1929 nos Estados Unidos, onde as pessoas passaram a valorizar a vida ao ar livre e os esportes, tornando-se assim um objeto de desejo.

A Lumina Comercial Têxtil funcionava como uma distribuidora, onde comprava de terceiros e revendia os óculos de sol com sua própria marca para grandes varejistas. No entanto, a partir da licença para a fabricação de óculos de sol com a marca Nicoboco – empresa paulista de confecções do ramo de surfwear – os rumos dos negócios da empresa gaúcha tomaram outros caminhos.

O mercado de óculos de sol voltado para pessoas identificadas com o surf é bastante competitivo, com um grande número de empresas nacionais e internacionais. A entrada em um nicho de mercado com tantos concorrentes e principalmente com mais experiência e *know how* nesse meio acabaram dificultando a colocação de seus produtos nos estabelecimentos com as características desejadas pela Lumina.

Como foi necessário o investimento de muito capital no licenciamento, produção, divulgação e distribuição do produto, o capital de giro da empresa ficou escasso e os recursos financeiros limitadíssimos para o desenvolvimento de ações de promoção e material de ponto de venda.

No entanto, mesmo com tais dificuldades financeiras, diversas ações foram promovidas para a promoção do produto. Algumas dessas iniciativas foram: veiculação do produto no programa Pretinho Básico da rádio Atlântida; patrocínio a diversos atletas do surf, principalmente atletas gaúchos; criação de uma cartela promocional como incentivo aos vendedores que a cada 30 peças vendidas escolheria uma de graça; anúncio em revistas especializadas do segmento, como Drop, Fluir e Solto; ações da empresa com parcerias, como sorteio de óculos de sol em colégios na divulgação de edições da revista Solto.

Outra questão relevante é que a marca Nicoboco nunca havia trabalhado com óculos de sol, apenas confecções e acessórios, o que ainda cria desconfiança em torno do produto e receptividade do público a eles. O nome Nicoboco ainda carrega uma imagem pejorativa que o liga a jogadores de futebol. Antigamente era prática da confecção o patrocínio a atletas de futebol, o que acabou influenciando negativamente na nova imagem que a empresa adotou, ligada ao surf. Por mais que sejam destinados muitos recursos na modificação dessa visão do público, a marca ainda carrega muito preconceito por antigamente estar mais ligada ao futebol do que ao surf.

A abrangência do mercado da empresa é nacional, como também é o das confecções Nicoboco. No entanto, como tem sede no Rio Grande do Sul a Lumina criou maiores oportunidades de venda neste estado, tanto em óticas como em lojas com estilo voltado ao produto. Outras regiões também mereceram maior atenção, como Santa Catarina, São Paulo, Bahia e Rio de Janeiro. Porém, ainda existe muita dificuldade de penetração de seus óculos em outras localidades do país, pois falta tanto maior investimento em promoção como uma melhor distribuição por parte da empresa e de seus representantes comerciais.

Dessa forma a questão problema deste projeto é: Quais ações de marketing são necessárias para que os óculos de sol Nicoboco sejam reconhecidos como padrão de qualidade e design dentro do mercado surf de óculos de sol?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste projeto é elaborar um plano de marketing para o produto óculos de sol Nicoboco.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar o mercado e concorrência
- Analisar cenários internos e externos
- Identificar metas e estratégias
- Elaborar planos de ação para a empresa

5. JUSTIFICATIVA

De acordo com Westwood (1996) um plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa aonde ela está indo e como ela vai chegar lá. Ele ainda afirma que é uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado.

O desenvolvimento deste projeto pretende elaborar algumas ações de marketing para que a Lumina Comercial Têxtil obtenha sucesso na comercialização da linha de óculos de sol Nicoboco. Estando ela inserida em um mercado muito competitivo, e sendo uma empresa que iniciou suas operações a pouco tempo, tornam-se óbvias as dificuldades de penetração e crescimento no mercado de óculos solares. Para tanto, este plano de marketing trará dados sobre os setores de atuação da empresa e concorrência, assim como uma análise do ambiente interno.

Em relação ao autor, após a realização de um estágio na empresa, e trabalhando diretamente com essa linha de produto, pôde-se justificar a necessidade um planejamento mais detalhado das ações da empresa tanto internamente quanto externamente. E dessa forma, aprofundar quais são os tipos de ações relevantes para a conquista e fidelização de clientes.

6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

6.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Para Westwood (1996), planejamento de marketing é a técnica que permite a uma companhia decidir sobre qual é o melhor uso de seus escassos recursos para atingir seus objetivos empresariais.

Westwood (1996) complementa que o planejamento de marketing envolve a aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos do marketing. Para tanto deve-se segmentar os mercados, identificar o posicionamento de mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação de mercado viável dentro de cada segmento de mercado.

Com uma denominação diferente, Kotler (2006, p.65) define planejamento estratégico orientado para o mercado:

É o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança.

O planejamento estratégico de marketing compõe o planejamento estratégico geral da empresa. É o planejamento de um determinado departamento, como outros setores também possuem seus planejamentos específicos com o intuito de alcançar as metas e objetivos da estratégia corporativa.

O propósito do planejamento estratégico de mercado segundo Kotler (2006) é dar forma a negócios e produtos da empresa, de modo que possam gerar os lucros e crescimentos almejados.

Segundo Ferrell e Hartline (2000), são processos do planejamento estratégico de marketing:

- a) Análise dos ambientes interno, externo e dos consumidores
- b) Análise das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas
- c) Missão, metas e objetivos organizacionais
- d) Estratégia corporativa ou estratégia das unidades de negócio

e) Metas e objetivos de marketing: estratégia de marketing, implementação, avaliação e controle e plano de marketing.

Já para Westwood (1996), o processo de planejamento envolve os seguintes passos:

- a) a realização de pesquisa de marketing dentro e fora da empresa
- b) dar atenção às potencialidades e fragilidades da empresa
- c) fazer suposições
- d) fazer previsões
- e) estabelecer objetivos de marketing
- f) gerar estratégias de marketing
- g) definir programas
- h) determinar orçamentos
- i) rever os resultados e revisar os objetivos, estratégias ou programas

O planejamento estratégico de marketing serve, portanto para desenvolver metas e objetivos em congruência com o planejamento e missão da empresa e ferramentas para criar diferenciais no mercado em torno da análise de tudo que envolve os ambientes e participantes do mercado da qual a empresa faz parte.

6.2 PLANO DE MARKETING

Segundo Westwood (1996) plano de marketing é um documento que formula um plano para comercializar produtos e/ou serviços. O plano de marketing total da companhia pode ser constituído a partir de uma série de planos de marketing menores para produtos ou áreas individuais.

Ainda segundo o autor, o plano de marketing de uma empresa estabelece os objetivos de marketing da empresa e sugere estratégias para cumpri-los.

Para Kotler (2006), plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Segundo ele, o plano funciona nos níveis estratégico e tático:

O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores

oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de venda e serviços.

Conforme Westwood (1996) 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. Ele estabelece quem fará o quê, onde e como, para atingir suas finalidades. Ainda segundo o autor, um plano de marketing pode ser usado para: preparar o argumento para introduzir um novo produto; renovar a abordagem de marketing para os produtos existentes; agrupar um plano de marketing departamental, divisional ou empresarial a ser incluído no plano comercial ou corporativo da empresa.

Westwood (1996) complementa que um plano de marketing não está concluído a menos que inclua dados históricos, previsões futuras, objetivos, e os métodos ou estratégias a serem usados para se alcançar esses objetivos.

Stevens e Wrenn (2001) afirmam que o plano de marketing define a natureza do negócio e o que a organização fará para satisfazer as necessidades do cliente no mercado.

De acordo com os autores, o plano de marketing constitui um documento que contém quatro elementos básicos:

- a) Resumo da análise da situação, incluindo assuntos gerais, análise do consumidor e análise de oportunidades;
- b) Conjunto de objetivos;
- c) Descrição estratégica detalhada sobre onde se encontra a vantagem competitiva e como as variáveis de marketing serão combinadas para alcançar os objetivos bem como o impacto financeiro;
- d) Conjunto de procedimentos para monitoramento e controle do plano por meio de feedback sobre resultados.

Ferrell e Hartline (2000) descrevem como cinco os propósitos necessários para que se possa entender o significado do plano de marketing:

- a) Explica a situação atual e futura da organização. Isso inclui a análise ambiental, a análise SWOT e a análise do desempenho anterior da empresa;
- b) Especifica os resultados esperados (as metas e os objetivos), de maneira que a organização possa antecipar sua situação no final do período de planejamento;

- c) Descreve as ações específicas que devem ser adotadas, de maneira que possa ser atribuída a responsabilidade por cada ação. Isso ajuda a assegurar a implementação das estratégias de marketing;
- d) Identifica os recursos que serão necessários para a execução das ações planejadas;
- e) Permite o monitoramento de cada ação e seus resultados, de maneira que os controles possam ser implementados. O feedback decorrente do monitoramento e controle fornece informações para o reinício do ciclo de planejamento no período seguinte.

Cabe esclarecer que apesar de diferentes visões e interpretações dos autores para o significado de plano de marketing, ele é caracterizado por ser um documento escrito que pode ser tanto formal quanto informal onde são descritas e detalhadas as análises e ações necessárias para o alcance das metas e objetivos de marketing através das estratégias estabelecidas.

Dessa forma, Ferrell e Hartline (2000) expõe a estrutura de um plano de marketing que serviu como base para a realização deste projeto:

- I. Sumário Executivo
- II. Análise Ambiental
- III. Análise SWOT
- IV. Metas e Objetivos de Marketing
- V. Estratégias de Marketing
- VI. Implementação de Marketing
- VII. Avaliação e Controle

6.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A empresa pouco ou nada pode controlar em relação a essas variáveis externas. No entanto elas são primordiais para o funcionamento da empresa, pois compreendem o ambiente no qual a empresa está inserida.

Ferrell e Hartline (2000) afirmam que a análise do ambiente externo deve incluir todos os fatores relevantes – econômicos, competitivos, sociais,

políticos/legais e tecnológicos – que podem exercer pressões consideráveis diretas e indiretas sobre as atividades de marketing da empresa.

Para Kotler (2006) esses fatores externos que possuem influência sobre o mercado em geral, fazem parte do Macroambiente. Ele cita seis diferentes tipos de ambiente: demográfico, econômico, sociocultural, natural, tecnológico e político-legal.

O Microambiente também merece bastante atenção, pois os fatores do macroambiente podem vir a tornarem-se influentes em relação ao microambiente que cerca a empresa: o mercado, a concorrência e os clientes.

No subcapítulo a seguir serão discutidas todas essas forças do ambiente externo.

6.3.1 Macroambiente

Conforme foi verificado, Kotler (2006) define como seis os ambientes que compõe o Macroambiente:

a) Ambiente demográfico:

Esse ambiente representa as tendências populacionais. São vários os fatores que podem servir de análise do ambiente demográfico: tamanho da população, composição etária, grau de instrução, movimentações geográficas, padrões familiares, sexo, taxa de nascimento, taxa de mortalidade.

b) Ambiente econômico:

É uma variável muito importante porque pode influenciar na saúde econômica da empresa. Empresas que trabalham com exportação e importação de bens sofrem com o momento de crise mundial e variação do dólar. Portanto é um fator que envolve muita atenção no que diz respeito à disponibilidade de crédito, níveis de poupança, distribuição de renda, juros, inflação, moedas internacionais e bolsa de valores, pois influencia tanto no poder de compra do consumidor como nos meios de produção.

c) Ambiente sociocultural:

Fatores socioculturais são as influências sociais e culturais que causam mudanças nas atitudes, crenças, normas, costumes e estilos de vida (FERRELL E HARTLINE, 2000). A utilização de um bem por parte de um consumidor é levada em conta também em virtude de sua religião, de sua forma de ser, de seus valores. Dessa forma é necessário um entendimento dos costumes de determinado mercado para avaliar a possibilidade de comercialização de um produto específico.

d) Ambiente natural:

Este ambiente está relacionado à degradação da natureza. Kotler (2006) afirma que as empresas precisam estar conscientes das ameaças e das oportunidades associadas a quatro tendências do ambiente natural: a escassez de matérias-primas, o aumento do custo da energia, as pressões antipoluição e a mudança no papel dos governos.

e) Ambiente tecnológico:

As mudanças tecnológicas se acentuam cada vez mais. Há mais pesquisas e desenvolvimento de novos produtos com inovações. É necessário para se obter sucesso neste ambiente que a empresa saiba que inovações hoje poderão ser obsoletas em poucos anos. Devido a isso é importante que a empresa esteja sempre monitorando o que acontece para que seus produtos ou meios de produção não se tornem ultrapassados.

f) Ambiente político-legal:

Este ambiente é composto pelas leis que regulam a prática dos negócios, impostos, órgãos governamentais, grupos de interesse, organizações não governamentais. É uma variável muito importante pois em países como o Brasil é necessário bastante atenção devido a quantidade de novas leis que surgem e que podem inviabilizar o a atividade de determinada empresa ou produto assim como em relação aos direitos dos consumidores.

6.3.2 Microambiente

O microambiente é formado pelas forças próximas à empresa que afetam a capacidade da mesma de atender seus clientes. Os três principais componentes desse ambiente são:

a) Mercado:

Antigamente quando se produzia um produto as empresas não tinham consciência de que havia diferentes mercados dentro do grande mercado de massa. No entanto com o tempo foi-se verificando esses elementos e assim os segmentos de mercado.

Para Kotler (2006), o marketing de mercados-alvo envolve três atividades: segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento de mercado.

A empresa precisa tomar a decisão de escolher em qual segmento de mercado irá atuar em relação à característica de seu produto. Para isso também é necessário decidir qual o tipo, modelo do consumidor desse produto, ou seja, o público alvo. E para que isso possa gerar vendas é vital que a empresa posicione tal produto nesse segmento para que seu público alvo seja atingido, identifique e posteriormente compre o produto.

A Lumina com seus óculos de sol Nicoboco investiu nos segmentos do mercado de óticas devido à qualidade do produto e a surf shops pelo apelo do surf que possui a marca e o design dos óculos.

b) Concorrentes:

Para se obter sucesso, a empresa precisa satisfazer melhor do que os concorrentes as necessidades e os desejos dos consumidores.

Quando o gerente de marketing define os mercados-alvos que a empresa atenderá, ele seleciona, simultaneamente, um conjunto de empresas concorrentes. (FERREL E HARTLINE, 2000)

Portanto os profissionais de marketing não devem ter apenas atenção às necessidades do público-alvo, ele devem também alcançar vantagens estratégicas, posicionando as suas ofertas contra a de seus concorrentes na cabeça dos consumidores.

As ações dos concorrentes sempre devem ser analisadas, já que podem influenciar tanto o mercado quanto os clientes. Segundo Ferrell e Hartline (2000), existem quatro tipos básicos de concorrência:

- Concorrentes de marca: vendem produtos parecidos em características e qualidades com preços similares ao mesmo grupo de consumidores;
- Concorrentes de produto: competem na mesma classe de produto, porém se diferem nas características, atributos e preços;
- Concorrentes genéricos: comercializam produtos bem diferentes porém que satisfazem à mesma necessidade do consumidor;
- Concorrentes no orçamento total: disputam os mesmos recursos financeiros limitados dos consumidores.

É importante para a realização de um plano de marketing e também para se obter vantagens estratégicas, a constante avaliação das características das empresas que atuam no nicho.

c) Clientes:

Uma empresa sobrevive de lucro. Para tanto é necessário criar receita e isso se faz através das vendas. Só que para poder vender seu produto essa empresa precisa de um comprador. E esse comprador, o cliente é o que mais importa para a empresa.

É necessário que a empresa conheça seu cliente. Para que saiba de seus desejos e anseios a fim de manter uma relação de fidelidade com ele. Dificilmente uma pessoa que comprou um produto e não gostou irá adquiri-lo novamente, é por isso que satisfazer as expectativas dos clientes seja tão importante.

Ferrell e Hartline (2000) entendem que são necessários quatro passos para a realização da análise do consumidor: identificar os consumidores atuais e potenciais; as necessidades primárias desses consumidores; as características básicas dos produtos da empresa e dos concorrentes que atendem às necessidades dos consumidores e por último as mudanças previstas nessas necessidades.

É interessante perceber que os clientes são influenciáveis por diversos fatores e pessoas e muitas vezes não são eles que acabam decidindo qual produto comprar. Para tanto segundo Kotler (2006), é obrigação do profissional de marketing entender o comportamento do comprador, assim como as influências que ele recebe.

6.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno fornece as variáveis que serão posteriormente analisadas na matriz SWOT como pontos fortes e fraquezas. São informações da empresa que a própria possui, não sendo necessária uma pesquisa externa para a obtenção dos dados necessários para tal avaliação.

Para Ferrell e Hartline (2000), são três os pontos cruciais que servem de análise do ambiente interno das empresas:

- a) Objetivos e desempenho atuais;
- b) Nível de disponibilidade de recursos;
- c) Cultura e estrutura organizacional.

A análise interna permite sejam apresentados os dados relativos à companhia, produtos e vendas, de uma forma que possa ser usada no plano de marketing. No entanto outras informações podem ser úteis para a análise do ambiente interno da empresa como o desempenho financeiro, os recursos humanos da qual dispõem e políticas organizacionais, de venda e de preços.

6.5 ANÁLISE SWOT

Kotler (2006, p. 50) define a análise SWOT da seguinte forma:

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada *análise SWOT* (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno.

Segundo Westwood (1996), as potencialidades e fragilidades referem-se à companhia e aos seus produtos, ao passo que as oportunidades e ameaças comumente são tomadas como fatores externos sobre os quais a companhia não exerce controle.

Westwood dá uma denominação diferente à análise SWOT, a sigla utilizada pelo autor é PFOA, que significa potencialidades, fragilidades, oportunidades e

ameaças. No entanto, o que realmente importa é que ela possui a mesma conotação da análise SWOT.

Para Westwood (1996) a análise PFOA envolve entender e analisar suas potencialidades e fragilidades e identificar as ameaças ao seu negócio, bem como as oportunidades no mercado.

A análise SWOT é uma das partes mais importantes de todo o processo de planejamento, já que permitirá determinar se a companhia e o produto realmente serão capazes de satisfazer o plano e quais serão as limitações. Essa análise possibilita que sejam relacionadas as características internas da empresa com o ambiente externo no qual ela faz parte.

A realização da matriz SWOT deve ser embasada na realidade da empresa, e não no que a direção/funcionários gostaria que fosse. Segundo Kotler (2006) um dos problemas mais freqüentes dos planos de marketing de acordo com executivos de marketing é a falta de realismo. Para tanto tem de se verificar tanto os pontos fortes e fraquezas como as oportunidades e ameaças com veracidade.

Para Ferrell e Hartline (2000), a análise SWOT foca os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que dão à empresa certas vantagens e desvantagens em satisfazer as necessidades de seus mercados-alvos.



Figura 4 - Matriz SWOT

6.5.1 Forças e Fraquezas

Segundo Ferrell e Hartline (2000), as forças e as fraquezas são problemas internos e exclusivos para a empresa conduzir a análise.

Para os autores, as forças referem-se aos fatores que permitem à empresa alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvos, isto é, uma vantagem competitiva.

Conforme Ferrell e Hartline (2000), as fraquezas referem-se a quaisquer deficiências que uma empresa possa ter no desenvolvimento ou na implementação de sua estratégia de marketing.

Las Casas (2001, p. 68) define pontos fortes e fracos da seguinte forma:

Pontos fortes são todos os fatores que apresentam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade. Um ponto forte pode ser capacidade administrativa diferenciada, muitos recursos financeiros ou humanos, domínio de tecnologia etc. Pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente nessa capacidade.

6.5.2 Oportunidades e Ameaças

Ferrell e Hartline (2000) afirmam que as oportunidades e as ameaças são problemas externos que podem afetar todas as organizações, mesmo aquelas que não concorrem com o planejamento da empresa. Assim, elas existem independentemente da empresa criar o plano de marketing. Entretanto, podem afetar fortemente as operações da empresa e o resultado desse plano.

Para Ferrell e Hartline (2000), as oportunidades referem-se às condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização, se ela for adequadamente afetada. Isto é, oportunidades são situações que existem, mas que devem ser aceitas em benefício da empresa.

Já as ameaças, segundo Ferrell e Hartline (2000), referem-se às condições que ou às barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos. Como as

oportunidades, as ameaças devem ser identificadas para não limitarem o desempenho da empresa.

Para Kotler (2006) uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de determinado segmento. Ainda conforme o autor, existem três fontes principais de oportunidades de mercado:

- a) Oferecer algo cuja oferta seja escassa;
- b) Oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior;
- c) Produto ou serviço totalmente novo

Segundo Kotler (2006) uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros.

Tanto as oportunidades quanto as ameaças fazem parte do ambiente externo da empresa, o macroambiente, e são tais variáveis que podem vir a ser tanto pontos fortes quanto fraquezas para a empresa.

6.6 OBJETIVOS

Segundo Ferrell e Hartline (2000), metas e objetivos de marketing são declarações formais dos resultados desejados e esperados, decorrentes do plano de marketing.

Para Mcdonald (2004), um objetivo de marketing é a quantificação daquilo que uma organização vende (seus produtos) e para quem (seus mercados)

Já Stevens e Wrenn (2001) afirmam que objetivos de marketing podem ser definidos como declarações claras, concisas e por escrito que determinam o que deve ser alcançado em áreas-chave, durante certo período de tempo, em termos claros e mensuráveis, consistentes com as metas globais da organização. Objetivos são os resultados almejados após a conclusão do planejamento.

Os objetivos de marketing devem seguir com os objetivos da corporação. Eles precisam estar alinhados com a missão da empresa e seus objetivos gerais. Estes objetivos são desafio para a empresa e para isso é necessário o esforço dos funcionários para que sejam alcançados. No entanto para que isso possa acontecer

eles devem ser realizáveis, mesmo que seja alto o grau de dificuldade para o sucesso de determinada meta, porque eles servem de estímulo para as equipes de trabalho e não como uma forma de desestimular.

Westwood (1996) afirma que um objetivo de marketing preocupa-se com o equilíbrio entre os produtos e seus mercados. Relaciona-se a quais produtos queremos vender em quais mercados. Nessa mesma linha, McDonald (2004) afirma que objetivos de marketing referem-se somente a produtos e mercados.

Para a realização de um plano de marketing é fundamental a definição de objetivos de marketing. Os objetivos de marketing são o que queremos conseguir com o nosso plano e as estratégias de marketing são a maneira como conseguiremos chegar lá.

Westwood (1996) distingue objetivos de estratégias da seguinte forma:

Objetivos são aquilo que queremos conseguir; estratégias são como vamos chegar lá. Portanto, há objetivos e estratégias em todos os níveis dentro da companhia, dos níveis mais altos da gerência corporativa aos níveis mais baixos da companhia.

Segundo Westwood (1996) em todos os planos devem-se estabelecer os objetivos de marketing para os seguintes aspectos:

- a) O crescimento das vendas para o período do plano em relação ao produto e ao segmento de mercado;
- b) A participação de mercado para o período do plano em relação ao produto e ao segmento de mercado;
- c) O lucro bruto sobre as vendas.

Conforme o mesmo autor, os objetivos de marketing relacionam-se a qualquer um dos seguintes pontos:

- a) Vender os produtos existentes em mercados existentes;
- b) Vender os produtos existentes em novos mercados;
- c) Vender novos produtos em mercados existentes;
- d) Vender produtos novos em novos mercados;

Outra função dos objetivos segundo Stevens e Wrenn (2001) é que são usados no plano de marketing como o sistema métrico para avaliar o desempenho. Os objetivos servem como padrão porque representam os resultados desejados pelos estrategistas.

Ainda conforme Stevens e Wrenn (2001), os objetivos de marketing consistentes devem ter as seguintes características:

- a) Objetivos devem ser claros e concisos;
- b) Objetivos devem ser definidos por escrito;
- c) Objetivos devem estipular resultados específicos em áreas-chave;
- d) Objetivos devem ser definidos para um período específico de tempo;
- e) Objetivos devem ser definidos em termos mensuráveis;
- f) Objetivos devem ser coerentes com objetivos organizacionais;
- g) Objetivos devem ser desafiadores e atingíveis.

6.7 ESTRATÉGIAS

Para Aaker (2001), estratégia é a forma que você escolhe para competir por meio da combinação de um grande número de decisões em áreas funcionais.

Segundo Stevens e Wrenn (2001) a palavra estratégia significa “liderança” e pode ser definida como o “curso de ação tomado por uma organização para alcançar seus objetivos”. No contexto do marketing, ela se refere a ações e objetivos de marketing. A estratégia é o catalisador ou elemento dinâmico do gerenciamento que permite a uma companhia concretizar seus objetivos.

Segundo Mintzberg (1994), as empresas deveriam entender que o processo de realização de estratégias é a captura do que o administrador aprende com todos os processos e síntese deste aprendizado em uma visão da direção que o negócio deve seguir.

Todas as definições levam à conclusão de que as estratégias são as decisões que a empresa toma a fim de conquistar suas metas, é a forma como poderá concretizar os objetivos.

Serão abordados em subcapítulos a seguir o público alvo das empresas e as estratégias de marketing para a realização das metas empresariais.

6.7.1 Público Alvo e Posicionamento

Um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências (KOTLER, 2006). O público alvo é esse modelo de consumidor que possui homogeneidade e na qual a empresa volta seu composto de marketing para atender as necessidades e anseios.

Um público alvo é o grupo de clientes que possui gostos e desejos similares e que respondem de uma mesma forma a determinada ação de marketing.

Ferrell e Hartline (2000) enumeram algumas variáveis para a segmentação de mercado e, por conseguinte a definição de um público-alvo: segmentação demográfica, segmentação psicográfica e segmentação por benefício desejado.

A segmentação demográfica é basicamente dividida pela idade, sexo, educação e renda. A psicográfica através das atitudes, interesses e opiniões que segrega um determinado público. E a segmentação por benefício desejado é compreendida pelo verdadeiro benefício específico do qual as pessoas procuram.

O posicionamento é a forma como a empresa se caracteriza para atrair seu determinado público-alvo. É a maneira como um produto é percebido pelos consumidores em relação às diferenças das ofertas dos concorrentes, e por isso, o posicionamento é uma variável tão importante para a estratégia de marketing.

Seguindo a tipologia de Crawford o posicionamento pode ser classificado como de atributo ou por substituição. O posicionamento de atributo leva em conta as características, funções e benefícios de determinado produto. Já o posicionamento de substituição não esclarece de forma racional o porque determinado produto é superior a outro.

6.7.2 Estratégias de Marketing

A estratégia de marketing envolve a seleção de um mercado-alvo específico e a tomada de decisões em relação aos elementos cruciais de produto, preço, promoção e distribuição para satisfazer às necessidades dos consumidores desse mercado (FERRELL e HARTLINE, 2000).

Para McDonald (2004) estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing serão alcançados e geralmente se preocupam com os quatro elementos principais do mix de marketing que são: produto, preço, praça e promoção.

Para Westwood (1996), as estratégias de marketing são os métodos que lhe permitem atingir seus objetivos de marketing. Elas se relacionam aos elementos do “marketing mix”- produto, preços, comunicação e local. Para cada objetivo, precisam ser desenvolvidas estratégias relativas a estes elementos individuais.

Estratégia é a definição ampla de como o objetivo deve ser atingido, os passos da ação são as táticas, e os planos de ação contêm detalhes individuais, o momento de ocorrência dos mesmos e quem os executará.

As estratégias de marketing relacionam-se aos produtos, estabelecimento de preços, propaganda/comunicação e distribuição. Segundo Westwood (1996), elas podem ser divididas em categorias como estratégias de “defensiva”, de “desenvolvimento” ou de “ataque”.

As Estratégias Defensivas

Têm o intuito de evitar a perda dos clientes existentes. Elas poderiam relacionar-se à companhia, à organização da mesma ou aos produtos ou serviços oferecidos. Uma série de estratégias seriam idealizadas para superar essas fragilidades bem como para consolidar a posição da companhia no mercado. Modelos de estratégia defensivas seriam:

- a) Melhorar a imagem da companhia;
- b) Melhorar a qualidade/confiabilidade do produto/serviço;
- c) Melhorar a confiabilidade das promessas de prazos de entrega;
- d) Dar um novo estilo/redesenhar a embalagem do produto/serviço;
- e) Melhorar o desempenho do produto;
- f) Superar as falhas do produto.

Estratégias de Desenvolvimento

Idealizadas para oferecer aos clientes uma variedade maior de produtos ou serviços. Estas estratégias são baseadas na modificação dos produtos ou

apresentação de novos produtos aos seus clientes existentes. Estratégias de desenvolvimento típicas seriam:

- a) Aumentar a variedade de tamanhos/cores/materiais oferecida;
- b) Aumentar a variedade de serviços oferecida;
- c) Encontrar diferentes utilidades para o produto;
- d) Desenvolver um novo produto;
- e) Tornar o produto mais favorável ambientalmente.

Estratégias de Ataque

Elaboradas para desenvolver o negócio através de novos consumidores. Este tipo de estratégia busca descobrir novos clientes para o produto em mercados atuais, ou novos clientes em novos mercados. Algumas estratégias de ataque seriam:

- a) Mudar a política de estabelecimento de preços;
- b) Usar novos canais de venda;
- c) Encontrar novos distribuidores;
- d) Entrar em novos mercados geográficos;
- e) Entrar em novos setores industriais.

Segundo Luce (2004), para elaborar uma estratégia de marketing, além de conhecer questões de clientes, concorrentes e competências de marketing, também é necessário considerar questões internas da organização, tais como comunicação, integração, comprometimento das pessoas, cultura organizacional e percepção da importância da estratégia. Além disso, reitera a influência do macroambiente onde a organização está inserida.

Para Westwood (1996), sabe-se que há uma grande variedade de estratégias potenciais à disposição de qualquer companhia. No entanto, as escolhidas devem ser aquelas que melhor satisfaçam os objetivos da empresa e que possam ser implementadas usando os recursos e capacidades da companhia.

Abaixo uma figura das etapas de seleção de uma estratégia de marketing segundo Ferrell e Hartline (2001):

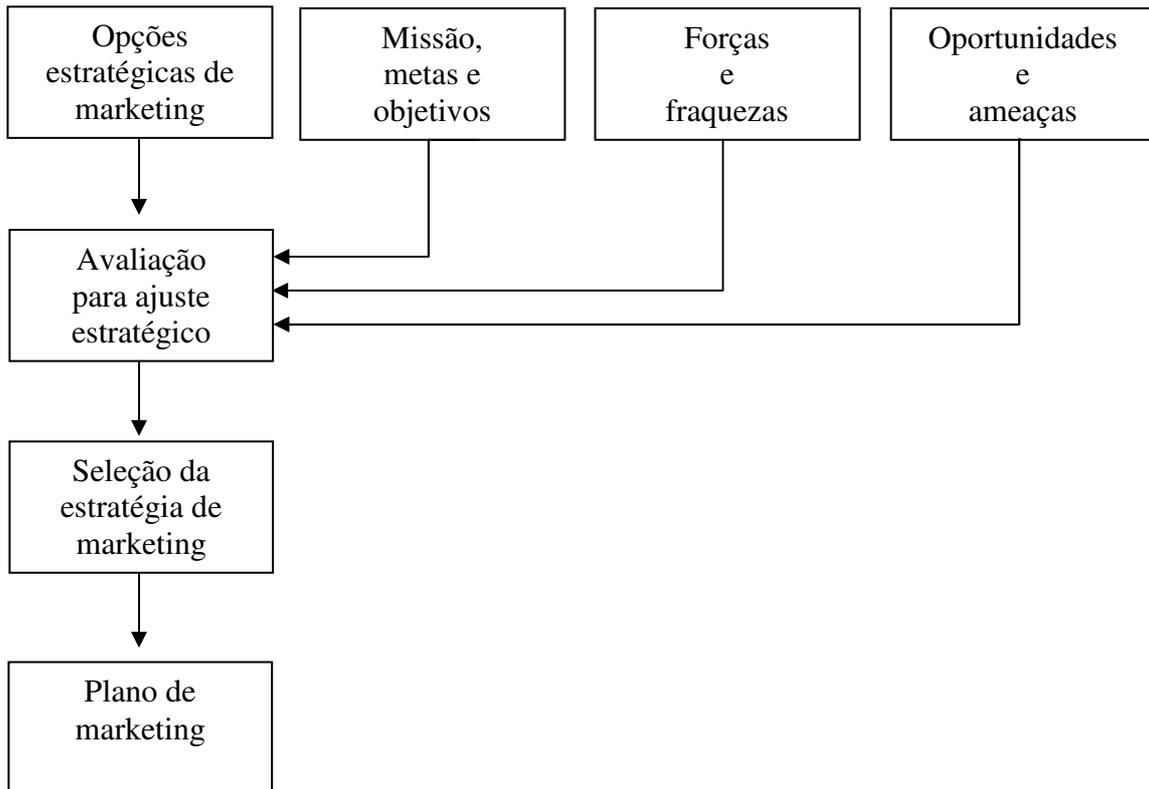


Figura 5 - Etapas para a seleção de uma estratégia de marketing

Outras duas estratégias bastante utilizadas são as estratégias de diferenciação, que visa diferenciar a estratégia da empresa da de sua concorrente, e as estratégias de posicionamento que busca criar uma imagem positiva do produto e da organização.

6.8 PLANOS DE AÇÃO

Para Las Casas (2001) uma das principais etapas de um plano de marketing é o plano de ação. Segundo o autor, o plano de ação corresponde às atividades operacionais de uma empresa. É um detalhamento do que se deve fazer, quando e como as atividades serão desenvolvidas.

É a parte onde toda a realização do plano termina e tem início as ações de marketing propriamente ditas. Nesta etapa são definidas as atividades que serão realizadas, o prazo para a execução, os responsáveis e os custos destas operações.

Westwood (1996) enumera algumas variáveis que um plano de marketing deve incluir:

- a) Posição: onde está agora;
- b) Metas: o que fazer / aonde chegar;
- c) Ação: o que se fazer para chegar onde deseja;
- d) Pessoa Responsável;
- e) Data de início;
- f) Data de conclusão;
- g) Custo.

Na realização dos planos de ação para a Lumina, as variáveis serão um pouco diferentes das propostas por Westwood, já que serão incluídos os indicadores, que são formas de verificar o andamento ou realização desses planos.

6.9 CONTROLE DE MARKETING

Na realização de um plano de marketing são definidos objetivos, estratégias e planos de ação. No entanto problemas resultantes de fatores externos e internos podem surgir e para isso é importante que haja um controle em relação ao andamento deste plano.

O controle do plano de marketing visa avaliar tanto esses ambientes em constantes mudanças como as diferenças existentes entre o que se previu e o que se realizou. Algumas organizações incluem planos de contingência que descrevem as atitudes que a gerência tomaria em resposta a eventos adversos específicos, como guerras de preço (KOTLER, 2006).

Outra finalidade do controle é poder analisar informações de um plano de poderá se tornar útil para um plano futuro.

Segundo Kotler (2006) o segredo para a saúde organizacional é estar disposto a examinar o ambiente em constante alteração e, diante disso, adotar comportamentos e metas novos e adequados.

7. MÉTODO

O método utilizado para a realização deste trabalho foi um estudo de caso de caráter exploratório. A meta de uma pesquisa exploratória é demonstrar a real natureza do problema e sugerir possíveis soluções ou novas idéias (KOTLER, 2006).

Essa foi a metodologia utilizada porque segue as principais etapas de um plano de marketing: a análise ambiental, definição dos objetivos, determinação estratégica e formulação do plano de ação.

A análise do ambiente externo da empresa, as forças macroambientais e microambientais, foram identificadas mediante coleta de dados secundários. Segundo Kotler (2006) dados secundários são dados que já foram coletados para outra finalidade e podem ser encontrados em algum lugar. Os dados secundários foram reunidos através de levantamentos bibliográficos em livros, artigos acadêmicos, dissertações e teses, além de pesquisas feitas em órgãos governamentais, publicações de jornais, revistas e sites da internet.

Dados primários são dados novos que serão coletados para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa (KOTLER, 2006). Sendo assim, os dados primários foram necessários já que para analisar o ambiente interno foi realizada uma entrevista com o gerente comercial da empresa a fim de desenvolver os objetivos, estratégias e planos de ação. Outras entrevistas não estruturadas foram realizadas, porém com funcionários para se ter conhecimento de suas opiniões sobre o negócio.

Para a elaboração da matriz SWOT, foram analisadas as entrevistas realizadas e levadas em considerações determinadas variáveis internas e externas para que pudesse se identificar os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças à empresa. O período de estágio na empresa também foi relevante para que se pudesse interar sobre certos procedimentos e normas assim como diagnosticar o ambiente organizacional.

Sendo assim, os instrumentos utilizados nesse trabalho foram pesquisas em livros, revistas, artigos, jornais, sites, entrevistas com o gerente comercial da Lumina e alguns funcionários e também pela experiência profissional.

8. PLANO DE MARKETING

O plano de marketing foi desenvolvido seguindo as etapas descritas nas referências bibliográficas. Primeiramente foi feita uma análise dos ambientes externo e interno da empresa, posteriormente chegando-se à análise SWOT. Após, foram estabelecidos os objetivos e as estratégias do composto de marketing, derivando dessa forma até os planos de ação, com os prazos, indicadores, responsáveis e o orçamento destes, finalizando com os necessários controles para tais planos.

Os planos de ação contaram com a participação do gerente comercial da Lumina Comercial Têxtil, Sr. Leonardo Machado, principal responsável pela comercialização dos óculos de sol Nicoboco.

8.1 ANÁLISE SITUACIONAL

O passo inicial para a realização do plano de marketing foi a análise dos ambientes que influenciam no consumo e venda de óculos de sol. Para isso, o mercado consumidor, os clientes e os concorrentes foram avaliados assim como o próprio ambiente da empresa para que sejam diagnosticados os pontos fortes e pontos fracos do produto assim como as oportunidades e ameaças do mesmo em seu mercado.

8.1.1 Ambiente Externo

8.1.1.1 Mercado de Atuação

Existem dois diferentes mercados nos quais a empresa se concentra na comercialização de seu produto: óticas e surf shops. Dessa forma, torna-se necessária uma análise separada desses dois mercados.

Surf Shops:

As surf shops são conhecidas como o local onde o público-alvo encontra desde confecções até pranchas de surf e óculos de sol. Atualmente é um negócio muito lucrativo por conta do país ser o segundo que mais consome artigos de surf no mundo.

Segundo a revista *Você S/A* de julho de 2002, o mercado americano de surf está avaliado em 4,6 bilhões de dólares, mas desse total o Brasil já possui 15% do mercado mundial do segmento. Desde o ano 2000 há um crescimento da ordem de 10% ao ano no valor dos negócios relacionados ao surf no país, com um movimento anual de 2,5 bilhões de reais. Direta ou indiretamente, o segmento surf já emprega mais de 140 mil pessoas no país. Em relação às confecções, a ABIT – Associação Brasileira de Indústria Têxtil e Confecção, 10% do total da indústria nacional têxtil é da fabricação de produtos dos segmentos surfware e moda praia.

O Instituto Brasmarket realizou uma pesquisa nesse campo e constatou o perfil dos consumidores deste segmento, que foi definido pela pesquisa *Data Surf*, idealizada a partir dos leitores da revista 'Fluir', especializada no surf. Podem-se perceber diversos fatores advindos do resultado dessa pesquisa, que é a mais completa sobre o público e o mercado do surf.

O público que aprecia o esporte é bastante jovem. Quase 90% têm menos de 30 anos, e 70% desses estão na faixa entre 14 e 25 anos. A grande maioria é do sexo masculino, que corresponde a 86%.

O grau de instrução desse público é alto, se levada em consideração sua idade: 49% têm o segundo grau completo, 33% já terminaram a faculdade e 68% são estudantes. A porcentagem de pessoas que fala outro idioma é de 50%, e 81% das pessoas possuem o inglês como segundo idioma.

Segundo dados do instituto, o surf empatou em segundo lugar no ranking de esportes mais praticados entre homens de 17-45 anos. Também aparece em segundo lugar entre os esportes que os homens mais gostam de assistir, atrás apenas do futebol.

Em relação à ocupação e perfil em geral, 63% do público trabalha, metade dos pesquisados tem carro, 40% já viajaram para o exterior e 58% possuem televisão a cabo e a grande maioria, 85% é formada por não-fumantes, o que se percebe que são um público muito ligado à saúde e que mediante os dados gerais possui uma boa condição de vida.

O jornal Zero Hora de 16 de novembro de 2008 traz outros dados em relação ao perfil dos simpatizantes. Segundo a Toledo & Associados 63% dos simpatizantes têm entre 21 e 40 anos, o que mostra o espírito jovem que as marcas vinculam ao esporte. Outro dado muito interessante é que 52% da clientela simpatizante é formada por mulheres, o que muda um pouco o que se pensa do esporte assim como do resultado de outras pesquisas.

Em relação aos compradores, 87% deles, principalmente de moda surf, não praticam o esporte, o que mostra a força do segmento como estilo de vida. A grande parte desse público-alvo, 90% dos praticantes e 50% dos simpatizantes são das classes A-B. Já o gasto médio do público anualmente revela que o simpatizante gasta em média R\$ 1.200 por ano enquanto o praticante gasta valores médios bem abaixo disso, na casa de R\$ 700 por ano. Esses dados revelam que o público-alvo da Lumina são os maiores consumidores mesmo não pertencendo às classes mais altas, pois apenas metade dos simpatizantes são pessoas das classes A-B.

Em relação ao perfil desse público, levando-se em conta o grau de escolaridade do pessoal do mundo surf, 40% dos praticantes e 15% dos simpatizantes do surf tem ensino superior completo e 92% dos praticantes e 90% dos simpatizantes possuem acesso à internet banda larga;

Alfio Lagnado é o criador da Hang Loose – empresa nacional que possui como logotipo o cumprimento dos surfistas – e detentor das marcas Reef, Rusty e Local Motion para o Brasil. Segundo o empresário e especialista da área, as pessoas entram em uma surf shop em busca de um estilo de vida com que sonham. É isso que motiva tantas pessoas que nunca praticaram o esporte, que são apenas simpatizantes.

Para Cláudio Martins de Andrade, diretor da Waves Promoções que é um dos principais portais da internet especializado em surf, o que faz com que um jovem da geração Y consuma, não é o produto, mas a imagem que ele carrega. Prova disso é o crescimento do setor ligado ao surf, principalmente no que diz respeito à participação feminina.

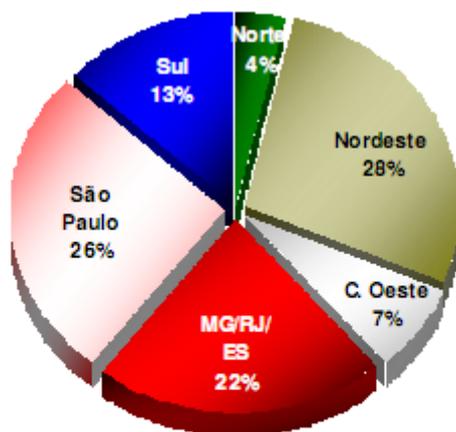
Óticas

O mercado de óticas em geral possui mais informações sobre o volume de vendas e consumo. Através da análise de dados de pesquisas é possível verificar mercados com potencial muito grande para vendas. Abaixo no quadro, segue a quantidade de óticas no país por região e a quantidade média de óticas por habitantes. Os dados são da Abiótica (Associação Brasileira de Produtos e Equipamentos Ópticos) da Avaliação do Mercado Óptico Brasileiro de junho de 2007, encomendado à *The Gallup Organization do Brasil*.

Região	Nº de Óticas	%	Habitantes/Ótica
Norte	870	4%	14.835
Nordeste	6.461	28%	7.387
Centro-Oeste	1.647	7%	7.067
MG/RJ/ES	5.109	22%	6.926
São Paulo	6.062	26%	6.109
Sul	3.125	13%	8.034
Total	23.273	100%	7.296

Tabela 1 – Quantidade de óticas por região

O estado de São Paulo sozinho quase possui mais óticas do que toda região Nordeste. É realmente o maior expoente do mercado consumidor nacional. Já a região Norte possui apenas 4% da quantidade geral de óticas regularizadas e registradas no país. O gráfico abaixo ilustra melhor essa divisão, em relação à porcentagem de óticas por região:



Quantidade Total Brasil: 23.273

Gráfico 1 – Porcentagem de óticas por região

Essa mesma pesquisa possui outros dados muito relevantes para a análise do mercado. Um desses dados é em relação aos locais onde podem ser vendidos produtos ópticos como óticas e outros varejos que vendem óculos com prescrição. No caso do produto específico em questão óculos de sol, a quantidade de lojas que comercializa esse tipo de produto é bastante grande fora de óticas.

Abaixo no gráfico segue a divisão do mercado entre esses dois blocos.

■ Óticas ■ Outros varejos que vendem óculos com prescrição

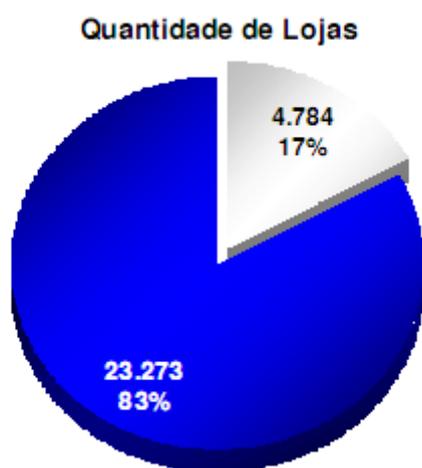


Gráfico 2 – Divisão de óticas e varejos

No ano de 2006, o faturamento total do mercado foi de R\$ 8.829 milhões. Dentro desses números, 87% foi faturado em óticas, o que representa R\$ 7.721 milhões e 13% em outros varejos, que totalizaram R\$ 1.108 milhões. No gráfico abaixo segue a ilustração:

■ Óticas ■ Outros varejos que vendem óculos com prescrição

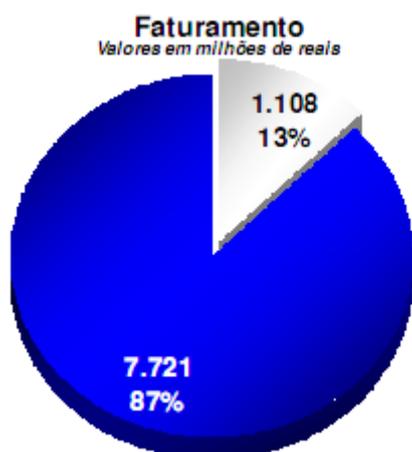


Gráfico 3 – Faturamento do mercado

Dessa forma o faturamento médio das óticas por mês pode ser analisado no quadro abaixo, onde elas são divididas em relação às regiões:

Região	Faturamento Ótica / mês (R\$)
Norte	21.637
Nordeste	21.071
Centro Oeste	25.555
Sudeste	23.645
São Paulo	36.873
Sul	32.667
Total	27.647

Tabela 2 – Faturamento médio das óticas por região

Há um dado bastante interessante que contém a pesquisa que se refere à relação da quantidade de produtos comercializados, tanto por óticas como por outros varejos.

Abaixo segue um gráfico com esses valores em milhares de unidades:

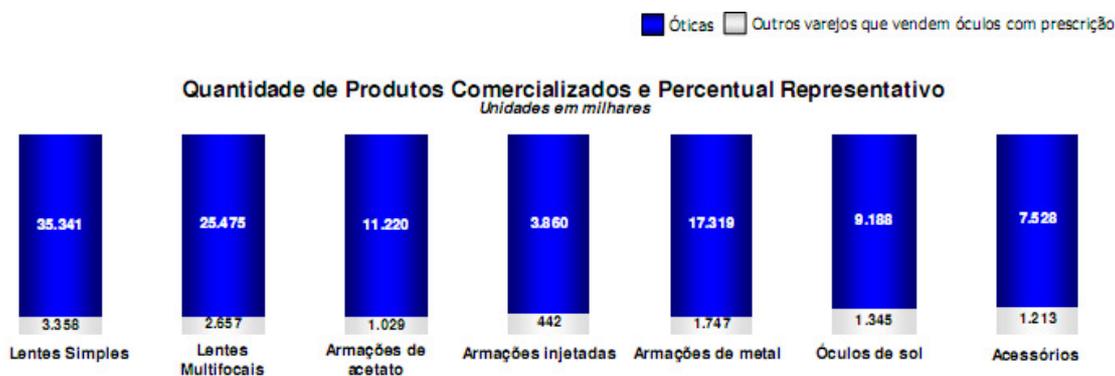


Gráfico 4 – Quantidade de produtos comercializados

Com base nessas informações pode-se verificar que no total foram comercializados nestes canais 10.533 mil unidades de óculos de sol, sendo 9.188 mil unidades vendidas em óticas enquanto as 1.345 mil peças foram negociadas em varejos que vendem óculos com prescrição.

Outro gráfico muito importante para analisar o mercado de óticas é em relação ao faturamento individual de cada produto comercializado pelas empresas. Eles são os mesmos produtos descritos acima no gráfico das quantidades comercializadas.

Segue abaixo os valores em milhões de reais:

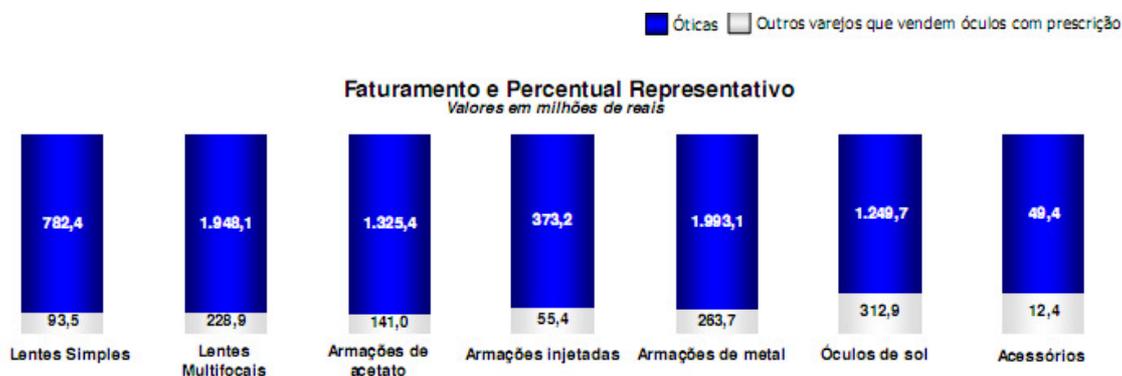


Gráfico 5 – Faturamento individual de produto e percentual no mercado

O valor total da comercialização de óculos de sol foi de R\$ 1.563 milhões.

Diante de tais valores pode-se deduzir também que uma grande parcela dos óculos de sol é vendida em boutiques e lojas que não óticas, já que além de servir pelo benefício central de proteger dos raios solares, os óculos de sol são também acessórios e que as pessoas não vão necessariamente comprar o produto em alguma ótica, mas sim lojas de consumo de geral.

Com base nesses números, o preço médio dos óculos de sol comercializados pelas óticas é de 148 reais. Um preço médio bastante próximo dos valores praticados pela Lumina com sua linha de óculos Nicoboco.

Outro fator interessante que deve ser analisado é em relação a quantidade de óticas que declararam que comercializam determinado tipo de produto. Segundo a pesquisa, 98% das óticas afirmam que comercializam óculos de sol, ou seja, quase a totalidade de todas as óticas no Brasil vendem o produto, o que representa um mercado bastante atrativo, pois independente do tamanho da ótica, se pequena ou uma rede, ela necessita do produto.

% Declararam que Comercializam

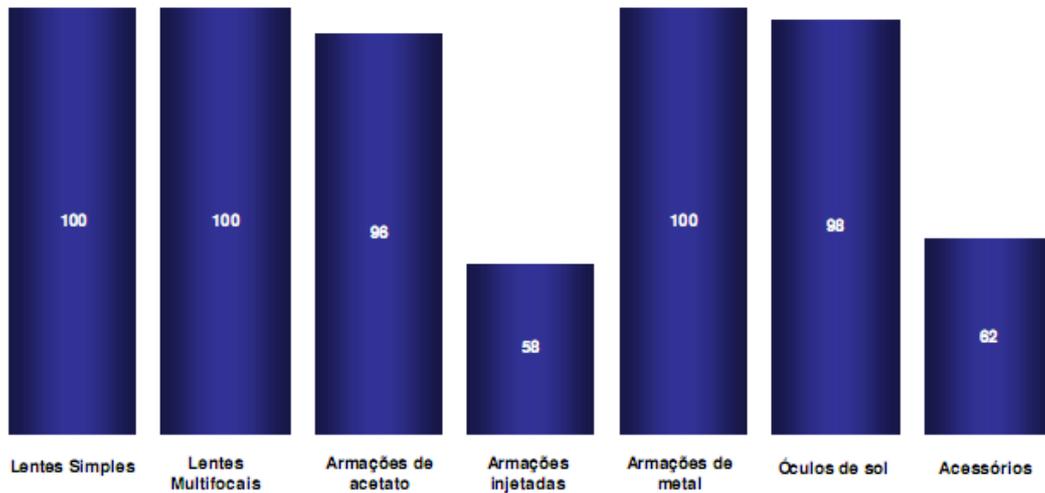


Gráfico 6 – Porcentagem dos produtos comercializados pelas óticas

A última ilustração representativa desses valores é em relação ao faturamento total dos produtos em óticas. Esse faturamento chegou a R\$ 7.721.341.528, sendo que desse montante, R\$ 1.249.700 foram em negócios com óculos de sol, que representa nesse mercado 16% do total.

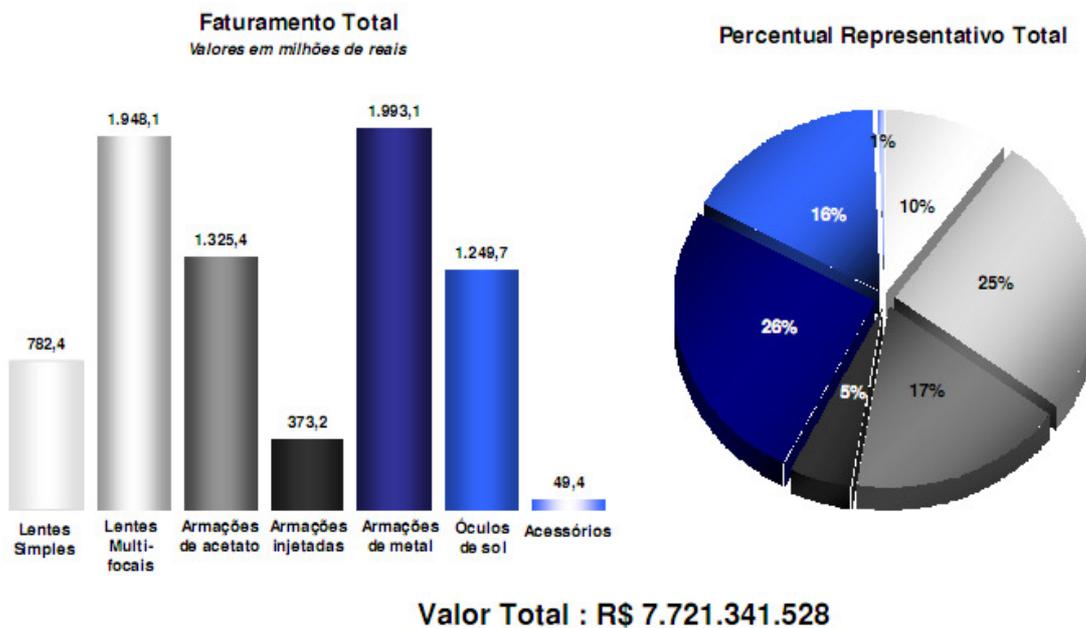


Gráfico 7 – Faturamento individual total dos produtos em óticas

8.1.1.2 Clientes

Atualmente uma parte dos clientes dos óculos de sol Nicoboco são também compradores das confecções da marca. Na grande maioria isso acontece, pois são os mesmos representantes comerciais que vendem tanto roupas como óculos. Quando do início do licenciamento da marca Nicoboco, foi utilizado o canal de distribuição das confecções para se fazer a venda dos solares. Porém, existe uma diferença de posicionamento dos óculos e das roupas da marca. Tendo isso em vista, a Lumina achou por bem haver uma mudança de alguns representantes já que os varejistas que estes atendiam, não satisfaziam a necessidade de colocação dos óculos de sol. A intenção da empresa é ter uma força de vendas totalmente independente da equipe de confecções no próximo ano.

Com a idéia de uma marca de surf alguns desses locais não teriam identidade com a marca e nem possibilidade de comercializar este tipo de produto já que muitas dessas lojas nunca haviam comercializados óculos anteriormente.

Dessa forma, foi buscado por meio de outros representantes comerciais novas lojas e surf shops, engajadas com estilo jovem e de surf.

Contudo, a empresa considera que o principal ponto de vantagem é o foco nas óticas. Na realidade tem-se essa visão principalmente por ser em óticas o maior numero de vendas de óculos escuros, pois cada vez mais as pessoas estão comprando óculos solares onde se tem certeza da qualidade do produto e do conhecimento do vendedor em mostrar os diferenciais do produto. A surfwear diferentemente dá uma maior visibilidade, dá vitrine tanto aos óculos quanto a marca, porém com menor retorno financeiro.

O objetivo da empresa, no entanto, é aumentar a fatia de mercado da Nicoboco em óculos de sol, e para isso é preciso que além de pequenas lojas e óticas, esse produto também seja comercializado em médias e grandes redes de varejo e óticas, o que uma das suas principais concorrentes, a Mormaii é muito forte.

Os clientes finais também são um mercado a ser explorado. Há um grande número de consumidores que entram em contato com a empresa a fim de obter informações sobre onde adquirir o produto. Dessa forma uma possibilidade analisada nesse plano é utilizar-se da internet, através do site da empresa, um canal de venda direto para o consumidor, já que assim ele não precisa ir até um varejista

procurar pelo produto, até porque, muitas vezes os lojistas não têm o modelo ou cor de preferência do cliente que acaba optando por um produto do concorrente.

8.1.1.3 Concorrentes

Analisando o mercado nacional, preços de venda, design e modelos de óculos, pode-se concluir que são três os principais concorrentes da Nicoboco. Eles serão analisados a seguir descrevendo seus maiores características.

Mormaii

Líder do mercado de óculos de sol da faixa de preço dos comercializados pela Nicoboco. A principal concorrente é uma empresa de grande porte, com sede em Garopaba no litoral catarinense. Bastante atuante tanto no mercado de óticas como no de surf shops. Possui extensa linha de óculos de grau onde também é a líder de mercado e tem a maior parte de seus lucros. A fábrica dos óculos, solares e ópticos também está localizada em Garopaba e possui capacidade de produção diária de 2,5 mil óculos.

A empresa exporta seus óculos de sol para diversos países. Também possui linha de confecções, calçados, acessórios, relógios e pranchas de surf. Patrocina muitos atletas e possui grande investimento em revistas especializadas, mas principalmente no ponto de venda. Empresa “Top of mind” do segmento.

Site da empresa: www.mormaiisunglasses.com.br

Secret

É uma marca da empresa de surf australiana HB (Hot Buttered). Ela possui preços mais acessíveis do que os da linha da HB. Sendo uma marca de um grande player do mercado de surf, ela possui muita penetração no mercado de surf shops. Como possui tecnologia para o desenvolvimento de modelos com preços baixos, acaba atraindo grande procura até por ter o seu nome vinculado a uma dos principais empresas do mercado de surf.

Site da empresa: www.secretsunglasses.com.br

Spy

Marca nacional de óculos de sol que não são tão voltados para o mercado de surf, mas de esportes radicais em geral. Possui preços semelhantes aos praticados pela empresa e muitas lojas onde são comercializados produtos da Nicoboco também possuem óculos de sol Spy. Só comercializa esse tipo de produto. Patrocina muitos atletas com esse mesmo perfil do surf, de esportes ao ar livre e em contato com a natureza.

Site da empresa: www.spy.com.br

8.1.2 Ambiente Interno

Os responsáveis pela Lumina e principalmente pela parte que diz respeito à Nicoboco sempre se mostraram muito favoráveis à idéia da realização de um plano de marketing para seu produto. Isso facilitou o trabalho em relação à obtenção de dados da empresa e entrevistas que vieram a agregar na formulação de objetivos, estratégias e planos de ação da mesma.

Sendo uma empresa nova e possuindo um produto mais novo ainda, a Lumina não dispõe de muitos recursos financeiros para utilizar na promoção de seus produtos, visto que um montante considerado já foi investido em anúncios, eventos, patrocínios e feiras. Dessa forma, esse plano não visa o uso exagerado de dinheiro para financiar o crescimento e aumento de faturamento, porém é bastante necessária a utilização correta dos recursos para que isso aconteça.

8.1.3 Análise SWOT

8.1.3.1 Pontos Fortes

- Diversidade de canais de venda
- Marca consolidada
- Produtos de boa qualidade e preços competitivos
- Participação em feiras e eventos

- Prazos e condições comerciais

8.1.3.2 Fraquezas

- Falta de unidade na utilização da marca
- Distribuição e penetração em determinados estados e regiões
- Os produtos são concentrados no Rio Grande do Sul o que é custoso e dificulta o transporte para regiões mais distante
- Sazonalidade do produto
- Capital de giro
- Produto novo em um mercado selecionado
- Falta de material de PDV

8.1.3.3 Oportunidades

- Visibilidade devido aos patrocínios e mídia
- Atletas ligados ao Surf patrocinados pela marca
- Mercados do Norte, Nordeste e Centro-Oeste pouco explorados
- Leis que privilegiam óculos de sol com certificados de garantia

8.1.3.4 Ameaças

- Concorrência de maior valor agregado
- Incompatibilidade na percepção de marca de jogador de futebol x aspiracional de surfista
- Elevada pirataria e falsificação de óculos de sol sem proteção e qualidade
- Variação do dólar e dificuldade dos mercados mundiais já que os produtos são fabricados no exterior

8.2 OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING

Analisando a situação da Lumina e os mercados na qual ela se insere, foram propostos os seguintes objetivos descritos abaixo para a realização do plano de marketing para os óculos de sol Nicoboco.

8.2.1 Objetivos Gerais

O objetivo geral deste plano de marketing é possibilitar o crescimento das vendas da marca Nicoboco junto ao público consumidor de óculos de sol de regiões pouco exploradas.

8.2.2 Objetivos Específicos

- Melhorar a distribuição nos estados das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste em 20%
- Contratação de quatro novos representantes comerciais
- Reposicionamento da marca no mercado com aumento de vendas para surf shops em 15%

8.2.3 Público Alvo

Para a definição do público alvo foi levado em consideração muitos fatores. Sendo a Nicoboco uma marca de surf, seu público é voltado a pessoas que se identifiquem com o esporte e principalmente com esse estilo de ser. A idade é outro fator preponderante, já que o design dos óculos é arrojado e para um público mais jovial.

O preço estabelecido pelo produto foi outro importante aspecto levado em consideração, pois apesar da qualidade e do diferente design, o produto acaba se colocando para a classe média até em relação aos preços da concorrência.

Dessa forma, o público alvo escolhido pela empresa é de pessoas entre 12 e 35 anos, de classes B, C e D, jovem – tanto na idade como no estilo de vida, contemporâneo, vanguardista e “praiano”, informado e sensível a moda.

8.2.3.1 Posicionamento

O posicionamento proposto para os óculos de sol Nicoboco foi de um produto que agrega qualidade, design e bom preço, sendo uma opção mais justa em detrimento dos concorrentes e com uma melhor relação custo x benefício.

8.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Para a realização das metas e objetivos definidos neste plano de marketing, é necessário que estratégias sejam tomadas para que possa se alcançar o que a empresa deseja.

Dessa forma, Relacionando os pontos observados anteriormente na análise SWOT, e cruzando os dados externos com internos, chegamos às seguintes estratégias que podem representar o sucesso do empreendimento.

Também serão realizadas análise de estratégias em torno dos compostos de marketing, já que a empresa busca a valorização da marca e sua conceituação, para que se mantenha muito forte nesse mercado e principalmente que possa sedimentar seus produtos junto aos consumidores em geral.

8.3.1 ESTRATÉGIAS DE APROVEITAMENTO DAS CAPACIDADES

Buscando aproveitar as capacidades, foram formuladas as seguintes estratégias beneficiando-se do cruzamento entre os pontos fortes da empresa e as oportunidades do mercado:

- a) Prazos e condições de pagamento + Mercados do Norte, Nordeste e Centro-Oeste pouco explorados:

Utilizando-se dessas vantagens oferecidas em relação aos pagamentos dos produtos em cruzamento com um mercado oportuno, oferecer tais possibilidades para os varejistas dessas regiões a fim de otimizar as vendas e aumentar o faturamento;

- b) Produtos de boa qualidade e preços competitivos + Mercados do Norte, Nordeste e Centro-Oeste pouco explorados:

Convencer aos potenciais clientes as vantagens e diferenciais dos produtos em aliança com a entrada nesses novos mercados o que possibilitaria uma vantagem a esses varejistas em relação aos concorrentes já que poderiam dispor desse novo produto com exclusividade;

- c) Participação em feiras e eventos + Visibilidade devido aos patrocínios e mídias:

O grande destaque que a empresa possui em participações de feiras e eventos deve colaborar para mostrar aos clientes e possíveis compradores que a empresa se preocupa com a divulgação da marca tanto na forma de veiculação como no patrocínio de atletas, revelando assim a expectativa da afirmação da empresa dentro do mercado surf.

- d) Marca consolidada + Atletas ligados ao surf patrocinados pela empresa:

A força de uma marca consolidada ligada a patrocínios de atletas deve gerar um potencial muito forte de venda pois a empresa se caracteriza como de moda surf, além de apoiar os competidores em suas carreiras.

8.3.2 ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DAS LIMITAÇÕES

Para minimizar nossas limitações anteriormente relacionadas, elencamos as seguintes ações cruzando os pontos fracos com as oportunidades:

- a) Distribuição e penetração em determinados estados e regiões + Mercados do Norte, Nordeste e Centro-Oeste pouco explorados:

Utilização de representantes comerciais para criar contatos e conquistar clientes nessas regiões ainda pouco exploradas pela empresa, mas que possuem um grande potencial de mercado.

- b) Sazonalidade do produto + Mercado do Norte, Nordeste e Centro-Oeste pouco explorados:

O óculos de sol possui uma demanda sazonal, sua procura é muito mais relevante em períodos de sol e calor, normalmente na primavera e verão. Dessa forma, nessas regiões onde o calor é constante e o uso do produto é mais intenso é necessário que sejam criados esforços de venda para que se possa atingir esses mercados ainda mais no período em que o faturamento geral da empresa cai devido à outras regiões.

- c) Distribuição e penetração em determinados estados e regiões + Visibilidade devido aos patrocínios e mídias:

Utilizar das campanhas da empresa para que seja criado um diferencial para a distribuição e penetração no mercado de determinados estados e regiões. Para isso será mostrado que é uma empresa com bastante visibilidade no meio, pois o público em geral reconhece a empresa devido à esses estímulos da propaganda, e assim ganhar mercado onde a empresa ainda não detém muitos clientes.

- d) Falta de material de ponto de venda + Visibilidade devido aos patrocínios e mídias:

Compensar junto aos clientes a falta de mais material de ponto de venda pela visibilidade da marca devido aos patrocínios e mídias, já que o consumidor final já poderá ir comprar seu óculos de sol Nicoboco devido as propagandas que viu fora da loja, não sendo que mais material interno um fator preponderante para a compra do óculos.

8.3.3 ESTRATÉGIAS DE CONVERSÃO DAS DESVANTAGENS

Visando converter as desvantagens encontradas na análise, relacionamos as seguintes estratégias:

- a) Produto novo em um mercado selecionado + Incompatibilidade na percepção de marca de jogador de futebol x aspiracional de surfista:

Como se trata de um produto novo, podem se realizar campanhas para eliminar essa imagem que ainda é vinculada à Nicoboco como sendo marca de jogador de futebol. O design dos produtos é muito atrativo o que pode ser um fator importante para essa desvinculação, pois são produtos com modelos completamente diferentes aos usuais do mercado.

- b) Capital de giro + Variação do dólar e dificuldade dos mercados mundiais já que os produtos são fabricados no exterior:

Através de parceiras com fabricantes nacionais ou com investidores, avaliar possibilidades de mudança da fabricação dos óculos já que existe o problema referente ao dólar e que pode causar prejuízos financeiros mais graves para a empresa.

8.3.4 COMPOSTOS DE MARKETING

a) Produto

A estratégia de marketing no nível produto/mercado do plano de marketing operacional consiste primariamente em focar um segmento de consumo específico (mercado-alvo), com um marketing mix que invista em uma vantagem competitiva que a companhia possui nesse mercado-alvo para alcançar os objetivos da empresa e aproveitar as fontes de sinergia por meio de entradas de produto/mercado.

Em relação ao produto, a empresa deve manter sua idéia inicial do apelo da qualidade e design do produto aliado a um preço justo. Dessa forma, investir na diferenciação de seu produto em relação aos concorrentes, mas também com um forte apelo em relação à beleza do produto.

Para tanto alguns modelos com maior apelo comercial devem ser o carro forte, pois mesmo com mudanças de coleção alguns clássicos sempre são procurados. Assim, esses modelos devem ser evidência para as coleções da marca, sendo que a

cada nova coleção, poucos óculos sejam os mais divulgados para que juntamente alcance uma maior penetração de mercado e significação para o cliente.

b) Preço

Para que possa se atingir os objetivos definidos no plano de marketing e sejam criadas algumas vantagens competitivas, algumas estratégias são vitais em relação à variável preço:

- a. Manutenção de um preço mais baixo em relação ao líder de mercado (Mormaii);
- b. Valorização do produto e de seus diferenciais para que clientes não criem a expectativa que o baixo preço pode estar ligado à baixa qualidade;
- c. Utilizar-se das condições especiais de pagamento como forma de persuasão junto aos clientes, idéia de que com a procura do produto nos meses de maior consumo será facilmente pago os óculos de sol pelas vendas;
- d. Com a elevação do poder de compra da população nacional, e com uma faixa de famílias ingressando na classe média, é possível que o número de potenciais compradores no mercado tenha se elevado bastante pois compram em maior quantidade e marcas emergentes;

Os valores de comercialização sofreram 15% de ajuste no mês de outubro, devido a dois fatores: elevação do dólar causada pela crise global já que os óculos são importados da China e a desconfiança de alguns clientes em relação aos óculos, já que achavam demasiado baratos pelo que traziam, desconfiando assim de problemas em relação a qualidade do produto. Contextualizando dessa forma com as estratégias definidas no plano.

c) Promoção

A promoção de marketing é um composto que envolve muitos recursos financeiros. Sendo assim, deve ser bastante criteriosa a análise de investimento em comunicação da empresa, para que os efeitos das ações sejam efetivos e agreguem valor para ela. São necessárias estratégias para que a variável promoção busque vantagem competitiva em relação à concorrência:

- a. Criação de oportunidades para vendas diferenciadas em períodos onde a procura por este bem é mais baixa (outono-inverno)
- b. Já que atualmente a empresa tem uma presença mais marcante no mercado gaúcho e catarinense e além disso, não dispõe de muitos recursos financeiros para aumentar sua presença no ponto de venda, é muito importante que o site seja um local de estreitamento de relações com seus consumidores de varejo e também consumidores finais.
- c. Definição de novos materiais de PDV já que apesar dos expositores o que falta à Nicoboco é maior visibilidade na loja de seu cliente. Esse é um fator que gerou bastantes problemas com lojistas, pois eles solicitavam banners, quadros e outros acessórios para fortificar a marca Nicoboco em suas lojas, mas isso não está sendo possível devido a fatores financeiros.
- d. Os novos investimentos de marketing da empresa são veiculações em uma rádio gaúcha de cobertura estadual. Serão cinco inserções por dia além de patrocínio de um programa semanal sobre surf, pois na visão do gerente comercial da Lumina o mais importante é que proprietários de surf shops e surfistas acompanham o programa, e tanto surfistas que são formadores de opinião e proprietários dessas empresas.
- e. A empresa considera que o principal ponto de vantagem é o foco nas óticas. Para isso é necessário que a mídia seja focada nas óticas, como no caso da revista View, uma das mais importantes nesse meio.

d) Distribuição

Uma dificuldade que a Lumina possui em relação à distribuição é sua localização no país, pois já que atende ao mercado nacional e sua matriz e estoque estão localizados em Porto Alegre torna-se custoso todo e tipo qualquer transporte de materiais. Para tanto estratégias devem ser tomadas pela empresa para diminuir os prejuízos e criar-se oportunidades de negócio.

Os principais focos de venda dos óculos de sol da Nicoboco são lojas de surfwear e óticas. No entanto os produtos também podem ser comercializados em magazines, lojas de departamento e lojas multimarcas.

Como há uma deficiência muito grande em determinados estados e regiões que seriam de grande potencial de venda é vital a contratação de novos representantes comerciais, tanto especializados em varejos como em óticas. Mercados do Nordeste são um grande mercado consumidor devido a vários fatores: grande número de turistas, grande quantidade de praias e litorais extensos, atletas de surf desses estados.

Qual é a localização dos compradores potenciais? Todo território brasileiro poderá ser coberto para alcançar os compradores potenciais, porém, estados litorâneos são muito mais propícios a esse produto pelo posicionamento esperado pela empresa assim como pelas características da população, se mais ou menos influenciada pelo surf. Também estados em que a incidência de sol seja mais forte são regiões de bastante interesse para compradores potenciais

Pós Venda

Para muitos, as ações de pós venda já se tornaram fatores obrigatórios nos compostos de marketing. Pensando assim, a Lumina já realizou uma pesquisa com seus clientes com o intuito de verificar o que acharam dos produtos e do serviço em si.

No entanto, apenas parte desses clientes foram ouvidos, e como acréscimo de vendas e principalmente o fortalecimento no mercado de óticas, torna-se útil a realização de uma segunda ação de pós venda. Contudo, devido ao período de fim de ano e verão, onde o aumento das vendas cresce consideravelmente para esse bem, a realização de dessa pesquisa, teria de ser após os meses de alta, provavelmente nos meses de março e abril, pois poderia se ter uma noção melhor do que foi bem feito e do que não agradou aos clientes. Assim a empresa poderia ter um feedback de suas ações e melhorar no que deixou a desejar.

Outro fator, é que pela primeira vez teria uma análise mais aprofundada em torno de varejistas que não possuem vínculos com a marca Nicoboco de confecções.

8.4 PLANOS DE AÇÃO

A etapa dos planos de ação contempla o detalhamento das ações necessárias para o sucesso da implementação do plano de marketing.

Em cada um destes planos de ações foram desenvolvidos as ações, os prazos, os indicadores (controles), os responsáveis e os custos necessários para tais operações.

Plano de ação 1:

AÇÃO	PRAZOS	INDICADORES	RESPONSÁVEL	CUSTOS
Desenvolvimento de um canal de vendas via site.	Implementação até 1º de dezembro de 2008	*Faturamento via site *Crescimento de visitas ao site *Prévio cadastramento do cliente obtendo assim melhores dados e contato	Programador	Até R\$ 800 pela implementação

Tabela 3 – Plano de Ação 1

O primeiro plano visa o desenvolvimento no site da Nicoboco Eyewear uma loja virtual, onde poderiam ser comercializados os óculos com os preços de venda sugeridos pela empresa aos varejistas.

Grande parte da concorrência já utiliza esse meio para a venda dos produtos. Como o site da empresa foi remodelado a pouco tempo, poderia se criar um espaço para venda no site, onde o cliente poderia escolher o modelo e cores, além de definir a forma de pagamento que fica a cargo da empresa decidir essas condições.

Em relação ao frete, a empresa pode analisar o que acha mais vantajoso. A grande parte das vendas via internet já calcula o valor do frete e o adiciona ao valor do produto. Outra forma poderia ser com frete grátis, já que a lucratividade será muito maior nessas vendas, visto que para o lojista esse mesmo produto é vendido por menos da metade do preço do que para o consumidor final.

Dessa forma poderiam ser sanados alguns problemas dentre os quais: falta do produto específico no qual o consumidor quer, mas não está disponível em lojas perto de sua localidade; praticidade já que muitos preferem comprar sem sair de casa e não teria problema em relação aos varejistas já que o preço dos bens seriam os mesmos sugeridos para a prática deles.

Plano de Ação 2:

AÇÃO	PRAZOS	INDICADORES	RESPONSÁVEL	CUSTOS
Realização de uma força de venda para aumentar o faturamento em meses de menor procura	Início em abril de 2009	*Comparação de faturamento com o período no ano anterior *Verificação quais locais ofereceram maior retorno	Departamento Comercial e Representantes Comerciais	Negociados com os representantes conforme a política comercial. Brindes, promoções e descontos específicos para a temporada

Tabela 4 – Plano de Ação 2

Sendo os óculos de sol um produto sazonal devem ser criados esforços de venda e diferentes tipos de ações para que nos períodos onde o frio é mais intenso e as chuvas mais freqüentes a queda de faturamento não seja tão brusca.

Para tanto, se faz necessária a criação de demanda e diferentes tipos de ofertas aos varejistas e consumidores para que os clientes da Nicoboco obtenham um bom fluxo de venda nos expositores.

Para isso seria interessante a criação de esforços de venda e principalmente de promoções para os clientes como descontos em vendas, compra de óculos em meses de baixa procura mas com condições especiais para meses de alta procura. Idealizar esforços e promoções interessantes.

Plano de Ação 3:

AÇÃO	PRAZOS	INDICADORES	RESPONSÁVEL	CUSTOS
Contratação de novos representantes em regiões pouco atingidas	Início de dezembro de 2008, esforços de venda antes de festas de fim de ano	*Faturamento provindo desses estados *Número de visitas e contatos realizados	Departamento Comercial	8% a 10% para os representantes do total do faturamento da venda

Tabela 5 – Plano de Ação 3

Um plano de ação que se faz necessário é a contratação de novos representantes comerciais em regiões onde a marca e o produto não se fazem tão presentes.

O departamento comercial será o responsável por tal ação, já que deve pesquisar no mercado através de contatos, empresas e internet, pessoas capacitadas com experiência, disponibilidade e contatos no mercado, tanto no que diz respeito a óticas como lojistas em geral. Diretrizes e políticas comerciais a serem seguidas pelos representantes também serão de responsabilidade do departamento comercial.

O prazo estipulado é o início do mês de dezembro. Dessa forma, alguma pessoa do departamento deve ser responsável por essa prospecção de representantes. Essa data mostra a necessidade de esforços de venda para as festas de fim de ano e verão, já que em regiões mais quentes a procura por esse bem é mais intensa

além da grande quantidade de turistas que vão a essas localidades nesses períodos.

Os valores envolvidos seriam estipulados da mesma forma como são negociados os contratos com os outros representantes, recebendo 10% ou 8% do faturamento, que ficaria a cargo do gerente comercial decidir a forma de pagamento.

No que diz respeito aos controles, seria guiado pela mesma forma como são cuidados os retornos dos representantes de óticas e surf shops, estipulando metas e objetivos de visitas e vendas.

Plano de Ação 4:

AÇÃO	PRAZOS	INDICADORES	RESPONSÁVEL	CUSTOS
Contratação de uma assessoria de imprensa	Início do ano de 2009	*Geração de conteúdo gratuito *Assessoria de comunicação *Acompanhamento dos resultados obtidos *Notícias em áreas de interesse	Gerente Comercial e Responsável por Marketing-Desing	Até 1.500 reais por mês

Tabela 6 – Plano de Ação 4

Atualmente as grandes empresas possuem agências de propagandas e assessorias de imprensa por trás das operações do dia a dia. Algumas agências também fazem os dois papéis, no entanto a Lumina já possui uma agência de propaganda que cuida de sua conta (Agência AMA), dessa forma uma ação a ser efetivada é a contratação de uma assessoria de imprensa.

Dessa forma, a empresa estaria mais bem informada sobre informações dos mercados de atuação como também notícias sobre concorrentes ou qualquer fator externo que possa vir a influenciar nas atividades da empresa.

Outro fator muito importante é a geração de conteúdo gratuito, onde a assessoria através de sua equipe de comunicação gera notícias sobre a empresa e atividades

relacionadas, como patrocínios de atletas, eventos com a presença da Nicoboco Eyewear, participação em feiras e contrato com empresas que passarão a comercializar os produtos e divulga através de *releases* ou *newsletter* a meios que interessem à empresa.

Uma questão que seria de grande oportunidade com a contratação de uma assessoria diz respeito aos mercados mal explorados pela Lumina, já que apenas o Rio Grande do Sul conta com uma campanha de divulgação e promoção mais efetiva e os outros estados são restritos a poucas oportunidades de visibilidade da marca.

8.5 CONTROLES

Para que um plano de marketing obtenha sucesso, deve ser assegurado o controle do andamento dos planos de ação. Em virtude disso, devem-se criar parâmetros para que sejam acompanhadas as execuções das ações e avaliada o quanto está se atingindo os objetivos estipulados.

Esse acompanhamento se dará por meio de reuniões mensais, na qual participarão todos os envolvidos na elaboração e realização deste plano. Dessa forma é necessária a presença do autor deste plano de marketing e dos responsáveis pelo cumprimento das ações.

Esses controles também têm como finalidade a verificação da eficácia do plano e através das reuniões discutir se mudanças são necessárias para se alcançar os objetivos.

De qualquer forma, um plano de marketing não possui serventia se os responsáveis pelo controle e execução não estiverem realmente engajados na realização deste projeto.

9. CONCLUSÃO

Quando da entrada da Lumina no mercado de óculos de sol para amantes do surf, a administração da empresa já previa os obstáculos que ela enfrentaria. Em virtude da composição do mercado, da estrutura dos concorrentes, de investimentos necessários e do significado da marca Nicoboco no meio do surf.

Com menos de dois anos de mercado, a empresa já pôde verificar que em algumas regiões seus produtos já têm uma demanda considerável e que possui um produto que pode realmente fazer a diferença nesse nicho.

No entanto, algumas situações ainda trazem transtorno no desenvolvimento do negócio e nas operações do dia-a-dia. Para isso foi desenvolvido esse plano de marketing.

Ele teve como finalidade analisar as situações externas e internas da empresa, considerando os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças que o mercado oferece. Procurou definir objetivos e elaborar estratégias do composto de marketing para que através dos planos de ação a empresa possa satisfazer as necessidades de seus consumidores e suas também.

No desenvolvimento desse plano pode-se perceber que a Lumina possui alguns problemas relacionados à comercialização desses produtos, relacionadas principalmente à falta de identidade que a matriz da Nicoboco possui que em algumas regiões, onde a marca ainda é identificada como de jogadores de futebol às dificuldades impostas pela concorrência que detém mais tempo de mercado e produtos com renome. Contudo, esses são problemas que os anos de mercado e a qualidade das ações de marketing poderão solucionar.

Por outro lado, a empresa possui um potencial bastante interessante para o desenvolvimento de boas estratégias de marketing em relação ao seu produto e ao preço, e isso está se desenvolvendo. No entanto as maiores dificuldades da Lumina dizem respeito aos compostos de distribuição e promoção. A falta de uma equipe de representantes comerciais mais estruturada em determinadas regiões e a dificuldade financeira para realizar ações que alcancem o território nacional acabam inibindo o crescimento da empresa e conseqüentemente seu faturamento.

O plano foi desenvolvido para que esses problemas fossem solucionados e para que os objetivos fossem alcançados. Percebe-se que com um bom

planejamento estratégico a empresa poderá alcançar seus objetivos e vir a ser um dos principais players desse segmento, conquistando mais espaço e lucratividade.

Entretanto, para que se possa obter sucesso desse trabalho, é necessário que estes planos de ação sejam implementados com seriedade e que as avaliações sejam constantes para que possa ser alterado o rumo de objetivos em caso de mudanças nos ambientes externo e interno.

BIBLIOGRAFIA

ABIÓTICA – Associação Brasileira de Produtos e Equipamentos Ópticos. Disponível em <<http://www.abiotica.com.br/gallup.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2008

AAKER, David. **Administração Estratégica de Marketing**. 5 ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

DA CUNHA, Rodrigo Vieira. **Surfe dá trabalho**. Revista Você S/A. Disponível em: <http://vocesa.abril.uol.com.br/edi49/1101_1.shl>. Acesso em: 21 set. 2008

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing: como criar e implementar planos eficazes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, January and February, 1994.

PEREIRA, Lucas. **Até onde vai a onda deles?**. Portal Exame. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0014/m0165432.html>>. Acesso em: 21 set. 2008

RAFFAELI, Bárbara. **Esporte larga com vantagem em 2006**. Revista Mundo da Óptica. Disponível em: <<http://www.mundodaoptica.com.br/?go=9142>>. Acesso em: 21 set. 2008

REVISTA FLUIR. **Surf em Alta**. Revista Fluir. Disponível em: <<http://www.fluir.com.br/noticias/textos/28/em/surf-business>>. Acesso em: 25 set. 2008

STEVENS, Robert E.; WRENN, Bruce; LOUDON, David L.; WARREN, William E. **Planejamento de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

TOALDO, Ana Maria M.; LUCE, Fernando B. **Estratégia de Marketing: Contribuições para a Teoria em Marketing**. Revista de Administração de Empresas, v. 46, 2006.

TORALLES, Mauro. Esta onda pega. **Zero Hora**, Porto Alegre, 16 de novembro. 2008. Esportes, p. 53.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing: guia prático**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

YIN, Robert K. **O Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO

Roteiro de Entrevista Exploratória

QUESTÕES:

- a) De onde surgiu a idéia para a abertura da empresa?
- b) Poderia fazer um rápido histórico?
- c) Qual era seu objetivo quando idealizou essa empresa?
- d) Como é a estrutura da empresa?
- e) Quais seus objetivos a curto e longo prazo?
- f) Quais são os diferenciais da empresa?
- g) Qual o público alvo?
- h) Missão, valores, visão da empresa