



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACC – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING  
COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO  
SUPERMERCADO X**

**JULIA PORTO PEREIRA VASSALO**

**RIO DE JANEIRO. JULHO, 2011**

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO SUPERMERCADO X**

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Julia Porto Pereira Vassalo**  
**Professor Orientador: Valdecy Leite**

**RIO DE JANEIRO**  
**JULHO, 2011**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING COMO VANTAGEM  
COMPETITIVA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO  
SUPERMERCADO X

Monografia submetida ao Curso de Administração da Universidade Federal Do Rio De Janeiro como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado por:

---

Valdecy Leite  
Professor Orientador de Conteúdo

Dedico esta monografia a minha família pelo apoio, confiança e colaboração que tiveram em mais este momento. Aos professores de estarem aptos e dispostos a orientar e aos orientadores pela paciência e apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Em todos os momentos de nossa vida, devemos agradecer todos os obstáculos ultrapassados e as conquistas alcançadas durante nossas trajetórias.

Agradeço a todos que me deram apoio e ajudaram durante a execução da monografia.

As pessoas ao meu redor tornaram possível a realização deste trabalho e prestaram a colaboração essencial, portanto agradeço imensamente a dedicação concebida, o carinho e compreensão para a pesquisa.

Em todos os momentos a família também é crucial para tal pesquisa, com muita dedicação e colaboração com a experiência e conhecimentos para estimular a pesquisa e incentivar a conclusão, agregando o valor ao trabalho.

Ao meu trabalho me ajudando com artigos, experiências e flexibilidade nos horários para que a monografia fosse feita, aos meus amigos com sua paciência nos momentos de preocupação.

Julia Porto Pereira Vassalo

Monografia de conclusão submetida ao Curso de Administração da Universidade Federal Do Rio De Janeiro como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Esta monografia tem como objetivo avaliar como as pequenas e médias empresas se destacam no mercado por conseguirem se manter competitivas mesmo disputando em um ambiente com as grandes empresas. Esta competitividade ocorre devido à existência de ações de marketing isoladas, na maioria das vezes, decididas pelos próprios proprietários, sem um planejamento de marketing específico. Estas ações são consideradas informais por serem planejadas por gestores que não possuem um conhecimento específico do Planejamento Estratégico. Aliado a falta de conhecimento sobre Planejamento Estratégico estão a falta de recursos financeiros e de recursos humanos para desenvolvimento de um plano de Marketing estruturado, isto pode ocasionar uma desvantagem competitiva em relação à concorrência. Este estudo teve por pretensão verificar de que forma a teoria do planejamento estratégico de marketing pode ser aplicada à empresa Supermercado X, e qual seriam as contribuições para o processo de gestão sob o enfoque da vantagem competitiva frente à concorrência das grandes redes supermercadistas.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PME	Pequena e Média Empresa.
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	<b>Definições de Marketing .....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 2</b>	<b>Fundamentos de Marketing .....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 3</b>	<b>Tarefas do marketing .....</b>	<b>33</b>
<b>Quadro 4</b>	<b>Valores Culturais .....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 5</b>	<b>Tipologia de Clientes.....</b>	<b>44</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Modelo de Subsistema Gerencial .....	18
<b>Figura 2</b>	Como adquirir habilidades .....	23
<b>Figura 3</b>	Integração entre os sistemas de gestão, informação e de processamento de dados .....	25
<b>Figura 4</b>	Organograma Supermercado São João .....	53
<b>Figura 5</b>	Organograma Departamento Marketing do Supermercado São João.....	53
<b>Figura 6</b>	Etapas planejamento estratégico Supermercado São João. ....	55
<b>Figura 7</b>	Campanha Festas Juninas. ....	66



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 ANÁLISE DO AMBIENTE DE UMA EMPRESA .....</b>	<b>14</b>
1.1 Visão sistêmica da empresa.....	14
1.2 Subsistemas Empresariais .....	15
1.2.1 Subsistema de Gestão .....	15
1.2.2 Subsistema Organizacional.....	19
1.2.3 Subsistema Psico-sócio-político-cultural .....	19
1.2.4 Subsistema Físico-operacional.....	21
1.2.5 Subsistema de Informação .....	22
<b>2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DE UMA EMPRESA.....</b>	<b>25</b>
2.1 Marketing.....	25
2.2 As Funções do Marketing em relação ao Consumidor .....	28
2.3 Mix Marketing.....	35
2.4 A cultura da organização.....	38
2.5 Os clientes/compradores/consumidores .....	40
2.6 Percepção do consumidor.....	43
<b>3. ESTUDO DE CASO: SUPERMERCADO X.....</b>	<b>47</b>
3.1 Coleta e análise de dados.....	47
3.2 Histórico da empresa .....	48
3.3 Visão sistêmica do Supermercado X.....	50
3.4 Planejamento estratégico de marketing do Supermercado X .....	57
<b>4. CONCLUSÃO .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>69</b>

## INTRODUÇÃO

A presente Monografia possui como área de interesse de investigação o tema de Marketing. Para o desenvolvimento deste trabalho, o foco escolhido foi o planejamento estratégico dentro deste conceito aplicado a uma empresa supermercadista. Um dos maiores problemas encontrados atualmente no cenário empresarial, está a forte competitividade entre as micro, média e grandes corporações. Mesmo possuindo uma estrutura simples com ampla flexibilidade organizacional, elas vêm buscando diversas alternativas para diversificar e personalizar cada vez mais seus produtos, estratégias, culturas e políticas afim de atender a exigente demanda do mercado. Desta forma, estas companhias competem para garantir o sucesso frente as grandes concorrentes, aumentando suas participações nos mercados em que se encontram inseridas.

Assim são as pequenas redes supermercadistas, mesmo disputando com grandes redes, elas conseguem competir neste acirrado meio. Esta competição ocorre devido à existência de ações de marketing, uma ferramenta fundamental para sobrevivência, pois ela é responsável pelo estudo do mercado em que atua, identificando as necessidades e os caminhos pelo qual irá atingir seu consumidor final. Pretende-se que esta relação leve ao aumento dos lucros, das vendas e os ganhos tanto para empresa quanto para seus clientes.

Na maior parte dos casos, em pequenas redes de supermercados, as ações adotadas são isoladas, a maioria decidida pelos próprios proprietários, sem um planejamento de marketing específico. . Estas atitudes são consideradas informais por serem planejadas por pessoas que não possuem um conhecimento específico da estratégia adotada. Aliado a falta de conhecimento sobre planejamento

estratégico estão a falta de recursos financeiros e de recursos humanos para desenvolvimento de ações estruturadas, podendo ocasionar em contrapartida uma desvantagem competitiva em relação à concorrência.

A delimitação do tema desta Monografia foi estabelecida a partir da elaboração de uma pergunta e de uma hipótese que norteia todo o trabalho de investigação proposto. Esta pergunta pode ser enunciada da seguinte forma: Como o planejamento estratégico de marketing de uma pequena empresa é eficaz frente à concorrência das grandes redes supermercadistas?

A hipótese principal é de que com a implementação do planejamento estratégico de marketing, as pequenas redes supermercadistas, possam se beneficiar desta ferramenta frente a um mercado exigente e de crescente competitividade. Para comprovação dessa hipótese os dados a serem analisados neste trabalho serão focados em analisar o ambiente interno de uma empresa voltado sob processo de gestão, planejamento estratégico de marketing aplicado em um estudo de caso. Ao final da Monografia o objetivo é verificar a comprovação ou não dessa hipótese inicial, e os resultados alcançados.

O objetivo geral deste trabalho pretende investigar e compreender até que ponto e de que forma o planejamento estratégico de marketing é eficaz à empresa Supermercado X identificando as suas condições de concorrência e até mesmo sobrevivência.

A justificativa desta monografia se torna importante, para confirmar a veracidade ou não das hipóteses que este estudo pretende produzir. O tema abordado pode se mostrar de interesse as micro empresas que se encontram no atual mercado brasileiro e que sofrem constantes pressões dos concorrentes. Vivemos em uma

realidade em que as pequenas organizações precisam e necessitam de uma ferramenta como o planejamento estratégico de marketing, junto à inovação para alcançarem seus objetivos.

O mundo enfrenta hoje desafios globais que requerem iniciativas criativas, inovadoras e que contribuam de uma maneira eficiente para obter ganhos de mercado, melhorando a imagem da marca em prol de um destaque em seu segmento.

Finalmente, a pesquisa é viável, pois dispõe iniciativas que possibilitam a obtenção de dados e referências teóricas suficientes sobre o tema, que possam ser consolidados e analisados gerando novos trabalhos capazes de ajudar no desenvolvimento de novos estudos e investimentos.

Em relação à metodologia de pesquisa, este estudo possui duas partes distintas. Preliminarmente, é desenvolvida a parte teórica a partir de levantamentos livros, teses, dissertações, monografias, artigos, sendo a pesquisa bibliográfica e empírica. Fornecendo instrumental analítico onde se entende ser relevante ao trabalho, sendo voltadas para os processos e aspectos envolvidos na pesquisa para elaboração dos capítulos 1 e 2 desta monografia.

O terceiro capítulo, compõe-se de um estudo de caso, através do levantamento de dados e consulta ao material disponível, pretendeu-se investigar a empresa Supermercado X. Neste material, foi possível coletar dados em relação a estrutura da empresa e o planejamento estratégico de marketing adotado por ela, bem como suas ações mercadológicas advindas deste planejamento criando um comparativo com os referenciais teóricos citados nos capítulos anteriores. Sendo

assim, em relação à coleta e análise dos dados, a pesquisa se torna bibliográfica e descritiva através da análise de documentos e entrevistas.

A monografia está estruturada em quatro capítulos. No primeiro aborda-se a análise do ambiente de uma empresa sob o foco de sua visão sistêmica, sendo importante compreender os subsistemas pela teoria geral permitindo assim que se possa analisar o uso deles no planejamento estratégico de marketing. No segundo capítulo é apresentado às definições de planejamento estratégico de marketing, discuti-se os conceitos e as funções em relação ao consumidor, o que é mix marketing. Verifica-se o que influencia na cultura de uma empresa, bem como quem são os clientes/compradores e quais são suas percepções. O terceiro capítulo tem como foco descrever a empresa Supermercado X, fazendo uma análise da empresa, conhecendo sua história, estrutura e como funcionam seus subsistemas sob o foco do planejamento estratégico de marketing e por fim como estes conceitos são aplicados em suas ações mercadológicas.

# **1 ANÁLISE DO AMBIENTE DE UMA EMPRESA**

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma visão sistêmica da empresa, sobre como é importante compreender a estrutura de uma empresa pela teoria geral dos sistemas. Ter o conhecimento do todo, de modo a entender o funcionamento das partes, com elas interagindo entre si permitindo a utilização de seus subsistemas organizacionais no planejamento estratégico de marketing da organização.

## **1.1 Visão sistêmica da empresa**

Diante da nova realidade econômica mundial, os administradores encontram-se diante de novos desafios acerca da gestão empresarial, devido a fatores como uma maior complexidade das organizações, maiores expectativas em relação aos padrões éticos na gestão e maior interferência governamental sob a forma de atuação, dentre outros. As organizações devem, assim, preocupar-se com a inovação e a flexibilidade, para se adaptarem às modificações do meio envolvente.

A realidade da globalização que traz mudanças profundas no ambiente econômico faz com que haja necessidade de uma visão mais abrangente das organizações, essa visão holística apresenta-se de forma essencial para a gestão a partir da implantação de soluções ou de metodologias e tecnologias adequadas nos diversos subsistemas do ambiente empresarial.

Desta forma, considera-se a empresa como um sistema formado por vários componentes com funções próprias e que desempenham funções necessárias para o bom funcionamento do todo. Percebe-se ainda, se tratar de um sistema aberto, uma vez que, seus componentes interagem entre si, e o todo com o meio ambiente

externo, de forma dinâmica, sofrendo e gerando alterações decorrentes desta interação.

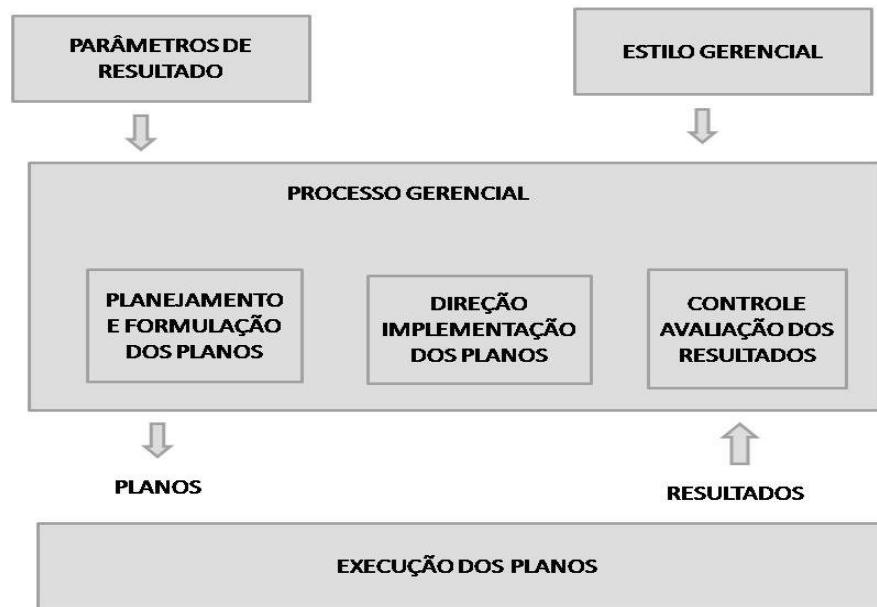
## **1.2 Subsistemas Empresariais**

Os vários componentes do sistema empresa são conhecidos como subsistemas empresariais, eles podem variar de empresa para empresa e são constituídos de maneiras diferentes, pois as estruturas das empresas variam e são planejadas de diversas formas e maneiras. Tem-se que considerar ainda que uma empresa utiliza recursos diversos como recursos materiais, recursos humanos, recursos financeiros que influenciam também a formação dos subsistemas empresariais.

### **1.2.1 Subsistema de Gestão**

Composto pelas etapas de planejamento, execução e controle. Dirige as atividades da empresa tendo em vista alcançar os objetivos previamente estabelecidos, é responsável por suprir a administração de dados que a ajudará a definir o futuro.

Pode-se considerar o processo baseado no estilo gerencial e parâmetros de resultados que orientaram as funções de planejamento, execução e controle conforme a figura 1.



**Figura 1: Modelo de Subsistema Gerencial**

Fonte: Adaptado de Arantes, 2008.

Em relação ao planejamento, esta etapa é considerada como uma das principais no sistema de gestão de uma organização, pois, é a partir dela que se atinge às demais etapas de execução e de controle. É no planejamento que se define onde se pretende chegar, qual o foco da organização, numa tentativa constante de prever e influenciar os acontecimentos futuros, portanto é onde os objetivos e metas são traçados a partir da missão institucional da empresa.

Além das definições relacionadas ao rumo pretendido para a organização, no planejamento deve-se ainda definir a maneira de se alcançar esses objetivos, numa visão estratégica da administração, cabendo assim ao gestor, definições acerca de como, quando, quanto e quem. (ARANTES, 2008).



Desta maneira, considera-se, de acordo com Thompson (2000, p. 26) que,

O desenvolvimento da missão e visão estratégicas, estabelecimento de objetivos e a decisão sobre uma estratégia são tarefas básicas de estabelecimento de rumo. Elas indicam os rumos das organizações, seus objetivos e desempenhos de curto e de longo prazo, bem como as mudanças competitivas e programadas. Juntas elas constituem o planejamento estratégico. (Thompson, 2000, p. 26)

Com referência à passagem, o planejamento operacional deve ser visto tanto a médio e longo quanto em curto prazo. Em ambos os casos deve-se contar com o envolvimento dos gestores. Neste aspecto, tem-se no orçamento importante peça de planejamento que pretende em curto prazo (expressar financeiramente e considerando as condições existentes) as ações necessárias para a realização dos planos de médio e longo prazo.

O plano de longo prazo é o guia para preparação do orçamento anual e define as ações que precisam ser efetivadas hoje, em busca dos objetivos de longo prazo. Com efeito, o orçamento representa o primeiro momento do planejamento de longo prazo. (MENON, R.A. ; IANESKO, J.A. 2007 *apud*, FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997, p.36).

Em relação a execução dos planos, na fase prática de implementação das estratégias antes definidas, é onde se tem o consumo de recursos e produção de bens e serviços. Todas as etapas devem acompanhar o que foi previamente determinado visando alcançar não só os objetivos setoriais, mas principalmente os gerais da organização.

Por essa razão, Arantes (2008, p. 163), demonstra que é importante a função de direção, pois “[...] visa criar e garantir todas as condições requeridas para que as ações planejadas sejam bem executadas e os resultados previstos sejam atingidos”

Neste contexto a divulgação dos planos parece essencial, e deve ser trabalhada de forma que incentive o comprometimento de todas as partes envolvidas, pois, o sucesso da execução dos planos dependerá de cada setor em seu grau de desenvolvimento e comprometimento.

Continuando a citação do autor acima, percebe-se que as empresas bem sucedidas neste aspecto são aquelas que trazem as partes envolvidas a participarem do planejamento. Desta forma, há a interação necessária para o sucesso, este procedimento faz com que a equipe gerencial discuta e promova os ajustes necessários até que se tenha certeza de que os planos sejam realistas e claramente entendidos e aceitos por todos.

Considera-se ainda que, um processo de execução dos planos bem sucedido, de forma a alcançar os objetivos da organização, deve ser apontado por quatro conceitos principais, trata-se da Teoria dos 4Es, ou seja, eficiência, eficácia, economicidade e efetividade. (OLIVEIRA, 2006).

Em relação ao Controle, pode-se considerar o controle como dividido em geral e gerencial, onde, no primeiro tem-se o controle relacionado aos planos de extenso prazo, a adoção dos objetivos e estratégia da organização, enquanto o segundo relaciona-se ao controle das atividades de acordo com critério de eficiência.

O controle processa-se pelo acompanhamento e verificação das decisões e atos executados à luz dos planos pré-estabelecidos, devendo, portanto, medir o grau de alcance dos objetivos e metas estratégicas, este método é alcançado através do comparativo entre os resultados previstos e os efetivamente realizados. Desta forma, Gomes e Salas (2001) destaca, através da citação de KITA (2009):

O controle seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem de forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, consentâneos com as necessidades identificadas pelos clientes. (KITA, 2009 *apud*, Gomes e Salas, 2001, p.22).

Com referência à citação acima, o controle deve identificar os possíveis desvios e propor ações corretivas, portanto, não deve ser visto como simples observação do comportamento da execução dos planos devendo ser processado de maneira contínua pelos colaboradores da empresa, enfatizando as ações competitivas.

### **1.2.2 Subsistema Organizacional**

Neste subsistema tem-se às definições de quais formas serão adotadas pela empresa para alcançar seus objetivos. Apresenta-se pela formalização dos procedimentos e da organização geral, nele determinando-se às funções e o estado de domínio e encargo dos colaboradores da entidade.

Dentro do subsistema organizacional, são definidos os critérios e modelos organizacionais, nele se identificando a criação dos centros de responsabilidade relacionados com a autoridade sobre as responsabilidades e os resultados decorrentes são, portanto, nele que se define quem realizará qual tarefa nas organizações, cuja função mostra-se muito importante pois, conforme Arantes (2008, p. 235) “Uma das mais freqüentes causas dos principais conflitos nas empresas decorre da falta de autoridade do executivo para tomar as decisões que afetam os resultados pelos quais é responsável”

### **1.2.3 Subsistema Psico-sócio-político-cultural**

Outra nome para este, chamado de humano-comportamental, refere-se aos aspectos pessoais e comportamentais nas organizações, deve ser estruturado de

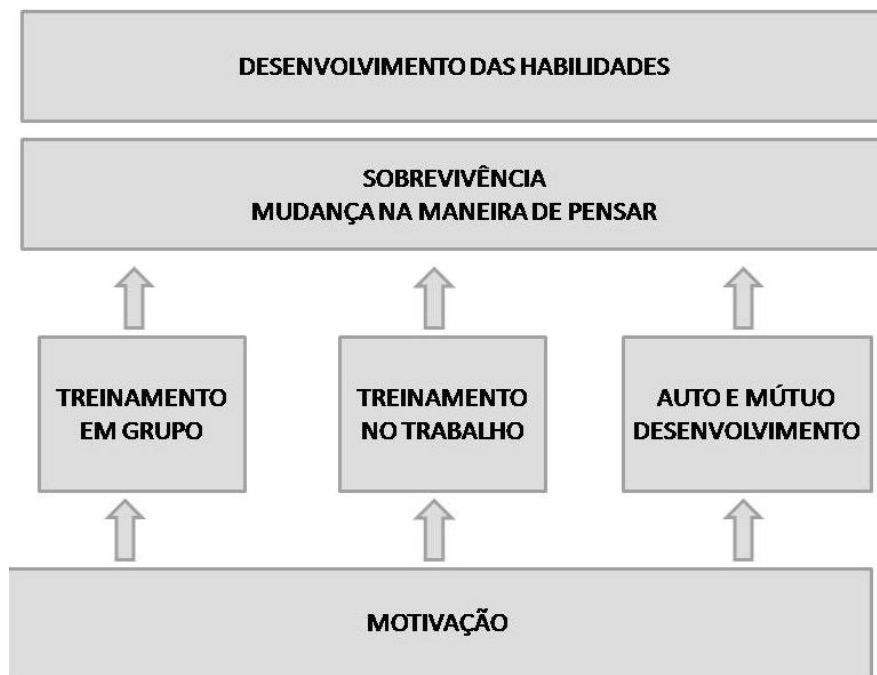
forma a minimizar as diferenças entre os objetivos empresariais e o dos colaboradores que fazem parte.

As pessoas agem de acordo com seus objetivos, ao entrarem em uma empresa, elas o praticam com o intuito de realizar estes desejos que são baseados em suas necessidades ou ainda são seus motivos Arantes (2008). Desta forma, manter um equilíbrio entre os objetivos empresariais e pessoais, fazendo com que os colaboradores participem ativamente do processo parece uma das tarefas mais importantes da administração.

Os indivíduos reagem aos estímulos que lhe são empregados, verificando-se na prática que alguns reagem melhor aos estímulos negativos, em forma de punição, e outros aos positivos. Percebe-se que há nos dias atuais um esforço para a utilização maior dos estímulos positivos, externados na forma de incentivos, ou motivação, devendo as organizações,

Propiciar um ambiente em que os objetivos estejam disponíveis – definidos, percebidos, entendidos e aceitos – e que as pessoas dirijam suas atividades em direção a esses objetivos, satisfazendo de forma continua suas necessidades individuais [...] de tal forma que permitam o crescimento e desenvolvimento continuo de seus colaboradores (ARANTES, 2008 p. 347).

Considera-se ainda que a motivação se realize a partir das necessidades do ser humano, pois, tendo em vista que o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, descobre-se que uma certa força impele as pessoas a agirem .



**Figura 2: Como adquirir habilidades**

Fonte: Adaptado de Campos (1995)

#### 1.2.4 Subsistema Físico-operacional

Este subsistema refere-se aos aspectos operacionais, relaciona-se com o modo de fazer dentro das organizações, podendo-se dizer que,

Ele define quais são as operações necessárias para a empresa cumprir suas finalidades e como cada uma delas deve ser executada afim de, assegurar a rapidez, agilidade, qualidade, uso produtivo dos recursos, prazos corretos, custos adequados (ARANTES, 2008, p.189).

A evidência adicional para afirmação, trata-se, da forma de ação para alcance dos objetivos da organização, a maneira que os centros de responsabilidades executarão as etapas fundamentais a fim de alcançar a eficácia, cumprindo todo processo pré estabelecido e tudo que envolve aspectos físicos.

### 1.2.5 Subsistema de Informação

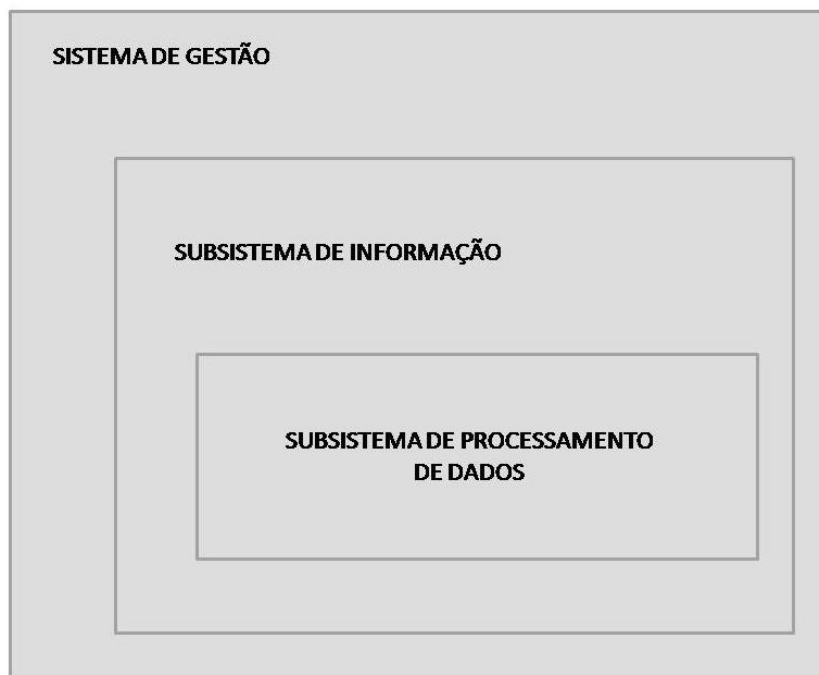
Este subsistema mostra-se importante uma vez que busca nos demais, dados que serão transformados em informação que alimentarão os próprios subsistemas empresariais integrando-os. No subsistema de informação os dados são processados, visando produção de informação para quem e ao período em que ela for necessária.

Esta informação apresenta-se de toda forma que possa se relacionar com a organização, oriunda dos ambientes interno ou externo, “ambientais, operacionais ou econômico-financeira” . Neste sentido, as informações coletadas, serão compartilhadas entre os ambientes internos e externos, de forma que conduza todos a um mesmo objetivo. (GUERREIRO, 1989 *apud*, CATELLI, 2005, p.155).

Um aspecto importante a ser observado quanto à análise das informações, refere-se ao tempo. Neste sentido ela pode se relacionar a fatos passados, presentes e ou futuros, de acordo com a necessidade do usuário, desta forma nota-se que,

As informações históricas e correntes são basicamente utilizadas para avaliação de desempenho, para subsidiar a formulação de padrões de desempenho e para registro de transações (por exemplo, na contabilidade). As informações futuras são usadas no processo de planejamento para a formulação de alternativas e no controle como parâmetro para avaliar o desempenho corrente em relação ao planejado. (ARANTES, 2008, p. 304)

Percebe-se que a informação se mostra como elemento essencial para tomada de decisão dos diversos gestores da empresa, uma vez, que, através do subsistema de informação estes gestores recebem de maneira individualizada as informações relativas a sua área de responsabilidade. (MENON, R.A. ; IANESKO, J.A. 2007 *apud*, FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997, p.36).



**Figura 3: Integração entre os sistemas de gestão, informação e de processamento de dados**

Fonte: Adaptado de Arantes (1998)

Pode-se afirmar, neste contexto, que o conhecimento para ser mais aplicado deva ser produzido e apresentado rapidamente uma vez que uma decisão baseada em uma informação fora de tempo, pode afetar negativamente tanto a área de responsabilidade quanto à organização como um todo, e ainda, considera-se que a informação deva ser compartilhada por todos os gestores, pois assim seu uso é assegurado de forma mais inteligente.

O próximo capítulo aborda a necessidade do planejamento estratégico de marketing em uma empresa. Através de ferramentas e estratégias adotadas neste contexto, as empresas conseguem ser competitivas e estabelecendo maior relacionamento com os consumidores.

## **Subsistema Institucional**

Caracterizado pela missão, crença e valores da empresa, que derivam de seus proprietários e principais administradores, se transformam nos objetivos e serem alcançados pela organização, dando direcionamento para os demais componentes do sistema. O ambiente em que vive a empresa é fundamentalmente dinâmico, fazendo com que um sistema organizacional, para sobreviver, tenha de responder com eficiência às pressões desempenhadas pelas modificações sucessivas e rápidas do ambiente. Catelli (2005) destaca que a missão de uma empresa está relacionada com seu sistema interno, dando como exemplo a citação de Guerreiro (1989):

[...] um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de sua existência, que caracteriza e direciona seu modo de atuação, que independem das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume um caráter permanente. (GUERREIRO<sup>1</sup>, 1989 *apud*, CATELLI, 2005, p.155).

A documentação e a publicação interna da missão são fundamentais para que chegue ao conhecimento de todas as “diretrizes institucionais”, ou aonde a empresa quer chegar.

O próximo capítulo aborda a necessidade do planejamento estratégico de marketing em uma empresa. Através de ferramentas e estratégias adotadas neste contexto, as empresas conseguem ser competitivas e estabelecendo maior relacionamento com os consumidores.



## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DE UMA EMPRESA**

Neste capítulo apresenta-se os fatores que definem e influenciam o planejamento de marketing de uma empresa, apresenta-se então algumas definições deste conceito de marketing, discute-se as suas funções em relação ao consumidor, entende-se o que mix marketing, verificando os fatores que podem influenciar a cultura de uma empresa, por fim procura-se entender quem são os clientes/compradores e suas percepções.

### **2.1 Marketing**

O marketing vem expandindo ao longo dos tempos, é uma área na empresa que consecutivamente interage com as demais. No marketing integrado, por exemplo, traz uma verdadeira junção de tarefas, na qual existe o reconhecimento estratégico de uma variedade de disciplinas: propaganda geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas, numa combinação perfeita para fornecer clareza, consistência e comunicação máxima. Essa diversidade proporcionou a multiplicidade das ações do marketing. E por isso, vários são os tipos de marketing que existe atualmente em exercício no mercado.

Na visão de Kotler (1998, p. 44) marketing,

(...) significa que as empresas devem determinar as necessidades, desejos e interesses do mercado alvo e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem estar dos consumidores e da sociedade.

Portanto, para este autor o conceito de marketing propõe que as empresas desenvolvam condições sociais éticas em suas práticas de marketing. Necessitam compensar critérios freqüentemente contraditórios entre o lucro da empresa, o

contentamento dos desejos dos clientes e o interesse público. Várias são as empresas que têm chegado em um elevado crescimento de vendas e lucro devido a adaptação e da prática do novo conceito de marketing.

Para Rocha (2009) são inúmeras as definições de marketing existentes. A título de exemplo a autora lista algumas dessas definições:

Peter Drucker	Marketing é o processo através do qual a economia é integrada à sociedade para servir às necessidades humanas.
Theodore Levitt	Marketing é o processo de atrair e manter cliente.
Philip Kotler	Marketing é uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem estar do consumidor à longo prazo, como forma de satisfazer aos objetivos e à responsabilidades da organização.

#### **Quadro 1: Definições de Marketing**

Fonte: Adaptado de Rocha, 2009.

A definição de marketing varia desde a visão de Peter Drucker do marketing social, passando pelo o conceito de Levitt, associado especificamente ao processo de troca, até a definição de Kotler, o autor acredita que o marketing é um instrumento gerencial. Estas diferenças nas definições refletem a juventude do conceito de marketing. Nesse sentido, e comprovando como o estudo amadurece é que Kotler (1998, p. 27) aborda uma nova definição:

Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Essa definição baseia-se nos seguintes conceitos centrais: necessidades, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e idéias); valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; empresas e consumidores potenciais.

O autor afirma ainda, que o marketing começa com anseios e prazeres comportamentais. Os seres humanos precisam de mantimentos em geral, como água, oxigênio, roupas e abrigos para sobrevivência. Além disso, têm intenso desejo

por distração, ensino e outras utilidades. Tem preferências marcantes por versões e marcas específicas de consumo. Necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica.

O mundo consumista exige alimento, roupa, abrigo, segurança, sentimento de posse e auto-estima. Desejos são carências por contentamento específico para acatar suas necessidades. Todos satisfazem a suas necessidades e anseios com produtos. Um produto é qualquer coisa que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo.

Para tanto, o autor ressalta que satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da alegria da performance esperada pelo produto em relação às expectativas da pessoa. O contentamento é o objetivo final do desempenho observado e das expectativas. Se a performance ficar longe das expectativas, o consumidor estará contente e se ultrapassá-las estará super satisfeito ou encantado.

Segundo Churchill e Peter (2000, p.13), a *American Marketing Association* define marketing é o processo de planejar e executar a concepção, os estabelecimentos de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

No tópico a seguir, a proposta é discutir as funções do marketing em relação ao consumidor para evidenciar qual é sua relação e influencia. Sendo assim, será necessário avaliar desde o processos de compra e venda até comportamento do consumidor final.

## **2.2 As Funções do Marketing em relação ao Consumidor**

Desde sua origem, o marketing foi feito para um nicho dentro da área de aplicações econômicas, para tanto, as pessoas estudavam todos os canais de distribuição de produtos. Após isso, ele se tornou um conhecimento de gestão dedicado para aprimorar vendas. Em seguida, passou a ser considerado como um estudo aplicado a conduta do cliente, com o objetivo de avaliar os processos de compra e venda, envolvendo marketing de produtos e serviços e no decorrer dos anos foi mudando seu foco.

Para Kotler (1998, p. 32),

Inicialmente o foco estava sobre a produção e o produto. Esta fase caracteriza-se por saber que a demanda excedia a oferta e todo produto fabricado que era vendido. Entretanto, com o aumento da eficiência da produção, a oferta dos produtos excedeu a demanda. Nesta situação, o foco estava concentrado nas vendas e na promoção (este tipo de conceito ainda é aplicado no mercado). A ênfase do marketing estava no curto prazo focalizado no processo de venda em si mesmo.

O foco na concentração da produção os produtos, querendo garantir a qualidade estava por um lado satisfazendo os clientes de forma rápida e eficaz, porém estava comprometendo uma das pontas do mix de marketing (preço, produto, praça e promoção). Aumentando o grau de qualidade, e conseguindo se concentrar ao mesmo tempo nas grandes produções em maior tempo, pode-se estabelecer um ponto de equilíbrio em todo processo, desde sua qualidade até a mão do cliente, sem comprometer a demanda e garantindo lucratividade.

<b>Mercado Alvo</b>	Nenhuma empresa pode operar em todos os mercados e satisfazer a todas as necessidades dos clientes. As empresas trabalham melhor quando definem cuidadosamente seu(s) mercado(s) e preparam um programa de marketing sob medida
---------------------	---

Assim, segundo Kotler (1998, p. 44):

O marketing deve fazer essencialmente mais do que atrair clientes para produtos e serviços, buscar no exercício de outras tarefas, a integração do marketing. Isto envolve, além da tradicional orientação para troca e vendas, considerar-se os clientes parte integral do desenvolvimento, fabricação e entrega dos produtos com atributos do seu interesse.

Além do interesse e comprometimento por melhores produtos e serviços, é importante para as empresas que divulguem corretamente suas estratégias e promoções para elevar e desenvolver além do processo de troca e vendas, ter em consciência o valor dos consumidores, agregando qualidade aos produtos. Isso influencia na decisão de compra de determinado produto em detrimento de outro.

Para Kottler (1998, p. 40) o marketing fundamenta-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos consumidores, marketing integrado e rentabilidade. Eles são descritos sucintamente a seguir:

<b>Necessidades dos Consumidores</b>	Necessidades dos Consumidores - Uma empresa pode definir seu mercado alvo, mas falhar em conhecer plenamente as necessidades dos consumidores. Embora seja atender às necessidades rentavelmente, entender essas necessidades nem sempre é tarefa simples. Alguns consumidores têm necessidades que nem mesmo eles estão plenamente conscientes de sua existência ou podem expressá-las
<b>Marketing Integrado</b>	Quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos consumidores, o resultado é um marketing integrado. O marketing integrado ocorre em dois níveis. Primeiro, as várias funções de marketing – força de vendas, propaganda, administração de produto, pesquisa de marketing e assim por diante – devem operar juntas. Para fomentar equipes interdepartamentais de trabalho, a empresa adota tanto o marketing interno quanto o marketing externo. Marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores. Marketing externo é marketing dirigido as pessoas externas à organização. De fato, o marketing interno deve vir antes o marketing externo.
<b>Rentabilidade</b>	O objetivo do conceito de Marketing é ajudar a empresa a atingir suas metas; qualquer tipo de organização necessita sobreviver: a privada através do lucro e a pública pela obtenção de fundos suficientes - isto é, gerar excedentes para o empresário e/ou para manter o sistema empresarial.

### **Quadro 2: Fundamentos de Marketing**

Fonte: Adaptado de Kotler, 1998

O quadro acima mostra os diferentes fundamentos ligados ao marketing, compreendendo os diferentes tipos aplicados para o ciclo de negócios. Através destas ferramentas adotadas pelas empresas, existe um desvio que nem todas cumprem por não conhecer o seu tipo de mercado plenamente. Cada companhia adota um tipo de função específica para comunicar com seu mercado alvo, salvo o marketing integrado que é a junção de vários departamentos de uma mesma empresa em prol de um objetivo comum. Nem por isso, não fogem do padrão de buscar um método de conseguir atrair seus clientes e atingir seus objetivos rentáveis.

Para Kashani (1995), o que preocupa as empresas são as crescentes competições em preço, o elevado nível da concorrência, o papel crescente do serviço ao cliente, a melhoria da qualidade do produto, uma elevada frequência de inovação do produto, a rápida mudança nas necessidades do cliente, a emergência de novos segmentos do mercado, a crescente força dos canais de distribuição, e a crescente preocupação com os assuntos ambientais, entre os mais importantes.

Face a esta situação o autor acima define que as tarefas prioritárias do marketing são:

Melhorar a qualidade do produto ou serviço a fim de proporcionar a satisfação do cliente
Desenvolver novos produtos para aumentar a oferta possibilitando assim mais opções de compras ao consumidor
Proporcionar harmonia entre as ações mercadológicas e o esperado pelo consumidor
Acompanhamento dos clientes antes e depois da vendas
Melhorar o serviço ao cliente, a melhoria no atendimento leva a satisfação do cliente
Monitorar a concorrência afim de verificar quais são as ações adotadas e os possíveis reflexos em relação as suas ações mercadológicas
Melhorar a interface com outras funções visando o aumento da performance operacional
Criar uma cultura de marketing na organização visando a motivação e o envolvimento dos funcionários
Competir em preço através de uma boa estratégia de compras e diminuição dos custos operacionais
Focar sobre novos segmentos de mercado visando ampliar o numero de clientes
Melhorar a produtividade tendo em mente a redução do custo, diminuição do esforço e aumento de competitividade
Diferenciar a marca ou imagem da empresa para se destacar no mercado
Otimizar os canais de distribuição visando atingir o maior numero possível de clientes.

**Quadro 3: Tarefas do marketing**  
 Fonte: Adaptado de Kashani, 1995

As tarefas citadas no quadro acima são essenciais para o desenvolvimento estratégico do marketing mix. Entre suas atividades, todas tendem a satisfazer a necessidade do cliente em relação ao produto e os serviços prestados, garantindo a competitividade. O primeiro passo é desenvolvimento dos produtos ou serviço, é através da qualidade dessa produção que começa a desenvolver uma melhor comunicação com o cliente, e muitas vezes consegue-se também através do preço.

Em seguida criar uma cultura de marketing na organização, depende muitas vezes do foco do negócio. Traçado um objetivo concreto, a organização automaticamente se adequa a cultura traçada pelo proprietário, ficando por dentro das principais tarefas de marketing adotadas pela empresa. Com o tempo, estas atividades se tornam um fator externo, beneficiando os clientes. Por final, acompanham-se todos os clientes através de meios de comunicação, ao mesmo tempo a concorrência aparece, podendo beneficiar ou denegrir a empresa.

Na visão de Cova (2006), o consumidor está tentando reestruturar sua identidade frente à tendência globalizante dos mercados, e a crescente concorrência precisamente por maior participação no mercado, tornando-se um protagonista na personalização do seu ambiente. Os clientes querem ser parte e estar integrados no cenário, ao invés de simplesmente encontrar ao acaso produtos e imagens prontos ou acabados. A partir deste ponto de vista, o marketing inclui o consumidor não como alvo de seus produtos, mas como resultado de experiências. Isto significa que o consumidor não deve ser estudado como alguém que está procurando satisfazer uma necessidade, mas como alguém que procura construir experiências e conhecimento.



Cova (2006) ainda, enfatiza um marketing baseado na experiência e no conhecimento, com características de interatividade, conectividade, e criatividade. Isto permite uma maior participação do cliente. Significa também uma mudança nos propósitos e no papel do marketing: reconhecer a necessidade de apoiar e fortalecer as ligações sociais e os valores de uma comunidade através de experiências que favorecem a criação de valores, e não só oferecer imagens através da transferência de símbolos.

Para Longnecker e Meade (1995, p. 77):

as atividades de identificação e definição das necessidades do cliente interno melhoram os serviços ao cliente externo (marketing interno), dentro do lugar de trabalho. Isto possibilita desenvolver e participar da missão e objetivos da empresa, estabelecer padrões claros de serviço ao consumidor externo, realizar trabalhos de serviço ao cliente com valor agregado, solicitar contínua retroalimentação do consumidor, criar relacionamento com o consumidor e remover barreiras; construindo desta forma, uma parceria com o cliente

A citação destaca a idéia que se começa com a identificação dos colaboradores, que são os clientes internos, e que entendendo os anseios deles, e atendendo as necessidades com o tempo eles se adequam a cultura e as estratégias de marketing traçadas. Conseguem assim acompanhar todos os processos para que se chegue ao valor de produto ou serviço desejado pelo consumidor, que por final aumenta a imagem da marca, promovendo maior transparência com cliente.

Jeannet (2006, p. 64) afirma que a o comportamento de um produto é:

favorecido pelos avanços tecnológicos na informática, nas telecomunicações e na Internet. Os aspectos influenciados pela interatividade são: a disponibilidade da informação e imagens sobre os produtos, a conscientização dos clientes sobre a diferenciação de um produto ou marca, o convencimento dos clientes sobre a compra de produtos e serviços, e facilidades de entrega e pagamento. A desvantagem é que a interatividade na Internet requer que o cliente tome a iniciativa para procurar as informações acerca do produto.

Além de buscar garantir a eficácia de todo processo de um produto e imagem inerente ao consumidor, os avanços tecnológicos se tornam uma ferramenta muito útil por um lado, desempenhando uma maior comunicação com os clientes, maximizando as margens de lucro e maior potência em relação á serviços oferecidos. Por outro lado do produto, existe uma desvantagem que é a veloz necessidade de informação que deve ser abastecida acerca da mercadoria.

Os autores anteriores retratam o marketing devido às necessidades da sociedade pelos produtos feita por meio da comunicação em através dos valores agregados aos seus produtos ou eletrônica, complementada pela comunicação pessoal. Cada tipo apresenta altos e baixos diferentes que se completam.

A comunicação digital por sua vez é utilizada para despertar interesse inicial acerca de um produto com maiores detalhes e analisar o comportamento do mesmo. Identificando as necessidades da cultura interna de uma organização, pode-se estabelecer maior qualidade sobre tal produto, agregando o valor desejado. Por último, a ambos tipos de comunicação dos meios citados anteriormente pelos autores, permitem a troca simultânea de informações sobre os produtos, gerando um relacionamento ganha-ganha entre o comunicador e a empresa.

Ainda sim, ligado ao impulso do consumidor está a questão da composição dos produtos, portanto o próximo tópico aborda então o chamado mix marketing, demonstrando quais serão as atividades, procedimentos, políticas e processos adotados para orientar a demanda e aumentar as vendas para obter resultados lucrativos.

### **2.3 Mix Marketing**

Kotler & Keller (2006) alegam que o mix de marketing é um dos conceitos básicos da teoria do marketing, apesar de não existir uma conformidade sobre sua caráter, ou seja, se são atividades (procedimentos, políticas ou processos) ou parte (parâmetros, ferramentas ou instrumentos) para dirigir a demanda. Os elementos do mix de marketing cometem, entre outras coisas, o uso efetivo da capacidade da empresa, para alcançar os objetivos e etapas definidas, resguardando a empresa de ameaças competitivas.

Os componentes tradicionais do mix de marketing foram propostos pelos mesmos autores acima, afim de facilitar a aplicação do conceito a problemas concretos. O termo mix de marketing, assim sendo, se refere à composição dos dados preço, produto, promoção e praça (distribuição), os 4P's.

O elemento distribuição abrange as atividades da organização que permitem com que o produto fique pronto para os clientes. Estas tarefas podem ser os canais de distribuição, cobertura, sortimentos, localização, estoque e transporte. Se referem a vasta gama de tarefas ligadas com a: apresentação do produto, tempo estimado de entrega, desistência de pedidos, condições de ajuste do pedido, e a se um produto está disponível ou não, que seja novidades ou não. Uma atividade fundamental

desenvolvida em canais de distribuição é a movimentação física dos bens, chegando ao consumidor final.

Esse processo, chamado distribuição física, inclui transporte, armazenamento, administração de estoques e processamento de pedidos. Essas funções ocorrem num processo, que para serem levados adiante, produtores e intermediários podem usar outras organizações, como companhias de transporte, depósitos públicos, companhias de seguros e empresas de serviços gerais. (KOTLER & KELLER, 2006) Para Bowersox e Closs (2001) um jeito de distribuir corresponde a uma ou mais organizações ou indivíduos que dividem o fluxo de produtos e ou serviços desde o produtor até o último consumidor ou usuário. Eventualmente, uma organização expõe imediatamente a seus clientes, mas muitas vezes utiliza outras organizações ou pessoas para levarem todos os seus produtos ou parte deles aos clientes. Essas organizações ou pessoas são batizadas de intermediadores. Alguns exemplos de intermediadores são os atacadistas, agentes, empresas transportadoras e donos de depósito.

Os autores ainda argumentam ainda que na realidade, existem dois canais envolvidos. A via de acordo corresponde à transferência de propriedade. Sua função é negociar, vender e contratar. O meio de abastecimento está ligado à transferência ou entrega de produtos ou serviços. O mesmo intermediário pode desempenhar as duas funções, mas não necessariamente.

De acordo com Kotler (1998, p. 40),

“O processo de levar bens aos consumidores tem sido tradicionalmente chamado ainda de distribuição física. A distribuição física começa na fábrica. Os administradores procuram escolher um conjunto de depósitos e empresas de transporte que levem os bens produzidos aos destinatários finais e no tempo desejado e/ou ao menor custo total. Recentemente, a distribuição física expandiu-se em um conceito mais amplo denominado de Administração da Cadeia de Suprimento, que se inicia antes da distribuição física, envolvendo a compra de *inputs* corretos (matérias-primas, componentes e bem de capital); sua conversão eficiente em produtos acabados e seu transporte aos destinatários finais. Infelizmente a cadeia de suprimentos visualiza os mercados apenas no ponto de destino. A empresa seria mais eficaz ao considerar primeiro, as exigências de seu mercado-alvo e, depois, projetar a cadeia de suprimentos de trás para frente.

Arnold (2009, p. 55) explica que dentro da cadeia de suprimentos, existem três fases no fluxo de materiais. Matérias primas fluem para uma empresa fabricante com base em um sistema de suprimento físico, são processadas pela produção e, finalmente, produtos acabados são distribuídos para os clientes finais por meios de um sistema de distribuição física.

Desta forma, o autor acima enfatiza o processo com a seguinte citação:

(...) Normalmente a cadeia de suprimento consiste em diversas empresas ligadas por uma relação de oferta e demanda. Por exemplo, o cliente de um fornecedor compra um produto, adiciona valor a ele e fornece-o ainda a outro cliente. De modo semelhante, um cliente pode ter vários fornecedores e, por sua vez, servir a vários consumidores. Enquanto houver uma cadeia de relacionamento fornecedores-clientes, eles serão membros da mesma cadeia de suprimento.

Neste mesmo conceito acima, o autor destaca que a distribuição física é vital em nossas vidas. Geralmente, fabricantes, clientes e clientes potenciais estão geograficamente bem distribuídos. Se os fabricantes atendem apenas a seu mercado local, acabam restringindo seu potencial de crescimento e lucro. Ao

entender seu mercado, uma empresa pode ganhar economias de escala na produção, reduzir o custo de compra, obtendo descontos sobre o volume, e melhorar sua lucratividade. Entretanto, a extensão de mercados exige um sistema de distribuição bem operado.

A produção acrescenta valor de forma a um produto, tomando as matérias-primas e criando algo mais útil. O pão é feito de grãos e é muito mais útil aos seres humanos que o próprio grão. A distribuição acrescenta valor de lugar e valor de tempo, colocando os produtos em mercados onde eles ficam disponíveis para clientes no momento em que desejarem. É através da distribuição física que as dimensões de tempo e espaço do serviço ao cliente tornam-se parte integral da estratégia competitiva da empresa. (ARNOLD, 2009)

Após o entendimento do mix marketing, necessário se faz discutir a cultura da organização envolvendo seus diversos pontos de vista envolvendo seus colaboradores em prol de um mesmo objetivo. Neste contexto, as metas visam alcançar a excelência na prestação de serviços aos clientes atingindo o grau de satisfação desejado.

#### **2.4 A cultura da organização**

Albrecht (2005) afirma que na maioria das empresas existe pelo menos um aspecto importante de seu ambiente interno ou da sua cultura, que esteja fora de sintonia para se alcançar as plenas condições de excelência em serviços. A única esperança de transformar o serviço em elemento duradouro na realidade das pessoas é fazê-lo parte permanente da atmosfera da empresa criando-se uma cultura de serviços. Existe na visão do autor um contexto social que influencia o modo pelo qual as pessoas se comportam e se relacionam. Isso faz com que as pessoas sejam

influenciadas a se comportarem e relacionarem de modo orientado para serviço, ou em linhas gerais colocando os interesses do cliente acima de outros valores.

Segundo Garvin (2008), a cultura representa um grande elemento diferenciador de vantagem competitiva, uma vez que representa a personalidade da empresa, sem condições de imitação já que até os próprios serviços podem ser imitados. Insiste que, para as empresas, a cultura organizacional é crítica por serem colocadas à prova em todas relações com seus clientes principalmente as não rotineiras.

Para o autor a cultura de uma organização, diz respeito a mensagem não escrita e muitas vezes inconsciente envolvendo ideologias, valores, expectativas, etc. São forças informais que exercem fortíssima influência no comportamento e na produtividade dos empregados.

Garvin (2008, p. 40) enumera os quatro valores culturais de extrema relevância conforme o quadro abaixo:

<b>Foco unificado sobre a satisfação do cliente</b>	O cliente deve ter o acompanhamento em todos níveis hierárquicos e transações empregados/clientes. As responsabilidades não são adotadas corretamente de modo formal. Empresas terceirizadas garantem qualidade ao cliente com serviços de garantia, pois tem condições de controlar as operações do dia-a-dia. A satisfação do cliente deve ter um valor mais apreciado nas empresas para poderem se sobressair quando se trata de prestação de serviço (...)
<b>Boa vontade em ser flexível.</b>	é fundamental ter programas empresariais atualizados para uma empresa tolerar e encorajar um notável desvio nos relacionamentos empregado/cliente. Se achar necessário para assegurar a satisfação dele. Cultivando a flexibilidade e a delegação dos colaboradores que mantém contato com clientes, é favorável aos interesse dos consumidores (...)
<b>Busca da criatividade</b>	Empresas voltadas ao cliente, devem incentivar o pensamento empreendedor por parte de seus empregados. Permitir que hajam livremente com iniciativas em prol de benefícios ao cliente. O autor sustenta que as oportunidades de inovação ocorrem com mais frequência no setor de serviços, pois há maior variedade nas necessidades do consumidor.
<b>Respeito pelos empregados</b>	As organizações devem se empenhar, de forma que os empregados possam se orgulhar de seus trabalhos, promovendo o sentimento de união e respeito mútuo entre eles. Interesses cruzados e disputas podem tirar o foco do objetivo comum que são fundamentais para sinergia do trabalho em equipe de forma que todos possam ter um senso de lealdade e identificação com a empresa (...)

#### **Quadro 4: Valores Culturais**

Fonte: Adaptado de Garvin, 2008

O quadro acima expressa a importância dos valores culturais bem estabelecidos em uma empresa, de forma que estes fatores internos possam agregar valores aos serviços prestados ou até mesmo na produção de bens. Com base nisso, é necessário o estabelecimento de metas e acompanhamento de resultados, estabelecendo padrões na empresa, retornando tanto satisfação ao cliente quanto aos colaboradores.

Para Albrecht (2005) pode haver fatores que funcionam como obstáculos dentro da própria cultura pelo antagonismo de suas próprias versões. Entre outros, estão as normas, tradições e procedimentos de conduta que geram forte sentimento de passividade nas atividades de rotina, tais como mensagens dizendo para o empregado se desdobrar em prol da satisfação do cliente, ao mesmo tempo em que outras mais antigas lembram que o importante deve ser o controle dos custos ou o atendimento ao maior número possível de clientes.

#### **2.5 Os clientes/compradores/consumidores**

O consumidor ou cliente é a pessoa que recebe os produtos resultantes de um processo no intuito de satisfazer suas necessidades e de cuja aceitação depende a sobrevivência de quem os fornece. Garvin (2008, p. 55) afirma que,

de um modo geral as definições de qualidade acabam passando, necessariamente, pela palavra “consumidor” ou “cliente”. A palavra do século, sem dúvida alguma, tantas vezes escrita e pronunciada ao redor do mundo nas últimas décadas. Muitos, entretanto vêm utilizando este vocábulo sem nunca terem parado para refletir sobre sua real definição nem sobre suas conseqüências.



Para Juran (2008), o “consumidor” ou “cliente é qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto ou processo. Neste sentido, abrange até inocentes espectadores. Pode-se dizer pelo exposto, que clientes são pessoas que estão envolvidas com o produto; podem ser reconhecidas em grupos, definidos como equipes processadoras. “Uma equipe processadora pode ser qualquer unidade da organização: a empresa, uma divisão, um departamento, uma tripulação, um indivíduo”. Existe quando há um processo prescrito que se deve executar.

Juran (2008) afirma ainda que as pessoas que fornecem entrada para tal processo são chamadas de fornecedores e aquelas que recebem a saída geralmente são chamadas de clientes; as que executam os processos são às vezes chamadas de processadores. Os clientes podem ser externos ou internos. Clientes externos são afetados pelo produto, mas não integram a empresa produtora; incluem clientes que compram o produto, órgãos governamentais de regulamentação e públicos. Clientes internos são afetados pelo produto e são integrantes da empresa produtora; são funcionários ou organizações que fazem parte da empresa. Funcionários são chamados clientes, mesmo não sendo este o sentido habitual dos dicionários, não são fregueses.

Churchill & Peter (2008, p. 132) enfatizam que “clientes ou consumidores são as pessoas que compram bens e serviços para seu próprio uso ou para presentear outras pessoas”. Eles afirmam que existem dois tipos de clientes que participam de trocas comerciais. Primeiro os compradores organizacionais, que compram bens e serviços para empresas, órgãos governamentais e outras instituições, como hospitais e escolas. Os compradores organizacionais compram produtos para o funcionamento de suas próprias empresas (como suprimentos de escritório, máquinas, redes de computador) ou para vender a outras organizações ou consumidores. Em segundo lugar, há os consumidores, que compram bens e

serviços para o sim próprio ou para presentear outras pessoas. Os consumidores incluem indivíduos e famílias que fazem compras para satisfazer suas necessidades e desejos, resolver seus problemas ou melhorar sua vida.

Kotler et al (2010) argumenta que consumidores são todos os indivíduos e famílias que compram ou adquirem produtos e serviços para consumo pessoal. Conceitua comprador como a pessoa que faz a compra, ou seja, nas instituições são pessoas com autoridade formal para escolher o fornecedor e podem ajudar a delinear especificações de produto. Eles podem ou não usar o produto ou são integrantes da organização que usarão o produto ou serviço. Narra o autor que em muitos casos os usuários iniciam a proposta de compra e ajudam a definir as especificações do produto.

Stone (2000, p. 231) desenvolveu uma tipologia agora famosa, na qual os compradores de bem de consumo são classificados em quatro grupos:

<b>Poupador</b>	<b>Ético</b>	<b>Personalizado</b>	<b>Conveniente</b>
Tem por objetivo maximizar o valor obtido pelo seu gasto de tempo, esforço e dinheiro	Sente uma obrigação moral de apoiar empresas socialmente responsáveis.	Gratificação interpessoal, como reconhecimento e conversação, em sua experiência de serviço.	Não tem interesse em ir buscar o serviço; conveniência é o segredo para atraí-lo. Clientes convenientes freqüentemente se dispõem a pagar mais por serviços personalizados ou sem transtornos; por exemplo, supermercados com entrega em domicílio podem encantar estes consumidores.

**Quadro 5 – Tipologia de Clientes**  
 Fonte: Adaptado de Stone

Conforme observado no quadro acima, existem diversos tipos de clientes, quando se trata de relacioná-los aos negócios, eles são classificados de diversas maneiras. Na medida que o comportamento do consumidor foi mudando, foi preciso estudar melhor os diferentes tipos para cada nexo de negócio, neste contexto foi preciso dar profundidade à percepção de cada consumidor para que as empresas pudessem oferecer um melhor produto ou serviço de acordo com o ponto de vista deles e aumentar a fidelização.

Entendido as principais diferenças existentes entre clientes, compradores e consumidores iremos a seguir aprofundar a análise sobre a percepção do consumidor frente aos produtos e serviços prestados e em que pontos podemos observar seu comportamento para que as empresas possam otimizar sua comunicação com seus clientes.

## **2.6 Percepção do consumidor**

Na visão de Kotler (1998, p. 74) A percepção é a realidade sentida (ou realidade percebida) por um consumidor. O significado para palavra percepção é “ato ou efeito ou faculdade de perceber”. Sendo assim, esta citação retrata que, não depende exclusivamente do estímulo físico, mas além disso do meio ambiente e das condições particulares do indivíduo.

O autor acima destaca que o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo. Ela não depende apenas do estímulo físico, mas também da relação do estímulo com o meio ambiente e das condições interiores do indivíduo, ou seja, a percepção é única, ou seja, cada pessoa tem a sua, a depender do “ponto de vista” de cada um. A

percepção que o cliente tenha a respeito de uma empresa ou de um serviço recebido, pode ser positiva ou negativa.

O autor ainda alega que, percepção é o meio através do qual os estímulos afetam as necessidades latentes.

- Quais são essas reais necessidades do consumidor e como despertar?
- Quem é o público alvo, quais são os nichos de mercado?

Estes são questionamentos fundamentais para saber qual é a fatia do mercado enquanto empresário (detentor do mercado) e quem são os seus prospects. Neste aspecto, é preciso fazer do local, produto, marca, dos benefícios, algo capaz de despertar no indivíduo a necessidade de comprar. Nesse momento o marketing é fundamental, por ser este o responsável pelo planejamento e execução do processo que envolverá a troca (compra), visando gerar a satisfação, tanto da organização, como do cliente.

Com referencia a percepção, como forma de captarmos os fatos e adquirirmos os conhecimentos com o auxilio dos sentidos: fica caracterizada a importância de usarmos os canais de comunicação (com uma linguagem eficiente) e sermos capazes de reconhecermos as diferenças marcantes em relação à concorrência, seja através do preço, promoção, localização, facilidade de pagamento, atendimento, etc. Reforça essa tese Dias (2006), quando afirma ser a percepção a sensação de estímulos externos para o organismo do indivíduo, o ativo ou processo de compreender o mundo em que ele existe.

Percepção pode ser definida como processo de dar significado a um estímulo.

Segundo Churchill & Peter (2008, p. 173),

trata-se de um processo complexo através do qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam estímulos sensoriais em uma visão coerente e significativa do mundo. A resposta do consumidor a um determinado produto ou serviço, dependerá em grande parte, de suas percepções com relação ao pacote de serviço ao cliente que são comunicados ao consumidor na forma de estímulos sensoriais que são percebidos pelos consumidores como seus reais atributos.

O Autor acima expressa bem a importância da percepção do consumidor na avaliação do serviço, o consumidor percebe o serviço em sua maneira única, especial, emocional, irracional e totalmente humana. O consumidor pensa que a realidade está baseada na diferença entre sua expectativa e sua percepção quanto a cada um dos atributos do serviço oferecido.

O julgamento dentro do período do pedido de um fornecedor escolhido, gira em torno de um comparativo entre outros fornecedores e da constatação de sua performance reconhecida para o fornecedor em questão, neste sentido existe um nível de comparação entre todos os fornecedores, destacando apenas um no final, sendo este destacado por algum atributo competitivo.

Cobra (2005) alega a constatação de que as expectativas dos clientes sobre um determinado serviço estão em níveis diferentes: nível desejado e o nível adequado. Desta forma, o nível de serviço desejado reflete um misto do serviço que o cliente acredita que "pode ser", com o que "deveria ser", enquanto o nível de serviço adequado reflete o que o cliente acha aceitável, ou seja, um desempenho abaixo da zona de tolerância gera frustração no cliente e reduz sua lealdade, um desempenho na zona de tolerância é considerado satisfatório, enquanto que um desempenho acima da zona de tolerância reforça a lealdade dos clientes.

Cobra (*op cit*), ressalta os pontos críticos no desenvolvimento e ajuste de políticas de serviço ao cliente, está o monitoramento e entendimento das expectativas dos clientes. Para isto é de fundamental importância, entender o que o cliente deseja receber. A identificação equivocada das prioridades dos clientes, por parte do fornecedor, provavelmente acarreta insatisfação do cliente. Uma análise correta dos atributos de serviços que impactam positivamente no desempenho do serviço, oferece à empresa a oportunidade de segmentação dos clientes.

Ainda de acordo com Cobra (*op cit*), dentre os atributos de serviços apontados como mais importantes, os que aparecem com maior frequência são: disponibilidade de produto, tempo de ciclo do pedido, consistência do prazo de entrega, frequência das entregas, proporção do pedido atendido, informação de apoio, suporte técnico, qualidade da documentação, apoio na entrega física e merchandising. Outro fator de percepção encontrado em pesquisas anteriores relaciona-se a análises de discrepâncias de percepção entre o que os fornecedores acreditam estar desempenhando e a avaliação feita pelos clientes. Os resultados dessas pesquisas indicam que os fornecedores via de regra, acreditam estar desempenhando melhor do que a avaliação feita pelos clientes.

Exposta a teoria neste capítulo, a seguir descreveremos o estudo de caso executado na empresa Supermercado São João aplicando os referenciais teóricos aqui expostos. Neste próximo capítulo, faremos uma análise do ambiente da empresa estudada e em seguida os seus planos de marketing executados, destacando as práticas exercidas no dia a dia para sobreviver frente à concorrência.

### **3. ESTUDO DE CASO: SUPERMERCADO X**

#### **3.1 Coleta e análise de dados**

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados obtidos, através de documentos e entrevistas, somados aos referenciais teóricos citados anteriormente, com o intuito de podermos, assim, atingir os objetivos e responder as hipóteses propostas.

Para realizar a pesquisa e confrontá-la aos autores citados nos capítulos anteriores, foi escolhido como instrumento de coleta de dados o questionário e entrevistas, apresentando perguntas abertas, onde o informante pode responder livremente, utilizando a linguagem própria e emitir opiniões. A entrevista aplicada e os documentos cedidos que deram fruto aos resultados expostos a seguir foram realizados através do Sr. Ricardo Oliveira, gerente de marketing, filho do proprietário da empresa durante o período de Maio à Junho de 2011.

Os questionários foram aplicados pessoalmente, por email e por telefone, com o entrevistador fazendo as perguntas e registrando as respostas, na medida em que o entrevistado ia respondendo. Através do correio eletrônico, foram cedidos documentos com informações consideradas relevantes para pesquisa. Para tanto, tomou-se o cuidado ao revelar dados de forma mais genérica e menos particularizada possível zelando o nome da empresa.

As informações obtidas foram analisadas manualmente, para separar o conteúdo relevante e encaixar nos referenciais teóricos dos capítulos anteriores. A coleta de

dados foi feita em duas etapas. A primeira etapa serviu para compreender adequadamente o ambiente geral da empresa sob o foco da visão sistêmica, através de documentos e entrevistas. Em um segundo momento, foram levantadas, através de entrevistas estruturadas, informações acerca do planejamento de marketing da empresa, sob o ponto de vista dos clientes através da própria empresa, com o objetivo de analisar quais eram as percepções destes clientes e quais ações mercadológicas advindas deste planejamento é adotada pelo supermercado.

Por fim, a análise de dados foi feita por meio do estabelecimento de relações entre a análise documental, as informações obtidas nas entrevistas, correlacionando estas informações com a teoria.

Cabe lembrar que, durante todo o estudo, a empresa será denominada Empresa X, a fim de manter sigilo quanto às informações aqui apresentadas, por se tratarem de dados gerenciais que fazem parte de sua estratégia. Portanto, em respeito ao desejo da mesma, não será revelada a sua identidade.

### **3.2 Histórico da empresa**

<sup>1</sup>Em agosto de 1935, o Sr. Alexandre Gomes chegava à rodoviária do Rio de Janeiro vindo de Recife. Neste mesmo dia tomou um ônibus com destino ao bairro da Tijuca, onde se estabeleceu, para mais tarde buscar a família que havia ficado naquela cidade. Depois de outros trabalhos desenvolvidos, o Sr. Alexandre Gomes, abriu em 1951 sua primeira venda, e se encerrou em 1961, retornando a atividade apenas em 1967 com o Armazém de Razão Social Armazém Gomes e Cia Ltda.

---

<sup>1</sup> Informações cedidas pela empresa no período de Maio à Junho de 2011 pelo Sr. Ricardo Oliveira.



Em 1974, com uma grande valorização do bairro, contando com uma ascensão em seu público e suas vendas, o estabelecimento então passou a receber o nome de título de Supermercado. A sede ampliada continuava na Rua Conde Bonfim, Tijuca. Neste local, atualmente funcionam seus departamentos, entre eles estão o setor de compras, o setor de Contabilidade, setor de recursos humanos e o depósito Central e bem próximo se encontra a loja. Atualmente com uma loja muito mais ampla, contando com dez check-outs, além de um estacionamento privativo gratuito mediante as compras e com segurança.

Os desafios foram muitos, principalmente porque já havia no local a filial de um grande supermercado e outro de porte médio. Apesar da inexperiência, a determinação, a coragem e a dedicação estavam sempre presentes.

Hoje o Supermercado X têm 10 checkouts, área 1.660 m<sup>2</sup> e conta com 112 funcionários, além da geração de mais 600 empregos indiretos. Segundo a Sebrae RJ<sup>2</sup> a atividade econômica local é composta por cerca de 10 mil estabelecimentos, 93,8% dos quais são do segmento de comércio e, empregando aproximadamente 79 mil pessoas, a quinta maior região empregadora da Cidade. O volume de negócios gera R\$ 51,9 milhões de ICMS (US\$ 44,7 milhões), décima maior arrecadação da Cidade.

Mesmo frente a estes dados o Supermercado X firmou sua posição como o mercado dos preços baixos, devido a uma longa política, ganhando assim em economia em escala com pequenas margens de lucro. Nos últimos anos, a empresa estabeleceu uma nova proposta de promoção em relação a política de preços, barganhando com

---

<sup>2</sup> Sebrae RJ - O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), é um serviço social autônomo, parte integrante do Sistema S que objetiva auxiliar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo no país. <http://www.sebraerj.com.br>

seus fornecedores preços de custos mais baixos com compras em grandes quantidades para beneficiar na outra ponta os seus clientes.

Desde a inauguração do Supermercado X, foram sendo desenvolvidos métodos para atrair os clientes, entre eles campanhas com sorteios oferecendo prêmios, entre televisão, geladeira, utensílios para cozinha, vale compra e até carros.

Por final, os valores das campanhas que vinham sendo adotadas, superaram sempre o valor que havia sido orçado.

O supermercado tem se destacado em âmbito regional por ser o primeiro supermercado de pequeno porte a implantar o conceito de Gerenciamento por Categoria.

### **3.3 Visão sistêmica do Supermercado X**

Este tópico tem a finalidade apresentar ao leitor uma visão sistêmica do Supermercado observado, compreendendo seus subsistemas e seus processos.

#### **Subsistema Institucional do Supermercado X**

O subsistema Institucional do Supermercado X é caracterizado pela missão, crença e valores da empresa, que derivam de seus proprietários e principais administradores, transformam-se nos objetivos e serem alcançados pela organização, dando direcionamento para os demais componentes do sistema.

Sua Missão:

**“Oferecer aos nossos consumidores produtos e serviços de qualidade a um preço baixo”.**

Sua Visão:

**“Ser reconhecida como o melhor supermercado da região, sendo referência em qualidade e prestação de serviços, ofertando variedades a um preço baixo”.**

Seus Princípios:

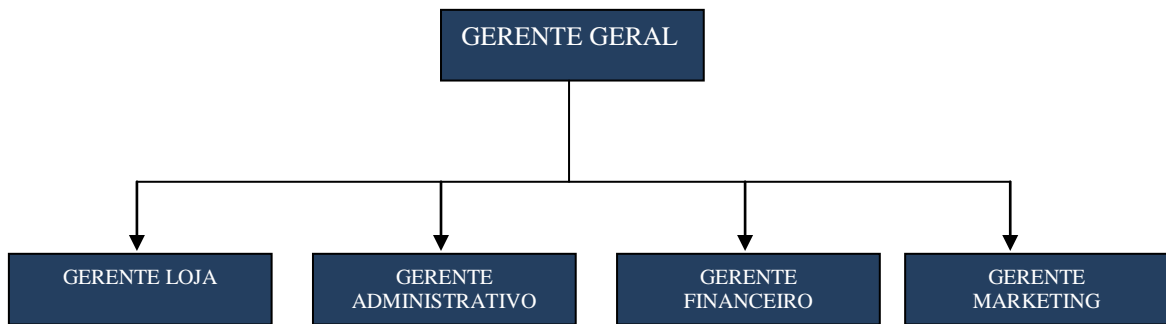
- Dedicção
- Honestidade
- Profissionalismo
- Respeito pelos nossos clientes, funcionários e fornecedores.
- Ter nossos clientes como inspiração continua em tudo que fazemos.

### **Subsistema Organizacional do Supermercado X**

Neste subsistema se destacam às definições e as formas que serão adotadas pela empresa para alcançar seus objetivos. O subsistema Organizacional da empresa estudada se apresenta pela formalização dos procedimentos e da organização geral, nele determinando-se às funções e o grau de autoridade e responsabilidade dos colaboradores.

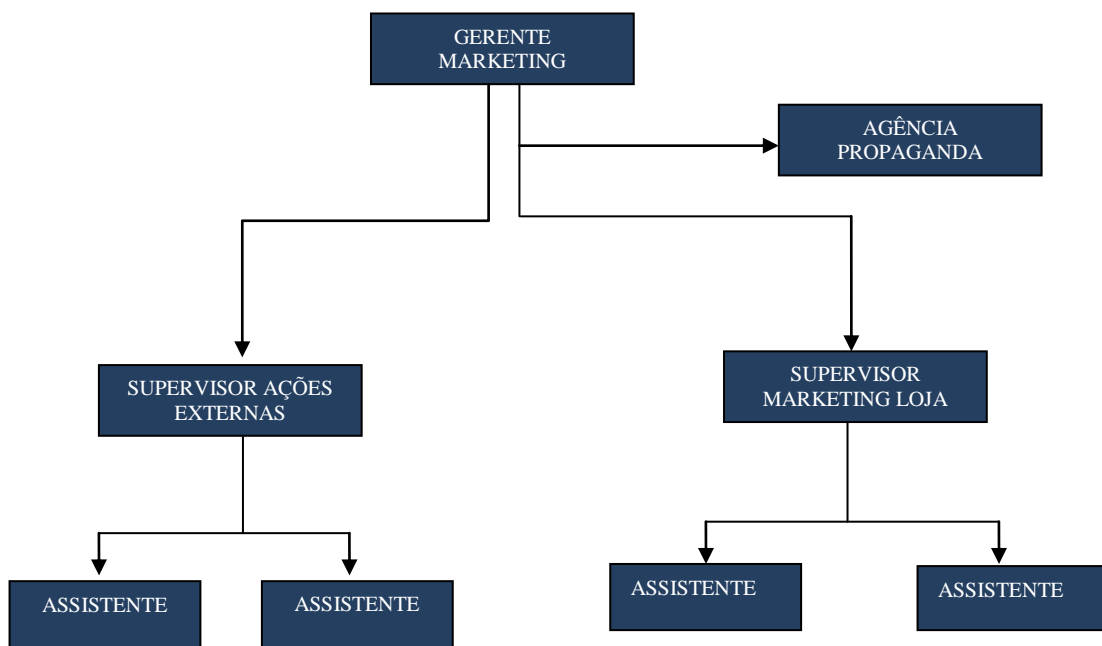
### **Estrutura da Empresa do Supermercado X**

A seguir se pode verificar a estrutura organizacional da empresa:



**Figura 4: Organograma Supermercado X**

Dessa figura podemos observar que a estrutura do Departamento de Marketing do Supermercado X que possui poucos níveis hierárquicos, ou seja, esta estruturada apenas pelas pessoas que cuidam diretamente das estratégias de marketing da loja.



**Figura 5: Organograma Departamento Marketing do Supermercado X**

No subsistema organizacional que são definidos os critérios e modelos organizacionais, nele se identificando a criação dos centros de responsabilidade relacionados com a autoridade sobre as responsabilidades e os resultados

decorrentes, portanto, nele que se define quem realizará qual tarefa nas organizações, cuja função mostra-se muito importante pois, conforme Arantes (2008, p. 235) “Uma das mais freqüentes causas dos principais conflitos nas empresas decorre da falta de autoridade do executivo para tomar as decisões que afetam os resultados pelos quais é responsável”

A gerência do Supermercado X está assim constituída:

- Sr. Elismar Soares – Gerente Geral Loja
- Sr. Jair Hermínio - Gerente Administrativo
- Sra. Ingrid Giovanna - Gerente Financeira
- Sr. Décio Lima - Gerente RH
- Sr. Ricardo Oliveira – Gerente Marketing

### **Subsistema Psico-sócio-político-cultural do Supermercado X**

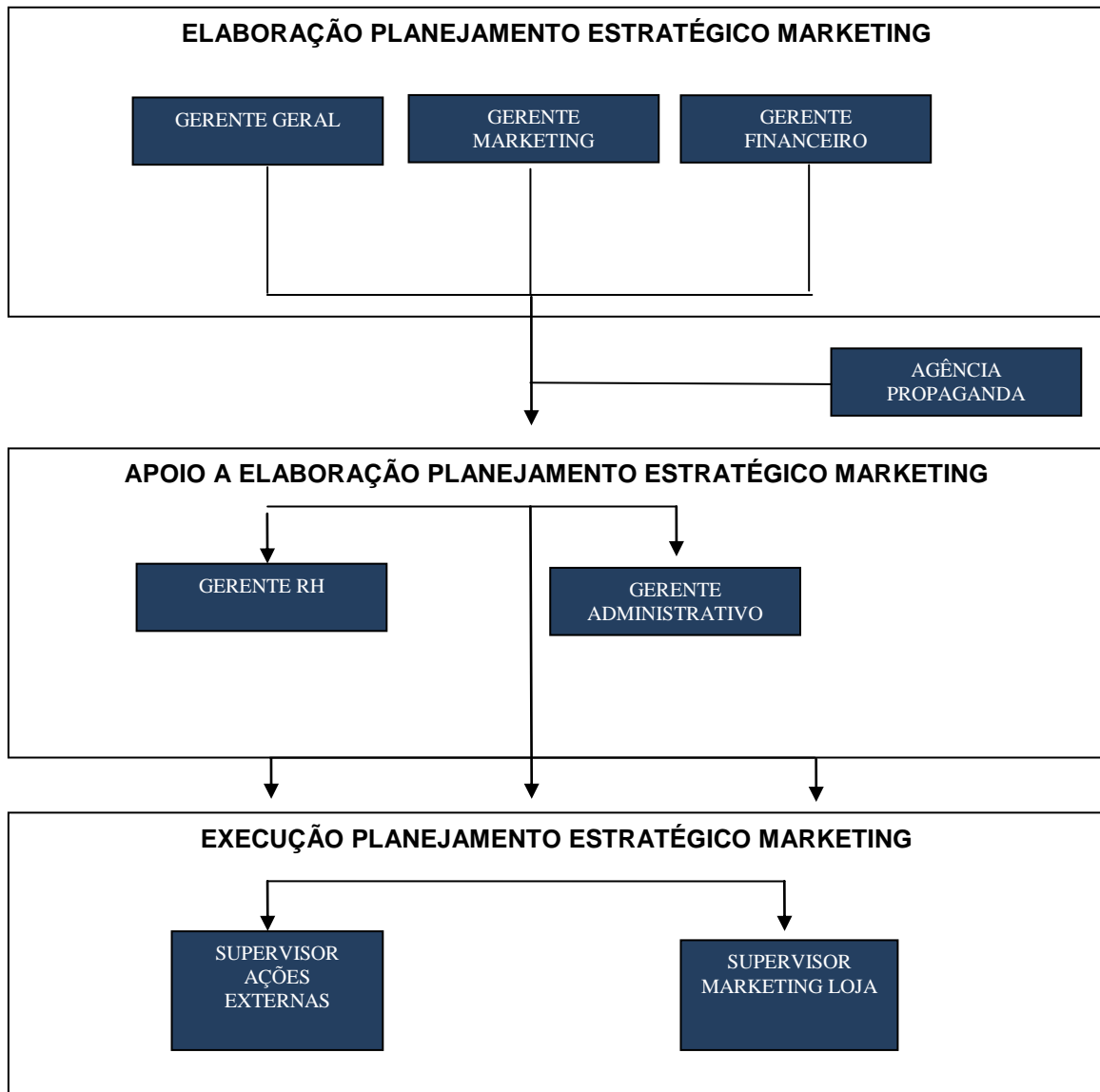
Também conhecido por humano-comportamental, este subsistema refere-se aos aspectos pessoais e comportamentais nas organizações, deve ser estruturado de forma a minimizar as diferenças entre os objetivos das empresas e o das pessoas que a compõem.

A filosofia principal do Supermercado X constitui-se em repassar para os seus clientes sempre uma grande variedade, com qualidade, primando sempre por oferecer o menor preço.

### **Subsistema de Gestão do Supermercado X**

Composto pelas etapas de planejamento, execução e controle o subsistema de gestão da empresa conduz as atividades para alcançar os objetivos previamente

estabelecidos, é responsável por suprir a administração de dados que a ajudará a definir o futuro. No planejamento estratégico de marketing o subsistema de gestão e assim constituído:



**Figura 6: Etapas planejamento estratégico Supermercado X**

A etapa do Planejamento de Marketing da empresa observada é considerada como uma das principais no sistema de gestão, pois, é a partir dela que se chega às ações

mercadológicas. O Gerente Geral da Loja junto com o Gerente de Marketing e o Gerente Financeiro definem onde se pretende chegar. Normalmente o foco é ofertar os melhores produtos aos clientes com os menores preços criando ações que tragam clientes à loja.

Os objetivos e metas são traçados a partir da missão institucional do Supermercado X que é:

**“Oferecer aos nossos consumidores produtos e serviços de qualidade a um preço baixo”.**

Os três gestores também definem a maneira de se alcançar esses objetivos, numa visão estratégica da administração, cabendo assim ao gestor, definições acerca de como, quando, quanto e quem, conforme narrado por ARANTES (2008). Cabe ao gerente financeiro a definição do orçamento.

Como dito por FIGUEREDO e CAGGIANO (2007) o orçamento representa o primeiro momento do planejamento de longo prazo. Ainda em relação ao processo orçamentário, pode-se lembrar que uma das funções do orçamento é de coordenar as atividades visando garantir o alcance dos objetivos da organização como um todo e não só dos departamentos que a compõe.

O gerente de recursos humanos e o gerente administrativo dão apoio necessário para a gestão do planejamento estratégico do Supermercado X. Pode-se observar que conforme narrado anteriormente a função do planejamento estratégico de marketing do Supermercado X é tratada de forma descentralizada e hierarquizada, garantindo a participação ordenada de todos os níveis operacionais, tendo a

intenção de proporcionar maior interação das partes, visando o cumprimento dos objetivos estipulados.

### **Subsistema Físico-operacional do Supermercado X**

O subsistema físico-operacional da empresa observada refere-se aos aspectos operacionais como eles se relacionam com o modo de fazer dentro das organizações. Pode-se observar que as operações necessárias para a empresa cumprir o planejado se encontra nas mãos dos Supervisores de ações externas e de marketing da loja. São eles que devem executar as ações estipuladas pelos gestores com rapidez, agilidade, qualidade, uso produtivo dos recursos, prazos corretos, custos adequados conforme narrado por ARANTES (2008).

### **Subsistema de Informação do Supermercado X**

No Supermercado estudado o subsistema de informação mostra-se importante uma vez que lida com os dados que nortearão as decisões estratégicas. Utilizam-se os dados das últimas campanhas para nortear o planejamento estratégico de marketing. Estes dados são transformados em informação que alimentarão os outros subsistemas empresariais integrando-os. No subsistema de informação os dados são processados, visando produção de informação para quem e ao tempo em que ela for necessária, conforme narrado por CATELLI (2005).

As informações levantadas são analisadas frente aos fatos passados acontecidos, aos fatos presentes e projetadas aos prováveis fatos futuros, desta forma conforme narrado por ARANTES (2008) as informações históricas e correntes são basicamente utilizadas para avaliação de desempenho, para subsidiar a formulação de padrões de desempenho e para registro de transações. As informações futuras



são usadas no processo de planejamento para a formulação de alternativas e no controle como parâmetro para avaliar o desempenho corrente em relação ao planejado. (ARANTES, 2008)

### **3.4 Planejamento estratégico de marketing do Supermercado X**

No planejamento estratégico de marketing do Supermercado X a primeira ação específica se baseia no oferecimento de promoções para cada dia da semana com descontos de 10% a 20% sobre vários produtos. Logo no início da semana, se destaca o dia das carnes de baixo preço. Terças-feiras, de frutas, e legumes, e produtos ligados à padaria. No meio de semana, ficam em evidência as carnes de qualidade que são mais caras. Quinta, de bebidas, biscoitos. Chegando final de semana, sexta, sábado e domingo, de peixaria, carnes para churrasco, gourmet para feijoadas e bebidas em geral.

A empresa atua utilizando os mais comuns meios de comunicação, que são eles: jornais, revistas, panfletos, televisão e até as ferramentas de relacionamento como: folders, mala direta (digita também), internet, entre outras. Além destas, promovem propagandas através de: pontos de venda, sacolas, caixas, stands montados no próprio local, uniformes etc. Enfim, não existe a obrigatoriedade de utilizar esta ou aquela ferramenta, a campanha e suas peças deverão ser sempre fruto de um objetivo traçado pelos gerentes e definido após estudos e análises do Planejamento, que direcionará a ação adequada.

É necessário que uma das ferramentas costumeiras do Supermercado X seja a utilização de tablóides de ofertas, comuns em super e hipermercados de todo o Brasil. O Gerente de Marketing Ricardo de Oliveira narra que “através destas

estratégias, quando trabalhadas de forma correta, conseguem cumprir satisfatoriamente sua idéia principal, que seria de atrair clientes à loja”.

Para muitas empresas de varejo e supermercados, as ferramentas de comunicação com o consumidor fora da loja, é o único meio de atrair clientes para sua empresa. Desta forma, quando bem planejados e estruturados, além de atraentes e bem os meios de comunicação com públicos devem ser cuidadosamente planejados.

Para Ricardo, o planejamento cuidadoso dos tablóides resume-se em entender as preferências do consumidor, negociar de forma correta com os fornecedores de produtos ofertados e definir o tempo certo de cada promoção lançada ao público. Uma estratégia adotada pelo Supermercado X é a distribuição quinzenal de flyers grandes e bem feitos, como uma espécie de revista onde contém suas ofertas de produtos em promoção e informações extras sobre os produtos, como receitas e informações nutricionais. Nos tablóides com as ofertas da semana serão anunciados os produtos de maior comodidade e praticidade, enquanto os quinzenais trarão as mercadorias do dia-a-dia.

Algumas campanhas publicitárias periódicas adotadas pelo Supermercado X são:

**Semanas das Crianças** – A campanha das Semanas da Criança começa dia 1 de outubro e terminar no dia 12. Cria-se uma área dentro da loja, onde as crianças podem participar de vários jogos. As crianças mais novas ficam dentro de um espaço brincando com recreadores contratados, com diversificados tipos de brincadeiras, entre jogos disponíveis, músicas. Batizamos o local com a frase "Aqui seu filho brinca". Os parceiros do supermercado, auxiliam com produtos extras nas compras, em certos casos brinquedos de acordo com o tipo de produtos e doces para as crianças degustarem.

Todos os colaboradores são treinados para organizar a garotada e as brincadeiras. Contrata-se recreadores novos que trabalham em festas infantis como monitores. Temos que considerar que o supermercado não vende brinquedos ou dispõe de sortimento capaz de concorrer com as lojas especializadas, esta ação visa conquistar os pais.

Além disto, existem as promoções, exemplo: cada criança que vencer um jogo ganha desconto sobre um pacote de biscoito. Os pais que levam seus filhos para brincar, concorrem também à promoções especiais que dão descontos sobre alguns produtos.

**Campanha dias comemorativos Feriados Nacionais** – Dia de Tiradentes (21 de abril), Dia da Proclamação da República (15 de novembro), Dia da Bandeira (19 de novembro), etc. A campanha de valorizar tudo que é nacional leva a promoção verde-amarela. O primeiro passo é reunir os funcionários, relatar sobre a data e falar de como é importante cultivar e respeitar a história e os símbolos brasileiros. Na exposição do supermercado usar as cores do Brasil que é aplicada em outdoors, e amarrados em prateleiras e displays. Veste-se os colaboradores com as mesmas cores, conforme a decoração da loja.

Ferramenta publicitária a ser adotada: entrega de folders com divulgação por carro som nos bairros próximos e mídia local.

**Semana do Bem Estar** - Preocupados com a saúde de seus clientes, a empresa buscou oferecer atendimentos gratuitos com nutricionistas dentro da loja. Nesta semana todos os consumidores podem se dirigir a um atendimento gratuito, para se informar sobre importantes elementos que contém em em cada alimento, bem como sobre o seu lado positivo e negativo. Cada nutricionista contratado fica em um ponto

da loja, bem vestido e com aparência limpa, eles atendem prontamente e tiram dúvidas de cada cliente. Dentro do hall do “Bem estar”, são expostos os alimentos e bebidas mais recomendadas pelos nutricionistas. Em algumas seções, os adesivos “bem estar” indicam que o produto vem com uma venda casada, ou seja, ao adquiri-lo você tem direito à um outro produto que com ele sua combinação ficará mais saudável.

Estas exposições deverão ter um visual limpo e aconchegante com música ambiente acolhedora.



**Figura 7: Campanha Festas Juninas**  
Fonte: Adaptado de <http://Ensa.org.br>

**Campanha do Inverno / Festas Juninas** – Nesta campanha criamos na loja um ambiente que leve a pensar em frio e festas juninas. Monta-se em uma área específica barracas de festas juninas onde oferece-se produtos tradicionais. Além disto, destacamos dentro da loja, os setores de vinhos, queijos finos, sopas prontas e garrafas térmicas, entre outros. Ocorre um aumento significativo nas vendas de

queijos finos, cafés, chás, chocolates e massas entre outros itens identificados com o inverno.

Em geral, estas campanhas publicitárias deverão gerar um aumento de 20% a 40% no tíquete médio.

Percebe-se neste estudo de caso que atender os anseios e desejos dos consumidores finais constitui uma das prerrogativas do Supermercado X, que tenta através de suas ações publicitárias conseguir direcionar as estratégias necessárias para aumentar as vendas e se destacar na região de atuação. Assim, baseado no planejamento estratégico de marketing da empresa observada, como também no referencial teórico, algumas conclusões podemos destacar sobre os diferenciais de serviços oferecidos.

Através da pesquisa com supermercado, verificou-se também como é o perfil do consumidor dos concorrentes da região, e se observou que a cada dia eles vem se tornando cada vez mais exigentes. Não basta ter um bom preço, é necessário uma maior relação entre o supermercadista e o cliente. O marketing de massa já não funciona mais, perde espaço para o Marketing de relacionamento. As ações publicitárias propostas do Supermercado X se baseiam em propostas de aumento da relação entre o supermercado e os clientes.

Pode-se observar que as ações publicitárias propostas do Supermercado X ocorrerão em um curto prazo de tempo, ações semanais e quinzenais, possibilitando uma maior competitividade em relação às grandes redes, ou seja, conseguem em um curto prazo se adaptar e reagir a uma ação de marketing das grandes concorrentes, até mesmo por uma questão de sobrevivência.

Dentre os serviços que se deve colocar em evidencia no Supermercado X está o atendimento, mostrando a preocupação com a qualidade, a limpeza e a organização

que tem como função de facilitar o acesso aos clientes aos produtos desejados, bem como a adequação da loja as campanhas publicitárias.

A ferramenta publicitária a ser adotada, entrega de folders com divulgação por carro som nos bairros próximos e a mídia local demonstrarão serem ou não eficazes para atingimento do público alvo. Podemos considerar uma campanha publicitária de baixo custo pela abrangência regional e de grande eficiência por levar ao consumidor as informações das ofertas diárias, semanais e quinzenais com rapidez.

Considera-se ainda que os serviços prestados, conduzem a porta de entrada para que as empresas consigam transformar clientes esporádicos em clientes permanentes, pois se a loja não agregar valor aos produtos através da prestação de serviços, e baixos custos, nos dias de hoje, não se consegue fidelizar um cliente devido à alta competitividade que os concorrentes demonstram.

Desta forma, acreditando-se ser um assunto atual e com repercussão no setor, várias iniciativas poderão surgir, ampliando esta discussão.

## **4. CONCLUSÃO**

Esta monografia teve como objeto de estudo a teoria do planejamento estratégico de marketing. O foco foi dado na aplicação do planejamento estratégico de marketing à empresa Supermercado X , e suas contribuições para o processo de gestão sob o enfoque da vantagem competitiva frente à concorrência das grandes redes supermercadistas. Para tanto, foram analisados os subsistemas da empresa estudada, as funções de cada participante face ao planejamento estratégico de marketing e as ações mercadológicas planejadas, analisando então como funciona o planejamento estratégico e se ocorre ou não uma vantagem competitiva em frente à concorrência das grandes redes supermercadistas.

No capítulo 1, no qual são abordados, a visão sistêmica de uma empresa, conclui-se que os sub-sistemas pela teoria geral dos sistemas permitiu analisar o uso dos sub-sistemas organizacionais no planejamento estratégico de marketing, com destaque de dois pontos conclusivos.

Primeiramente, a necessidade de se conhecer os subsistemas integrantes de uma empresa, suas características e funcionamento para possibilitar o entendimento como um todo. As características e a forma de funcionamento das partes permitem o funcionamento da empresa. Seus subsistemas são como engrenagens de uma máquina.

Em segundo lugar, cada subsistema possui características próprias e influenciam os outros subsistemas empresariais e precisam ser analisados como um conjunto. Um subsistema pode influenciar diretamente outro subsistema causando, assim, problemas de gestão.

No capítulo 2 foram apresentadas as definições de marketing, discutidas funções do marketing em relação ao consumidor e o conceito do mix marketing. Conclui-se que estes influenciam a cultura de uma empresa, bem como se entende quem são os clientes/compradores e quais são suas percepções.

Pode-se concluir também, diante do narrado, que uma das principais funções do marketing é compreender o mercado, para fins de sobrevivência nestes dias tão competitivos. É necessário obter conhecimentos mais aprofundados do mercado onde se encontra inserido a empresa, entendendo os desejos do consumidor, a concorrência, o preço e a distribuição do seu produto visando obter diferenciais competitivos.

A segunda conclusão deste capítulo é de que uma empresa deve criar um planejamento de curto, médio e longo prazo, não esquecendo que comunicar com o cliente é fundamental, e importantíssima para uma boa gestão. Enfim, um planejamento adequado, bem fundamentado e estratégico, direciona os recursos da empresa da melhor forma possível melhorando a comunicação com o público alvo.

No terceiro e último capítulo foi estudada e analisada a empresa, sua história, sua estrutura, como funcionam seus subsistemas frente ao planejamento estratégico de marketing e, por fim, suas ações mercadológicas.

A partir desse estudo analisou-se de que forma a teoria do planejamento estratégico de marketing é aplicada à empresa Supermercado X, e quais foram as contribuições para o processo de gestão do supermercado. Verificou-se também como funcionam os subsistemas da empresa, as funções de cada participante face ao planejamento estratégico de marketing e as ações mercadológicas planejadas.



Conclui-se neste capítulo que uma das prerrogativas do Supermercado X em seu planejamento estratégico de marketing é atender os anseios e desejos dos consumidores finais. Através do planejamento estratégico de marketing o Supermercado X utiliza-se de suas ações publicitárias para conseguir se comunicar com os clientes e assim aumentar as vendas e se destacar na região de atuação.

Pode-se ainda concluir que o planejamento estratégico de marketing do Supermercado foi elaborado tendo como base um cliente que se torna mais exigente a cada dia, não bastando ter um preço competitivo. É necessário uma maior relação supermercado e consumidor e, portanto, a opção de adotar o Marketing de relacionamento em seu planejamento estratégico. Outra conclusão é que as ações publicitárias propostas do Supermercado X são de curto prazo de tempo, ações semanais e quinzenais, possibilitando assim uma maior competitividade em relação às grandes redes, ou seja, conseguem em um curto prazo se adaptar e reagir a uma ação de marketing das grandes redes.

Finalmente, verificou-se que os serviços prestados pelo Supermercado X colocam o mesmo em evidencia, mostrando ao cliente a preocupação com a qualidade, a limpeza e a organização e principalmente com o atendimento diferenciado. Fica como sugestão para futuras pesquisas: estudo do funcionamento do planejamento estratégico em outras empresas de outros setores a fim de aprimorar o conhecimento sobre esta questão primordial a uma boa gestão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Introdução

VERGARA, Sylvia Constant. Começando a definir a metodologia. In: **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006, cap. 4, pp. 46-53.

### Capítulo 1

ARANTES, Nélío. **Sistema de Gestão empresarial**: Conceito permanente na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998. cap. 3, pp.163-189.

BARNEY, Jay; HESTERLY, William. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**; tradução Monica Rosemberg; revisão técnica Pedro Zanni. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Cap, 2 pp. 28 – 32.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração**: Novo cenário competitivo. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap 2, p. 41.

CATELLI, Armando. **Gestão**: Uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 2005. Cap 2, p. 56, Cap 4, pp. 155-163.

Espaço Contábil. Revista Eletronica disponível em: <http://espacocontabil.com.br/capa.asp?IDMateria=1113&IDMn=132>

Acessado em: 23/Abr./2011.

FAUSTINO, Everton. **A importância da visão sistêmica para o atendimento ao cliente**. Artigo disponível em: <http://www.webguaruja.com.br/ler.asp?cod=88>  
Acessado em: 25/Abr./2011.

FIGUEIREDO, Sandra.; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Gestão**: Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997. Cap 1, p. 24, Cap 3, p. 106.

FILHO, João Severo. **Administração de logística integrada: Materiais, PCP e Marketing**. Disponível em: <http://bks1.books.google.com.br/books?id=WVh06POvlc0C&printsec=frontcover&img=1&zoom=5&edge=curl&sig=ACfU3U1PMcufMEhityiSpyUVuKFC3hJOBw>

Acessado em: 13/Out./2010

GOMES, Josir; SALAS, Joan. **Controle de Gestão**: Uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 2001. Cap 1, p. 22.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação para gestão econômica**: uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade. São Paulo, 1989. 385 páginas. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08112010-164006/publico/BjornWBFrederick.pdf>

LITTERER, Joseph. **Introdução a Administração**. Rio de Janeiro: Ltc, 1980. Cap 1, p. 17.

LAWRENCE, Paul.; LORSCH, Jean. **As Empresas e o Ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973. Cap 3.

MARTINS, Orleans. **O Planejamento em Micro Planejamento em Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em; [http://www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo\\_66artigo\\_10.pdf](http://www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo_66artigo_10.pdf)

Acessado em: 18/nov./2010

OLIVEIRA, Basílio. **Sistemas de Informação**: Um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. São Paulo: Érica, 2006. Cap. 3, pp.38-40.

SANTOS, César Julio. **O processo de gestão e os sistemas de informações gerenciais**. Disponível em; <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-processo-de-gestao-e-os-sistemas-de-informacoes-gerenciais/49396/print/>

Acessado em: 20/nov./2010

THOMPSON J. A. de *et al.* **Planejamento Estratégico**: Elaboração, implantação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000. Cap 1 pp. 20-26.

## Capítulo 2

ALBRECHT, Karl.; BRADFORD, L. **Serviços com qualidade**: A vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992. cap 1, p. 22.

ARNOLD, Tony. **Administração de Materiais**: Uma Introdução. São Paulo: Atlas, 1999. cap 2 p. 55.

ALTAMIRANO, Antonio Valdivia. **Metodologia para Integração do Marketing e da Manufatura**. Disponível em; <http://www.eps.ufsc.br/teses99/altamirano/>.

Acessado 06/Nov./2010

BOWERSOX, Donald; CLOSS, David. **Logística empresarial**: O processo

integrado da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001. Cap 2 p. 53-55.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul. **Marketing**: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000, 2ª edição, cap 1, p.13, cap 4, pp. 132-173.

COVA, Bernard; SALLE Robert. **Project marketing In: Beyond competitive bidding**. London: Wiley, 2002. Cap 4, pp. 86-94.

GARVIN, David. **Gerenciando a qualidade:** A visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. Cap 3 p. 40, p. 55.

JURAN, Joseph. **A Qualidade Desde o Projeto:** Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços; Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2008. Cap 2, pp. 42-58.

KASHANI, Kamram. **Marketing futures: Priorities for a turbulent environment.** Long Range Planning, August 1995. Cap 3, pp. 87-98.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** Análise, planejamento, implementação e controle; tradução Ailton Bomfim Brandão. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. Cap 1 pp. 27-31, Cap 2 pp. 40-44.

ROCHA, Angela. Marketing In: Teoria e prática. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. Cap 1, p. 17.

STONE, Merling, WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento** - São Paulo. Atlas, 2008. Cap 3, p. 231.

LONGENECKER, Clinton; MEADE, William. **Marketing as a management style;** Business Horizons, 1995. Cap 3, pp.77-83.

QUEIROZ, Tatiana Silva de; GOUVINHAS, Reidson Pereira; SOUZA, Teresa. **Marketing de varejo: Percepção dos clientes em relação aos serviços oferecidos pelo supermercado de bairro.** Disponível em: [www.ifm.org.br/fase1/media/congresso/texto/431](http://www.ifm.org.br/fase1/media/congresso/texto/431). Acessado em: 08/Set./2010

<http://www.revistaacademica.net/trabalho/t20001233.html>

Acessado em: 10/out./2010

### Capítulo 3

ARANTES, Nélcio. **Sistema de Gestão empresarial:** Conceito permanente na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998. cap. 3, pp.163-189.

FIGUEIREDO, Sandra.; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Gestão:** Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997. Cap 1, p. 24, Cap 3, p. 106.

CATELLI, Armando. **Gestão:** Uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 2005. Cap 2, p. 56, Cap 4, pp. 155-163.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** Análise, planejamento, implementação e controle; tradução Ailton Bomfim Brandão. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. Cap 1 pp. 27-31, Cap 2 pp. 40-44.

<http://www.sebraerj.com.br>

<http://ensa.org.br/blog/?p=773>

# ANEXOS

## QUESTIONÁRIO

### IDENTIFICAÇÃO E ESTRUTURA DA EMPRESA

1. Nome da empresa:
2. Respondente:
3. Cargo:
4. Tempo de empresa:
5. Ano de fundação da empresa:
6. Número de lojas:
7. Formato das lojas
- Área de venda (m<sup>2</sup>):
- Nº funcionários:
- Nº Check-Out :
8. Localização:
9. Número de funcionários:
10. Estrutura Organizacional/Cargos:

### VANTAGENS

1. A loja se beneficia da proximidade com aglomerações de clientes?  
( ) Escolas ( ) Comércio  
( ) Ponto de ônibus ( ) Área de Lazer  
( ) Outro, qual?

2. Quantas pessoas freqüentam a loja em média por dia?

3. Variedade de Produtos:

a) Seções:

b) N° de itens:

4. Possui estacionamento próprio?

Sim  Não.

Caso Sim, qual a quantidade de vagas no local?

5. Qualidade da Loja:

a) Ambiente climatizado:  Sim  Não.

b) Comunicação visual interna:  Sim  Não.

c) Funcionários uniformizados:  Sim  Não.

d) Espaço em prateleiras: \_\_\_\_\_ m.

e) Qualidade arquitetônica:

Galpão  Sala  Loja Programada  Outros

## **COMPRAS E PRODUTOS**

1. Quais os tipos de produtos comprados?

2. Como são definidos o Mix de produtos das compras?

3. Como são distribuídos os custos pelos setores?

4. Quais as dificuldades observadas na participação das compras?

Falta de Mercadoria em estoque

- ( ) Falta de consenso quanto ao Mix de mercadorias a comprar
- ( ) Dificuldade na tomada de decisões.
- ( ) Falta de confiança nas negociações

## **VISÃO EMPRESARIAL**

### **Análise do Sistema Institucional**

1. Os funcionários conhecem seus princípios, missão e visão da empresa?
2. Estes valores são apresentados assim que o funcionário integra a equipe?

#### Análise do Subsistema de Gestão

1. Você, na posição de gerente de marketing e todos líderes, planejam, orientam e controlam todos funcionários na execução das atividades do dia a dia? De que forma?
2. Você permite a participação de todos no planejamento das decisões que serão tomadas?

#### Análise do subsistema Organizacional

1. Os colaboradores conhecem os objetivos da empresa, as funções e o grau de autoridade e responsabilidade que cada um tem?
2. É repassado aos funcionários todas as atividades que eles devem exercer e os resultados que devem ser alcançados?

#### Análise do Subsistema Psico-sócio-político-cultural

1. Você conhece os desejos e necessidades de toda equipe?
2. Existem deficiências no treinamento, motivação, supervisão, desempenho ou remuneração dos profissionais de venda?

## **Análise do Subsistema Físico-operacional**

1. No seu ponto de vista, todos os equipamentos e instalações oferecidos pela própria empresa para todos integrantes do grupo são ideais e suficientes?

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING**

1. Quantas mudanças no layout são feitas durante o mês?
2. Quais as principais preocupações com a comunicação visual interna loja?
3. Quais são os objetivos das estratégias atuais de precificação: conquista, defesa ou ampliação da participação de mercado?
4. Como os preços se comparam aos dos concorrentes (com níveis de qualidade semelhantes)?
5. Quais as principais preocupações com a definição do mix de produtos?
6. Os objetivos e estratégias de propaganda estão vinculadas ao plano de marketing?
7. Quais os serviços oferecidos ao cliente que agregam valor?
8. Vocês promovem algum evento, ou ação social? Qual? Em que época do ano?
9. Quais os meios de comunicação com clientes mais utilizados? Qual a frequência?
10. Vocês desenvolvem algum programa de fidelização de clientes? Qual?
11. Como são adotadas as ações de marketing?
12. Como são realizadas as promoções (dias, produtos, média de descontos)?
13. Quais os recursos de propaganda utilizados?<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Questionário formulado pela autora, baseado no livro **Churchill, Gilbert A.; Peter, J. Paul. Marketing: Criando valor para o cliente.** São Paulo, Saraiva, 2000. p.556 e 557.



---