

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING

Rodrigo Mendes Cielo

PLANO DE MARKETING PARA O GRUPO HS

Porto Alegre

2008

Rodrigo Mendes Cielo

PLANO DE MARKETING PARA O GRUPO HS

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing.

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Pizzutti

Co-orientadora: Profa. Adm. Mellina Terres

Porto Alegre

2008

Agradecimentos

A minha família, por todo amor, carinho, ajuda e dedicação a mim, tornando possível a realização deste curso de especialização.

Aos Diretores e colegas de trabalho do Grupo HS. Por fornecerem apoio e informações necessárias para o desenvolvimento deste projeto.

A minha orientadora Professora Mellina Terres, pelos conhecimentos transmitidos e dedicada orientação.

Aos meus amigos, minhas colegas de aula e demais pessoas, que de alguma forma me estimularam e colaboram para a elaboração deste trabalho.

*“Covardes nunca tentam,
fracassados nunca terminam,
vencedores nunca desistem.”*

Norman Vincent Peale

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Marketing, visa cumprir uma exigência do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O presente projeto consiste na elaboração de um Plano de Marketing para a organização Grupo HS, empresa que atua no setor de distribuição de produtos de higiene e limpeza institucional.

A empresa, ciente da necessidade de obter o maior número possível de informações sobre o mercado, e confiante de que o planejamento é uma prática importantíssima para o desenvolvimento de qualquer negócio, deseja orientar suas atitudes e decisões através de um plano de marketing.

Este estudo inicia-se com uma breve explanação sobre as aceleradas mudanças no mercado e a forte competição decorrente disto.

Em seguida, é realizada a delimitação do tema e na seqüência a definição do problema ao qual o plano de marketing pretende resolver.

São apresentados também os objetivos do trabalho, e a revisão da literatura que visa fundamentar teoricamente o estudo.

Quanto ao método utilizado para a concepção deste projeto, a técnica escolhida foi a pesquisa qualitativa de estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados foram utilizados a entrevista semi-estruturada, além da coleta de dados secundários e da técnica de Análise de Conteúdo para obtenção das informações necessárias.

Em uma próxima etapa são apresentadas as oportunidades oferecidas pelo mercado e suas ameaças, identificados os pontos fracos e fortes da organização, e analisados o ambiente interno e externo relacionados à mesma, a fim de estabelecer as estratégias e o plano de ação a serem seguidos.

Finalmente, define-se o Plano de Ação a ser seguido, considerando-se o atual cenário da empresa, assim como as conclusões que podem ser feitas a partir da realização do estudo.

Cabe lembrar, que para a realização deste estudo, o autor procurou aliar os mais modernos conceitos teóricos a melhor prática aplicada, gerando um documento de real valor para a organização em questão.

ABSTRACT

This work Completion of the Course of expertise in Marketing, aims to fulfill a requirement of the Postgraduate Program in Administration, the School of Administration at the Federal University of Rio Grande do Sul.

This project is the development of a Marketing Plan for the organisation Grupo HS, a company that operates in the sector of distribution of hygiene products and institutional cleaning.

The company, aware of the need to obtain the largest possible number of market information, and confident that the planning is an important practice for the development of any business, want to guide your actions and decisions through a marketing plan.

This study begins with a brief explanation about the rapid changes in market and strong competition arising from this.

Then, it held the delimitation of the issue and afterwards the definition of the problem to which the marketing plan seeks to solve.

They are also presented the objectives of the work, and review of literature that seeks to justify theoretically the study.

As for the method used for the design of this project, the technology chosen was the qualitative research of case study. As a tool for data collection were used to semi-structured, in addition to the collection of secondary data and technical analysis of the content to obtain the necessary information.

In a next step are given the opportunities offered by the market and its threats, identified the strengths and weaknesses of the organization, and analysed the internal and external environment related to it, in order to establish the strategies and plan of action to be followed.

Finally, down to the Plan of Action to be followed, considering the current scenario of the company and the conclusions that can be made from the study.

It is recalled that for this study, the author sought to combine the most modern theoretical concepts applied the best practices, generating a document of real value to the organisation concerned.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	12
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 SETOR DE SERVIÇOS	16
2.2 MARKETING DE SERVIÇOS	18
2.2.1 Qualidade dos Serviços	19
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.3.1 Plano de Marketing	24
2.3.1.1 Análise S.W.O.T	25
3 MÉTODO	27
3.1 Desenho da Pesquisa	27
4 RESULTADOS	29
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	29
4.1.1 Caracterização da Empresa	29
4.1.2 Planejamento Estratégico	30
4.2 PLANO DE MARKETING	31
4.2.1 Matriz Produto/Serviço	31
4.2.2 Análise Situacional	32
4.2.2.1 Cenários	32
4.2.2.2 Clientes	34
4.2.2.3 Concorrentes	35

4.2.3 Análise S.W.O.T.	40
4.2.3.1 Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças	40
4.2.3.2 Ambiente Interno: Pontos Fortes e Pontos fracos	42
4.2.3.3 Desenvolvimento de Estratégias	44
4.2.4 Definição dos Objetivos	46
4.2.5 Plano de Ação	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz Produto/Serviço Grupo HS	31
Tabela 2 – Análise da Concorrência	37
Tabela 3 – Oportunidades Grupo HS	40
Tabela 4 – Ameaças Grupo HS	41
Tabela 5 – Pontos Fortes Grupo HS	42
Tabela 6 – Pontos Fracos Grupo HS	43
Tabela 7 – Estratégias para Aproveitamento das Capacidades	44
Tabela 8 – Estratégias para Minimização das Limitações	45
Tabela 9 – Estratégias para Conversão das Desvantagens	45
Tabela 10 – Plano de Ação Grupo HS	47

1 INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças e as evoluções em todos os âmbitos em nossa sociedade tornam a competição entre as empresas, independentemente do seu porte, cada vez mais acirrada. Adaptar-se a esta nova característica do mercado e estabelecer estratégias competitivas são, sem dúvida, os principais desafios das organizações neste novo milênio.

Esta tendência de competição, reforçada pelo crescente e constante nível de exigência dos consumidores quanto à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, obrigam as organizações a se capacitarem cada vez mais, a fim de que possam sobreviver e concorrer no mercado onde atuam, buscando não somente a sua maior diferenciação, mas também um incremento na sua fatia de mercado.

Como reflexo deste cenário, é totalmente imprescindível que toda instituição trabalhe de forma coesa e planejada, para que disponha de subsídios frente a qualquer tipo de dificuldade e ameaças a seus negócios, e para que tenha capacidade de usufruir, da melhor maneira possível, das oportunidades oferecidas pelo mercado, desenvolvendo assim vantagens competitivas que ajudem a garantir crescimento, estabilidade e rentabilidade.

Neste sentido o presente trabalho tem o objetivo de propor um Plano de Marketing para a organização Grupo HS, a fim de que a empresa possa conhecer verdadeiramente suas potencialidades e fragilidades, enfrentar as ameaças existentes e ao mesmo tempo aproveitar as oportunidades oriundas deste contexto, através da análise situacional da instituição.

Em um primeiro momento será realizada uma revisão da literatura, onde serão abordados os assuntos teóricos relacionados ao Setor de Serviços, como também Marketing de Serviços e Qualidade nos Serviços, além dos temas Planejamento Estratégico e Análise SWOT, logicamente, adaptados a realidade da organização. Nesta etapa buscou-se combinar os autores que mais se encaixam no

perfil e propósito do trabalho. A partir disso será definido o método de pesquisa bem como a análise dos dados e resultados obtidos.

No segundo momento o projeto terá cunho prático onde, baseado na primeira etapa, será realizada a análise situacional da empresa, bem como oportunidades e ameaças de mercado, e pontos fortes e fracos de marketing.

A etapa final consistirá na elaboração do Plano de Ação a ser proposto para a instituição objeto deste estudo.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Atualmente uma das maiores tendências no mundo empresarial tem sido o extraordinário crescimento no setor de serviços, utilizado como estratégia de diferenciação, dentro da oferta de mercado oferecida por uma empresa (KOTLER, 2000).

Os serviços caracterizados como ferramentas do mix de marketing são utilizados pelas empresas para atingir seus objetivos junto a seu mercado-alvo (*target*), e compõem uma das categorias de ofertas básicas empregadas para satisfazer a uma necessidade ou desejo do cliente potencial (*prospect*) (KOTLER, 2000).

O processo de aproximação e conhecimento, junto à criação de soluções de alta qualidade que satisfaçam e conquistem os clientes, constituem algumas das tarefas básicas do marketing de serviços efetivo profissionalizado (KOTLER, 2000).

Uma orientação de marketing voltada para o cliente, baseia-se no pleno entendimento do ambiente competitivo e da natureza do mercado, como fonte de informações para a formulação de planos de ações estratégicos, ou seja, estratégias de marketing (KOHLI apud SHETH, 2001).

A implementação de um planejamento estratégico adequado às estratégias de marketing é uma questão imperativa para qualquer organização que deseja obter sucesso. Além disso, uma empresa necessita antes de tudo, estar orientada para o mercado analisando profundamente as oportunidades existentes, descobrindo as possíveis ameaças, e quantificando suas reais características dentro do contexto (CAMALIONTE et al., 2004).

No desenvolvimento de um plano de marketing, devem constar as estratégias e os objetivos de marketing baseados tanto na análise situacional quanto em uma análise SWOT consistente sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição (CAMALIONTE et al., 2004).

Portanto, a elaboração de um plano de ação sólido é de extrema relevância para qualquer organização que queria dirigir e coordenar seus esforços de marketing na direção da concretização de seus objetivos (CAMALIONTE et al., 2004).

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em todo o setor de serviços, observa-se um grande esforço das organizações no sentido de se tornarem e manterem-se competitivas e em crescimento. Para a organização Grupo HS, esta realidade não é diferente.

A NTM Comercial e Distribuidora Ltda., conhecida pelo nome fantasia de Grupo HS, é um instituição de capital fechado, que se caracteriza por ser uma empresa familiar. Pioneira na introdução do negócio de distribuição de produtos de higiene e limpeza para o mercado institucional no Rio Grande do Sul com papéis não-reciclados, tem suas bases firmadas no mercado gaúcho há mais de 10 anos.

Com o objetivo de serem competitivas, as empresas do setor de higiene e limpeza institucional como um todo, estão cada vez mais preocupadas em oferecer produtos com alta qualidade e prestar serviços diferenciados que garantam a

satisfação e fidelidade de seus clientes e como conseqüência, aumentem sua rentabilidade.

O Grupo HS, além de fornecer produtos de alta qualidade, também é considerado um excelente prestador de serviços, sendo um líder em seu segmento. Contudo, está enfrentando dificuldades na ampliação de sua participação de mercado e assistindo a um crescimento constante da concorrência.

Um dos fatores que podem estar influenciando neste cenário é o fato do Grupo HS estar vivenciando um déficit de entrega de material (equipamentos de suporte para seus produtos), agregados a problemas no suporte ao cliente, referentes aos processos de instalação e manutenção preventiva oferecidas em seus serviços, o que vem gerando insatisfação de alguns clientes e perda de outros para a concorrência.

Dado o panorama apresentado, faz-se necessário que a empresa busque um conhecimento profundo sobre seu negócio, seus clientes e principalmente, sobre o mercado onde está inserida, aprimorando os demais serviços oferecidos, sendo capaz de retomar seu poder de diferenciação competitiva e qualidade do serviço prestado.

Para tanto, a empresa considerou o fato de se entender melhor as necessidades, oportunidades e ameaças do mercado, através de um plano de marketing a ser utilizado como norteador para as ações a serem seguidas, desenvolvendo-se estratégias assertivas junto ao mercado e clientes-alvo, garantindo novamente a satisfação de seus consumidores com a utilização de alternativos mecanismos de diferenciação.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar uma análise situacional da organização Grupo HS e desenhar um plano de ação dada à realidade atual da empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar o cenário atual do Grupo HS.
- Detectar ameaças e oportunidades do Grupo HS.
- Determinar pontos fracos e fortes do Grupo HS.
- Propor um plano de ação a ser implementado pelo Grupo HS.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é realizada a revisão da literatura que servirá como base para o presente estudo. Inicialmente, o setor de serviços será brevemente investigado a fim de que se tenha uma base teórica inicial sólida. A seguir, a qualidade dos serviços será discutida em especial. Após, a literatura referente ao planejamento estratégico será examinada. Por fim será analisada a literatura referente ao plano de marketing especificamente.

2.1 SETOR DE SERVIÇOS

Como reflexo do crescimento da economia mundial, os investimentos no setor de serviços tem aumentado significativamente, em virtude disto, uma quantidade cada vez maior de serviços pode ser criada e oferecida à sociedade, constituindo-se um mix mais variado de ofertas ao mercado consumidor, além de representar uma parcela considerável de todos os novos postos de trabalho (KOTLER, 2000).

BOONE & KURTZ (1998, p. 298) utilizam a definição atual da Associação Americana de Marketing para definir serviço como:

“Serviços são produtos... que são intangíveis, ou pelo menos o são de forma substancial. Se totalmente intangíveis, são comercializados diretamente do produtor para o usuário, não podem ser transportados nem armazenados, e são quase instantaneamente perecíveis. Os produtos de serviço são frequentemente difíceis de serem identificados, uma vez que passam a existir ao mesmo tempo em que são comprados e consumidos. São compostos de elementos intangíveis inseparáveis, geralmente envolvem a participação do cliente de alguma maneira importante, não podem ser vendidos no sentido de transferência de propriedade, e não tem direito de posse.”

Como resultado do crescente aumento no número de serviços entregue pelas empresas nos últimos tempos e por desempenhar papel importante na competitividade comercial, se faz necessária uma minuciosa distinção entre as diferentes categorias de mix de serviços utilizadas pelas instituições. Segundo KOTLER (2000), cinco categorias distintas de ofertas podem ser entregues aos clientes:

1. Bem Tangível: onde a oferta não contém nenhum tipo de serviço associado.
2. Bem Tangível associado a serviços: quando a oferta de um bem tangível dispõe de um ou mais serviços.
3. Híbrido: oferta tanto de bens quanto de serviços.
4. Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: caracteriza-se em uma oferta de um serviço principal com a adição de serviços ou bens secundários.
5. Serviço puro: onde a oferta é somente de um serviço.

Além destas cinco categorizações, KOTLER (2000) retrata algumas generalizações que ajudam a compreender melhor esta distinção entre os serviços. O autor ressalta que os serviços podem tanto ser baseados em equipamentos, quanto em pessoas; destaca a importância ou não da presença do cliente; salienta a diferenciação quanto ao tipo de atendimento das necessidades do serviço prestado (necessidade pessoal ou empresarial) e finaliza descrevendo as distintas particularidades entre os prestadores de serviços, que se caracterizam em objetivo (com ou sem fins lucrativos) e em propriedade (privados ou públicos).

O mercado de serviços é caracterizado como um mercado diferenciado, devido à diversidade provocada pelas características peculiares apresentadas em um determinado serviço (BOONE & KURTZ, 1998).

Pelo fato do serviço ser intangível, não possuir características que atraiam os sentidos dos consumidores, os compradores irão procurar por empresas que demonstrem sinais e evidências de qualidade em seus serviços. Avaliarão as instalações, as pessoas, os equipamentos, os preços, o material de comunicação, enfim, tudo o que for tangível. A empresa vendedora deverá se apresentar da

melhor maneira possível, comunicando os benefícios do uso de seus serviços, agregando conceito à ofertas abstratas a fim de reduzir as incertezas (BOONE & KURTZ, 1998).

Visto que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, se faz necessária uma integração de confiabilidade e respeito entre prestador de serviço e cliente, uma vez que a percepção dos compradores relativa ao prestador de serviço, acaba se tornando a percepção sobre o próprio serviço (BOONE & KURTZ, 1998).

Além de sua inseparabilidade, o serviço é variável, fato que acaba dificultando qualquer processo de padronização, devido a influência de elementos como fornecedor, comprador, local e data de realização, não podendo nem mesmo ser estocado, como consequência de sua perecibilidade, fatores que exercem influencia no momento de sua concepção (KOTLER, 2000).

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

Como forma de identificar o mercado alvo de marketing para as empresas prestadoras de serviço, os profissionais responsáveis pelo marketing de serviços utilizam os mais variados tipos de segmentação e estratégias, desenvolvendo um composto de marketing eficaz, onde a variável demográfica recebe maior atenção e atuação (BOONE & KURTZ, 1998).

Todos os tipos de serviços recebem algum tipo de classificação, sendo eles classificados como serviços de consumo ou serviços empresariais, como consequência de seu uso previsto. Até mesmo nos casos onde os serviços atingem tanto os consumidores finais quanto compradores organizacionais, as empresas de serviços desenvolvem estratégias de marketing distintas para cada segmento, o que potencializa os bons resultados e personaliza o atendimento (BOONE & KURTZ, 1998).

GRONROOS (apud KOTLER, 2000) apresenta algumas definições sobre marketing externo, interno e interativo, caracterizados com os três tipos de marketing utilizados como estratégias dentro da perspectiva sobre marketing de serviços.

O autor destaca marketing externo como o processo normal de preparo, determinação de preços, distribuição e promoção entregue ao cliente; classifica o marketing interno como o processo voltado aos funcionários de uma empresa, abrangendo treinamento e motivação, visando o bom atendimento dos consumidores; e como último item fala sobre marketing interativo, enfatizando o processo de troca entre funcionários e clientes externos, uma vez que estes não julgam os serviços apenas pela qualidade técnica e qualidade funcional, mas também pelo tipo de atendimento recebido.

Devido ao fato dos consumidores estarem cada vez mais atentos e exigentes com relação aos aspectos que envolvem a contratação de qualquer tipo de serviço, as empresas prestadoras de serviços estão sendo forçadas a aumentarem seu potencial de diferenciação, produtividade e qualidade com forma de manter um alto nível de qualidade experimental que os serviços proporcionam (KOTLER, 2000).

2.2.1 Qualidade dos Serviços

Conforme destacado usualmente por diversos autores, economistas, jornalistas e empresários; a constante e intensa competição continua obrigando as organizações a buscarem alternativos caminhos de diferenciação. A conhecida estratégia baseada na entrega de um serviço de alta qualidade, ainda vem apresentando eficácia, sustentando perfeitamente um dos pré-requisitos para o sucesso (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY, 1988).

O construto qualidade, contextualizado em diversas literaturas sobre serviços, está diretamente envolvido com a qualidade percebida, derivada do julgamento dos consumidores sobre excelência ou superioridade, ou seja, entendida como a maneira pela qual o consumidor julga a excelência ou superioridade de um

fornecedor, a forma como compara o serviço recebido, com o que deveria receber. Onde a avaliação da qualidade vai resultar da diferença entre suas expectativas e o efetivamente recebido, vista como o degrau e direção da discrepância entre percepção e expectativas dos consumidores (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY, 1988).

O tema qualidade em serviços torna o conceito de qualidade muito mais complexo, não podendo ser mensurado por aspectos objetivos, devido às características específicas dos serviços. Onde a qualidade representa um construto abstrato e ilusório baseado em fatores distintos dos serviços como intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade (produção e consumo). Sendo assim, a percepção da qualidade por parte do usuário é a medida mais adequada de se avaliar esta questão, como concordam os autores PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1988).

O conceito de qualidade em serviço, de acordo com GARVIN (1992), identifica cinco abordagens básicas para definir o que vem a ser qualidade:

- Qualidade transcendental: a qualidade é constituída na excelência inata, uma característica absoluta, passível de ser apreendida, porém não de ser definida (GARVIN, 1992).
- Qualidade baseada no produto: defendida por SLACK et al. (1996), como um conjunto mensurável e preciso de características.
- Qualidade baseada no usuário: entendida como a capacidade de promover a satisfação de uma necessidade, de forma adequada às preferências do consumidor, estando também adequada ao uso (JURAN, 1974).
- Qualidade baseada na produção: entendida como aquela em conformidade com as especificações (CROSBY, 1979) de um projeto, ou adequada ao propósito com que as especificações foram feitas (SLACK et al., 1996).
- Qualidade centrada no valor: os custos e os preços adquirem relevo e um produto de qualidade é aquele que provê desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável (GARVIN, 1992, p. 45).

BOONE & KURTZ (1998) salientam que a qualidade do serviço é referente à qualidade esperada e percebida de uma oferta, que a existência de lacunas entre estes dois tipos de qualidade pode ser favorável ou desfavorável para as organizações, pois determinarão à satisfação ou insatisfação do consumidor. Destacam que a percepção desta qualidade acontece no momento da prestação do serviço, definido como “o ponto de interação efetiva entre o cliente e o prestador de serviço”, caracterizando os colaboradores que mantêm um contato direto com o cliente como os responsáveis determinantes pela prestação de serviço satisfatória ou não.

A caracterização da satisfação pode ser definida como o estado psicológico quando as expectativas emocionais são compatíveis aos sentimentos prioritários dos consumidores com relação à consumação de uma experiência, resumindo satisfação a um natural estado de transição específico (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY, 1988). Neste sentido, a percepção da qualidade do serviço é fruto de uma ação de avaliação global, ou atitude de julgamento evolutivo, onde a satisfação reflete exclusivamente a transição específica a outro estado emocional, reforçando a relação entre os dois construtos.

Diversas práticas são utilizadas para alcançar um serviço de elevada excelência. As organizações prestadoras de serviços trabalham dentro de uma concepção estratégica focada em seus clientes-alvo e suas necessidades, onde a alta gerência também compartilha o mesmo compromisso com a qualidade, com o estabelecimento de padrões de qualidade rigorosamente altos e avaliações de desempenho constantes, bem como avaliações sobre a concorrência, além do enfoque em resolver os problemas dos clientes de maneira rápida e satisfatória, dando-se também atenção à relação empresa-funcionário, visto que os últimos têm papel fundamental na satisfação dos consumidores (KOTLER, 2000).

Hoje, praticamente todos os clientes de uma empresa, não aceitam mais qualidade inferior ou mediana, fato que se tornou um verdadeiro desafio para todos os executivos dentro de uma organização, que necessitam melhorar constantemente sua oferta de qualidade nos produtos e serviços para conseguirem se distanciar dos oponentes (KOTLER, 2000).

KOTLER (2000, p. 79) afirma:

Há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo em que sustentam preços mais altos e (frequentemente) custos menores. Portanto, programas de melhoria da qualidade normalmente aumentam a lucratividade.

Dessa forma, se o cliente acredita ter recebido um serviço, cuja qualidade supera suas expectativas, este serviço é classificado como um serviço de qualidade superior, o que possibilita que o mesmo repita a experiência, contribuindo para uma futura fidelização. O que ratifica PORTER (1992), quando destaca que empresas cujos serviços são percebidos como superiores pelos clientes, obtém sobre a concorrência, melhores preços, maior lucratividade e fidelidade, além de diferenciação.

O gerenciamento da qualidade dos serviços prestados por uma empresa, determina o sucesso ou não da mesma, uma vez que as expectativas dos clientes são formadas por suas experiências anteriores, pelas indicações de outros compradores e pela propaganda desenvolvida. É extremamente importante à entrega de alta qualidade, contemplando-se sempre fatores como, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e itens tangíveis (KOTLER, 2000).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme salienta KOTLER (2000), o mercado global dos negócios ratifica a conquista e retenção de clientes satisfeitos como uma das ferramentas mais potentes de competição frente a atual situação mundial de contínua mudança, onde o planejamento estratégico passa mais do que nunca a ser orientado para o mercado.

Este mesmo autor traz uma definição de planejamento estratégico orientado para o mercado que retrata ainda mais o cenário contemporâneo:

O **planejamento estratégico orientado para o mercado** é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados (KOTLER, 2000, p. 86).

No atual mercado globalizado, onde as mudanças são cada vez mais velozes, a concorrência mais acirrada, a tecnologia inovadora e os consumidores mais e mais exigentes, o planejamento estratégico é a principal ferramenta de gestão de negócios utilizada pelos executivos da alta direção dentro das organizações, tornando-se uma competência indissociável da liderança e fator crítico de sucesso para qualquer instituição (CAMALIONTE et al., 2004).

Atualmente a principal meta do planejamento estratégico é auxiliar uma empresa a selecionar e organizar seus negócios de modo a manter-se saudável, bem-sucedida, e até mesmo sobreviver dentro deste ambiente instável e turbulento do século XXI (KOTLER, 2000).

O entendimento do planejamento estratégico dentro de uma corporação é traçado em quatro níveis. No primeiro nível, nível corporativo ou organizacional é estabelecido, pela matriz da empresa, o plano estratégico corporativo, contemplando a missão, políticas, estratégias e metas, determinando a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios irão atuar. Em um segundo nível, nível de divisão, cada divisão estabelece um plano de divisão, alocando os recursos necessários para cada unidade de negócios dentro da sua atuação. No nível unidade de negócios, é desenvolvido um plano estratégico da unidade de negócios restrito para cada seção. Como último nível, nível de produto, dentro de uma unidade de negócios, é desenvolvido um plano de marketing, com estratégias específicas para atingir os objetivos no mercado (KOTLER, 2000).

2.3.1 Plano de Marketing

Caracterizado como um documento que resume o Planejamento de Marketing contempla os requisitos necessários para a coordenação dos recursos humanos,

financeiros e materiais, responsáveis pela geração de resultados positivos para a empresa e sociedade (AMBRÓSIO, 1999).

Utilizado como instrumento central na direção e coordenação dos esforços de marketing, auxilia na identificação das oportunidades mais promissoras para o negócio da empresa e mostra como obter e manter posições desejadas no mercado (KOTLER, 2000). Estabelece os objetivos de marketing da companhia e sugere estratégias para o alcance dos mesmos (WESTWOOD, 1996).

Segundo COBRA (1991), o plano de marketing é o mais importante de todos os documentos administrativos da área de marketing de uma organização, servindo como base na qual os outros planos de uma instituição devem ser estruturados.

É através da relação entre as atividades de administração de marketing – análise, planejamento, implementação e controle – que uma organização consegue identificar a melhor maneira de criar e colocar em prática seu mix de marketing, atendendo os objetivos do mercado-alvo. A elaboração de um plano de marketing traduz quais as ações necessárias para que a marca, produtos e serviços sejam gerenciados estrategicamente, vindo de encontro ao previamente estabelecido e desenvolvido pelos objetivos estratégicos da corporação (KOTLER, 2000).

Segundo FERREL et al. (2000), plano de marketing é o documento de ação resultante do planejamento estratégico de mercado que contempla as informações do ambiente, metas, objetivos e principais elementos de marketing pretendidos por uma organização. As informações do ambiente externo fornecerão subsídios para a empresa identificar as melhores oportunidades de atuação e reais ameaças a sua sobrevivência. Somando-se a isto, a análise interna realizada, proporcionará a otimizando de suas forças e diminuição de suas fraquezas. Com este foco, um plano de marketing permite que qualquer instituição atinja seus objetivos de marketing e o seu negócio.

2.3.1.1 Análise S.W.O.T.

A análise SWOT permite a empresa unir as informações coletadas na análise ambiental ao plano de marketing a ser desenvolvido. Se desempenhada corretamente pode ajudar a identificar vantagens estratégicas de marketing, além de impulsionar a elaboração de um plano de marketing consistente (FERREL et al., 2000).

Ainda segundo FERREL et al. (2000), este tipo de análise é um método simples e de custos reduzidos que orienta o administrador sobre o que a empresa pode (forças) ou não (fraquezas) fazer, fornecendo subsídios para se identificar as condições do macroambiente que a favorecem (oportunidades) ou desfavorecem (ameaças). Estes fatores dão à empresa vantagens e desvantagens em satisfazer as necessidades de seus mercados-alvo, e devem ser analisados em relação às necessidades e a concorrência presentes neste contexto.

As forças ou fraquezas são identificadas dentro da própria empresa ou no também chamado microambiente. Elas têm importância quando estimulam ou impedem a instituição de satisfazer as necessidades de seus clientes. Segundo LAS CASAS (2001), os pontos fortes são fatores que podem representar vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade, em contrapartida, os pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente na capacidade da mesma.

As oportunidades e ameaças estão relacionadas aos fatores identificados fora da organização, no seu ambiente externo, e sobre estas variáveis a empresa não tem controle (FERREL et al., 2000). Onde as oportunidades referem-se às condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização, enquanto as ameaças referem-se às barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos.

Toda e qualquer empresa deve entender e analisar suas potencialidades e fragilidades, identificar as oportunidades de mercado bem como as ameaças ao seu negócio, e a partir disso, explorar seus pontos fortes, superar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças, conforme preconiza WESTWOOD (1996).

3 MÉTODO

O método utilizado para a realização deste estudo baseou-se nos modelos de Plano de Marketing propostos por KOTLER (2000), FERREL et al (2000), LAS CASAS (2001) e WETSWOOD (1996), conforme a Revisão da Literatura, adaptando-se a uma estrutura compatível a realidade da empresa em questão.

A literatura básica sobre o tema proposto foi revista e a partir disto, elaborado um resumo contendo o pensamento e o resultado dos estudos feitos por diversos autores, servindo de referência para o desenvolvimento da parte prática do trabalho.

3.1 Desenho da Pesquisa

Como este trabalho objetiva a elaboração de um projeto de desenvolvimento de um Plano de Marketing utilizou-se o método de pesquisa qualitativa de estudo de caso, que segundo ROESCH (1999), é apropriada para situações onde se deseja melhorar a efetividade de um plano ou programa.

Para a análise situacional da organização, foram coletados dados secundários junto a entidades de classe do setor, publicações, periódicos, livros, informações disponíveis na internet e observação da concorrência.

Para a análise do ambiente interno e análise SWOT realizou-se uma pesquisa qualitativa através da realização de uma entrevista semi-estruturada com os Diretores da empresa, sendo que dados internos da organização também foram utilizados.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, para a análise dos dados foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, onde segundo WEBER (apud ROESCH, 1999), é utilizada uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto.

Por fim, depois de identificados todos os aspectos de relevância para a empresa, foi elaborado o referido Plano de Marketing, baseado nas propostas apresentadas pelos autores estudados, com o objetivo de orientar a organização de acordo com as ações a serem desenvolvidas.

4 RESULTADOS

A seguir, os resultados serão apresentados. Primeiramente, será apresentada a contextualização da empresa, para um melhor entendimento do ambiente interno da organização. Na seqüência, alguns aspectos do planejamento estratégico da empresa são brevemente apresentados. A partir destes preceitos, o plano de marketing é desenvolvido onde primeiramente será realizada uma análise dos produtos e mercados da empresa, concorrentes e análise do cenário. Por conseguinte serão explorados os pontos fortes e fracos da empresa bem como as ameaças e oportunidades deste mercado. Por fim, serão desenhadas estratégias e, então, criado um plano de ação para operacionalizar as estratégias propostas.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 Caracterização da Empresa

O Grupo HS, empresa pioneira na introdução do negócio de higiene e limpeza institucional no Rio Grande do Sul com papéis não reciclados, já tem suas bases firmadas no mercado gaúcho há 10 anos. Trouxe para o mercado local o conceito de higiene com papéis descartáveis não-reciclados em conjunto com serviços até então inéditos de comodato de *dispensers* (suportes para o acondicionamento dos produtos) utilizados pelas organizações para atender seus usuários.

Tem seu alvo focado no escopo geográfico de Porto Alegre e Grande Porto Alegre nas indústrias e empresas com mais de 50 funcionários no momento.

Atualmente vem trabalhando com ações estratégicas de estruturação de todos os processos, continuando com a aplicação da Ferramenta de BSC para trabalhar com indicadores de medição efetiva já nos novos desenhos de processos. Para um futuro próximo a empresa pretende realizar um investimento em “*Business Intelligence*” como estratégia de sucesso para processamento correto de informações do negócio e tomadas de decisões mais ágeis e acertadas.

Como relação aos seus principais processos, a empresa pretende iniciar, ainda em 2008, a reorganização dos processos da área comercial, para que se possam atingir os objetivos estratégicos e por se tratar de uma empresa de comércio, onde a área comercial tem um peso marcante dentro da organização, influenciando em todos os seus resultados. Neste contexto, o plano de marketing terá um papel chave na análise da situação que a empresa se encontra e sugestão de ações para que os objetivos propostos sejam alcançados.

O Grupo HS, atualmente, possui uma participação no mercado estimada em 13%, já foi premiado duas vezes como a melhor franquia Melhoramentos Papéis fora do eixo Rio-São Paulo e tem como principais clientes: Aracruz Celulose, Ipiranga, Unimed, ESPM, Hospital Moinhos de Vento, BRDE, Palácio do Governador, Unilasalle, Shopping Moinhos de Vento, Plaza São Rafael, Sheraton, AES Sul, Lojas Solar, Thyssen Sur.

4.1.2 Planejamento Estratégico

A visão da empresa passou por algumas mudanças desde a finalização do Planejamento Estratégico, sendo definida atualmente como: “O ser grande é o que nos motiva a inovar”. A missão da organização consiste em: “Fornecer soluções inovadoras com pioneirismo alto desempenho e qualidade, reconhecidas pelo mercado e sociedade, promovendo o crescimento pessoal e profissional de todas as pessoas”.

Os valores da empresa são: (1) ética: transparência em todos os atos; (2) comprometimento: doação integral nos propósitos; (3) respeito: entender as diferenças e usá-las em forma de aprendizado; (4) determinação: persistir incansavelmente nos seus objetivos; (5) aprendizado: busca constante pelo conhecimento para inovar sempre e (6) disciplina: seguir o que foi estabelecido.

4.2 PLANO DE MARKETING

Dentro do planejamento estratégico que a empresa já possui, este estudo propõe desenvolver um plano de marketing através da realização de uma análise situacional da organização, bem como sugerir planos de ação para que a empresa alcance os objetivos propostos.

4.2.1 Matriz Produto/Serviço

Tabela 1 – Matriz Produto/Serviço Grupo HS

	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Papel Toalha Interfolhado - Folha Quádrupla	X	X	
Papel Toalha Interfolhado - Folha Dupla	X	X	
Papel Toalha Interfolhado - Folha Simples	X	X	X
Papel Toalha Rolo - Folha Simples			X
Papel Toalha Rolo - Folha Dupla			X
Papel Higiênico Interfolhado – Folha Simples	X	X	
Papel Higiênico Interfolhado -Folha Dupla	X	X	
Papel Higiênico Rolo - Folha Simples			X
Papel Higiênico Rola - Folha Dupla			X

Fonte: elaborado pelo autor

O Grupo HS tem como principal foco de trabalho, a linha de papéis descartáveis não-reciclados, fornecidos, em contrato de distribuição exclusiva, pela Melhoramentos Papéis. Além destes produtos a empresa também dispõe de outras linhas também direcionadas a limpeza e higienização, como por exemplo, produtos químicos para limpeza, equipamentos, utensílios e panos para realização do trabalho, barreiras para contenção de sujeira (tapetes e embaladores de guardas-chuva), contando ainda com uma linha de higiene bucal e copos descartáveis. Contudo, os produtos da linha Melhoramentos Papéis, são responsáveis pelo maior volume de faturamento da empresa, uma vez que possuem um elevado consumo, sendo itens de primeira necessidade, recebendo a atenção maior da força de vendas e Direção.

4.2.2 Análise Situacional

4.2.2.1 Cenários

A indústria de higiene e limpeza institucional conta com a segurança de fornecer gêneros de primeira necessidade. A partir das entrevistas em profundidade, foi levantado que o cliente visa buscar cada vez mais soluções completas que incluam: alta qualidade dos produtos e serviços e, principalmente, valorização do serviço agregado junto ao fornecimento de produtos. Contudo, atualmente, alguns fabricantes já operam com venda direta ao cliente/consumidor final, eliminando o intermediário na venda, conseguindo assim, oferecer um preço inferior ao cliente.

No que diz respeito ao processo de distribuição de produtos para higiene e limpeza institucional, pode-se dizer que o setor tende a migrar para o mesmo perfil, ou seja, distribuidores vendendo diretamente para o consumidor final, fato que

otimizará mão-de-obra, ampliará a qualidade do produto com serviços agregados, agilizará o abastecimento e multiplicará as vendas. Com a eliminação de gargalos¹ e etapas intermediárias (como exemplo: empresas prestadoras de serviços de limpeza, e também revendedores), tudo o que sintetizar processos, sem perder eficiência e gerar valor, terá sucesso progressivo nos tempos atuais.

A síntese que os avanços tecnológicos² nos proporcionam será fundamental para o desenvolvimento dos negócios nas próximas décadas. Por outro lado os fatores naturais e climáticos têm grande influência nessa indústria no que concerne a produção de insumos básicos que dependem do reflorestamento³, fazendo-se necessário atentar para as mudanças radicais do clima do planeta e dos descontroles da poluição.

A disponibilidade e o fácil acesso à Tecnologia da Informação estão possibilitando a agilização de muitos processos de vendas para as empresas do setor de distribuição. Possibilitando uma maior interatividade com o cliente através da criação de ambientes virtuais, gerando menores custos e mais rapidez no atendimento, eliminando-se etapas dentro de todo processo comercial.

A credibilidade dos produtos ofertados no mercado também será fator decisivo na opção de compra, fato esse que Grupo HS oferece, pois leva o aval dos órgãos competentes para a marca Melhoramentos Papéis. A indústria de higiene pessoal institucional atende todos os tipos de empresas e mercados, desde o consultório médico até as mais variadas indústrias (alimentícia, metalúrgica, entre outras), tendo alta demanda de volume e giro de vendas.

Pode-se dizer também que o aumento da mão-de-obra empregada implica em maior consumo de produtos para higiene. Com isso, as opções de pontos para

1 Associação Brasileira de Infra-Estrutura e das Indústrias de Base (ABDIB) – Gazeta Mercantil de 18/08/2004.

2 “Seja bem vindo à Biotecnologia Industrial” - Revista Exame nº 26 de 27/12/2003, p. 101.

3 “Governo Federal financia instalação de áreas de reflorestamento” - Zero Hora de 29/09/2005.

implantar esse tipo de linha tendem a se desenvolver e ampliar, favorecendo a venda de produtos e integrando várias linhas de negócios (produtos/serviços) diferentes entre si.

Os fatores políticos normalmente não criarão empecilhos no ramo, pois implica diretamente no assunto em evidência a nível mundial, que é o de proporcionar acesso aos produtos de primeira necessidade.

Sintetizando, existe uma visão positiva de longo prazo para os negócios de higiene e limpeza no Brasil, e principalmente para o setor de higiene institucional. Entretanto a grande tendência parece ser a participação mais ativa dos fabricantes frente ao cliente final para se opor a crescente participação de alguns concorrentes e até mesmo de seus aliados no mercado (os distribuidores).

4.2.2.2 Clientes

Desde sua fundação, o Grupo HS, por opção estratégica, trabalha voltado para o mercado institucional. Dentre os clientes atuais, no segmento institucional, a organização apresenta em sua carteira diferentes tipos de empresas compradoras, cada qual com seu nível e volume de compra. As empresas compradoras em grande escala se caracterizam como indústrias, instituições de ensino, shoppings, restaurantes, hospitais, entre outros.

Os clientes com menor volume de compra, são consultórios médicos, lojas comerciais, pequenos restaurantes, condomínios e pequenos estabelecimentos.

Difícilmente o cliente percebe a qualidade técnica ou a tecnológica empregada nos serviços, o que ele acaba percebendo é somente a qualidade funcional de todo o processo de prestação de serviços oferecida. A direção do Grupo HS considera que um conjunto de fatores acaba influenciando a decisão do consumidor sobre a escolha pelo seu serviço de higiene institucional: capacidade

técnica do profissional, bom atendimento, boa qualidade dos produtos e equipamentos, higienização, segurança, foco na prevenção e manutenção periódica, assistência técnica e custo acessíveis.

Os atributos levantados pela direção da empresa são importantes, pois vem de encontro às necessidades básicas dos clientes deste tipo de produto, que na sua grande maioria buscam soluções eficazes de higiene e limpeza, saúde e bem-estar.

O Grupo HS atende a região sul do Brasil, com unidades em Curitiba, Florianópolis, Porto Alegre e Caxias do Sul. No Rio Grande do Sul a grande maioria de seus clientes se encontra na região de Porto Alegre, Grande Porto Alegre e Serra.

Dentre os clientes potenciais da empresa, no segmento institucional, destacam-se os segmentos hospitalar, hoteleiro, educação, industrial e lazer.

4.2.2.3 Concorrentes

O Grupo HS é uma empresa de médio porte que está inserida em um mercado onde as principais concorrentes são na maioria pequenas empresas e empresas de médio porte, salvo algumas empresas de grande porte que merecem ser levadas em consideração.

No mercado de higiene institucional, a competição é ditada pelo preço e qualidade, o que obriga a empresa a buscar excelência nos produtos com custos reduzidos. A prestação de serviços e inovação também tem sido um caminho satisfatório na superação sobre a concorrência.

O Grupo HS sempre trouxe soluções pioneiras e diferenciadas no que tange a produtos e serviços ao cliente, garantindo uma posição satisfatória na mente do comprador institucional. Por exemplo, hoje a marca Melhoramentos Papéis, a qual o Grupo HS distribui exclusivamente, é a única que oferece produtos na linha de papéis para higiene pessoal sem ativos reciclados, ou seja, é a única marca que

oferece um produto com garantia de não-reciclado no processo de fabricação, oferecendo um produto mais higiênico e garantido contra qualquer tipo de contaminação que poderia ocorrer desde a fabricação até o momento do consumo pelo usuário. Também, o serviço de assistência técnica supera em tempo de atuação e garantia de satisfação às estruturas oferecidas pela concorrência. Esta avaliação foi observada por pesquisa em mais de 400 clientes que fazem parte da carteira do Grupo HS e que estão com a empresa depois de experiências com os concorrentes.

Conforme pode se observar na tabela 1 a seguir, os principais concorrentes dentro da indústria de Higiene Institucional em Porto Alegre e Grande Porto Alegre são os seguintes:

Tabela 2: Análise da Concorrência

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA							
CONCORRENTES	VENDAS	TENDÊNCIA	FATORES DIFERENCIADORES				
			PRODUTOS E SERVIÇOS	PREÇO	DISTRIBUIÇÃO	COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	OUTROS
Distribuidores de Pequeno Porte	R\$ 80 mil	Crescer	Produtos Químicos Produtos Descartáveis Alto grau de substituição Baixa Qualidade nos Serviços	Descontos e Compensações	Direta Seletiva	Demonstração Folhetos	
Distribuidores de Médio Porte	R\$ 1.5 bilhões	Crescer	Qualidade /Confiabilidade <i>Know-how</i> de mercado Alto grau de substituição	Penetração de Mercado	Direta Intensiva	Promoção Demonstração Catálogos	Treinamento para equipes de vendas e de assistência técnica
Grandes Distribuidores e Atacadistas		Crescer	Mais competitivos Amplitude da linha de produtos Conveniência Baixa qualidade nos serviços	Negociações Prod./Serviço múltiplos	Direta Indireta Intensiva	Manuais Catálogos	Vínculo com a marca do Fabricante Capacidade Financeira
Fabricantes		Crescer	Qualidade /Confiabilidade Amplitude da linha de produtos	Penetração de Mercado Condições Especiais	Direta Indireta (Distribuidor, Revendedor e Franquias) Exclusiva		Vínculo com a marca própria Capacidade Financeira
Limpadoras		Crescer	Amplitude da linha de produtos Benefícios /Conveniência <i>Know-how</i> do mercado	Prod./Serviço múltiplos (Pacote de Preço)	Direta Exclusiva	Pacérias com clientes Demonstração	Serviços ao cliente Programa de relacionamento
Grupo HS	R\$ 500 mil	Crescer	Qualidade /Confiabilidade Amplitude da linha de produtos Benefícios /Conveniência	Líder Negociação Condições Especiais	Direta Intensiva	Demonstração Promoção Catálogos Malas Diretas Folhetos	Vínculo Melhoramentos Papéis Serviços ao Cliente

Fonte: elaboração do autor

Distribuidores de Pequeno Porte: são pequenas empresas, pulverizadas e atendem micro regiões definidas, tendo uma linha de produtos mais restrita e pouca atenção a serviços, cada qual com suas especialidades, ficando o impacto da concorrência no fator preço ofertado. O faturamento médio deste tipo de concorrente gira em torno de R\$ 80 mil. Como possuem uma estrutura administrativa pequena e com pouco investimento em sua estrutura de recursos (materiais e humanos), seu custo é bastante reduzido. Também, existe muito pouca gerência por parte destes distribuidores no que tange sua estrutura de custos e formação de preços, refletindo no mercado algumas ingerências para captação de clientes. Faturam anualmente em todo Brasil de R\$ 1 bilhão; estima-se no Rio Grande do Sul um faturamento anual de R\$ 150 milhões. No Brasil são mais de 20.000 empresas, que empregam cerca de 100 mil trabalhadores.

Os Distribuidores de pequeno porte podem ser classificados em:

- *Distribuidores de Químicos:* ofertam exclusivamente linhas de produtos químicos para segmentos específicos. Em virtude da demanda e do relacionamento gerado em alguns clientes, começam a ofertar, também, produtos para higiene pessoal. Seus fornecedores não oferecem qualidade e nem suporte para o desenvolvimento da linha.
- *Distribuidores de Descartáveis:* ofertam produtos desde guardanapos até copos plásticos. Entram na indústria seguindo os mesmos passos dos Distribuidores Químicos.

Distribuidores de Médio Porte: afetam diretamente todos os concorrentes do mercado, pois oferecem os mesmos produtos e serviços, mas já com uma qualidade superior; sua estrutura é maior e mais elaborada e contam com maior *Know-how* de mercado, normalmente disputam áreas geográficas definidas. Neste grupo temos os distribuidores que possuem distribuição exclusiva e os que contam com um apoio maior do fabricante para suas ações (fornecimento de maior suporte para as ações de mercado). Este grupo tem as melhores qualidades percebidas pelo mercado, em produtos e serviços, pois os distribuidores de médio porte investem mais do que qualquer outra empresa da indústria em treinamento da equipe de vendas e de assistência técnica, assim como em recursos para o desenvolvimento do trabalho. Isto faz desse grupo o mais importante para análise porque personifica o que o grande percentual de compradores busca. O faturamento deste tipo de distribuidor hoje no Brasil alcança R\$ 1,5 Bilhão; estima-se no Rio Grande do Sul um

faturamento anual de R\$ 280 milhões. No Brasil são mais de 2.000 empresas, que empregam cerca de 40 mil trabalhadores.

Grandes distribuidores e Atacadistas: são mais abrangentes a título competitivo, é o grupo que detém os maiores recursos, trabalham com várias famílias de produtos. A linha de higiene pessoal acaba sendo mais uma opção de fidelização para o seu cliente. Neste grupo o fabricante vê uma possibilidade de grandes volumes, mas isso se torna realidade somente se houver a garantia de preço, mesmo porque como esse tipo de distribuidor tem muitos itens na sua lista de venda, fica muito difícil qualquer foco de trabalho para a linha de higiene pessoal. Claro que, como sua linha de oferta é muito diversificada, acaba criando conveniência para o grande comprador que detém seu pedido integral em um só fornecedor, diminuindo seu custo de compras e aumentando seu poder de barganha. Isto, se não houver o interesse do serviço agregado ao fornecimento do produto, pois cai bastante com esse tipo de oferta.

Fabricantes: altamente competitivos, vendem diretamente para o consumidor final, e com isso possuem enorme vantagem competitiva otimizando eles importantes dentro de sua cadeia de valores. Possuem recursos amplos. A distribuição acaba sendo uma maneira de ampliar a margem e diluir o seu custo administrativo de produção. A venda direta para o cliente final ocorre somente no mercado onde está estabelecida a fábrica, provavelmente por razão de custos muito elevados para montar escritório de vendas fora de sua estrutura fabril.

Limpadoras: Trabalham com linhas de produtos diversificados, com foco nos nichos de mercado e apresentam *Know-how* considerável. Cada qual dentro de seu nível de competência. Investem em distribuição e ganhos de escala e são os mais difíceis competidores da indústria porque possuem um relacionamento muito grande com seus clientes, sua estrutura muitas vezes se mistura com a do contratante, impossibilitando um trabalho de desenvolvimento de vendas.

4.2.3 Análise S.W.O.T.

O presente trabalho procurou identificar, na análise do ambiente interno os pontos fortes e fracos do Grupo HS, e na análise do ambiente externo buscou identificar as oportunidades e ameaças. A seguir estas informações serão apresentadas para auxiliar na priorização das ações e no processo de definição de estratégias.

4.2.3.1 Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças

Na tabela 3 são listadas as oportunidades no mercado de atuação do Grupo HS que podem potencialmente ser utilizadas pela empresa para alavancar seus resultados.

Para KOTLER (2000), oportunidade de marketing é uma área de necessidade onde a empresa pode atuar de forma rentável, classificada de acordo com a atratividade e probabilidade de sucesso. Referem-se as condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização (FERREL et al., 2000)

Tabela 3 : Oportunidades Grupo HS

Oportunidades de Mercado	Avaliação
A escassez de tempo das pessoas envolvidas em gestão de materiais	7
Mudança comportamental dos compradores	6
Benefícios da tecnologia.	9

Fonte: elaborado pelo autor

A escassez de tempo das pessoas envolvidas em gestão de materiais nas grandes empresas abre uma excelente oportunidade de oferta de materiais a custo baixo e com a comodidade do comprador não ter que se deslocar do seu local de trabalho.

À medida que novas gerações de profissionais vão surgindo, amplia-se a familiaridade com o uso da internet como fonte de informação e como meio para realização de transações. Esta mudança comportamental dos compradores também

se traduz como um ótimo meio de venda, uma vez que a empresa em questão pretende ampliar suas vendas pela internet.

A tecnologia da internet possibilita que o cliente possa encontrar facilmente o que procura, receber sugestões de produtos e serviços, dicas, saber a avaliação do produto e serviço dada pelos outros clientes, entre outras informações, gerando valor adicional ao serviço. O Grupo HS pretende utilizar este benefício para estreitar o canal de comunicação com seus clientes, disponibilizando todas as informações necessárias referente a produtos, serviços, preços e promoções de maneira rápida, específica e personalizada.

A seguir, na tabela 4, são apresentadas as ameaças vislumbradas pelo Grupo HS. A partir da identificação das ameaças, torna-se possível revertê-las ou, pelo menos reduzir seus efeitos nos resultado da empresa.

Conforme KOTLER (2000) toda a ameaça pode ser considerada um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que pode levar, na ausência de uma ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas e do lucro de qualquer instituição. Ou seja, segundo FERREL et al. (2000), barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos.

Tabela 4: Ameaças Grupo HS

Ameaças de Mercado	Avaliação
Forte concorrência de empresas com <i>know-how</i> de mercado	1
Alto volume de investimentos para ampliação do negócio	2
Dificuldade de mudanças de hábitos e processos	3

Fonte: elaborado pelo autor

A forte concorrência das empresas já instaladas no mercado com grande *know-how* sobre os clientes, principalmente nos grandes centros, pode ser considerada uma ameaça a qualquer organização que queria disputar o mesmo espaço.

A necessidade de um alto volume de investimentos para a ampliação de um negócio, com todos os seus componentes, é um fator que merece profunda análise, uma vez que não se podem prever os reais resultados destes investimentos.

A dificuldade de mudanças de hábitos e processos dos compradores de empresas mais tradicionais, que ainda priorizam o recebimento de visitas para o

conhecimento e tangibilização dos produtos, exige das empresas um número considerável de pessoas em sua equipe externa de vendas, com altos índices de investimentos, que poderiam ser direcionados para outras áreas da organização.

4.2.3.2 Ambiente Interno: Pontos Fortes e Pontos Fracos

Na seqüência são apresentados os pontos fortes da empresa que podem ajudar seu desempenho e também os pontos fracos que podem comprometer a organização.

Para FERREL et al. (2000), pontos fortes são fatores que permitem a empresa vantagem competitiva em atender as necessidades de seus mercados-alvo.

Tabela 5: Pontos Fortes Grupo HS

Pontos Fortes	Avaliação
Disponibilidade de recursos financeiros	8
Acesso a informações e forte relacionamento com grandes grupos de empresas	9
Produto de alta qualidade	9

Fonte: elaborado pelo autor

O Grupo HS disponibiliza de recursos financeiros suficientes para operar durante o período de amadurecimento, conhecimento e aumento na participação do mercado pretendidos, onde poderá operar com resultados negativos.

O fato de a organização possuir acesso a informações relevantes e forte relacionamento com grandes grupos de empresas se deve a grande participação no mercado com negócios em serviços múltiplos desenvolvida por outra empresa do grupo.

A empresa trabalha com os mais diferenciados produtos do mercado (papéis descartáveis não-reciclados), de alta qualidade, com o aval da marca Melhoramentos, além do fornecimento comodado dos aparelhos que acondicionam os produtos para os usuários.

Para a abordagem sobre os pontos fracos da organização foi trazido o conceito de FERREL et al. (2000) a respeito deste assunto, que classifica os pontos fracos de uma empresa como deficiências no desenvolvimento ou implementação de sua estratégia de marketing.

Tabela 6: Pontos Fracos Grupo HS

Pontos Fracos	Avaliação
Falta de conhecimento do ambiente competitivo	3
Déficit na entrega dos equipamentos de suporte para os produtos (Papéis toalha, Papéis Higiênicos e Sabonetes Líquidos)	1
Problemas referentes aos processos de instalação e manutenção	1

Fonte: elaborado pelo autor

O setor de distribuição de produtos de higiene e limpeza institucional pode ser considerado um canal recente de comercialização e um ambiente de grande dinamismo em termos de inovações. A falta de conhecimento do ambiente competitivo deste setor ainda trás certa dificuldade para a instituição em estudo.

O contrato de revenda exclusiva com a Melhoramentos Papéis, vincula a organização ao cumprimento de certas regras de comercialização. Uma destas regras obriga a instituição a utilizar somente equipamentos de suporte (*dispensers*) para os produtos deste fabricante, onde toda e qualquer venda realizada é acompanhada dos *dispensers* da Melhoramentos. Uma vez a fabricante suspendendo o fornecimento destes equipamentos, o Grupo HS acaba sofrendo as conseqüências, ficando impossibilitado de atender seus clientes, tanto novos, quanto de sua atual carteira.

Este fato conseqüentemente prejudica a realização dos serviços de instalação e manutenção oferecidos gratuitamente pela empresa, resultando em um alto índice de insatisfação dos clientes, afetando diretamente a imagem da entidade.

4.2.3.3 Desenvolvimento de Estratégias

O cruzamento das oportunidades e ameaças de mercado com os pontos fortes e fracos da empresa, irão indicar quais as melhores questões-chave para o máximo aproveitamento das capacidades, minimização das limitações e conversão das desvantagens.

Primeiramente, trataremos do aproveitamento das capacidades, na medida em que temos um ponto forte e uma oportunidade diretamente relacionada com este ponto específico. Na tabela 7 abaixo, apresentaremos este cruzamento de informações realizado com o objetivo de aproveitarmos as capacidades a partir deste ponto forte.

Tabela 7: Estratégias para Aproveitamento das Capacidades

Ponto Forte	Oportunidade	Aproveitamento das Capacidades
O acesso a informações e grande relacionamento com grandes grupos de empresas	A escassez de tempo das pessoas envolvidas em gestão de materiais	Negociação de contratos de fornecimento de longo prazo, programação de compra e fornecimento anual

Fonte: elaborado pelo autor

A escassez de tempo das pessoas envolvidas em gestão de materiais e sua necessidade de focar cada vez mais no escopo dos seus negócios, estimularão a demanda pela compra de materiais de baixo custo que pode ser adquirida de forma cômoda, sem sair ou receber visitas na empresa.

Neste sentido, o acesso a informações e grande relacionamento com grandes grupos de empresas vai possibilitar o aproveitamento eficiente dessa oportunidade.

A estratégia a ser adota deve ser buscar a negociação de contratos de fornecimento de longo prazo, com programação de compra e fornecimento anual, com redução de preço através de ganhos de escala, para os clientes deste perfil.

A seguir, trataremos da minimização das limitações, uma vez que temos um ponto fraco e uma oportunidade diretamente relacionada a este ponto específico. Na tabela 8 a seguir, apresentaremos este cruzamento de informações realizado com o objetivo de minimizarmos as limitações referente a este ponto fraco.

Tabela 8: Estratégias para Minimização das Limitações

Ponto Fraco	Oportunidade	Minimização das Limitações
Falta de conhecimento do ambiente competitivo	Benefícios da tecnologia	Criação de um <i>Data Base</i>

Fonte: elaborado pelo autor

Uma das estratégias para superar a falta de conhecimento do ambiente competitivo será a utilização da tecnologia como ferramenta de trabalho para a criação de um *Data Base* contendo um mapeamento detalhado de todos os potenciais clientes dentro dos segmentos de atuação da empresa, visando o aumento de negócios.

Por fim, trataremos da conversão das desvantagens, uma vez que temos um ponto fraco e uma ameaça diretamente relacionada a este ponto específico. Na tabela 9 a seguir, apresentaremos este cruzamento de informações realizado com o objetivo de convertermos as desvantagens relacionadas a este ponto fraco.

Tabela 9: Estratégias para Conversão das Desvantagens

Ponto Fraco	Ameaça	Conversão das Desvantagens
Falta de conhecimento do ambiente competitivo	Alto volume de investimentos para ampliação do negócio	Desenvolvimento de parcerias para troca de informações e apoio financeiro

Fonte: elaborado pelo autor

A necessidade de alto volume de investimentos para a ampliação do negócio aliada a falta de conhecimento do ambiente competitivo se torna um grande desafio para a organização. Este fator deverá ser enfrentado por meio da implementação ativa de parcerias, buscando alavancar o retorno em relação ao investimento. A proposta é buscar parcerias com empresas fabricantes atuantes no mercado de higiene e limpeza que possam colaborar na aquisição de investimentos e conhecimento até que exista uma *expertise* própria da organização.

4.2.4 Definição dos Objetivos

Objetivos de Produto e Mercado

- Alcançar índice mínimo de crescimento do faturamento anual de 15% ao ano até 2009.
- Obter e manter lucratividade de 10% líquida acima da inflação até 2010.

Posicionamento: Promovendo Higiene

Objetivos de Marketing:

- Negociação de contratos de fornecimento de longo prazo, programação de compra e fornecimento anual;
- Criação de um *Data Base*;
- Desenvolvimento de parcerias para troca de informações e apoio financeiro.

4.2.5 Plano de Ação

Para LAS CASAS (2001) o plano de ação corresponde às atividades operacionais de uma organização, servindo com detalhamento do que se deve fazer, quando e como as atividades serão desenvolvidas.

A execução das estratégias de marketing, através de ações específicas para assegurar que os objetivos de marketing sejam atingidos são características atribuídas por FERREL et al. (2000) ao plano de ação.

Dentro deste contexto, o plano de ação desenvolvido para o Grupo HS, foi traçado levando-se em consideração a prazo, o item de controle e o responsável para cada uma das ações previstas, conforme especificado na tabela 10 a seguir:

Tabela 10: Plano de Ação Grupo HS

Ações	Marco Chave	Medida de Desempenho	Responsável
Negociação de contratos de fornecimento de longo prazo, programação de compra e fornecimento anual	3 meses	Pesquisa de satisfação dos clientes	Departamento Comercial Interno
Criação de um <i>Data Base</i>	12 meses	Definição dos segmentos a serem pesquisados	Departamento de Análises Comerciais
Desenvolvimento de parcerias para troca de informações e apoio financeiro	6 meses	Definição dos parceiros em potencial	Diretores Comercial e Administrativo

Fonte: elaborado pelo autor

O Plano de Ação para o Grupo HS contempla diretrizes que deverão ser iniciadas imediatamente, mas que possuirão tempos de duração diferenciados, conforme demanda de atividades e recursos disponíveis para a execução.

O trabalho de negociação de contratos de fornecimentos de longo prazo com os clientes da atual carteira da empresa será realizado pelos Assistentes Internos de Vendas, sob a supervisão da Coordenadora Comercial e de Serviços. Esta estratégia visa à criação de um vínculo com os clientes através de uma programação de compra e entrega anual, com renovação automática. O período

para contato e negociação com toda a carteira de clientes será de 3 meses, tempo suficiente para a obtenção das respostas definitivas e renegociação de condições, caso necessário. Após implementado este novo padrão de fornecimento será aplicada uma pesquisa de satisfação referente ao trabalho desenvolvido, para averiguar as reais opiniões sobre as mudanças implementadas.

A estratégia estabelecida para a criação de um *Data Base* foi a contratação de mais um colaborador direcionado para o Departamento de Análises Comerciais e de Marketing. Este profissional foi integrado a empresa no final do ano passado e a partir de setembro desde ano estará iniciando um processo de busca de informações sobre os potenciais clientes dentro dos segmentos onde a instituição atua. O objetivo deste *Data Base* é reunir o maior número possível de informações sobre os hábitos de compras dos clientes em potencial, para que no futuro a empresa possa dispor desde banco de dados para encontrar possíveis compradores. O período de realização deste projeto terá duração de 12 meses, visto que, todo este processo de pesquisa requer tempo e concentração. Como primeiro passo serão definidos pela Direção os segmentos que deverão ser pesquisados, bem como o tempo destinado a cada um, e após iniciado o processo será feito um acompanhamento mensal sobre as pesquisas realizadas.

Aumentar o conhecimento sobre o mercado é um dos anseios mais forte da empresa atualmente. A organização deseja permanecer como líder no segmento e para tal necessita ampliar as informações sobre o mercado em potencial e sobre as estratégias de atuação da concorrência, que ultimamente vem apresentando fortes sinais de crescimento. Em função disto, o Grupo HS pretende estabelecer parcerias com novos fabricantes, para incorporar o fornecimento de outras linhas de produtos de higiene e limpeza ao seu atual mix, obtendo assim uma gama maior de possibilidades de negócios em suas ofertas de higiene. Estas parcerias visão também a troca de informações sobre novos nichos de mercado, bem como detalhes sobre o perfil de consumo dos clientes destes tipos de produtos. Além disso, a empresa deseja formar acordos financeiros com estes parceiros, como forma de arrecadar fundos para o desenvolvimento destes novos negócios. Primeiramente será realizada uma pesquisa para descobrir quais os parceiros e produtos de higiene são mais atrativos para o Grupo HS. Esta pesquisa deverá ser realizada dentro de um período de 6 meses, uma vez que a empresa tem grande urgência e interesse neste projeto. Os responsáveis por todo o desenvolvimento

deste processo serão os Diretores Comerciais e Administrativos da organização, pessoas mais indicadas para este tipo de tomada de decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo a elaboração de um Plano de Marketing para a organização Grupo HS, tendo como base todos os conhecimentos de marketing adquiridos no decorrer do curso de pós-graduação, que foram fundamentais para a realização de todas as análises necessárias.

Uma análise cautelosa dos cenários evidenciou a falta de um real conhecimento do ambiente competitivo por parte da organização. Por tal motivo, o plano de marketing desenvolvido proporcionou à empresa um trabalho de cunho científico na área de administração de marketing, embasado em conceitos de diversos autores, como por exemplo, KOLTER (2000), que retrata o mercado como o conjunto composto por todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo, e que estão dispostos e habilitados a realizar trocas que satisfaçam seus anseios; reforçando ainda mais a importância da instituição passar a conhecer e dominar melhor estas valiosas informações.

As ações realizadas atualmente pela empresa constataam a necessidade e preocupação em uma maior ampliação nos conhecimentos referentes ao mercado em potencial e concorrência, como forma de sustentação para um crescimento de mercado e conseqüente fortalecimento da marca. Esta inquietação por parte da empresa pode ser evidenciada nas análises realizadas dentro de seu ambiente interno.

O Plano de Marketing apresentado baseia-se em dados reais e metas específicas que possibilitam um melhor conhecimento do mercado onde a empresa está inserida e a definição mais consciente do posicionamento estratégico da mesma, além do desenvolvimento de uma melhor atuação perante seu público-alvo.

Espera-se que este trabalho sirva de apoio no dia-a-dia da instituição para as tomadas de decisão, e que a partir dele a empresa possa, além de crescer, aprofundar a análise do ambiente competitivo em geral que influencia diretamente no sucesso de seu negócio. Sabe-se que esse trabalho não termina por aqui, uma vez que deve ser periodicamente revisado, discutido e adaptado as novas realidades que rodeiam a presente organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing** passo a passo. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 1999.

BERRY, Leonard, PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CAMALIONTE, et al. **Marketing Estratégico**. São Paulo: DVS Editora, 2004.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

CROSBY, Philip B. **Quality is free**. New York: New American Library, 1979.

FERREL, et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000. Trad: Brandão, Ailton Bomfim.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

JURAN, J.M. **Quality control handbook**. New York: McGraw-Hill, 1974.

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

PARASURAMAN, A . ZEITHAML, V. & BERRY, L. **A multiple-item scale for measuring consumerperceptions of service quality**. Journal of retailing, vol. 64, nº 1, 12-40, New York University, Spring 1988.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROESCH, Silva Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHETH, Jagadish N.; MITTAL, Banwari & NEWMANN, Bruce I. **Comportamento do Cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo, 2001.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA

1. São elaborados e/ou realizadas atividades estratégicas ou planos de ação?
2. Quais são os objetivos atuais de marketing da organização?
3. Quem são os principais clientes e potenciais?
4. Por que os clientes contratam os serviços da instituição?
5. Quem são os principais concorrentes? Quais suas características?
6. Que vantagens o Grupo HS acredita ter sobre seus concorrentes?
7. Qual a situação atual sobre os recursos organizacionais (financeiros, tecnológico, humanos, etc)?
8. Quais são os principais pontos fortes e fracos reconhecidos pela empresa?
9. Como os pontos fortes ajudam a instituição?
10. Como os pontos fracos prejudicam a instituição?
11. Como os pontos fortes e fracos se comparam aos dos concorrentes?
12. Há algum sistema de informação na empresa?
13. O desempenho da organização esta melhorando ou piorando? Por quê?
14. Qual o planejamento a longo e curto prazo da instituição?