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

Hernani Cardoso Reis

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA SHADOW'S SPORTS

Porto Alegre
2013

Hernani Cardoso Reis

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA SHADOW'S SPORTS

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profª. Dra. Lisiane Quadrado Closs

Porto Alegre

2013

Hernani Cardoso Reis

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA SHADOW'S SPORTS

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em 13 de julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

.....

Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira - UFRGS

.....

Orientador: Profª. Dra. Lisiane Quadrado Closs - UFRGS

RESUMO

O objetivo principal do presente trabalho é a formulação de um plano de marketing para a empresa Shadow's Sports, que produz malas de viagens, malas especiais para representantes comerciais, bem como malas, mochilas, pastas e bolsas promocionais para empresas de todos os portes. A proposição de estratégias e planos de ação para essa pequena empresa, que atua em um segmento com elevada concorrência, visa a favorecer o seu posicionamento de mercado e o seu crescimento em um período em que o mercado de consumo passa por mudanças profundas. O plano de marketing foi formulado a partir do acompanhamento contínuo da empresa, em reuniões com seu diretor e funcionários. O trabalho contempla a análise de sua situação interna, a análise externa do seu mercado de atuação, a análise de suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, bem como a definição de objetivos e metas e a elaboração de planos de ação para essa empresa. Como resultado do estudo, o plano propõe a segmentação de clientes por perfis, a ampliação das linhas de produtos, o incremento da distribuição com o aumento de representantes comercias, a utilização de novos canais de comunicação de baixo custo fazendo o uso de ferramentas de Internet e o desenvolvimento de novas políticas de preços.

Palavras-chave: marketing, pequena empresa, planejamento de marketing, estratégias, plano de marketing.

ABSTRACT

The main goal of the present final term paper is the formulation of a marketing plan for the company Shadow's Sports, which manufactures suitcases, special cases for commercial representatives, as well as promotional suitcases, backpacks, briefcases and bags for businesses of any size. The proposition of strategies and action plans for this small enterprise, which acts in a segment with high competition, aims to benefit its market position and growth in a period that the market goes through deep changes. The marketing plan was formulated from the constant follow-up of the company, in meetings with its director and employees. The paper contemplates the analysis of its internal situation, the external analysis of its operation market, the analysis of opportunities and threats, strengths and weaknesses, the definitions of goals and targets and the elaboration of plans of action for this company. As a result, the plan proposes a segmentation by customer's profiles, expansion of the product line, increment of the distribution with the increase of the commercial representatives, use of new low cost communication channels through the internet tools and the development of new pricing policies.

Palavras-chave: marketing, small enterprise, marketing planning, strategies, marketing plan.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....09
1.1. HISTÓRICO DA EMPRESA..... 10
1.2. QUESTÃO PROBLEMA..... 12
1.3. OBJETIVOS.....14
1.3.1 Objetivo Geral..... 14
1.3.2 Objetivos Específicos.....14
1.4. JUSTIFICATIVA.....14
2. REVISÃO TEÓRICA.....17
2.1. MARKETING.....17
2.1.1. Composto de Marketing.....19
2.1.1.1. Produto..... 19
2.1.1. 2. Preço.....21
2.1.1.3. Praça.....22
2.1.1.4. Promoção.....23
2.1.2 Plano de Marketing.....23
2.1.2.1. Análise da situação atual de marketing..... 25
2.1.2.2. Análise SWOT..... 26
2.1.2.3. Objetivos.....26
2.1.2.4. Estratégias de marketing..... 27
2.1.2.5. Programas de ação.....28
2.1.2.6. Demonstração de resultado projetado.....28
2.1.2.7. Controles.....29
2.1.3 Estrutura do Plano de Marketing.....29
3. MÉTODO..... 31
4. PLANO DE MARKETING.....32
4.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO..... 32
4.1.1. Descrição da situação atual da empresa..... 32
4.1.1.1. A Empresa..... 32
4.1.1.2. Produtos.....37
4.1.1.3. Fornecedores.....39

4.1.1.4. Clientes.....44
4.1.1.5. Concorrentes..... 43
4.1.1.6. Ambiente econômico e demográfico..... 45
4.1.1.7. Ambiente tecnológico e sociocultural..... 50
4.1.2. Análise SWOT..... 53
4.1.2.1. Forças.....53
4.1.2.2. Fraquezas.....54
4.1.2.3. Oportunidades..... 56
4.1.2.4. Ameaças.....58
4.1.2.5. Matriz SWOT..... 59
4.1.3. Principais problemas e hipóteses.....60
4.2 OBJETIVOS DE MARKETING..... 60
4.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING..... 61
4.3.1. Estratégias de produto.....61
4.3.2. Estratégias de distribuição.....63
4.3.3. Estratégias de preços.....63
4.3.4. Estratégias de promoção.....64
4.4 PLANO DE AÇÃO DE MARKETING..... 65
4.5 CONTROLES DE MARKETING.....74
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 78

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: 10 COREDES de maior pontuação no índice geral do Idese – ano 2008..... 47
TABELA 2: Acesso à Internet Brasil 2011 – Por classe e região.....53
TABELA 3: Quadro Matriz Swot Shadow's 61
TABELA 4: Quadro Resumo do Plano de Ação Shadow's..... 75

1. INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro é caracterizado pela grande presença de pequenos empreendedores, os quais constituem as micro e pequenas empresas, que trazem um grande dinamismo à economia. Segundo o Sebrae, no universo de 5,1 milhões de empresas do Brasil, 98% são micro e pequenas, que empregam 53% da mão de obra com carteira assinada do país.

Porém, é neste mesmo segmento da economia que se observam os grandes desafios gerenciais que se transformam em entraves ao crescimento. Entre eles estão: a falta de capacidade de investimento, a concorrência com grandes *players*, a necessidade de desenvolver e adquirir tecnologia e, principalmente, disputar a preferência dos consumidores tanto com marcas consolidadas ou empresas quanto com produtos de preço e qualidade inferior (QUADROS *et al*, 2012).

A gestão de uma pequena empresa em um mercado de alta concorrência, com inúmeros competidores de todos os portes, portanto, é um desafio que requer o enfrentamento de uma série de obstáculos. Nesse sentido, o planejamento estratégico e de marketing torna-se uma ferramenta essencial para avaliar e direcionar o gerenciamento de empresas de todos os portes, sendo um recurso de uso permanente e que deve ser reavaliado periodicamente. Segundo Kotler (1998) o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, pois da análise das condições ambientais em que a empresa se insere, define a sua forma de relacionamento com seus mercados e clientes desde o nível estratégico até os níveis operacionais (Maximiano, 2000) com isso disseminando para toda a organização os caminhos definidos para atingir as suas metas e objetivos (NASCIMENTO *et al*, 2007).

No entanto, neste segmento de micro e pequenas empresas é comum que inexistam planejamentos estratégicos e de marketing, ou que sejam pouco ou nada

formalizados, tornando mais difícil a obtenção de resultados positivos e crescimento das mesmas.

É neste contexto que se encontra a Shadow's Sports, uma pequena empresa, fabricante de malas de viagens, malas especiais para representantes comerciais, bem como malas, mochilas, pastas e bolsas promocionais para empresas de todos os portes.

1.1. HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa surgiu em 1989, do desejo de seu diretor em criar uma marca de malas e equipamentos esportivos. Nasceu na cidade de Novo Hamburgo, inserida em um polo de desenvolvimento e produção calçadista. Assim, o *know how* e a abundância de fornecedores, mão de obra e insumos alavancaram o seu início. A empresa começou com cerca de cinco funcionários e com parte de sua produção terceirizada. Os primeiros produtos desenvolvidos foram malas e mochilas esportivas e promocionais. O nome Shadow's Sport foi escolhido por transmitir uma ideia de arrojo e desafio. Seu logotipo, de acordo com o nome e posicionamento da empresa, possuía um elemento que lembrava uma montanha, com a intenção inicial de associar a sua imagem a esportes de aventura.

Conjuntamente com o lançamento de sua marca própria de produtos, a Shadow's buscava terceirizar parte de sua produção a outras marcas, ou seja, produzir malas e mochilas para outras empresas, desta forma ganhando escala em sua produção. Estando em um polo onde se concentram e circulam empresários de inúmeras marcas ligadas a calçados e acessórios, não era difícil imaginar que isto se concretizaria com alguma facilidade. De fato, os primeiros pedidos surgiram desta forma, com malas promocionais produzidas para empresas locais.

O grande desafio inicial foi o de colocar o produto no comércio da região, tendo como esforço inicial no Rio Grande do Sul, principalmente região metropolitana de Porto Alegre e no mercado de Santa Catarina. Por solicitação dos seus próprios clientes varejistas, iniciaram o desenvolvimento de novos produtos, incluindo aí malas de viagens de aparência e montagem mais tradicionais. Junto a isso, desenvolveram alguns materiais de ponto de venda como etiquetas, expositores e folhetos, com a finalidade de disseminar a marca e promover a sua posição de produtos de qualidade.

Porém, não tardaram a aparecer os primeiros obstáculos. A inserção deste tipo de produto no varejo se mostrou muito difícil. Por não ser uma empresa conhecida entre os consumidores finais, seus produtos perdiam espaço para marcas já consolidadas mundialmente, a exemplo de NIKE, ADIDAS nas linhas esportivas, e Primicia, entre outras, nas malas de viagens. Além disso, no mesmo momento em que a empresa fazia os seus primeiros esforços de consolidação no mercado local, o país enfrentava uma abertura econômica abrupta, onde os produtos manufaturados importados inundaram o comércio. Nesta época e posteriormente, em meados da década de 1990, com a estabilização do real, acentuou-se a presença de produtos chineses no mercado brasileiro, cuja principal característica era a baixa qualidade aliada a preços excessivamente baixos.

Por outro lado, a terceirização para outras empresas crescia, principalmente em modelos promocionais, malas para brindes, e malas para representantes comerciais. Foi neste último segmento que a Shadow’s encontrou o seu foco de atuação principal. Com a capacidade de adaptação de suas linhas, iniciou o desenvolvimento de modelos específicos para cada tipo de produto, customizando-os de acordo com a solicitação de seus clientes. Com grande aceitação nas empresas calçadistas, as malas para amostras de calçados se tornaram um item essencial de trabalho para as equipes de vendas atuantes em todo o país.

Com este foco de atuação, a empresa encontrou condições favoráveis que a auxiliaram a consolidar a sua permanência no mercado, pois possuía: uma

versatilidade de produção que grandes fabricantes não tinham; agilidade de entrega, que os importadores não conseguiam cumprir; poucos concorrentes especializados; boa relação de custos e preços; qualidade e um *know how* crescente que permitiu desenvolver modelos exclusivos e inovadores. Com boa circulação junto ao empresariado do mercado calçadista, o fornecimento se estendeu para fabricantes do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e interior de São Paulo, os principais polos produtivos de calçados do país.

Mais tarde, a empresa iniciou o desenvolvimento de modelos específicos para o segmento de confecção, o que a levou a ser, atualmente, um dos principais fornecedores de malas para amostras de vestuário. A partir de 1999, abriu mão do fornecimento ao varejo, centrando esforços no fornecimento de malas promocionais, malas para representantes e empresas, principalmente nos mercados calçadista e de vestuário.

Em 2008, a empresa mudou a sua sede, ampliando a sua área fabril e, desde então, vem investindo em máquinas e equipamentos que possibilitam a ampliação da sua capacidade produtiva. Em 2012, iniciou uma nova ampliação da área produtiva, com a projeção de aumento do número de funcionários para o segundo semestre de 2013, atualmente estando em torno de 65. Este crescimento tem se dado principalmente pelo aumento das vendas no segmento de confecção e vestuário, bem como pela estabilidade nas vendas junto ao segmento calçadista.

1.2. QUESTÃO PROBLEMA

Apesar do crescimento que a empresa vem obtendo, principalmente nos últimos anos, o cenário é bastante desafiador e demanda a atenção sobre algumas de suas problemáticas atuais:

- a grande dependência da empresa de dois mercados específicos.

- a sazonalidade destes mercados de atuação: as vendas e a produção estão vinculadas ao calendário da moda, ficando concentrados nos meses de maio e novembro, sendo que novembro é o período de pico produtivo da empresa;

- o baixo número de representantes externos dedicados exclusivamente à empresa: as vendas de malas para representantes que antes eram concentradas pelos departamentos comerciais e de marketing das empresas compradoras, agora são delegadas e repassadas aos próprios representantes.

- a entrada de novos concorrentes em mercados regionais antes dominados pela empresa.

- a necessidade de melhorar o nível reconhecimento da marca Shadow's e a percepção de qualidade por parte dos seus clientes.

- O não aproveitamento, por parte da empresa, do crescimento das mídias eletrônicas, do marketing virtual e do e-commerce, o que faz com que perca espaço e competitividade em relação a concorrentes melhores posicionados nestes ambientes.

Desta forma, coloca-se a seguinte questão:

Como a empresa deve preparar-se para enfrentar os desafios que ameaçam o seu crescimento?

Assim, em resposta a este questionamento propõem-se a elaboração dos objetivos deste estudo, descritos a seguir.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Desenvolver um Plano de marketing com ênfase no crescimento da empresa Shadow's Sports.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analisar a situação atual da empresa considerando os fatores dos ambientes interno e externo.

- Verificar pontos fortes e fracos da empresa.

- Fazer uma análise de ameaças e oportunidades do negócio.

- Definir os seus objetivos de marketing.

- Formular estratégias de marketing e planos de ação adequados à empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

O planejamento de marketing é a ferramenta que analisa as condições em que se encontra a empresa ou organização de maneira a definir as estratégias e ações a serem tomadas para se atingir os objetivos desejados. A formalização do planejamento de marketing assegura a sua utilização e possibilita a sua

disseminação na organização, promovendo o engajamento dos envolvidos a fim de conquistarem os objetivos propostos. A sua formalização permite também a reavaliação permanente frente às condições ambientais sempre mutáveis.

Da mesma maneira, um planejamento de Marketing instituído, pode trazer novos elementos de análise que antes não eram considerados pela organização e seus principais gestores. No caso de muitas micro e pequenas empresas, a gestão fica centralizada no seu diretor e a sua condução é baseada na sua própria percepção e intuição, o que traz muitos riscos, pois nem sempre há a disponibilidade de se avaliar todas as variáveis à sua volta.

Pode-se dizer que a principal contribuição na formalização de um planejamento de marketing é sistematizar as informações internas e externas que orientarão a estratégia e tomada de decisão do gestor, bem como formular as atividades de operacionalização e controle (QUADROS *et al*, 2012).

Desta forma, este trabalho analisará os fatores e pontos críticos que hoje orientam a ‘estratégia informal’ adotada pelo diretor da empresa bem como as condições ambientais em que a mesma está inserida, conforme descrito abaixo:

- A Shadow’s tem se posicionado muito como uma empresa de serviços, que desenvolve malas personalizadas para clientes, abrindo mão de ofertar modelos mais padronizados. Esta postura dificulta a venda ao consumidor final, representantes e vendedores individuais, e restringe o seu mercado de atuação. Com uma atuação voltada ao varejo, a empresa poderia ampliar a sua comercialização junto a profissionais liberais, vendedores porta a porta, prestadores de serviços, e até usuários comuns de malas para viagem.

- Aproveitar as possibilidades abertas pela internet que permitem a criação direta de canais de vendas ao consumidor e possibilidades de utilização de mídias mais baratas.

- Além disso, identificar quais os pontos da comunicação da empresa podem fortalecer o seu posicionamento de marca e identificação com os públicos compradores, propor políticas de preços e condições que incentivem as vendas ao longo do ano, e explorar novos mercados, evitando a sazonalidade.

Desta maneira se justifica a realização deste trabalho que dará origem a um planejamento de marketing para a empresa, com novas linhas de estratégias de atuação, que servirão de base para o planejamento de longo prazo, indicando ferramentas que busquem melhorias no gerenciamento da atuação da Shadow's, e conferindo à direção da empresa uma fonte de consulta e de base para a tomada de decisões.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. MARKETING

O marketing é considerado o “processo pela qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam”, através da interação e relações de trocas com outros (KOTLER, 1998, p. 27). Segundo o autor, o marketing começa com necessidades e desejos humanos. As necessidades são um estado de privação de alguma satisfação básica, não são criadas, são relacionadas com a própria estrutura biológica e são inerentes à condição humana. São constituídas pelas necessidades de alimentação, roupa, abrigo, segurança, sentimento de posse e auto-estima. Os desejos são carências por satisfações específicas para atender às necessidades e estão relacionados com aspectos psicológicos, de distinção, valores culturais e de pertencimento a grupos. Kotler complementa (1998, p. 27):

> “Embora as necessidades das pessoas sejam poucas, seus desejos são muitos. Os desejos humanos são continuamente moldados e remoldados por forças e instituições sociais, incluindo igrejas, escolas, famílias e empresas”.

A forma pela qual as pessoas satisfazem as suas necessidades e desejos é através de produtos (KOTLER, 1998, p. 27): “Um produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Conforme Kotler, o produto pode consistir em um bem físico, serviços e ideias, sendo assim, o produto dificilmente possui somente um destes três componentes. A aquisição de um produto por um indivíduo está fortemente relacionada com o serviço e benefícios que ele irá proporcionar. A formulação da oferta, seja ela um bem, um serviço ou uma ideia, será sempre mais bem sucedida quanto estiver formatada como um produto, apresentando suas características, serviços e benefícios embutidos.

Toda a atividade do marketing tem por objetivo o incentivo às relações de trocas e interações entre os indivíduos ou grupos. “Troca é o ato de obter um

produto desejado de alguém, oferecendo algo em contrapartida" (KOTLER, 1998, p. 33). Segundo o autor existem cinco condições que possibilitam o potencial de trocas:

a) Há pelo menos duas partes envolvidas.
b) Cada parte possui algo que pode ser de valor para a outra (produto x pagamento).
c) Cada parte tem capacidade de comunicação e entrega.
d) Cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta.
e) Cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra.

Sendo assim, a atividade do marketing promove as trocas entre grupos, organizações ou indivíduos, através da identificação de necessidades e desejos, formatando a oferta em produtos, sejam eles bens, serviços ou ideias, que apresentem benefícios e estejam de acordo com as condições e possibilitem a transação, satisfazendo ambas as partes.

Dentro de uma organização, o marketing torna-se uma ferramenta de análise e planejamento que visa à intensificação das transações objetivadas pela mesma. Temos assim, a definição de administração de marketing (American Marketing Association, 1995, apud KOTLER, 1998, p. 32): "o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais".

Por fim, ainda pode-se citar uma das definições clássicas de marketing de Philip Kotler (1998, p. 33) que o define assim:

> "O Conceito de Marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados alvos."

2.1.1 Composto de Marketing

O composto de marketing é um dos principais conceitos para a compreensão do processo de planejamento de marketing. Conforme Kotler (1998, p.32), o "composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo". Este conceito é amplamente conhecido pela classificação conhecida como 4 P's (MCCARTHY, 1996, apud KOTLER, 1998, p. 97). Os 4 P's são formados por produto, preço, praça, promoção. Complementarmente a este conceito, Lauterborn (1990, apud KOTLER, 1998, p. 98), colocou que os 4 P's atendem à perspectiva dos clientes que é formada pelos 4 C's: Consumidor (necessidades e desejos), Custo, Conveniência, Comunicação.

2.1.1.1 Produto

É a oferta da organização para atender a uma necessidade dos clientes, pode ser ou não tangível, de acordo com a natureza da organização. Outra questão importante é sobre a durabilidade dos produtos. Bens e serviços possuem diferentes formas de avaliação por parte dos clientes o que influencia na percepção sobre qualidade e satisfação. Segundo Kotler (1998, p. 385), os produtos podem ser:

a) Bens não duráveis: bens tangíveis consumidos após alguns usos, como alimentos.
b) Bens duráveis: bens tangíveis de uso prolongado, necessitam de maiores garantias para a venda e maior nível de serviço.
c) Serviços: Os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis. Exigem maior controle da qualidade e credibilidade do fornecedor.

Para bens tangíveis, os principais atributos dos produtos são: qualidade, *design*, características, marcas e embalagem (KOTLER, 1998). Porém, não limita-se

a isto. Segundo Kotler (1998), ao planejar uma oferta é necessário que a organização observe uma série de características sobre o produto, a começar pelos cinco níveis de um produto onde cada nível acrescenta mais valor para o cliente ou consumidor, constituindo uma “hierarquia de valor para o consumidor” (KOTLER, 1998, p. 383). O primeiro nível é o benefício núcleo, o benefício fundamental que o cliente recebe com o produto; o segundo nível é o produto básico, com as características mínimas necessárias do produto; o terceiro nível é o produto esperado, já envolve expectativas mínimas desejadas pelo consumidor; o quarto nível é o produto ampliado, ele já excede as expectativas do consumidor com serviços e características extras vinculadas a ele. Por fim, temos o quinto nível, que é o produto potencial, ele se refere à evolução do produto e à inovação, se refere também às expectativas de melhorias e avanços que o produto pode ter no futuro.

Segundo Aaker (1998), o julgamento da qualidade de um produto por parte dos clientes dependerá do contexto. Os clientes e consumidores podem ter baixas expectativas em relação a um produto e, por isso, avaliá-lo bem, por outro lado, expectativas demasiadamente altas podem gerar insatisfações. Da mesma forma, os consumidores divergem na sua atitude em relação às avaliações de produtos e serviços, sendo necessário proceder pesquisas de avaliação constantes para avaliar o seu nível de satisfação. O autor sugere as dimensões de avaliações de produtos e serviços (GARVIN *et al*. 1989, apud AAKER, 1998, p. 95):

a) Qualidade do Produto

1 – Desempenho: até que ponto o produto cumpre a sua tarefa?
2 – Características: possui uma embalagem conveniente?
3 – Conformidade com as especificações: qual a incidência de defeitos?
4 – Confiabilidade: funcionará toda vez que for usado?
5 – Durabilidade: quanto tempo durará o produto?
6 – Disponibilidade de serviços: o sistema de serviços é eficiente, competente e conveniente?

7 – Forma e acabamento: o produto tem a aparência de um produto de qualidade?

b) Qualidade do Serviço

1 – Tangível: as instalações físicas, equipamentos e a aparência do pessoal implicam qualidade?
2 – Confiabilidade: o serviço será executado com segurança e de forma correta?
3 – Competência: A equipe tem conhecimento e habilidade para realizar o serviço? Dá impressão de confiança?
4 – Atendimento: a equipe está disponível e com boa vontade?
5 – Empatia: a equipe oferece atenção individualizada aos clientes e consumidores?

2.1.1.2 Preço

É o valor que os clientes e consumidores terão que desembolsar por um bem ou serviço. Geralmente é caracterizado pelo custo financeiro, mas pode estar relacionado com outros tipos de valores como: emocional, desgaste, esforço despendido. Segundo Kotler e Lee (2008, p. 47):

> "Muito provavelmente, você pensa em preço como a quantidade de dinheiro paga por um produto ou serviço. Na realidade, ele também inclui outros valores de que os consumidores abrem mão no processo de troca. Dado isso, o preço real que um cliente paga por um produto também inclui custos não financeiros como tempo, esforço, riscos psicológicos ou qualquer desconforto físico que possa ser experimentado".

Na definição de Kotler (1998, p. 435), "tradicionalmente o preço vem desempenhando um determinante importante de escolha do comprador", porém muitas empresas não lidam bem com preço, cometem erros como orientar os preços

somente para custos, estabelecer os preços independentemente do composto de marketing, ignorando os posicionamentos adotados e necessidades dos clientes.

2.1.1.3 Praça

Praça refere-se à distribuição e disponibilização dos produtos e serviços aos clientes. Está relacionada tanto com a localização onde a empresa se instalará ou se utilizará empresas terceirizadas para comercializar ou transportar os seus produtos.

Para uma empresa ou organização que trabalha com bens físicos, a decisão gira em torno de quais canais de distribuição utilizar: um único ponto de distribuição que concentrará a circulação dos consumidores, vários pequenos pontos de distribuição que se aproximam do cliente e ampliam o nível de serviço disponibilizado a ele, utilizar recursos próprios ou estabelecer parcerias. Possuir uma frota própria que atenda às suas necessidades de movimentação de material ou utilizar o serviço de transportadoras. De acordo com Kotler (1998, p. 465):

> “As decisões de canal de marketing estão entre as mais críticas que a administração enfrenta. Os canais escolhidos pela empresa afetam intimamente todas as outras decisões de marketing [...] as decisões de canal da empresa envolvem compromissos a prazos relativamente longos com outras empresas”.

O conceito de canais também deve ser observado em empresas de serviços, pois aí também existe o problema de como disponibilizar o seu produto às populações-alvo.

Outra questão importante que afeta as decisões para empresas que fornecem produtos diretamente aos clientes, o varejo, é a decisão sobre o sortimento de produtos ou suprimentos. Segundo Kotler (1998, p. 465):

> “O sortimento de produto de um varejista deve atender às expectativas de compra do mercado-alvo [...] O varejista tem que decidir entre a amplitude de seu sortimento de produtos (estreito ou amplo) e profundidade (superficial ou profundo)”.

2.1.1.4 Promoção

Promoção é toda a atividade destinada à comunicação, informação e persuasão dos clientes e consumidores, é o convencimento e a promessa de que os produtos da empresa atenderão às necessidades dos clientes. Kotler (1998, p. 98), apresenta esta ferramenta como:

> "Promoção [...] inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado-alvo [...] programas de comunicação e promoção, que consiste de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto e on-line".

Kotler e Lee (2008, p. 48) acrescentam: "A função do comunicador é assegurar que os membros do público-alvo conheçam a oferta, acreditem que irão conhecer os benefícios apresentados e sejam inspirados a agir".

2.1.2 Plano de Marketing

Conforme Kotler (1998, p. 72), o "plano de Marketing é o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de marketing". Ele é o documento que contém e determina toda a operacionalização de como a empresa atingirá os seus objetivos, é o resumo de todo o processo de marketing. Flexível, deve ser revisto periodicamente, adaptando-se sempre às condições ambientais a que a organização está submetida. É ele que conterá todas as informações e decisões acerca do composto de marketing e estratégias.

Seguindo a definição do autor, o plano de marketing tem dois níveis de elaboração e atuação, o estratégico, que desenvolve os objetivos amplos e as propostas de valor da organização em função de sua situação e oportunidade ambiental; e o nível tático, que determina as táticas que serão utilizadas para a realização das metas propostas incluindo as definições de produtos, promoção,

comercialização, preço, canais de venda e serviço. O plano de marketing pode ser organizado de diferentes formas podendo ser divido por curto, médio, longo prazos, por segmentos de mercados ou atuações, por distintos produtos. Não possui uma formatação única, porém consiste em um método que deve ser adaptável aos diferentes tipos de organizações.

O plano de marketing proposto por Kotler (1998, p.100), deve possuir as seguintes etapas: Análise da situação atual de marketing, análise oportunidades e assuntos (análise SWOT), objetivos, estratégias de marketing, programas de ação, demonstração de resultados, controles. O mesmo autor, no livro “Marketing para o século XXI” (2009), coloca o plano de marketing como um documento simples e direto, de fácil realização e que seja facilmente incorporado pela organização. Deve ter uma estrutura simplificada, composta somente pelas seguintes seções: Análise da situação, Objetivos e metas do marketing, estratégias de marketing, plano de ação de marketing e controles de marketing. Nesta proposição ele inclui a análise de SWOT dentro da análise da situação e deixa de fora a demonstração de resultados.

Já Westwood (1996), apresenta uma estrutura mais aprofundada do plano de marketing composto por onze etapas: pesquisa de marketing externa, pesquisa de marketing interna, análise SWOT, suposições sobre as análises ambientais, objetivos de marketing e resultados esperados, estratégias de marketing e planos de ação, programas de ação, orçamentos, elaborar e comunicar o plano e, por fim, revisão e atualização.

O presente trabalho está baseado na estrutura de plano de marketing proposta por Kotler (2009). A seguir, a descrição de cada etapa, a partir das definições do autor para o seu modelo mais abrangente, para um maior aprofundamento do procedimento de elaboração de um plano de marketing.

2.1.2.1. Análise da situação atual de marketing

Esta etapa apresenta os dados relevantes sobre a situação do mercado, produto, concorrência, distribuição e macroambiente. Pretende levantar a situação em que a organização está inserida e suas perspectivas.

A descrição do mercado situa os dados sobre o mercado-alvo ou região geográfica de atuação, o seu tamanho, população e renda, suas necessidades, percepções, tendências de comportamento e necessidades. A análise do produto descreve o histórico do comportamento de vendas ou fornecimento dos produtos oferecidos pela empresa ou organização. A situação competitiva descreve os concorrentes, avaliando os seus produtos, sua participação de mercado e suas estratégias, de maneira a entender suas intenções e comportamento. A situação da distribuição discorre como é feita a distribuição dos produtos e serviços da empresa ou organização, e o seu impacto na atividade e resultados da mesma. A situação do macroambiente descreve as tendências amplas às quais a organização está inserida, são elas: perspectivas demográficas, econômicas, tecnológicas, político/legais e socioculturais.

Para Ferrel (2006), a análise da situação divide-se em análise do ambiente interno e externo, e ainda é dada especial atenção para a descrição do consumidor. O ambiente externo discorre sobre os fatores sociais, econômicos, políticos/legais e econômicos. A análise interna preocupa-se com a estruturação da empresa e o seu histórico de desempenho e marketing em relação aos seus mercados de atuação.

2.1.2.2. Análise SWOT

Após o resumo da situação atual da empresa, deve-se partir para a análise de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas. As oportunidades e ameaças

referem-se mais ao ambiente externo da empresa, já as forças e fraquezas são análises das características da organização, verificando onde ela está bem estruturada e onde ela está carente ou deficitária. Segundo Westwood (1996, p.80):

> "A análise SOWT faz as perguntas que lhe permitirão determinar se a sua empresa e o seu produto realmente serão capazes de satisfazer o seu plano e quais serão as suas limitações. É importante ser honesto quando listar seus pontos fortes e fracos."

.

Na abordagem de Kotler (1998, p.103), ainda é colocada a "análise de assuntos", que determina que sobre as análises de forças e fraquezas deve se fazer a definição de assuntos principais a serem tratados no plano de marketing. Ainda Ferrel (2006, p. 39), coloca que a "análise SWOT tem recebido ampla aceitação por ser um modelo simples para organizar e avaliar a posição estratégica de uma companhia quando ela desenvolve um plano de marketing".

2.1.2.3. Objetivos

Segundo Kotler (1998), após estabelecer os assuntos principais da análise de marketing deve-se partir para os objetivos do plano, eles devem ser de dois tipos: financeiros e de marketing. Os objetivos financeiros podem estar relacionados com maiores entradas de recursos, custos de operação; já os objetivos de marketing são mais amplos e podem estar relacionados com participação de mercado, ampliação de sua atividade, números de atendimentos, quantidade e qualidade de parcerias realizadas. Para Ferrel (2006, p. 39), são as declarações formais dos resultados esperados do plano de marketing.

2.1.2.4. Estratégias de marketing

Aqui são definidas as formas como se buscarão os objetivos do plano. Frequentemente, elas determinam as orientações para o composto de marketing e para aspectos de avaliação dos públicos-alvo. Kotler propõe que sejam contemplados os seguintes itens: mercado-alvo, posicionamento, linha de produtos, preço, pontos de distribuição, força de vendas, serviços, propaganda, promoção de vendas, pesquisa e desenvolvimento, pesquisa de marketing.

Importante estabelecer que as estratégias podem estar organizadas de acordo com a estruturação do plano ou variar de acordo com a realidade da empresa, setor ou produto que está em análise. O autor defende que, no plano de marketing, as estratégias sejam divididas de acordo com cada assunto determinado na etapa de análise de SWOT. Conforme Kotler (1998, p.71):

> "Para cada um de seus negócios, a empresa deve desenvolver um plano específico para atingir objetivos a longo prazo (...) cada unidade de negócio desenvolve um plano estratégico de unidade de negócio. (...) cada produto (linha de produtos ou marca) dentro de uma unidade de negócio desenvolve um plano de marketing para atingir seus objetivos em seu mercado-produto."

Para Westwood (1996), as estratégias são os métodos que permitem uma empresa atingir os seus objetivos de marketing, e estão relacionadas com os elementos do mix de marketing (composto de marketing): produto, preço, praça e promoção. Da mesma forma Ferrell (2006), descreve as estratégias como sendo o elemento do plano de marketing que define e mantém um composto de marketing apropriado para satisfazer as necessidades dos mercados alvo da empresa.

As estratégias podem ainda abordar o posicionamento geral da empresa perante o seu mercado de atuação, desta forma Porter (2004, p.36), definiu três tipos genéricos de estratégias: liderança total em custos, diferenciação e foco. É por onde as empresas podem direcionar os seus esforços na competição e competência

por custos, diferenciação e desempenho superior em alguma área de benefício para os clientes ou ainda por focar diferentes segmentos com estratégias diferenciadas para cada um deles.

2.1.2.5. Programas de ação

São as instruções de como realizar as estratégias. Conforme Kotler (1998, p.104), “Cada elemento da estratégia de marketing deve ser elaborado para responder às perguntas: O que será feito? Quando será feito? Quem fará? Quanto custará?” Todos os planos devem gerar ações concretas, isto significa atribuir datas para campanhas, participação em feiras e lançamentos de produtos, bem como definir a atribuição de cada envolvido e formas de monitoramento (KOTLER 2009). Ferrel (2006), conclui que a fase de implementação é tão importante quanto o planejamento e depende do apoio dos empregados: “São eles que desempenharão as tarefas estabelecidas e trarão os resultados, com isso, questões como liderança, motivação, comunicação e treinamento são cruciais para o sucesso dos planos de ação”.

2.1.2.6. Demonstração de resultado projetado

É a previsão financeira dos planos de ação, prevê custos e receitas e verifica a viabilidade de cada ação. De acordo com o autor: “após aprovado, torna-se a base para desenvolvimento de planos e programações para compra de materiais, produção, recrutamento de funcionários e operações de marketing.” (KOTLER, 1998).

De acordo com Ferrel (2006, p. 41), a avaliação financeira é um importante componente do controle dos planos. As considerações orçamentárias

desempenham um papel fundamental na definição de estratégias de maneira que a realidade financeira da empresa deve ser monitorada o tempo todo.

2.1.2.7. Controles

É onde se determinam as formas de controlar o desenvolvimento dos planos de marketing, demonstrando as metas e o orçamento previsto. São os controles que permitem o acompanhamento do plano ao longo do tempo e permitem correções ou a necessidade de novos planejamentos (KOTLER, 1998). Segundo Westwood (1996), “o plano deve ser monitorado à medida que avança e devem ser recomendadas atitudes corretivas quando o desempenho se desviar do padrão”. Os controles estão intimamente ligados com os objetivos estabelecidos pelo plano (KOTLER, 2009), os controles também estão destinados a mensurar mesmo as metas consideradas intangíveis (HUBBARD, 2008).

2.1.3 Estrutura do Plano de Marketing

Conforme descrito anteriormente, o presente trabalho adotou a estrutura de plano de marketing proposta por Kotler (2009), admitindo que este modelo está mais adequado às condições atuais de mercado que buscam planejamentos ágeis, objetivos, de fácil interpretação e absorção pelas empresas.

A estrutura base do plano se divide em cinco etapas:

- Análise da situação;
- Objetivos e metas de marketing;
- Estratégia de marketing;
- Plano de ação de marketing;

- Controles de marketing;

A definição breve de cada etapa se encontra a seguir. Ressalta-se que no plano de marketing proposto neste estudo, foram incorporados alguns aspectos descritos no referencial teórico do modelo aprofundado, o qual foi abordado na seção anterior.

Análise da situação. Possui quatro componentes principais: a descrição da situação atual que avalia a empresa e os principais componentes do cenário em que ela está inserida; análise SWOT discorrendo sobre os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças; principais problemas e principais hipóteses para o futuro, sendo que essas duas etapas são um resumo que destaca as principais conclusões da análise de ambiente.

Objetivos e metas de marketing. São o conjunto de objetivos e metas a serem alcançados. Devem ser compatíveis com as condições da empresa e de realização viável. O autor propõe que os objetivos sejam convertidos em metas mensuráveis, com prazos de execução que possam propiciar orientação e controles na execução dos planos.

Estratégias. Neste modelo, Kotler sugere que as estratégias abordem: mercado alvo, posicionamento central, posicionamento de preço, oferta de valor total, estratégias de distribuição e estratégias de comunicação.

Plano de ação de marketing. É a descrição da execução das estratégias. São tarefas a serem realizadas, com descrição, prazos, responsáveis e definição de monitoramento.

Controle. São os mecanismos para verificar se as metas e objetivos estão sendo cumpridos pelas ações. O plano deve incluir padrões de mensuração de acordo com os objetivos propostos.

3. MÉTODO

Realizou-se, no presente estudo, uma pesquisa exploratória para a elaboração de um plano de marketing para uma empresa de pequeno porte. O trabalho se desdobrou no diagnóstico situacional da empresa objeto de estudo e na proposição de ações, seguindo a estrutura proposta por Kotler (2009).

O trabalho de conclusão de curso teve, em sua elaboração, duas etapas: a revisão teórica e a elaboração do plano de marketing. A revisão teórica utilizou bibliografia sobre marketing. Com base nesse referencial, o plano de marketing fundamentou-se na análise de dados primários, coletados com o diretor e funcionários da empresa, e em dados secundários, pesquisados em revistas e publicações sobre economia, mercados e marketing, bem como em materiais promocionais e informações fornecidas pela empresa.

A coleta de dados primários se deu por contato direto, em visitas à empresa e em reuniões com o diretor e seus funcionários das áreas administrativa e comercial. Tal processo constitui a técnica de coleta de dados caracterizada como “observação participante”, na qual o pesquisador possui participação real no grupo ou objeto de estudo (LAKATOS, 2007). Este acompanhamento se deu ao longo de quatro anos, em função de atividade profissional do aluno realizada junto à empresa. Também foi efetuada uma entrevista com o diretor, a fim de elucidar pontos específicos sobre a empresa. Para a entrevista, foi realizado um roteiro de perguntas abertas, baseado nos elementos de análise propostos pela revisão bibliográfica para a elaboração de um plano de marketing. Para a análise da entrevista, de caráter qualitativo, a técnica utilizada foi a de análise de conteúdos.

4. PLANO DE MARKETING

4.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

4.1.1. Descrição da situação atual da empresa

4.1.1.1. A empresa

A empresa possui uma estrutura enxuta, e conforme descrição anterior é uma empresa de pequeno porte, de administração familiar, sendo a direção da empresa comandada pelo seu sócio fundador, e a administração financeira coordenada por sua mulher e sócia. A área administrativa conta ainda com sete funcionários que desempenham funções relacionadas com finanças, RH, comercial, compras, programação de produção, além de atividades de apoio à administração geral.

O total de funcionários da empresa é de aproximadamente 65 pessoas, sendo que as áreas de maior utilização de mão-de-obra são as áreas de corte, costura e montagem. A sua produção é 90% realizada internamente, sendo que algumas etapas são realizadas em pequenos ateliers de costura e montagem, comuns na região pela presença da ainda forte produção calçadista local.

Ao longo dos últimos 5 anos, a empresa tem realizado investimentos em seu processo produtivo. Com a aquisição de uma nova planta industrial, a empresa teve condições de investir em uma maior automação de processos, com a compra de máquinas de corte informatizadas de alta-produção, bem como no aumento do número de máquinas de costura e máquinas bordadeiras que aplicam os bordados que personalizam as malas com as marcas dos clientes. A Shadow’s possui uma produção mensal de cerca de 2.500 unidades, com uma concentração de 45% nas

malas para calçados, 30% nas malas para o mercado de confecção e 25% pulverizados em diferentes perfis de clientes e modelos especiais de malas, pastas, mochilas, bolsas, sacolas, entre outros.

A estrutura comercial da Shadow's é composta por três vendedores internos e cinco representantes externos, além do próprio diretor que é o maior responsável pelas vendas da empresa. Um dos problemas apresentados pelo setor comercial é o baixo desempenho dos representantes externos que alegam que os produtos da empresa têm uma baixa demanda em relação a outros mercados. Como característica geral, os representantes possuem as malas Shadow's somente como uma complementação de renda, dedicando-se a outros produtos e empresas. Apenas um dos representantes, tem a Shadow's como sua representada prioritária, uma vez que atende toda a região leste de Santa Catarina, região que concentra grande parte das indústrias de confecção do país, além de possuir importantes polos produtivos de calçados.

O diretor da empresa possui um perfil bastante comercial e tenta desenvolver esta característica em sua equipe. Como forma de motivação faz a medição de desempenho de cada responsável pelas vendas, dando pequenos prêmios para o alcance de metas de cada um. A estratégia esbarra, porém em uma maior capacidade financeira, sendo os prêmios insuficientes para engajar os vendedores externos.

A sazonalidade é um desafio para a Shadow's, os seus mercados de atuação principais são vinculados ao calendário da moda, com lançamentos semestrais. Desta forma, a sua produção fica concentrada nos meses de maio e novembro, sendo que novembro é o período de pico produtivo da empresa. Nesta época do ano há um grande incremento de vendas destinadas à renovação de malas para mostruários para os vendedores e representantes dos clientes da empresa, além de um grande volume de vendas de malas promocionais, vinculadas a promoções de final de ano. Segundo o diretor, torna-se quase impossível criar uma política com o intuito de regular o volume de produção ao longo do ano, pois já trabalham com

custos reduzidos, sem grandes margens para descontos ou variações de preços. Conforme a descrição inicial, a empresa enfrenta uma forte concorrência que o obriga a trabalhar com margens estreitas.

Além disso, o perfil das compras dos produtos Shadow's vem mudando ao longo dos últimos anos. Anteriormente, as compras eram realizadas diretamente pelos setores comercias e de marketing das grandes empresas, principalmente as indústrias calçadistas, que centralizavam a aquisição das malas para todas as suas equipes comerciais. Assim, a atuação da Shadow's era caracterizada como um fornecimento corporativo, sendo as suas malas um insumo utilizado pelas equipes de venda. A frequência de compras era anual ou semestral e as malas eram renovadas totalmente, sendo repassadas à totalidade dos vendedores das empresas.

De uns anos para cá, pela instabilidade enfrentada pelos setores produtivos do país, novas práticas foram adotadas como forma de aliviar as empresas de custos supérfluos na tentativa de manter a sua competitividade. Desta forma, a tendência observada pelo diretor da empresa é que os mostruários das coleções de calçados e vestuário, mercados principais com os quais trabalha, não são mais distribuídos aos representantes, mas sim, passaram a ser vendidos aos mesmos. Da mesma forma acontece com as malas para mostruário, que passaram a ser uma responsabilidade do representante. Assim, as empresas passaram a delegar compras das malas diretamente aos representantes comerciais. Desta maneira, a venda tornou-se pulverizada, mais difícil e custosa, pois todo processo de venda antes feito uma única vez para um grande volume de peças, passou a ser repetido várias vezes, para cada marca fornecida. Além disso, a frequência de compras também diminuiu, uma vez que os representantes têm uma resistência quanto à renovação constante, utilizando as malas até um ponto de desgaste acentuado.

A atuação comercial da empresa sempre teve o apoio de utilização de ferramentas de marketing, publicidade e comunicação, na medida do investimento possível para o seu porte e faturamento. Por ter em sua origem a intenção da

criação de uma marca voltada ao varejo, sempre houve o entendimento, por parte do diretor, da necessidade destas ações e investimentos. Historicamente, a empresa aplica os seus recursos em feiras voltadas aos setores de calçados e vestuário, materiais gráficos para distribuição direta aos clientes e anúncios em publicações direcionadas aos mesmos segmentos.

Nos últimos anos, o investimento em feiras calçadistas tem sido somente o de visitar as feiras e distribuir materiais gráficos promocionais, sem a utilização de estande próprio, isto se dá pelo alto grau de relacionamento do diretor com os principais atores deste mercado. Aqui prevalece a figura do diretor atuando através de sua rede de relacionamentos pessoais e profissionais. As feiras em que atua são principalmente: Couromoda e Francal, feiras realizadas em São Paulo, direcionadas a lojistas de todo o Brasil, exportadores e importadores de vários países; SICC, feira calçadista realizada em Gramado/RS com foco em lojistas nacionais e que concentra grande parte dos fabricantes de calçados do Rio Grande do Sul; e ainda, FIMEC, feira destinada aos segmentos de máquinas, componentes e implementos para a indústria de calçados, acessórios e artefatos, estando entre as maiores feiras do segmento no mundo.

Já no mercado de confecção, a empresa atua com estande próprio em duas edições anuais na feira FENIN, feira de moda e confecção realizada na cidade de Gramado, tendo como expositores fabricantes e importadores e como público, lojistas de todo o país. Além disso, visita algumas feiras locais em Santa Catarina e São Paulo, deixando a cargo dos representantes a atuação e visitação em outras feiras e eventos deste segmento.

Nos últimos 12 meses, os investimentos em mídia foram reduzidos ao seu ponto mínimo, somente com inserções simultâneas às feiras acima descritas, como forma de reforçar a atuação da empresa em cada uma. Atualmente, a comunicação tem se dado pela utilização tímida de newsletters, enviados por correio eletrônico para mailling próprio da empresa e por uma Fan Page no Facebook, rede social de maior penetração e utilização mundial na atualidade. A redução se dá por conta dos

investimentos no aumento da área fabril. Ao final do período de obras e adaptações do novo espaço, a empresa disporá de um maior volume de recursos para investimento em marketing e mídia.

O posicionamento atual da empresa baseia-se em um tripé de argumentos técnicos e motivacionais para a venda das malas. O primeiro, é o de ser a empresa pioneira no desenvolvimento de malas para mostruário de calçados e confecção. Este argumento reforça o seu histórico e credibilidade, bem como fortalece a sua relação com clientes antigos. Para fortalecer este argumento, a empresa utiliza o slogan de campanha “As legítimas malas para representantes”.

O segundo argumento é o técnico, a empresa desenvolve modelos próprios exclusivos, que trazem segurança e praticidade no acondicionamento de amostras. Também utiliza componentes de qualidade que buscam trazer maior durabilidade às malas, tecidos e zíperes de fornecedores reconhecidos no mercado, estruturas e componentes plásticos desenvolvidos exclusivamente com padrão de acabamento e durabilidade maior que os concorrentes. Recentemente a Shadow’s efetuou testes físicos de durabilidade, de forma a comprovar as qualidades de suas malas, os resultados dos testes foram divulgados em anúncios em revistas segmentadas.

Por fim, o argumento motivacional de profissionalismo e pertencimento a grupo. A empresa defende que o processo de vendas pessoais com a demonstração físicas dos produtos, será mantido por muito tempo apesar de toda evolução tecnológica atual. A negociação, o olho no olho e a relação de confiança entre vendedor e comprador ainda irá perdurar, neste contexto a apresentação pessoal do vendedor e de seus produtos é fator determinante na conquista de clientes e efetivação das vendas. Sendo assim, a empresa explora o argumento de que os profissionais que possuem malas Shadow’s têm uma apresentação pessoal melhor e pertencem ao grupo de profissionais de confiabilidade e alto desempenho. Esta é uma linha de comunicação adotada recentemente e será ampliada pela empresa.

4.1.1.2. Produtos

Os produtos da empresa são malas, bolsas, mochilas, sacolas e pastas de mão. Estas são confeccionadas basicamente de tecido, com a possibilidade de possuírem estruturas de papelão ou plástico, e ainda estruturas metálicas, carrinhos com rodas e puxadores de mão de metal. A variedade de produtos é extensa, sendo em torno de 200 modelos considerados de linha, padronizados, porém este número se estende muito quando considerados os modelos desenvolvidos sob encomenda. Todos os modelos produzidos são documentados com projeto, ficha técnica, ficha de montagem e de custos, que permitem que tenham a sua produção repetida ou sejam consultadas para posteriores adaptações. Muitos modelos desenvolvidos para uma única venda, de poucas unidades, poderiam ser reproduzidos para uma venda em escala.

Entre os principais diferenciais dos produtos da empresa é que as malas são personalizadas, adaptadas ao produto específico a ser acondicionado e com a gravação de nome e logotipia, de acordo com a necessidade ou desejo de cada cliente. Não existe quantidade mínima, podendo as malas ser encomendadas individualmente. Mesmo para os modelos exclusivos, desenvolvidos de acordo com alguma solicitação específica, não há restrição de quantidades mínimas, o que torna a empresa bastante versátil e amplia a base de novos clientes. O prazo de desenvolvimento de novos produtos é relativamente curto, variando de uma semana para modelos mais simples, até trinta dias para desenvolvimentos mais complexos. Como diferenciais complementares estão os modelos exclusivos, os materiais e componentes de maior qualidade e durabilidade, e a qualidade de acabamentos.

Nos últimos cinco anos, a empresa vem investindo também na requisição de patentes para os modelos exclusivos desenvolvidos para seus mercados principais de confecção e calçados. Desta maneira, busca se proteger contra as cópias e valorizar o seu *know-how* de desenvolvimento, além de proteger contra perdas referentes ao desenvolvimento de componentes exclusivos como ferragens e peças

plásticas especiais. Os destaques são as malas com arara móvel, que permitem carregar camisas e camisetas sem dobrar e sem amassar, malas com cabides, gavetas e nichos especiais de acondicionamento de peças. Todas com ganho de agilidade para o representante comercial e maior proteção para as suas amostras de produtos.

Os produtos da Shadow's caracterizam-se por não possuir os menores preços do mercado, ficando em média em torno de R$ 190,00 por unidade em abril de 2013, o que está trazendo enormes dificuldades para a empresa uma vez que nem todos os atributos são reconhecidos e valorizados pelos clientes. Como forma de segmentar os produtos de acordo com a percepção do cliente em função dos preços, foram criadas as linhas *Prime* e *Economy*. A primeira distingue-se pelo uso de componentes *TOP* de linha, com a utlização de tecidos, linhas e zíperes reconhecidos no mercado, especialmente pelas empresas de confecção e calçadistas, compradoras dos mesmos componentes. A segunda caracteriza-se pela possibilidade de montar o mesmo modelo de mala solicitado pelo cliente com um custo mais acessível, utilizando componentes mais baratos. A diferença entre as duas versões pode chegar a 20% do preço.

Porém, pela abordagem da empresa ser mais próxima de uma empresa de serviços, empresa que desenvolve malas especiais segundo as exigências dos clientes, a solicitação dos clientes sempre é a de ter os componentes e produtos *Prime* com os preços *Economy*. Uma abordagem mais próxima de uma empresa de varejo, onde os produtos são padronizados já evitaria uma série de contratempos, diminuindo o tempo de negociação e de venda. Esta diferença de abordagem será aprofundada na descrição dos clientes da empresa.

4.1.1.3. Fornecedores

Conforme descrito no histórico da empresa, a Shadow's nasceu na cidade de Novo Hamburgo, polo de um dos maiores clusters mundiais de produção de calçados, acessórios e artefatos até hoje. Na época, o ano de 1989, o setor ainda desfrutava do seu auge de produção. Desta maneira, a empresa nasceu a partir da grande oferta de *know-how*, insumos e mão-de-obra disponíveis na região, que permitem a entrada de novas empresas, mesmo com baixo poder de investimento. Segundo o relatório de 2012 da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS – RS), o Vale do Sinos, região a qual pertence o município de novo Hamburgo constitui o maior conglomerado calçadista do mundo.

> "Praticamente todas as 18 cidades que compõem a região atuam no setor coureiro-calçadista, elevando-a para a categoria de maior conglomerado calçadista do mundo. Numa área de 140 quilômetros, esta região abriga um número estimado de 1.700 fábricas de calçados e de componentes, indústrias de máquinas e equipamentos, curtumes, entidades de classe e instituições de pesquisa e ensino."

A cidade também é sede da FIMEC, terceira maior feira do mundo destinada aos segmentos de máquinas, componentes e implementos para a indústria de calçados, acessórios e artefatos. Desta maneira, a empresa tem à sua disposição todo o conjunto de fornecedores do mercado disponíveis em sua área de atuação, tanto de produtos nacionais quanto de materiais importados.

A Shadow's utiliza em sua maioria os materiais *top* do mercado, utilizando tecidos, zíperes e linhas de marcas consagradas, reconhecidas pelo mercado em que atua. Também faz uso de componentes importados da China para compor os produtos da chamada linha *Economy*, de preços mais competitivos. Para os demais componentes de metais e plásticos a empresa possui fornecedores também do Rio Grande do Sul e São Paulo, além de contar com importadores de componentes prontos da China. Mais uma vez, ressaltando que para os seus modelos exclusivos, onde possui requisição de patente, os componentes e estruturas plásticas são todos

fornecidos sob encomenda seguindo os padrões de qualidade mais altos para este tipo de produto.

4.1.1.4. Clientes

A descrição e análise dos clientes é um dos pontos cruciais para o plano de marketing da empresa e consequentemente para o sucesso na manutenção do seu crescimento. É aqui onde aparecem as maiores mudanças e os maiores desafios e onde a empresa possui uma visão conservadora, sem ainda conseguir se desvincular das condições e características comerciais do passado.

De maneira geral, a empresa ainda centra esforços nos seus dois segmentos principais, calçados e vestuário, e na venda corporativa. Está absorvendo as mudanças do mercado consumidor e novos clientes sem estar necessariamente preparada para isto, por necessidade. Desta maneira, os clientes da empresa foram divididos em três tipos principais:

a) Clientes atuais de foco prioritário

Descrição: São, basicamente, as indústrias de porte médio e grande dos segmentos calçadistas e de confecção. O foco é o fornecimento corporativo de malas para representantes de maneira a atender todo o conjunto de vendedores e representantes externos destas empresas. Estes clientes se concentram principalmente nos polos produtivos do Rio Grande do Sul (Vale do Sinos, Serra Gaúcha e Vale do Paranhama), interior de São Paulo (Jaú, Birigui e Franca) e Leste de Santa Catarina (polo de São João Batista) para o setor calçadista; na indústria de confecção os polos principais são Santa Catarina (Vale do Itajaí), São Paulo e interior do Rio Grande do Sul. O histórico de fornecimento para estas grandes marcas constitui um diferencial de credibilidade para a Shadow’s.

Características anteriores: Fornecimento corporativo caracterizado como uma venda de média complexidade. Grandes volumes concentrados na negociação direta com gestores comerciais e de marketing das indústrias. Vendas puxadas pelos representantes ou pela atuação direta do proprietário. Valorização dos atributos de qualidade e histórico de fornecimento da Shadow's. Negociação de preços se dava em cima das quantidades adquiridas e as compras eram mais frequentes.

Características atuais: Empresas começam a passar a responsabilidade das compras de malas aos seus representantes. As indústrias indicam o desenvolvimento de modelos específicos e delegam a compra ao representante comercial. A venda passa a ser pulverizada com negociações individuais ou para grupos de representantes. Surgem novos concorrentes e o atributo principal passa a ser o preço. Vendas corporativas de grandes volumes ainda presentes, porém com uma frequência menor, com grandes desgastes em função de preço e características do produto (uso de componentes mais baratos, durabilidade, etc). A entrada de outros novos concorrentes com produção própria de malas, cópias de modelos e ainda produtos importados de baixo custo competem com o posicionamento adotado. Outra característica importante, sempre presente neste perfil de cliente, é a sazonalidade, que traz à Shadow's consequências em seu fluxo financeiro e de custos ao longo do ano.

b) Clientes atuais de foco secundário

Descrição: São os clientes que proporcionam as vendas pulverizadas da empresa, que se consideradas individualmente são pouco representativas, porém, quando categorizados em um conjunto, têm um peso significativo e crescente nas vendas da Shadow's. Devido à cultura comercial da empresa, é dada pouca atenção na busca destes clientes, os mesmos chegam até a empresa, em sua maioria, por pesquisa própria e por indicação. Temos aqui dois tipos distintos, os clientes de malas promocionais e os clientes de malas

especiais e de outros mercados. A terceirização da produção para outras empresas também se enquadra aqui.

Características anteriores: Foco comercial sempre nos dois mercados de origem, primeiramente no segmento calçadista e posteriormente com o acréscimo do mercado de confecção. Malas e produtos promocionais ofertados diretamente aos clientes finais e ainda concentrados nos mesmos segmentos (calçados e confecção). Excluído um trabalho junto a intermediários como agências de publicidade, promotoras de eventos, fornecedores e distribuidores de materiais promocionais. Vendas eventuais para estes segmentos por indicação ou pesquisa realizada pelos mesmos, ou vendas de oportunidade prospectadas por algum vendedor externo. Nenhuma política, material específico ou representante direto para estes segmentos.

Características atuais: Por dificuldades enfrentadas nos seus mercados foco, a empresa passa a atender e desenvolver com maior atenção as solicitações específicas. Realiza vendas pulverizadas e o desenvolvimento de produtos para venda de pequenas quantidades. Porém, continua com grande resistência a desenvolver uma atuação comercial mais agressiva em novos segmentos onde poderiam alavancar um maior número de vendas. Segmentos como bijuterias, joias, relógios, óculos, utensílios para o lar diversos, ferramentas, utensílios médicos, remédios, equipamentos eletrônicos, equipamentos esportivos ou qualquer outro produto que possa ser acondicionado em malas. Muitos destes segmentos citados já tiveram produtos específicos elaborados, porém não houve, por parte da empresa, um esforço maior para penetração e expansão nestes segmentos. Os poucos casos em que isso ocorreu é por procura dos próprios clientes. Feiras de segmentos importantes que poderiam ser explorados pela empresa, são eventualmente visitadas por iniciativa dos representantes. A resistência e temor aqui são de enfrentar a concorrência de fornecedores específicos destes mercados e, além disto, “alertá-los” para os mercados de atuação da Shadow’s, nas palavras do diretor.

c) Clientes potenciais

Descrição: Micro e pequenas empresas, profissionais liberais, vendedores porta a porta, prestadores de serviços, segmentos diversos, distribuidores e empresas de marketing promocional e até consumidores finais. Com produtos de linha e uma atuação mais voltada ao varejo, a Shadow's poderia se solidificar em diversos novos mercados. Cabeleireiros, fisioterapeutas, professores de Educação Física, manicures, revendedoras de cosméticos, músicos, fotógrafos, profissionais de reparos e construção, uma infinidade de atividades profissionais poderiam ter modelos de malas e sacolas específicas, desenvolvidos e vendidos por encomenda. Toda esta atividade não diferiria muito do ciclo normal de desenvolvimento de produtos da empresa.

Características anteriores: A empresa já desenvolveu esta atividade de desenvolvimento próprio de produtos para os segmentos de calçados e confecção, porém possui resistência a aplicar para novos segmentos.

Características atuais: Vendas eventuais para este público com o desenvolvimento de modelos exclusivos. Não há um processo de vendas ou política destinada a este público.

4.1.1.5. Concorrentes

A Shadow's está inserida em um mercado de alta concorrência. Mesmo optando por atuar prioritariamente em um nicho específico de malas para representantes, está exposta à atuação de diversas empresas que competem por espaços e venda de produtos similares. O segmento apresenta grandes players, concorrentes diretos no nicho de malas para representantes e ainda a presença de importadores e novos entrantes.

Os principais concorrentes apontados pelo diretor da empresa são:

a) Grandes fabricantes e varejistas especializados

Descrição: Destacam-se aqui as marcas Primicia, Samsonite, Baggagio e Le Postiche, grandes marcas de malas destinadas ao varejo, com produção nacional e grande volume de produtos importados. Possuem pontos de vendas próprios por todo o país ou distribuição no varejo, no caso da Primicia e Samsonite. Possuem ambientes de venda on-line próprios e ampla linha de produtos, com uma infinidade de acabamentos e materiais. Além de serem concorrentes da Shadow's através de produtos substitutos, possuem a possibilidade de vendas corporativas, destinadas a malas profissionais e promocionais.

b) Pequenos fabricantes e importadores

Descrição: Aqui entra uma grande gama de concorrentes de pequeno e médio porte com concorrência direta ou não com a Shadow's. Principalmente atuantes nos segmentos de malas para viagem, uso cotidiano e promocional, na sua grande maioria comercializando produtos importados e de preço inferior. Tem atuação eventual no desenvolvimento de malas profissionais e corporativas, focando mais o fornecimento de malas e mochilas promocionais de baixo custo.

c) Pequenos/médios fabricantes e importadores de nichos

Descrição: Empresas, que assim como a Shadow's, se especializaram em nichos de mercados específicos. O posicionamento da Shadow's em relação a estes concorrentes é o de não enfrentamento. Sem citar marcas específicas, o diretor da empresa as exemplifica com fornecedores de malas para indústria farmacêutica (promotores), malas e embalagens especiais para óculos, além de malas especiais para ferramentas, entre outras.

d) Pequenos fabricantes concorrentes diretos

Descrição: Com o sucesso da Shadow's nos segmentos de confecção e calçados, novos entrantes passaram a disputar este nicho. Em pesquisas realizadas encontram-se cerca de 10 empresas atuando nestes segmentos. A sua maioria de São Paulo, Santa Catarina e Paraná. Porém, o concorrente direto apontado pela empresa está situado em Franca/SP, com atuação nos principais pólos calçadistas do interior de São Paulo. A empresa, fundada por um antigo representante da Shadow's, é a grande responsável pela perda de espaço nesta região. É em relação a estes concorrentes que a empresa enfrenta problemas como cópias de modelos ou opções com montagens e componentes mais simples e, por consequência, preços menores.

4.1.1.6. Ambiente econômico e demográfico

A Empresa está localizada em Novo Hamburgo, cidade componente da região Metropolitana de Porto Alegre, integrante da região do Vale do Sinos, uma das mais desenvolvidas do estado do Rio Grande do Sul conforme o índice de desenvolvimento IDESE da Fundação de Economia e Estatística – FEE.

Posição	Corede	IDESE
1	Serra	0,815
2	Metropolitano Delta do Jacuí	0,810
3	Vale do Rio dos Sinos	0,789
4	Alto Jacuí	0,779
5	Campos de Cima da Serra	0,778
6	Central	0,772
7	Noroeste Colonial	0,771
8	Produção	0,769
9	Campanha	0,766
10	Fronteira Noroeste	0,766

Tabela 1 - 10 COREDES de maior pontuação no índice geral do Idese – ano 2008

Fonte: FEE-RS, 2011.

Conforme já descrito anteriormente, a empresa é integrante do maior *cluster* adista do mundo. Esta posição fortalece a sua condição de proximidade e cionamento com o seu mercado principal de atuação. Junto a isto, a empresa também ao seu lado os dois maiores polos econômicos do Rio Grande do Sul, grande concentração de indústrias, comércio e serviços, as regiões da Serra cha e da Região Metropolitana de Porto Alegre, a quarta maior do Brasil em ulação conforme o IBGE, com cerca de quatro milhões de habitantes. Esta imidade propicia a busca por novos segmentos em que a empresa possa atuar naneira mais permanente, com a oferta de modelos direcionados, da mesma forma que atua nos mercados de confecção e calçados.

Da mesma forma, o setor têxtil e de confecção, segundo mercado de atuação da empresa, também figura como um dos maiores do mundo, porém com alta pulverização e com a presença de grandes polos regionais. Segundo estudo promovido em 2012 pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), o setor destaca-se no cenário internacional com cerca de 30mil empresas, sendo que 26.176 são atuantes no setor de confeccionados.

> "O setor têxtil e de confecção brasileiro tem destaque no cenário mundial, não apenas por seu profissionalismo, criatividade e tecnologia, mas também pelas dimensões de seu parque têxtil: é a quinta maior indústria têxtil do mundo e a quarta maior em confecção; o segundo maior produtor de denim e o terceiro na produção de malhas. Autossuficiente na produção de algodão, e com grandes investimentos na produção de fibras químicas, o Brasil produz 9,8 bilhões de peças confeccionadas ao ano (dessas, cerca de 6,5 bilhões em peças em peças de vestuário), sendo referência mundial em beachwear, jeanswear e homewear. Outros segmentos também vêm ganhando mercado internacional, como a nossa moda feminina, masculina e infantil, além do fitness e moda íntima."

De acordo com o estudo BNDES Setorial (2009, p. 159-202), no capítulo "Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação", os polos regionais de maior importância são apresentados como:

a) São Paulo: o mais importante centro produtor, intelectual e financeiro, que concentra os principais ativos intangíveis. Além disso, possui as duas maiores concentrações nacionais de confecções e lojas atacadistas, os bairros do Brás e Bom Retiro.

b) Rio de Janeiro: com destaque nas cidades de Nova Friburgo, principal polo produtor de lingerie e Petrópolis, especializada em malharia e roupas de inverno.

c) Santa Catarina: com um dos centros mais avançados da América Latina no Vale do Itajaí. Sendo apontado pelo IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial como o segundo polo do país, com potencial para tornar-se o primeiro, dado o acelerado ritmo de seu crescimento.

d) Ceará: vem ampliando a sua importância no cenário nacional com o deslocamento de grandes empresas em função de incentivos fiscais e infraestrutura oferecidos pelo governo estadual.

Outro fator de interesse e impacto para a Shadow's, dentro da análise do ambiente econômico, é a verificação de tendências para a indústria de bens de consumo, que compõe o foco principal de sua atuação comercial, bem como alternativas comerciais para esse cenário. No contexto presente, verificamos duas situações que podem influenciar na atividade da empresa. A primeira, a instabilidade enfrentada pela indústria em função das oscilações conjunturais tanto da economia local quanto internacional. Conforme o relatório "Resumo Estatístico do RS – 2011" da FEE temos que:

> "grande parte do parque industrial localizado em território gaúcho mantém estreita ligação como mercado internacional. Assim é o caso, por exemplo, das atividades produtoras de calçados e produtos de couro e da indústria do fumo. Recentemente, tais atividades têm-se ressentido muito do aumento da concorrência estrangeira, das crises internacionais recorrentes e da valorização da moeda nacional."

Da mesma maneira, o setor de confecção e vestuário enfrenta estas mesmas dificuldades com a entrada maciça (e muitas vezes contrabandeada) de importações de produtos têxteis e de confecção mais baratos no mercado interno sendo que a China é o principal *player* global no mercado TC internacional e origem de grande parte destes produtos, de acordo com o BNDES Setorial no capítulo Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação.

A segunda tendência observada é o processo em que as atividades de serviço passam a ganhar um peso cada vez mais significativo na economia, desta forma os grandes indutores de crescimento econômico são as áreas de comércio e de serviços. Este fenômeno pode ser descrito como a desindustrialização da economia, com origem tanto na perda de competitividade dos setores produtivos do país, quanto no processo natural de modernização das economias. De acordo com dados de nota técnica desenvolvida em 2011 pelo Departamento de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em São Paulo:

> “Em um conceito mais abrangente, a desindustrialização seria caracterizada como uma situação na qual tanto o emprego industrial como o valor adicionado da indústria se reduzem como proporção do emprego total e do PIB, respectivamente [...] Neste contexto, os serviços passaram a gerar mais emprego e renda, apesar da manutenção e até do crescimento da indústria. Houve, nesse caso, um claro processo de desindustrialização, uma vez que o setor industrial perdeu, para os serviços, a condição de atividade dinâmica da economia”.

Assim, a indústria de transformação do país que já representou 27,2% do PIB em meados da década de 1980, apresentava a participação de apenas 15,5% em 2009, e mesmo não sendo um processo irreversível, já apresenta consequências no mercado interno com um crescente descompasso entre o crescimento do comércio e a atividade industrial. Desde 1995, o comércio interno tem crescido em taxas superiores ao crescimento da indústria, desta forma o *gap* entre produção e consumo interno vem sendo suprido por produtos importados, conforme dados do estudo “Desindustrialização: Conceito e a situação do Brasil”, realizado pelo DIEESE em 2011.

Por outro lado, outros setores da economia avançam. O já citado universo das micro e pequenas empresas brasileiras, que ultrapassa os 50% da mão de obra do país de acordo com o SEBRAE, pode ser fonte de crescimento adicional à empresa. Desta forma, um enorme contingente de profissionais não vinculados a empresas de médio e grande porte podem formar um importante mercado para a empresa.

Da mesma forma, temos o crescimento do setor de turismo no Brasil com projeção de incremento de cerca de 5% ao ano até 2023, superior à media mundial prevista para o período, de acordo com o WTTC (Conselho Mundial de Turismo e Viagens). Este crescimento tem origem em dois fenômenos econômicos recentes que são o aumento da classe média no país e o aumento do turismo de negócios. Ao mesmo tempo, a infraestrutura aeroportuária apresenta sérias deficiências de capacidade e de segurança, trazendo uma série de contratempos aos seus usuários, segundo matérias publicadas nos sites do Ministério do Turismo e da ABEOC Brasil – Associação Brasileira de Empresas de Eventos.

Ao pensar em ampliação dos segmentos de atuação, saindo da abordagem exclusivamente focada na indústria de médios e grandes portes e se olhando mais o conjunto da economia, há que se considerar alguns pontos extremamente importantes de macrotendências que se referem às mudanças no perfil demográfico e do mercado de trabalho, onde as mulheres avançam e conquistam mais poder nos níveis decisórios. De maneira geral, a população do Rio Grande do Sul torna-se mais urbana, mais feminina e, também, mais envelhecida, conforme o relatório “Resumo Estatístico do RS” desenvolvido pela Fundação de Economia e Estatística (FEE) em 2011.

A mesma situação é observada pelo IBGE também para o país, no relatório “A dinâmica demográfica brasileira e os impactos nas políticas públicas” - Indicadores Sociodemográficos e de Saúde no Brasil (IBGE, 2009). O mesmo estudo aponta também que até o ano de 2030, a maior parcela da população irá se concentrar nas faixas de 20 a 50 anos, idade economicamente ativa, configurando o

chamado “bônus demográfico” favorável ao crescimento econômico, que trazem um panorama propício ao uso de malas profissionais.

Ainda sobre a evolução feminina no mercado de trabalho, o estudo “Pesquisa Mensal de Emprego – PME, Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e respostas” (IBGE, 2010) apontam a mulher muito mais ligada ao universo das micro e pequenas empresas, com participação de 45,1% de mão de obra nas microempresas, além de constituírem praticamente a metade dos empreendedores brasileiros, com participação de 49,3% de mulheres no comandando de empresas. Evidenciando que, se ampliar o atendimento ao segmento de micro e pequenas empresas, deve considerar a maior participação e poder decisório do público feminino.

4.1.1.7 Ambiente tecnológico e sociocultural

No tocante ao ambiente tecnológico, a empresa pode analisar a sua situação sob três aspectos: a tecnologia disponível para produção, a tecnologia como geradora de obsolescência dos produtos por ela ofertados, e a mudança mais profunda e que tem forte relação com os aspectos socioculturais e comportamentais atuais, como a tecnologia tem alterado as formas de comercialização dos produtos e o relacionamento com os clientes.

Mais uma vez, a localização da empresa e a sua proximidade junto ao complexo coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul, colocam-na em posição confortável no que diz respeito às tecnologias disponíveis para produção e fornecimento de insumos. O profundo contato com fornecedores, clientes e o acompanhamento de feiras como a FIMEC, feira de caráter técnico destinada às indústrias de maquinário e componentes, propicia uma troca constante de informações que mantém a empresa atualizada sobre as novidades do setor.

Conforme descrição anterior, a empresa fez recentes investimentos em maquinário que trouxeram maior produtividade à sua atividade fabril.

Ao se considerar a possibilidade de o avanço tecnológico tornar obsoleta a utilização de malas para mostruários por representantes comerciais, principal produto comercializado pela Shadow's, a análise da empresa é de que não há este risco a médio prazo. Mesmo com inúmeras tecnologias avançando no caminho de vendas remotas através de simulações virtuais, estas não irão alterar o processo de vendas pessoais com a demonstração física dos produtos. Mesmo com os recursos tecnológicos, nada substitui a experiência de ver, sentir e mesmo provar e experimentar os produtos físicos que estão sendo comprados. Para um comprador de varejo ou mesmo atacadistas é essencial ter o produto em mãos para comprovar a qualidade do que se está comprando e ofertando aos seus clientes.

Por fim, temos a grande mudança ocorrida nas comunicações, no comércio e no relacionamento das pessoas, o crescimento cada vez maior da utilização da Internet e o avanço de suas tecnologias. Processo este que faz com que as pessoas tenham cada vez mais necessidade e desejo de se manterem conectadas. Esta mudança abre novas oportunidades para a empresa com a possibilidade de criar canais de relacionamento e comercialização diretos com os clientes.

Toda esta nova postura de comportamentos se vê refletida na crescente utilização das mídias sociais, em um país onde o acesso à Internet cresce exponencialmente ano a ano e 46% da população já dispõem de acesso à Internet, segundo estudo feito com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) (IBGE, 2011). A relação das pessoas e das organizações torna-se mais próxima, o público não se sujeita às informações fornecidas pelas organizações e empresas, ele é crítico, pesquisa, participa, opina. O engajamento e a transparência se tornam valores essenciais. As empresas estão mais expostas do que nunca à avaliação do público e sua imagem passa a ser construída muito mais pelo que falam dela (DELOITTE, 2011).

	Total	Classe			Região			
		AB	C	DE	NE	N/CO	SE	SUL
	%	%	%	%	%	%	%	%
Não	56	22	57	86	69	54	54	44
Sim, em casa	27	64	22	3	11	24	31	45
Em outros locais	7	3	8	9	9	13	5	4
Sim, no local de trabalho	4	7	4	1	2	5	4	3
Sim, na casa de parentes	4	2	6	1	6	2	3	3
Sim, na casa de amigos/conhecidos	1	1	1	1	2	0	1	1
Sim, em casa e no local de trabalho	1	2	1	0	1	1	1	0
Base	1500	334	810	356	404	204	660	232

Tabela 2 - Acesso à Internet Brasil 2011 – Por classe e região

Fonte: “O Observador Brasil 2012”, 2012, Cetelem BGNe IPSOS-Public Affairs.

Ainda, como aspecto comportamental e de comunicação, ressaltamos o perfil do usuário de redes sociais pelo público brasileiro, que constitui um poderoso meio de comunicação para empresas e organizações. Segundo o Estudo “Observatório Brasil 2012” que traça o perfil do consumidor brasileiro, o Facebook é a rede social mais acessada pelas classes AB. Por fim, as redes sociais também aparecem como locais importantes para se buscar informações e opiniões sobre produtos e serviços para 42% dos usuários de internet.

Ainda como tendência sociocultural decorrente da estabilização econômica recente, podemos destacar o desejo de desenvolvimento pessoal e profissionalização, através da busca por formação por parte dos jovens e da população em geral.

No Projeto Sonho Brasileiro, a empresa de pesquisa global BOX 1824 estudou o que a geração de 18 a 24 anos, de todas as classes sociais e de todas as regiões brasileiras, sonha para o país. Na pesquisa citada, os jovens estão mais

atentos para a sua situação social e buscam a realização de sonhos mais concretos e alcançáveis: 55% buscam formação profissional e emprego, 15% casa própria, 9% com ganhar dinheiro, 6% com família, e 3% com bens como carros, motos, eletrodomésticos. Juntamente com isto, mais de 70% dos jovens afirmam ter a intenção de cursar o ensino superior, sendo 79% na classe A/B, 77% na classe B e 74% nas classes D/E. Neste sentido, a vinculação da marca Shadow's com os atributos de profissionalismo e pertencimento ao grupo de profissionais de confiabilidade e alto desempenho, podem atender às necessidades psicológicas e de realização destes públicos (Kotler, 2006).

4.1.2. Análise SWOT

4.1.2.1. Forças

a) Pioneirismo e penetração nos mercados prioritários

O conhecimento de mercado do cluster calçadista e participação crescente de vendas no importante polo de vestuário de Santa Catarina é um diferencial que a empresa detém. O histórico de vendas para grandes clientes traz elevado ganho de credibilidade e um conhecimento das suas necessidades que os coloca à frente dos concorrentes.

b) Agilidade e versatilidade

A agilidade no atendimento de novas demandas é uma das grandes qualidades da empresa, assim como a flexibilidade de produtos. Com isso a empresa diferencia-se dos grandes concorrentes que têm limitações, como pedidos mínimos ou altos custos de desenvolvimento de novos produtos e, ainda, dos

pequenos concorrentes que têm limitações técnicas e nem sempre conseguem atender às solicitações com produtos adequados.

c) Conhecimento técnico e *Know How* de desenvolvimento de novos produtos

A Shadow's desenvolveu uma importante qualidade de desenvolver novos modelos de malas com características especiais para diferentes usos e diferentes produtos. Esta competência é reconhecida pelo mercado e, em função disto, grandes clientes recorrem à empresa quando necessitam de um novo produto.

d) Investimentos na área fabril

Os investimentos em novos equipamentos e aumento da área fabril trarão maior produtividade para a empresa. Isso oportunizará redução dos custos unitários das malas, maior capacidade produtiva e maior competitividade.

4.1.2.2. Fraquezas

a) Alta dependência de somente dois mercados

As estratégias de abordagem comercial atuais da Shadow's, focam principalmente os segmentos industriais de calçados e confecção, das regiões do Rio Grande do Sul e São Paulo para calçados, Santa Catarina interior de São Paulo e Rio Grande do Sul para vestuário. Como já vimos, estes são mercados muito sensíveis à concorrência externa e oscilações do mercado, o que traz uma série de incertezas à empresa. Além disso, sua produção fica atrelada a sazonalidade destes dois mercados, ficando com períodos de ociosidade que prejudicam o seu resultado financeiro.

b) Posicionamento comercial conservador

Este posicionamento pode trazer resultados significativamente inferiores em relação a concorrentes que ampliarem a sua atuação a outros segmentos de mercados mais ativamente. Principalmente na distribuição de produtos importados e nas novas relações comerciais advindos da modernização e crescimento do setor de serviços do país. Assim, o crescimento da empresa pode ser freado por concorrentes que melhor entenderem e se adaptarem a estas mudanças.

c) Poucos representantes

A empresa possui poucos representantes comerciais locados nos polos produtivos já descritos anteriormente. Deixa de fora outras regiões importantes dentro das suas indústrias foco, além de não atender a outros segmentos que poderiam trazer resultados para a empresa.

d) Falta de políticas mais claras de comercialização

A empresa não possui políticas comerciais estabelecidas, tudo é definido conforme a demanda. Se por um lado isso a torna bastante flexível, por outro, a faz perder tempo com negociações prolongadas e desgastantes que, muitas vezes, não redundam em pedidos efetivos. Essa postura também torna o processo comercial muito centralizado na figura do diretor, pois as negociações precisam sempre de sua decisão, perdendo em agilidade de resposta. Quantidades mínimas para modelos com alterações solicitadas por clientes, custo extra para desenvolvimento de modelos novos ou exclusivos, estas seriam proposições razoáveis e que poderiam ser absorvidas pelo mercado, porém não são cogitadas pela Shadow’s.

Além disso, não há ações que busquem o aumento da produção em época de baixas. Não há uma política ou encorajamento à visitação de feiras e possíveis clientes em novos segmentos, nem utilização de mídias mais abertas abrindo novas frentes de mercados.

e) Distância em relação a polos produtivos importantes

A distância da empresa em relação a regiões importantes, muitas vezes, é limitadora de sua atuação. Primeiro por atuar muito como uma empresa de serviços, o desenvolvimento de um modelo específico à distância fica prejudicado. Segundo, porque como as margens da comercialização da empresa são baixas, o custo do frete pode tornar o preço das malas inviável, perdendo espaço para concorrentes locais de baixo preço. Isso, se forem considerados principalmente os clientes industriais, que compram maiores quantidades e buscam preços competitivos. Para compradores individuais essa relação pode não ser tão direta, eles podem estar dispostos a pagar mais por atributos como exclusividade, marca, etc.

f) Presença tímida na Internet

Atualmente, a empresa possui um website tímido com poucos recursos. Faz o envio de newsletters e possui uma Fanpage no Facebook, porém estas são iniciativas tímidas e pouco eficazes dentro do contexto atual de avanço do uso de recursos pela Internet. Ao contrário de alguns concorrentes diretos, a empresa utiliza pouco estes recursos, não estando bem posicionada neste ambiente. Porém, ainda assim, já obtém resultados favoráveis.

e) Pouco potencial financeiro para investimentos

Nos últimos anos, a empresa vem investindo mais fortemente em novos equipamentos e em sua área fabril. A partir da conclusão da etapa atual de investimentos, a empresa terá mais recursos para ações de marketing.

4.1.2.3. Oportunidades

a) Diversidade de segmentos com interesse nos produtos da empresa

Uma das oportunidades mais evidentes para a empresa encontra-se no que foi chamado de “clientes atuais de foco secundário”. Ao ampliar os segmentos em

que possui o seu foco de atuação, a empresa amplificará enormemente o seu potencial de atuação e de resultados. Conforme descrito anteriormente, segmentos antes considerados secundários podem se tornar importantes compradores dos produtos da Shadow's. Esta oportunidade de mercado ainda tem o potencial de aliviar os efeitos da sazonalidade de seus clientes prioritários atuais, uma vez que diferentes setores possuem diferentes cronogramas comerciais.

b) Empreendedores individuais, micro e pequenas empresas

Da mesma forma que existem diferentes segmentos com interesse nos produtos da empresa, o mesmo acontece em relação ao tamanho dos clientes. Ao concentrar a sua atenção em clientes de médio e grande porte, a empresa deixa de lado um contingente enorme de profissionais que poderiam e gostariam de utilizar os produtos da empresa. Também aqui, os clientes com este perfil chegam à Shadow's por pesquisa própria ou por indicações.

c) Crescimento do setor de turismo

Dentro do potencial de ampliação dos segmentos de atuação da empresa, o crescimento do setor de turismo traz uma oportunidade muito interessante de venda direta ao consumidor final de malas de viagem.

d) Novos canais de comunicação e comercialização com baixo custo

A Internet, hoje em dia, possibilita inúmeras possibilidades de mídia e de criação de canais de comercialização direta com os clientes com custos muito inferiores aos canais e meios convencionais. É possível trabalhar regiões e interesses específicos, fazer promoções pontuais, e chegar cada vez mais próximo a clientes que antes eram difíceis de alcançar.

e) Ambiente favorável ao crescimento (econômico e cultural)

Apesar de toda a incerteza e histórico de turbulências na área econômica, o Brasil tem um panorama de crescimento para os próximos anos. Conforme vimos também, o desejo de realização e de crescimento pessoal dos jovens amplifica esta tendência, o que configura um ambiente favorável para o mercado como um todo e para a Shadow's.

4.1.2.4. Ameaças

a) Forte concorrência

A empresa apresenta uma série de concorrentes de todos os portes. Apesar disso, ainda se mantém em crescimento, isso demonstra que os seus pontos fortes são fatores importantes neste mercado. Porém, a atitude de não enfrentamento direto aos concorrentes pode não ser a melhor estratégia, uma vez que várias empresas assediam os mercados da Shadow's enquanto ela deixa os seus concorrentes livres em outros mercados.

b) Oferta massiva de produtos importados e de baixo preço

Ainda relacionada com a ampla concorrência a que está exposta, a maior ameaça dentro deste contexto, é a de uma oferta elevada de produtos de baixo custo que inviabilize a atuação da empresa. Neste sentido, reforçar a sua posição de empresa desenvolvedora de novos modelos e fornecedora de produtos de alta qualidade, são essenciais para diferenciá-la no mercado e, por consequência, obter resultados junto a clientes que busquem estes atributos.

4.1.2.5. Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Pioneirismo e penetração nos mercados prioritários	Alta dependência de dois mercados
	Posicionamento comercial conservador
Agilidade e versatilidade	Poucos representantes
	Falta de políticas claras de comercialização
Know how de desenvolvimento de novos produtos	Distância em relação a polos produtivos importantes
	Presença tímida na Internet
Investimentos na área fabril	Pouco potencial financeiro para investimentos
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
Diversidades de segmentos com interesse nos produtos da empresa	Forte concorrência
Empreendedores individuais, micro e pequenas empresas	Oferta massiva de produtos importados de baixo preço
Novos canais de comunicação e comercialização através da web	
Ambiente favorável ao crescimento	

Tabela 3: Quadro Matriz Swot Shadow's

Fonte: autor (2013).

4.1.3. Principais problemas e hipóteses

A partir da análise dos ambientes interno e externo da Shadow's e da análise SWOT, fica evidente que o cenário é favorável à sua atividade. A empresa possui um bom conjunto de pontos fortes que solidificam a sua atuação e um panorama propício, o que possibilita o seu crescimento. Porém, este ambiente favorável é o mesmo que atrai a presença de um maior número de concorrentes e de novos entrantes, sendo que esta é a principal ameaça à empresa: a forte concorrência. Vemos também, que os seus pontos fracos estão todos relacionados com a falta de uma preparação para combater as empresas que competem pelo seu mercado.

4.2 OBJETIVOS DE MARKETING

Sendo assim, os objetivos de marketing foram determinados como objetivos de posicionamento e ampliação da sua base de clientes. Estando definidos como:

1 – Ser reconhecida como a empresa criadora e fornecedora das melhores malas para representantes e de uso profissional.

2 – Criar novos canais de comunicação e de comercialização de baixo custo.

3 – Ampliar as regiões de atuação, em especial para os mercados prioritários já atendidos.

4 – Diversificar os segmentos de mercado atendidos pela empresa.

5 – Ampliar o atendimento a consumidores finais, empreendedores individuais, micro e pequenas empresas.

6 – Aumentar o volume anual de vendas em 30% em até dois anos.

4.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Em função dos objetivos propostos, foram definidas as estratégias para a atuação da empresa para os próximos dois anos. De maneira geral, elas dizem respeito ao aproveitamento dos pontos fortes da empresa, os quais estão orientados a dois mercados específicos (calçados e vestuário), e ampliá-los, disponibilizando a novos perfis de públicos e a novas regiões de atuação.

Desta forma, o plano de marketing propõe uma mudança na cultura comercial da empresa, pois ela passaria a lidar com um mercado pulverizado e com perfis de clientes distintos, com necessidades e interesses diversos. Essa nova abordagem comercial se aproximaria das práticas de empresas voltadas à produção de produtos de consumo para o varejo, com linhas específicas para perfis e nichos de clientes, comunicação mais aberta e novos canais de comercialização.

Como ponto de partida, a estratégia macro adotada para o plano de marketing foi a de Diferenciação, de acordo com a proposição de Porter (Kotler, 1998), desta forma atendendo ao objetivo de ser reconhecida como empresa fornecedora e criadora das melhores malas para representantes e de uso profissional do mercado. Posicionamento já adotado pela empresa e reconhecido por parte de seu público alvo.

A partir daí, foram adotadas estratégias específicas para cada componente do mix de marketing que darão origem aos planos de ação.

4.3.1. Estratégias de Produto

No âmbito de produtos foram definidas três estratégias que buscam ampliar a base de clientes atuais da empresa e ressaltar a sua diferenciação por qualidade:

a) Ampliação dos produtos considerados de linha e segmentação por mercados

Dentro do histórico de produtos já desenvolvidos pela empresa, identificar quais segmentos de mercado fizeram maior número de solicitações à empresa e agrupá-los por produto. Exemplo: malas para óculos e relógios.

b) Criar linha de malas de viagem

Criar linha de malas para viagem destinadas aos consumidores finais para viagens de negócios ou de lazer. O diferencial desta linha de malas é a possibilidade de personalização das malas conforme o desejo do cliente, dentro de padrões pré-estabelecidos, com imagens, logotipo e nomes próprios.

Esta estratégia aproveita o recente “boom” do número de passageiros no Brasil aliado às dificuldades enfrentadas pela falta de infraestrutura adequada dos aeroportos, o que causa superlotação e frequentes problemas de extravio e roubo de malas. A possibilidade de fornecimento de malas customizadas, para clientes individuais, usuários de malas para viagens de lazer ou de negócios, pode configurar um enorme diferencial de mercado para a empresa ao trazer uma sensação de segurança com malas mais facilmente identificáveis por seus proprietários.

c) Criação de novos modelos de malas para segmentos potenciais

Aproveitar aqui todo o conhecimento da empresa na criação de novos modelos, investir em design diferenciado e materiais de alta qualidade. Fortalecer o objetivo de ser conhecida como empresa criadora de malas de alta qualidade para usos profissionais.

4.3.2. Estratégias de Distribuição

Dentro da realidade de baixos investimentos da empresa, as estratégias de distribuição buscam a ampliação das regiões de atendimento e criação de canais próprios de comercialização:

a) Ampliação das regiões de abrangência do atendimento da empresa

Buscar clientes em outros polos produtivos dentro dos segmentos já atendidos pela empresa e verificar as regiões onde as novas linhas de produtos podem ser comercializadas. Utilizar o histórico de atendimento a grandes marcas como argumento de penetração nestes novos polos.

b) Criar e-commerce próprio como canal de distribuição

Criar um e-commerce como um canal próprio de distribuição de baixo custo. Iniciar a venda on-line sem restrição de regiões de atendimento. Com isto, testar as linhas de produtos e regiões de maior penetração.

4.3.3. Estratégias de Preço

A estratégia de preço se destina a desenvolver uma política de preços que regule a nova postura comercial da empresa. As políticas de preço seriam segmentadas para cada mercado de atuação ou perfil, considerando o histórico da empresa no atendimento aos diferentes perfis de públicos.

4.3.4. Estratégias de Promoção

As estratégias de promoção são orientadas à sistematização da informação para os novos públicos e reforço do posicionamento de diferenciação. Além disso, buscam maneiras eficientes e de baixo custo para divulgá-las ao mercado:

a) Segmentar clientes de acordo com linha de produtos

Fazer a segmentação de clientes e criar campanhas direcionadas para cada perfil de cliente. Como guarda-chuva, demonstrar o posicionamento da empresa como fornecedora de malas de alta qualidade. Buscar o reconhecimento e identificação dos públicos alvo através de atributos como confiabilidade e alto desempenho, atendendo a necessidades psicológicas como busca de status e de realização, além de considerar a maior presença do público feminino. Buscar um novo perfil de compras para os produtos da empresa: compras por impulso, compras por significação de marca, aceitação ao posicionamento da marca, lealdade à marca e baixa negociação por preços.

b) Criar planos de comunicação para o ambiente web

Aproveitar o grande impulso das mídias sociais e ferramentas web a favor da empresa. Atualmente, a utilização dos recursos da Internet pode trazer grandes resultados de comunicação e projeção de marca com custos bem inferiores às mídias tradicionais.

4.4 PLANO DE AÇÃODE MARKETING

Os planos de ação são a descrição da operacionalização das estratégias. Neles foram contemplados o prazo de execução, os responsáveis, a descrição, objetivo geral e específico, o custo estimado e a forma de controle de cada um.

a) Ação: Ampliação da linha de produtos 1

Definição: Tornar modelos de malas já desenvolvidas em produtos de linha.
Objetivo geral da ação: Escolher segmentos que serão priorizados na ampliação de linhas de produtos.
Objetivos específicos: Definir oito segmentos de mercado potenciais e compor uma linha com 05 modelos para cada segmento.
Descrição: Verificar quais segmentos de mercado fizeram mais solicitações à empresa e tiveram maior número de modelos de malas exclusivas desenvolvidas ao longo dos últimos anos. A segmentação deve levar em conta o tipo de produtos acondicionados e natureza da atuação do cliente (prestador de serviço, representante comercial, revendedor ou fabricante). Agrupar os modelos de malas por segmento de produtos e escolher, dentro de cada segmento, aqueles que forem considerados de maior potencial de utilização e comercialização.
Produzir uma amostra de cada modelo de mala escolhido.
Custo estimado: R$ 150,00 para cada amostra de modelo. Previsão inicial para o desenvolvimento de 40 modelos. Custo total: R$ 6.000,00.
Prazo: 3 meses.
Responsáveis: Setor comercial e desenvolvimento de produto.
Controle para implantação: Verificação semanal do andamento da atividade.
Mensuração de resultados: Número de orçamentos para novos modelos, quantidade de malas vendidas e valores de vendas.

b) Ação: Ampliação da linha de produtos 2

Definição: Criar novos modelos de malas para segmentos de mercado potenciais.
Objetivo geral da ação: Incentivar o desenvolvimento de novos produtos exclusivos.
Objetivos específicos: Explorar um segmento de mercado por mês. Realizar uma visita técnica e desenvolver dois novos modelos para cada segmento mensalmente.
Descrição: Escolher segmentos de mercado com potencial para utilização profissional de malas, sacolas, bolsas e mochilas. Realizar visitas técnicas de funcionários ou representantes da empresa para verificar necessidades e características de uso de clientes potenciais.
Propor modelos específicos. Produzir uma amostra de cada modelo escolhido.
Custo estimado: R$ 400,00 para cada visita técnica. R$ 150,00 para cada amostra de modelo. Custo total mensal: R$ 700,00.
Prazo: mensal.
Responsáveis: Setor comercial e representantes.
Controle para implantação: Verificação mensal do andamento da atividade.
Mensuração de resultados: Número de orçamentos para novos modelos, quantidade de malas vendidas e valores de vendas.

c) Ação: Ampliação da linha de produtos 3

Definição: Dar continuidade ao processo de solicitação de patentes para novos produtos.
Objetivo geral da ação: Proteger o esforço de desenvolvimento de produtos exclusivos.
Objetivos específicos: Definir modelos de malas com o maior potencial técnico para obtenção de patentes. Solicitar registro de 10 novos modelos a cada semestre.

Descrição: Definir modelos, dentre os novos desenvolvimentos, com potencial para registro de patente e com alto potencial de comercialização.
Custo estimado: R$ 500,00 para cada solicitação de registro. Custo total semestral: R$ 5.000,00.
Prazo: Semestral.
Responsáveis: Setor comercial e desenvolvimento de produto.
Controle para implantação: Verificação mensal do andamento da atividade.
Mensuração de resultados: Número de orçamentos para novos modelos, quantidade de malas vendidas e valores de vendas.

d) Ação: Ampliação da linha de produtos 4

Definição: Escolha de modelos mais adequados para linha de malas de viagem.
Objetivo geral da ação: Definir linha de malas de viagem para públicos de negócios ou lazer.
Objetivos específicos: Definir modelos de malas com o maior potencial de venda para os públicos não técnicos, usuários de malas convencionais de viagens.
Descrição: Modelos de malas de viagem ofertados para o público convencional através de canais próprios de comercialização. Diferencial do produto baseado em personalização, com a possibilidade de gravação de nome, imagem ou logotipo nas laterais das malas, de acordo com padrões pré-definidos. Vendas individuais ao público consumidor final.
Custo estimado: Sem custos extras, malas já compõem mix de produtos da empresa.
Prazo: Dois meses para definição de modelos.
Responsáveis: Setor comercial e desenvolvimento de produto.
Controle para implantação: Verificação semanal do andamento da atividade.
Mensuração de resultados: Número de orçamentos para novos modelos, quantidade de malas vendidas e valores de vendas.

e) Ação: Distribuição 1

Definição: Ampliação do número de representantes comerciais.
Objetivo geral da ação: Aumentar o número de representantes comerciais cobrindo novos segmentos de mercados e regiões de atuação.
Objetivos específicos: Definir regiões de atuação e buscar novos representantes. Buscar quatro novos representantes comerciais em um ano.
Descrição: A presença de novos representantes comerciais potencializa a força de vendas da empresa. Distribuir os novos representantes em regiões ainda não atendidas e incentivar a atuação deles em diferentes segmentos de mercado, com isso ganhando escala de vendas.
Custo estimado: Gastos com contratação e ajuda de custo de R$ 800,00 mensais por representante pelo prazo de seis meses. Custo total de R$ 19.200,00.
Prazo: Doze meses.
Responsáveis: Diretor e setor comercial.
Controle para implantação: Verificação mensal do andamento da atividade.
Mensuração de resultados: Número de orçamentos para novas regiões e representantes, quantidade de malas vendidas e valores de vendas.

f) Ação: Distribuição 2

Definição: Pesquisar novas opções de frete e envio de produtos destinados à venda fracionada e e-commerce.
Objetivo geral da ação: Pesquisar e definir novas opções de frete para viabilizar vendas on-line e vendas para compradores individuais e para pequenas empresas.
Objetivos específicos: Reduzir custos de envio de vendas fracionadas.
Descrição: A empresa já possui um histórico de vendas fracionadas, de pequenas quantidades. Ao criar um novo canal de vendas on-line, através de um e-commerce próprio, o ganho em escala deste tipo de frete pode trazer novas opções de entrega com custos de comercialização reduzidos.

Custo estimado: Sem custos extras.
Prazo: Três meses para definição de novas opções de frete.
Responsáveis: Diretor, setor comercial, agência web, compras.
Controle para implantação: Verificação mensal do andamento da atividade.
Mensuração de resultados: Número de entregas, atrasos, reclamações sobre entregas, custos de fretes.

g) Ação: Distribuição 3

Definição: Criação de e-commerce próprio.
Objetivo geral da ação: Definir custos de investimento e iniciar operação de e-commerce próprio.
Objetivos específicos: Definir empresas e modelos de e-commerce disponíveis no mercado. Verificar formas de gerenciamento do sistema, prazos de execução, valores de investimento e formas de pagamento disponíveis. Iniciar venda de produtos próprios on-line.
Descrição: Criar um canal próprio de relacionamento e comercialização. Potencial para testar novos produtos e mercados.
Custo estimado: Investimento de R$ 15.000,00.
Prazo: Três meses para definição do projeto mais quatro meses para implantação do e-commerce.
Responsáveis: Diretor, setor comercial, compras.
Controle para implantação: Verificação mensal do andamento da atividade.
Mensuração de resultados: Número de acessos ao site, áreas mais visitadas, número de contatos gerados a partir do site, regiões de origem dos acessos, segmentos e modelos de maior interesse, quantidade de malas vendidas e valores de vendas.

h) Ação: Promocional 1

Definição: Plano de comunicação utilizando mídias sociais e Google Adwords.
Objetivo geral da ação: Definir novas formas de publicidade de baixo custo.

Objetivos específicos: Definir e executar plano de comunicação utilizando recursos web. Destaque para utilização de mídias sociais e anúncios Google.
Descrição: Utilizar o potencial de mídia da web com disseminação de conteúdos com baixo investimento.
Custo estimado: Investimento mensal de R$ 1.000,00.
Prazo: Um mês para planejamento e colocação em execução.
Responsáveis: Diretor, agência de publicidade.
Controle para implantação: Verificação mensal do andamento da atividade.
Mensuração de resultados: Número de visualizações e cliques aos anúncios, números de acessados gerados ao site, orçamentos gerados, origem dos acessos, quantidade de malas vendidas e valores de vendas.

i) Ação: Promocional 2

Definição: Campanha de marketing com fortalecimento do posicionamento e segmentação nos diferentes públicos.
Objetivo geral da ação: Divulgação do posicionamento de diferenciação e da marca Shadow's.
Objetivos específicos: Ação complementar ao plano de comunicação web, visa a divulgar a nova atuação comercial, posicionamento e atingir os novos públicos estabelecidos pela empresa.
Descrição: Fazer a segmentação de clientes e criar campanhas direcionadas para cada perfil de público, tendo como guarda-chuva, o posicionamento da empresa como fornecedora de malas de alta qualidade.
Produzir novos materiais de marketing direto (materiais gráficos) para utilização pelos representantes, conforme a segmentação de públicos a seguir:

- Indústria calçadista;
- Indústria de vestuário;
- Público profissional ampliado (novos segmentos, micro e pequenas empresas);

- Público de malas para viagens: Turismo de negócios e turismo de lazer;

- Público profissional especializado para as linhas promocionais (agências de publicidade, agências de marketing promocional, promotoras de eventos, fornecedores e distribuidores de materiais promocionais).

Custo estimado: verba anual de R$ 5.000,00 para cada público.

Prazo: Um mês para planejamento, execução conforme cronograma a definir.

Responsáveis: Diretor, agência de publicidade.

Controle para implantação: Verificação mensal do andamento da atividade.

Mensuração de resultados: Número de visualizações e cliques aos anúncios, números de acessados gerados ao site, orçamentos gerados, origem dos acessos, quantidade de malas vendidas e valores de vendas.

j) Ação: Promocional 3

Definição: Mapeamento de feiras para novos segmentos.

Objetivo geral da ação: Incentivar a visitação em feiras pelos representantes da empresa.

Objetivos específicos: Definir um plano de visitação a feiras setoriais pelos representantes da empresa.

Descrição: As feiras são grandes oportunidades de contato direto com novos clientes. Utilizar o novo posicionamento e nova cultura comercial como forma de incentivo aos representantes para a visitação a feiras e abertura de novas frentes de negócios.

Custo estimado: A definir.

Prazo: Mensal.

Responsáveis: Diretor, setor comercial, representantes comerciais.

Controle para implantação: Verificação mensal do andamento da atividade.

Mensuração de resultados: Número de eventos visitados, números de novos contatos, orçamentos gerados, números de novos segmentos atendidos, origem dos acessos, quantidade de malas vendidas e valores de vendas.

k) Ação: Preço 1

Definição: Criação de políticas de preços.
Objetivo geral da ação: Estabelecer políticas de preço adequadas para cada segmento atendido.
Objetivos específicos: Definir preços para desenvolvimento de novos modelos por encomenda, quantidades mínimas, descontos, preços para venda e-commerce e para novos segmentos atendidos.
Descrição: Desenvolver política de preços de acordo com a segmentação de clientes. As políticas visam ao estabelecimento de tabelas de preço e condições de comercialização de maneira a diminuir os prazos de negociação por parte dos clientes. Também devem estabelecer preços para alterações de modelos e novos desenvolvimentos de produtos, levando em consideração o tamanho e natureza dos clientes.
As políticas de preços também seguem a formatação adotada pela ação de campanha de marketing, admitindo que cada segmento possui as suas particularidades. Os segmentos são:

- Indústria calçadista;
- Indústria de vestuário;
- Público profissional ampliado (novos segmentos, micro e pequenas empresas);
- Público de malas para viagens: Turismo de negócios e turismo de lazer;
- Público profissional especializado para as linhas promocionais (agências de publicidade, agências de marketing promocional, promotoras de eventos, fornecedores e distribuidores de materiais promocionais).

Custo estimado: A definir.
Prazo: Três meses para discussões e definição das políticas de preço.
Responsáveis: Diretor, com o suporte dos setores: comercial, representantes, financeiro, compras, desenvolvimento.
Controle para implantação: Verificação mensal do andamento da atividade.

Mensuração de resultados: Número de orçamentos gerados, quantidade de malas vendidas e valores de vendas.

ESTRATÉGIA	AÇÃO	RESPONSÁVEIS	PRAZO	CUSTO (primeiro ano)
MACRO - DIFERENCIAÇÃO	Ampliação da linha de produtos 1 Disponibilizar modelos já desenvolvidos como produtos de linha. Selecionar segmentos e modelos prioritários. Compor linhas exclusivas e produzir amostras.	Setor comercial e desenvolvimento de produto.	3 meses	R$ 6.000,00
PRODUTO a) Ampliação dos produtos considerados de linha e segmentação por mercados; b) Criar linha de malas de viagem; c) Criação de novos modelos de malas para segmentos potenciais;	Ampliação da linha de produtos 2 Criar programa de desenvolvimento de novos produtos. Selecionar segmentos prioritários, realizar visitas técnicas, desenvolver modelos específicos e amostras.	Setor comercial e representantes.	Mensal	R$ 8.400,00
	Ampliação prods 3 Estabelecer programação de requisição de novas patentes de produtos.	Setor comercial e desenvolvimento de produto.	Semestral	R$ 10.000,00
	Ampliação da linha de produtos 4 Desenvolver linha de malas para viagem. Selecionar modelos. Compor linhas para os públicos de negócios e de lazer.	Setor comercial e desenvolvimento de produto.	2 meses	Sem custo
DISTRIBUIÇÃO a) Ampliação das regiões de abrangência do atendimento da empresa b) Criar e-commerce próprio	Distribuição 1 Ampliar número de representante comerciais. Estabelecer novas regiões de atuação com potencial de vendas. Selecionar novos representantes.	Diretor e setor comercial.	12 meses	R$ 19.200,00
	Distribuição 2 Pesquisar e definir novas opções de frete e envio de produtos destinida à venda de pequenas volumes e especializadas em e-commerce.	Diretor, setor comercial, agência web, compras.	3 meses	Sem custo
	Distribuição 3 Criação de e-commerce.Orçamentação e desenvolvimento do projeto.	Diretor, setor comercial, compras.	7 meses	R$ 15.000,00

ESTRATÉGIA	AÇÃO	RESPONSÁVEIS	PRAZO	CUSTO (primeiro ano)
PROMOÇÃO a) Segmentar clientes de acordo com linha de produtos b) Criar planos de comunicação para o ambiente web	Promocional 1 Desenvolver plano de comunicação utilizando mídias sociais e google adwords.	Diretor, agência de publicidade.	Mensal	R$ 12.000,00
	Promocional 2 Criar campanha de comunicação destinada aos diferentes segmentos: - Indústria calçadista; - Indústria de vestuário; - Público profissional ampliado (novos segmentos, micro e pequenas empresas); - Público de malas para viagens: negócios e lazer; - Público especializado malas promocionais.	Diretor, agência de publicidade.	Conforme demanda	R$ 25.000,00
	Promocional 3 Ampliar visitação em feiras e eventos. Fazer mapeamento de feiras e eventos. Definir um plano de visitações pelos representantes da empresa.	Diretor, setor comercial, representantes comerciais.	Mensal	Sem custo
PREÇO a) Desenvolver novas políticas de preço	Preço 1 Estabelecer políticas de preços diferenciadas aos diferentes públicos: - Indústria calçadista; - Indústria de vestuário; - Público profissional ampliado (novos segmentos, micro e pequenas empresas); - Público de malas para viagens: negócios e lazer; - Público especializado malas promocionais.	Diretor, com o suporte dos setores: comercial, representantes, financeiro, compras, desenvolvimento.	3 meses	Sem custo
		CUSTO TOTAL PARA O PRIMEIRO ANO	R$	95.600,00
		CUSTO TOTAL PARA O SEGUNDO ANO	R$	55.400,00

Tabela 4 – Quadro Resumo do Plano de Ação Shadow's

Fonte: Autor(2013).

4.5 CONTROLES DE MARKETING

Para controle das ações de marketing propostas, foram definidas duas formas distintas, explicitadas nos planos de ação: controle para implantação e mensuração

de resultados. Estas duas formas de controle foram definidas em função das ações de marketing necessitarem de um processo de implantação e, posteriormente, a sua execução efetiva. Desta forma, já estão previstas as formas de mensurar os objetivos de marketing, mesmo os considerados intangíveis, definidos para a empresa.

Assim, o controle da implantação de cada ação se dá em reuniões periódicas para verificação do andamento de cada tarefa, uma vez que cada ação tem objetivos específicos e orçamentos próprios. Para mensuração de resultados foram definidos indicadores comerciais, gerados pelos sistemas atualmente já disponíveis na empresa e, também, por indicadores que serão gerados a partir da implantação do plano de comunicação para ambiente web e pelo sistema de e-commerce desenvolvido para a empresa. Com isto, o monitoramento da resposta às ações de comunicação, como número de visitações e cliques em campanhas, em cruzamento com a maior incidência de orçamentos e compras efetivas, demonstrará que os objetivos de reconhecimento e ampliação da comercialização estão sendo absorvidos pelos públicos da empresa e gerando resultados para a mesma, assim comprovando a eficácia do plano de marketing proposto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de atuação da empresa é amplo. A situação de crescimento é favorável e os investimentos realizados pelo diretor na área produtiva possibilitam a ampliação de sua atuação em busca do retorno almejado. Porém, a empresa já sente, cada vez mais, a presença de concorrentes lutando por espaços que antes eram seus no mercado.

A elaboração do plano de marketing é essencial para verificar a situação da empresa e tomar medidas em busca de resultados. Fica claro que novos caminhos se abrem para a empresa, para ampliação de suas linhas de produtos e uma atuação mais aberta, abordando diferentes perfis de clientes. O plano de marketing contribui neste sentido, permitindo vislumbrar estas novas possibilidades e verificar o passo a passo necessário para enfrentar estes novos cenários.

No plano de ação proposto, as estratégias e ações buscaram fortalecer os pontos fortes da empresa, que possui uma atuação destacada em segmentos e regiões específicas e ampliar isto para novos clientes, disponibilizando os seus produtos para novos clientes que possuam o potencial e desejo de utilizá-los. Desta forma, o plano coloca como necessária uma mudança em sua postura comercial, tornando-a mais agressiva, com um posicionamento mais definido. Assim, propõe ações para combater as duas principais ameaças, o grande número de concorrentes e a presença de produtos similares de baixo custo que trazem como consequência uma concorrência predatória para a empresa.

A partir disto, foi proposto o posicionamento macro de Diferenciação para a empresa, a fim de distingui-la dos fornecedores de produtos similares de baixa qualidade e preço. Como desdobramento desta postura, foram elaboradas oito estratégias divididas de entre os quatro P’s do composto de marketing. As estratégias buscam a ampliação de mercados de atuação.

Dentre as principais estratégias e, por conseqüência, planos de ação, estão: a segmentação de novos perfis de clientes com potencial de compra de produtos da empresa, formatação de um programa de desenvolvimento de novos produtos e criação de linhas específicas de produtos para estes clientes como estratégias de produtos; criação de linhas de comunicação específicas e uso de recursos de Internet como meio de comunicação como estratégias e ações de comunicação; ampliação do número de representantes e desenvolvimento de um e-commerce como estratégia de ampliação da distribuição; e por fim o desenvolvimento de políticas de preços específicas para os diferentes perfis de clientes definidos.

Como limitação do trabalho, fica em aberto uma avaliação financeira mais profunda para análise do resultado dos investimentos propostos. Porém, as previsões orçamentárias descritas dão um sólido ponto de partida para a avaliação da implantação do plano. Quanto à eficácia do plano no que diz respeito ao alcance da metas e objetivos propostos, principalmente no que se refere ao objetivo de crescimento de 30% no volume de vendas, ele está alicerçado em um grande incremento de todo o processo de vendas. Para tanto, estabeleceram-se as proposições de: praticamente dobrar o número de representantes; ampliar os segmentos de atuação; ampliar as áreas geográficas de atuação; abrir novos canais de comunicação e um canal de comercialização próprio; além de ampliar a exposição de marca. Tudo isso indica que se torna perfeitamente exequível o crescimento projetado, configurando-se em um fator de extrema importância para o sucesso de um planejamento: objetivos realistas e factíveis, que geram motivação e satisfação dos envolvidos na sua execução.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity – Gerenciando o Valor da Marca**. 14. ed; São Paulo: Elsevier, 1998.

Acesso a internet Brasil. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/05/1279552-acesso-a-internet-no-brasil-cresce-mas-53-da-populacao-ainda-nao-usa-a-rede.shtml. Acesso em: 04 de jun. 2013.

BNDES Setorial, **Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação.** Rio de Janeiro, 2009.

BOX 1824, **Projeto Sonho Brasileiro.** São Paulo, 2011.

CETELEM BGNe e IOSOS-Public Affairs. **O Observador Brasil 2012.** São Paulo, 2012.

Crescimento setor têxtil. Disponível em: http://www.iemi.com.br/2013/06/19/setor-textil-e-vestuario-de-sc-cresce-acima-da-media-nacional/>. Acesso em: 04 de jun. 2013.

DIEESE. **Desindustrialização: Conceito e a situação do Brasil – Nota Técnica, Departamento de Estatística e Estudos Socioeconômicos.** São Paulo: junho de 2011.

DIEESE. **Desindustrialização: conceito e a situação do Brasil**. Número 100, Junho de 2011.

FEE, **Resumo Estatístico do RS – 2011**. Rio Grande do Sul, 2011.

FERREL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégias de Marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

HUBBARD, Douglas W. **Como Mensurar qualquer coisa encontrando o valor do que é intangível nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

IBGE, **A dinâmica demográfica brasileira e os impactos nas políticas públicas - Indicadores Sociodemográficos e de Saúde no Brasil.** 2009.

IBGE, **Pesquisa Mensal de Emprego – PME, Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e respostas.** 2010.

IBGE, **Pesquisa Mensal de Emprego – PME, Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e respostas**. 2010.

KOTLER, Philip. **A Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **A Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Princípios Marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip e LEE, Nancy. **Marketing no Setor Público**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed / Bookman, 2008.

KOTLER, Philip: KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: ediouro, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina A. e Lakatos, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesa Amaru. **Introdução à Administração**.5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, Auster Moreira e Reginato, Luciana. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª. Ed. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. **Branding**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

QUADROS, J. N., SEGATTO, S. S., WEISE, A. D., CIPOLAT, C., SILVEIRA, D. D., WEBER, L. R. **Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS**. REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA, v. 6, n. 2, p. 71-88, 2012.

Setor Turismo Brasil. Disponível em: http://www.aeroportogaleao.net/noticias/turismo-noticias/crescimento-no-setor-de-turismo-sera-de-51-ate-2023 Acesso em: 04 jun. 2013.

Setor Turismo Brasil. Disponível em: http://www.abeoc.org.br/2013/03/economist-destaca-crescimento-do-turismo-de-negocios-no-brasil/ Acesso em: 04 jun. 2013.

Setor Turismo Brasil. Disponível em: http://www.dci.com.br/servicos/turismo-brasileiro-espera-crescimento-de-10-no-ano-id341158.html Acesso em: 04 jun. 2013.

Setor Turismo Brasil. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/infra_publica/ Acesso em: 04 jun. 2013.

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