

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)

RICARDO PORTAL PICCOLI

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE COMÉRCIO
ONLINE DE VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS.**

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo elaborar um Plano de Marketing para uma empresa de comércio de vestuário online que está em processo de planejamento pré-operacional de negócios.

Através das entrevistas em profundidade realizadas, foi possível realizar a análise ambiental da empresa, a análise dos seus concorrentes e sua análise SWOT, a partir da qual é traçada a estratégia e os objetivos de marketing.

Nos primeiros capítulos deste trabalho, ocorre a caracterização da empresa e a definição do problema a ser estudado: a elaboração do plano de Marketing.

Posteriormente, é feita uma revisão teórica analisando o referencial bibliográfico utilizado para a elaboração do mesmo.

O capítulo seis é dedicado a descrever o método de pesquisa utilizado na sua concepção.

Em seguida, a partir do capítulo sete é feita a elaboração do plano propriamente dito, onde são traçadas os objetivos de marketing da empresa e as estratégias e táticas para alcançá-los.

Palavras chave : Marketing, Plano de Marketing, Vestuário, Online.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a minha mãe e meu pai que possibilitaram e incentivaram a minha formação educacional. Sem seus esforços eu jamais teria chegado até aqui.

Agradeço também aos professores da Escola de Administração por tudo que me foi ensinado.

Também agradeço a minha namorada Gabriela, pela tolerância, apoio moral e o incentivo sem o qual este trabalho não seria possível

Voces são parte desta conquista.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Expedições de Compras.....	10
Figura 2 – Formulação e Implementação da Estratégia Corporativa.....	15
Figura 3 – Estrutura de um Plano de Marketing	17
Figura 4 – Hierarquia de Maslow	23
Figura 5 – SWOT	25
Figura 6 – Usuários Domésticos de Internet no Brasil	48
Figura 7 – Número do compradores	48
Figura 8 – Número de Usuários Total de Internet	49
Figura 9 – Pessoas conectadas a Web.....	50
Figura 10 – PIB Brasileiro	51
Figura 11 – Classes Sociais do Brasil.....	52
Figura 12 – Matriz SWOT.....	63
Figura 13 – Plano Quadrienal de Resultados	73
Figura 14 – Dashboard	85

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	7
3. OBJETIVOS.....	8
3.1 OBJETIVOS GERAIS	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	9
4.1 HISTÓRICO	9
4.2 CONCEPÇÃO DO EMPREENDIMENTO	11
4.3 VISÃO.....	14
4.4 MISSÃO.....	14
4.5 VALORES	14
5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
5.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS: MARKETING E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	16
5.1.1 CONCEITO DE MARKETING.....	16
5.1.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	17
5.2 PLANO DE MARKETING	19
5.2.1 ANÁLISE SITUACIONAL	21
5.2.2 ANÁLISE SWOT	27
5.2.3 ANÁLISE DA CONCORRENCIA	29
5.2.4 FORMULAÇÃO DE METAS DE MARKETING	31
5.2.5 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	32
5.2.6 DECISÕES DE MERCADO E SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO	34
5.2.7 POSICIONAMENTO	35
5.2.8 IMPLEMENTAÇÃO	38
5.2.9 FEEDBACK E CONTROLE	39
5.3 COMPOSTO DE MARKETING	39
5.3.1 PRODUTO	39
5.3.2 PREÇO.....	40
5.3.2 PRAÇA.....	41

5.3.2 PROMOÇÃO.....	42
5.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARTICULARES AO VAREJO.....	42
5.5 TENDÊNCIAS NO VAREJO : E-COMMERCE E AMBIENTE ONLINE	44
6. MÉTODO	48
6.1 ESTRATÉGIAS	48
6.2 COLETA DOS DADOS.....	49
6.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	50
7. PLANO DE MARKETING	51
7.1 ANÁLISE SITUACIONAL	51
7.1.2 ANÁLISE DO AMBIENTE DO CONSUMIDOR.....	60
7.2 ANÁLISE SWOT	68
7.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	75
7.4 BENCHMARKING COMPETITIVO.....	82
7.5 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING.....	83
7.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	86
7.7 PLANOS DE AÇÃO	88
7.8 FEEDBACK E CONTROLE	95
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
9. BIBLIOGRAFIA.....	101
10. ANEXOS	103

1. INTRODUÇÃO

O comércio eletrônico cresce em ritmo expressivo, tanto no mundo como no Brasil. Esse fenômeno é explicado em parte pelo crescimento da penetração da internet no país. Segundo dados da pesquisa Internet World Stats, referência mundial em dados da rede, o número de internautas brasileiros cresce a taxas expressivas, tendo crescido 78% entre os anos de 2007 e 2011. O país já representa hoje, 3,6% da quantidade de usuários globais da rede mundial de computadores, tendo a 5ª maior quantidade de internautas do mundo, com 75 milhões 980 mil usuários. No ano de 2000, esse número era de apenas 5 milhões.

Apesar de estar a frente de países como Rússia, Alemanha, Reino Unido e França no número total de usuários, o percentual de habitantes que acessam a rede é de 37,4% no Brasil, quase a metade do número dos Estados Unidos e Alemanha. Estes dados mostram o potencial ainda inexplorado de crescimento do mercado brasileiro de internet.

Além disso, o comércio eletrônico cresce em velocidade ainda maior do que o número de usuários totais. Enquanto o crescimento total de internautas no último ano foi de 13% comparado ao ano anterior, a base de usuários que realizam compras online cresceu 27%. Para completar o cenário, a chegada iminente das novas redes 4G ao país em médio prazo, promete alavancar ainda mais estes percentuais ao levar alta velocidade de navegação a smartphones e tablets (World Stats, 2012).

Todos estes dados não passam despercebidos aos empreendedores. Muitas atenções estão voltadas ao ambiente de negócios da web. A proliferação dos negócios na rede acompanha o acelerado crescimento de usuários. Em um ambiente tão dinâmico e de transformações tão rápidas, uma análise pertinente do ambiente e um planejamento coerente e factível se tornam essenciais para a sobrevivência do empreendimento.

Diante desta realidade, o presente trabalho tem como objetivo propor um Plano de Marketing para uma empresa entrante no segmento de comercialização de acessórios e peças

de vestuário através de uma página na internet. Como premissa para a realização do mesmo, pautou-se sempre pela factibilidade e viabilidade do plano, e pelo respeito a visão e características dos proprietários da empresa, além do estudo profundo da literatura acadêmica referente ao planejamento de marketing.

O trabalho, sendo um plano de marketing com abordagem prática, tem como objetivo a solução de um problema : a ausência de um plano de marketing para uma empresa entrante em seu segmento. A estrutura deste trabalho inicia apresentando este problema e as características e origem da empresa estudada, apresentando seu histórico e sua visão, missão e valores.

Em sequência, o trabalho faz uma revisão bibliográfica do conteúdo dos principais autores e suas conclusões e explanações a respeito dos temas para a elaboração de um plano de marketing. Esta fundamentação teórica é a espinha dorsal do trabalho, utilizando-se da teoria explorada pelos diversos autores para a realização prática do plano.

O sexto capítulo apresenta o método científico utilizado para a elaboração deste trabalho, o método do estudo de caso exploratório.

A partir do sétimo capítulo é realizado a parte prática do plano, sua criação, as análises ambientais, a elaboração da Matriz SWOT e sua interpretação e a elaboração das estratégias e objetivos de marketing. Em seguida, são apresentados os planos de ação que serão a maneira pela qual a estratégia será posta em prática, assim como as ferramentas de feedback e controle que garantirão a implementação dos planos de ação.

2.DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Um grupo de sócios, habitantes das cidades de São Paulo e Porto Alegre, composto de profissionais com perfil heterogêneo está estudando a implementação de uma nova empresa para expandir os setores de atuação dos seus investimentos. O interesse do grupo é investir em um modelo de negócios baseado na comercialização de peças de vestuário e acessórios através da rede mundial de computadores.

De acordo com a perspectiva dos sócios demonstrada nas entrevistas em profundidade, o ambiente de negócios atual, tanto brasileiro quanto global, é de altíssima competitividade. No segmento varejista, a consolidação do mercado e a concentração das cadeias produtivas, acabou por criar enormes redes de distribuição e varejo, que mantém alto poder de barganha com fornecedores, grande participação de mercado entre os consumidores e escala significativa para a redução de custos operacionais.

O ambiente online não ficou alheio a este aumento de competitividade. Além de grandes concorrentes com operação inteiramente virtual, existem também os braços de atuação online das grandes redes varejistas tradicionais.

Diante desta realidade, o grupo enfrenta o desafio de desenvolver um plano de negócios eficaz e que possa proporcionar vantagens competitivas frente a concorrentes com um porte e potencial de investimento muito maior. Surge a necessidade de um Plano de Marketing extremamente bem elaborado que possa moldar o modo de atuação e gestão da demanda da nova empresa, que possa identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao sucesso do empreendimento, e que possa definir as diretrizes do mix de Marketing da mesma.

3.OBJETIVOS

3.1 OBJETIVOS GERAIS

Elaborar um Plano de Marketing para uma empresa entrante no setor de comércio online de vestuário e acessórios.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o ambiente externo.
- Diagnosticar oportunidades e ameaças no mercado de atuação da empresa.
- Definir os objetivos de Marketing.
- Definir as estratégias de Marketing.
- Desenvolver os planos de ação para atingimento dos objetivos de Marketing.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1 HISTÓRICO

A empresa alvo deste trabalho será formada por um grupo de sócios que já possui outras empresas e participações em outros negócios.

Em 2002, um grupo de seis profissionais com atuação gerencial sênior em multinacionais, no setor de importação, operações logísticas nacionais e transnacionais deixa os seus empregos e decide utilizar-se de sua expertise para montar um negócio próprio através de representações, tradings e importação, com matriz na cidade de São Paulo, e com sedes nas cidades portuárias de Santos e Itajaí. O negócio prosperou e se mantém extremamente rentável até o presente momento, prestando serviços a clientes nacionais e internacionais de médio e grande porte, firmando-se através da reconhecida habilidade dos seus sócios-fundadores neste ramo de atuação. Com o crescimento da empresa, houveram mudanças societárias. O grupo adquiriu pequenas participações em outros negócios do ramo, que diluíram levemente o controle dos sócios iniciais sobre as atividades da empresa.

Tendo atingido uma faixa etária madura, e dispondo de recursos para financiar novos projetos, os seis fundadores iniciais passaram a se afastar gradualmente das questões operacionais dos negócios, delegando as atividades gerenciais na mão de outros sócios-minoritários e de gestores contratados. O grupo passou a atuar, então, mais com um perfil de sócio-investidor e não tanto de sócio-atuante, diagnosticando oportunidades de negócios e aportando capital, principalmente em investimentos imobiliários.

Em 2008, quatro profissionais na faixa dos 29 a 33 anos, sendo três filhos dos investidores supracitados, fecharam uma agência de webdesign e webdevelopment que possuíam para abrir uma loja de comércio de acessórios e decoração na cidade de São Paulo. O empreendimento tem atingido resultados acima das expectativas nos

primeiros anos de operação, adiantando a estimativa de tempo de recuperação do investimento inicial. O grupo prepara-se agora para dar um novo passo na expansão dos seus negócios através de um novo empreendimento, uma loja online de vestuário e acessórios.

Os anos de agência trouxeram aos jovens profissionais um forte conhecimento das tecnologias, plataformas e ferramentas de operação de negócios online. Os seus serviços incluíam a terceirização da gestão de websites, a interface com portais de pagamentos, a garantia da criptografia e segurança das operações online, e a gestão dos programas e operações de processamento dos pedidos e cadastro de usuários e consumidores. Além disso, ao longo de suas trajetórias, desenvolveram uma poderosa rede de relacionamentos com fornecedores e players do mercado de vestuário.

Já o grupo de investidores logísticos sêniores, por estar entusiasmado com a boa performance apresentada pelo negócio dos jovens, e por ter confiança na relação com os mesmos (devido aos laços de parentesco), decidiu aportar capital neste novo empreendimento. Além da contribuição financeira, estes podem contribuir com sua larga experiência logística para diminuir os custos fixos e variáveis do negócio e possibilitar um escopo de atuação nacional.

No âmbito das operações, os sócios do novo empreendimento tem uma expertise consolidada. Porém, nenhum dos sócios tem conhecimento profundo em um ponto fundamental para o sucesso deste negócio, que é o estabelecimento de um plano de Marketing. No conjunto de habilidades, há muita experiência logística e muita experiência na plataforma tecnológica online, mas não existe um conhecimento desenvolvido sobre como segmentar o negócio, como desenvolver um plano estratégico, como analisar o mercado, como analisar os concorrentes, como diagnosticar as oportunidades e ameaças e selecionar um mercado-alvo. Fica claro para os fundadores desta nova empresa que para este desafio será necessário contar com um plano estratégico de Marketing consolidado.

4.2 CONCEPÇÃO DO EMPREENDIMENTO

O empreendimento tem como objetivo explorar um nicho de mercado. A sua concepção surge da dificuldade de se encontrar produtos de vestuário que sigam as últimas tendências e novidades da moda de vestuário, fora dos grandes centros no Brasil. A internet e o comércio online surgem como facilitadores deste processo.

A produção de conteúdo, conceito e design de última geração no setor de vestuário geralmente provém de grandes centros criativos internacionais como as cidades de Nova Iorque, Miami, Milão, Paris, Tóquio, Londres e o estado americano da Califórnia. Estas regiões são atualmente os grandes pólos criativos da indústria da moda de diversos estilos, apesar da fabricação geralmente acontecer em plantas terceirizadas em países com menor custo de mão-de-obra. Da alta-costura tradicional até a moderna moda street wear, são nestas regiões onde se produzem as idéias por trás de toda a fabricação. O relatório do ano de 2011 da World Luxury Association, mostra que das dez maiores marcas internacionais de moda, seis são italianas (Ermenegildo Zegna, Armani, Fendi, Prada, Versace e Ferragmo) e quatro são francesas (Dior, Louis Vitton, Chanel, Hermés), informação que ajuda a demonstrar essa concentração dos pólos criativos da moda mundial.

De acordo com a visão dos sócios, muitos consumidores fora destes grandes centros criativos tem interesse em estar associados a moda destas localidades e expressar-se através da sua maneira de vestir de acordo com as última tendências, porém não encontram em suas cidades natais esta possibilidade. Não é incomum brasileiros com maior condição financeira fazerem verdadeiras expedições de compras em cidades da Europa e América do Norte. Existem até pacotes de viagem organizados por grandes agências de turismo brasileiras exclusivamente com este fim(CVC, 2012).

TODO O SITE EM ATÉ 10X SEM JUROS NO CARTÃO DE CRÉDITO.

REALIZE SEU SONHO EM 3 PASSOS 1 ESCOLHA SUA VIAGEM 2 SELECIONE 3 PAGAMENTO BOA VIAGEM

Compras em Nova York - Black Friday - 8 dias

Volta



Ilha de Manhattan, em Nova York

CIDADE DE EMBARQUE

SÃO PAULO

a partir de: **R\$ 4.962,48**

ESCOLHA A DATA

Todas as Saídas

INSIRA O NÚMERO DE APARTAMENTOS E PASSAGEIROS

Nº de Apartamentos: 1 Apartamento

1º Apartamento

O QUE ESTA INCLUIDO ROTEIRO DIA/DIA O DESTINO ATRAÇÕES GASTRONOMIA COMPRAS CURIOSIDADES SERVIÇOS

nº de adultos nº de Crianças Idade das crianças na data da viagem:

O que esta incluído 2 adultos Seleccione 0 ano 0 ano 0 ano

Comprar

TODO O SITE EM ATÉ 10X SEM JUROS NO CARTÃO DE CRÉDITO.

REALIZE SEU SONHO EM 3 PASSOS 1 ESCOLHA SUA VIAGEM 2 SELECIONE 3 PAGAMENTO BOA VIAGEM

Compras em Miami - 6 dias

Volta



Vista de Miami

CIDADE DE EMBARQUE

SÃO PAULO

a partir de: **R\$ 2.935,08**

ESCOLHA A DATA

Todas as Saídas

INSIRA O NÚMERO DE APARTAMENTOS E PASSAGEIROS

Nº de Apartamentos: 1 Apartamento

1º Apartamento

O QUE ESTA INCLUIDO ROTEIRO DIA/DIA O DESTINO ATRAÇÕES GASTRONOMIA COMPRAS CURIOSIDADES SERVIÇOS

nº de adultos nº de Crianças Idade das crianças na data da viagem:

O que esta incluído 2 adultos Seleccione 0 ano 0 ano 0 ano

Comprar

Transporte aéreo: Brasil / Miami / Brasil.

Traslados: chegada e saída.

Hospedagens: 5 noites.

Atividades: 3 passeios de compras (Sawgrass, Dolphin Mall, Aventura Mall).

Seguro-viagem.

Fonte: Figura 1(CVC, 2012)

Com a evolução da economia brasileira, em grandes metrópoles nacionais como São Paulo e Rio de Janeiro o consumidor tem a disposição uma enorme gama de lojas e opções atualizadas com os conceitos destes pólos criativos mundiais. Estas cidades foram elevadas ao nível de metrópoles globais, tendo possibilidades de escolha tão abundantes e tão atualizadas quanto qualquer cidade do eixo citado anteriormente.

Em pólos regionais brasileiros menores, como Porto Alegre, Curitiba, Belo Horizonte, Fortaleza, Salvador, Brasília e Recife, as opções existem, mas são mais restritas. As grandes

fabricantes internacionais mantêm algumas unidades em shopping centers, e algumas lojas multimarca de nicho consolidam algumas coleções baseadas em sua proposta.

De acordo com a visão dos sócios, baseados em seu conhecimento de mercado, quando se trata de cidades pequenas e médias, porém, as opções passam a ser extremamente limitadas. Com o avanço das comunicações, através da internet, celular, TV a cabo, entre outros, os consumidores afastados dos grandes centros urbanos brasileiros tem a plena possibilidade (e vontade) de estar ligados com as informações, conteúdo e tendências globais, mas acabam por não ter opção de compartilhar e expressar este estilo de vida através do consumo. Em caráter de exemplo, atualmente um jovem morador da cidade de Cachoeira do Sul, no Interior do Rio Grande do Sul, através da internet pode estar tão ou mais informado sobre as notícias e acontecimentos da cidade de Nova York quanto um morador da mesma, e pode inclusive, manter contato diário com um amigo que vive nesta cidade e compartilhar com ele as mesmas informações, gostos e interesses sobre cultura, arte, e estilo de vida. Porém, apesar de ambos terem o mesmo acesso a informação, o nível de acesso ao consumo é extremamente divergente.

O e-commerce surge como uma grande forma de encurtar as distâncias e disponibilizar a qualquer consumidor acesso a transações envolvendo bens de qualquer lugar do mundo. As grandes lojas online no Brasil, porém, se limitam a trabalhar com o mesmo portfólio de massa que trabalham nas lojas físicas, dando espaço a mercados de nicho. Além disso, hoje em dia, muitos brasileiros importam seus próprios itens através de sites internacionais como Ebay, o que acaba por acarretar um maior tempo de entrega e envolver trâmites burocráticos e fiscais.

A empresa alvo deste trabalho tem como objetivo encurtar estas distâncias e oferecer produtos associados ao melhor da moda urbana mundial para um público de qualquer lugar do Brasil com segurança e agilidade. A empresa pretende revender camisetas, camisas, calças, tênis, sapatos, relógios, fones de ouvido, e acessórios de diversos tipos para ambos os sexos e trabalhar com um catálogo desenvolvido por profissionais da área de design de moda. Além disso, a empresa quer ter um ambiente de compra agradável e que disponibilize ao seu consumidor conteúdo sobre esportes, cultura, música e arte, sendo um verdadeiro portal de estilo de vida.

De acordo com o planejamento estratégico formal, definido na 3ª ata de reuniões entre os sócios fundadores, a empresa definiu sua visão, missão e valores:

4.3 VISÃO

“Ser referência em comércio eletrônico de nicho para a moda urbana no Brasil.”

A visão definida pelos sócios demonstra sua ambição em ser referência nacional em sua área de atuação. Além disso, delimita o escopo de atuação da empresa, o comércio eletrônico de nicho para a moda urbana.

Através desta visão podemos compreender o que a empresa deseja se tornar, sendo um referencial importante para os sócios ao longo da evolução do negócio sendo um norte para o seu planejamento estratégico.

4.4 MISSÃO

“Levamos satisfação ao nosso consumidor promovendo uma experiência de compra especial e produtos de alta qualidade e originalidade.”

A missão demonstra o apetite dos sócios por promover a satisfação de seus consumidores. O grupo acredita fortemente que o pleno atingimento das expectativas de seus clientes é um fator fundamental para o sucesso e expansão da empresa.

Para conseguir agradar este exigente consumidor, é necessário garantir uma excelente experiência de compra e produtos de alta qualidade e originalidade.

4.5 VALORES

“Originalidade e criatividade do conteúdo sem abrir mão da confiabilidade e agilidade da operação.”

Os valores da empresa refletem os valores dos sócios e seus fatores motivadores. Vê-se frequentemente entre os mesmos, a vontade de ter no seu trabalho uma experiência que lhes promova satisfação e auto-realização. Esse ponto também foi uma pedra fundamental no plano estratégico de suas outras sociedade. Por apreciarem a originalidade e a criatividade, os sócios trazem estes pontos como valores para a recém-formada empresa.

Os sócios, porém, não estão dispostos a abrir mão da saúde financeira da empresa e da confiabilidade e agilidade na operação para garantir a originalidade e criatividade, e sim, unir os dois pontos.

5.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, será apresentada a revisão bibliográfica que foi a base da realização deste trabalho. Será feita uma revisão sobre os conceitos fundamentias de marketing e estratégia, planejamento de marketing, análise situacional, análise do ambiente interno e externo, análise do consumidor, análise SWOT, análise da concorrência, formulação de metas de marketing, ferramentas de feedback e controle, entre outros, além de seus respectivos subtópicos.

5.1 CONCEITOS FUNDAMENTIAS: MARKETING E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

5.1.1 Conceito de Marketing

O termo Marketing é oriundo da palavra market que na língua ingles significa mercado. Houveram tentativas de adaptar e traduzir o termo para a língua portuguesa, como “mercadologia” (Richers, 1986). Kotler define o termo mercado (1998 p.32) como sendo o conjunto de consumidores potenciais e dispostos a realizar trocas.

Segundo Kotler (2000 p.30) podemos distinguir as definições sociais e gerencias do marketing. Na definição social, marketing é geralmente descrito como um processo pelo qual as pessoas buscam o que necessitam criando oferta e livre negociação de produto e serviço. Já, segundo a definição mais prática e gerencial, marketing seria o processo de planejar e executar a concepção de bens e produtos, e a determinação do seu preço, promoção e distribuição de forma que se criem trocas que atinjam as metas individuais e organizacionais.

Ou seja, o marketing é o conjunto de ferramentas, técnicas e processos que promove o elo entre a organização e seu mercado (market).

Esta visão do Marketing como a relação entre a empresa e o mercado (clientes), também é explorada por Ferrel (2005 p.6), que afirma que a meta do marketing é conectar a organização com seus cliente.

O conceito de Marketing, e das competências e técnicas abrangidas pelo mesmo, evoluiu ao longo dos anos. A medida que este campo evoluiu, novas competências e habilidades passam a integrar a disciplina e seu conceito passa a ficar mais completo.

5.1.2 Estratégia Organizacional

Assim como o conceito de marketing, revisado no capítulo anterior, a correta interpretação e análise do conceito de estratégia se faz fundamental para a elaboração de um plano consistente.

Segundo Mintzberg (2006), o próprio conceito de estratégia é, muitas vezes, mal interpretado ou aplicado de uma forma diferente da sua definição original. A estratégia é um padrão e uma linha geral consistente do comportamento de uma organização dentro do seu ambiente, sendo um modelo de objetivos e diretrizes que molda e define a empresa, seus negócios e seu relacionamento com os stakeholders.

Mintzberg defende que a estratégia pode ser emergente, ou seja, não necessariamente planejada de maneira explícita em um processo elaborativo propriamente dito. As decisões feitas com o objetivo de se moldar às necessidades e oportunidades de um ambiente competitivo e as reações de urgência em face de eventos inesperados e adversidades podem convergir para um modelo coerente e contínuo de ações que pode ser definido como a estratégia da empresa, mesmo que não haja nenhum esforço consciente para este planejamento.



Figura 2 - Fonte: Mintzberg et al, 2006, página 78

Quanto as etapas da estratégia organizacional, Mintzberg divide o processo em duas fases distintas, a *Fase de Formulação* e a *Fase de Implementação*. A primeira fase é o momento de desenhar o negócio e decidir o que fazer. A formulação deve contemplar a análise detalhada das oportunidades e os riscos. Nesta fase também deve-se determinar os recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais da empresa que serão utilizados para conquistar as oportunidades diagnosticadas e minimizar os riscos. Além disso, os valores e aspirações pessoais da gerência sênior devem estar contempladas no planejamento, junto com o reconhecimento da responsabilidade não-econômica com a sociedade.

O segundo momento, a fase de implementação da estratégia é o momento no qual desenha-se como atingir os resultados previamente definidos na primeira etapa, estruturando a organização, seus processos, a divisão da mão de obra, modelos de mensuração, motivação e sistemas de incentivo, o recrutamento e o desenvolvimento das lideranças e gerências.

5.2 PLANO DE MARKETING

Uma vez tendo definido o conceito de Marketing e o de Estratégia, é importante definir o conceito por trás do Planejamento de Marketing. Segundo Kotler (1998), em uma definição bem sucinta e precisa, o planejamento de marketing é o planejamento das tomadas de decisão referentes ao mercado-alvo da empresa, seu posicionamento neste mercado, o desenvolvimento de novos produtos e a definição do seu preço, seus canais de distribuição, sua comunicação e sua promoção.

Segundo Kotler (2000 p.86), o processo de planejamento de marketing acontece em dois níveis, o estratégico e o tático. No nível do planejamento estratégico, são definidos os objetivos gerais e as estratégias com base nas análises situacionais e das oportunidades de mercado. Para estabelecer com sucesso uma estratégia de marketing é necessário começar avaliando minuciosamente a empresa e identificar seus pontos fortes e fracos e como eles se relacionam com as características apresentadas pela concorrência. É a partir desta análise que é formulada a estratégia central da empresa identificando os objetivos estratégicos do marketing e os enfoques mais amplos para atingi-lo. Desta forma, são definidos as vantagens de diferenciação e as vantagens competitivas, resultando em um posicionamento competitivo, conforme explica Hooley (2001 p.30).

Na parte tática, que é o momento da implementação, é preciso que a organização ponha a estratégia na prática. Neste momento é necessária a definição do mix de produtos, preço, promoção e distribuição, levando os produtos e o posicionamento para o mercado-alvo. As estratégias de marketing são então transformadas em programas de ação, mostrando como, quando e de que forma as atividades serão iniciadas e realizadas. Por último, cumprindo o ciclo de planejamento e gestão, devem existir ferramentas e métodos bem elaborados de controle e monitoramento que serão utilizados para avaliar o plano, definir se ele está seguindo as expectativas e talvez adaptá-lo para que siga o planejamento.

ESTRUTURA DE UM PLANO DE MARKETING

- I. Sumário Executivo**
 - a. Sinopse
 - b. Principais aspectos do plano de marketing

- II. Análise da Situação**
 - a. Análise do ambiente interno
 - b. Análise do ambiente do consumidor
 - c. Análise do ambiente externo

- III. Análise SWOT**
 - a. Forças
 - b. Fraquezas
 - c. Oportunidades
 - d. Ameaças
 - e. Análise da matriz SWOT
 - f. Estabelecimento de um foco estratégico

- IV. Metas e Objetivos de Marketing**
 - a. Metas de marketing
 - b. Objetivos de marketing

- V. Estratégias de Marketing**
 - a. Mercado-alvo primário e composto de marketing
 - b. Mercado-alvo secundário e composto de marketing

- VI. Implementação de Marketing**
 - a. Questões estruturais
 - b. Atividades de marketing tático

- VII. Avaliação e Controle**
 - a. Controle formal de marketing
 - b. Controle informal de marketing
 - c. Avaliações financeiras

Figura 3- Fonte: FERREL, HARTLINE (2005, P.37)

Diversos autores trazem modelos de estrutura de elaboração de planos de marketing. Ferrel e Hartline (2005 p.37) trazem o exemplo acima, que começa pela elaboração de um sumário executivo, seguido por uma análise da situação, análise SWOT, formulação de metas e objetivos de marketing, estratégias de marketing, implementação e avaliação e controle. Apesar de existirem algumas diferentes interpretações a respeito das nuances envolvidas no plano de marketing, a espinha dorsal, permanece a mesma em todos os autores.

5.2.1 Análise Situacional

A análise situacional, conforme Ferrel e Hartline (2005) serve como base para que os formuladores do plano tenham um panorama detalhado da situação da empresa em três ambientes : o ambiente externo, o ambiente do consumidor e o ambiente interno.

5.2.1.1 Análise do ambiente externo

Toda organização se situa em um ambiente externo complexo que envolve seus fornecedores, seus consumidores, as demais empresas que se relacionam com estes, seus concorrentes diretos e indiretos, as relações entre estes, o sistema financeiro, o mercado de capitais, o sistema jurídico do país onde está instalada, as forças políticas, questões geográficas, questões climáticas, entre outra série de fatores que a empresa não consegue controlar e que impactam diretamente no negócio.

Kotler (2000) faz uma importante retomada das forças ambientais que devem ser analisadas no planejamento de marketing e cita seis forças que atingem diretamente a organização e devem ser monitoradas : a demográfica, econômica, a natural, a tecnológica, a político-legal, e a sociocultural.

5.2.1.1.1 Ambiente Demográfico

Os mercados são compostos de pessoas, por isso o ambiente demográfico é a primeira força ambiental a ser analisada pela organização.

O crescimento da população, sua composição etária, sua composição étnica, o nível de instrução, os padrões de moradia, as movimentações geográficas da população, afetam diretamente os negócios e devem ser monitorados. No âmbito do marketing, estas mudanças afetam os padrões de compra do consumidor e suas necessidades.

5.2.1.1.2 Ambiente Econômico

Os mercados funcionam com base em trocas de capital, em virtude disso, a análise do ambiente econômico é fundamental para um plano de marketing bem sucedido.

A distribuição de renda da população, as fases da economia, a evolução dos indicadores de PIB, o nível de desemprego, o nível de poupança, o nível de endividamento e a possibilidade de crédito são fatores importantes a serem analisados no planejamento.

5.2.1.1.3 Ambiente Natural

O ambiente natural é um grande influenciador das operações de uma organização e afeta diretamente o planejamento de marketing. Conforme citado por Kotler (2000 p.169), neste quesito existem quatro tendências importantes a serem monitorados por profissionais de marketing atuais : a escassez das matérias-primas, o custo mais elevado de energia, os altos níveis de poluição e a mudança do papel dos governos em relação a estas mudanças.

5.2.1.1.4 Ambiente Tecnológico

As tecnologias impactam diretamente não somente os negócios como as vidas das pessoas. As mudanças tecnológicas tem o poder de causar uma verdadeira destruição criativa e derrubar setores industriais inteiros. Ao invés de migrar e adaptar-se a novas tecnologias, muitas empresas as ignoram, desprezam ou combatem e seus negócios invariavelmente perdem competitividade e declinam. As novas tecnologias também geram efeitos de longo prazo que nem sempre são perceptíveis ou previsíveis. Se faz extremamente necessário, portanto, que o plano de marketing contemple uma análise do ambiente tecnológico.

A aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações dos orçamentos de pesquisa e desenvolvimento e a regulamentação e a

legislação mais rigorosa no campo tecnológico, são alguns dos pontos citados por Kotler (2000) como importantes para serem contemplados no plano.

5.2.1.1.5 Ambiente Político Legal

Segundo Kotler (2000) O ambiente político-legal influencia diretamente as atividades de marketing. Algumas leis criam novas oportunidades de negócios, enquanto outras as reduzem. Além disso, existem leis que monitoram a concorrência e protegem os consumidores e a sociedade.

5.2.1.1.6 Ambiente Sociocultural

Os seres humanos são fortemente influenciados e moldados pela sociedade. A realidade social e a realidade cultural afetam as atividades de marketing.

As visões de si-próprio, das outras pessoas, das organizações, da sociedade, da natureza, a persistências dos valores culturais, a existência de subculturas e as mudanças dos valores culturais secundários ao longo do tempo são informações importantes apontadas por Kotler (2000).

5.2.1.2 Análise do ambiente do consumidor

Se faz necessário que o plano de marketing contemple uma análise do consumidor e seu ambiente, afim de atender com eficiência às necessidades do mesmo.

Ferrel e Hartline (2005) sugerem que o planejamento de marketing utilize a abordagem do Modelo 5W para analisar o ambiente do consumidor. Esta ferramenta funciona como um processo de guia para que o processo de análise busque responder a questões essenciais no entendimento do ambiente. O processo é voltado em conhecer os 5Ws do consumidor : quem (who), o que (what), onde (where), quando (when), por que (why).

Deve-se buscar responder às perguntas abaixo :

-Quem são os nossos consumidores atuais e potenciais? (who)

-O que os nossos consumidores fazem com os nossos produtos? (what)

-Onde os consumidores consomem os nossos produtos? (where)

-Quando os consumidores compram nossos produtos? (when)

-Por que os consumidores escolhem nossos produtos? Por que os consumidores potenciais não comprar nossos produtos? (why)

Consolidando estas informações , o gestor de marketing é capaz de identificar os consumidores e suas necessidades e identificar oportunidades de atuação.

5.2.1.2.1 Principais fatores que influenciam o comportamento de compra

Segundo Kotler (2000), o consumidor tem seu comportamento de compra bastante influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, sendo o primeiro o de maior profundidade de influência.

5.2.1.2.1.1 Fatores Culturais

Pessoas de diferentes localidades no globo tem diferentes padrões culturais. Ao nascer, as pessoas são diariamente expostas aos modelos de comportamento, crenças, valores, percepções e preferências de seus familiares, amigos e instituições com as quais se relaciona. Dentro de uma cultura existem também subculturas com padrões homogêneos e características próprias.

Existem também, diversas classes sociais presentes dentro de uma mesma cultura. Representantes de diferentes classes sociais terão diferentes estilos de vida, desejos, necessidades, e serão impactados de forma diferente por uma mesma linguagem. (KOTLER, 2000)

5.2.1.2.1.2 Fatores Sociais

O comportamento do consumidor também é muito afetado por fatores sociais, como seus grupos de referência, sua família, seu status social e o papel social que este representa.

Uma pessoa participa de diversos círculos sociais (família, clubes, empresas, associações, partidos, etc) e sua posição dentro destes grupos pode ser definida em termos de papéis e status. Através dos produtos consumidos, as pessoas comunicam e expressam seus papéis e status na sociedade. A relação das pessoas com o status que carregam (ou que desejam carregar) é constantemente utilizada em marketing para atrair consumidores. (KOTLER, 2000).

5.2.1.2.1.2 Fatores Pessoais

Fatores pessoais, como a idade e estilo de vida impactam diretamente o comportamento de compra. Segundo Kotler (2000), algumas técnicas psicográficas comercialmente disponíveis são utilizadas para definir o estilo de vida do consumidor e os padrões de consumidor.

5.2.1.2.1.2 Fatores Psicológicos

Segundo Kotler (2000), existem quatro fatores psicológicos predominantes que agem sobre o comportamento de compra : motivação, percepção, crenças e atitudes.

Segundo Kotler (2000), diversos autores estudaram as origens das motivações humanas. Freud conclui que o homem pode não estar sempre totalmente ciente de suas motivações, podendo elas estarem sendo causadas pelo seu inconsciente.

Maslow desenvolveu a teoria da hierarquia das necessidades humanas, mostrando a ordem das necessidades humanas. O homem busca primeiramente satisfazer suas necessidades mais básicas e passa a buscar a saciação de outros tipos de necessidade assim que estas estão satisfeitas. Segundo o exemplo utilizado por Kotler (2000), um homem que esteja passando muita fome (necessidade básica da pirâmide), não estará se importando com os últimos acontecimentos do mundo da arte (necessidade topo da pirâmide), ou com o seu corte de cabelo (necessidade próxima ao topo da pirâmide).

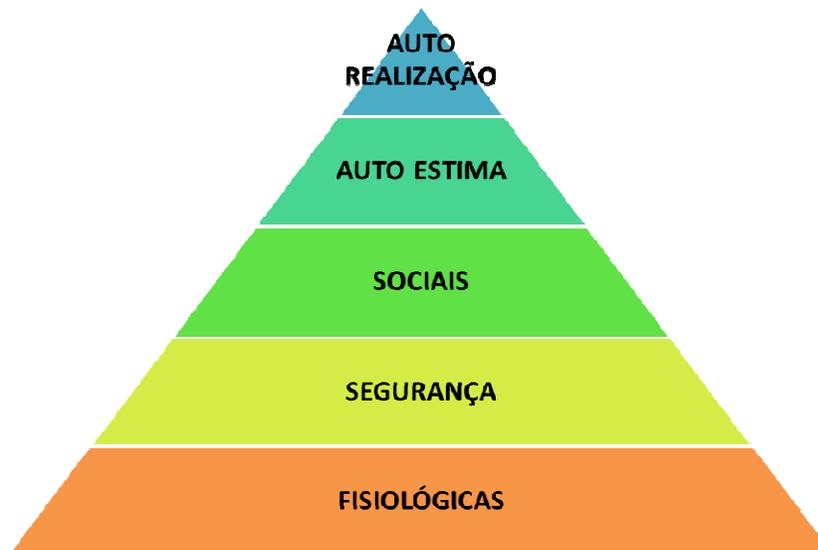


Figura 4- Pirâmide ilustrativa da hierarquia das necessidades humanas de Maslow. Elaborada pelo próprio autor.

5.2.1.3 Análise do ambiente interno

Nesta etapa importante da análise situacional são verificados aspectos internos do funcionamento da empresa. A análise ambiental interna, quando realizada após a análise externa, possibilita que a empresa perceba como (dentro das suas características e limitações próprias) pode reagir às ameaças e oportunidades do ambiente externo. Esta etapa é fundamental na realização da análise SWOT.

Segundo Ferrel (2005), a análise do ambiente interno é onde a organização reflete sobre as forças e fraquezas internas, considerando aspectos como as disponibilidade e a distribuição dos recursos financeiros e humanos, a idade e capacidade das máquinas e equipamentos, a tecnologia e o conhecimento disponível.

5.2.2 Análise SWOT

Segundo Ferrel e Hartline (2005), a análise SWOT é uma técnica muito utilizada para a análise ambiental. Sua grande aceitação e uso se dá pelo fato de ao mesmo tempo promover um panorama geral da relação da organização com o ambiente e ser uma ferramenta de fácil implementação e realização, além de ser abrangente, podendo ser utilizada em qualquer tipo de cenário. Além disso, a ferramenta possibilita a análise tanto do ambiente interno quanto externo da empresa.

O nome dá técnica é um acrônimo em língua inglesa das quatro partes da matriz utilizada : forças (strengths), fraquezas (weakness), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats).

A análise de cenário é dividida em ambiente interno e ambiente externo. A análise do ambiente interno é formada pelas Forças (S) e Fraquezas (W) internas como recursos financeiros, alocação e qualidade da mão de obra, estruturas, processos, instalações, capacidade de produção. No âmbito do marketing podemos citar a qualidade do produto e/ou estabelecimento, sua disponibilidade, sua aceitação entre os consumidores, a comunicação organizacional e a atratividade do seu preço.

As Oportunidades (O) e Ameaças (T) são relacionadas ao ambiente externo. Segundo Kotler (2000), uma oportunidade de marketing existe quando uma empresa pode lucrar atendendo a necessidades de consumidores de um determinado segmento. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e a probabilidade de ser capturada. Já as ameaças são desafios impostos por uma tendência ou um desenvolvimento desfavorável que aconteceria sem uma ação de marketing defensiva. As ameaças devem ser classificadas de acordo com a sua gravidade e sua probabilidade de ocorrência. O diagnóstico das ameaças é importante, pois estas podem prejudicar seriamente a empresa.

Segundo Kotler (2000 p.99), ao analisar o ambiente externo, quatro resultados são possíveis:

-Um negócios *ideal* apresenta muitas oportunidades com grande atratividade e poucas ameaças com baixas probabilidades.

-Um negócio *especulativo* tem grandes oportunidades mas também tem grandes ameaças.

-Um negócio *maduro* é um negócio já sedimentado e consolidado que possui poucas oportunidade e poucas ameaças

-Um negócio *com problemas* apresenta poucas oportunidade com baixo índice de probabilidade e baixa atratividade e muitas ameaças com alto grau de probabilidade e alta gravidade.

Ferrel e Hartline (2005) sugerem que as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças sejam dispostas em uma matriz, que deve ser analisada com o intuito de convertas as fraquezas em forças e converter as ameaças em oportunidade, assim como combinar as forças atuais com as oportunidades já existentes, conforme ilustrado abaixo.

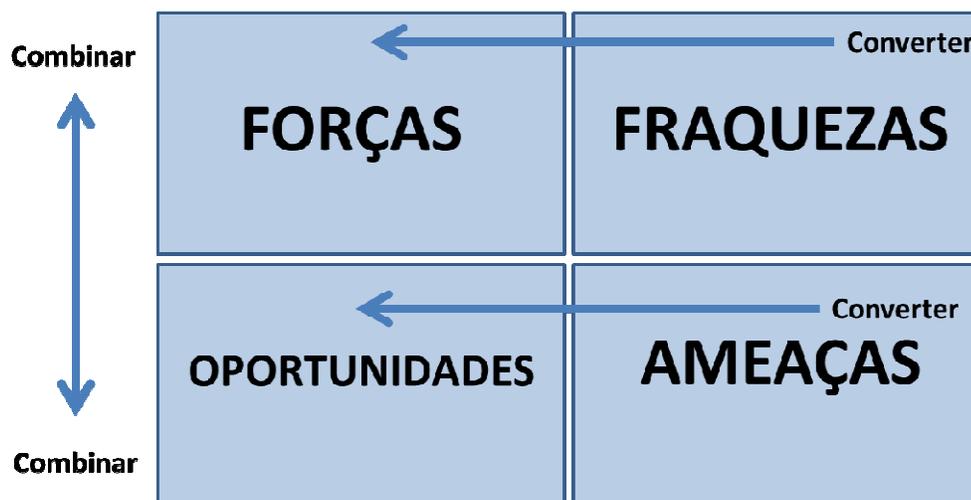


Figura 5 - Fonte: Ferrel e Hartline (2005)

Ferrel e Hartline (2005) também sugerem que seja feita uma análise quantitativa da matriz. Cada item citado na matriz deve ser quantificado em ordem de importância, dando-se maior atenção aos mais representativos no planejamento.

5.2.3 Análise da concorrência

O ambiente de negócios, na grande maioria dos mercados, é extremamente competitivo. Para sobreviver à concorrência e sobrepô-la é necessário estudá-la, identificando suas forças e fraquezas.

Kotler (2000) conclui que há uma grande dificuldade para as empresas identificarem seus concorrentes, pois a faixa potencial de concorrentes de uma empresa tende a ser bem ampla, uma vez que fabricantes de produtos substitutos de outros setores podem concorrer indiretamente com uma organização.

Hooley et al (2001) contribui para a questão afirmando que se a análise da acontecer de forma míope, analisando somente concorrentes dentro da categoria de produtos no qual o produto se encontra, podem ser ignorados competidores de outros setores, com produtos e tecnologias diferentes mas que satisfaçam as mesmas necessidades dos clientes da organização.

Segundo Hooley et al (2001), sem a análise precisa da concorrências e o conhecimento de seus pontos fortes e fracos e suas ações mais prováveis, é impossível formular o componente central da estratégia de marketing : descobrir um grupo de clientes para os quais a organização possui uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

Um das abordagens mais utilizadas na análise da concorrência é o conceito setorial. Conforme Hooley et al (2001), deve-se ter em mente que setores e mercados não são a mesma coisa. Setores são conjuntos de organizações que possuem tecnologias e produtos em comum, ao passo que os mercados são conjuntos de clientes ligados por necessidades similares.

Kotler (2000) contribui para a questão afirmando que a análise dos concorrentes deve contemplar um estudo das estratégias, objetivos, forças e fraquezas dos concorrentes e seus padrões de reação frente a eventos do ambiente.

Hooley et al (2001) sugere quatro estágios principais na análise da concorrência :

- **Avaliação dos objetivos futuros e atuais da concorrência:** Entender o objetivo do concorrente e o que ele está procurando alcançar pode dar dicas do rumo que este tomará no futuro e o nível de agressividade com o qual ele irá persegui-lo.
- **Avaliação das estratégias dos concorrentes :** Entendendo as estratégias usadas pelos concorrentes para perseguir suas metas e objetivos, a empresa pode identificar oportunidades e ameaças que nascem das ações dos competidores.
- **Avaliação dos recursos dos concorrentes:** A análise dos ativos da concorrência e seu perfil de capacidades mostra o que eles são capazes de fazer no momento.
- **Prevenção das futuras estratégias dos concorrentes:** Ao combinar estas informações da concorrência, a empresa pode ser capaz de responder o que o competidor irá provavelmente fazer no futuro.

5.2.3.1 Benchmarking competitivo

Segundo Hooley et al (2001), benchmarking competitivo é o processo no qual se busca medir as operações de uma organização contra as de empresas líderes ou de alta performance de suas classes, dentro ou fora do seu setor, com o objetivo de identificar as melhores práticas que podem ser adotadas ou, talvez, adaptadas para melhorar o próprio desempenho da organização.

Hooley et al (2001) segue definindo contra quem deve ser usado o benchmarking, e afirma que as empresas líderes de setor são empresas óbvias para a comparação das atividades e uso do benchmarking, uma vez que atingiram o patamar de liderança com certeza devido a

qualidades indiscutíveis. É necessário avaliar o que foram os quesitos chave de sucesso para o atingimento de sucesso no mercado e o que estas empresas fazem de diferente das outras menos bem sucedidas.

O benchmarking, porém, também pode ser usado contra empresas de menor representatividade no mercado, uma vez que novos concorrentes e empresas mais focadas em nichos e mercados específicos, podem ter particularidades e pontos fortes que podem ser aprendidos pela empresa.

Além disso, o benchmarking é válido também contra empresas de fora do setor, onde lições também podem ser transferidas e aprendidas em processos comuns a ambas.

5.2.4 Formulação de metas de marketing

Segundo Kotler (2000), após o processo da análise SWOT a empresa pode desenvolver metas para os períodos contemplados no planejamento. Meta são os objetivos a serem alcançados e que podem ser mensurados em termos de magnitude e prazo. É importante que as metas, mesmo as qualitativas, sejam mensuráveis, de forma que seja possível facilitar o planejamento, assim como a implementação e o controle.

As organizações geralmente tem mais de um objetivo ou meta, que pode incluir indicadores de lucratividade, crescimento de vendas, aumento de participação de mercado (market share), inovação e reputação.

Kotler (2000) cita algumas premissas para facilitar a implementação de uma *administração por objetivos* :

- Objetivos devem ser classificados hierarquicamente, ajudando a dar senso de prioridade e auxiliar os departamentos a desdobrar estas metas em setores menores.
- Os objetivos devem sempre que possível ser estabelecidos quantitativamente.
- As metas devem ser realistas, sendo definidas após a análise de forças e fraquezas. Após esta análise, a meta deve ser feita com base em uma evolução

possível, realista e tangível da organização e não em um anseio utópico ou de longo prazo da direção.

- As metas e objetivos devem ser consistentes e coerentes entre si. Por exemplo, não é possível maximizar o crescimento de vendas e aumentar a lucratividade percentual simultaneamente. Deve-se formular metas que mantenham esta coerência para que os objetivos da empresa não caiam em contradição interna.
- Deve-se pesar entre metas voltadas para o curto e o longo prazo, pois cada opção exige uma diferente estratégia de marketing.

5.2.5 Formulação estratégica

Ferrel e Hartline (2005) afirmam que ao final desta etapa de planejamento, com a conclusão da análise SWOT, o gerente de marketing já deve ter a idéia da direção estratégica a ser seguida.

Para Kotler (2001), as metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar, e estratégia é o plano utilizado para chegar lá. Ferrel (2005, p.40) complementa a definição do conceito da formulação estratégica de marketing:

“No sentido mais amplo, a estratégia de marketing diz respeito ao modo como a empresa irá gerenciar seu relacionamento com os consumidores, de maneira a levar vantagem sobre a concorrência”.

Kotler (1998) mostra a relação entre as estratégias de marketing e a posição ocupada pela empresa dentro de um mercado. Existem quatro posições principais que uma empresa pode assumir no mercado. A empresa pode ser uma líder de mercado, uma desafiante, uma seguidora e uma empresa de nicho.

A empresa líder é a que ocupa a maior participação de mercado. Para manter-se líder é possível que a empresa atue em três atividades diferentes. Em primeiro lugar, para conquistar crescimento a empresa pode trabalhar com o objetivo de expandir o mercado na qual é líder,

focando sua estratégia de marketing na abertura deste mercado no qual já possui a vantagem da liderança. Outra opção são as estratégias defensivas que protegem a posição atual de mercado da empresa contra desafiantes. A terceira possibilidade é a de aumentar ainda mais sua participação de mercado, caso a configuração do mercado faça com que as rentabilidades das operações aumentem com níveis mais elevados de participação.

Uma empresa desafiante de mercado tem como objetivo atacar a líder e os outros concorrentes menores para aumentar sua participação de mercado e tornar-se líder. Sua postura é claramente de desafio ao líder, por isso o nome usado para defini-la, e geralmente posicionam-se de forma agressiva no mercado, utilizando-se de estratégias de ataque.

A empresa classificada como seguidora é, basicamente, uma empresa que contenta-se com sua participação de mercado atual, sem o objetivo de correr riscos e sacrificar sua rentabilidade para alcançar a liderança de forma agressiva, como faz a desafiante. Suas estratégias tem o objetivo de manter sua participação atual de mercado.

Uma empresa classificada como ocupante de nicho é uma empresa que busca se especializar e atender com maestria um pequeno segmento de mercado. Esta classificação, embora seja comum a empresas de pequeno porte, não necessariamente está relacionada ao porte da organização, uma vez que mesmo grandes empresas tem usado com frequência a estratégia de atender a nichos. Para diversificar o negócio, é comum as empresas investirem na estratégia de múltiplos nichos ao invés de um único.

5.2.5.1 Alianças estratégicas

Kotler (2000) cita a dificuldade, mesmo para corporações de grande porte, de alcançar a liderança sem a utilização de alianças estratégicas que complementem os recursos disponíveis.

Hooley et al (2001) considera que uma das mais importantes respostas as condições competitivas e de mercado que tem emergido é a estratégia da colaboração e parceria. O surgimento de diversas empresas inseridas em redes de colaboração, vinculadas em diversas formas de aliança, vem se tornando um progresso estratégico dominante em muitos setores da economia.

O momento atual é classificado pelo autor como a era da colaboração estratégica, onde um conjunto inédito de desafios se apresenta as empresas, como a rápida transformação do mercado, uma matriz tecnológica complexa, escassez de recursos e a evolução progressiva das expectativas dos clientes. Tem se reconhecido cada vez mais no âmbito do marketing que a construção de relações com outras empresas é essencial para competir efetivamente neste contexto.

Estas relações de parceria e colaboração podem envolver clientes, fornecedores, distribuidores e até concorrentes.

5.2.5.2 Riscos das alianças estratégicas

Para Hooley et al (2001) além de oportunidades, existem riscos que emergem da adoção de um sistema de alianças estratégicas.

O desequilíbrio de forças dentro de uma rede de cooperação e aliança pode tornar vulnerável uma organização com uma pequena posição relativa. A interdependência e o compromisso das pessoas envolvidas no processo são de vital importância para o sucesso de uma aliança e a ausência destes pode causar o insucesso da operação. Além disso, a credibilidade é uma questão importante a ser avaliada, uma vez que cada empresa que integra uma parceria estratégica assume um certo grau de risco e vulnerabilidade a ações ineficientes de outros membros da rede. (HOOLEY ET AL, 2001).

5.2.6 Decisões de mercado e seleção de mercados-alvo

De acordo com Hiebing Jr. e Cooper (1999), para atingir os objetivos de marketing definidos previamente é necessário determinar para quem o produto será vendido, ou seja, o mercado-alvo. Kotler (20001) conclui que uma empresa jamais conseguirá atender a todos os clientes em um mercado amplo, devido a enorme quantidade de clientes e suas diversidades e diferentes graus de exigência, sendo necessário que a empresa identifique os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia.

Primeiramente é necessário identificar e traçar perfis de grupos distintos de compradores que possam ter necessidades de produtos ou mix de marketing diferenciados, processo denominado de *segmentação de mercado*. Posteriormente, seleciona-se um ou mais segmentos deste mercado, sendo definidos como *mercados-alvo*. Após isso, deve-se determinar e divulgar os benefícios que diferenciarão os produtos nestes mercados, etapa denominada *posicionamento de mercado* (KOTLER, 2001).

Para Kotler (2001), segmentação de mercado é o esforço empregado em aumentar a precisão do marketing da empresa. O *marketing de massa* é o conceito utilizado para denominar a estratégia de produção, distribuição, precificação e promoção em massa de um produto ou serviço para todos os compradores. A proliferação de novos meios de propaganda e distribuição tem tornado extremamente difícil e muitas vezes ineficaz a prática do marketing de massa, fazendo com que muitas empresas tenham se voltado para uma segmentação cada vez mais apurada (KOTLER, 2001).

5.2.6.1 Marketing de nicho

Um nicho é um pequeno mercado cujas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas pelos players em um ambiente competitivo. Para identificá-lo, é comum que os profissionais de marketing subdividindo um segmento ou definindo um grupo distinguindo de consumidores que procura um mix de benefícios ainda não explorado.

Entre as vantagens do marketing de nicho está o fato de as empresas especializadas em atender a um nicho de mercado entendem tão bem as necessidades de seus clientes que eles concordam em pagar um preço premium por isso. Para selecionar com qualidade um nicho de mercado é importante que este mercado tenha um conjunto de clientes com necessidades distintas, que estes aceitem pagar um preço mais alto às empresas que suprirem estas necessidades, que este nicho não seja de grande atração a outros concorrentes e que este nicho gere receitas por meio da especialização, tendo potencial de crescimento e lucros maiores (KOTLER, 2001).

5.2.7 Posicionamento

Kotler (1998 p.266), define da seguinte maneira o conceito de posicionamento de marketing:

“Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos”

Para Hooley et al (2001), o princípio essencial do posicionamento competitivo é o fato de que ele está preocupado em como os clientes em diferentes partes de um mercado percebem seus concorrentes, os produtos, os serviços e as marcas.

O resultado final do posicionamento de marketing bem sucedido é a definição de uma proposta de valor ao cliente, focada no mercado, através de uma declaração simples de por que o mercado-alvo deve comprar o produto.

Existem seis estratégias de posicionamento de produtos dentro do segmento de mercado:

- **Posicionamento por atributo:** quando o posicionamento do produto é baseado na performance do mesmo e em atributos específicos, tangíveis ou abstratos deste.
- **Posicionamento por benefícios:** quando o posicionamento do produto se dá não somente pelos atributos do mesmo mas pelos benefícios gerados no uso deste, posicionando-o como o líder em benefícios.
- **Posicionamento por uso-aplicação:** forma de posicionar o produto como o mais indicado para um modelo de uso ou aplicação específico.
- **Posicionamento por usuário:** o produto é posicionado como o mais indicado para um perfil de usuário, geralmente levando em conta características pessoais e de estilo de vida e personalidade do usuário.
- **Posicionamento por concorrente:** modelo de posicionamento que compara diretamente o produto com um concorrente buscando evidenciar-se como uma alternativa superior a este concorrente.
- **Posicionamento por categoria de produto:** quando o produto é posicionado como o líder e o melhor representante dentro de uma categoria definida de produto. (KOTLER,1998).

Existem alguns erros comuns na implementação de processos de posicionamento, que são ressaltados por Hooley et al (2001):

- **Subposicionamento:** Quando os consumidores não conseguem compreender a diferenciação do produto da empresa devido a um fraco posicionamento.
- **Supraposicionamento:** Quando o excesso de posicionamento leva o consumidor a ter uma estreita imagem sobre as linhas de produtos e serviços de uma empresa.
- **Posicionamento confuso:** Mensagens divergentes e contraditórias causam dúvidas ao consumidor a respeito do posicionamento adotado pelo produto e pela empresa.
- **Posicionamento duvidoso:** Quando o consumidor não aceita o posicionamento propagado pela empresa.

Em resumo, o processo de posicionamento trata de entender como os clientes comparam as ofertas alternativas que são oferecidas a ele e criar estratégias que possam descrever aos clientes como as ofertas desta empresa se diferenciam da concorrência (HOOLEY ET AL, 2001).

A diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas que consiga comunicar ao consumidor a distinção entre a oferta da empresa e a oferta da concorrência. (KOTLER 2001).

Um das estratégias de diferenciação citadas por Kotler (2001) é a de *diferenciação de canal*, onde a mesma comunica sua diferenciação através de um canal de vendas mais competitivo do que o concorrente. Outra estratégia que pode ser empregada é a *diferenciação de imagem*, quando uma empresa utiliza-se de símbolos fortes, uma mídia que transmita distinção, uma atmosfera diferenciada e eventos que reforcem o posicionamento de marca para criar uma imagem que estabeleça a personalidade do produto e demonstre uma proposta de valor que seja única e não se confunda com o dos concorrente, sendo capaz de comunicar um poder emocional em sua oferta.

5.2.8 Implementação

Kotler (2000) adverte que mesmo uma excelente estratégia, com planejamentos bem arquitetados, pode não funcionar caso a empresa não agir com cuidado durante a implementação.

As estratégias de marketing, depois de definidas, devem ser transformadas em planos de ação específicos que detalhem as atividades. Este é o momento onde ocorre a definição do que será feito, por quem será feito, o modo como será feito e quanto deverá custar (KOTLER, 1998).

De acordo com Westwood (1996) é necessário que para a correta implementação do plano de ação, o mesmo contenha :

- a) Posição : Onde a empresa, setor, departamento de marketing, produto, se encontra no presente momento.
- b) Meta : Aonde se deseja chegar através da implementação bem sucedida do plano de ação.
- c) Ação : O que será feito para atingir a meta e chegar aonde se deseja.
- d) Responsável : Líder do projeto, responsável pela execução do plano de ação.
- e) Datas de início e conclusão: Tempo pré-estabelecido para o início e fim do plano de ação.
- f) Orçamento/ Custo : Quanto será gasto para atingir a meta.

5.2.9 Feedback e controle

Para Kotler (2000), é importante que a empresa possa acompanhar os resultados e monitorar novos acontecimentos no ambiente interno e externo à medida que implementa a estratégia de marketing. Empresas de alto desempenho monitoram continuamente o ambiente e procuram adequar-se aos ambientes em evolução por meio de um planejamento estratégico flexível.

De acordo com Hiebing Jr. (1999) é fundamental que um sistema regular de acompanhamento e controle seja feito com todos os indivíduos envolvidos na implementação para garantir uma execução bem sucedida do planejamento de marketing.

Kaplan e Norton (1997) sugerem o *Balanced Scorecard* como ferramenta de feedback e controle da implementação da estratégia. Com a evolução do ambiente competitivo, os indicadores meramente contábeis e financeiros podem se tornar incompletos e insuficientes. Sem menosprezar estes indicadores financeiros, o *balanced scorecard* incorpora novas perspectivas para a mensuração do desempenho, com o objetivo de traduzir a estratégia organizacional em metas tangíveis. O *balanced scorecard* perfaz os objetivos de perspectiva financeira, objetivos da perspectiva dos clientes (como participação de mercado, satisfação dos clientes e retenção), objetivos da perspectiva dos processos internos e objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento.

5.3 Composto de Marketing

5.3.1 Produto

Hiebing Jr. (1999) define produto como sendo algo que vai ser oferecido aos consumidores em troca de dinheiro ou outra unidade de valor. No caso de empresas de varejo de vestuário os produtos são bens tangíveis. No caso de uma empresa varejista que não é a fabricante dos produtos que comercializa, sendo uma revendedora, a análise do composto de produtos se dá na escolha do mix de produtos a serem comprados e comercializados.

Para Kotler (1998) as decisões do composto de produtos tem quatro dimensões que devem ser analisadas :

- **Amplitude:** O número de linhas de produtos que serão comercializadas;
- **Extensão :** Quantidade de produtos comercializados em cada linha;
- **Profundidade:** Número de versões dos produtos comercializados;
- **Consistência :** Nível de semelhança entre as linhas de produtos.

Chetochine (2000) ressalta que é importante que o varejista saiba indagar sobre as funções de cada produto comercializado no ponto de venda e a capacidade de sortimento que este poderá armazenar para satisfazer melhor o seu cliente, levando em conta esta geometria da oferta para maximizar seus resultados.

5.3.2 Preço

Preço é o valor monetário ou em unidade de valor que será trocado pelos produtos da empresa. Apesar deste ser um dos elementos mais básicos do marketing mix, existe uma grande complexidade em sua definição, uma vez que esta impacta diretamente a empresa, o produto e os mercados competitivos. Em virtude disto, decisões sobre preço devem envolver também outras áreas da empresa, como o setor comercial e financeiro (HIEBING JR, 1999).

Uma gama de fatores devem ser consideradas ao desenvolver uma estratégia de precificação. A sensibilidade do consumidor ao preço é um dos fatores a serem levados em consideração e esta definição deve estar diretamente ligada a vontade ou capacidade de pagamento do mercado-alvo (HIEBING JR, 1999).

A competitividade do mercado também deve ser levada em consideração, uma vez que uma maior quantidade de alternativas (competidores diretos ou substitutos) também tem forte peso na decisão. (HIEBING JR, 1999).

Em alguns mercados onde os produtos não alcançam elevados graus de diferenciação, o preço mais baixo se torna por si só um dos reais fatores de diferenciação. O preço também pode servir para a estratégia de diferenciação no outro extremo : a prática de um preço mais alto funciona em alguns mercados como forma de manter a diferenciação de uma marca. (HIEBING JR, 1999).

Trazendo a atividade de precificação para a realidade de uma empresa varejista, Chetochine (2000) ressalta que para que se possa definir a sua imagem de preço, o varejo deve conhecer perfeitamente sobre o que, a partir de que, como e por que os compradores comparam entre si preços de certos produtos e deixam de lado outras comparações aparentemente evidentes.

5.3.2.1 Estratégia de preços a produtos sazonais

Segundo a análise de Chetochine (2000) sobre o comportamento de compra em um ambiente varejista, os compradores são particularmente sensíveis no início das estações aos preços de produtos sazonais oferecidos pelos canais de distribuição, sendo as primeiras séries de produtos ofertados que darão o tom da comparação de preço ao longo da estação. O uso das estratégias de precificação sazonais surge como oportunidade de maior rentabilidade para a política de preços do varejista.

5.3.3 Praça

Conforme Kotler (2008), as decisões do composto de marketing referentes a praça ou distribuição envolvem as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os clientes-alvo.

Hiebing Jr. (1999) classifica as atividades de distribuição como sendo a transmissão de bens e serviços do produtor até o consumidor.

Em uma organização varejista, a mesma é a proprietária da praça. Seu modelo de negócios consiste em utilizar esta localidade para ofertar produtos e serviços, de produção própria ou de terceiros. As decisões a respeito de localização da loja devem envolver o conhecimento do perfil do cliente (CHETOCHINE, 2000).

5.3.4 Promoção

Para Kotler (1998), promoção se refere as atividades que comunicam os atributos do produto com o objetivo de persuadir os consumidores-alvo a adquiri-los. A promoção sempre deve estar voltada às características próprias do consumidor-alvo e do mercado.

Hiebing Jr. (1999) destaca que promoção é o ato de comunicar incentivos de forma a encorajar o cliente-alvo a realizar determinado comportamento que se traduz em resultados, sejam eles de curto ou longo prazo ou de rentabilidade ou associação ao produto.

De acordo com Kotler (2000), os varejistas utilizam de uma grande gama de promoções para gerar tráfego e compras. Anúncios, liquidações, cupons de descontos, programas de recompensa aos compradores, amostras grátis, são algumas das técnicas empregadas.

Os varejistas devem utilizar-se de ferramentas promocionais que apoiem e refroquem o posicionamento da sua imagem. Lojas sofisticadas devem ter apelos promocionais que remetam a este posicionamento, com pessoal de vendas treinado cuidadosamente.

5.4 Estratégias de marketing particulares ao varejo

Conforme Kotler (2000), o varejo inclui todas as atividades relacionadas a venda de produtos ou serviços direto aos consumidores finais (usuários não comerciais). Qualquer organização que venda para os consumidores finais está realizando a atividade do varejo, independente da maneira como os produtos são vendidos (pessoalmente, correio, internet, telefone, máquinas) ou onde eles são vendidos (lojas, rua, casa do consumidor).

Os varejistas podem se posicionar no mercado para oferecer quatro níveis distintos de serviços, apresentados em ordem de complexidade dos mesmos:

Auto serviço : Onde o cliente realiza o próprio serviço de experimentação, informação e escolha, em caráter de auto-atendimento. Muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar seus próprios produtos se isso for significar mais privacidade, agilidade e preços baixo.

Seleção: Os próprios clientes encontram os produtos que desejam comprar, embora possam requisitar ajuda, completando suas transações através do pagamento a um vendedor.

Serviço limitado: Os clientes necessitam de um grau maior de informações e ajuda e as lojas oferecem serviços como crédito, privilégios de devolução, entre outros.

Serviço completo: Os vendedores estão disponíveis para ajudar o cliente em todas as fases do processo de procurar, comparar, selecionar. Clientes que gostam de atendimento personalizado tendem a preferir este tipo de loja, porém o alto custo de pessoal, juntamente com o maior sortimento de produtos especializados e itens de menor movimentação, além dos serviços, resulta em uma operação de varejo de alto custo (KOTLER, 2000).

Chetochine (2000) aborda as diferenças entre o marketing de um fabricante e o marketing de um distribuidor. Para uma empresa varejista, os esforços de marketing podem ser separados em dois pilares básicos.

O **marketing de entrada** se refere as atividades de marketing que objetivam atrair potenciais clientes para o ambiente da loja. Para que os consumidores realizem transações é condição *sine qua non* que estes visitem o ponto-de-venda, devendo grande parte do esforço de marketing despendido pelas empresas do varejo ter este fim. Para realizar operações de marketing de entrada é necessário dirigir-se a um público-alvo que pode ser definido por aproximação geográfica, tipológica ou por segmentação.

O marketing de entrada passa a ser a pedra fundamental da estratégia de marketing de uma empresa de distribuição, sendo necessário que estas operações tenham metas específicas de atração de fluxo para o ponto de venda e sejam avaliadas separadamente do conjunto de resultados do negócio.

Uma vez tendo adentrado o ponto-de-venda, o potencial cliente provavelmente já tem em mente a idéia, seja ela plenamente consciente ou não, de realizar alguma compra. O **marketing de saída** é o esforço empregado a partir do momento em que o potencial cliente já se encontra no ambiente da loja, com o objetivo de incentivá-lo a realizar transações. Ou seja, fazer com que ele saia da loja com o maior número de itens e faturamento possível. Para isso, é necessário que o distribuidor varejista saiba otimizar as circulações no ponto de venda e

desenvolver programas que provoquem compras por impulso cujas consequências em matéria de rentabilidade sejam significativas (CHETOCHINE 2000).

Chetochine (2000), destaca dois perfis de compras diferentes no ambiente de loja:

As **compras previstas** são o tipo de compra que já havia sido previamente programada pelo consumidor, geralmente prevista em algum tipo de lista de compras. Estas compras são importantes estrategicamente para o varejista pois atraem consumidores ao ponto-de-venda com a intenção de adquiri-las.

As **compras não previstas** são frequentemente impulsivas e com o ato da compra relacionado à visão do produto dentro do ponto-de-venda. Estas são importantes para a empresa por proporcionar lucros extras e uma elevação no tíquete-médio de compra, sendo uma fonte vigorosa de lucros e as principais responsáveis pela lucratividade na linha final da operação, uma vez que geralmente possuem altas margens. (CHETOCHINE 2000).

5.5 Tendências no varejo : o e-commerce e o ambiente online.

De acordo com Kotler (2000, pg. 551) a era eletrônica aumentou significativamente o crescimento do varejo sem loja física. Os consumidores passam a receber por computador ofertas de vendas que podem ser rapidamente respondidas.

Devido a facilidade do acesso a informação, devido a sites e ferramentas de busca, os consumidores online tendem a ser mais bem informados e perspicazes, apresentando as seguintes particularidades :

a) Podem obter diversas informações relevantes e objetivas sobre várias marcas, como custos, preços, qualidade do produto e atributos sem que essa informação dependa do fabricante ou do varejista;

b) Podem requisitar de forma espontânea propaganda e informações dos fabricantes;

c) Podem especificar a espécie de produto ou serviço que desejam;

d) Podem utilizar-se de agentes de software para solicitar e procurar ofertas de diversos vendedores (KOTLER, 2000).

Kotler (2000, p.682) acrescenta que na era da informação, a disponibilidade quase ilimitada de informações faz com que o processo de compra passe a ser iniciado e controlado pelo cliente, mantendo as empresas “a distância” até que os consumidores “as convidem” a participar de um processo de troca de informações. Mesmo após a entrada dos profissionais de marketing no processo, os clientes permanecem como os ditadores das regras e se isolam com a ajuda de agentes e intermediários no processo de compra. O cliente define quais informações irá necessitar, em quais ofertas ele estará interessado e quais os preços estará disposto a pagar. Este marketing iniciado e controlado pelo cliente reverte e revisita totalmente as práticas de marketing realizadas ao longo do tempo.

5.5.1 Localização virtual

Kotler (2000) afirma que os varejistas costumam atribuir a localização a chave do sucesso de um empreendimento. No ambiente online, ao mesmo tempo que o problema geográfico da localização desaparece, o desafio é projetar um sítio que seja atraente a primeira vista e bastante interessante para incentivar visitas futuras. Para estimular visitas é comum que as empresas bem sucedidas do setor apresentem em seu website as últimas notícias, reportagens, concursos e ofertas especiais.

5.5.2 Propaganda online

As empresas podem incluir propaganda na rede mundial de computadores de diferentes maneiras. Anúncios podem ser incluídos em seções especiais oferecidas por grandes serviços comerciais online. Outra forma são certos grupos de discussão específicos são criados para fins comerciais e permitem a inclusão de anúncios. Além disso, anúncios pagos online podem aparecer enquanto o público navega em sites ou serviços, denominados *banners* ou *janelas pop-ups*. Os usuários tendem a ignorar a maioria dos banners, existindo a possibilidade de ser

medida a “taxa de clicagem” que mostra a quantidade percentual de cliques em um anúncio veiculado (KOTLER, 2000).

A utilização de email como forma de relacionamento com clientes pode trazer resultados. Uma empresa pode se valer deste canal de comunicação como uma forma de incentivar atuais e potenciais clientes a enviar perguntas, sugestões e reclamações para a empresa e prover-lhes uma resposta rápida e efetiva. Ao desenvolver listas de endereços eletrônicos de correspondência, os profissionais de marketing podem enviar cartas a seus clientes com ofertas de produtos especiais ou promoções personalizadas baseadas em seu histórico de compras, assim como lembretes de requisição de pedidos ou renovações de serviços e garantias (KOTLER, 2000).

O uso de email como forma de propaganda, porém, deve ser feito cautelosamente para que esta não seja considerada *spam*, que é o termo utilizado para definir emails não solicitados. Esta prática tende a irritar os clientes e denegrir a imagem de uma marca e está sendo legalmente regulamentada em alguns países e estados (KOTLER, 2000).

5.5.3 Desafios de empreendimentos online

Kotler (2000) cita algumas dificuldades e desafios particulares do e-commerce:

Caos e Saturação : Os milhões de sites web disponíveis na internet e o enorme volume de informações disponíveis faz com que muitos sites não sejam notados e mesmo os notados tenham certa dificuldade em captar atenção dos visitantes.

Segurança: Existe uma preocupação entre os consumidores deste ambiente em terem seus dados pessoais e de cartões de crédito interceptados por agentes inescrupulosos, o que acaba por inibir algumas transações online.

Preocupações éticas: A privacidade de suas informações pessoais é um tema valorizado pelos consumidores. Estes preocupam-se e sentem-se inseguros a respeito da utilização de seus dados cadastrais e seu histórico de ações.

Reações adversas dos consumidores: O poder na era da informação foi transferido ao cliente. A insatisfação de um eventual consumidor pode ser expressa através de demonstrações agressivas e furiosas que podem ser vistas por milhões de pessoas.

6. MÉTODO

Neste capítulo é apresentado o método científico de estudo de caso exploratório, que foi escolhido para a elaboração deste trabalho.

6.1 Estratégias

Conforme os objetivos deste trabalho elencados anteriormente, se faz necessária a adoção do método de estudo de caso exploratório. Este método costuma ser utilizado para responder questões do tipo “por que” e “como” e em estudos cujo objetivo seja analisar situações temporais e de natureza exploratória, que não são predominantemente focadas na análise de dados quantitativos .

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso exploratório é uma forma de pesquisa que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. Este método é particularmente recomendado, segundo Yin (2001) em estudos sobre programas e processos de implantação de empresas ou mudanças organizacionais. O autor segue constatando que existem muitas ferramentas e evidências que podem ser utilizadas no estudo de caso exploratório, como entrevistas, observações, artefatos e documentos.

Segundo Mattar (1994), o estudo de caso pode incluir entrevistas estruturadas e não estruturadas, exame de registros e observação de fatos. O objeto de estudos do estudo pode ser tanto uma organização quanto um problema específico. O autor também ressalta que a elaboração de um estudo de caso necessita de extrema colaboração com o objeto de estudo.

Ainda de acordo com Mattar (1994), uma das grandes vantagens deste método de estudos é poder colher dados em uma grande profundidade, podendo captar nuances e aspectos únicos do caso analisado.

6.2 Coleta dos Dados

Neste trabalho, a coleta de dados tem como objetivo buscar subsídios para que os objetivos gerais e específicos sejam alcançados. Foram utilizados dados primários e secundários para a busca de informações.

Os dados primários, de acordo com Malhotra (2006) são os que são gerados e colhidos por um pesquisador com a finalidade específica de solucionar o problema em pauta. Os dados secundários são os que foram colhidos com uma finalidade diferente daquela do problema do trabalho, porém podem ser aproveitados para esta finalidade. Como exemplo, podemos citar dados obtidos por fontes empresariais, governamentais, institucionais, através de empresas de pesquisas de marketing e bases de dados computacionais, sendo uma fonte de dados e informação sobre o histórico do problema mais econômica e mais rápida do que a coleta de dados primários.

No que diz respeito aos dados primários deste estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade com os sócios que estão estudando a implementação da empresa e com o grupo de investidores no período de abril a novembro do ano de 2011. Foram feitas nove sessões de entrevistas com os sócios, roteirizadas de acordo com a ordem e sumário deste trabalho. Segundo Malhotra (2006 p.13), este modelo de entrevista se caracteriza por ser “uma entrevista não estruturada, direta e pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações sobre um tópico”, sendo uma ferramenta importante quando se objetiva dirimir eventuais dúvidas, esclarecer tópicos, explorar assuntos e gerar questões para pesquisas futuras, através de informações do entrevistado. Foi escolhido este método de coleta de dados em detrimento dos outros métodos disponíveis para este estudo, para que se possa diagnosticar e explorar os problemas da fase pré-operacional desta empresa e conhecer o mercado de atuação para alcançar os objetivos gerais e específicos do mesmo através do desenvolvimento de um plano de marketing.

6.3 Análise dos Dados

Para a análise final dos dados foi necessário a organização do amplo material de informações e o tratamento dos mesmos através da análise de conteúdo. Este tipo de análise se refere a um conjunto de técnicas empregadas para permitir um estudo de maneira metódica e rigorosa do conteúdo de um documento para que se determine de forma bastante objetiva os elementos de maior expressividade.

A análise destes dados foi feita priorizando o entendimento qualitativo da realidade através de uma interpretação destes dados à luz da literatura utilizada. Minayo et al (1994) orientam que os dados sejam pré-analisados, explorados, categorizados, e interpretados através da síntese e construção dos significados. Esta metodologia citada por Minayo et al (1994) foi utilizada no período de elaboração deste estudo, contemplando os meses de abril a novembro de 2011.

7. PLANO DE MARKETING

De acordo com a metodologia previamente descrita, este capítulo apresenta o plano de marketing para uma empresa entrante, atuando no setor varejista de vestuário e acessórios, com operação através do ambiente da rede mundial de computadores, a internet. O plano inclui análise situacional, análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT); objetivos de marketing; estratégias de marketing; plano de ação e métodos de controle e avaliação que permitirão que a empresa alcance seus objetivos estabelecidos.

7.1 Análise Situacional

A seguir segue uma análise situacional da empresa que contempla a análise do ambiente externo e do ambiente do consumidor, feitas a partir de dados primários das entrevistas realizadas com os sócios da empresa e a partir de dados secundários coletados.

7.1.1 Análise do Ambiente Externo

7.1.1.1 O Mercado e o Ambiente Demográfico

De acordo com os últimos dados disponíveis da Pesquisa Anual de Comércio do IBGE, de 2009, o comércio brasileiro é composto por 1,47 milhão de empresas comerciais em funcionamento, que empregam cerca de 8,8 milhões de pessoas e geram R\$ 1,6 trilhão em termos de receita operacional. O setor também é responsável pelo pagamento de R\$ 95,1 bilhões em salários, conforme a mesma fonte.

Também de acordo com a Pesquisa Anual do Comércio, o setor é o maior empregador do Brasil, e as empresas comerciais de menor porte, que mantinham até 19 pessoas em seus quadros nada data da pesquisa, são as responsáveis por 63% da mão-de-obra empregada no setor e 41,8% da receita operacional líquida.

A consultoria E-Consulting, realizadora do Índice do Varejo Online de 2010, aponta alguns dados importantes sobre o ambiente de negócios online brasileiro. No ano estudado, o número de usuários domésticos de internet no Brasil foi de 49 milhões, um crescimento de 13% comparado ao ano anterior. Destes, 16,9 milhões são habituados a realizar compras online. Enquanto o crescimento total da população de usuários domésticos brasileiros de internet foi de 13% comparado ao ano anterior, os crescimento dos compradores online foi de 27% sobre a mesma base, enquanto os não compradores foi de 8%. Nota-se, com estes dados, que não somente a base total de usuários de internet cresce, mas como a base de pessoas adeptas a compras online cresce com maior ímpeto que a de não adeptos.

Usuários Domésticos de Internet no Brasil (em Milhões)

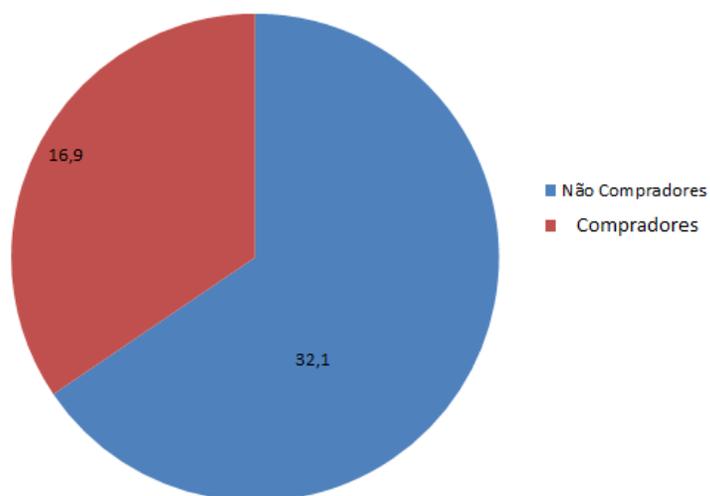


Figura 6- Usuários domésticos de Internet no Brasil. Fonte : E-consulting – Índice do Varejo Online 2010

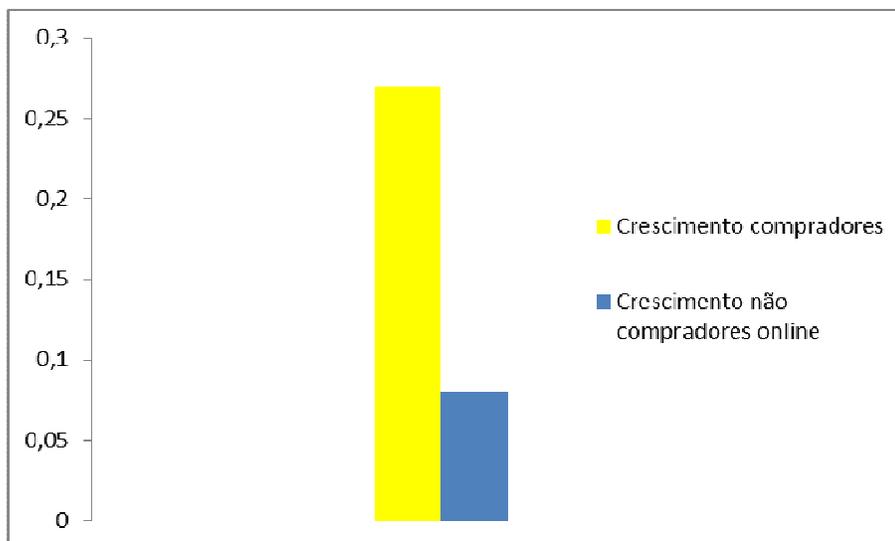


Figura 7- Comparativo do crescimento percentual sobre o ano anterior dos usuários compradores e não compradores na internet. Fonte : E- Consulting – Índice do Varejo Online 2010

Quando analisamos o total de usuários de internet (incluindo aqueles cujo acesso não é doméstico e se dá em escolas, faculdades, pontos públicos de acesso, bibliotecas, lan houses ou no trabalho) vemos que o Brasil já é o quinto país com maior número de usuários no mundo, a frente de potências internacionais como Alemanha, Rússia, Reino Unido e França.

#	Country or Region	Population, 2011 Est	Internet Users Year 2000	Internet Users Latest Data	Penetration (% Population)	World % Users
1	China	1,336,718,015	22,500,000	485,000,000	36.3 %	23.0 %
2	United States	313,232,044	95,354,000	245,000,000	78.2 %	11.6 %
3	India	1,189,172,906	5,000,000	100,000,000	8.4 %	4.7 %
4	Japan	126,475,664	47,080,000	99,182,000	78.4 %	4.7 %
5	Brazil	203,429,773	5,000,000	75,982,000	37.4 %	3.6 %
6	Germany	81,471,834	24,000,000	65,125,000	79.9 %	3.1 %
7	Russia	138,739,892	3,100,000	59,700,000	43.0 %	2.8 %
8	United Kingdom	62,698,362	15,400,000	51,442,100	82.0 %	2.4 %
9	France	65,102,719	8,500,000	45,262,000	69.5 %	2.1 %

Figura 8 – Número de usuários totais de internet no Brasil

Fonte: Internet World Stats (2012)

Quantidade de pessoas conectadas a Web no Brasil

Data da Pesquisa	População total IBGE	Internautas (milhões)	% da População Brasileira	Fontes de pesquisa Internautas
2011 / jun	203,4	75,98	37,4	InternetWorldStats
2008 / dez	196,3	67,51	34,3%	InternetWorldStats
2007 / dez	188,6	42,60	22,8%	InternetWorldStats
2006 / dez	186,7	30,01	17,2%	InternetWorldStats
2005 / jan	185,6	25,90	13,9%	InternetWorldStats
2004 / jan	178,4	20,05	11,5%	Nielsen NetRatings
2003 / jan	176,0	14,32	8,1%	Nielsen NetRatings
2002 / ago	175,0	13,98	7,9%	Nielsen NetRatings
2001 / set	172,3	12,04	7,0%	Nielsen NetRatings
2000 / nov	169,7	9,84	5,8%	Nielsen NetRatings
1999 / dez	166,4	6,79	7,1%	Computer Ind. Almanac
1998 / dez	163,2	2,35	1,4%	IDC
1997 / dez	160,1	1,30	0,8%	Brazilian ISC
1997 / jul	160,1	1,15	0,7%	Brazilian ISC

Compilado por www.e-commerce.org.br / fonte: pesquisas diversas / população: variações anuais estimadas. / Internautas refere-se a quantidade de pessoas que tem acesso à Internet nas residências, no trabalho ou locais públicos.

Figura 9 – Quantidade de pessoas conectadas a Web no Brasil;

Fonte: E-Commerce Org – Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico

O Índice do Varejo Online também trás algumas outras informações importantes a respeito do comportamento de compra do brasileiro neste canal de vendas que devem ser analisadas para entrada no mercado desta empresa.

A pesquisa mostra que 88% dos compradores online se dizem satisfeitos com o comércio eletrônico. Essa informação mostra a aceitação dos consumidores sobre este tipo de transação. Há grande possibilidade de que esses consumidores satisfeitos intensifiquem ainda mais o percentual de suas compras neste canal, projetando um crescimento do tíquete-médio das compras online para os próximos anos, assim como um aumento do número médio de unidades. Este alto índice de satisfação, através do efeito “boca a boca” da comunicação entre os consumidores, também tende a atrair cada vez mais novos usuários domésticos de internet para este tipo de compra.

7.1.1.2 Ambiente Econômico

O Brasil finalizou o ano de 2010 com um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 7,5% comparado ao ano anterior, chegando aos R\$ 3,675 trilhões, segundo dados do IBGE. Este crescimento é altamente expressivo e foi um dos maiores resultados do mundo em 2010.

A economia brasileira tem vivido um momento de grande expansão no cenário macroeconômico desde o ano de 2004. Entre os setores econômicos que mais contribuíram para este avanço podemos ressaltar o setor de serviços, que passa a se desenvolver com maior ímpeto a partir do ano de 2002.

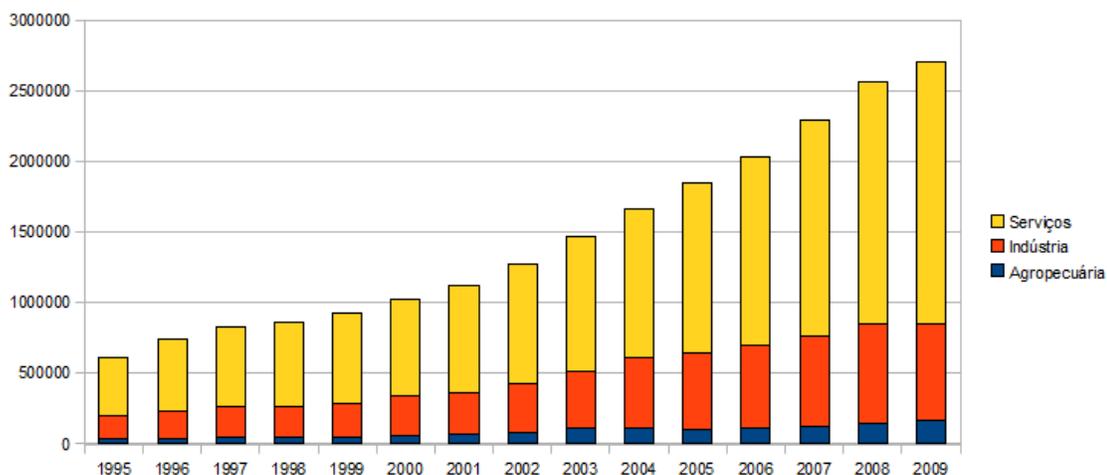


Figura 10– Evolução do PIB brasileiro em milhões de dólares.

Fonte: Gráfico de domínio público sobre fonte do IBGE tabulado com programa Open Office.

As expectativas gerais das autoridades financeiras internacionais e dos analistas econômicos é de que o Brasil continue a viver um bom momento econômico nos próximos anos, impulsionado principalmente pelo aumento do consumo das classes C e D.

Classes	% da população	Renda Média Mensal Familiar (R\$ / pessoa)	
		de	até
Classe A 1	1%	9.733,47	acima
Classe A 2	4%	6.563,73	9.733,47
Classe B 1	9%	3.479,36	6.563,73
Classe B 2	15%	2.012,67	3.479,36
Classe C 1	21%	1.194,53	2.012,67
Classe C 2	22%	726,26	1.194,53
Classe D	25%	484,97	726,26
Classe E	3%	276,7	484,97
Classe Média (renda aprox.)		1.500,00	2.600,00

Figura 11 – Método utilizado para divisão de classes sociais no Brasil

Fonte : ABEP – Associação Brasileira de Entidades de Pesquisa.

Entre os possíveis riscos ao bom andamento do progresso econômico brasileiro nos próximos anos, os principais analistas financeiros apontam o perigo da elevação do consumo gerar altos índices de inflação, acima dos níveis das metas de inflação da política monetária do governo, causando instabilidade econômica. Outro fator de risco apontado é a possibilidade de que a recessão da Zona do Euro, causada pelos altos índices de endividamento, indisciplina fiscal e descontrole das contas públicas de alguns países europeus como a Grécia e a Itália, acabe afetando de forma mais robusta o mercado brasileiro, diminuindo o consumo das classes C e D.

O Banco Central do Brasil tem atuado de forma ativa e preventiva para manter os níveis de consumo brasileiro de maneira alta porém saudável, ajustando a taxa básica de juros (Selic) conforme as oscilações do mercado internacional.

O Brasil hoje é membro de organizações econômicas e blocos comerciais internacionais, como o Mercosul, o Unasul, o G8, o G20, o Grupo de Cairns e a OMC.

7.1.1.3 Análise do Ambiente Natural

O Brasil possui um extenso território de biomas florestais, principalmente a Floresta Amazônica e a Mata Atlântica, que abrigam uma grande quantidade de biodiversidade.

Devido a importância desses biomas, a atenção internacional está voltada para o Brasil no que diz respeito a preservação destas áreas.

Por ser um país continental, uma das maiores dificuldades empresarias de se atuar em todo território nacional é manter a eficiência logística. A atual malha logística brasileira privilegia o transporte rodoviário, que é um dos mais caros e poluidores do mundo, o que tende a encarecer o preço final dos produtos. Como alternativa em termos de sustentabilidade e economia para este modelo de transportes, se vê a popularização no Brasil de biocombustíveis, como o etanol, tanto para produção interna quanto para exportação.

7.1.1.4 Análise do Ambiente Tecnológico

As mudanças no ambiente tecnológico tem representado grande impacto no modelo de negócios do varejo online. A pesquisa do Índice do Varejo Online 2011 aponta algumas tendências em termos de tecnologia para este segmento e mudanças ocorridas nos últimos anos.

A popularização de dispositivos móveis de acesso a internet, como smartphones, tem aumentado nos últimos anos, e se faz necessária a adaptação do varejo online a este tipo de plataforma para incrementar as vendas.

A popularização da conexão em banda larga também tem contribuído para o aumento de transações online e a possibilidade de serem desenvolvidos ambientes de compra com mais recursos. Hoje o Brasil tem 11,2 milhões de pontos de acesso domésticos à banda larga, principalmente nas classes A e B. O Projeto Nacional de Banda Larga do Ministério Federal do Planejamento, que será apresentado mais detalhadamente no capítulo destinado ao ambiente político-legal, pode mudar este cenário, disseminando a internet banda larga para as classes C e D e em locais periféricos.

Como tendência para os próximos anos, devemos apontar o provável surgimento e disseminação da Internet 4G, nomenclatura dada a quarta geração de internet móvel. Esta tecnologia já se encontra em fase experimental em países como o Japão, alcançando uma velocidade de conexão de 100 Mbps a 200 Mbps, valores muito superiores aos encontrados hoje no Brasil pela internet 3G, que varia entre 1 Mbps e 3 Mbps. Estas mudanças podem

possibilitar a criação de ambientes online com muito mais recursos de informação e interfaces gráficas, sem que seja perdido a facilidade e velocidade de navegação. Além disso, com o advento desta nova geração, vídeos em alta definição passarão a ser cada vez mais comuns e fáceis de assistir via web.

No que diz respeito ao objeto alvo deste estudo, tratando-se de um empreendimento com foco no público das classes A e B, é vital que a empresa monitore as mudanças no ambiente tecnológico, uma vez que as mesmas tendem a ser disseminadas primeiramente entre o público de alto poder aquisitivo. Estas mudanças podem levar novas possibilidades de negócios e permanecer na vanguarda destas novas tecnologias será fundamental para a fidelização do público da empresa.

7.1.1.5 Análise do Ambiente Político-Legal

O ambiente político-legal brasileiro atual é bastante propício para a implementação da empresa em questão. A legislação sobre o comércio eletrônico já está particularmente madura, considerando o fato de ser um tópico relativamente novo. As legislações específicas começaram a surgir em 1998 com uma comissão de estudos criada pela Câmara dos Deputados para analisar o tema. Atualmente as matérias referentes à comercialização de produtos e serviços pelo ambiente da rede mundial de computadores são analisadas com base na Lei 672/99 do Senado Federal e a Medida Provisória 2.200/01 do Poder Executivo.

No ambiente político, destaca-se o interesse do Poder Executivo Federal em atuar de forma desenvolvimentista disseminando o uso da internet banda larga através do Plano Nacional da Banda Larga (PNBL) em parceria entre o Ministério do Planejamento e Ministério das Comunicações. O projeto objetiva popularizar a conexão de internet de alta velocidade entre a população. Para isso, a Estatal Telecomunicações Brasileiras S.A (Telebrás), levará ao mercado de todo país, planos de instalação de internet com velocidade de 1 Mbps por um custo mensal de R\$ 35 para os usuários. Em estados que aceitem abrir mão das receitas do ICMS nesta transação, o valor pode chegar a R\$ 29, preços que chegam em média a metade do valor praticado hoje pelas operadoras privadas de telecomunicação. A expectativa do governo é levar este serviço para até 40 milhões de domicílios até 2014.

7.1.1.6 Análise do Ambiente Sócio-cultural

De acordo com as opiniões dos sócios, sobre suas experiências relacionadas ao ambiente sócio-cultural para a implementação do negócio, o vestuário sempre foi na história da humanidade uma ferramenta de diferenciação entre as diversas classes e papéis sociais. Esta ferramenta de significação social e distinção toma proporções ainda maiores na sociedade de consumo pós-moderna. A pós-modernidade trouxe a humanidade o culto da representação imagética e os meios de comunicação auxiliaram na disseminação dos padrões de beleza, comportamento e vestuário. Cada vez mais os consumidores buscam se distinguir e demonstrar suas individualidades através do uso de vestuário diferenciado.

Segundo a pesquisa do Índice do Varejo Online, o uso das mídias sociais como canal de relacionamento e conversação com os consumidores-alvo tende a crescer ainda mais. Além disso, segundo a mesma fonte, blogs e pequenos websites de nicho ocupam cada vez mais espaço no comércio, através de aplicativos e opções de pagamentos terceirizadas que facilitam as integrações destes sites com formas de pagamento online, como cartões de crédito. Vale ressaltar que esta opção de pagamento, segundo a própria pesquisa, é a escolhida pelos consumidores em 55% das compras, enquanto a opção de pagamento em boleto bancário é escolhida em 32% das transações.

7.1.2 Análise do Ambiente do Consumidor

De acordo com os dados primários coletados em entrevistas com os sócios da empresa e investidores, buscou-se traçar o perfil do ambiente do consumidor da empresa através da resposta aos questionamentos do Método 5W.

PERGUNTA 1- WHO: Quem são os nossos consumidores potenciais?

Resposta: Nossos consumidores potenciais são brasileiros que tenham o interesse de adquirir vestuário e acessórios alinhados com a moda dos grandes centros internacionais e tenham o interesse de receber estes produtos na comodidade dos seus lares.

PERGUNTA 2- WHAT: O que os nossos consumidores fazem com os nossos produtos?

Resposta: Nossos consumidores utilizam nossos produtos para expressar suas individualidades e seu estilo.

PERGUNTA 3- WHERE: Onde os consumidores consomem os nossos produtos?

Resposta: Nossos consumidores adquirem nossos produtos através da nossa loja online e os utilizam em diversas situações do dia a dia.

PERGUNTA 4- WHEN: Quando os consumidores compram nossos produtos?

Resposta: Nossos consumidores compram nossos produtos quando sentem necessidade de renovar peças do guarda-roupa, contando com a comodidade de uma compra através de uma loja que funciona durante sete dias por semana e vinte e quatro horas por dia.

PERGUNTA 5- WHY: Por que os consumidores escolhem nossos produtos? Por que os consumidores potenciais não compram nossos produtos?

Resposta: Nossos consumidores escolhem nossos produtos por serem uma alternativa eficiente e confiável de receber na comodidade dos seus lares produtos associados ao estilo que desejam comunicar. Consumidores potenciais podem não adquirir nossos produtos devido a dificuldades em arcar com o posicionamento de preço da nossa empresa e por não se sentirem a vontade em realizar compras online ou não se identificarem com a proposta apresentada pelo nosso ambiente.

Brazil Mosaic

A pesquisa Brazil Mosaic é a mais completa pesquisa de classificação e segmentação de consumidores realizada no país no ano de 2011, segundo dados da Serasa Experian, instituição responsável pela pesquisa. O trabalho de segmentação dos consumidores brasileiros por estilo de vida, foi realizado em parceria entre a ampla base de dados brasileira da Serasa com a tecnologia e expertise da Experian junto a um profundo processo de análise conduzido por Professores Doutores da Universidade de São Paulo USP. Só é possível acessar os dados da pesquisa através da compra de seu acesso junto a Serasa Experian e a USP.

A pesquisa teve como objetivo, segmentar a população brasileira em grupos com características comuns que contemplem as diversas áreas de influência no comportamento de compra.

Foram avaliadas diversas características, como informações pessoais, demográficas, de estilo de vida, classe social, financeiras, origens familiares possibilitando encontrar 10 macro-segmentos brasileiros com características culturais, sociais e pessoais comuns. Dentro destes macro-segmentos, encontram-se 39 micro-segmentos brasileiros reunindo pessoas com características ainda mais próximas.

Dentro destes 39 micro-grupos, definiu-se 6 que possuem extrema relevância com o negócio e que são nossos consumidores potenciais. Os grupos possuem nomes atribuídos pela empresa de pesquisa.

GRUPO 1 – “EMPRESÁRIOS DE SUCESSO DAS GRANDES CIDADES”

Agrupamento Pertencente : “Ricos, Sofisticados e Influentes”.

Este grupo representa 1,16% da população brasileira, sendo constituídos 61% de homens e 39% de mulheres. É formado por empresários ou profissionais liberais de extremo sucesso, ricos, sofisticados e que vivem nas regiões nobres e com caro preço de metro quadrado das grandes cidades

“São pessoas que, com estudo e espírito empreendedor, construíram empresas e tiveram sucesso nos negócios. São os mais ricos da sociedade brasileira, usufruindo de luxo e conforto.

Materializam seu status social pelo consumo de bens e serviços exclusivos.

Na maioria, são adultos maduros, entre 46 e 60 anos, já com os filhos fora de casa e num estágio da vida em que podem usufruir com tranquilidade e prazer de seu patrimônio. Dividem seu tempo entre a manutenção desse patrimônio e o lazer, com viagens e experiências exclusivas.” (Serasa Experian, 2011).

Conforme podemos analisar, estes profissionais tem um desejo constante de materializar seu status na sociedade através do consumo de bens e serviços exclusivos. Tornam-se consumidores perfeitos para a proposta da empresa, possibilitando justamente que a mesma ofereça o acesso a estas peças de vestuário de altíssima qualidade e sofisticação, através de um serviço e uma experiência de compra superior. Porém, por morarem em grandes centros urbanos brasileiros, podem ter muita ofertas de posicionamento semelhante em lojas físicas da região.

GRUPO 2 – “EXECUTIVOS E FORMADORES DE OPINIÃO”

Agrupamento Pertencente : “Ricos, Sofisticados e Influentes”.

Grupo composto por pessoas ricas que vivem de altos ganhos provenientes de uma carreira de extremo sucesso e vivendo em áreas nobres de grandes cidades. O grupo etnográfico compõe 0,7% da população brasileira, sendo constituídos 64% por homens e 36% por mulheres.

“São altos executivos, funcionários públicos de alto escalão ou profissionais liberais. Alcançaram o sucesso profissional e os maiores salários na sociedade brasileira por meio de estudo, dedicação e trabalho. São influentes e reconhecidos nos seus meios profissionais e têm muito orgulho da posição alcançada. São, na maioria, pessoas entre 46 e 60 anos de idade que vivem em apartamentos nas áreas mais valorizadas das grandes cidades brasileiras. São muito bem instruídas, cursaram boas universidades e muitas têm pós-graduação. Procuram um alto padrão de conforto para a família. Requentadas e tradicionais, enxergam o consumo de bens e serviços de luxo como a recompensa por sua dedicação e o símbolo do status que alcançaram na sociedade.” (Serasa Experian, 2011).

Características:

Carreiras de destaque

Alta renda

Alta qualificação

Atividades financeiras e de crédito muito altas

Maioria sem dependentes

Apartamentos nas áreas mais valorizadas da cidade

Influenciadores

Líderes

Maioria homens

(Serasa Experian, 2011)

Podemos notar a relação deste grupo com os bens de luxo. Para eles, bens e serviços de luxo são a recompensa pelo trabalho duro empregado. Além disso, valorizam o conforto e a qualidade. Como a empresa planeja oferecer justamente vestuário de qualidade com um serviço e experiência de compra confortável, este grupo será um grande consumidor potencial. A sua renda possibilita uma grande quantidade de compras e um alto tíquete-médio. Por terem atividades financeiras e de crédito muito altas, não terão dificuldades de utilizar o cartão de crédito como forma de pagamento para o site. Porém, por morarem em grandes centros urbanos brasileiros, podem ter muita ofertas de posicionamento semelhante em lojas físicas da região.

GRUPO 3 – “VIDA CONTEMPORÂNEA”

Agrupamento Pertencente : “Prósperos Moradores Urbanos”.

O grupo representa 1,11% da população brasileira e é formado 54% pelo sexo masculino e 46% pelo sexo feminino. São representantes do estilo de vida urbano contemporâneo, vivendo em regiões centrais das grandes cidades e são geralmente solteiros ou divorciados. Estão sempre atualizados com as tendências e inovações do mundo atual e valorizam produtos ícones da sociedade de consumo.

“São pessoas que representam o estilo de vida urbano contemporâneo com carreiras em empresas no setor de serviços ou administração pública e vivem em apartamentos nas regiões centrais das grandes cidades. Não configuram um perfil etário determinante: são desde jovens vivendo com os pais, passando por casais recém-formados e chegando aos adultos maduros. Dessa forma, o que os caracteriza é exatamente o fato de viverem o estilo de vida urbano, com muita dedicação à carreira e tempo de lazer limitado.” (Serasa Experian, 2011)

Características:

Trabalho e Carreira

Centros Urbanos

Bom nível educacional

Sem perfil de idade determinante

Status social

Marcas de luxo

Cosmopolitas

(Serasa Experian, 2011)

Por estarem sempre atualizados com as últimas tendências, além de possuírem um alto nível financeiro e apreço por status social e marcas de luxo, são um grupo altamente potencial para a empresa. Desejam possuir marcas de luxo e tem renda suficiente para consumir estes produtos, além disso, a quantidade de tempo dedicada a trabalho e carreira faz com que alternativas mais rápidas e práticas, como a compra online, caiam muito bem a este grupo.

GRUPO 4 – “BOA VIDA NO INTERIOR”

Agrupamento Pertencente : “Aspirantes Sociais”.

Este grupo representa 1,36% da população brasileira e é composto 59% por homens e 41% por mulheres. Vivem em zonas rurais no interior. São donos de negócios, profissionais de extremo destaque do interior, ou empresários do agronegócio, possuindo alta escolaridade e altos níveis de renda, vivendo com conforto e qualidade de vida.

“Em sua maioria, são pessoas que vivem confortavelmente em cidades do interior. Trabalham como comerciantes, pequenos empresários, funcionários públicos e profissionais especializados. Seu nível educacional propiciou uma condição de vida boa e uma posição de

relativo destaque social onde moram. Têm entre 36 e 55 anos de idade e vivem espalhados pelo Brasil em cidades do interior. Considerando a faixa etária e o fato de morarem há pouco tempo em suas residências, alguns desses indivíduos podem ser identificados como a nova geração de sucesso local, ou seja, filhos que, após estudarem fora do local de nascimento, voltam com diplomas e especializações para dar continuidade ao negócio familiar.” (Serasa Experian, 2011).

Este grupo é um consumidor potencial muito importante para o negócio. Ao mesmo tempo que possuem alta renda e alto nível de informação, estão em regiões interioranas e rurais, distantes dos grandes centros urbanos, onde as possibilidades e ofertas de consumo de vestuário e moda urbana de luxo são restritas. A compra online aparece como uma grande possibilidade para que este grupo tenha acesso a este tipo de produto. Além disso, possuem alta atividade financeira e acesso a crédito, não tendo dificuldades para utilizar compra via cartão de crédito. O seu alto nível de informação e instrução faz com que a maioria esteja extremamente acostumado a compras online e via *smartphones*.

GRUPO 5– “PROFISSIONAIS EM ASCENSÃO SOCIAL”

Agrupamento Pertencente : “Aspirantes Sociais”

Representam 2,1% da população brasileira, sendo 55% mulheres e 45% homens. São pessoas que trabalham e estudam arduamente em busca de ascensão social, porém moram em subúrbios com famílias estendidas.

“São, em sua maioria, jovens adultos entre 26 e 40 anos que estão em ascensão social por meio da educação e dedicação ao trabalho. Além disso, possuem rendimentos e nível de escolaridade melhores que a média da vizinhança, e por isso são pessoas de relativo destaque onde moram. Têm uma enorme força motora interna e buscam a ascensão profissional e social com base em seu alto nível de escolaridade. Por isso, aspiram consumir produtos visando ao bem-estar e ao status social associado ao poder financeiro.” (Serasa Experian, 2011)

Características

Idade entre 25 e 40

Equilíbrio entre casados e solteiros

Formação superior

Empregados em empresas privadas
 Salários Razoáveis
 Aumento do status social
 Investimento em educação
 Maior renda entre os vizinhos

(Serasa Experian, 2011)

GRUPO 6– “JOVENS PROMISSORES”

Agrupamento Pertencente : “Assalariados Urbanos”.

O grupo representa 1,93% da população brasileira e é composto 57% por mulheres e 43% por homens. São jovens que estão nos primeiros passos de uma carreira promissora, transitando entre a agitada vida da juventude urbana e os desafios do mundo profissional.

“São jovens que estão iniciando a vida adulta, normalmente investindo em formação e buscando a profissionalização e o sucesso na carreira. Por isso, dividem o tempo entre os prazeres da juventude e os projetos de longo prazo. São pessoas novas (a maior parte tem até 30 anos) e vivem em condomínios de apartamentos ou em repúblicas próximas das universidades. Em geral, residem em regiões urbanas confortáveis.” (Serasa Experian, 2011)

Características

Jovens (maioria até 30 anos)

Maioria são solteiros

Apartamentos

Investindo na formação

Renda abaixo da vizinhança

Novos moradores

Áreas de classe média de cidades desenvolvidas

Transição entre estudo e trabalho (Serasa Experian, 2011)

Este grupo jovem passa por grande ascensão social, dando os primeiros passos em uma carreira promissora. Começam a ter sua independência financeira e podem consumir de forma mais constante alguns bens que eram desejados anteriormente. Sentem necessidade constante de consumir produtos e serviços que demonstrem essa ascensão gradual.

7.2. Análise SWOT

A seguir, apresenta-se a análise SWOT feita com base na análise situacional realizada nos capítulos anteriores e os dados primários colhidos através das entrevistas com os sócios e investidores.

7.2.1 Forças

a) Enorme experiência acumulada em criação de plataformas e ambientes online.

Os sócios-fundadores acumularam ao longo de suas trajetórias profissionais, grande experiência no desenvolvimento de plataformas e ambientes online (webdevelopment). Os serviços que prestavam em sua agência de webdevelopment incluíam a gestão completa de recursos de transações online, gestão de portais de pagamento, gestão de catálogos de produtos virtuais, gestão de database de clientes virtuais, entre outros, para grandes empresas. Seu papel chegava, em alguns casos, a terceirizar completamente a operação virtual de varejistas, que chegavam a um faturamento de 30 milhões de reais anuais exclusivamente online. Todo este conhecimento técnico acumulado com certeza será um grande diferencial para criar um ambiente de compra agradável e que estimule o consumidor, além de proporcionar um serviço eficiente, ágil, moderno.

Os sócios são inspirados pelos conceitos criados por Jeff Bezos, fundador do site Amazon.com, o maior varejista online do mundo, que pregam que a compra online deve ser extremamente fácil e intuitiva ao cliente, exigindo o mínimo de esforço possível. Espera-se que os mesmos criem uma plataforma online de fácil acesso, com estética moderna, e por trás,

uma estrutura complexa, com segurança total aos dados dos usuários e confiabilidade máxima na operação.

b) Disposição de Capital de Giro – Segurança financeira para a criação de um plano de marketing a longo prazo.

O aporte de investimentos feito na operação, e os custos fixos relativamente baixos deste modelo de negócios, fazem com que a empresa tenha a disposição uma quantidade de capital de giro suficiente para manter suas operações por um período significativo de tempo sem necessitar recorrer a estratégias “suicidas” que possam vir a prejudicar a sua imagem de marca e seus objetivos de marketing de longo prazo. Essa segurança com certeza será fundamental para o atingimento dos objetivos de longo prazo da empresa e a criação de um plano de marketing vencedor.

c) Rede de contatos com fornecedores – Fornecedores dispostos a alianças para divulgar seus produtos a um novo público.

Um dos grandes fatores motivadores na concepção da empresa, é a disposição de fornecedores em estabelecer alianças para a divulgação de seus produtos. Os sócios, conforme afirmam nas entrevistas em profundidade, receberam grande apoio ao projeto dos seus principais fornecedores. As principais marcas que serão comercializadas no site também tem interesse em atingir o público-alvo desta empresa (moradores de fora dos grandes centros comerciais brasileiros que não tem alternativas em lojas físicas para a compra destes produtos). Como os altos custos fixos de uma loja física própria, e a incerteza quanto ao retorno do investimento, impedem que estes fornecedores atendam o mercado nacional, os mesmos vem neste tipo de empreendimento online uma grande possibilidade de auxiliá-los a levar os produtos de suas marcas para todo o território nacional. Este tipo de intermediário passa a ser altamente estratégico para os fornecedores, que buscam crescimento no mercado brasileiro.

Cientes da possibilidade de orquestrar muitas relações ganha-ganha com o novo empreendimento, muitos fornecedores vieram manifestar sua disposição em injetar capital para a divulgação e promoção de seus produtos, e outras formas de apoio não-monetário,

principalmente em parcerias para a divulgação, sobre a contrapartida de acordos de comercialização em longo prazo.

Estas alianças estratégicas com os fornecedores serão uma grande força a ser explorado pela empresa.

d)Proposta focada no atendimento de um nicho específico - Contratação de equipe especializada para o definição do sortimento de produtos e para a geração de conteúdo.

A empresa irá contratar pessoal especializado na definição do sortimento de produtos, entre profissionais do ramo de design de moda. Além disso, para a geração de conteúdo para os visitantes da página, a empresa pretende ter uma equipe própria de profissionais da comunicação para alimentar o website com notícias, imagens, entrevistas, relacionadas ao estilo de vida propagado pelo mesmo. Dessa forma, focados no atendimento de um nicho específico de mercado, a empresa terá mais chances de entender as necessidades do seu consumidor e aproximar-se dele.

7.2.2 Fraquezas

a)Empresa entrante - Desconhecida pelo público-alvo.

Por estar iniciando sua operação, a empresa ainda não possui uma base de clientes e é totalmente desconhecida pelo seu público. Como um dos grandes desafios do marketing varejista é fazer com que haja a **entrada** de consumidores no seu ambiente de compra, a empresa já está um passo atrás visto que não há conhecimento nenhum sobre sua operação, portanto, evidentemente, nenhum fluxo natural de consumidores.

b)Porte consideravelmente inferior as grandes varejistas do setor.

Uma empresa de porte pequeno como o objeto deste estudo, terá grandes dificuldades em competir com gigantes varejistas de vestuário presentes no ambiente online caso não consiga explorar um diferencial competitivo que a aproxime do seu consumidor. Com seu grande porte, empresas multinacionais do setor tem poder de barganha para conseguir comprar mercadorias a custos baixos e exigir contratos de fornecimento extremamente vantajosos junto a seus fornecedores.

c) Dependência de fornecedores de serviços

A empresa se torna altamente dependente de fornecedores de serviços essenciais ao seu funcionamento. As transportadoras das entregas dos pedidos feitos pelos consumidores, os portais de pagamentos online, as administradoras de bandeiras de cartão de crédito, os servidores que hospedam o site, são alguns exemplos que podemos citar. Todos estes fornecedores são cruciais para a qualidade da transação promovida pela empresa e para a sua imagem com o consumidor. Por não ter capacidade de assumir diretamente estes serviços, a empresa se torna altamente dependente destes fornecedores.

7.2.3 Oportunidades

a) Necessidade de mercado

De acordo com o diagnóstico feito pelos sócios, ainda não existem no Brasil muitas empresas que explorem este nicho de mercado com profissionalismo. Em um extremo, temos as grandes varejistas com um modelo extremamente profissional e competitivo, porém sem identificação com um público-alvo específico, tentando ser “tudo para todos”. De outro lado, temos empresas de nicho que entendem melhor um segmento particular de consumidores mas geralmente, por serem menores, pecam na confiabilidade da operação, na agilidade e qualidade das entregas e cobranças e na qualidade do ambiente de compra. Saber explorar um nicho específico de mercado (focado em consumidores com alto poder aquisitivo e ávidos por marcas de luxo internacionais) conhecendo este público alvo e focando seu atendimento a suas necessidades, e ao mesmo mantendo uma operação eficaz nas questões de qualidade,

estrutura, confiabilidade da transação, agilidade na entrega, no nível dos grandes varejistas, pode ser um grande diferencial competitivo e garantir alta lucratividade para a empresa.

b) Economia nacional estável.

A estabilidade e o bom momento da economia nacional trazem perspectivas econômicas favoráveis para o mercado de vestuário de alto valor agregado e podem impulsionar os negócios da empresa. De acordo com artigo da revista inglesa *The Economist* diversas características apontam para um bom momento da economia brasileira. Podemos destacar as tendências positivas para o preço das commodities, que o país é grande exportador. Também pode-se destacar a maturidade das instituições financeiras e a segurança do Real como moeda. Como fatores internos, podemos citar a ascensão de milhões de brasileiros a classe média e a popularização do crédito, como fatores que mantêm o consumo interno aquecido.

c) Crescimento da comercialização através de sites de pequeno porte e blogs.

A pesquisa do Índice do Varejo Online aponta o crescimento cada vez maior do comércio através de sites de pequeno porte e blogs, mostrando que o consumidor já está adaptado a realizar transações com estas empresas, sem questionar sua confiabilidade. Bom momento para a entrada de um empreendimento com este perfil.

d) Crescimento do comércio online como um todo e disseminação de novas formas de conexão.

O comércio online como um todo tem apresentado altos índices de crescimento. Conforme pesquisa do Índice do Varejo Online, o total de consumidores online cresce ainda mais rápido do que de usuários de internet.

De acordo com Helene Hermes, executiva do setor online e pós-graduada em Mídias Digitais, a perspectiva é de um crescimento acentuado para os próximos anos e cada vez mais pessoas irão aderir a utilização da internet como ferramenta de transações comerciais. Além disso, segundo ela, a tendência é que o gasto médio por pessoa na rede aumente, pois as

pessoas que já realizam compras online passarão a intensificar suas compras e levar cada vez mais transações comerciais do seu dia a dia para o ambiente virtual.

Estas informações trazem um cenário otimista e mostram um momento paa a entrada de um empreendimento deste perfil no Brasil.

7.2.4 Ameaças

a)Obsolescência do modelo de negócios devido a mudanças tecnológicas.

O ambiente de negócios online se movimenta com muita velocidade. Novas tecnologias surgem a todo momento e têm uma velocidade de adesão de novos usuários cada vez maior. Como exemplo, podemos citar a rede social Google +, que atingiu a marca de 100 milhões de usuários com apenas 8 meses de existência, de acordo com dados internos da empresa. Na mesma velocidade em que as novas tecnologias recebem novos usuários, as tecnologias que se tornam ultrapassadas também perdem usuários com a mesma rapidez. Novos tipos de tecnologias podem mudar rapidamente o panorama deste mercado e o ambiente do consumidor, levando o modelo de negócios a obsolescência caso não haja constante monitoramento e adaptação.

b)Dificuldades tributárias, desvantagens de precificação e concorrência com o mercado ilegal para a importação de produtos.

O empreendimento é focado principalmente em peças de vestuário e acessórios importados, de acordo com seu posicionamento e visão de necessidade dos consumidores. Para a operação de importação de produtos e revenda de mercadorias, incide-se, no Brasil, o Imposto de Importação e o Imposto de Circulação de Mercadorias (ICMS). Esta carga tributária acaba evidentemente sendo agregada ao preço de revenda da mercadoria, aumentando o custo de aquisição do consumidor.

Existe, porém, um mercado paralelo que funciona as margens das contribuições tributárias brasileiras, através de importações ilegais, possibilitando o repasse de preços mais competitivos aos consumidores. O crescimento deste tipo de atividade e a diminuição dos

controles fronteiriços pode acabar se tornando em ameaça para a sustentação do modelo de negócios.

7.2.5 Análise da Matriz SWOT

Analisa-se, neste momento a Matriz SWOT com o intuito de maximizar as forças, minimizar as fraquezas, converter as ameaças em oportunidades e combinar as forças com as oportunidades criando vantagens competitivas.

Vanguarda Tecnológica: Ao analisarmos a ameaça 7.2.4.a junto à força 7.2.1.a e a oportunidade 7.2.3.d, vemos que podemos combiná-las de forma a transformar a ameaça em oportunidade através da força da empresa. Com o conhecimento e expertise adquirida no setor de negócios online, os sócios devem manter-se sempre na vanguarda tecnológica para oferecer o melhor serviço com tecnologia de ponta. Desta forma, sempre oferecendo possibilidades de interação virtual e um ambiente de compra online de acordo com as últimas novidades do setor, a empresa se manterá atraindo e conquistando consumidores. Para que isso aconteça é necessário investir constantemente em capacitação e atualização da equipe responsável pela área de interface com o consumidor e controle do website, assim como utilizar-se da liderança dos sócios neste aspecto.

Atendendo o nicho de mercado de acordo com suas necessidades: Conhecendo e aprofundando-se nas necessidades e desejos específicos do seu público-alvo, a empresa pode se tornar uma especialista neste nicho de mercado. Desta forma, oferecendo uma proposta de valor que se molde as necessidades dos consumidores deste mercado específico, pode transformar sua fraqueza (de ser uma empresa de porte inferior às grandes varejistas do setor) em uma força. Além disso, esta ação irá ajudar a mesma a minimizar os efeitos da ameaça 7.2.4.b (*Dificuldades tributárias, desvantagens de precificação e concorrência com o mercado ilegal para a importação de produtos.*) e a aproveitar ao máximo as oportunidades do bom momento econômico nacional e do consumo interno.

Alianças estratégicas : Apesar da forte aliança e relacionamento com os fornecedores de mercadorias (7.2.1.c) a empresa também irá ter forte dependência dos fornecedores de serviços (7.2.2.c). Não somente será crucial a exploração desta força como a utilização do seu modelo para sua aplicação junto aos fornecedores de serviços. Além disso, os contratos e

parcerias de fornecimento devem ser bem estruturados, impedindo que falhas nestes serviços de terceiros venham a prejudicar a imagem da varejista junto aos seus clientes.



Figura 12 -Matriz SWOT - Fonte : Autor

7.3 Análise da Concorrência

Apesar da oportunidade de mercado diagnosticada pelos sócios, a concorrência no setor cresce cada vez mais. A facilidade e custo baixo para o início de operações na internet, aliado ao crescimento do setor, promove a proliferação de websites de comércio eletrônico, muitos dos quais comercializam peças de vestuário e acessórios.

Além disso, principalmente na área de acessórios, vemos os grandes varejistas tradicionais fortalecerem cada vez mais suas operações nos ambientes online. Estas empresas focam suas atividades no consumo de massa, oferecendo um serviço de entregas de qualidade avaliada entre média e ruim, gerando alto volume de pedidos diários e preços baixos ao consumidor. A proposta de valor da empresa avaliada neste plano de marketing vai na contramão deste posicionamento, oferecendo produtos únicos, que não são encontrados com facilidade na internet, para um público classe A, oferecendo um serviço de primeira qualidade e a melhor experiência ao consumidor. Com isso em mente, é difícil considerar que haja concorrência direta entre estes dois modelos. Neste caso, mesmo assim a análise da concorrência se faz extremamente necessária para entender o modelo de atuação destas empresas.

Nos sites cujo modelo de negócios mais se aproxima da nossa proposta, as operações geralmente são de menor porte e acabam por ter estrutura fraca.

A partir desta análise da concorrência, facilita-se o entendimento de que o diferencial competitivo da empresa tem um grande espaço no mercado, e norteia-se os passos a serem tomados de forma a maximizar esta vantagem competitiva oferecendo uma proposta de valor que se molde as necessidades do seu público-alvo.

7.3.1 Submarino

O site Submarino.com.br foi fundado oficialmente em 1999, em um momento onde o comércio eletrônico brasileiro ainda era muito incipiente. Em 2004, a empresa já disponibilizava a comercialização de mais de 700 mil produtos diferentes em 17 categorias, como CDs, DVDs, Telefonia, Informática, Livraria, Eletrônicos, Beleza, Saúde, Lazer, Acessórios. Atualmente o negócio pertence à empresa B2W, Companhia Global do Varejo, com ações listadas em bolsa de valores. O grupo também controla outros grandes negócios de comércio eletrônico, sendo líder absoluto no mercado brasileiro neste setor. Entre os negócios do grupo, destacam-se o site Americanas.Com, Shoptime e Blockbuster.

Entre os produtos comercializados pelo Submarino que competirão com o negócio, podemos citar a sua categoria de Relógios e Presentes, que contempla uma ampla coleção de óculos de sol, relógios femininos, relógios masculino, brincos, pingentes, pulseiras, colares, rádios-relógio, e fones de ouvido. O Submarino, porém, não foca suas atividades em produtos *premium* ou de luxo, inclusive com uma proposta de serviço (no que se refere a operações,

atendimento e entrega) que não condiz com este posicionamento, dando espaço para que outras operações consigam adentrar este mercado. Além disso, a empresa não comercializa peças de vestuário.

Pontos Fortes :

- Experiência no setor, consolidada nos mais de 13 anos de atuação no mercado;
- Marca conhecida pelo consumidor brasileiro;
- Forte investimento em marca;
- Presença e relacionamento com o consumidor através das redes sociais (Página na rede social Facebook com 120.201 seguidores, página na rede social Twitter com 340.603 seguidores, canal próprio na rede de compartilhamento de vídeos Youtube para demonstração de vídeos institucionais, propaganda e vídeos de produtos.);
- Anúncios constantes em sites da internet (“pop-ups”);
- Anúncios constantes também em mídia tradicional, como televisão e revistas.;
- A enorme escala de compras e acordos com fornecedores permite o repasse de preços extremamente competitivos ao consumidor, assim como a manutenção de boas margens;
- Submarino Finance : Seguindo um modelo de atuação já estabelecido entre as grandes varejistas tradicionais, o Submarino lançou empresa distinta, que opera as operações financeiras do Submarino. A empresa disponibiliza cartão próprio na bandeira Mastercard e programas de milhagens;
- Possibilidades de pagamento e parcelamento flexíveis.
- Vídeos explicativos e fotos dos produtos;

Pontos Fracos:

- Portfólio de marcas é limitado a poucos fornecedores, sem produtos de luxo;
- O grupo 2W, incluindo a operação Submarino, foi alvo de fortes crises devido a consecutivos problemas com entregas a clientes. A crise foi amplamente veiculada em revistas de negócios e jornais. A revolta dos consumidores foi tão expressiva que chegou a gerar um website chamado Submarino Nunca Mais (<http://submarinonuncamais.blogspot.com/>).
- Relação desgastada com os consumidores;
- Falta de foco e especialização, devido ao amplo portfólio de produtos;
- O relacionamento gerado pelos seus canais de comunicação com os consumidores em redes sociais foca apenas aspectos comerciais e promocionais (descontos e promoções pontuais), e não no relacionamento com o consumidor.

7.3.2 Americanas.Com

A Americanas.com foi fundada em 1999 e é parte da *holding* B2W. A empresa atualmente não mantém laços com as Lojas Americanas (empresa de varejo tradicional a partir da qual foi nomeada) somente utilizando-se, através de licenciamento, do seu nome e sua marca.

O site contém um portfólio amplo de produtos dispostos entre 36 categorias nomeadas “departamentos”, em uma clara alusão ao modelo das lojas de departamentos. O departamento online de Moda e Acessórios trabalha a venda de peças masculinas e femininas, como bermudas, camisetas, cuecas, calças, meias, sungas, biquínis, blusas, shorts, lingerie.

Sua atuação é em um público alvo ainda mais popular do que o atingido pelo Submarino. O foco é em produtos de baixo valor agregado e peças simples e sem marca, conforme exemplo de oferta abaixo extraído do site.

KIT COM 2 : Camiseta Masculina Manga Curta – Branco c/ Mescla - 2 peças.
De : 24,99 por 16,99.

Vemos que a estratégia de comunicação é praticamente igual a do Submarino.

Pontos Fortes:

- Experiência no setor;
- Marca conhecida pelo consumidor brasileiro (especialmente o público classe C, através das Lojas Americanas);
- Mais de 200.000 clientes ativos, dos quais 50% realizam compras frequentes;
- Mais de 2 mil pedidos diários são processados;
- Presença e relacionamento com o consumidor através das redes sociais (Página na rede social Facebook com 172.142 seguidores, página na rede social Twitter com 73.201 seguidores, canal próprio na rede de compartilhamento de vídeos Youtube para demonstração de vídeos institucionais, propaganda e vídeos de produtos.);
- Anúncios constantes em sites da internet (“*pop-ups*”);
- Anúncios constantes também em mídia tradicional, como televisão e revistas.;
- A enorme escala de compras e acordos com fornecedores permite o repasse de preços extremamente competitivos ao consumidor, assim como a manutenção de boas margens;
- Vídeos explicativos e fotos dos produtos;

Pontos Fracos:

-Imagem fragilizada devido aos problemas de entrega. A situação chegou a tal ponto que em Fevereiro de 2011, a 7ª Vara Empresarial do Rio de Janeiro perpretou ação judicial contra a Americanas.Com referente aos inúmeros casos de reclamações dos consumidores, instaurando multas e punições progressivas para casos de reclamações referentes a entregas.

-Falta de foco e especialização, devido ao amplo portfólio de produtos;

-O relacionamento gerado pelos seus canais de comunicação com os consumidores em redes sociais foca apenas aspectos comerciais e promocionais (descontos e promoções pontuais), e não no relacionamento com o consumidor.

7.3.3 Walmart.Com.Br

As operações online brasileiras do maior varejista do mundo, o Walmart, refletem a filosofia da empresa. Evidencia-se a necessidade de manter a liderança em preços baixos ao consumidor e um portfólio completo para todas as necessidades domésticas.

O site trabalha com 20 categorias diferentes de produtos, porém não trabalha com vestuário, tendo oferta somente de relógios e alguns acessórios como pulseiras. A linha de relógios comercializa produtos de marcas nacionais e as internacionais Casio, Technos, Citizen, sempre focados em descontos agressivos (de 30% a 50% sobre o preço de tabela). A linha de acessórios trabalha com pulseiras de valor entre cinco e doze reais.

Pontos Fortes:

-A enorme escala de compras e acordos com fornecedores permite o repasse de preços extremamente competitivos ao consumidor, assim como a manutenção de boas margens;

-Confiabilidade da marca Walmart junto ao consumidor;

-Entregas eficientes e ágeis;

-Vasto catálogo de produtos;

Pontos Fracos:

-Dificuldade de encontrar o produto ou a linha desejada em meio ao vasto catálogo;

-Alguns erros presentes no site, como produtos anunciados a valores errados (Exemplo: Relógio de parede anunciado pelo preço de 10 milhões de reais R\$ 10.000.000,00).

-Poucas informações referentes aos produtos, com a ausência de vídeos explicativos e maior quantidade de fotos, conforme o modelo utilizado pelo Submarino e Americanas.com;

7.3.4 Mercado Livre

O site Mercado Livre não se dedica a atividade varejista, porém, sua presença na análise de concorrência é extremamente necessária. O Mercado Livre é uma empresa cuja atividade principal é promover um ambiente de comércio eletrônico e leilões entre os participantes. A empresa cadastra usuários, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, os quais podem realizar compras e vendas entre outros usuários cadastrados. Em troca da disponibilização do ambiente virtual para essas transações, a empresa cobra um percentual nos negócios realizados na plataforma, exatamente como uma tradicional empresa de leilões.

O Mercado Livre diretamente não pode ser caracterizado como competidor, porém sua atividade possibilita que diversos pequenos comerciantes negociem roupas e acessórios de marcas de luxo. Muitos destes, diagnosticando a necessidade de mercado de contar com peças difíceis de encontrar em cidades brasileiras longe das grandes metrópoles, passaram a importar diretamente suas mercadorias e revendê-las. Em geral, o proprietários destas pequenas lojas dentro do Mercado Livre, fazem viagens rotineiras aos Estados Unidos ou Uruguai e Paraguai, onde adquirem mercadorias para a revenda no site. A grande maioria destas peças importadas entram ilegalmente no Brasil sem o recolhimento dos devidos impostos de importação e ICMS. Muitas peças também são piratas, ou seja, cópias falsas ilegais feitas por terceiros que não detém os direitos de produção das peças e de utilização das marcas devidamente registradas.

Não é incomum, devido a alta informalidade dos envolvidos, que os consumidores sejam lesados, não recebendo suas compras ou as recebendo danificadas ou com características divergentes das acordadas.

A compra via negociantes do Mercado Livre acaba por ser uma das poucas opções para brasileiros dispostos a adquirir estas mercadorias, porém, a informalidade do negócio gera muitas vezes uma péssima experiência ao consumidor. Diversos processos contra o Mercado Livre e seus usuários constam abertos no Foro Central de Juizados Especiais Cíveis.

A empresa foi criada em 1999 pelo argentino Marcos Galperín em seu plano de negócios para a conclusão do curso de MBA na Universidade de Stanford. A empresa se associou ao Ebay, uma organização americana de leilões online.

Pontos Fortes:

- Grande número de usuários e público consolidado;
- Mercado Pago : Braço financeiro da empresa, permite que as negociações no site aceitem diversas formas de pagamento, como boleto bancário, depósito e diversas opções de parcelamento no cartão de crédito;
- Marca conhecida;

Pontos Fracos :

- Informalidade, sonegação de impostos e pirataria amplamente presentes nas negociações;
- Problemas com consumidores insatisfeitos;
- Baixa qualidade de experiência de compra do consumidor.

7.3.5 Glamour : A moda chega até você

Este concorrente, Glamour, do site www.glamour.com.br, é o que mais se aproxima e que faz concorrência direta ao modelo a ser implementado neste plano de marketing.

O site é extremamente novo no mercado, tendo estreiado suas operações na metade do ano de 2011. O site disponibiliza peças masculinas e femininas somente de produtos de marcas fortes na moda nacional e internacional.

A empresa oferece o serviço de parcelamento em 10 vezes sem juros e a opção de troca sem custo, caso o cliente prove a roupa quando receber e não gostar do resultado. Este serviço é particularmente importante neste mercado, devido ao fato de que na escolha de peças de roupa pela internet não se pode experimentar a peça em provador, tendo que escolher o tamanho baseado somente na numeração, padrão que acaba variando de marca para marca. Dessa forma, o cliente pode escolher sem medo, podendo trocar gratuitamente, tanto o modelo quanto a numeração. Este benchmarking interessante será adotado no plano de marketing.

Sua oferta, porém, é apoiada em descontos de preço e não em peças exclusivas. O seu catálogo de marcas é relativamente amplo, mas trabalha com marcas não tão difíceis de

encontrar fora dos grandes centros. Trabalha com Calvin Klein, Guess, Juicy Couture, Ralph Lauren, La Martina, Reserva, Tommy Hilfiger, Original Penguin.

A empresa trabalha com anúncios pagos no Google para a divulgação de sua página.

Pontos Fortes:

- Foco e especialização em marcas *premium*;
- Serviço de retorno e troca sem custo;
- Parcelamento em 10x sem juros;
- Preços competitivos;
- Anúncios pagos nas pesquisas Google;
- Disponibilidade ampla de numeração nas peças;
- Interface de compra intuitiva e fácil de utilizar.

Pontos Fracos:

- Falta comunicação com o consumidor e divulgação da página;
- Oferta muito focada em preços;
- Catálogo de produtos focado em peças em desconto (outlet, fora de estação, etc).

7.4 Benchmarking competitivo

7.4.1 – Reverb City – A música que veste.

A Reverb City não é um concorrente, pois explora um nicho de mercado totalmente diferente. A empresa comercializa roupas e acessórios de rock, sob o slogan “*Reverb City : A música que veste. A sua loja de rock, moda e estilo indie*”. Utilizaremos porém, seu caso como benchmarking em comunicação com o consumidor e geração de conteúdo para o consumidor e uma proposta de valor.

A empresa comercializa camisetas de bandas, jeans, e buttons. Porém, ao invés de simplesmente focar em oferecer os produtos, o site tem toda uma plataforma de comunicação com o consumidor e geração de conteúdo para o mesmo. Ao entrar na página inicial, ao invés de se deparar com dezenas de ofertas e preços promocionais, o visitante tem a disposição uma série de conteúdos para navegar, se informar e se entreter.

O site tem um blog que cobre as principais notícias do rock mundial, novas bandas, álbuns, clipes, turnês e diversas outras notícias. O blog tem ampla repercussão sendo acompanhado no facebook por mais de 6 mil pessoas. Muitos usuários acessam o site para ter dicas de músicas, bandas ou informações.

O site também tem uma sessão chamada ReverbFotos, onde os usuários compartilham suas fotos com outros membros, gerando interação entre os mesmos. Na sessão Festas, os visitantes podem conferir a agenda das maiores festas e show de rock no Brasil inteiro.

Além disso, existe o ReverbFórum, onde usuários interagem e trocam informações livremente sobre suas bandas preferidas. O fórum tem milhares de postagens. Da mesma forma que permite a interação e mantém o interesse dos clientes no site, o fórum também é uma fonte rica de informações ao site sobre os interesses, gostos e aspirações de seus consumidores.

O site também promove o ReverbCycle, iniciativa sustentável que tem como objetivo gerar um escambo entre os usuários de peças que não utilizam mais. Também existem colunas de Musica do Dia, Imagem do Dia, Sugestões de Produtos, entre outros.

Essa proposta gera um elo entre os consumidores e o site, gerando uma transação não somente comercial, mas uma troca de informações e expectativas e uma maneira dos clientes manifestarem e viverem seu estilo de vida através da página.

7.5 Metas e Objetivos de Marketing

Após a realização das análises internas e externas, é possível traçarmos metas para a empresa. As metas traçadas neste capítulo seguem as orientações de Kotler (2000) conforme pode ser acompanhado no capítulo 5.5.4.

- 1) 95% de Satisfação (“Bom – atendeu as minhas expectativas” e “Ótimo – superou as minhas expectativas”) na pesquisa pós-compra/entrega.**

O perfil dos clientes da empresa requer um nível de serviço superior no que se refere a experiência de compra no site e a entrega das mercadorias. A plena satisfação dos clientes é essencial para garantir sua fidelização, que acaba se manifestando em novas compras. Além disso, um alto índice de satisfação irá gerar compartilhamento desta experiência com outros potenciais consumidores (amigos, familiares, colegas, etc.), atraindo novos visitantes a loja.

Para garantir a satisfação dos clientes, será aplicada uma pesquisa de satisfação pós-venda a todos os clientes. Os usuários serão convidados a preencher um formulário indicando a resposta que mais se adequa ao seu nível de sua satisfação com a transação e o atendimento. As opções de resposta serão :

Péssimo – Muito abaixo das minhas expectativas;

Ruim – Abaixo das minhas expectativas;

Bom – Atendeu as minhas expectativas;

Ótimo – Superou minhas expectativas;

Mais detalhes a respeito da execução e informações do formulário serão abordados posteriormente. Todas as áreas da empresa terão como métrica manter um índice de satisfação acima de 95% de respostas Bom ou Ótimo dentro de seus departamentos, zelando por um serviço de qualidade e a consequente satisfação dos clientes.

2) Plano Quadrienal de Resultados (2013, 2014, 2015, 2016)

		2013	2014	2015	2016
Média Mensal	Visitantes	30.000	34.000	37.500	42.500
	% Comprantes	0,77%	0,85%	1,00%	1,1%
	Tíquete-Médio	R\$ 215,00	R\$ 230,00	R\$ 235,00	R\$ 240,00
	Faturamento	R\$ 49.665	R\$ 66.470	R\$ 88.125	R\$ 112.200
% Visitantes Pesquisa Paga		75%	55%	45%	35%

Figura 13. Fonte: Autor(2012)

O plano demonstrado graficamente acima, contempla os principais indicadores a serem avaliados no período quadrienal dos anos 2013 a 2016. Todos os indicadores estão interligados entre si para garantir o objetivo principal : o faturamento planejado. Desta forma, caso a meta principal de faturamento não seja atingida, é possível detalhar quais indicadores foram responsáveis.

A meta de faturamento foi montada através da relação entre 4 métricas independentes:

-Número de Visitantes: Mede a quantidade de visitantes únicos que irão frequentar a loja mensalmente. Diversas companhias prestam o serviço de monitoramento destes acessos, inclusive o Google, através de sua ferramenta Google Analytics.

Através deste indicador poderá avaliar-se o quanto as ferramentas de divulgação do site estarão sendo efetivas no propósito de apresentar a loja as pessoas.

O número de visitantes foi traçado de forma progressiva ao longo dos anos, pois o efeito da troca de experiências entre consumidores satisfeitos tenderá a aumentar este número. Além disso, com o faturamento e lucratividade crescente ao longo dos anos, a empresa irá investir cada vez mais nas suas ferramentas de divulgação, como pesquisas pagas em sites de busca.

-Percentual de Comprantes: Esta meta irá medir o percentual de visitantes da loja que efetuam alguma compra. O indicador é obtido dividindo o número de visitantes pela quantidade de compras efetuadas. Os percentuais tidos como meta foram traçados com base em percentuais de outros sites similares.

Através deste indicador será possível medir o quanto os produtos ofertados, os preços, e o ambiente de compra tem sido atraentes aos consumidores, de forma a reverter visitas em vendas. Este indicador será parte das metas coletivas tanto da equipe de Moda, que definirá os catálogos de produtos, quanto da equipe de Tecnologia, que será responsável pela parte técnica e operacional da loja.

Os percentuais tidos como meta foram traçados com base em percentuais de outros sites similares. A meta foi traçada de forma progressiva pois quanto mais experiência for adquirida pelos gestores junto ao negócio, maior será seu entendimento sobre seu consumidor e sobre como reverter visitas em vendas efetivas. Além disso, quanto maior for o tempo de bom relacionamento entre os consumidores e o site, mais seguros se sentirão a realizar compras, aumentando este percentual.

-Tíquete-Médio : O tíquete-médio irá medir o gasto médio das compras por cliente. Será obtido dividindo o faturamento total pelo número de clientes comprantes. Ao analisar os resultados obtidos frente a meta, será possível traçar novas estratégias para manipular o tíquete-médio dos comprantes (Por exemplo: “brinde na compra de mais de 3 peças”, etc.).

-Faturamento : O faturamento será o principal indicador da empresa. Ele sempre será uma mera consequência do atingimento dos outros indicadores : Um alto número de visitantes, com um alto número de percentual destes se convertendo em comprantes e realizando compras com um alto tíquete-médio, dará um alto faturamento. As metas de faturamento foram traçadas como resultado das metas de visitantes, percentual de comprantes e tíquete-médio.

7.6 Estratégias de Marketing

Através da análise ambiental, análise do consumidor e da análise da matriz SWOT, foram elaboradas estratégias de marketing com a finalidade de atingir os objetivos propostos. Estas estratégias traçadas foram divididas entre os quatro pilares do composto de marketing.

7.6.1 Estratégias de Produto

- 1)Trabalhar somente com produtos de alto valor agregado e de marcas reconhecidas internacionalmente;
- 2)Buscar proximidade aos fornecedores para garantir negociações especiais e produtos exclusivos;
- 3)Disponibilizar catálogo amplo com peças de todos os tamanhos;
- 4)Incentivar um alto tíquete-médio através da sugestão de múltiplas compras;
- 5)Garantir serviço de que supere as expectativas do cliente com confiabilidade, agilidade e flexibilidade;
- 6)Disponibilizar prazo para troca gratuita para todos os produtos e clientes, minizando o receio em escolher peças pela internet;

7)Trabalhar no catálogo a alternância de coleções e estações do ano;

8)Entrega rápida, confiável e eficiente.

7.6.2 Estratégias de Preço

1)Não trabalhar descontos agressivos ou buscar a diferenciação em preços baixos e sim no melhor serviço ao consumidor;

2)Aplicar margens de lucro que possibilitem serviço de alta qualidade ao consumidor;

3)Facilitar o pagamento aceitando todas as bandeiras de cartão de crédito e diversas opções de parcelamento sem acréscimo;

7.6.3 Estratégias de Praça

1)Garantir uma página virtual que reflita o posicionamento de bom gosto e qualidade da empresa.

2)Garantir que a página exponha com qualidade os produtos comercializados;

3)Tornar a navegação na página extremamente prática e intuitiva para o cliente;

4)Ter disponíveis recursos tecnológicos de ponta para todos os tipos de acesso.

7.6.4 Estratégias de Promoção

1)Gerar conteúdo exclusivo sobre moda, música, viagens e comportamento através de um blog, com o objetivo de atrair novos visitantes e admiradores;

- 2) Disponibilizar espaço para livre troca de informações entre os usuários através de um fórum, com o objetivo de atrair novos visitantes e admiradores;
- 3) Consultar frequentemente as ferramentas de postagens do fórum e os comentários do blog, angariando informações a respeito das particularidades e necessidades dos visitantes do site e utilizando-as constantemente para entregar um nível de serviço superior.
- 4) Proporcionar vantagens exclusivas para clientes fiéis, através de programas de fidelidade;
- 5) Garantir fluxo constante de visitantes e através de pesquisas pagas
- 6) Incrementar as margens incentivando as compras não-previstas através de sugestões de novos itens.
- 7) Gerar esforço promocional espontâneo através das recomendações de usuários plenamente satisfeitos.

7.7 Planos de Ação

O plano de ação é a maneira pela qual a organização irá orientar suas atividades para atingir os objetivos de marketing de acordo com a estratégia traçada. É a maneira pela qual a estratégia será implementada.

Neste capítulo foram traçados nove Planos de Ação que terão seu início no mês de Outubro do ano de 2012 e seu término no mês de Novembro de 2013. Os planos abaixo tem detalhados seu objetivo, seu cronograma, detalhes de sua execução e custo estimado.

1) Contratação de profissional da área de Moda para desenvolver e gerenciar o catálogo de produtos.

OBJETIVO: Montar o catálogo de produtos a serem comercializados, de acordo com as necessidades e desejos do público alvo.

Data limite início : 01/10/2012

Data limite término: 22/11/2012

EXECUÇÃO: A equipe de sócios conduzirá a prospecção, entrevista e seleção de um Gerente de Catálogo responsável pela manutenção da identidade do catálogo de produtos da empresa. Será da responsabilidade deste profissional selecionar os fornecedores com os quais a empresa irá trabalhar, as peças das coleções destes fornecedores e zelar para que os produtos comercializados atendam as necessidades e desejos do público-alvo da empresa. É impreterível para o início das atividades.

CUSTO: Tempo de trabalho dos sócios.

2) Contratação de profissional da área de comunicação/jornalismo para desenvolver conteúdo para blog interno e moderação do fórum.

OBJETIVO: Atrair tráfego de visitantes altamente qualificado.

Data limite início : 01/10/2012

Data limite término : 22/11/2012

EXECUÇÃO: A equipe de sócios conduzirá a prospecção, entrevista e seleção de um Analista de Comunicação.

Será de responsabilidade deste profissional o desenvolvimento e o sucesso de um blog interno ao site, com conteúdo livre, a respeito de moda, música, cinema, e outros assuntos relacionados ao estilo de vida do público alvo do empreendimento. Este profissional deverá, além de desenvolver e comunicar este conteúdo, fazer alianças com outros blogueiros e colunistas para o blog.

Além disso, caberá ao mesmo o desenvolvimento de um fórum para livre troca de informações entre os usuários. Esta plataforma terá como objetivo atrair tráfego de visitantes e

um proporcionar um meio para o relacionamento direto entre o site e seus consumidores, gerando uma rica fonte de informações para a empresa. É impreterível para o início das atividades.

CUSTO: Tempo de trabalho dos sócios.

3) Desenvolvimento do *WebSite*

OBJETIVO: Desenvolver o ambiente virtual e suas funcionalidades.

Data limite início : 01/10/2012

Data limite término : 01/12/2012

EXECUÇÃO: A equipe de sócios contratará serviços terceirizados para auxiliar em processos mais operacionais, mas se envolverá pessoalmente no desenvolvimento do website, garantindo uma interface moderna, de fácil acesso e navegação e sem erros (bugs).

Toda a estrutura comercial ligada ao website também deve ser desenvolvida : portal de pagamentos, processamento de pedidos, etc. É impreterível para o início das atividades.

Não é ao acaso que as atividades estão planejadas para começar em Dezembro, mês de alto aquecimento do varejo devido às festas de final de ano e ao recebimento do décimo-terceiro salário por grande parte da população.

CUSTO: Tempo de trabalho dos sócios, R\$ 2.000 para registros e domínios, R\$ 1.000 mensais para hospedagem , R\$ 5.000 para o desenvolvimento e auxílios terceirizados.

4) Contratação de Anúncios e Pesquisa Paga em sites de busca.

OBJETIVO: Atrair tráfego de visitantes.

Data limite início : 01/12/2012

Data limite término : Se manterá indefinidamente.

EXECUÇÃO: Anúncios em páginas relacionadas serão contratados para atrair visitantes.

Além disso, serão contratadas pesquisas pagas em sites de busca como Google. Esta possibilidade permite atrair um público qualificado à página, apresentando um resultado de pesquisa destacado para o website sempre que usuários fizerem pesquisas pré-definidas.

Através da ferramenta Google Adwords, é possível que os responsáveis definam palavras-chave que serão remetidas ao site. Para maior efetividade é necessário que estas palavras-chave sejam selecionadas com qualidade, possivelmente utilizando os nomes dos fornecedores ou nomes de peças de roupas dos mesmos para este propósito.

Estas serão as principais formas de atração de visitantes para o site e esta atividade é um dos grandes determinantes do sucesso do negócio, por isso a boa execução deste plano é de altíssima importância para o atingimento do plano de resultados, que espera alcançar uma média de 30.000 visitantes mensais já no ano de 2013.

CUSTO: De acordo com o plano de resultados, no ano de 2013 espera-se alcançar a marca de 30.000 visitantes mensais, dos quais 75% serão prospectados através das pesquisas pagas e anúncios a um custo médio por clique que está estimado em R\$ 0,40, gerando um custo médio mensal de R\$ 9.000.

5) Implementação da Pesquisa de Satisfação

OBJETIVO: Avaliar o nível de satisfação dos consumidores garantindo um excelente serviço.

Data limite início : 01/12/2012

Data limite término : Se manterá indefinidamente.

EXECUÇÃO: Será implementado um sistema automático de coleta da pesquisa de satisfação dos consumidores. Todos os clientes serão convidados a avaliar o nível de satisfação da sua experiência de compra. A resposta à pesquisa é opcional, porém, para

garantir um alto número de adesões, cada vez que o cliente participar da mesma, estará ganhando pontos para o programa de fidelidade.

Os clientes serão convidados a classificar seu nível de satisfação entre as opções:

Péssimo – Muito abaixo das minhas expectativas;

Ruim – Abaixo das minhas expectativas;

Bom – Atendeu as minhas expectativas;

Ótimo – Superou minhas expectativas;

Caso sua resposta seja Péssimo ou Ruim, o cliente é convidado a classificar quais das áreas não atenderam suas expectativas : *Qualidade dos Produtos, Entregas, Pagamentos, Trocas e Devoluções, Atendimento, Outros*. Além disso, é convidado a explicar o ocorrido e a sugerir melhorias. Dessa forma é possível encaminhar ao setor responsável e cobrar melhorias no nível de serviço ao cliente e incorporar sugestões dos mesmos.

CUSTO: Menos de R\$ 500 para implementar o sistema (já contemplado nos custos totais da página no Plano de Ação 3), não havendo outros custos posteriores.

6) Implementação do Programa de Fidelidade – *VIP Rewards*

OBJETIVO: Aumentar os índices de recompra e fidelização dos clientes.

Data limite início : 01/01/2013

Data limite término : Se manterá indefinidamente.

EXECUÇÃO: Cada usuário cadastrado na base de dados participará do programa *VIP Rewards* no qual suas compras garantem vantagens exclusivas. Cada compra gera pontos e de acordo com os pontos acumulados, o cliente pode trocar por diversas opções de brindes, descontos e serviços. Este recurso ainda é pouco utilizado na maioria dos concorrentes e

espera-se através dele estimular a fidelização do cliente, garantindo a sua preferência para a próxima compra.

Além disso, existem outras funcionalidades para o programa de fidelidade. Como a estratégia da empresa não contempla competição em preço baixo ou descontos e promoções agressivas, o programa de fidelidade também pode ser utilizado para, de forma sutil e elegante, realizar algo que é fundamental para operações de varejo de vestuário : incentivar a saída de peças que precisam girar mais rápido. Isto pode acontecer por diversos motivos, como trocas de coleção, fim de estação, peças que não tiveram a saída esperada. Incluindo essas peças como recompensa no programa fidelidade pode garantir este propósito, sem abrir mão do posicionamento da operação.

CUSTO: As recompensas serão conquistadas com pontuação equivalente a , em média, 3,5% do valor das compras. O custo será em torno de R\$ 1.200 mensais para o ano de 2013.

7) Implementação da ferramenta de sugestão de peças e acessórios para combinar.

OBJETIVO: Aumentar o tíquete-médio dos clientes.

Data limite início : 15/02/2013

Data limite término : Se manterá indefinidamente.

EXECUÇÃO: Ao cadastrar uma peça no catálogo de produtos, a equipe responsável também irá inserir no sistema o código de outras peças e acessórios que combinam com a mesma. Dessa forma, todas as peças disponíveis estarão interligadas no sistema com outras que podem ser usadas em conjunto.

Após o cliente se encaminhar para a finalização da sua compra o sistema irá automaticamente indicar outras peças e acessórios para compor o visual, incentivando-o a agregar itens na sua compra e aumentar o seu tíquete-médio. Ao comprar, por exemplo, uma blusa, a cliente será direcionada a uma tela com a mensagem “Adriana, experimente estas opções de acessórios que irão combinar perfeitamente com as suas novas roupas”.

CUSTO: Custo de implementação do sistema já está atrelado ao custo total de implementação da página. Sem custos adicionais.

8) Implementação da ferramenta de sugestão de peças e acessórios baseados em compras anteriores.

OBJETIVO: Aumentar o índice de recompra.

Data limite início : 15/04/2013

Data limite término : Se manterá indefinidamente.

EXECUÇÃO: Ao cadastrar uma peça no catálogo de produtos, a equipe responsável também irá inserir no sistema o código de outras peças e acessórios de estilos parecidos. Dessa forma, todas as peças disponíveis estarão interligadas no sistema com outras peças com estilos semelhantes.

Desta forma, todos os clientes cadastrados receberão (caso optem por esta opção ao cadastrar-se) quinzenalmente informativos sobre lançamentos baseados em suas compras anteriores. Este modelo já é utilizado principalmente por grandes livrarias para a sugestão de novas compras e foi implementado pela agência dos sócios no site de uma grande rede livrarias nacional.

CUSTO: R\$ 250 mensais.

9) Desenvolvimento do aplicativo para *Smartphones* e *Tablets*

OBJETIVO: Conquistar novos clientes e fidelizar os já existentes através de uma nova plataforma tecnológica.

Data limite início : 15/06/2013

Data limite término : 01/12/2013

EXECUÇÃO: Na segunda metade de 2013 será desenvolvido um aplicativo de navegação para *smartphones* e *tablets* para os sistemas operacionais Apple e Android. Este aplicativo facilitará a navegação, o acesso ao conteúdo dos blogs, comunicação nos fóruns e as compras dos usuários que acessam a página através de plataformas móveis.

Conforme a análise ambiental realizada previamente, o tráfego de internet através de plataformas móveis (principalmente smartphones e tablets) cresce em ritmo muito acelerado no Brasil, e deve ter um momento de expansão ainda mais elevada com a chegada das conexões 4G. Além disso, o público alvo da empresa tem alta afinidade com estas tecnologias, exigindo um nível de serviço diferenciado para estas modalidades de acesso.

Os clientes poderão baixar gratuitamente o aplicativo nas lojas Itunes Store e Android Market.

CUSTO: R\$ 4.500 para desenvolvimento e R\$ 500 mensais para manutenção.

7.8 Feedback e Controle

O acompanhamento frequente dos resultados e da evolução dos planos de ação é vital para que os objetivos sejam atingidos. Neste capítulo estão as propostas de ferramentas e rotinas a serem implementadas para o controle e reavaliação do plano.

7.8.1 – Dashboard : Painel de controle de indicadores

Conforme visto nos capítulos anteriores a empresa terá como meta o atingimento de indicadores de Visitantes, Percentual de Comprantes, Tíquete-Médio que formarão o resultado de Faturamento. Além disso, para garantir uma perspectiva de meta que inclua a satisfação dos clientes, a empresa deverá buscar 95% de clientes satisfeitos na pesquisa pós-entrega.

		2013	2014	2015	2016
Média Mensal	Visitantes	30.000	34.000	37.500	42.500
	% Comprantes	0,77%	0,85%	1,00%	1,1%
	Tíquete-Médio	R\$ 215,00	R\$ 230,00	R\$ 235,00	R\$ 240,00
	Faturamento	R\$ 49.665	R\$ 66.470	R\$ 88.125	R\$ 112.200
% Visitantes Pesquisa Paga		75%	55%	45%	35%

Fonte: Autor(2012)

Os resultados devem ser acompanhados diariamente para que não haja surpresas frente ao resultado mensal. Para este fim, foi desenvolvido um painel que será recebido pelos sócios-diretores todo dia pela manhã. O painel de controle foi estruturado com o objetivo de ser simples, intuitivo e visual, ao mesmo tempo que permite análise sobre os principais indicadores da empresa e possibilita tomadas de decisão efetivas. O controle foi montado em um editor de planilhas Microsoft Excel 2010 e pode ser utilizado através de qualquer gerenciador de planilhas padrão.

FATURAMENTO

META	Total Mês	Média Fat Diário	Tendência	Tendência vs Meta	Status
R\$ 49.665	16.988	R\$ 2.123,55	R\$ 63.706,50	128%	OK

Visitantes

META	Total Mês	Média Visits Diários	Tendência	Tendência vs Meta	Status
30.000	13.000	1.625	48.750	163%	OK

Percentual de comprantes

META	TT Comprantes	% de Comprantes	% Comprantes Vs Meta	Status
0,77%	86	0,66%	86%	NOK

Tíquete-Médio

META	Fat Total	Tíquete Médio Atual	Tíquete Médio Vs Meta	Status
R\$ 215,00	R\$ 16.988,40	R\$ 198,00	92%	NOK

Pesquisa de Satisfação

META	Respostas Mês	Classific Ótimo	Classific Bom	% Bom e Ótimo	Status
95%	80	30	45	94%	OK

Figura 14- Fonte : Autor (2012)

No cabeçalho da planilha temos a data e o mês do qual a informação se refere e a quantidade de dias no mês (informação que será utilizada para o cálculo de tendência).

A primeira informação presente é referente ao faturamento, principal métrica da empresa. Temos a informação de meta mensal de faturamento, o total acumulado até o período do mês e a média de faturamento diário (Faturamento total dividido pelo número de dias corridos). Com essas informações é possível calcular uma conta de projeção de tendência estimada de faturamento mensal, que é igual ao faturamento diário médio atual multiplicado pela quantidade de dias no mês. Caso a tendência esteja positiva em relação a meta, a planilha exibe uma sinalização verde, simbolizando o atingimento.

A mesma estrutura de controle é utilizada para analisar a quantidade de visitantes da página, o percentual de comprantes, o tíquete-médio e o percentual de satisfação. Todas estas informações são geradas automaticamente através do software de gestão de pedidos do site.

Através deste modelo os gestores podem acompanhar diariamente os resultados e, principalmente, encontrar os gargalos responsáveis por eventuais falhas no atingimento do objetivo, tomando as medidas necessárias para a sua correção.

7.8.2 – Cronograma dos planos de ação

Todos os planos de ação devem ser incluídos em cronograma e ter sua execução acompanhada de perto. Para isso serão utilizados softwares como Microsoft Excel e MS Project. Os responsáveis devem detalhar os custos envolvidos no plano e seu andamento. Desta forma será possível corrigir planos que eventualmente afastem-se do roteiro planejado, ajustando seus custos e andamento cronológico às necessidades planejadas anteriormente.

7.8.2 – Reuniões Mensais de Resultados e Reavaliação do Plano de Marketing

Conforme citado anteriormente no capítulo de revisão bibliográfica, Kotler trás a importância de que uma empresa que persiga alto desempenho monitore as evoluções do ambiente e esteja preparada para elas através de um planejamento flexível.

Reuniões de feedback e controle acontecerão mensalmente para reavaliar o andamento e os resultados do plano de marketing. Estas reuniões envolverão todos os responsáveis pela execução dos planos de ação estabelecidos. O momento é propício para que o grupo de gestão da companhia reflita e avalie os resultados da empresa.

Propostas e planos de ação que não estejam atingindo resultados efetivos devem ser analisados e discutidos, com o objetivo de realizar os ajustes que possibilitem o atingimento do plano de resultados. Planos de ação que posteriormente sejam decretados obsoletos e ineficazes, podem ser descontinuados, assim como novos planos podem ser discutidos e traçados.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho atingiu-se os objetivos propostos em seus capítulos iniciais e foi concretizada a elaboração de um plano de marketing para que a empresa inicie sua operação no mercado de comércio virtual de forma ordenada, com estratégias e objetivos claros.

As entrevistas em profundidade foram as guias principais para a realização deste trabalho, e contaram com a participação, além dos sócios da empresa e demais envolvidos, de profissionais de marketing de outras empresas web e especialistas de mercado.

Com a análise ambiental foi possível diagnosticar os pontos fortes e fracos da empresa frente ao mercado, os fatores que definem as escolhas do seu consumidor, e suas oportunidades, forças, fraquezas e ameaças. Pela análise da concorrência fica possível identificar os principais concorrentes, extraindo boas práticas de suas operações e explorando suas deficiências.

O cenário mostra que a nova empresa entrará em um cenário extremamente competitivo, mas que possibilita muitas chances de sucesso caso a mesma se mantenha fiel ao seu posicionamento de nicho e siga sua trajetória aprofundando seus conhecimentos do seu público-alvo e traçando planos de ação para superar suas expectativas.

Os objetivos de marketing traçados foram elaborados com a premissa de serem específicos e quantitativos o suficiente para garantir uma análise minuciosa das operações da empresa, respeitando sempre a visão de longo prazo e valores dos fundadores da empresa.

Diversas informações da empresa, incluindo seu futuro nome-fantasia, foram omitidos conforme solicitação dos gestores, tendo em vista preservar a confidencialidade e privacidade das informações. Os sócios fundadores da empresa expressaram sua plena satisfação com este plano e agradeceram a possibilidade de contar com a ajuda. Espera-se que este plano, caso seja adotado, contribua para o sucesso da empresa. Desde o princípio, buscou-se fornecer alternativas práticas e factíveis, que possam contribuir para o negócio de forma real.

A realização deste Trabalho de Conclusão, permitiu ao autor botar em prática os conhecimentos adquiridos durante a graduação em Administração de Empresas, contribuindo para seu crescimento acadêmico, profissional e pessoal.

9. BIBLIOGRAFIA

PONTE JÚNIOR, Osmar de Sá, OSTERNE, Francisco José Wanderley. **ROTEIRO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS E SOLIDÁRIO**. Fortaleza, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing : Análise, planejamento e implementação e controle**. São Paulo, Atlas. 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing : A edição do novo milênio**. São Paulo, Pearson, 2000.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing?** São Paulo, 1986.

FERREL, O. C, **Estratégia de Marketing**. São Paulo, Thomson, 2005.

HOOLEY, Graham J. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo, Prentice Hall, 2001.

FERREL, O.C; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo, Thomson, 2005.

MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2006.

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

HIEBING JR., Roman G. **The One Day Marketing Plan : organizing and completing a marketing plan that works**. Chicago, NTC Business Books, 1999.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil : Uma gestão estratégica**. São Paulo, Atlas, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing : conceitos, exercícios e casos**. São Paulo, Atlas, 2005.

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo, 12 ed.** São Paulo, Cengage Learning, 2009.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. São Paulo, Matrkon Books, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. **A estratégia em ação – *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.

YIN, Robert. **Estudo de Caso : Planejamento e métodos**. Porto Alegre , Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo, Atlas, 1994.

MINAYO, M.; DESLANDES, S.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa Social : teoria, método e criatividade**. Vozes, Petrópolis, 1994.

IBGE : Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Comércio 2009**.
http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1913&id_pagina=1

IBGE : Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa dos Dados Econômicos – Contas nacionais trimestrais 2010**.
http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1830&id_pagina=1

CECATTO, Giuliano Foresti. **Plano de marketing para o site WAMP - Where Are My Pics?** Lume UFRGS (2011)

SILVA, Rafael Raimann Rodrigues da. **Plano de marketing para clínica veterinária e loja de produtos e serviços animais na cidade de Porto Alegre**. Lume UFRGS (2011)

NOAL, Thiago Alexander. **Pesquisa de mercado para abertura de uma casa noturna em Marechal Cândido Rondon**. Lume UFRGS (2011).

ALEGRE, Ana Caroline Monteiro da Silva. **Plano de marketing para a rede de lojas Grêmio Mania**. Lume UFRGS (2008).

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4^a edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

10. ANEXO- ROTEIROS DAS PESQUISAS DE CASO EXPLORATÓRIO

ENTREVISTA 1 – Aplicada individualmente a todos os sócios

Pré- Entrevista:

A seguir irei realizar algumas perguntas. Peço que traga todo tipo de informação e/ou dado que julgar relevante. O nosso objetivo é coletar muita informação que irá nos facilitar na decisão do plano e na tomada de decisão. Sinta-se a vontade para entrar em detalhes e aprofundar os temas de discussão. Perguntas complementares poderão ser feitas durante a nossa conversa para direcionar o assunto e/ou aprofundar os temas abordados.

- 1. Vamos começar entendendo a trajetória e o histórico pessoal dos socios envolvidos e os motivos que os trouxeram juntos a esta sociedade? Favor incluir todos os detalhes que julgares importantes.**
- 2. Na sua opinião qual a idéia por trás da concepção do empreendimento?**
- 3. Como será feito o financiamento da empresa?**
- 4. Foi definido a Missão, Visão e Valores da empresa?**
- 5. De que forma os sócios decidiram as questões referentes ao planejamento da empresa?**
- 6. Qual o conteúdo das reuniões feitas pelos sócios? Voce tem alguma espécie de ata registrando estas reuniões? Eu gostaria de ter acesso.**
- 7. Qual a proposta de valor da empresa?**
- 8. Qual a sua visão a respeito da concorrência?**
- 9. Na sua opinião, qual o diferencial competitivo da empresa frente aos concorrentes?**

ENTREVISTA 2 – Aplicada individualmente a todos os sócios

Pré- Entrevista:

A seguir irei realizar algumas perguntas. Peço que traga todo tipo de informação e/ou dado que julgar relevante. O nosso objetivo é coletar muita informação que irá nos facilitar na decisão do plano e na tomada de decisão. Sinta-se a vontade para entrar em detalhes e aprofundar os temas de discussão. Perguntas complementares poderão ser feitas durante a nossa conversa para direcionar o assunto e/ou aprofundar os temas abordados.

- 10. Gostaria de entender mais a respeito do financiamento inicial da empresa. Qual o capital total disponível para o início das atividades, qual o payback esperado para este capital?**
- 11. Na sua opinião, quais são os pontos fortes da sua empresa em relação aos concorrentes:**
- 12. Na sua opinião, quais são os pontos fracos da empresa em relação aos seus concorrentes?**
- 13. Quais oportunidades para a empresa você considera mais relevantes e por que?**
- 14. Quais ameaças para a empresa você considera mais relevantes e por que?**
- 15. Gostaria de entender mais a respeito da tecnologia empregada no comércio online que se planeja utilizar. Favor explicar com todos detalhes relevantes.**
- 16. Logística e entrega: Como será feito? Quais as possibilidades dentro do serviço.**
- 17. Gostaria de ter acesso às tabelas de custos do fornecedor de transportes.**
- 18. Vocês comentaram muito a respeito de parcerias e alianças estratégicas com grandes marcas e networking que estabeleceram com indústrias interessadas em apoiar e patrocinar o empreendimento. Vamos listar as principais possibilidades de parceria já prospectadas e o conteúdo do que já foi tratado a respeito, assim como as oportunidades que vocês diagnosticam para esta parceria?**

19. Como será a interface comercial? Quais as possibilidades de pagamento? Gostaria de ter acesso à tabela de custos transacionais e das operadoras de cartão de crédito.

ENTREVISTA 3 – Aplicada individualmente a todos os sócios

Pré- Entrevista:

A seguir irei realizar algumas perguntas. Peço que traga todo tipo de informação e/ou dado que julgar relevante. O nosso objetivo é coletar muita informação que irá nos facilitar na decisão do plano e na tomada de decisão. Sinta-se a vontade para entrar em detalhes e aprofundar os temas de discussão. Perguntas complementares poderão ser feitas durante a nossa conversa para direcionar o assunto e/ou aprofundar os temas abordados.

- 20. Gostaria de ter mais detalhes sobre a declaração de missão, visão e valores da empresa, para garantirmos que o plano de marketing proposto esteja seguindo estas diretrizes.**
- 21. Como será a estrutura de pessoal para dar início a operação?**
- 22. Sendo diagnosticado necessidade de pessoal adicional, existe possibilidade de realocação de verba para este fim?**
- 23. Vocês têm um intenso conhecimento e prática no setor, na questão da plataforma online. Acho que isso é uma grande vantagem que podemos explorar e gostaria de conhecer melhores práticas e benchmarkings de empresas que já trabalharam com vocês e como podemos aplicá-las.**
- 24. Falamos muito a respeito das questões tributárias e fiscais nas últimas entrevistas, eu gostaria de ter acesso aos arquivos que conversamos. É possível? A documentação já está toda ok?**
- 25. Qual a visão de vocês a respeito da experiência de compra no site? Quais são as possibilidades que a tecnologia nos permite para este fim?**

ENTREVISTA 4 – Aplicada coletivamente a todos os sócios

Pré- Entrevista:

Hoje iremos focar em um forum de discussão coletivo com um objetivo específico.

- 26. Gostaria de falar hoje a respeito da tecnologia disponível no setor e como ela pode nos ajudar com as nossa estratégia de marketing.**

ENTREVISTA 5 – Aplicada coletivamente a todos os sócios

Pré- Entrevista:

8 encontros para discutir o acesso a pesquisa Brasil Mosaic.

ENTREVISTA 6 – Aplicada individualmente aos profissionais entrevistados

- 1. Nome;**
- 2. Formação;**
- 3. Tempo de experiência na área e trajetória profissional;**

Por favor manifeste sua opinião a respeito dos seguintes itens:

- 4. Oportunidades para uma empresa entrante no setor de comércio online de vestuário.**
- 5. Ameaças para uma empresa entrante no setor de comércio online de vestuário.**
- 6. Perspectivas futuras para a tecnologia e sua relação com o comércio online de vestuário.**
- 7. Perspectivas futuras para a sociedade e sua relação com o comércio online de vestuário.**
- 8. Como uma empresa do setor de comércio online de vestuário pode buscar aprofundar seu conhecimento a cerca de seus consumidores?**
- 9. O que é fundamental que esteja presente em um plano de marketing da empresa?**