

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

Cristian Souza da Silva

**PLANO DE MARKETING: COMERCIAL DE GÁS ESTEVAM & SOUZA LTDA -
COMERCIALIZAÇÃO VAREJISTA DE GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO (GLP)**

Porto Alegre
2011

Cristian Souza da Silva

**PLANO DE MARKETING: COMERCIAL DE GÁS ESTEVAM & SOUZA LTDA -
COMERCIALIZAÇÃO VAREJISTA DE GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO (GLP)**

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

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli

Porto Alegre

2011

Cristian Souza da Silva

**PLANO DE MARKETING: COMERCIAL DE GÁS ESTEVAM & SOUZA LTDA -
COMERCIALIZAÇÃO VAREJISTA DE GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO (GLP)**

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

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

_____ - UFRGS

_____ - UFRGS

_____ - UFRGS

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. José Carlos Fiorioli, pela paciência, ensinamentos e auxílio na elaboração deste trabalho.

Agradeço a toda minha família, principalmente minha esposa Luciane Martins e meu filho Caio Martins, pela compreensão durante minha ausência.

Agradeço a todos meus amigos, em especial Cristiano Estevam pela disponibilidade, tempo e informações, que tornaram este trabalho possível.

RESUMO

O presente trabalho trata da elaboração de um plano de marketing para uma empresa revendedora de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) denominada Comercial de Gás Estevam e Souza Ltda. (E&S). Inicialmente, com o desenvolvimento de uma análise situacional da empresa – ambiente interno e externo – foi possível reunir informações mercadológicas fundamentais para a qualificação dos processos decisórios, principalmente aqueles relativos aos objetivos e às estratégias empresariais. Na sequência, os resultados dessa análise subsidiaram a montagem de um conjunto de propostas, apresentadas sob a forma de plano de ações, planos de custos, projeção de resultados e controles e planos de contingência, estando todos estes instrumentos alinhados para aumentar a probabilidade de que a empresa atinja seus objetivos de marketing.

Palavras-chave: Plano de Marketing. Comércio Varejista. Estratégias. Gás Liquefeito de Petróleo (GLP).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Cadeia de comercialização de GLP no Brasil	25
Figura 2 - Participação das distribuidoras no mercado brasileiro.	26
Figura 3 - Classificação das instituições varejistas	31
Figura 4 - Matriz SWOT	38
Figura 5 - Cinco padrões de seleção de mercado-alvo	45
Figura 6 - Atratividade do mercado e posição competitiva.....	46
Figura 7 - Estrutura dos canais de distribuição do GLP	57
Figura 8 – Processos da empresa Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda.....	58
Figura 9 – Organograma da empresa Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. ...	59
Figura 10 - Distribuição das regiões de vendas	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Crescimento de vendas – clientes residenciais.....	56
Tabela 2 – Distribuição de clientes por regiões de vendas	61
Tabela 3 – Respostas de vendas esperadas	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Metas e objetivos do Plano de Marketing.....	52
Quadro 2 - Marketing <i>Share</i> – clientes residenciais.....	57
Quadro 3 - Classes de armazenamento.....	68
Quadro 4 - Quantidade de revendedores por classe.....	68
Quadro 5 - Quantidade de revendedores por regiões.....	68
Quadro 6 - Análise do concorrente: Maisgas.....	69
Quadro 7 - Análise do concorrente: Arco Iris.....	69
Quadro 8 - Análise do concorrente: Gás Buffon.....	70
Quadro 9 - Análise do concorrente: Gás do Alemão.....	70
Quadro 10 - Análise do concorrente: Gás Jari.....	70
Quadro 11 - Análise do concorrente: Elton Gás.....	71
Quadro 12 - Análise do concorrente: Zonatto Gás.....	71
Quadro 13- Análise do concorrente: TRT Gás.....	71
Quadro 14 - Revendedores Classe II por região.....	72
Quadro 15 - Revendedores Classe I por região.....	72
Quadro 16 - Matriz SWOT.....	80
Quadro 17 - Combinar: forças com oportunidades.....	81
Quadro 18 - Converter: fraquezas em forças.....	83
Quadro 19 - Converter: ameaças em oportunidades.....	84
Quadro 20 – Atividades táticas e estruturais de marketing.....	96
Quadro 21 – Atividades de controles formais.....	97
Quadro 22 – Cronograma de implementação.....	98

Quadro 23 – Custos estimados das atividades	99
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Média Mensal - Clientes residenciais.	56
Gráfico 2 – Custos <i>versus</i> receitas - previsão	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANP: Agência Nacional do Petróleo

CNP: Conselho Nacional do Petróleo

DNC: Departamento Nacional de Combustíveis

E&S: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda.

GLP: Gás Liquefeito de Petróleo

IR: Imposto de Renda

NBR: Norma Brasileira

Petrobras: Petróleo Brasileiro S.A.

Sindicás: Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo.

SWOT: *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	19
3 OBJETIVOS.....	21
3.1 OBJETIVO GERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	22
5 REVISÃO DE LITERATURA.....	24
5.1 MERCADO DE GLP.....	24
5.1.1 Cadeia de comercialização	24
5.1.1.1 Distribuidores	25
5.1.1.2 Revendedores.....	26
5.1.2 A regulamentação do setor de GLP no Brasil.	27
5.1.3 Comércio clandestino de GLP	28
5.1.4 Mercado varejista	30
5.2 PLANO DE MARKETING.....	31
5.2.1 Etapas do Plano de Marketing	32
5.2.1.1 Resumo executivo	34
5.2.1.2 Análise da situação.....	34
5.2.1.2.1 <i>Análise do ambiente interno</i>	35
5.2.1.2.2 <i>Análise do ambiente externo</i>	35
5.2.1.2.3 <i>Análise do ambiente do consumidor</i>	35
5.2.1.3 Análise SWOT	36
5.2.1.3.1 <i>Forças e Fraquezas</i>	37
5.2.1.3.2 <i>Oportunidades e Ameaças</i>	37
5.2.1.4 Análise da Matriz SWOT.....	38
5.2.1.5 Estabelecimento de foco estratégico	39

5.2.1.6 Metas e objetivos de marketing	39
5.2.1.9 Estratégias de marketing	43
5.2.1.9.1 Mercado-alvo	44
5.2.1.9.2 Composto de marketing.....	46
5.2.1.10 Implementação	47
5.2.1.11 Controles	47
5.2.1.12 Plano de contingência.....	48
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
7 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	52
8 ANÁLISE SITUACIONAL DA EMPRESA.....	54
8.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	54
8.1.1 Análise das metas e objetivos de marketing	54
8.1.2 Análise da atual estratégia e desempenho de marketing	55
8.1.3 Análise dos recursos organizacionais atuais e previstos	57
8.1.4 Análise de temas culturais e estruturais atuais e previstos	60
8.2 ANÁLISE DO AMBIENTE DOS CLIENTES	61
8.2.1 Clientes atuais e potenciais da empresa	61
8.2.2 Finalidade dos produtos comprados pelos clientes	62
8.2.3 Onde os clientes compram os produtos da empresa	62
8.2.4 Quando os clientes compram os produtos da empresa	63
8.2.4.1 Sob controle da empresa.....	63
8.2.4.2 Fora do controle da empresa	64
8.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	66
8.3.1 Concorrência	68
8.3.2 Crescimento econômico e estabilidade	73
8.3.3 Tendências políticas	73
8.3.4 Tendências legais e regulamentares	74
8.3.5 Avanços tecnológicos	74

8.3.6 Tendências socioculturais	74
9 ANÁLISE SWOT.....	75
9.1 FORÇAS.....	75
9.2 FRAQUEZAS.....	77
9.3 OPORTUNIDADE.....	78
9.4 AMEAÇAS.....	79
9.5 A MATRIZ SWOT.....	80
9.6 DESENVOLVIMENTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS.....	80
9.6.1 Combinar: forças com oportunidades	81
9.6.2 Converter: fraquezas em forças	81
9.6.3 Converter: ameaças em oportunidades	83
9.7 DESENVOLVIMENTO DE UM FOCO ESTRATÉGICO.....	84
10 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING.....	85
11 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	89
11.1 MERCADO-ALVO, POSICIONAMENTO E MIX DE MARKETING.....	89
11.1.1 Mercado-alvo principal	89
11.1.2 Posicionamento	89
11.1.3 Produto	90
11.1.4 Preços	91
11.1.5 Distribuição	92
11.1.6 Comunicação integrada de marketing (promoção)	93
12 IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING.....	95
12.1 TEMAS ESTRUTURAIS.....	95
12.2 ATIVIDADES TÁTICAS DE MARKETING.....	95
13 AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	97
13.1 CONTROLES FORMAIS.....	97
13.2 CONTROLES INFORMAIS.....	97
13.3 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO.....	98

13.4 AVALIAÇÕES FINANCEIRAS	99
13.4.1 Custos estimados	99
13.4.2 Respostas de vendas esperadas	99
13.4.3 Relação dos custos e receitas do plano de marketing	100
14 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS	103

1 INTRODUÇÃO

O Brasil foi um dos primeiros países a adotar o Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) como combustível doméstico – pouco menos de uma década após sua grande penetração no mercado norte-americano. Quando o GLP chegou ao Brasil, o país contava com uma população de aproximadamente 36 milhões de habitantes e se constituía em um mercado altamente promissor.

A história da utilização do GLP¹ como combustível em nosso país está ligada à história do dirigível alemão Graff Zeppelin. Tudo começou na década de 30, quando foram suspensas as viagens de transporte de passageiros que o dirigível fazia da Europa rumo à América do Sul. À época, seis mil cilindros de gás propano, utilizado como combustível, estavam armazenados no Rio de Janeiro e em Recife. Foi então que Ernesto Igel, um austríaco naturalizado brasileiro, comprou todos os cilindros e começou a comercializá-los como gás para cozinha através da chamada Empresa Brasileira de Gás a Domicílio. Naquele tempo, a maior parte da população utilizava fogões à lenha. Em menor escala, havia fogões a álcool e a querosene. Inicialmente, o número de consumidores de GLP era insignificante e o gás era importado dos Estados Unidos. Pouco depois, durante a Segunda Guerra Mundial, as importações foram suspensas.

Terminado o conflito, surgiu uma segunda distribuidora de GLP no país – e a partir daí o consumo se expandiu. Investimentos em terminais de armazenagem e engarrafamento e em navios tanques possibilitaram a importação de GLP a granel. Botijões começaram a ser fabricados no Brasil. Contudo, a importação persistiu por algum tempo para garantir o abastecimento. Em 1955, dois anos depois de fundada, era a vez de a Petrobras começar a produzir GLP. A utilização do gás, tanto para uso doméstico como industrial, cresceu ainda mais. Ao longo da década de 1950, para atender a demanda, surgiram outras distribuidoras. Uma delas, a Mangels, desenvolveu o projeto do botijão de 13 kg, que acabaria se tornando o padrão brasileiro.

¹ TELLES, Carlos Queiroz. et al. **Os Pioneiros GLP - Meio Século de História**. 2ª ed. São Paulo: CL-A Comunicações, 1990.

Atualmente, conforme o Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo (Sindicás, 2011) existem 99 milhões de botijões em circulação em todo o país e, a cada dia, são entregues um milhão e quinhentos mil botijões aos consumidores brasileiros. Os caminhões que transportam os botijões no Brasil percorrem diariamente uma distância equivalente a três voltas pelo planeta. Ainda, conforme o Sindicás:

- O GLP tem mais penetração em território nacional do que a energia elétrica, a água encanada e a coleta de esgoto.
- São mais de 42 milhões de residências atendidas pela rede de distribuição do combustível, que está presente em todos os municípios brasileiros.
- A comercialização do GLP rende um faturamento líquido anual de R\$ 7 bilhões.
- O Brasil é o quinto maior mercado mundial de GLP.
- A produção, distribuição e o uso do produto envolvem uma cadeia que emprega 350 mil pessoas, entre ocupações diretas e indiretas.

Para a Agência Nacional do Petróleo (ANP, 2011) existem 23 distribuidoras de GLP no país e mais que 40 mil estabelecimentos legais de venda de gás de cozinha (revendedores) e entre 70 e 100 mil ilegais. Apesar da prática clandestina, o setor movimenta 33 milhões de botijões de 13 quilos por mês, o que corresponde a um faturamento anual de R\$ 15 bilhões.

No Brasil, a distribuição de GLP em recipientes transportáveis, os denominados botijões de gás, abrange 100% do território nacional e garante o abastecimento de 95% dos domicílios. Por suas características de portabilidade e armazenamento, o GLP não possui limites de utilização geográfica, atendendo 100% dos municípios brasileiros. (ANP, 2011)

O consumo mundial de GLP é de aproximadamente 200 milhões de toneladas anuais e tem nas economias emergentes o maior potencial de consumo. No cenário mundial o GLP também desempenha um importante papel ambiental e social, sendo incentivado como fonte de energia. (ANP, 2011)

Ao longo de três décadas, o mercado brasileiro passou por profundas transformações e atualmente vive um momento de consolidação desse processo de

mudança. O alto grau de competitividade do setor resultou em bons níveis de serviço e segurança para o consumidor.

O GLP é um dos principais componentes da matriz energética brasileira, promovendo o progresso e a integração social em todas as regiões do país. Trata-se de um importante recurso na promoção da cidadania, principalmente nas camadas de menor renda da população, que desempenha um papel fundamental no progresso sócio-econômico e desenvolvimento sustentável do país.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A empresa Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (E&S) atua no mercado de revenda de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) desde 2007, sempre representando a marca Ultragaz no município de Viamão, Região Metropolitana de Porto Alegre – RS.

Nos últimos anos, o mercado varejista de GLP tornou-se mais competitivo, pois novos revendedores instalaram-se na região. As formas de comunicação (telefone e internet) alcançaram todas as classes sociais e os acessos a investimentos na estrutura das empresas foram facilitados. Desta forma, tanto a empresa E&S, quanto seus concorrentes começaram a oferecer ao mercado consumidor melhores serviços, tais como: ligação gratuita, facilidades de pagamento, brindes e instalação gratuita do botijão de gás.

Neste cenário, a empresa E&S passou por uma reestruturação de sócios, os quais a direcionaram para atuar principalmente nos canais destinados aos clientes residenciais, nas modalidades de vendas em: tele-entrega, portaria e *automática*. Essa alteração teve como objetivo aumentar os lucros e fidelizar os clientes, através de melhores preços e serviços. Iniciaram-se diversas ações de marketing buscando o aumento de vendas nestas modalidades, através da distribuição de materiais de propaganda, tais como: imãs de geladeira, panfletos e cartas para clientes em potencial, além de brindes na compra do gás, padronização da revenda e padronização de uniformes.

As ações de elaboração dos materiais de propaganda, escolha de brindes, ações de fidelização dos clientes, decisões sobre os gastos com a distribuição dos materiais e descontos dos produtos vendidos, foram desenvolvidas de forma intuitiva e com diversos problemas na fase de desenvolvimento.

Atualmente a empresa enfrenta diversos problemas relacionados com propaganda e marketing, pois não possui um plano de marketing. As ações vinculadas à divulgação da empresa não foram elaboradas para atender uma estratégia de fidelização ou melhoria de relacionamento, mas somente para manter as vendas. Os dados coletados nas vendas, tais como: identificação do cliente,

compras e forma de pagamentos, não são utilizados nas tomadas de decisões da empresa.

A empresa não sabe ao certo qual a preferência dos clientes entre descontos e brindes. Desconhece também qual o ponto de equilíbrio entre estes dois fatores. Se soubesse, poderia melhorar a eficácia dos materiais de propaganda. O aumento na produção de material resulta na diminuição dos gastos com brindes e o inverso também, quando mantidos os custos totais com propaganda e marketing. Na situação estudada, as ações de marketing não vinham produzindo resultados capazes de atender as necessidades dos clientes, em razão da divisão inadequada de recursos (material de divulgação e brindes).

Considerando os problemas identificados no âmbito da empresa, a formulação de um plano de marketing poderá contribuir para a geração de alternativas a serem utilizadas nos processos de tomada de decisão. Neste processo, fatores mercadológicos relevantes são considerados a fim de sistematizar e alinhar as ações práticas com os objetivos de fidelização de clientes, adequação de recursos, melhor posicionamento, orientação para o mercado e aumento de vendas.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de marketing para a empresa Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Caracterizar a missão e os objetivos do negócio;
- 2) Analisar o ambiente externo da empresa quanto a oportunidades e ameaças;
- 3) Analisar o ambiente interno da empresa quanto a forças e fraquezas;
- 4) Estabelecer metas para a empresa;
- 5) Formular a estratégia mercadológica; e
- 6) Elaborar programa para implementação de ações e os respectivos controles.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (E&S) iniciou suas atividades em Julho de 2007. Situada em uma área de 400 m², no bairro Santa Isabel no município de Viamão, a empresa realiza as seguintes operações comerciais:

- Comercialização varejista de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP);
- Comércio de acessórios para ligações de GLP;
- Assistência técnica em instalações de GLP;
- Comercialização varejista de água mineral;

A E&S possui autorização da Agência Nacional do Petróleo (ANP) para estocar até 6.240 kg de GLP em seu pátio. Com esta autorização a empresa pode vender até aproximadamente 480 botijões de gás (13 kg) por dia, ou seja, sua meta de venda não tem como empecilho fatores legais, derivados das normas da ANP.

Desde sua fundação, a empresa tem parceria comercial com a distribuidora Ultragaz, através de um contrato firmado entre as partes, com duração mínima de dois anos, podendo ser renovado. Essa representação, exclusiva da marca Ultragaz, possibilitou à empresa E&S receber auxílio no diagnóstico da região onde a mesma deveria ser instalada, orientação para a avaliação do ponto comercial, do projeto arquitetônico, da loja e da documentação legal. Além disso, atualmente a Ultragaz é responsável pela definição da região de atuação de seu representante, definição dos objetivos mínimos de vendas, bem como por manter seu representante informado sobre o mercado de GLP no Brasil e orientar os proprietários das revendas sobre as melhores práticas de gestão do negócio, sempre com base nas diretrizes da Ultragaz.

A principal operação da empresa é a venda de GLP no varejo, consolidando-se entre as mais importantes revendas de gás do município. As vendas destinam-se às residências e aos estabelecimentos comerciais e são, atualmente, realizadas tanto em sua loja, como através de motocicletas, veículos leves e caminhões.

A empresa realiza suas vendas para os seguintes tipos de clientes:

- **Clientes finais:** são aqueles compradores residenciais que solicitam a compra através da tele-entrega, buscando diretamente na loja ou comprando o Vale-gás² em alguma rede credenciada pela Ultragaz.
- **Clientes comerciais:** são clientes que possuem estabelecimentos comerciais (padarias, restaurantes, lancherias e mercados), os quais utilizam quantidades maiores de gás. São clientes de difícil fidelização, pois buscam nos seus fornecedores, somente preço abaixo do preço de mercado. Estes clientes possibilitam à E&S maior volume de vendas, do que os *Clientes finais*, porém com lucro reduzido, por produto vendido.

Como os clientes finais são passíveis de fidelização e geram lucros maiores do que os clientes comerciais, a empresa E&S, desde sua fundação, buscou aumentar suas vendas para estes clientes. Apesar disso, a empresa não conseguiu atingir os níveis esperados de negócios junto aos clientes finais, ficando dependente dos clientes comerciais, os quais sustentam o volume de venda da empresa. Este volume é fundamental, pois sempre foi exigido da distribuidora Ultragaz um volume mínimo de compra por parte da E&S. para que o seu acordo comercial continuasse válido.

² Vale Gás: São vendas realizadas pela Distribuidora Ultragaz em redes credenciadas, em que o estabelecimento vende o Vale Gás e o revendedor mais próximo do cliente executa a entrega, sendo comissionado pela distribuidora pelas entregas.(E&S Ltda., 2011)

5 REVISÃO DE LITERATURA

Para a realização deste trabalho, desenvolveu-se uma revisão de literatura compreendendo dois temas principais: Mercado de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) e Planejamento de marketing.

Primeiramente, a análise do mercado de GLP contemplou o estudo de sua dinâmica, particularidades, análises, perspectivas e principais distribuidores. Posteriormente, foi realizada a revisão de literatura sobre Planejamento de marketing com foco na elaboração de um Plano de Marketing.

5.1 MERCADO DE GLP

Conforme a Agência Nacional do Petróleo (ANP), o mercado do GLP é regido por diversas normatizações que controlam toda a cadeia de comercialização deste produto. O conhecimento deste mercado é importante, tendo em vista a existência de diversos fatores que influenciam as tomadas de decisões estratégicas dos distribuidores e revendedores, tais como: preços praticados, fornecimento, regiões de atuação, tipos de produtos e tamanho dos recipientes.

5.1.1 Cadeia de comercialização

A comercialização do GLP inicia-se com a venda (pelo produtor ou importador) do produto a granel para as companhias distribuidoras. As distribuidoras, por sua vez, revendem o produto para o segmento industrial, para os pontos de revenda ou diretamente para clientes dos segmentos comercial, residencial e institucional (a granel ou engarrafado em cilindros ou botijões).

Os consumidores dos segmentos comerciais e residenciais podem comprar o GLP já engarrafado nos milhares de pontos de venda varejista e também adquirir diretamente das distribuidoras, quando estas estão autorizadas pela ANP.

A forma mais comum de comercialização no varejo é o botijão de 13 kg. O consumo de GLP no ano de 2010 em recipientes de 13kg representou 72,5%³ do consumo total no Brasil.

³ AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. VI Seminário de Avaliação do Mercado de Derivados de Petróleo e Biocombustíveis. 15 de Fevereiro de 2011

A Petrobras (2011), principal produtora de GLP no Brasil, apresenta (Figura 1) a cadeia de comercialização de GLP.

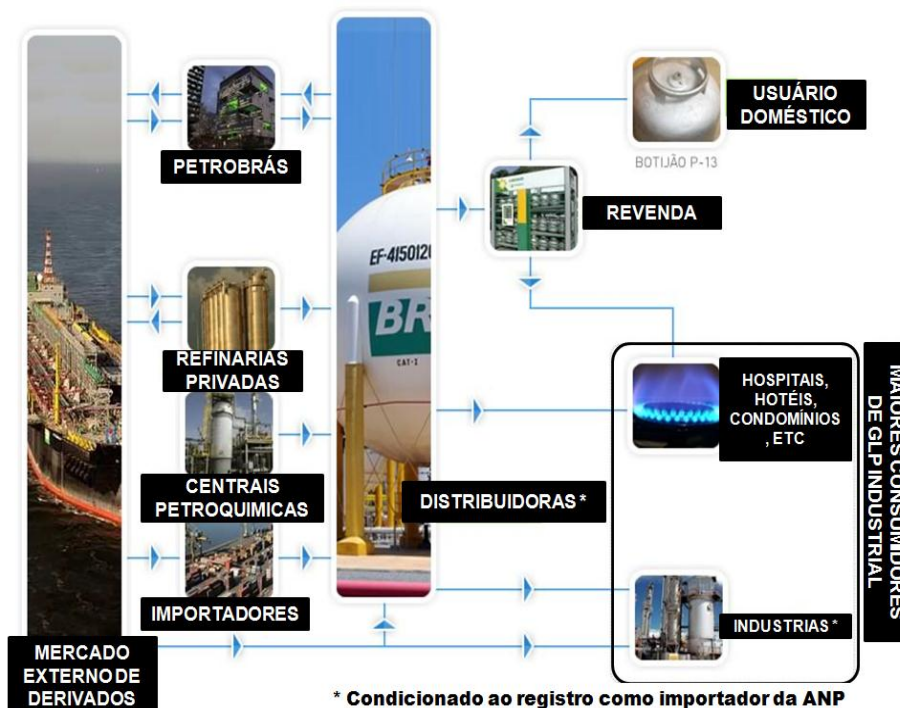


Figura 1 - Cadeia de comercialização de GLP no Brasil

Fonte: Adaptado de Petrobrás (2011)

A Petrobras (2011) também reforça o caráter normativo deste mercado através de texto publicado em seu site e reproduzido na sequência:

Atualmente esse mercado é regulamentado pelas portarias da Agência Nacional do Petróleo (ANP) e pela Lei 9.478/97 (Lei do Petróleo). Esta lei flexibilizou o monopólio do setor petróleo e gás natural, até então exercido pela Petrobras, tornando aberto o mercado de combustíveis no país. Dessa forma, desde janeiro de 2002 as importações de GLP foram liberadas e o seu preço passou a ser definido pelo próprio mercado. (PETROBRAS, 2011)

5.1.1.1 Distribuidores

Os distribuidores são fundamentais para esse sistema de mercado, pois são responsáveis pela ligação entre produtores e consumidores finais – indústrias e residências. Em seu escopo de atividades, os distribuidores, podem comercializar diretamente com o consumidor final ou podem utilizar-se de revendedores, esses devidamente autorizados pela ANP.

A Petrobrás (2011) mostra o papel dos distribuidores da seguinte forma:

A comercialização do GLP começa com a venda pelo produtor ou importador do produto a granel para as companhias distribuidoras. As companhias distribuidoras, por sua vez, podem revender o produto para o segmento industrial (geralmente a granel, utilizando caminhões-tanque), para os pontos de revenda ou diretamente para clientes dos segmentos comercial, residencial e institucional (a granel ou engarrafado em cilindros ou botijões).

Além de poder adquirir diretamente das distribuidoras, quando estas estão autorizadas pela ANP para tal, os consumidores dos segmentos comerciais e residenciais também podem comprar o GLP já engarrafado nos milhares de pontos de venda varejista. (PETROBRÁS, 2011)

Conforme a Superintendência de Abastecimento da ANP existem dez principais distribuidores no Brasil, com as seguintes participações de mercado.

Distribuidora	2009	2010
GRUPO ULTRA	23,5%	23,1%
LIQUIGÁS	22,4%	22,3%
GRUPO SHV	22,1%	22,1%
GRUPO NACIONAL	18,7%	18,7%
COPAGAZ	7,3%	7,5%
GRUPO CONSIGAZ	2,3%	2,4%
FOGAS	1,7%	1,7%
SERVGAS	0,8%	0,8%
AMAZONGAS	0,7%	0,7%
REPSOL GAS	0,3%	0,3%
OUTRAS	0,4%	0,5%

Figura 2 - Participação das distribuidoras no mercado brasileiro.

Fonte: Agência Nacional do Petróleo (2011)

5.1.1.2 Revendedores

Todo revendedor deve ter autorização de no mínimo uma distribuidora para poder comercializar o GLP. Sendo assim, sabe-se, que o distribuidor irá impor à revenda uma política de preços, uma região de atuação, a estrutura mínima para a venda e proporcionará aos seus revendedores treinamento, propagandas em meio nacional e regional e padronização da vendas.

Nesse sistema de interação entre revendedor e distribuidor, caberá ao revendedor grande responsabilidade pela efetivação dos planos estratégicos das distribuidoras - referentes a clientes residenciais - pois serão esses revendedores que terão o contado direto com o cliente – na maioria do tempo - através da venda dos produtos.

A revenda de GLP é caracterizada pela ANP da seguinte forma:

A atividade de revenda de GLP considerada de utilidade pública é regulamentada pela [Lei nº 9.847/99](#)⁴ e exercida por postos revendedores de GLP que tenham autorização de revendedor varejista expedido pela ANP, conforme os termos da [Portaria ANP nº 297](#)⁵, de 20/11/2003.

O exercício da atividade de revenda varejista de GLP compreende a aquisição, o armazenamento, o transporte e a comercialização em recipientes transportáveis de capacidade de até 90 (noventa) quilogramas do referido produto. (AGENCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, 2011)

Conforme Tomázio (2006), o papel do revendedor no processo de comercialização é basicamente receber o produto envasilhado da distribuidora e efetuar a venda ao consumidor final. Sendo a atuação da revenda integrada e dependente diretamente da atuação das empresas distribuidoras e de sua capacidade produtiva.

5.1.2 A regulamentação do setor de GLP no Brasil.

Por ser considerada utilidade pública, todo o ciclo de produção, distribuição e revenda de GLP é fiscalizado pela ANP com base na seguinte definição:

A Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), implantada pelo [Decreto nº 2.455](#)⁶, de 14 de janeiro de 1998, é o órgão regulador das atividades que integram a indústria do petróleo e gás natural e a dos biocombustíveis no Brasil.

Entre outras atribuições, a ANP:

- autoriza e fiscaliza as operações das empresas que distribuem e revendem derivados de petróleo, etanol e biodiesel;
- estabelece as especificações técnicas (características físico-químicas) dos derivados de petróleo, gás natural e dos biocombustíveis e realiza permanente monitoramento da qualidade desses produtos nos pontos-de-venda;
- acompanha a evolução dos preços dos combustíveis e comunica aos órgãos de defesa da concorrência os indícios de infrações contra a ordem econômica; (AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, 2011)

⁴ LEI Nº 9.847, DE 26.10.1999 - DOU 27.10.1999: Dispõe sobre a fiscalização das atividades relativas ao abastecimento nacional de combustíveis, de que trata a Lei nº [9.478](#), de 6 de agosto de 1997, estabelece sanções administrativas e dá outras providências.

⁵ PORTARIA ANP Nº 297, DE 18.11.2003 – DOU 20.11.2003: Art.1º Ficam estabelecidos, pela presente Portaria, os requisitos necessários à autorização para o exercício da atividade de revenda de gás liquefeito de petróleo (GLP) e a sua regulamentação.

⁶ DECRETO Nº 2.455, DE 14.1.1998 - DOU 15.1.1998: Implanta a Agência Nacional do Petróleo - ANP, autarquia sob regime especial, aprova sua Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e Funções de Confiança e dá outras providências.

Derivam da ANP as normas para a comercialização do gás GLP. Estas regulamentações influenciam diretamente os planos estratégicos das revendas e distribuidores, pois regulam as quantidades de produtos estocados, os requisitos para constituição de uma revenda, as marcas dos produtos comercializados e os requisitos mínimos de segurança, além de realizar o acompanhamento de preços nas revendas.

Dentre as diversas legislações existentes, cabe destacar as seguintes:

- Portaria CNP nº 395, de 29 de outubro de 1982 – cria o Mapa de Controle de Movimento Mensal de Recipientes de GLP cheios e estabelece normas para o seu preenchimento.
- Lei nº 8.176, de 08 de fevereiro de 1991 – define crimes contra a ordem econômica e cria o Sistema Nacional de Estoques de Combustíveis.
- Lei nº 9.048, de 18 de maio de 1995 – torna obrigatória a existência de instrumentos de medição de peso nos postos de revenda de gás liquefeito de petróleo para uso doméstico.
- Portaria DNC nº 27, de 16 de setembro de 1996 – estabelece condições mínimas de segurança das instalações de armazenamento de recipientes transportáveis de GLP.
- Lei nº 9.847, de 26 de outubro de 1999 – dispõe sobre a fiscalização das atividades relativas ao abastecimento nacional de combustíveis, de que trata a Lei nº 9.478, de 06 de agosto de 1997 e estabelece sanções administrativas e dá outras providências.
- Portaria ANP nº 297, de 11 de novembro de 2003 – regulamenta o exercício da atividade de revenda de gás liquefeito de petróleo – GLP.
- Norma Técnica da ABNT-NBR 8866 – Seleção Visual das Condições de Uso para Recipientes Transportáveis de Aço para Gás Liquefeito de Petróleo (GLP).

5.1.3 Comércio clandestino de GLP

O Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de GLP (Sindigás)⁷, estima que existam entre 70 mil e 100 mil pontos de revenda ilegal de gás de cozinha em todo o País, contra 40 mil revendedores legais. O Sindigás (2010), através de seu presidente, estima que são vendidos 33 milhões de botijões por mês, dos quais cerca de oito milhões são distribuídos de forma irregular, como em postos de combustíveis, supermercados, padarias e outros estabelecimentos comerciais.

No início do ano de 2009 a estimativa era de que o número de pontos-de-venda ilegais no Rio Grande do Sul atingia aproximadamente 3,5 mil estabelecimentos, sendo cerca de 1 mil somente em Porto Alegre. Em razão disso,

⁷ **Sindigás** – Disponível em: <<http://www.sindigas.com.br/Noticia/Interna.aspx?id=4290>> Acesso em: 05 de Abril de 2011

estima-se que no Brasil, 30% do resultado financeiro das empresas ficam comprometidos e são perdidos R\$ 50 milhões por mês somente com a perda do Imposto de Renda (IR). Além disso, 60 mil empregos formais deixam de ser gerados.

As principais preocupações dos empresários deste setor, além dos prejuízos que os estabelecimentos clandestinos dão às revendas legalizadas, são apresentadas na sequência:

- Ausência da nota fiscal
- Armazenamento irregular do produto.
- Adulteração do conteúdo
- Vazamento de gás

É importante destacar, nesta etapa do trabalho, as características do comércio clandestino de GLP, pois a maioria das distribuidoras do país, seus revendedores, órgãos sindicais e governo – através da ANP – investem em propaganda, seminários, treinamento, elaboração de leis e fiscalização para combater este comércio desleal que desrespeita as normas de segurança, os preços praticados pelo mercado e a integridade dos produtos vendidos.

Para cada revendedor legal, existem aproximadamente três clandestinos. A ANP estima que, no país, funcionem 100 mil revendedores ilegais para 37 mil que trabalham com autorização. Para tentar combater a irregularidade, a ANP, o Ministério Público dos estados, as secretarias estaduais de Segurança e de Fazenda, o Sindigás e os corpos de Bombeiros firmaram uma parceria para colocar em prática, em todo o país, o programa “Gás Legal”.

Praticamente todas as distribuidoras aderiram a intensivos programas de incentivo ao combate do comércio ilegal de GLP, atendendo a um dos compromissos do Programa Nacional para Erradicação do Comércio Irregular do GLP, instituído pela ANP em 2010.

O Programa Nacional para Erradicação do Comércio Irregular de GLP, doravante denominado **PROGRAMA GÁS LEGAL**,

tem seus compromissos e procedimentos, a serem cumpridos por todos que dele participem, estabelecidos neste Regimento Interno⁸.

“[...] **Venda irregular de GLP** – Venda de GLP em pontos fixos, não autorizados pela ANP, ou em pontos móveis que não respeitem a legislação pertinente ao transporte seguro de produtos perigosos [...]”

Distribuidoras de GLP. As distribuidoras de GLP que aderirem ao **PROGRAMA GÁS LEGAL** comprometem-se a:

“[...] denunciar pontos de venda irregular de GLP.”

“[...] manter política interna formalizada e estruturada de combate à venda irregular de GLP.”

“[...] promover campanhas publicitárias de esclarecimento à população sobre aspectos de segurança dos botijões de GLP e sua correta utilização, alertando para os riscos e prejuízos que podem advir da aquisição do produto em pontos fixos ou móveis não autorizados pela ANP.” (AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, 2010, grifo do autor)

5.1.4 Mercado varejista

Segundo Kotler (2006 p. 501), qualquer organização que venda para os consumidores finais, independentemente de ser um fabricante, distribuidor, atacadista ou varejista estará realizando uma atividade característica de varejo. Sendo irrelevante o modo como os produtos serão vendidos: pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet ou onde eles serão vendidos: loja, na rua ou na casa do consumidor.

O **varejo** inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma **loja de varejo** é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo. (KOTLER, 2006, p. 500, grifo do autor)

Segundo Dias (2003), o varejista desempenha um importante papel no mercado, pois agrega valor ao produto que comercializa e coleta informações sobre o mercado. Essas informações serão úteis para orientar as decisões dos próprios varejistas (definições de público-alvo, localização, preço, propaganda, promoções e variedade de produtos à venda) assim como de seus fornecedores.

⁸ REGIMENTO INTERNO DO PROGRAMA NACIONAL PARA ERRADICAÇÃO DO COMÉRCIO IRREGULAR DE GLP NO MERCADO BRASILEIRO – “PROGRAMA GÁS LEGAL”. INSTITUÍDO PELA AGENCIA NACIONAL DO PETRÓLEO – JANEIRO DE 2010

Para Parente (2000) o varejo é toda a atividade que engloba o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor.

O varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo de ligação entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção. Os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos. (PARENTE, 2000, p. 22)

Segundo Parente (2000) as instituições varejistas podem ser classificadas de acordo com: a propriedade, varejo com loja ou sem loja.

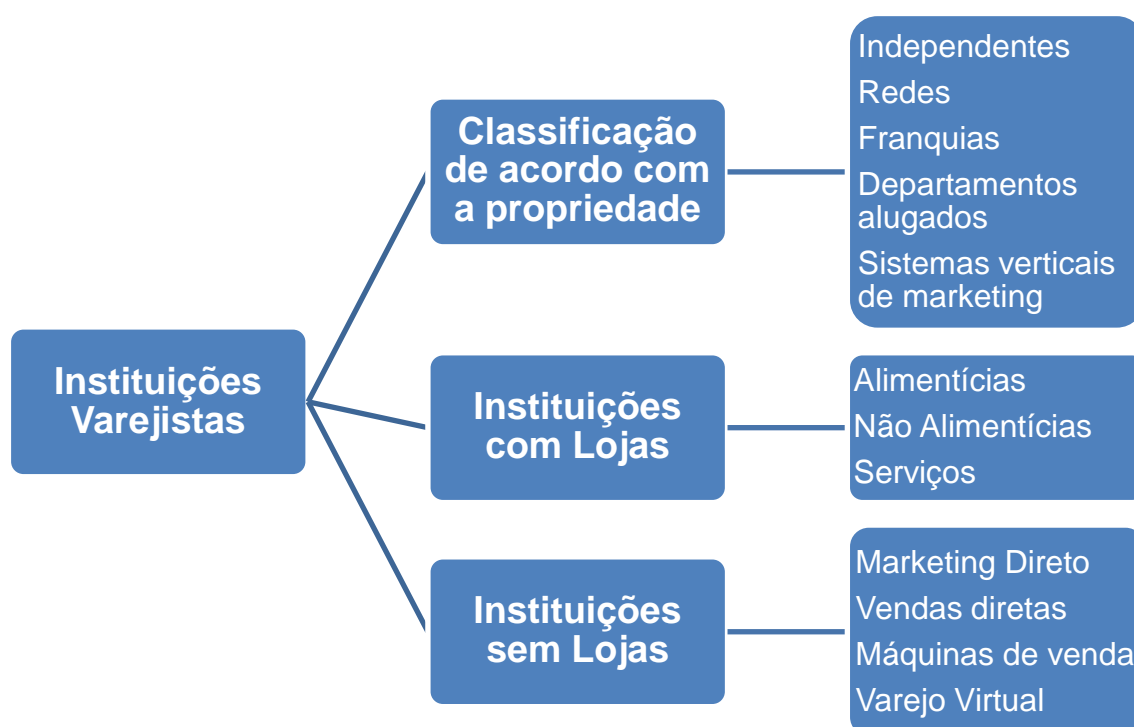


Figura 3 - Classificação das instituições varejistas

Fonte: Parente (2000)

5.2 PLANO DE MARKETING

Para Kotler (2006, p. 41), o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica táticas de

marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de vendas e serviços.

O plano de marketing deve ser fácil de entender e executar, comunicando seu conteúdo com facilidade e praticidade, deve possuir objetivos concretos e mensuráveis, ter metas realistas através de uma autocrítica franca e honesta para levantar possíveis problemas e objeções. Além disso, deve ser completo, incluindo todos os elementos necessários para a empresa, com os conteúdos de resumo executivo e sumário, análise da situação, estratégias de marketing, projeções financeiras e controles.

Conforme Ferrell e Hartline (2005), um plano de marketing deve ser pensado como um documento de ação: abrangente, flexível, consistente e lógico, independentemente do esquema específico usado para desenvolvê-lo. Também deve se adaptar livremente para ajustar-se às exigências específicas das situações da organização.

Pense no plano de marketing como um documento de ação – é o manual de implementação, avaliação e controle de marketing.

Um bom plano requer grande quantidade de informações de várias fontes diferentes. Uma importante consideração quando se juntam todas essas informações é manter a visão do quadro geral ao mesmo tempo em que se volta a atenção para os detalhes. (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 36).

Para Dias (2003), o plano de marketing é um produto estratégico e sua elaboração constitui uma contribuição valiosa para a estratégia de marketing de uma empresa. Sendo uma parte crucial do plano de negócio global da empresa e fornecendo, para a diretoria, planos mais específicos e detalhados a respeito de investimentos em publicidade, por exemplo.

5.2.1 Etapas do Plano de Marketing

Kotler (2006, p. 59) descreve que um plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, e deve conter os seguintes elementos:

- Resumo executivo e sumário.
- Análise da situação.

- Estratégia de marketing.
- Projeções financeiras.
- Controles.

Além disso, Kotler (2006) afirma que um plano de marketing deve ser elaborado de modo profissional, para não incorrer em problemas de falta de realismo, análise competitiva insuficiente e foco somente no curto prazo.

Ferrell e Hartline (2005) apresentam sua estrutura para um plano de marketing, mas salientam que existem muitas outras maneiras de organizá-lo. O importante em um plano é sua abrangência, flexibilidade, consistência e lógica.

O plano de marketing pode ser estruturado, segundo Ferrell e Hartline (2005, p. 37) da seguinte maneira:

- Sumário Executivo: sinopse e principais aspectos.
- Análise da situação: análise do ambiente interno, externo e do consumidor.
- Análise SWOT: forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, análise da matriz SWOT e estabelecimento de um foco estratégico.
- Metas e Objetivos de Marketing.
- Estratégias de Marketing: Mercado-alvo primário e secundário.
- Implementação de Marketing: questões estruturais e atividades de marketing tático.
- Avaliação e Controle: controles formais e informais de marketing e avaliações financeiras.

De acordo com Churchill e Peter (2000), os planos de marketing incluem formulações de objetivos de marketing, análises de clientes, análises de mercado e compostos de marketing para atingir os objetivos da empresa. Além disso, os planos devem possuir orçamentos, previsões de vendas, estimativa de lucros e outros indicadores que possam ser usados para avaliar o sucesso ou fracasso das estratégias de marketing.

Embora os planos não adotem necessariamente estruturas idênticas, os componentes seguintes constituem um plano completo: página de rosto, resumo executivo, índice, introdução, análise do ambiente, planejamento de marketing, implementação e controle, resumo, apêndice (análise financeira) e referências. (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 562)

5.2.1.1 Resumo executivo

Tanto Kotler (2006) quanto Ferrell e Hartline (2005) consideram que um plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações, permitindo a alta administração empreender o direcionamento geral do plano. Deve oferecer uma visão geral de modo que o leitor possa identificar rapidamente questões e temas fundamentais ao seu papel na implementação das estratégias de marketing da empresa.

Para Churchill e Peter (2000) o resumo executivo conterà de forma sintetizada os elementos do plano de marketing com informações relevantes e sem detalhamento. Deve conter a oportunidade básica identificada e a estratégia global de aproveitamento da oportunidade. Além disso, os autores descrevem como relevante para esta parte do plano a apresentação do resumo do orçamento.

5.2.1.2 Análise da situação

Para Kotler (2006), esta seção deve apresentar dados históricos sobre o *mercado, produto, concorrência, distribuição e macro ambiente*.

Conforme Ferrell e Hartline (2005), a análise da situação irá resumir todas as informações importantes obtidas sobre os ambientes: *interno, ambiente do consumidor e o ambiente externo da empresa*.

De acordo com Dias (2003, p. 483) a análise da situação de uma organização devem considerar, no mínimo, o produto, a empresa, seus concorrentes e consumidores. As informações obtidas formarão a base para o plano de marketing e fornecerão (através da análise dos dados) justificativas para as decisões subsequentes de marketing.

5.2.1.2.1 Análise do ambiente interno

Segundo Ferrell e Hartline (2005), a análise do ambiente interno deve considerar questões de disponibilidade e distribuição de recursos humanos, financeiros e estrutura da empresa. Além disso, esse segmento resume os atuais objetivos e o desempenho de marketing da empresa.

Para Kotler (2006, p. 51), a análise do ambiente interno, através da avaliação de competências de marketing, financeira, produção e organização do negócio, possibilita que a organização classifique e analise suas forças e fraquezas.

Na visão de Dias (2003, p. 501) a avaliação do ambiente interno é fundamental para a geração de um desempenho satisfatório. Para que a empresa planeje de forma coerente e obtenha vantagens competitivas, a mesma deve ter definida e avaliada sua missão, seu negócio, seus recursos, sua capacidade gerencial, seus relacionamentos internos e seu poder de atuação.

5.2.1.2.2 Análise do ambiente externo

De acordo com Ferrell e Hartline (2005), a análise do ambiente externo deve incluir os fatores competitivos, econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos que poderão influenciar as atividades de marketing da empresa.

Kotler (2006, p. 50) atribui à análise do ambiente externo as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais). Suas tendências e desenvolvimentos podem representar uma oportunidade ou uma ameaça para a organização.

Para Hooley, Saundres e Piercy (2005, p. 69) a análise do macroambiente envolve a compreensão sobre as mudanças no ambiente de negócios. Esses autores discutem as mudanças sob três aspectos: ambiente político e econômico, social e tecnológico.

5.2.1.2.3 Análise do ambiente do consumidor

Na visão de Ferrell e Hartline (2005, p. 57), a análise do ambiente do consumidor deve examinar a situação atual relativa às necessidades do mercado

alvo, mudanças previstas nessas necessidades e até que ponto os produtos oferecidos as satisfazem. As informações coletadas identificarão os consumidores atuais e potenciais da empresa e suas necessidades, além de identificar características básicas dos produtos (da empresa e dos concorrentes) percebidas pelos consumidores.

Kotler (2006) descreve que os dados sobre o ambiente consumidor, tais como, necessidades, percepções e tendências do comportamento de compra devem ser analisados, sendo estes dados relevantes para a análise da situação atual de marketing na organização.

No mesmo sentido, segundo Dias (2003, p. 482), todos os planos de marketing devem considerar os dados coletados sobre os consumidores para que a situação atual de mercado e da empresa possam ser compreendidas.

5.2.1.3 Análise SWOT

A análise SWOT⁹ é um modelo amplamente utilizado para organizar e utilizar os dados e informações de uma organização. Abrangendo o ambiente interno e externo da organização, esse modelo fornece direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de um plano de marketing viável.

Segundo Ferrell e Hartline (2005), o papel da análise SWOT é capturar as informações da análise da situação e separá-las em questões internas (forças e fraquezas) e questões externas (oportunidades e ameaças). Assim, pode-se determinar se as informações indicam algo que ajudará a empresa com seus objetivos ou alertam sobre um obstáculo a ser superado.

De acordo com Churchill e Peter (2000, p. 91) para que a empresa possa selecionar uma estratégia adequada, os gestores devem analisar os ambientes interno e externo. Para que isso seja possível, os autores sugerem o uso da análise SWOT, que “[...] vem a ser a avaliação sistemática das forças e deficiências internas de uma organização e de oportunidades e ameaças externas [...].”

⁹ A sigla SWOT, vem das iniciais das palavras inglesas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), pois estes são os pontos a analisados.

Para Kotler (2006, p. 50) a “Avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaça é denominada análise SOWT [...]. Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e internos.”

5.2.1.3.1 Forças e Fraquezas

Ferrell e Hartline (2005) descrevem que as forças e fraquezas devem ser analisadas em relação às necessidades do mercado e características dos concorrentes. Forças e fraquezas existem devido a recursos da empresa, natureza dos relacionamentos, entre empresas e seus consumidores, empregados e fornecedores.

Para Kotler (2006) as forças e fraquezas são análises do ambiente interno que necessitam avaliações periódicas. Estas verificações do ambiente interno (forças e fraquezas) devem contemplar as finanças, produção, organização e marketing da empresa.

“É evidente que o negócio não precisa corrigir todas suas fraquezas [...]. A grande pergunta é se o negócio deve limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou deve examinar melhores oportunidades [...].” (KOTLER, 2006, p. 51)

Segundo Churchill e Peter (2000, p. 91): “[...] as forças incluem fatores como lealdade dos clientes, capacidade de produzir bens [...] a um custo relativamente baixo e recursos financeiros [...] para perseguir novas oportunidades.” Os autores complementam, salientando que entre as principais fraquezas de uma empresa estão os custos altos, a baixa eficiência operacional e a falta de sustentabilidade financeira.

5.2.1.3.2 Oportunidades e Ameaças

São questões que existem independentemente da empresa que conduz a análise. Estas oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independem de forças e fraquezas. Ocorrem tipicamente dentro do ambiente competitivo, econômico, político e tecnológico. (FERRELL; HARTLINE, 2005 p.92)

Para Churchill e Peter (2000, p. 92) as oportunidades representam as demandas não atendidas, novos produtos ou empresas concorrentes que possam

ser adquiridas. As ameaças podem incluir novos concorrentes no mercado, novas leis ou mudanças nas preferências dos clientes.

Na visão de Kotler (2006, p. 50), as oportunidades e ameaças são encontradas nas análises de forças macroambientais (econômicas, demográficas e tecnológicas, entre outros) e agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores).

Segundo Kotler (2006), a empresa deve identificar as oportunidades e ameaças relacionadas a tendências ou acontecimentos. “[...] Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes.”

5.2.1.4 Análise da Matriz SWOT

Segundo Ferrell e Hartline (2005) a matriz SWOT consiste em um arranjo que pode ser usado para melhor caracterizar as informações com vistas à produção de conclusões a partir da análise SWOT. Nesta etapa, devem ser combinadas as forças e as oportunidades e devem ser convertidas as fraquezas em forças e as ameaças em oportunidades.

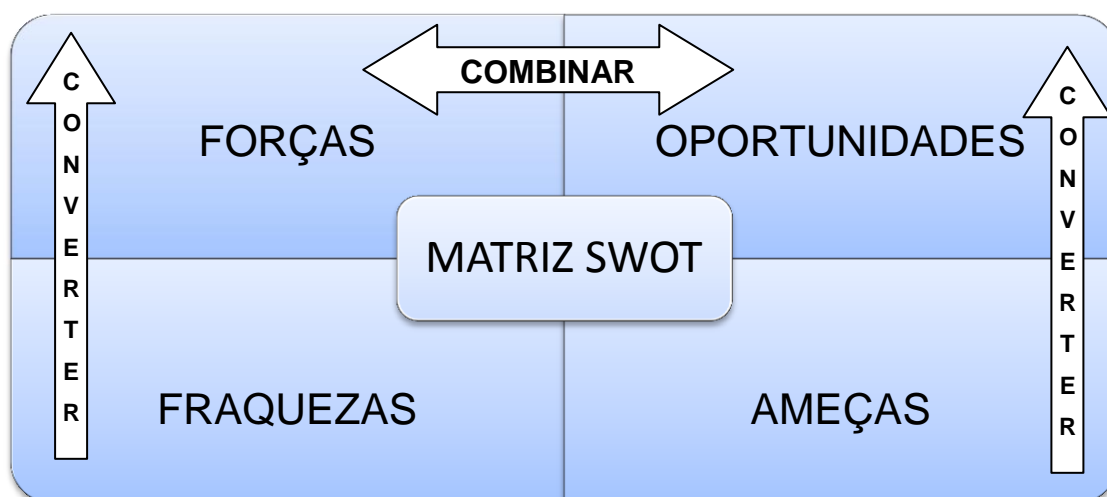


Figura 4 - Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2005)

A combinação das forças da empresa com as oportunidades descobertas serão, conforme Ferrell e Hartline (2005), as opções estratégicas mais importantes. Os autores caracterizam estas análises como a criação de **Vantagens Competitivas**, as quais deverão resultar em benefícios para os consumidores. As

vantagens competitivas irão servir de subsidio para o estabelecimento do foco estratégico e posteriormente para o desenvolvimento das metas e objetivos de marketing.

De acordo com Hooley, Saundres e Piercy (2005) a análise SWOT tem como objetivo identificar os fatores mais relevantes para a organização (internos e externos) e contribuir para a elaboração da estratégia, através das relações entre pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças.

Para Churchill e Peter (2000, p. 92) a análise SWOT contribui para que os gestores das organizações encontrem pontos fortes na empresa e alinhem com esses pontos as oportunidades do ambiente, preferencialmente em áreas em que os concorrentes não tenham capacidade similar.

5.2.1.5 Estabelecimento de foco estratégico

O foco estratégico de uma empresa está tipicamente ligado as suas vantagens competitivas. Dependendo, porém, da situação, o foco estratégico pode se deslocar para compensar as fraquezas da empresa ou para defendê-la de suas vulnerabilidades. (FERRELL; HARTLINE, 2005 p.100)

Para Ferrell e Hartline (2005), ainda que nesta etapa as metas e objetivos não sejam determinados, este é o melhor momento para a organização refletir sobre o foco estratégico do plano de marketing (logo após a conclusão da análise SWOT), pois isso servirá de base para o desenvolvimento das metas e objetivos de marketing.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005) após a análise SWOT a organização pode definir os Fatores-Chave de Sucesso (FCS) em seus mercados específicos. Desta forma: “[...] a estratégia central se aproveitará das competências essenciais da empresa e as colocará em ação onde for possível nos FCS para atingir os objetivos corporativos da empresa. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 32)

5.2.1.6 Metas e objetivos de marketing

Nesta etapa definem-se as metas de marketing, que devem ser realizações amplas e desejadas, cuja declaração é feita em termos gerais. Estas metas devem

indicar a direção que a empresa quer seguir, bem como o conjunto de prioridades que a empresa utilizará para avaliar alternativas e tomar decisões.

Como declarações de realizações amplas e desejadas, as metas, expressas em termos gerais, não contêm informações específicas sobre onde a organização atualmente se posiciona ou onde espera estar no futuro.

Metas são importantes porque indicam a direção em que a empresa tenta se movimentar, bem como o conjunto de prioridades que utilizará ao avaliar alternativas e tomar decisões. (FERRELL; HARTLINE, 2005, p.103)

Os objetivos de marketing devem oferecer referências específicas e quantitativas que podem ser usadas para medir o progresso na direção da realização das metas de marketing. Além disso, devem especificar o tempo para conclusão, atribuições de áreas, departamentos ou indivíduos que terão a responsabilidade de realizá-las.

Os objetivos envolvem resultados mensuráveis e quantitativos, com responsabilidade especificamente atribuída para sua realização, e um período de tempo definido para atingi-los. (FERRELL; HARTLINE, 2005, p.103)

Dias (2003) salienta que os objetivos de um plano de marketing devem ser, sempre que possível, relacionados com o lucro (com exceção das empresas públicas), porém não exclusivamente em seu valor discriminado ou objetivo, mas sim em como obtê-los. “[...] os objetivos de marketing explicam a maneira como o marketing vai contribuir para o resultado da empresa [...]” (DIAS, 2003, p. 484)

Segundo Kotler (2006) o estabelecimento das metas deve ser realizado após a análise SWOT e deve conter os objetivos em termos mensuráveis e com prazos. O autor descreve que a maioria das empresas considera em seu escopo de objetivos e metas fatores de lucratividade, vendas, participação em mercados e inovação, entre outros. Contudo, indiferentemente dos tipos de objetivos os mesmos devem atender a quatro critérios:

- Os objetivos devem ser organizados seguindo critérios de importância;
- Objetivos devem ser mensuráveis, sempre que possível, de forma quantitativa;
- Metas realistas;
- Objetivos consistentes;

5.2.1.7 Diferenciação e Posicionamento

Após a definição das metas e objetivos, a empresa deve diferenciar e posicionar sua oferta de produto em relação à oferta da concorrência.

De acordo com Ferrell e Hartline (2005, p. 170) a empresa deve tentar diferenciar e posicionar seus produtos em relação à concorrência após definir suas estratégias. Para os autores, diferenciação refere-se à criação de diferenças entre as ofertas de produtos da empresa e seus concorrentes, enquanto que: “[...] posicionamento refere-se à criação de uma imagem mental da oferta de produto e suas características diferenciadoras na mente dos consumidores [...].”

Ainda segundo Ferrell e Hartline (2005), a diferenciação é muito importante para a estratégia de marketing, pois envolve as percepções (reais ou psicológicas) dos consumidores entre os produtos ofertados pela empresa e seus concorrentes. Tão importante quanto a diferenciação são as estratégias de posicionamento, que poderão ser escolhidas para fortalecer a posição atual da empresa, reposicioná-la ou reposicionar a concorrência.

De acordo com Kotler (2006, p. 305), posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz, de maneira inconfundível. O resultado do posicionamento é a criação bem sucedida de uma proposta de valor focada no cliente.

Para Dias (2003), o conceito de posicionamento refere-se à criação de uma posição ou imagem para a marca na mente do consumidor que seja diferenciada em relação às marcas da concorrência, a fim de obter vantagem competitiva. Segundo esse autor, um dos autores que melhor desenvolveu o conceito de posicionamento foi Regis McKenna (1989)¹⁰, descrevendo que todos os outros fatores estratégicos de marketing (produto, preço, promoção, e distribuição) devem ser derivados do posicionamento.

¹⁰ MCKENNA, Regis. Estratégias de marketing em tempos de crise. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

5.2.1.8 Segmentação

O mercado consumidor pode ser visto como um todo ou segmentado em grupos com necessidades e desejos semelhantes. O composto de marketing é direcionado ao mercado total ou segmentado, dependendo da estratégia adotada pela organização.

Para Ferrell e Hartline (2005, p. 153) a segmentação de mercado é o resultado da divisão do mercado total em grupos menores os quais possuem necessidades, características ou desejos semelhantes. Através da segmentação é possível proporcionar ao mercado-alvo um produto adequado a suas necessidades. Também, independentemente da forma de segmentação a mesma deve ser identificável, mensurável, substancial, acessível, responsiva e viável para que a segmentação seja bem-sucedida.

Ferrell e Hartline (2005, p. 155) apresentam (entre outras) duas abordagens de segmentação:

1 - Abordagens tradicionais de segmentação de mercado com as seguintes denominações:

- Estratégias de Marketing de massa: Um composto de marketing para todos os consumidores de mercado.
- Estratégia Multissegmento: Mais de um composto para mais de um segmento de mercado.
- Estratégia de Concentração de Mercado: Um composto de marketing focado em um único segmento de mercado.
- Estratégia de Marketing de Nicho: Um composto de marketing focado em um pequeno nicho de mercado.

2 - Abordagens de segmentação de mercados consumidores, onde o foco é isolar características individuais que diferenciam um segmento do mercado total, onde diferentes fatores podem ser utilizados para dividir este mercado, como os relacionados a seguir:

- Segmentação comportamental:
- Segmentação demográfica.
- Segmentação geográfica.

- Segmentação psicográfica.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 202) a segmentação significa: “[...] o resultado da divisão do mercado em grupos de clientes similares [...].” Para os autores existem três proposições básicas que fundamentam a segmentação de mercado: diferença entre os clientes, segmentos com características mensuráveis e distinguíveis de forma clara para o estrategista de marketing.

Segundo Churchill e Peter (2000, p. 205), segmentar um mercado consiste em “[...] dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos [...].” Isso possibilita que as empresas escolham quais os seguimentos irão atender de forma mais lucrativa ou eficiente, onde esta escolha definirá seu mercado alvo. Os autores sugerem diversas formas de segmentação: segmentação por mercado de consumo (demográfica, geográfica, psicográfica, baseada em pensamentos e sentimentos, comportamentos de compra), mercados organizacionais (geográfica, tipos de clientes, comportamento do comprador) e segmentação de mercado considerando as relações de cliente e produto.

5.2.1.9 Estratégias de marketing

Nesta etapa define-se a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano. Definem-se, também, quais os grupos de clientes e necessidades que o produto deve satisfazer. Em seguida, deve ser estabelecido o posicionamento competitivo dos produtos que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos definidos.

Ferrell e Hartline (2005) caracterizam a estratégia de marketing como um plano, capaz de indicar como a organização deve utilizar as suas forças e capacidades para adequar-se às necessidades e exigências do mercado.

Uma estratégia de marketing pode ser composta por um ou mais programas de marketing. Cada programa consiste em dois elementos: pelo menos um mercado-alvo e um composto de mercado (às vezes conhecido como os quatro Ps de produto, preço, praça e promoção). (FERRELL; HARTLINE, 2005)

Kotler (2006, p. 54) define estratégia como um plano para atingir as metas da organização e que cada negócio deve estabelecer sua própria estratégia. Além disso, cita os três tipos genéricos de estratégia de Porter (1980)¹¹:

- **Liderança total em custo:** quando a empresa se esforça para reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo oferecer preços menores do que os preços dos concorrentes.
- **Diferenciação:** quando a empresa concentra esforços para alcançar desempenho superior em uma área de benefício para o consumidor.
- **Foco:** quando a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de tentar conquistar um grande mercado.

Para Dias (2003, p. 486): “[...] as estratégias correspondem à maneira como a equipe de marketing vai atingir os objetivos [...].” De acordo com esse autor, as melhores estratégias procuram destacar as forças do produto, impactar a concorrência, atenderem as necessidades do público-alvo e aumentar o lucro da empresa. Além disso, as decisões estratégicas devem estar de acordo com o mercado alvo, com o posicionamento de mercado e devem considerar o composto de marketing como ferramenta para qualificar a estratégia de marketing.

5.2.1.9.1 Mercado-alvo

Para Ferrell e Hartline (2005, p. 170) após a segmentação do mercado a empresa deve avaliar se o mercado-alvo oferece oportunidades que correspondem às capacidades e aos recursos da empresa. A avaliação deve ser baseada nos segmentos, na situação (atual e futura) da empresa e em uma análise abrangente da SWOT.

Segundo Kotler (2006), após examinar os diferentes segmentos em um mercado a empresa escolhe o mercado que apresenta maiores oportunidades. Para cada mercado-alvo escolhido a empresa desenvolve uma oferta de mercado.

O autor também apresenta cinco padrões de seleção (direcionamentos) de mercado-alvo que a empresa deve considerar.

¹¹ PORTER, Michael. Competitive strategies: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. Cap. 2.

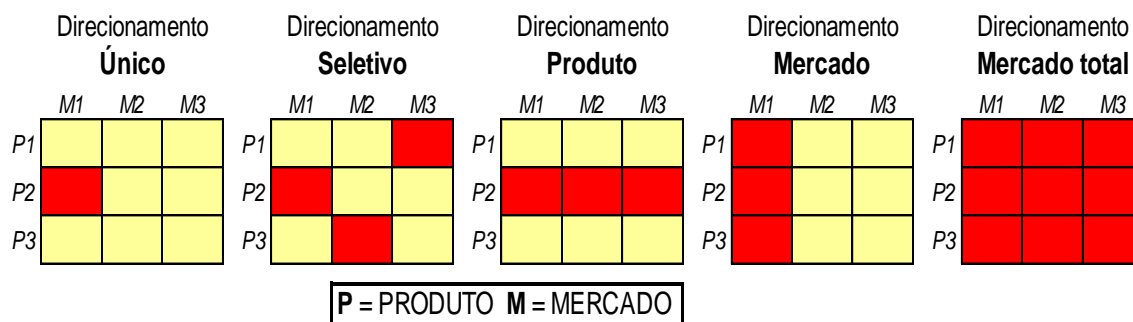


Figura 5 - Cinco padrões de seleção de mercado-alvo

Fonte: Adaptado de Kotler (2006)

Após identificar segmentos de mercado potenciais, uma empresa deve decidir quantos e quais deseja focar. Os profissionais de marketing estão cada vez mais combinando diversas variáveis para identificar grupos-alvo menores e mais definidos. (KOTLER, 2006, p. 257)

Hooley, Saundres e Piercy (2005, p. 253), sugerem que a escolha do mercado alvo deva ser tomada através do estudo de atratividade dos mercados e as possibilidades da empresa assumir uma posição sólida. Esses autores ainda afirmam: “[...] se compararmos os atrativos do mercado e a força competitiva da empresa que podemos aproveitar, então há várias armadilhas a serem evitadas [...]”. Estas armadilhas são mostradas na Figura 6 e descritas como:

- Negócios periféricos: áreas onde a empresa pode assumir uma posição competitiva sólida e segura, porém em um mercado que não fornece benefícios de que a empresa necessite.
- Negócios ilusórios: áreas onde o mercado parece muito atrativo, porém a empresa somente consegue uma posição fraca.
- Negócios sem saída: mercados que não são atraentes e que a empresa fica em uma posição abalada por novos concorrentes ou novas tecnologias.
- Negócios centrais: mercados nos quais a empresa deve assumir uma posição sólida, pois oferecem os benefícios que a empresa busca.

		Atratividade do mercado	
		ALTA	BAIXA
Posição competitiva	FORTE	Negócios centrais	Negócios periféricos
	FRACA	Negócios ilusórios	Negócios sem saída

Figura 6 - Atratividade do mercado e posição competitiva.

Fonte: Hooley; Saunders; Piercy (2005)

5.2.1.9.2 Composto de marketing

O composto de marketing, também conhecido como os quatro Ps (produto, preço, praça e promoção) é descrito por Ferrell e Hartline (2005) como o resultado das estratégias de marketing e identificação das necessidades específicas dos consumidores. Para esses autores um programa de marketing deve ter pelo menos um composto de marketing relacionado no mínimo a um mercado alvo. “[...] uma organização deve escolher a combinação certa de mercado(s)-alvo(s) e composto(s) de marketing a fim de criar vantagens competitivas distintas sobre seus rivais [...]”

Hooley, Saundres e Piercy (2005) salientam que as ações sobre o composto de marketing não podem ser consideradas de forma isolada da estratégia buscada pela organização.

O composto de marketing de produto, preço, comunicação e distribuição é o meio pelo qual a empresa transforma sua estratégia de uma declaração de intenção em esforços voltados ao mercado. Cada um dos elementos do composto deve ser projetado para levar ao posicionamento necessário. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 38)

Na visão de Churchill e Peter (2000, p. 20), o composto de marketing é “[...] uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização [...]”. Assim o autor apresenta as quatro fermentas básicas (também chamados de “quatro P’s”) no composto de marketing assim denominadas:

- Produto: refere-se ao que é oferecido ao cliente.
- Preço: refere-se ao valor que deverá ser pago pelo produto.

- Distribuição: refere-se a como os produtos são entregues aos mercados.
- Promoção: refere-se aos meios de informação sobre os produtos e serviços e como esses devem informar, convencer e lembrar os clientes.

5.2.1.10 Implementação

Ferrell e Hartline (2005) e Kotler (1998) descrevem, de maneira similar, a implementação de marketing, como sendo o processo de execução da estratégia de marketing, criando e desenvolvendo ações específicas que poderão assegurar o cumprimento dos objetivos de marketing da empresa.

Etapas:

- *Identificar as atividades específicas a serem desempenhadas.*
- *Determinar o tempo necessário para concluir a atividade.*
- *Determinar quais atividades devem preceder outras.*
- *Ajustar a sequência e os tempos adequados a todas as atividades.*
- *Atribuir responsabilidades*

Para Churchill e Peter (2000) o sucesso na implementação dos planos de marketing depende da cooperação de todos (mesmo aqueles que não estão ligados ao marketing). A implementação requer a preparação dos especialistas em marketing da organização, a definição das prioridades das atividades e sua programação, com as seguintes informações:

- *Identificação do que precisa ser feito.*
- *Responsável pela atividade.*
- *Tempo que cada atividade irá demandar.*
- *Previsão de conclusão.*

5.2.1.11 Controles

Para Ferrell e Hartline (2005), os controles têm como objetivo reduzir a diferença entre o que realmente aconteceu e o que a empresa esperava, e para corrigir esses problemas. Dessa forma, as atividades de marketing devem ser

constantemente avaliadas e controladas. Nesta etapa devem ser definidos os tipos de monitoramento, quais processos e áreas terão seus desempenhos medidos.

De acordo com Hooley, Saundres e Piercy (2005) o desempenho pode ser monitorado de duas maneiras principais:

- Desempenho no mercado: Medindo vendas, participação de mercado, atitude dos clientes e fidelidade. Conforme esses autores, estas medidas poderão ser comparadas (ao longo do tempo) com os objetivos da estratégia da empresa.
- Desempenho financeiro: medindo a contribuição do produto em relação aos recursos empregados para vendê-lo.

Segundo Churchill e Peter (2000, p.547), o processo de controle deve abranger a **análise de vendas, lucratividade, custo e satisfação do cliente**. A medição do resultado obtido através da implementação de ações de marketing deve ser comparado com os objetivos do plano de modo a gerar ações corretivas, caso necessário.

Quando uma estratégia de marketing não funciona como se esperava, os profissionais de marketing precisam descobrir as razões dessa ocorrência e realizar mudanças para harmonizar desempenho e objetivos. O processo de avaliar o desempenho em relação aos objetivos, planos e estratégias e realizar mudanças é chamado **controle**. (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 547, grifo do autor)

Os autores Churchill e Peter (2000) aprofundam o processo de controle descrevendo que mesmo que sejam atingidos os objetivos a organização deve descobrir as causas, pois o mesmo pode ter sido atingido porque os objetivos foram fixados em um patamar muito baixo.

5.2.1.12 Plano de contingência

Conforme Kotler (2006), o plano de contingência deverá apresentar dificuldades e riscos que a empresa poderá enfrentar – derivados de situações adversas – e as ações que serão tomadas em respostas frente às possíveis dificuldades.

Segundo Hooley, Saundres e Piercy (2005) o plano de contingência deve fazer parte da implementação do planejamento estratégico, respondendo a seguinte questão: “[...] o que devemos fazer se? [...]”.

O planejamento de contingências exige um grau de previsão da reação competitiva aos planos elaborados, caso sejam implementados, e a subsequente estimativa das prováveis reações da concorrência. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 41)

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo as palavras de Fachin (1993), "[...] método é um plano de ação, formado por um conjunto de etapas ordenadamente dispostas, destinadas a realizar e antecipar uma atividade na busca de uma realidade."

No desenvolvimento deste trabalho utilizou-se o método de estudo de caso de caráter exploratório visando à elaboração de um plano de marketing para a empresa Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (E&S).

Esse método se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

Pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, com vistas à formulação de problemas ou hipóteses pesquisáveis. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. O produto final deste processo é um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos sistematizados (GIL, 1991).

Adotou-se, para a realização do plano de marketing, o modelo proposto por Ferrell e Hartline (2005), pois este se adaptou melhor aos objetivos propostos pelo trabalho, tendo em vista o foco desses autores no âmbito do mercado consumidor e o detalhamento de cada etapa de um plano de marketing. Diante disso, utilizou-se a seguinte estrutura:

- I. Sumário Executivo**
 - a. Sinopse
 - b. Principais aspectos
- II. Análise da situação**
 - a. Análise do ambiente interno
 - b. Análise do ambiente do consumidor
 - c. Análise do ambiente externo
- III. Análise SWOT**
 - a. Forças
 - b. Fraquezas
 - c. Oportunidades

- d. Ameaças
 - e. Análise da matriz SWOT
 - f. Estabelecimento de um foco estratégico
- IV. Metas e Objetivos de Marketing.**
- a. Metas de marketing
 - b. Objetivos de marketing
- V. Estratégias de Marketing**
- a. Mercado-alvo primário e composto de marketing
 - b. Mercado-alvo secundário e composto de marketing
- VI. Implementação de Marketing**
- a. Questões estruturais
 - b. Atividades de marketing tático
- VII. Avaliação e Controle**
- a. Controle formal de marketing
 - b. Controle informal de marketing
 - c. Avaliações financeiras

Todas as etapas foram elaboradas com base nas informações do ambiente interno, externo e do consumidor. Essas informações foram coletadas por meio dos arquivos da empresa, entrevistas com sócios, fornecedores e clientes, e junto aos órgãos sindicais e governamentais que fiscalizam, controlam e monitoram o mercado de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) no Brasil.

7 SUMÁRIO EXECUTIVO

O plano de marketing da empresa Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. busca oportunidades de fortalecimento da fidelização de clientes e o aumento das vendas, orientados pela missão e pelas metas da empresa.

Os principais aspectos do plano de marketing da E&S são os objetivos e metas propostos através da análise situacional da organização, suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, que incluem:

META	OBJETIVOS
A- Alcançar e manter a meta de venda da E&S.	A1- Atingir e manter o <i>marketing share</i> da região de atuação em, no mínimo, 20%.
B- Melhorar a qualidade técnica dos serviços prestados.	B1- Qualificar os funcionários nos programas de atendimento oferecidos pela Ultragaz e no plano de treinamento interno da E&S.
C- Garantir o direcionamento eficaz dos processos, pessoas e recursos da empresa.	<p>C1- Distribuir de materiais para prospecção de clientes (ímãs e cartas) nas regiões de atuação da empresa.</p> <p>C2- Reestruturar a portaria e a fachada da empresa</p> <p>C3- Distribuir materiais de fidelização junto com os produtos adquiridos pelos clientes.</p> <p>C4- Implantar um programa de Tele-vendas.</p> <p>C5- Atender aos domingos, feriados e à noite nos mesmos horários praticados nos demais dias da semana.</p>
D- Buscar a liderança frente aos concorrentes.	<p>D1- Implantar programa de venda de Vale-gás</p> <p>D2- Implantar programa de venda no canal <i>automática</i></p> <p>D3- Oferecer pacote de benefícios para os principais clientes (descontos/parcelamentos/brindes especiais).</p> <p>D4- Oferecer descontos maiores do que os atuais.</p>

Quadro 1 – Metas e objetivos do Plano de Marketing

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

A estratégia de implementação teve como mercado alvo-principal as regiões próximas a empresa, que representam cerca de 30% da população do município e 95% dos clientes cadastrados no banco de dados.

As atividades de implementação foram divididas conforme sua relação com os produtos, preços, distribuição, promoção e atividades estruturais. Deste modo, primeiramente foram propostos a adequação dos procedimentos e estruturas físicas da empresa para as novas ações de marketing. Após isso, fez-se necessário estabelecer as atividades de capacitação dos funcionários para a implementação e gestão do plano de marketing. As demais atividades de implementação propostas foram adequadas em um cronograma de 4 (quatro) meses.

Os custos de implementação foram analisados em um fluxo, pois apresentam periodicidades diferentes, assim como os ganhos estimados. A relação custo versus benefício proposta no presente plano de marketing estima um crescimento de 784 botijões de gás sobre as vendas no canal residencial e um crescimento de R\$ 6.126,00 mensais sobre a receita líquida da empresa. Os ganhos estimados representam cerca de 45% de aumento sobre a receita de venda para clientes residenciais, assim como um aumento de R\$ 31.360,00 sobre o faturamento mensal neste canal, o que corresponde a um aumento de 60% sobre o faturamento atual.

8 ANÁLISE SITUACIONAL DA EMPRESA

Neste capítulo, apresenta-se a análise situacional da empresa Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (E&S), Primeiramente, analisou-se o ambiente interno da organização, após o ambiente dos clientes e por fim o ambiente externo.

8.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Esta análise buscou avaliar as situações envolvendo as metas da empresa, sua estratégia atual, alocações de recursos e características.

8.1.1 Análise das metas e objetivos de marketing

Como meta, a empresa E&S sempre focou o cliente residencial. Este foco é resultado da definição do negócio, visão e missão da empresa que foram elaborados após um ano da sua fundação e que permanecem como diretriz para a empresa.

Definição do negócio: “*Empresa de venda e entrega de gás de cozinha.*”

Visão: “*Ser referência em vendas, entregas e fidelização de clientes.*”

Missão: “*Oferecer produtos com serviços agregados de alta qualidade técnica buscando a confiança e a fidelização dos clientes.*”

Valores: “*Agilidade, Competência, Responsabilidade, Segurança, Proatividade, Empatia.*”

Os valores da E&S foram elaborados pelos sócios da empresa para que sirvam de base para a contratação e treinamento dos funcionários. A empresa acredita que para progredir no negócio e inserir na empresa os valores necessários é preciso ter funcionários qualificados de acordo com os valores da empresa.

A organização tem as seguintes metas de marketing:

1 – Garantir os recursos financeiros para a comercialização e distribuição de ímãs de geladeira, panfletos e brindes, buscando um retorno mínimo de 2% sobre os materiais distribuídos por mês até Dezembro 2012.

2 – Atingir e manter o *marketing share* da região de atuação em, no mínimo, 20%.

Dentre as metas gerenciais e operacionais, as duas citadas acima são as que resumem o foco da empresa em conquistar e manter uma fatia de mercado de clientes residenciais.

8.1.2 Análise da atual estratégia e desempenho de marketing

No ano de 2010 a E&S iniciou a venda de produtos em duas novas regiões (bairros do município de Viamão para as quais a empresa possui autorização da Ultragaz para a comercialização dos seus produtos) através do canal da tele-entrega. A estratégia da empresa foi direcionar as propagandas para os novos bairros visando à prospecção de novos clientes. A estratégia mostrou-se satisfatória, pois a participação da empresa nestas regiões, no ano de 2010, produziu resultados equivalentes aos investimentos em propaganda, pessoal e gastos com veículos na região.

Apesar do aumento de vendas em novas regiões, as vendas totais do posto E&S no canal de clientes residenciais se mantiveram estáveis, pois devido à entrada de novos concorrentes no mercado e à diminuição da propaganda nas regiões onde a empresa já comercializava o produto, esta perdeu parte da participação de mercado nessas regiões já atendidas. Assim, a estratégia da empresa não propiciou um aumento de vendas do posto como previsto, pois o ganho em vendas em algumas regiões foi anulado pela perda de venda nas demais regiões.

Atualmente a empresa vende em seis regiões¹² do município, buscando manter e aumentar as vendas através da distribuição de ímãs e panfletos, contudo nos três primeiros meses de 2011 as vendas permaneceram estáveis em relação ao mesmo período do ano de 2010. A meta da empresa é atingir um *marketing share* de 20% nas regiões 1, 2, 3, 4 e 6 o que representa um volume de 2100 botijões mensais que a mesma deseja alcançar até o ano de 2012.

¹² A E&S dividiu o município de Viamão em seis regiões, porém a Ultragaz exige que a empresa atenda ao *marketing share* de 20% somente nas regiões 1, 2, 3, 4 e 6. A região 5 é liberada para que o posto E&S comercialize seus produtos, porém a mesma não tem a exclusividade da marca Ultragaz. Diferentemente das outras regiões, onde o contrato de parceria entre distribuidor e revendedor especifica que se atendidas as metas de venda não serão abertos novos postos, a região 5 pode ter outros revendedores abastecidos diretamente pela distribuidora Ultragaz.

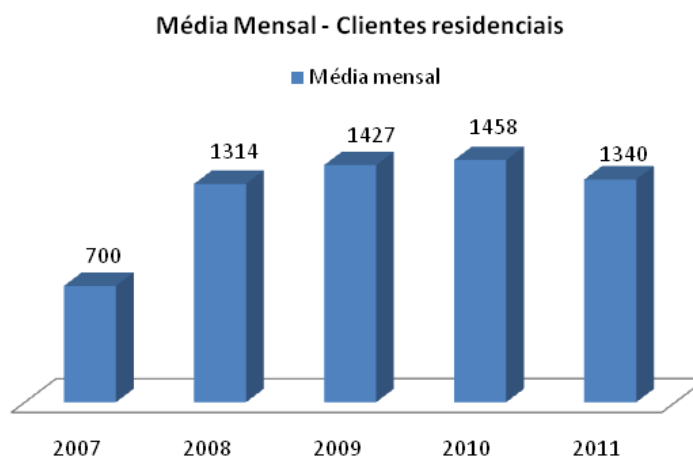


Gráfico 1 - Média Mensal - Clientes residenciais.

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

As vendas aumentaram 8,5% no ano de 2009 (em relação a 2008) para as vendas de botijões de gás para clientes residenciais, mostrando o reflexo do aumento das vendas por regiões (conforme Tabela 1). No ano de 2010 as quatro principais regiões de atuação da empresa tiveram diminuição nas vendas (em relação a 2009), mas as vendas totais permanecem estáveis devido à atuação da empresa nas duas novas regiões. O grande aumento percentual das vendas nas regiões 5 e 6 no período 2009/2010 (ver Tabela 1) ocorreu porque nestas regiões as vendas em 2009 eram muito baixas (menos de 1 botijão de gás/dia) logo um pequeno aumento nas vendas destas regiões representou um grande aumento percentual, que irá decrescer na relação 2010/2011, pois as vendas já estarão normalizadas.

Tabela 1 – Crescimento de vendas – clientes residenciais

Região	Período	
	2008/2009	2009/2010
Região 1	9%	-7%
Região 2	10%	-12%
Região 3	9%	-15%
Região 4	4%	-13%
Região 5	-20%	2025%
Região 6	-10%	956%

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

Desde o ano de 2008 a participação no mercado da empresa E&S se mantém praticamente estável, pois a empresa não tem conseguido aumentar o seu *marketing share*.

Marketing Share - Média Mensal					M. Share - 2011		
2007	2008	2009	2010	2011	Jan	Fev	Mar
7%	14%	15%	14%	13%	12%	12%	14%

Quadro 2 - Marketing Share – clientes residenciais

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

A análise do desempenho da empresa mostra que a empresa E&S conquista novos clientes todos os meses, porém as vendas têm pouca variação sem aumentos ou diminuições significativas, resultado da falta de fidelização de clientes. Além disso, a empresa está perdendo o mercado nas suas principais regiões de atuação, pois novos concorrentes instalaram-se nessas regiões, com preços competitivos e comercializando com clientes próximos à sua loja – através da venda na portaria – retirando da E&S a venda através da tele-entrega para estes clientes.

8.1.3 Análise dos recursos organizacionais atuais e previstos

A empresa E&S assume o papel de varejista no mercado de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), representando a marca Ultragaz no município de Viamão. Essa é uma forte característica da organização, pois deste contrato assume-se uma série de benefícios e obrigações que farão parte do planejamento da empresa.

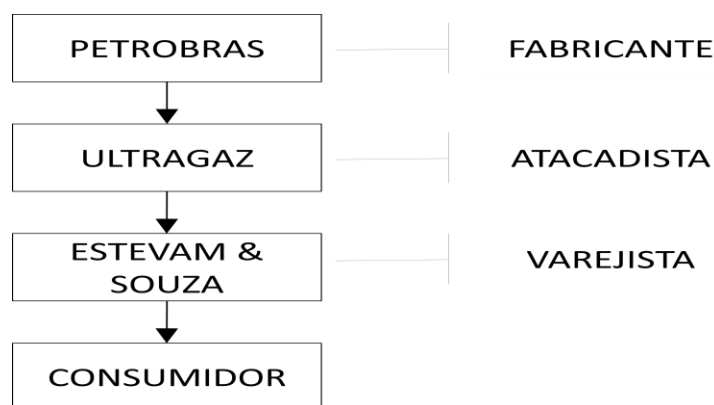


Figura 7 - Estrutura dos canais de distribuição do GLP

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2010)

Para atender aos canais de venda a empresa possui uma estrutura de pequeno porte com processos bem definidos e funcionários responsáveis por diversas atividades. Estes funcionários são treinados em todos os processos da empresa para que possam ser redistribuídos, em casos de necessidade, com o menor impacto possível para qualidade dos serviços prestados.

Os administradores da empresa dividiram as atividades da mesma em cinco processos distintos. Nestes processos as atividades estão descritas incluindo metas e formas de monitoramento, além da indicação de qual cargo na empresa é responsável pela atividade. Os processos são:

Processo de Venda: São todas as atividades referentes a canais de venda, além das atividades de caixa da empresa e conferência de estoques.

Processo de Marketing: Descreve as atividades de divulgação da empresa e padronização da mesma. Este, como os demais processos, é descritivo e contém objetivos.

Processo de Finanças: As atividades relacionadas a contas a pagar e a receber e demais assuntos financeiros da empresa.

Processo de Compras: São as compras da empresa, tanto dos produtos para revenda, quanto de produtos indiretos.

Processo de Manutenção: Atividades relacionadas à manutenção dos veículos, motocicletas e equipamentos da empresa.

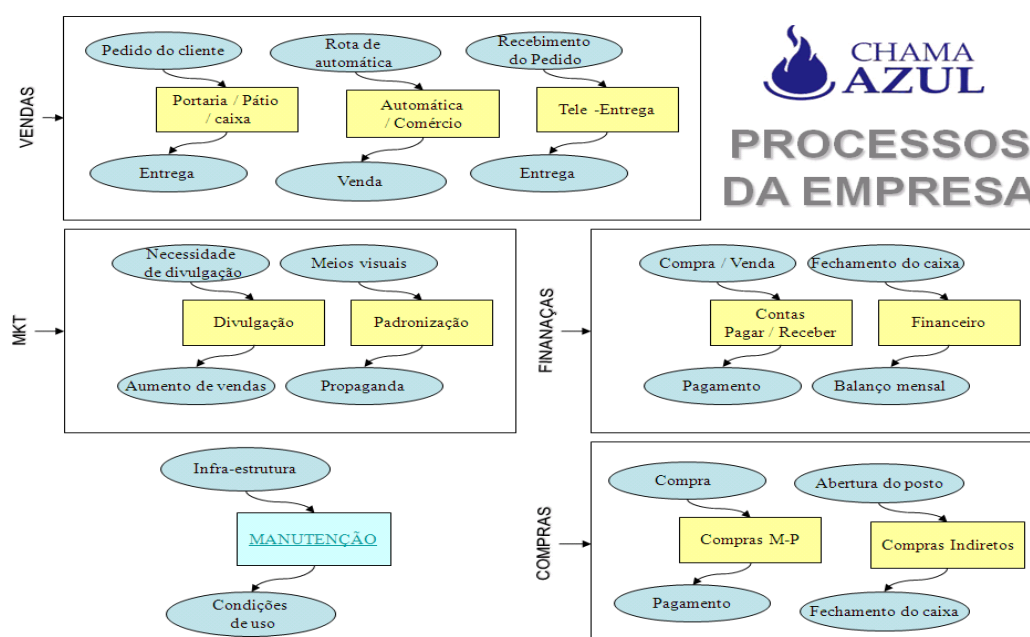


Figura 8 – Processos da empresa Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda.

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2010)

A empresa E&S possui o seguinte organograma:



Figura 9 – Organograma da empresa Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda.
 Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2010)

Cada cargo possui diversas atividades que estão distribuídas nos diferentes processos da empresa, porém possuem as seguintes predominâncias:

Administrador: responsável pelos processos financeiros da empresa, marketing e manutenção. Além disso, é responsável pela administração geral, pois é sócio da empresa, ficando com todas as responsabilidades inerentes a um sócio, tais como, contratações, administração de resultados e pagamento de impostos.

Divulgador: responsável pela distribuição de materiais de propaganda e organização de brindes. Estas atividades estão descritas no Processo de Marketing.

Atendente: responsável pelo recebimento das ligações dos clientes, abertura e fechamento de caixa e elaboração de relatórios de vendas.

Conferente: Responsável pelos estoques da empresa e pela conferência das vendas realizadas pelos vendedores, além de realizar as vendas no canal portaria.

Entregadores/Vendedores: Responsável pelas entregas e pelas vendas em estabelecimentos comerciais.

Atualmente a empresa possui quatro motocicletas, três caminhonetes e dois caminhões de pequeno porte, capazes de atender todas as regiões de atuação.

Através da parceria com a Ultragaz a empresa disponibiliza para seus clientes a forma de pagamento com cartões de crédito e débito. As máquinas de cartões são levadas até a residência do cliente e aceitam (em uma máquina) diversos tipos de cartões. A E&S foi a primeira no município a utilizar estas máquinas móveis, porém os concorrentes já estão adquirindo o mesmo tipo de máquina. Assim, o que era um diferencial tenderá a desaparecer como vantagem competitiva.

Dentre os diferenciais da empresa estão as formas de coleta de informações e vendas, pois o sistema é informatizado, possibilitando um importante histórico de vendas e banco de dados dos clientes (canais de vendas, regiões de vendas, melhores vendedores, melhores horários de vendas e locais onde ações de marketing foram realizadas com as quantidades de materiais que foram distribuídos)

8.1.4 Análise de temas culturais e estruturais atuais e previstos

Nos dois últimos anos a E&S vem acompanhando a união das distribuidoras para acabar com o comércio clandestino do GLP o que melhora significativamente as vendas. Aos poucos a população vem conscientizando-se sobre os riscos da compra ilegal e sobre as vantagens de adquirir um produto em um posto credenciado. Contudo isto não reflete positivamente somente para a E&S, mas sim para toda a cadeia, cabendo às revendedoras explorarem da melhor forma possível o fato de serem empresas legalmente estabelecidas, destacando tal situação em suas divulgações e promoções.

Outro tema importante para a E&S é a participação, cada vez maior, da Ultragaz em grandes redes atacadistas que estão comercializando vale-gás, onde o atacado vende o vale e o revendedor mais próximo do cliente faz a entrega. Após a entrega o revendedor é comissionado pela distribuidora. Esta modalidade de venda vem crescendo nos últimos anos, pois os clientes estão aproveitando as compras nos hipermercados, por exemplo, e adquirindo vale-gás a preços menores do que comprariam nos postos e com condições de pagamentos mais flexíveis, podendo parcelar em até dez meses.

Apesar de a E&S aumentar seu volume de vendas na modalidade vale-gás, seu lucro é 40% menor sobre o produto (diminuindo sua rentabilidade). Além disso, o cliente não foi fidelizado pela E&S, mas sim pelo hipermercado. Então, ao mesmo tempo em que a empresa fica com o papel de simples entregador, também tem a oportunidade de ficar em contato direto com os clientes dos hipermercados podendo captá-los para que comprem os próximos produtos diretamente no seu posto ou compre os vale gás da E&S.

8.2 ANÁLISE DO AMBIENTE DOS CLIENTES

A empresa possui 6500 clientes cadastrados em seu banco de dados. A respeito destes clientes (que já compraram ou ainda compram os produtos da E&S) estão disponíveis as mais diversas informações: histórico de compras, preços, telefones para contato, endereço, forma de pagamentos, região de residência e canal de venda utilizada (portaria ou tele-entrega).

Neste sentido, o banco de dados de clientes do posto, juntamente com as informações obtidas pelos sócios e funcionários da E&S, possibilitam o tratamento e a compilação de diversas informações a respeito dos clientes atuais e potenciais.

8.2.1 Clientes atuais e potenciais da empresa

Os clientes atuais da empresa E&S estão distribuídos nas seis regiões de atuação do posto. Conforme a Tabela 2, a região que representa mais de 50% das vendas concentra 33% dos clientes do banco de dados da empresa. Também foi possível verificar que 70% dos clientes da empresa estão concentrados em três regiões (1,2 e 3) e representam 80% das vendas da empresa.

Tabela 2 – Distribuição de clientes por regiões de vendas

Região	Vendas/Região	Clientes/Região
Região 1	54%	33%
Região 2	13%	16%
Região 3	12%	22%
Região 4	9%	13%
Região 5	6%	5%
Região 6	7%	12%

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

A E&S define seus clientes potenciais como todos aqueles que não compram os produtos oferecidos pela sua revendedora. Esses encontram nos concorrentes algumas qualidades que, muitas vezes, o posto E&S possui, porém não divulga de forma eficaz (mostrando vantagens atraentes que estimulem o cliente potencial a troca de fornecedor de gás). Se consideramos que a meta da empresa é atender em sua região um *marketing share* de 20% (nas regiões 1, 2, 3, 4 e 6), então a empresa tem a sua disposição 80% de clientes potenciais em suas regiões que podem ser mais bem explorados.

8.2.2 Finalidade dos produtos comprados pelos clientes

Os clientes residenciais compram, em sua maioria, os botijões de 13 kg para cozinhar em fogões a gás. Contudo, alguns botijões de 13 kg são utilizados pelos clientes para fornos e os botijões menores de 2 kg e 8 kg além de serem utilizados nos fogões, também são utilizados com um bico apenas (fogareiro) em eventos, tais como: pescarias, *camping*, viagens e para cozinhar algum produto especial, como peixe, fora da cozinha da residência.

Geralmente os clientes compram um botijão de 13 kg por vez, porém uma minoria adquire dois, pois um será utilizado como reserva, caso o produto usado acabe e naquele horário não seja possível adquirir outro produto.

8.2.3 Onde os clientes compram os produtos da empresa

A maioria dos clientes (84%) compra os produtos da E&S através de telefone (tele-entrega). Porém são disponibilizados outros locais para a compra dos produtos que também tem uma participação considerável sobre as vendas e podem ser mais bem explorados.

No ano de 2010, 7% das vendas da E&S foram realizadas na loja (canal de portaria). Este canal é o mais rentável para a empresa, pois não há custos de deslocamento de tele-entrega e riscos de acidentes com transporte. Por isso estas vendas têm um desconto para o cliente (R\$2,00 em média).

No ano de 2010, 9% das vendas foram através de vale-gás que foi adquirido pelo cliente em algum ponto de venda, tanto da E&S como da Ultragaz. Estas vendas tendem a aumentar em 2011, pois o cliente aproveita as compras nos hipermercados para adquiri-lo. Além disso, muitas vezes, os clientes têm algumas vantagens nos mercados, tais como parcelamento e venda a prazo, que a empresa E&S não oferece. Por isso o cliente se dirige ao seu mercado de preferência, adquire o vale-gás e, após liga para a tele-entrega do posto E&S que realizará a entrega e cobrará a taxa do seu revendedor de vale.

8.2.4 Quando os clientes compram os produtos da empresa

As vendas de GLP em recipientes para consumidores residenciais são sazonais. Durante os meses de Novembro até Fevereiro as vendas caem em média 27% em relação à média do ano, pois além de ser um período de férias escolares e férias dos clientes, as refeições preparadas pelos consumidores são de preparo mais rápido (as temperaturas são mais elevadas nesta época do ano).

Durante o período de Junho até Agosto as vendas aumentam em média 33% em relação à média anual, considerado o melhor período de vendas, não é época de férias dos clientes e as temperaturas estão mais baixas; os clientes consomem mais e os botijões de gás são utilizados mais rapidamente.

Devido ao clima, muitos clientes têm a percepção errada de que os botijões de gás estão com problemas de qualidade, pois enquanto nos períodos mais quentes a média do intervalo de compras é de 40 dias, nos períodos de inverno o período entre compras é reduzido para, em média, 32 dias.

Além da sazonalidade, outro fator importante são os períodos dentro do mês em que o cliente adquiriu os produtos. As vendas são maiores no início e final do mês, quando os clientes recebem seus pagamentos. Entre estes períodos geralmente as vendas com cartões de crédito (a prazo) e através do vale-gás aumentam, pois o cliente necessita prazo.

Existem variações de vendas no ano, dentro do mês e também da semana. As vendas aumentam aos sábados, os quais geralmente correspondem ao dobro das vendas dos outros dias da semana.

8.2.4.1 Sob controle da empresa

As vendas que estão sob o controle da E&S dizem respeito aos horários de funcionamento da empresa, eventos promocionais e propagandas que a empresa realiza.

Horário de funcionamento: A empresa opera das 08h00min até as 21h00min de segunda a sábado e nos domingos e feriados das 08h00min até as 14h00min. O horário reduzido aos domingos e feriados deve-se ao fato de que as vendas

diminuem consideravelmente nestes dias e que não compensa arcar com os custos de funcionários em horas extras.

Eventos promocionais: A E&S oferece brindes para os clientes que compram seus produtos. Atualmente são oferecidos refrigerantes e panos de copa, além do desconto de R\$ 2,00 (dois reais) para os clientes que compram os produtos diretamente na loja (portaria) da empresa. Contudo, a eficácia dos brindes depende da distribuição de propaganda com as promoções do posto a eles associadas.

Materiais de propaganda: Periodicamente a empresa distribui ímãs de geladeira e panfletos nas regiões de atuação para aumentar as vendas e divulgar suas promoções. As vendas aumentam, principalmente, nos primeiros 20 dias de distribuição de ímãs de geladeira e panfletos e após se estabilizam.

8.2.4.2 Fora do controle da empresa

Além dos fatores de sazonalidade, que impactam as operações de venda de forma independente em relação às ações de marketing da empresa, existe a percepção de urgência por parte do cliente, pois quando o mesmo não possui um botijão reserva sua expectativa é de que o produto seja entregue o mais rápido possível.

O tempo de espera do cliente pode ser adequado para a empresa, devido à quantidade de entregas em um determinado momento, mas estar em desacordo com o cliente, pois o mesmo gostaria de receber o produto em um tempo menor. Os atrasos de entrega ocorrem geralmente nos horários entre 11h00min e 12h30min (pico de vendas). Contudo não é viável a contratação de mais entregadores, pois os mesmos ficariam ociosos durante o resto do expediente.

A) Porque e como os clientes selecionam os produtos da empresa.

Os benefícios básicos oferecidos pela E&S em relação aos concorrentes são os seguintes:

Fidelidade à marca Ultragaz: Com a empresa E&S representa uma das maiores distribuidoras do país (Ultragaz) ela é beneficiada por propaganda em nível nacional em rádios, televisão, eventos e dentro de grande mercados. Desta forma,

muitos clientes atuais da empresa são fiéis a marca Ultragaz e compram os produtos do posto porque o mesmo é o mais próximo de sua residência que comercializa esta marca.

Proximidade com o posto: O fator de proximidade é importante para o cliente que associa o tempo reduzido de entrega de seu produto com a proximidade com o posto. Além disso, os clientes, muitas vezes, informam que preferem solicitar a tele-entrega no posto E&S, pois pelo fato de conhecerem sua localização o posto aparenta melhor procedência de seus produtos além de possibilitar aos clientes um contato melhor em caso de problemas na instalação do produto.

Brindes na compra do gás de 13 kg: Muitos dos brindes oferecidos pela E&S têm um valor alto percebido pelo cliente, como no caso de refrigerantes ou talheres de *teflon*. Assim, muitos clientes preferem comprar na E&S em função dos brindes oferecidos.

Compra através de cartões de crédito: A E&S foi a primeira empresa no município a oferecer ao cliente a comodidade de pagar através de cartões de crédito na sua residência com a possibilidade de não necessitar informar preliminarmente qual o cartão de crédito seria utilizado (a máquina de cartão é única para diversos tipos de cartões).

Além disso, o posto E&S qualifica seus funcionários para oferecerem a instalação dos botijões de gás e, caso o mesmo seja para a reserva, os clientes são orientados a ligar para o posto se necessitarem que alguém instale o produto ou se constatarem algum problema de vazamento.

Outros fatores levam à compra dos produtos da empresa, tais como: o cliente só conhece o posto E&S, pois somente possui o ímã ou panfleto da empresa em sua residência, e aos domingos ou feriados quando o estabelecimento de seu fornecedor habitual está fechado. Cerca de 10% das vendas realizadas nos domingo, feriados e após as 20h00min no posto E&S são de clientes que nunca compraram produtos do posto e que ligaram ou foram diretamente na portaria para comprar, pois seus fornecedores habituais não atenderam ao telefone ou não estavam operando.

B) Porque os clientes potenciais não compram os produtos da empresa.

Os seguintes fatores são relevantes para que os clientes em potencial não comprem os produtos da E&S:

Pessoas que se dirigem pessoalmente à loja da concorrência, pois é mais próxima de sua residência. Assim estas pessoas compram o produto na modalidade de venda de portaria pagando mais barato pelo produto, porém com gastos de deslocamento e tempo, tendo que levar o botijão de gás e instalá-lo.

O parcelamento nos cartões de crédito, modalidade não realizada pela E&S, faz com que os clientes em potencial busquem concorrentes que ofereçam seus produtos desta forma. Muitas vezes estes clientes em potencial também buscam estas formas de pagamento comprando vale-gás em hipermercados.

O sorteio de prêmios realizados pelos concorrentes, também contribuem para a perda de clientes, principalmente aqueles que já foram sorteados e receberam prêmios da concorrência.

Concorrentes com brindes colecionáveis também impactam nos clientes em potencial, pois os mesmos, muita vezes, ficam comprando da concorrência para poder adquirir todos os brindes, tais como: livros de receitas, copos e talheres.

Pessoas que adquirem vale-gás em outros estabelecimentos comerciais (mercados, farmácias e empresas que operam entre outros locais) tanto da marca Ultragaz como dos concorrentes.

Além dos fatores acima, da mesma forma que alguns clientes preferem a marca Ultragaz, outros têm aversão à mesma, não adquirindo os produtos do posto, já que o mesmo comercializa essa marca. Além disso, o preço também impacta este fator, pois estes estão na média da região e existem concorrentes que oferecem produtos com preços abaixo de mercado.

8.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Para a análise do ambiente externo foi necessário um levantamento das regiões de atuação do posto E&S e da classificação dos concorrentes conforme o tipo de operação.

A E&S dividiu sua área de atuação em seis regiões para poder controlar as vendas de forma mais detalhada por conjuntos de bairros. As regiões descritas como 1, 2, 3, 4 e 6 representam cerca de 30% da área urbana do município de Viamão aproximadamente 84 Km² (Prefeitura de Viamão, 2011) e o posto E&S fica centralizado na região denominada número 1.

A Região denominada número 5 representa cerca de 70% da área urbana do município. Constitui uma nova área de atuação do posto E&S tendo em vista que suas metas de venda, perseguidas pela empresa e estipuladas pela Ultragaz, não contemplam esta região. Apesar disso, a E&S comercializa seus produtos nesta região, como apresentado nos indicadores de venda da seção 8.1 além de concorrer diretamente com diversas empresas distribuidoras que estão sediadas na região 5 e comercializam em todo o município.

Percentual Urbano do Município	
30%	70%
REG. 1	REG. 5
REG. 2	
REG. 3	
REG. 4	
REG. 6	
Regiões com meta específica de vendas - 20% do <i>Marketing share</i> .	
Regiões sem meta específica de vendas e sem exclusividade.	

Figura 10 - Distribuição das regiões de vendas
 Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

Outro fator importante para a análise externa é a classificação da concorrência. Todo o revendedor de GLP autorizado pela Agência Nacional do Petróleo (ANP) possui uma classe que identifica a quantidade de produtos (em quilograma de GLP) que o mesmo poderá estocar. Desta forma é definido que quanto maior a classe de um revendedor, maior será sua estrutura física, suas vendas, regiões de atuação, frotas de veículos, caminhões e outros fatores que justificarão a classe.

CLASSE	KG GLP	Capacidade de armazenamento equivalente em Boijões de 13Kg
I	Até 520	<i>Até 40</i>
II	Até 1560	<i>Até 120</i>
III	Até 6240	<i>Até 480</i>
IV	Até 12480	<i>Até 960</i>
V	Até 24960	<i>Até 1920</i>
VI	Até 49920	<i>Até 3840</i>
VII	Até 99840	<i>Até 7680</i>
ESPECIAL	Acima de 99840	<i>Acima de 7680</i>

Quadro 3 - Classes de armazenamento

Fonte: Adaptado de ABNT NBR 15514:2007

8.3.1 Concorrência

A empresa E&S depara-se com uma forte concorrência em Viamão devido ao grande número e tamanho de empresas revendedores de GLP. Existem, atualmente, 72 distribuidores de GLP divididos entre as classes I até VI, conforme apresentado no Quadro 4.

Classe	Quantidade de revendedores
I	46
II	12
III	7
IV	3
V	2
VI	2

Quadro 4 - Quantidade de revendedores por classe

Fonte: Adaptado da Agência Nacional do Petróleo (2011)

Estes concorrentes estão distribuídos nas regiões de atuação da E&S conforme Quadro 5.

Região	Quantidade de revendedores
1	5
2	6
3	7
4	1
5	52
6	1

Quadro 5 - Quantidade de revendedores por regiões

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

A empresa considera como principais concorrentes os postos iguais e acima da Classe III que atuam diretamente nas regiões de venda da E&S, enquanto os postos de classe menor foram considerados como concorrentes em potencial.

Os principais concorrentes, que representam 8 postos revendedores, foram analisados conforme suas classes, localização, frota, padronização, divulgação,

promoções, preços, atendimento, tele-entrega e portaria. Além disso, foram analisados seus pontos fortes e fracos, de acordo com a percepção da E&S.

As análises foram conduzidas de forma a salientar fatores importantes em cada item verificado, através da descrição das principais características, conforme os quadros apresentados na sequência:

Nome:	Maisgas	Classe: VI	Localização: Reg. 5	Distribuidora: SHV
Localização:	Região 5 – Não afeta vendas em portaria da E&S.		Forças Mais de 10 anos estabelecido no município. Marca mais lembrada na região. Atua em todos os bairros do município. Parcela em 10 vezes no cartão de crédito. Oferece brindes na venda de botijões. Realiza sorteios de fogões e conjunto de painéis. Divulgação em <i>outdoors</i> espalhados pelo município e bem localizados. Ligação gratuita: 0800	
Caminhões:	Possuí diversos padronizados posicionados em todo o município.			
Caminhonetes:	Não			
Motos:	Não			
Padronização:	Veículos, uniformes, fachada			
Divulgação:	Jornais, <i>outdoors</i> , revistas, ímãs, panfletos.			
Promoções:	Principal: 10 vezes no cartão			
Preços:	Tele-entrega: R\$ 42,00			
Atendimento:	Muito Bom, padronizado			
Tele-entrega:	Sim, em todo o município.			
Portaria:	Sim, mas não afeta região 1		Fraquezas Nas regiões de atuação do posto E&S o tempo de entrega da Maisgas, tende a ser mais demorado, pois os mesmos deslocam-se de caminhão enquanto a E&S desloca-se de motocicleta.	
Automática:	Sim, afeta região 1			

Quadro 6 - Análise do concorrente: Maisgas

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

Nome:	Arco Iris	Classe: VI	Localização: Reg. 1	Distrib.: Liquigas
Localização:	Região 1 – Afeta vendas em portaria da E&S.		Forças Mais de 10 anos estabelecido na região. Boa aceitação da marca Liquigas nos consumidores finais. Ligação gratuita: 0800 Venda através do canal de <i>automática</i> . Aceita cartões de crédito – máquina móvel	
Caminhões:	Sim			
Caminhonetes:	Sim			
Motos:	Sim			
Padronização:	Sim			
Divulgação:	Distribuição de Ímãs			
Promoções:	Não			
Preços:	Tele-entrega: R\$42,00 e Portaria: R\$40,00			
Atendimento:	Bom, mas não padronizado			
Tele-entrega:	Sim			
Portaria:	Sim		Fraquezas Tele-entrega até as 17h00min. Finais de semana e feriados com horários até as 13h00min. Não dá brindes, nem realiza sorteios.	
Automática:	Sim, principal canal de cliente residencial			

Quadro 7 - Análise do concorrente: Arco Iris

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

Nome:	Gás Buffon	Classe:	V	Localização:	Reg. 5	Distrib.:	Liquigas
Localização: Região 5 – Não afeta vendas em portaria da E&S.							
Caminhões:	Sim	Forças Mais de 10 anos estabelecido na região. Boa aceitação da marca pelos consumidores. Ligação gratuita: 0800					
Caminhonetes:	Sim						
Motos:	Não	Venda através do canal de <i>automática</i> . Aceita cartões de crédito – máquina móvel					
Padronização:	Sim						
Divulgação:	Ímãs	Fraquezas Tele-entrega até as 20h00min. Finais de semana e feriados com horários até as 14h00min. Não dá brindes, nem realiza sorteios.					
Promoções:	Não						
Preços:	Tele-entrega: 42,00						
Atendimento:	Bom, não padronizado						
Tele-entrega:	Sim – em todo o município						
Portaria:	Sim – não afeta região 1						
Automática:	Sim						

Quadro 8 - Análise do concorrente: Gás Buffon
Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

Nome:	Gás do Alemão	Classe:	IV	Localização:	Reg. 5	Distrib.:	Nacional
Localização: Região 5 – Não afeta vendas em portaria da E&S.							
Caminhões:	Sim	Forças Boa localização do posto. Ligação gratuita: 0800 Venda através do canal de <i>automática</i> . Oferece brindes na venda de botijões.					
Caminhonetes:	Sim						
Motos:	Sim	Fraquezas Seus funcionários de tele-entrega são terceirizados. Pouca atuação nas regiões da E&S.					
Padronização:	Sim						
Divulgação:	Ímãs e panfletos						
Promoções:	Sim – Brindes na venda						
Preços:	Tele-entrega: 42,00						
Atendimento:	Bom, não padronizado						
Tele-entrega:	Sim – em todo o município						
Portaria:	Sim – não afeta região 1						
Automática:	Sim						

Quadro 9 - Análise do concorrente: Gás do Alemão
Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

Nome:	Gas Jari	Classe:	IV	Localização:	Reg. 6	Distrib.:	Copagaz
Localização: Região 6 – Afeta vendas em portaria da E&S.							
Caminhões:	Sim	Forças Boa localização do posto. Ligação gratuita: 0800 Caminhonetes novas e bem localizadas. Venda através do canal de <i>automática</i> . Aceita cartões de crédito Oferece brindes na venda de botijões.					
Caminhonetes:	Sim						
Motos:	Sim	Fraquezas Ligação gratuita (não aceita ligação originadas de celular).					
Padronização:	Sim						
Divulgação:	Ímãs e panfletos						
Promoções:	Sim – Brindes na venda						
Preços:	Tele-entrega: 42,00						
Atendimento:	Bom, não padronizado						
Tele-entrega:	Sim – em todas regiões da E&S						
Portaria:	Sim – Afeta região 1						
Automática:	Sim						

Quadro 10 - Análise do concorrente: Gás Jari
Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

Nome:	Elton Gás	Classe:	III	Localização:	Reg. 2	Distrib.:	Nacional				
Localização:	Região 2 – Afeta vendas em portaria da E&S.			Forças							
Caminhões:	Não			Tele-entrega rápida nas proximidades do seu posto.							
Caminhonetes:	Não										
Motos:	Sim			Preço de venda abaixo do mercado.							
Padronização:	Sim			Fraquezas							
Divulgação:	Ímãs e panfletos										
Promoções:	Não										
Preços:	Tele-entrega: 40,00										
Atendimento:	Regular, não padronizado										
Tele-entrega:	Sim – em todas regiões da E&S										
Portaria:	Sim – Afeta região 1										
Automática:	Não										
								Não aceita cartões de crédito.			
								Não tem ligação gratuita.			
				Não dá brindes na venda de seus produtos.							

Quadro 11 - Análise do concorrente: Elton Gás
Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

Nome:	Zonatto Gas	Classe:	III	Localização:	Reg. 2	Distrib.:	Liquigas				
Localização:	Região 2 – Afeta vendas em portaria da E&S.			Forças							
Caminhões:	Não			Boa localização do posto.							
Caminhonetes:	Sim – 1 – reserva										
Motos:	Sim			Ligação gratuita: 0800							
Padronização:	Não			Tele-entrega rápida com motocicletas.							
Divulgação:	Ímãs e panfletos			Preço de venda abaixo do mercado.							
Promoções:	Não			Fraquezas							
Preços:	Tele-entrega: 40,00										
Atendimento:	Regular, não padronizado										
Tele-entrega:	Sim – em todas regiões da E&S										
Portaria:	Sim – Afeta região 1										
Automática:	Não										
								Não possui máquina móvel.			
								Não atua em todas as regiões da E&S.			
								Os entregadores e as motos não são padronizados.			
								Não dá brindes na venda dos seus produtos.			

Quadro 12 - Análise do concorrente: Zonatto Gás
Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

Nome:	TRT Gás	Classe:	III	Localização:	Reg. 5	Distrib.:	Nacional
Localização:	Região 5 – Não afeta vendas em portaria da E&S.			Forças			
Caminhões:	Sim – 1			Preço de venda abaixo do mercado.			
Caminhonetes:	Sim – 1						
Motos:	Sim			Fraquezas			
Padronização:	Não						
Divulgação:	Ímãs						
Promoções:	Não						
Preços:	Tele-entrega: 40,00						
Atendimento:	Regular, não padronizado						
Tele-entrega:	Sim – em todas regiões da E&S						
Portaria:	Sim – Não afeta E&S						
Automática:	Não						
				Não atua em todas as regiões da E&S.			
				Os entregadores e as motos não são padronizados.			
				Não dá brindes na venda dos seus produtos.			

Quadro 13- Análise do concorrente: TRT Gás
Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

De modo geral, os concorrentes classe V e VI têm como principal canal de venda a forma automática – venda com caminhões e caminhonetes que ficam rodando os bairros até um cliente comprar um produto – enquanto os concorrentes classe III e IV focam suas vendas em tele-entrega.

A E&S considera como clientes potenciais aquelas revendas que são classe I e II, pois os mesmos não têm a infra-estrutura necessária para atender grandes regiões com veículos e funcionários, além da capacidade financeira para a produção de materiais de propaganda e brindes.

Região	Revendedores Classe II
1	3
2	0
3	2
4	0
5	7
6	0

Quadro 14 - Revendedores Classe II por região.

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

Região	Revendedores Classe I
1	0
2	4
3	5
4	1
5	36
6	0

Quadro 15 - Revendedores Classe I por região.

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

Pontos Fortes dos Postos Classe I e II: Como os postos são menores, geralmente pequenos negócios que muitas vezes não têm o gás de cozinha como principal produto vendido (vendem água mineral ou os proprietários têm mercados) os preços de venda são menores (variam de R\$ 38,00 a R\$ 42,00) e são oferecidas condições especiais como: aceitação de cheques ou prazo maior para os clientes próximos. Estes concorrentes afetam as vendas de tele-entrega e portaria da E&S, pois estão próximos dos clientes de bairros mais afastados.

Pontos Fracos dos Postos Classe I e II: Com algumas exceções, estes concorrentes não realizam a distribuição de materiais de propaganda, não possuem ligação gratuita, pessoal qualificado, vendas com cartões de crédito, brindes e tele-

entrega fora do seu bairro. Estes postos são limitados a atender os clientes próximos do seu posto (geralmente sem padronização) e têm como principal canal as vendas em portaria. Suas principais vendas ocorrem à noite e finais de semana, quando os maiores concorrentes não estão funcionando.

8.3.2 Crescimento econômico e estabilidade

O poder aquisitivo do mercado consumidor aumentou, porém isso não se reflete na compra de botijões de gás, mas sim no aumento de compra de produtos congelados que são cozidos em microondas. Além disso, os consumidores estão realizando suas refeições em restaurantes, o que também diminui o consumo de gás de cozinha. Além disso, as famílias estão diminuindo (menos filhos) o que também acarreta um aumento na durabilidade do produto, pois cozinham menos.

A utilização de botijões de gás não foi substituída integralmente por nenhum outro produto. O botijão de gás ainda é um item básico para o consumidor, porém o mesmo não vem sendo utilizado com uma frequência menor, aumentando sua durabilidade e deixando o mercado estável, pois apesar do surgimento de novos clientes as vendas não apresentam um grande aumento, pois o consumo é mais moderado.

8.3.3 Tendências políticas

O mercado GLP, assim como toda a cadeia de derivado de petróleo é regulamentado pelo Governo Federal. Dessa forma, quaisquer alterações em preços, mudanças nas regulamentações e outras ações políticas afetam a cadeia como um todo não somente a E&S. Os fatores políticos e suas tendências podem constituir um desafio ou um benefício para todo o setor revendedor não podendo ser um fator isolado do qual um revendedor possa usá-lo como ponto forte ou fraco.

Cabe salientar que quando ocorre um aumento nos custos, os postos revendedores que possuem uma maior estabilidade financeira tendem a sofrer menos os impactos das reduções nos lucros do produto, pois normalmente os aumentos que ocorrem nos custos do produto não são repassados imediatamente para o consumidor.

8.3.4 Tendências legais e regulamentares

O aumento da fiscalização sobre os postos revendedores e a busca da redução da clandestinidade são os fatores mais favoráveis que afetam as atividades de marketing da empresa, pois a mesma pode utilizar sua existência dentro dos padrões legais como um fator de confiabilidade para o consumidor.

8.3.5 Avanços tecnológicos

Os avanços tecnológicos estão afetando diretamente as vendas da E&S e de seus concorrentes. A Ultragaz – fornecedora da E&S – atua no sentido de que a empresa se mantenha atualizada e utiliza as novas tecnologias a seu favor. Os principais avanços são os seguintes:

- Máquinas móveis de cartões de crédito: A E&S possui esta tecnologia.
- Aumento de linhas telefônicas e celulares: A E&S aceita ligações gratuitas originadas por chamadas via celular.

8.3.6 Tendências socioculturais

O mercado consumidor não busca somente uma marca (como nos anos anteriores), mas também benefícios na compra de seus produtos. Os clientes passaram a exigir prazos, brindes e horários específicos na entrega de seus produtos. Essas mudanças não foram criadas pelo mercado consumidor, mas sim por revendedores que inicialmente realizaram ações de brindes na compra de seus produtos, sorteios, aumento de prazos de pagamento e vendas com cartões. No momento em que um revendedor cria um benefício para o consumidor os concorrentes tendem a fazer o mesmo para não perder mercado e então toda a cadeia acaba por imitar as práticas. Assim, o mercado consumidor agrega aqueles benefícios ao produto, ou seja, quando um cliente entra em contato com a E&S as suas perguntas iniciais para o atendente são:

- *Qual é a marca do produto?*
- *Quanto tempo demora para entregar?*
- *Quais cartões são aceitos?*
- *Qual o brinde que está sendo entregue com o produto?*

9 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT permitiu que a Comercial de Gás Estevam & Souza (E&S) verificasse de que forma suas forças e fraquezas impactavam no atendimento das necessidades dos clientes. Além disso, através da análise das oportunidades e ameaças, foi possível verificar as relações existentes entre as ameaças e oportunidades com o relacionamento com os clientes, tanto no curto quanto no longo prazo.

9.1 FORÇAS

A análise da empresa possibilitou identificar as seguintes forças:

- **Venda com cartões de crédito e débito:** A E&S possui equipamentos que aceitam diversos cartões de crédito (Visa, Mastercard, Hipercard e Banricompras). Denominadas máquinas móveis, estes equipamentos acompanham os entregadores até o cliente onde uma máquina aceita todos os cartões, oferecendo mais comodidade para os clientes. Em relação aos concorrentes a E&S se destaca, pois a maioria dos mesmos não possui tal equipamento e os concorrentes que têm máquinas móveis não operam com todos os cartões.
- **Ligação gratuita:** A E&S oferece a seus clientes a possibilidade de entrarem em contato com a empresa através de ligação gratuita, inclusive chamadas originadas de celulares. A concorrência também está incluindo em seus materiais de propaganda esta possibilidade, porém nem todos aceitam chamadas originadas de celular. Além disso, os postos classe I e II, em sua maioria, não possuem este meio de ligação.
- **Baixo custo de entrega:** Devido a E&S possuir mais motocicletas do que outros tipos de veículos para realizar as tele-entregas, os custos de entrega (combustível, manutenção e impostos) são menores. Esta redução em custos pode ser transformada em brindes oferecidos ao cliente na compra de produtos da E&S. Os concorrentes classe IV, V e VI que ficam nas regiões mais distantes (por exemplo: região 5) têm caminhões para realizar tele-entrega e *automática*, aumentando assim seus custos com veículos.

- **Brindes para os clientes:** A E&S oferece brindes para os clientes que compram os produtos da empresa. Os brindes costumam ser: talheres de *teflon*, refrigerantes, copos e panos de copa, onde os mesmo são vendidos em mercados com valores acima de R\$ 2,00 (dois reais) até cerca de R\$ 6,00 (seis reais) no caso dos talheres.
- **Atendimento informatizado:** Através do software da E&S é possível identificar o cliente, quando este liga para o posto, seu histórico de compra, formas de pagamento e endereço. O software permite a E&S visualizar os clientes potenciais do dia ou mês com base em seu histórico de consumo. Desta forma a E&S padroniza seus atendimentos e pode realizar vendas via telefone, uma modalidade ainda não explorada no município.
- **Vale-gás:** A E&S confecciona seus próprios vale-gás que podem ser vendidos tanto diretamente aos clientes residenciais que desejam comprá-los para usar no futuro, quanto para estabelecimentos comerciais para que os mesmos sejam revendidos. As vendas de vale-gás são realizadas, na maioria dos mercados, pelas distribuidoras e não pelos revendedores.
- **Materiais de propaganda:** A E&S confecciona, através de parceria com outras empresas, ímãs de geladeira, panfletos, cartas de mala direta, raspadinhas e outros materiais produzidos através de gráfica com preço de custo. Devido ao baixo custo na produção destes materiais, a E&S pode confeccionar grandes quantidades de materiais e, ainda, ter a sua disposição um funcionário exclusivo para distribuição dos mesmos nas regiões de atuação da empresa.
- **Preços praticados:** A E&S vende seus botijões de gás a preço de mercado, porém devido a seus baixos custos de operação a empresa tem a possibilidade de diminuir os preços de venda.

9.2 FRAQUEZAS

A análise da empresa possibilitou identificar as seguintes fraquezas:

- **Entrega noturna, domingos e feriados:** A E&S reduziu seu horário de funcionamento em uma hora durante a semana (passou a funcionar até as 21h00minh) e sete horas aos domingos e feriados (passou a funcionar até as 14h00min). Estas reduções foram necessárias para diminuir as horas extras dos funcionários.
- **Venda de vale-gás:** A E&S não possui um plano de vendas de vale-gás nem metas de vendas para este produto, deixando esta modalidade de venda livre para a concorrência.
- **Utilização do banco de dados:** O banco de dados da E&S é subutilizado. O sistema é alimentado com informações que são utilizadas para padronização do atendimento, mas sem uma efetiva utilização do sistema para a realização de tele-vendas ou busca por vendas em potencial que o software possibilita.
- **Parcelamento:** A E&S não pratica a venda parcelada de seus produtos, tendo uma diferenciação negativa em relação à concorrência e a hipermercados que vendem vale-gás com pagamento parcelado.
- **Programa de Fidelização:** Apesar de a E&S dar brindes na venda de seus produtos, possuir um banco de dados dos seus clientes e realizar a distribuição de ímãs e panfletos periodicamente, a mesma não possui um plano específico de padronização. Além disso, a empresa não propicia para os clientes que mais compram da empresa (informação apresentada no software) nenhum tipo de desconto ou brinde, além do oferecido de forma geral.
- **Portaria:** A portaria é o canal de venda mais rentável para a E&S, porém não há um programa específico para o aumento de vendas neste canal. A única vantagem que o cliente tem em comprar na portaria do posto é o desconto de R\$2,00 (dois reais). Este desconto é oferecido, pois não há custos de transporte.

- **Fachada de loja:** Apesar de o posto E&S estar localizado em uma esquina de grande movimentação, próximo a comércios, mercado e paradas de ônibus, a fachada do posto é pouco utilizada. A E&S não aproveita os espaços da loja para divulgar suas promoções, vendas de vale-gás, brindes e cartões.
- **Automática:** A E&S possui caminhões que realizam as vendas no canal comercial, não tendo uma rota de *automática* nem utilizando propagandas musicais em seus caminhões. Diferentemente da concorrência, que apesar dos gastos maiores com esta modalidade de venda, acabam utilizando este canal para, ao menos, divulgar o posto, seus telefones, brindes e formas de pagamento.

9.3 OPORTUNIDADE

A análise da empresa E&S possibilitou identificar as seguintes oportunidades:

- **Aumento populacional no município:** Nos últimos três anos a E&S está verificando um aumento populacional no município, com a construção de diversos condomínios horizontais e prédios.
- **Ações contra os revendedores ilegais:** Toda a cadeia produtiva de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) e os órgãos regulamentares e fiscalizadores estão empenhados para coibir o comércio ilegal de GLP. Com isso, surgem duas oportunidades: divulgação de que a E&S é legalizada e aumento dos clientes potenciais que deixam de comprar dos ilegais.
- **Consumidores buscando mais informações:** Os consumidores estão mais interessados em obter informações sobre os produtos que levam para casa. No caso do GLP, os clientes, estão buscando saber quais as diferenças entre as marcas, durabilidade e tipo de produtos, entre outros itens. Desta forma a E&S tem a oportunidade de mostrar as qualidades dos produtos oferecidos.

9.4 AMEAÇAS

A análise da empresa E&S possibilitou identificar as seguintes ameaças:

- **Sazonalidade do mercado:** Nas estações mais quentes as vendas caem significativamente em relação aos meses mais frios. A E&S deve minimizar o impacto da sazonalidade através de ações de marketing mais eficazes nos meses de Dezembro, Janeiro, Fevereiro e Março.
- **Revendedores ilegais:** Apesar das ações contra as vendas ilegais, estes ainda existem no mercado e têm uma significativa participação no mercado, principalmente em vendas de portaria. A E&S deve informar, por meio de seus esforços de comunicação, quais os riscos que os consumidores correm ao adquirir estes produtos.
- **Concorrentes potenciais:** Os concorrentes de classe I e II, se analisados de forma individual, não oferecem ameaças ao mercado da E&S, pois os mesmos não dispõem de recursos para grandes ações de marketing e formas de pagamento em cartões de crédito. Porém, como o total de concorrentes destas classes no município é de 58 revendedores, suas vendas (principalmente para os clientes em torno dos postos) são significativas. Além disso, os preços praticados pelos revendedores destas classes geralmente estão abaixo da média do mercado, como forma de aumentar seus clientes e compensar a falta de formas alternativas de pagamento e brindes.
- **Redes de hipermercados:** Cada vez mais, redes de mercado aderem ao sistema de venda de vale-gás e a venda direta de botijões de gás em seus estabelecimentos (revendedores classe I e II). Como o GLP faz parte de um *mix* de produtos, a venda de botijões não impacta de forma significativa seu faturamento. Assim, estes concorrentes vendem os produtos em condições especiais de parcelamento e, muitas vezes, com preços abaixo do preço de mercado.

9.5 A MATRIZ SWOT

As informações da análise SWOT foram organizadas conforme o Quadro 16 para auxiliar no desenvolvimento das vantagens competitivas e do foco estratégico da E&S.

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Venda com cartões de crédito ✓ Ligação gratuita ✓ Baixo custo de entrega ✓ Brindes para os clientes ✓ Atendimento informatizado ✓ Vale-gás ✓ Materiais de propaganda ✓ Preços praticados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento populacional no município ✓ Ações contra os revendedores ilegais ✓ Consumidores buscando mais informações
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrega noturna, domingos e feriados ✓ Venda de vale-gás ✓ Utilização do banco de dados ✓ Parcelamento ✓ Programa de Fidelização ✓ Portaria ✓ Fachada de loja ✓ <i>Automática</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sazonalidade do mercado ✓ Revendedores ilegais ✓ Concorrentes potenciais ✓ Redes de hipermercados

Quadro 16 - Matriz SWOT

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

9.6 DESENVOLVIMENTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS

Após a avaliação de cada elemento da Matriz SWOT, buscou-se identificar as vantagens competitivas da E&S combinando seus pontos fortes com as

oportunidades e buscou-se converter suas fraquezas em forças e ameaças em oportunidades.

9.6.1 Combinar: forças com oportunidades

O aumento populacional nas regiões de atuação da E&S com clientes potenciais que estão buscando mais informações sobre os produtos que adquirem tais como benefícios, garantias e procedências permitem a empresa divulgar seus pontos fortes. Através da divulgação de materiais de propaganda esclarecendo os benefícios e vantagens que a E&S oferece (vendas com cartões, ligação gratuita e brindes) é possível atingir os consumidores. Além disso, a empresa poderá esclarecer ao mercado consumidor as vantagens de adquirir um produto em um posto revendedor autorizado e os riscos que serão evitados em detrimento de um revendedor ilegal.

Forças →	→Vantagem Competitiva ←	← Oportunidades
Venda com cartões de crédito e débito Ligação gratuita Brindes para os clientes Materiais de propaganda	Elaboração e distribuição de propagandas, informando sobre as vantagens de adquirir um produto da E&S e informando os riscos que os revendedores ilegais geram para os consumidores.	Aumento populacional no município Ações contra os revendedores ilegais. Consumidores buscando mais informações.

Quadro 17 - Combinar: forças com oportunidades

Fonte: Estevam & Souza Ltda. (2011)

9.6.2 Converter: fraquezas em forças

Após a análise das fraquezas da E&S foi possível verificar que todas as suas fraquezas levantadas podem ser direcionadas para que sejam fatores positivos na organização. Além disso, as ações de conversão das fraquezas em forças possibilitarão a empresa criar mais vantagens competitivas em relação a seus concorrentes.

Através do aumento no quadro de funcionários da E&S é possível que as entregas noturnas sejam estendidas em uma hora adicional por dia e que os horários aos domingos e feriados sejam equiparados aos demais horários semanais. A empresa terá como vantagem estar em funcionamento enquanto os estabelecimentos concorrentes estão fechados. Além disso, aliados a propagandas

(para informar o mercado consumidor sobre os novos horários) as vendas adicionais que ocorrerão nestes novos horários poderão cobrir os custos com os novos funcionários.

A E&S poderá criar um programa para a venda de vale-gás da empresa utilizando o canal de comércio, onde os vendedores além de oferecer a venda de botijões também poderão oferecer os vale-gás para os comerciantes. Assim, a empresa aproveitará os clientes comerciais já existentes para, também, comercializar o vale-gás em seus mercados. Complementarmente, os materiais de propaganda confeccionados pela E&S poderão divulgar os benefícios na compra dos vale-gas, os quais poderão ser adquiridos através da compra em cartões de crédito.

O banco de dados da empresa E&S, atualmente subutilizado, poderá ser uma ferramenta para que a empresa, através de um programa de tele-vendas, entre em contato com os clientes cadastrados e ofereça seus produtos, inclusive vale-gás. Também, a empresa poderá usar o banco de dados para criar um programa de descontos ou brindes para os principais clientes. Estas ações poderão iniciar um programa de fidelização no qual, além dos descontos e brindes, poderá ser oferecido o parcelamento na compra de um botijão de gás, incentivando os clientes a comprarem através da tele-venda.

A portaria e a fachada da loja da E&S, também poderão se tornar um ponto forte da empresa. Devido à sua localização privilegiada no bairro, as fachadas e a portaria poderão ser instrumento para a divulgação dos cartões, vale-gás, brindes, horários de funcionamento e ligação gratuita. A empresa estará divulgando diversos benefícios que o posto oferece em um meio de baixo custo com grande fluxo de pessoas durante o dia.

O canal de venda denominado *automática*, também poderá ser convertido em força, pois os veículos e caminhões que atualmente realizam as vendas para clientes comerciais, poderão incluir um equipamento de som para divulgar o telefone do posto e seus benefícios na compra dos produtos. Entre um cliente comercial e outro poderão ser realizadas vendas para os clientes em potencial que estão acostumados a comprar botijões de gás através dos veículos que passam. Será

mais uma forma de divulgação da E&S com baixo custo e que poderá operar em todas as regiões de atuação da empresa.

FRAQUEZAS	CONVERSÃO EM FORÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega noturna, domingos e feriados 	<p>Aumentar o quadro de funcionários e estender os horários de funcionamento da empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Venda de vale-gás • <i>Automática</i> 	<p>Utilizar os equipamentos, veículos e funcionários do canal de comércio para atuarem também nas vendas de vale-gás e atuar no canal de <i>automática</i>.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Utilização do banco de dados • Pagamento parcelado • Programa de Fidelização 	<p>Criar um programa de tele-vendas e divulgação do posto utilizando o banco de dados da empresa. Oferecer os produtos da empresa e descrever suas vantagens e ofertas, através de telefone. Além disso, oferecer a opção de parcelamento para os principais clientes da empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Portaria • Fachada de loja 	<p>Devido à sua localização privilegiada no bairro, as fachadas e portaria poderão ser instrumento para a divulgação dos cartões, vale-gás, brindes, horários de funcionamento e ligação gratuita</p>

Quadro 18 - Converter: fraquezas em forças

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

9.6.3 Converter: ameaças em oportunidades

Dentre as ameaças que podem ser minimizadas pela E&S estão a existência de revendedores ilegais e os concorrentes potenciais, aqueles de classes I e II, pois a empresa poderá divulgar para o mercado (através de propaganda) as vantagens que a E&S oferece em relação aos estabelecimentos ilegais e concorrentes menores, tais como, brindes, facilidades de pagamento e ligação gratuita. Como os consumidores estão buscando mais informações, caberá a E&S incentivar os consumidores potenciais para que analisem seus atuais fornecedores de forma crítica e comparada aos benefícios da E&S.

Nas ameaças derivadas das redes de hipermercados a E&S não possui formas diretas de converter as mesmas em oportunidades, mas sim, minimizar as ameaças oferecendo os mesmos descontos e formas de pagamento dos

hipermercados. Da mesma forma, a ameaça da diminuição das vendas nos períodos sazonais poderá ser minimizada se a E&S acompanhar os preços praticados pelos concorrentes. Estes, nos meses mais quentes onde as vendas caem, diminuem os preços de venda para tentar manter os volumes de botijões vendidos.

AMEAÇAS	CONVERSÃO EM OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Revendedores ilegais. • Concorrentes potenciais. 	Divulgar para o mercado as vantagens que a E&S oferece em relação aos comerciantes ilegais e concorrentes menores.
<ul style="list-style-type: none"> • Sazonalidade do mercado. • Redes de hipermercados. 	Acompanhar os preços e condições praticados pelos concorrentes.

Quadro 19 - Converter: ameaças em oportunidades
 Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

9.7 DESENVOLVIMENTO DE UM FOCO ESTRATÉGICO

A E&S busca, no desenvolvimento das vantagens competitivas, transformar ações em benefícios perceptivos para os consumidores. Para isso, a empresa deve se basear na excelência operacional e intimidade com o consumidor. Estas duas estratégias devem contribuir para focar a empresa na eficiência de seus processos e operações, além disso, a empresa deve procurar conhecer seus consumidores e suas necessidades melhor do que a concorrência.

10 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING

As metas e objetivos da Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (E&S) foram elaboradas de forma coerente com a Visão, Missão e Valores declarados pela empresa. Além disso, a análise SWOT também possibilitou a identificação de oportunidades que foram utilizadas para desenvolver as metas e objetivos a serem perseguidos pela empresa.

META A: ALCANÇAR E MANTER A QUOTA DE VENDAS DA E&S.

Atender as metas de venda na região onde a E&S comercializa os seus produtos é uma exigência da distribuidora Ultragaz. A E&S entende a necessidade da participação da marca no mercado e, também, busca o alcance da meta para garantir a rentabilidade da empresa e o seu reconhecimento como um revendedor importante na região.

Objetivo A1: Atingir e manter o marketing *share* da região de atuação em, no mínimo, 20%.

Resultado específico e mensurável: Alcançar e manter até o final do ano de 2012 a meta de venda de 2100 botijões de 13 kg mensais para os clientes residenciais.

Duração: Julho de 2011 até Dezembro de 2012.

META B: MELHORAR A QUALIDADE TÉCNICA DOS SERVIÇOS PRESTADOS.

Manter os funcionários atualizados sobre as melhores práticas no atendimento a clientes e capacitá-los para os novos projetos da organização é importante para a E&S. Os funcionários devem ser os principais agentes de fidelização dos clientes, através da capacidade de realizar serviços de atendimento, entregas, instalação dos produtos e assistência técnica, superando as expectativas dos clientes.

Objetivo B1: Qualificar os funcionários nos programas de atendimento oferecidos pela Ultragaz e no plano de treinamento interno da E&S.

Resultado específico e mensurável: Capacitar 100% dos funcionários

Duração: três meses.

META C: GARANTIR O DIRECIONAMENTO EFICAZ DOS PROCESSOS, PESSOAS E RECURSOS DA EMPRESA.

A empresa E&S deve aproveitar toda a sua estrutura para divulgar os benefícios e vantagens para o mercado consumidor. Os funcionários, veículos, fachadas, processos de atendimento de clientes, portarias e as propagandas devem levar as informações ao mercado consumidor sobre a empresa e suas forças. Desta forma a E&S irá buscar um diferencial competitivo para que o mercado conheça as promoções que a empresa está realizando e os benefícios que a mesma oferece utilizando para isso a estrutura existente na empresa de forma eficaz.

Objetivo C1: Distribuição de materiais para prospecção de clientes (ímãs e cartas) nas regiões de atuação da empresa.

Resultado específico e mensurável: O material distribuído deve dar um retorno de 2%, no mínimo, em vendas sobre o total distribuído.

Duração: Periódico – cada região deve receber materiais a cada três meses.

Objetivo C2: Reestruturar a portaria e a fachada da empresa

Resultado específico e mensurável: Todas as promoções e vantagens da empresa devem estar expostas na portaria e fachada da empresa e devem ser atualizadas de acordo com as mudanças pelo funcionário responsável: Divulgador.

Duração: Um Mês para adequação e após atualizar quando necessário.

Objetivo C3: Distribuir materiais de fidelização junto com os produtos adquiridos pelos clientes.

Resultado específico e mensurável: Confeccionar (todos os meses) 2000 unidades de panfletos e 2000 unidades de ímãs especiais (de fidelização) com

padrões de qualidade superior aos demais, e entregá-los aos clientes junto com os produtos vendidos e os brindes.

Duração: A cada venda - incluir esta tarefa no procedimento da empresa.

Objetivo C4: Implantar um programa de Tele-vendas.

Resultado específico e mensurável: Criar um processo na E&S de vendas através de telefone, onde o funcionário liga para os clientes potenciais (selecionados via empresa) para compra do dia. O programa deverá gerar uma venda de dez botijões por dia.

Duração para Implantação: Um mês.

Objetivo C5: Atender aos domingos, feriados e à noite nos mesmos horários praticados nos demais dias da semana.

Resultado específico e mensurável: Manter a empresa em funcionamento todos os dias das 08h00min até as 22h00min

Duração para implantação: Dois meses.

META D: BUSCAR A LIDERANÇA FRENTE AOS CONCORRENTES.

Após análise SWOT, a E&S verificou que é possível através de suas forças e oportunidades buscar a liderança em preços, promoções e vantagens em relação aos seus concorrentes. A partir destas ações, os clientes devem perceber a E&S como uma empresa líder em produtos de qualidade, atendimento diferenciado, facilidades nos pagamentos, brindes e preços abaixo da concorrência.

Objetivo D1: Implantar programa de venda de Vale-gás

Resultado específico e mensurável: Criar um processo na E&S de vendas de Vale-gás. O Processo deverá gerar vendas de cinco vales por dia.

Duração para implantação: Dois meses.

Objetivo D2: Implantar programa de venda no canal *automática*

Resultado específico e mensurável: Criar um processo na E&S de vendas no canal de *automática* com venda estimada de cinco botijões por dia, utilizando as rotas de comércio já existentes.

Duração para implantação: Duas semanas

Objetivo D3: Pacote de benefícios para os principais clientes: descontos, parcelamentos e brindes especiais.

Resultado específico e mensurável: Através do processo de Tele-vendas oferecer o parcelamento em cinco vezes nos cartões para os clientes principais, identificados pelo software da empresa. Além disso, oferecer a entrega gratuita e dois brindes para incentivar o cliente a comprar.

Duração para implantação: Dois meses

Objetivo D4: Descontos maiores do que os atuais.

Resultado específico e mensurável: Na distribuição de ímãs e panfletos incluir um vale desconto de R\$ 5,00 (cinco reais), que poderá ser utilizado para a primeira compra do produto.

Duração: Periódico – cada região deve receber materiais a cada três meses.

11 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A estratégia de marketing da empresa Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (E&S) foi estruturada para que a organização atinja seus objetivos através da utilização de suas forças e capacidades competitivas derivadas da análise SWOT.

11.1 MERCADO-ALVO, POSICIONAMENTO E MIX DE MARKETING

11.1.1 Mercado-alvo principal

A E&S definiu como mercado-alvo as regiões 1, 2, 3, 4 e 6, que representam cerca de 30% da população urbana do município e representam uma demanda total de aproximadamente 140 toneladas de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) mensais para as residências.

A empresa direcionará seus esforços de marketing para as regiões que estão mais próximas a empresa, melhorando seus tempos de entrega, reduzindo custos e podendo concentrar neste mercado-alvo cerca de 95% dos atuais clientes cadastrados da empresa.

As ações de marketing da E&S focarão inicialmente as regiões 1 e 3, pois representam cerca de 55% dos clientes cadastrados e após serão estendidas para as demais regiões. Assim as distribuições de propaganda, vendas no canal de *automática*, tele-vendas e vendas de Vale-gás iniciarão nas regiões próximas e com maior concentração dos clientes.

11.1.2 Posicionamento

Os esforços de marketing da empresa, através das estratégias do composto de marketing, devem posicioná-la de modo que o seu mercado consumidor perceba que a empresa ofereça mais vantagens e pratique preços menores do que os da concorrência na venda de seus produtos.

A E&S deve assumir uma posição de distinção de seus concorrentes perante os consumidores, criando uma imagem de empresa que busca aproximação com seus clientes e oferece maiores vantagens do que a concorrência.

11.1.3 Produto

a) Características e benefícios do produto

Os principais produtos oferecidos pela E&S são os botijões (2 kg, 5 kg, 13 kg e 45 kg) de GLP, todos da marca Ultragaz. A cor azul é a característica mais visível dos botijões da Ultragaz, justamente para diferenciá-la dos demais concorrentes e associar a cor de seus produtos à qualidade e confiabilidade.

b) Vantagem competitiva

A principal vantagem competitiva relacionada ao produto que a E&S possui é o fato de representar os produtos da marca Ultragaz. Desta forma a E&S deve usar como estratégia em suas propagandas a divulgação da marca associada a o pioneirismo da Ultragaz no mercado brasileiro, como também a segurança e confiabilidade que o produto oferece.

c) Estratégia de diferenciação/posicionamento

As estratégias de diferenciação e posicionamento relacionadas ao produto GLP são de exclusividade da Ultragaz e são comunicadas a E&S através de treinamentos, reuniões e *workshops*.

d) Estratégia de atendimento ao cliente

Os clientes são atendidos pela E&S de três formas: telefone, loja e na entrega do produto no domicílio. Em todas as formas os clientes deverão receber informações sobre a marca Ultragaz (pioneirismo, promoções exclusivas da marca, durabilidade e confiabilidade) e informações sobre os serviços da empresa E&S, tais como instalação gratuita, venda de vale-gás e assistência técnica.

e) Produtos suplementares

O vale-gás é o produto suplementar da E&S e será oferecido para todos os clientes que entrarem em contato com a empresa e pode ser vendido, também, através do canal comercial para revendedores. Sua característica principal é a comodidade para os clientes que não possuem um botijão reserva e que desejam estar preparados para eventual falta do produto.

11.1.4 Preços

a) Estratégia geral de preços

A E&S terá como estratégia geral de precificação um alinhamento competitivo, ou seja, ter por foco igualar os preços e as mudanças de preços dos concorrentes. Porém o programa de marketing da empresa terá uma política de descontos e facilidades de pagamento, nestes casos buscando um diferencial em relação aos seus concorrentes.

b) Política de descontos

Através de divulgação para o mercado consumidor a empresa irá oferecer descontos de 10% para os clientes novos (cerca de R\$ 5,00 - cinco reais), como um incentivo para a experimentação dos produtos e serviços da empresa.

Quanto aos clientes já existentes nos bancos de dados da empresa, os mesmos serão colocados em ordem decrescente de faturamento para a E&S e os 500 maiores clientes irão receber os produtos comprados sem o acréscimo do valor da entrega. Além disso, poderão parcelar suas compras em até cinco vezes nos cartões de crédito. Esta política terá como objetivo mostrar aos clientes da empresa E&S que os mesmos possuem mais vantagens do que os clientes que não compram os produtos regularmente da empresa.

Os produtos vendidos diretamente na loja da E&S terão os descontos mantidos em R\$ 2,00 (dois reais) sobre o valor da tele-entrega, porém os clientes terão outras vantagens, como brindes diferenciados.

Para a E&S, tanto a política de preço como as políticas de descontos deverão proporcionar ao cliente uma visão de facilidade de pagamento e reconhecimento dos clientes fiéis. Além disso, a E&S buscará ser reconhecida como uma empresa onde o cliente paga um pouco menos do que paga para a concorrência e recebe um produto de maior qualidade e valor com serviços de instalação e brindes na compra.

11.1.5 Distribuição

a) Estratégia geral de distribuição

A E&S terá como estratégia a eficiência em todos os canais de distribuição de seus produtos para proporcionar aos clientes a visão de utilidade de tempo e localização. Através da melhoria da loja (portaria), inclusão de programas de tele-vendas, programa de venda de vale-gás e inclusão do canal de venda *automática* a empresa aumentará a cobertura de vendas nas suas regiões.

b) Canais a serem usados

Loja (portaria): A loja do posto deverá ser alterada para expor todas as formas de pagamentos do posto, suas promoções e o novo horário de funcionamento. Estas ações deverão ter um impacto positivo nos clientes, pois a loja está estabelecida em um local com grande fluxo de pessoas que poderão ter acesso às informações, principalmente a de que o posto estará operando aos domingos e feriados, das 08h00min até as 22h00min.

Tele-entrega: O canal de tele-entrega não sofrerá alterações no seu modo de operação, com exceção do horário de funcionamento que também será estendido aos domingos e feriados para as 22h00min.

Automática: A E&S irá implantar um programa de automática nos veículos que já atendem o canal de comércio. Este programa consistirá na instalação de equipamentos sonoros nos veículos com *spots* da Ultragaz que funcionarão na rotas de comércio, ou seja, entre um estabelecimento comercial e outro, o vendedor usará o *spot* para chamar a atenção dos clientes informando os preços, as promoções e as formas de pagamento da empresa. Este canal terá a meta de vender cinco botijões por veículo a cada dia e a E&S dará como incentivo para os vendedores a comissão de 10 % (dez por cento) sobre as vendas nesta modalidade.

Vale-gás: A E&S considera as vendas de vale-gás como um canal distinto de venda, pois apesar da utilização dos mesmos recursos (pessoas e veículos dos canais comercial e *automática*), os vales objetivam atender outra necessidade dos clientes. Os atuais clientes comerciais da empresa atuarão como representantes de vendas, pois receberão os vale-gás da E&S, juntamente com *banners* e adesivos

para disporem no estabelecimento e somente pagarão pelo vale-gás após a E&S entregar o produto na residência do consumidor final. Para os futuros revendedores, o fator de poder pagar por um produto somente após a venda constituirá um benefício e para a E&S será mais uma forma de aumentar as alternativas para disponibilizar os produtos no mercado.

Tele-venda: A E&S irá implantar um programa de tele-vendas que será operacionalizado pelos funcionários da loja da empresa. Este sistema será possível porque o *software* utilizado já fornece os dados dos clientes, números de telefone, data da última compra e previsão da próxima. Desta forma a empresa poderá entrar em contato com os clientes antes de faltar o produto que está sendo utilizado e lembrá-lo das promoções do posto e formas de pagamento, além de reforçar os benefícios da marca, serviços de instalação, assistência técnica e da importância de adquirir um produto vendido legalmente.

11.1.6 Comunicação integrada de marketing (promoção)

a) Estratégia geral

A E&S direcionará suas forças para transmitir ao mercado consumidor, de forma coerente, que a marca dos produtos vendidos pela empresa é tradicional, pioneira, segura e com qualidade. A estratégia geral será, também, a de transformar toda a fachada da empresa e os veículos em elementos de propaganda, além da distribuição em grandes quantidades e periódicas de materiais impressos nas regiões de atuação da E&S. A estratégia terá elementos de propaganda, venda pessoal e promoções.

b) Elementos da estratégia de propaganda

Os elementos de propaganda da E&S serão trabalhados de forma impressa. Através de ímãs de geladeira, panfletos, vale-descontos e cartas, a empresa informará o mercado consumidor a respeito dos benefícios que o posto E&S oferece a seus clientes.

Os materiais serão divididos em dois tipos: para prospecção e para fidelização. Os materiais produzidos para prospecção serão aqueles distribuídos nas residências de todas as regiões de venda, buscando convencer os consumidores

potenciais a comprarem os produtos da E&S. Os materiais destinados à fidelização serão aqueles entregues junto com o produto comprado pelo cliente, os quais terão um acabamento de qualidade superior e poderão contar também com materiais exclusivos, tais como, calendários, ímãs com formatos de botijões e ímãs com receitas ou bloco de anotações.

c) Elementos da estratégia de venda pessoal

A estratégia de vendas pessoal contará com os novos processos de vendas por telefone, vendas de vale-gás e vendas através do canal de *automática*. Todas estas novas formas de venda, a serem implantadas pela empresa, terão como diferencial o atendimento de funcionários previamente treinados para atender os clientes e capazes de fornecer de forma clara todas as informações sobre os produtos, preços e benefícios da empresa. Além disso, os funcionários terão como objetivo mostrar aos clientes que a empresa possui especialistas nos produtos e não somente entregadores ou atendentes.

d) Elementos da estratégia de promoções de vendas

Através de promoções de vendas a empresa E&S irá estimular o mercado dos consumidores potenciais para comprarem da empresa e tentar fidelizar os clientes atuais. A empresa irá oferecer dois tipos de promoção: brindes e descontos.

Os brindes farão parte da estratégia geral da promoção de vendas e serão entregues aos clientes sempre que adquirirem os produtos da empresa. Para os clientes que comprarem os produtos diretamente na loja (sem custo de tele-entrega) serão oferecidos, além do desconto mais um brinde exclusivo daquele canal.

Os descontos, oferecidos pela E&S, serão direcionados para os clientes que comprarem o produto pela primeira vez, buscando incentivá-los a comprar e para os clientes relacionados como principais pelo *software* da empresa. Todavia, os descontos serão oferecidos a todos os clientes que comprarem diretamente na loja.

12 IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING

O método geral para a implementação do plano de marketing da Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (E&S) consistirá em uma reestruturação dos procedimentos da empresa, alterações na infra-estrutura e equipamentos, treinamento dos funcionários e implantação das ações levantadas a fim de atingir o mercado alvo da empresa, buscando atingir as metas e objetivos de marketing propostas no plano.

12.1 TEMAS ESTRUTURAIS

O método mais adequado, na visão da (E&S), para implementação do plano de marketing da empresa consiste, primeiramente, em adequar seus procedimentos e estrutura e, após, capacitar os funcionários para a implementação, gestão e foco nos objetivos que o plano de marketing tem por finalidade.

Desta forma, algumas atividades internas relacionadas ao marketing serão necessárias, sendo as seguintes: alteração dos procedimentos de atendimento de clientes, inclusão de procedimentos/instruções de tele vendas, *automática* e vale-gás, treinamento dos funcionários nas alterações e nos novos processos, além de capacitação nas novas ações da empresa e objetivos.

12.2 ATIVIDADES TÁTICAS DE MARKETING

O Quadro 20 apresenta os elementos para a implementação da estratégia de marketing e detalha de forma mais específica as atividades, os prazos para implementação, medidas de controle necessárias, o orçamento exigido e a periodicidade de cada atividade.

Todas as atividades listadas no Quadro 20 são de responsabilidade dos sócios da empresa, que irão realizar algumas delas e delegar outras, mas mantendo a responsabilidade final sobre a conclusão e os resultados das ações.

ATIVIDADE	IMPLEMENTAÇÃO	MEDIDA DE CONTROLE	ORÇAMENTO EXIGIDO	PERIODICIDADE
Produto				
1. Manter parceria com a distribuidora Ultragaz.	Contínuo	Contrato	R\$ 0,00	A cada 2 anos
Preço				
1. Programa de parcelamento para clientes fiéis.	2 meses	Retorno das vendas no canal Tele-vendas.	R\$ 0,00	Permanente
2. Programa de descontos para clientes novos.	Conforme divulgação	Retorno de vendas após distribuição de propaganda		Conforme divulgação
Distribuição				
1. Manter o posto em funcionamento todos os dias até as 22h00min	2 meses	Monitoramento de alarme	R\$ 0,00	Permanente
2. Implantar programa de venda de vale-gás.	2 meses	Monitoramento das vendas	R\$ 250,00 mensais	
3. Implantar programa de venda no canal <i>automática</i> .	2 semanas		R\$ 400,00	
4. Implantar programa de tele-vendas.	2 meses		R\$ 0,00	
Promoção				
1. Elaboração de modelos de propagandas	1 semana	Prazo de entrega na gráfica	R\$ 800,00	A cada elaboração
2. Produção de materiais para divulgação	15 dias	Monitoramento das distribuições diárias.		R\$ 300,00
3. Produção de materiais de fidelização	15 dias			
4. Distribuição dos materiais	3 meses		R\$ 0,00	
Atividades estruturais				
1. Contratação de 2 funcionários	1 mês	Contratação	R\$ 1700,00 mensais	Conforme necessidade
2. Alterar procedimentos e incluir procedimentos de vendas em <i>automática</i> , vale-gás e tele-venda.	15 dias	Alterações de revisão	R\$ 0,00	
3. Reformas de fachada e loja.	1 mês	Contrato	R\$ 400,00	
4. Alteração das metas dos indicadores.	15 dias	Alterações de revisão	R\$ 0,00	
5. Treinar 100% dos funcionários.	3 meses	Planilha de horas de treinamento		

Quadro 20 – Atividades táticas e estruturais de marketing

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

13 AVALIAÇÃO E CONTROLE

Para que a empresa Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (E&S) possa reduzir as potenciais falhas na implementação do seu plano de marketing, diversas atividades devem ser realizadas. Estas atividades irão contribuir tanto para o sucesso na implementação do plano quanto para avaliar os resultados relativos às ações executadas.

13.1 CONTROLES FORMAIS

A E&S considerou como controles formais todas as atividades estruturais, as quais estão sob responsabilidade da administração da empresa e devem ser realizadas antes da implementação das estratégias de produto, preço, distribuição e promoção.

A descrição das atividades de controles formais teve por objetivo a análise financeira das ações por parte da E&S, que concluiu possuir os recursos financeiros necessários para a implementação das atividades do Quadro 21.

Atividades de Controles Formais
1. Contratação de 2 funcionários
2. Alterar procedimentos e incluir procedimentos de vendas em <i>automática</i> , vale-gás e tele-venda.
3. Reformas de fachada e loja.
4. Alteração das metas dos indicadores.
5. Treinamento de 100% dos funcionários.

Quadro 21 – Atividades de controles formais
Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

13.2 CONTROLES INFORMAIS

A E&S considerou como controles informais as atividades que têm por objetivo influenciar o comportamento dos funcionários para que os mesmos estejam satisfeitos com seus cargos e comprometidos com a empresa.

A empresa E&S considera seus funcionários satisfeitos com suas atividades, comprometidos com a organização e com forte espírito de grupo. Estas qualidades são encontradas na empresa porque o grupo de trabalho é pequeno e as

informações pertinentes as atividades são comunicadas de forma rápida pela administração da empresa.

O desempenho dos funcionários é considerado satisfatório para a empresa e não oferece riscos, derivados de comportamentos inadequados, para a implementação das ações de marketing. Contudo, para incentivar o grupo nos processos que deverão ser implantados (venda de vale-gás, *automática* e tele-vendas), a empresa irá comissionar os funcionários que atingirem as metas diárias estabelecidas no plano de marketing, referentes aos novos processos.

13.3 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

Mês Semana	Julho				Agosto				Setembro				Outubro			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Atividades estruturais																
Contratação de 2 funcionários	■															
Revisão e inclusão de procedimentos	■															
Reformas de fachada e loja.	■															
Alteração das metas dos indicadores.	■															
Treinamento de 100% dos funcionários.			■													
Produto																
Manter parceria com a Ultragaz.	■															
Preço																
Programa de parcelamento					■											
Programa de descontos					■											
Distribuição																
Novo horário de funcionamento da loja					■											
Programa de venda de vale-gás.			■													
Venda no canal <i>automática</i> .			■													
Implantar programa de tele-vendas.					■											
Promoção																
Elaboração de propagandas	■															
Produção de materiais para divulgação			■													
Produção de materiais de fidelização			■													
Distribuição dos materiais					■											

Quadro 22 – Cronograma de implementação
 Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

13.4 AVALIAÇÕES FINANCEIRAS

Os custos estimados para a implementação das atividades do plano de marketing possuem periodicidades diferentes (mensal, anual, semestral, trimestral e permanente), logo, os mesmo não devem ser analisados de forma total e como um único investimento, mas sim como um fluxo de custos, os quais devem ser comparados com os ganhos financeiros derivados do aumento de venda esperado, após as ações do plano de marketing.

13.4.1 Custos estimados

Atividades	Custo estimado	Periodicidade
Contratação de 2 funcionários	R\$ 1700,00	Fixo mensal
Reformas de fachada e loja.	R\$ 400,00	Anual
Programa de venda de vale-gás.	R\$ 250,00	Semestral
Venda no canal <i>automática</i> .	R\$ 400,00	Anual
Produção de materiais para divulgação	R\$ 800,00	Trimestral
Produção de materiais de fidelização	R\$ 300,00	Mensal

Quadro 23 – Custos estimados das atividades

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

13.4.2 Respostas de vendas esperadas

Tabela 3 – Respostas de vendas esperadas

Atividades	Vendas estimadas	Lucro estimado sobre as vendas ¹³
Programa de tele-vendas.	220 botijões/mês	R\$ 2200,00/mês
Distribuição das propagandas	134 botijões/mês	R\$ 1742,00/mês
Venda no canal de <i>automática</i>	110 botijões/mês	R\$ 1210,00/mês
Programa de venda de vale-gás	110 botijões/mês	R\$ 1100,00/mês
Horário de funcionamento da loja	210 botijões/mês	R\$ 3150,00/mês
Lucro Total Estimado*		R\$ 9402,00/mês

Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

A resposta de venda esperada após as ações do plano de marketing é um acréscimo de 784 botijões de gás de 13 kg mensais sobre as vendas atuais para clientes residenciais. Com isso, a média de venda superaria os objetivos da E&S, de 2100 botijões mensais vendidos. Considerando os três primeiros meses do ano de

¹³ Considerando, também os descontos e promoções de cada atividade, além dos descontos com antecipação de cartões de crédito junto aos bancos e as comissões.

2011, onde a média de venda foi de 1340 botijões mensais, as vendas passariam a ser, em média, de 2124 botijões mensais.

13.4.3 Relação dos custos e receitas do plano de marketing

A relação entre os custos e as receitas previstas que derivam das ações do plano de marketing, mostram que a E&S poderá ter um acréscimo de receita líquida de aproximadamente R\$6.126,00 mensais (R\$ 73.512,00 anuais).

Este valor representaria um acréscimo de 31% sobre a receita líquida atual. Além disso, o aumento no volume de vendas residenciais aumentaria o faturamento da empresa em cerca de R\$31.360,00 mensais (aumento de aproximadamente 60%).

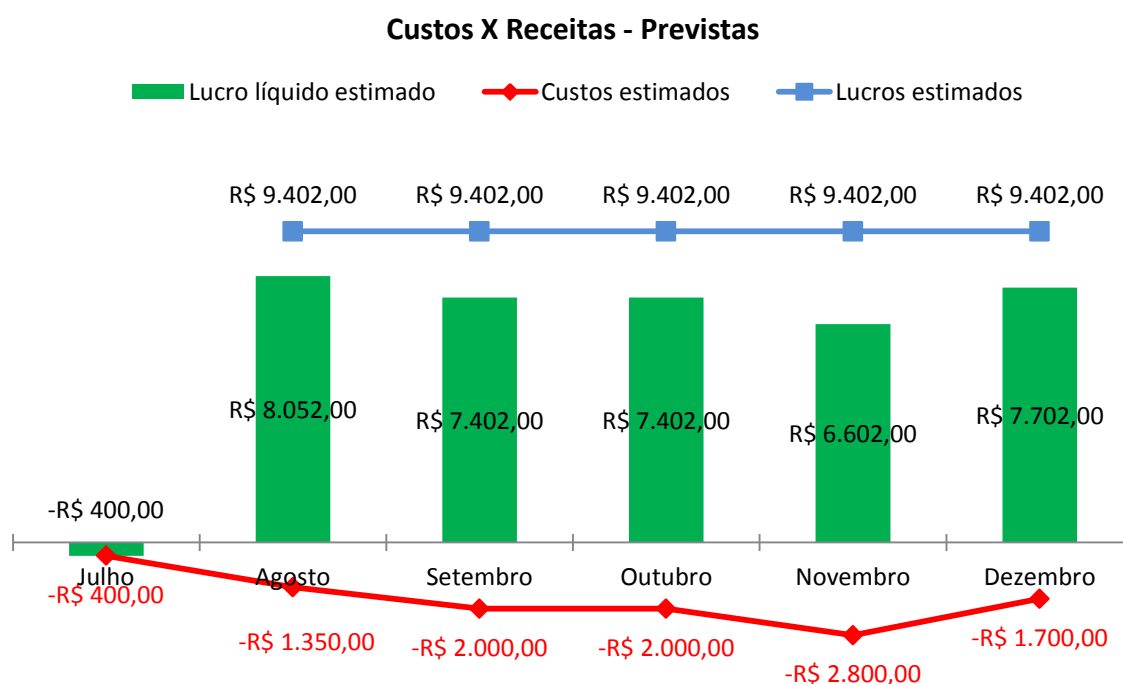


Gráfico 2 – Custos versus receitas - previsão
 Fonte: Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (2011)

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo a elaboração de um plano de marketing, o qual pudesse propor ações factíveis para a organização e que contribuísse para o seu crescimento no mercado. Através das análises realizadas, seguindo a metodologia proposta, diversos fatores que impactam a organização, tanto de forma positiva, quanto negativa puderam ser verificados permitindo à empresa encontrar caminhos, de forma estratégica, para aumentar suas vendas e fidelizar seus clientes.

As análises realizadas no ambiente consumidor da Comercial de Gás Estevam & Souza Ltda. (E&S) mostraram que uma parcela do mercado consumidor não adquire os produtos da empresa porque não conhece a mesma. Assim, o plano apresentou ações para a conquista destes clientes potenciais.

Para permanecer em um mercado que muda constantemente, as empresas devem investir cada vez mais em marketing promocional e buscar a otimização de seus canais de venda. Além disso, a forte concorrência no mercado varejista de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), força as empresas a oferecerem constantes promoções e facilidades para os clientes. Por isso é importante estar atento à concorrência e às suas melhores práticas.

Após as análises verificou-se que a E&S possui condições para converter suas fraquezas em forças e reduzir suas ameaças; conclui-se que a empresa poderá sustentar sua situação no mercado, como uma empresa referência em qualidade de atendimento, produtos e melhores preços. A E&S tem um grande mercado para atuar e possui a maior parte das condições necessárias (financeiras, estruturais e de pessoal) para alcançar suas metas. Para tanto, é necessário que suas ações sejam coordenadas através do plano apresentado.

As atividades de marketing levantadas através do plano demandam custos muito baixos se comparados aos ganhos previstos. Isso se deve ao fato da empresa já possuir, quase que totalmente, uma estrutura compatível com seus objetivos. Além disso, não haverá somente aumento das vendas e ganhos financeiros, mas também uma melhoria na organização dos processos e a forma como os seus administradores analisam a organização. Através das atividades propostas, os

administradores irão perceber como podem fortalecer a imagem da empresa utilizando os recursos existentes de forma a aperfeiçoar os processos que desenvolve, buscando sempre divulgar para os consumidores os benefícios que a empresa oferece.

A E&S deverá ficar sempre atenta a mudanças no mercado varejista de GLP durante a implantação das ações de marketing propostas. Este mercado está suscetível a alterações na sua legislação, derivadas de todas as esferas governamentais (União, Estados, Municípios e seus órgãos) sem aviso prévio. Isso pode afetar a empresa, principalmente quanto aos produtos comercializados, como também, na forma de distribuição dos mesmos.

Neste sentido, o estudo indica que as ações propostas devem ser implementadas pois irão contribuir de forma significativa para a geração de ganhos para a empresa E&S. As proposições, se executadas, tendem a melhorar os processos empresariais, aprimorar seus canais de venda e direcionar a empresa para focar-se nas necessidades dos consumidores. Contribuirá, também, para que a organização estudada alcance suas metas e direcione suas ações de acordo com a visão, missão e valores que defende.

REFERÊNCIAS

ANP – Agência Nacional de Petróleo. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 01 Out. 2010

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução Cecília C. Bartalotti; Cidd K. Moreira. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, Sergio Roberto. (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. Tradução Mauro de Campo Silva. 3ª. ed. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 207 p.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. Tradução Robert Brian Taylor. 3ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ICEGAS – Disponível em: <<http://www.icegas.net>>. Acesso em: 07 Dez. 2010

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosenberg; Brasil R. Fernandes; Cláudia Freire. 12ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Liquigás – Disponível em: <<http://www.liquigas.com.br>>. Acesso em: 01 Out. 2010

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

Petrobras – Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/produtos/composicao-de-precos/>>. Acesso em: 19 de março de 2011

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SEBRAE – Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 01 Out. 2010

Sindigás – Disponível em: <<http://www.sindigas.com.br>>. Acesso em: 05 de Abril de 2011

TELLES, Carlos Queiroz. et al. **Os Pioneiros GLP - Meio Século de História**. 2ª ed. São Paulo: CL-A Comunicações, 1990.

TOMAZIO, Demétrio Matos. **Equilíbrio colusivo no mercado brasileiro de gás liquefeito de petróleo (GLP)**. 2006. 65 f.: Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília, Instituto de Ciências Humanas, Departamento de Economia, Mestrado em Economia do Setor Público, 2006. cap. 2.