

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

CURSO DE MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

GABRIELA ZANCHET JORGE

FERRAMENTAS DE MARKETING APLICADAS AO PEQUENO VAREJO:

caso Sole Aquecimento

Bento Gonçalves

2011

GABRIELA ZANCHET JORGE

FERRAMENTAS DE MARKETING APLICADAS AO PEQUENO VAREJO:  
CASO SOLE AQUECIMENTO

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo curso de Especialização MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Profa. M.Sc. Simone Simon

Bento Gonçalves

2011

## **AGRADECIMENTOS**

A minha orientadora, Profa. Simone Simon, pela sua dedicação na condução deste trabalho.

A Sole Aquecimento, na pessoa de meu sócio e irmão Diego Jorge, que muito colaborou no desenvolvimento deste estudo.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	7
1.2 OBJETIVOS.....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>11</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 VAREJO DE BENS E SERVIÇOS .....	13
2.2 MARKETING COMO ORIENTAÇÃO DA GESTÃO EMPRESARIAL .....	14
2.3 CONTEÚDO DE UM PLANO DE MARKETING .....	16
<b>2.3.1 Resumo Executivo</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3.2 Análise do ambiente</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3.3 Estratégia de marketing</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.4 Projeções Financeiras</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.5 Controles</b> .....	<b>24</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>25</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	25
3.2 UNIDADE-CASO .....	26
<b>3.2.1 Descrição da empresa</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2.2 Força de trabalho</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2.3 Clientes e Mercados</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2.4 Fornecedores</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2.5 Parceiros</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2.6 Concorrência e ambiente competitivo</b> .....	<b>31</b>

<b>3.2.7 Organograma</b> .....	<b>32</b>
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	33
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	33
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>34</b>
4.1 PRODUTO .....	34
4.2 ENTREVISTA COM CLIENTES .....	37
4.3 PLANO DE MARKETING .....	41
<b>4.3.1 Resumo Executivo</b> .....	<b>41</b>
<b>4.3.2 Análise da situação</b> .....	<b>42</b>
4.3.2.1 Resumo do mercado .....	43
4.3.2.2 Análise SWOT .....	46
4.3.2.3 Concorrência .....	47
4.3.2.4 Produtos .....	48
4.3.2.5 Fatores-chave para o sucesso .....	49
4.3.2.6 Questões Fundamentais .....	50
<b>4.3.3 Estratégia de Marketing</b> .....	<b>50</b>
4.3.3.1 Missão .....	51
4.3.3.2 Objetivos de marketing .....	51
4.3.3.3 Objetivos financeiros .....	51
4.3.3.4 Mercados-alvo .....	51
4.3.3.5 Posicionamento .....	52
4.3.3.6 Estratégias .....	52
<b>4.3.4 Projeções Financeiras</b> .....	<b>54</b>
<b>4.3.5 Controles</b> .....	<b>54</b>
<b>5 AVALIAÇÃO DO PLANO DE MARKETING</b> .....	<b>55</b>
5.1 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	55
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>55</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO 01 – ENTREVISTAS COM CLIENTES.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO 02 – DRE PROJEÇÃO .....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os índices de mortalidade e sobrevivência das empresas brasileiras, em estudos apresentados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, mostram freqüentes problemas relacionados a gestão e falta de controles gerenciais. Sem tais controles, gestores tomam decisões vitais para suas empresas baseados em sua intuição. (Época Negócios Online, 25/08/2010)

Em meio a estes índices, sobrevive no mercado a Sole Aquecimento. Fundada em agosto de 2007, a empresa tem buscado ajuda profissional de consultores para suprir suas necessidades. Neste momento de sua história, quer desbravar novos mercados e, principalmente, conquistar a credibilidade dos consumidores. Para isso, este estudo prevê a utilização de ferramentas de marketing aplicadas ao pequeno varejo de produtos e prestadores de serviços.

Mais do que apenas estudar o caso Sole Aquecimento, o estudo pretende mostrar alternativas aos demais varejistas que hoje, pouco aplicam em termos de planejamento, conforme mostra pesquisa realizada pelo Sindilojas de Bento Gonçalves no comércio local.

Este trabalho objetiva sugerir ferramentas de marketing para a empresa Sole Aquecimento, propondo ações que a auxiliem na conquista de credibilidade junto ao mercado consumidor. Para isso buscará caracterizar o mercado na qual a empresa está inserida, analisando micro e macro ambiente, definir mercado alvo a ser focado e desenvolvido pela empresa e apresentar mix de marketing aplicado a produtos e serviços, de forma a contribuir com sua trajetória de sucesso, possibilitando que as mesmas ferramentas sejam aplicadas a outros estabelecimentos do setor.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

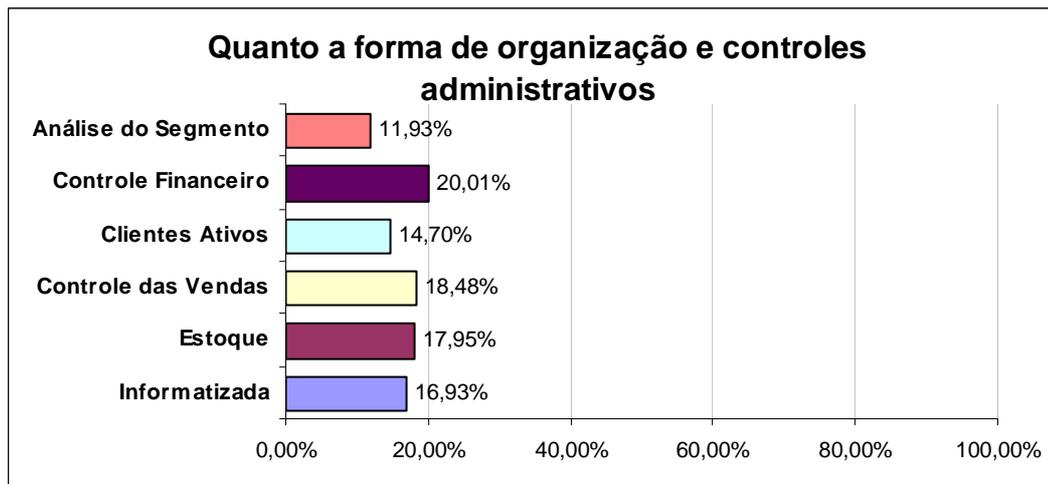
Segundo o Sebrae, 58% das empresas de pequeno porte fecham as portas antes de completar cinco anos. Entre as causas está a ausência de comportamento empreendedor, falta de planejamento prévio adequado por parte do empresário, insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios, deficiências no processo de gestão empresarial, além de dificuldades econômicas e os impactos de problemas pessoais sobre o negócio.

O estudo mostra que 84 mil empresas fecham anualmente, o que representa 348 mil ocupações a menos, uma perda de faturamento de R\$ 18,2 bilhões.

As chamadas ‘deficiências na gestão empresarial’ acontecem como consequência, muitas vezes, da falta de informações confiáveis para a tomada de decisões. Estudos indicam que 23% dos empresários sempre utilizam a intuição para tomada de decisões e 37% a utilizam com frequência. Apenas 10% não utilizam este subsídio.

Em Bento Gonçalves, cidade sede da empresa objeto de estudo deste trabalho, pesquisa realizada pelo Sindicato do Comércio Varejista do município intitulada ‘Banco de Dados do Comércio e Serviços’, entrevistou 5.269 empresas do comércio de bens e serviços que apresentaram os seguintes índices:

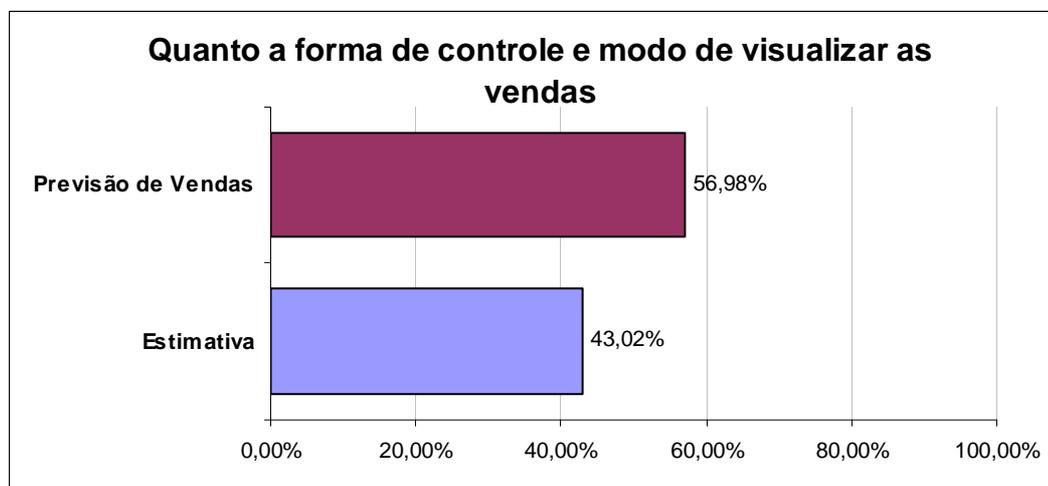
- 16,93% das empresas entrevistadas são informatizadas
- 17,95% possuem ou realizam controle de estoque
- 18,48% fazem controle de suas vendas
- 14,70% possuem controle de seus clientes ativos e inativos
- 20,01% possuem controles financeiros
- 11,93% fazem análise de segmento



Fonte: Banco de Dados do Comércio e Serviços de Bento Gonçalves (produzido pelo Sindicato do Comércio Varejista de Bento Gonçalves)

Ainda:

- 43,02% avaliam a rotatividade de seus produtos por estimativa
- 59,98% realizam previsão de vendas de seus produtos



Fonte: Banco de Dados do Comércio e Serviços de Bento Gonçalves (produzido pelo Sindicato do Comércio Varejista de Bento Gonçalves)

Os dados apresentados acima confirmam os índices apresentados pelo Sebrae em nível nacional, de que a maioria das empresas, micro e pequenas, trabalham sem planejamento e sem controles operacionais periódicos, sem base confiável para tomada de decisões sobre o seu futuro.

Observando a ligação entre planejamento empresarial e marketing, o SEBRAE (2007, p.68) traz a seguinte definição:

“Na prática, no entanto, o marketing é muito mais do que isso: por se tratar de um conjunto de conceitos e ações que permitem entender as forças do mercado e estabelecer relações entre uma empresa, seus clientes, parceiros, fornecedores e a sociedade em geral, longe de ficar restrito aos gigantes do mercado, ele deve ser entendido como uma espécie de bússola capaz de orientar qualquer perfil de empreendimento, seja ele grande ou pequeno, e ajudá-lo a ser mais versátil e competitivo.”

Utilizando o conceito de marketing como processo organizacional, temos três princípios fundamentais (MICHAEL R. CZINKOTA... [et al], 2001):

1. A organização existe para identificar e satisfazer as necessidades dos seus clientes;
2. A saciação das necessidades dos clientes é alcançada através de um esforço integrado de toda a organização;
3. O enfoque organizacional deveria ser tanto sobre o sucesso a longo prazo como a curto prazo.

Diante do exposto, decidir é avaliar as conseqüências de tal decisão para o futuro da empresa e as ferramentas de marketing ajudam o gestor a planejar, considerando as características do mercado, diminuindo os riscos e aumentando as chances de sucesso.

O marketing estratégico trabalha com questões orientadas para onde a empresa que ir, como chegar lá e como manter uma vantagem competitiva, já que o mercado oferece ao consumidor inúmeras opções de compra para um mesmo produto. A estratégia de marketing é um plano de atuação da empresa que busque a sobrevivência e crescimento da mesma.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é aplicar ferramentas de marketing em uma empresa do varejo, revendedora de produtos e prestadora de serviços de forma a avaliar as melhorias ocasionadas em virtude deste, nos mais diversos setores da empresa.

A empresa estudada será Comercial RKZ Ltda, com nome fantasia Sole Aquecimento. A Sole, como será referida neste trabalho, é empresa única, instalada no Bairro Progresso, em Bento Gonçalves. Está no mercado desde agosto de 2007, trabalhando de forma especializada com equipamentos de aquecimento solar para água de consumo em residências e empresas, assim como para aquecimento de piscinas, aquecedores a gás, lareiras, aquecedores elétricos de ambiente, sistemas de calefação e piso radiante e material hidráulico para água quente e fria.

Mais do que apenas revender produtos, a Sole também promove instalações ou acompanha tecnicamente instalações de seus produtos realizadas por terceiros. Atua em algumas cidades da região da Serra e Vale do Taquari, possuindo como seus principais concorrentes outras duas empresas (uma de mesmo porte e outra de maior porte) localizadas também em Bento Gonçalves.

Hoje a Sole conta com um funcionário e dois sócios-proprietários, conforme dados fornecidos pela empresa, e faturamento médio de R\$ 80.000,00/mês.

Em virtude de estar no mercado há apenas três anos, fato conjugado à má imagem de um de seus sócios vindo de outro empreendimento do mesmo setor que não obteve sucesso, a Sole tem enfrentado a falta de credibilidade por parte do mercado consumidor, muitas vezes creditada a informações fornecidas pela concorrência.

Levando em consideração o momento de expansão no mercado de aquecimento solar, produto de maior rotatividade na empresa, e grande número de entrantes no setor, a Sole busca consolidar seu nome no mercado de forma a ser reconhecida como referência em produtos de qualidade e instalações bem realizadas. Em consequência, pretende aumentar seu faturamento que hoje é cerca de dez vezes menor que o de sua concorrente direta de maior porte.

Para isso, este trabalho pretende propor ferramentas de marketing, focadas para o varejo de bens e serviços, através de um plano de marketing estruturado, tendo como pergunta-problema a seguinte questão:

*Quais ações podem auxiliar a empresa Sole Aquecimento na conquista de credibilidade junto ao seu mercado consumidor e conseqüente aumento de faturamento de forma a servir de exemplo às demais empresas do varejo?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Sugerir ferramentas de marketing para a empresa Sole Aquecimento, propondo ações que a auxiliem na conquista de credibilidade junto aos seus clientes e expansão de seu mercado consumidor.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar mercado na qual a empresa está inserida, analisando micro e macro ambiente.
- Definir mercado alvo a ser focado e desenvolvido pela empresa, levando em conta seu interesse em conquista de credibilidade junto ao mercado consumidor.
- Apresentar mix de marketing aplicado a produtos e serviços, de forma a contribuir com sua trajetória de sucesso.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A empresa Sole Aquecimento nasceu do conhecimento técnico de um de seus sócios. Ao longo de sua curta trajetória, seus sócios sentiram a necessidade de buscar auxílio profissional nas questões relativas à gestão.

Hoje, mais estruturados do que no início, buscam expandir seu mercado consumidor e regiões de atuação. Procuram ser conhecidos no mercado, para poder levar ao conhecimento dos interessados em sistemas de aquecimento os produtos com os quais estão trabalhando e a forma como apóiam tecnicamente as instalações. Paralelo ao acima, buscam aumentar seu

faturamento mensal que está estagnado há meses e que está muito aquém de seu concorrente de maior porte.

Sendo assim, este trabalho se propõe a auxiliar com ferramentas corretas e específicas, para planejamento de ações em busca do crescimento e desenvolvimento da empresa.

Para a pesquisadora, formada em ciências da comunicação e gestora, significa a união de duas áreas afins e a experimentação em um campo de interesse. Da mesma forma, tal estudo servirá como referência para outras micro e pequenas empresas do comércio varejista, que buscam fugir dos índices de mortalidade nos primeiros anos de vida.

Tal projeto foi absolutamente viável, já que os sócios têm interesse na pesquisa e permitiram o acesso aos dados necessários.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a intenção de contextualizar este trabalho, serão expostos a seguir os principais conceitos referentes ao comércio varejista, a utilização do marketing como parte integrante da gestão empresarial e ainda, especificações sobre a construção de um plano de marketing.

### 2.1 VAREJO DE BENS E SERVIÇOS

O comércio varejista de bens é o negócio que compra mercadorias de um fabricante, distribuidor ou atacadista e as revende para o consumidor final. “Os varejistas são, ao mesmo tempo, a fonte de energia de seus fornecedores e o agente de compra para seus clientes” (COBRA, 1997, p. 335). De um lado, é para seus fornecedores o canal de escoamento de sua produção e, de outro lado, é a forma de satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores.

A prestação de serviços constitui “uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo , cujo objetivo não está associado à transferência de um bem” (LAS CASAS, 2000, p. 15). O autor traz também definição da Associação Americana de Marketing que define serviços como atividades, vantagens ou satisfações que são oferecidas a venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias. Ele continua: “serviços é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho” (2000, p. 16).

A maioria das empresas do comércio varejista brasileiro são pequenos e médios estabelecimentos, muitas vezes familiares, como é o caso da empresa objeto de estudo deste trabalho.

## 2.2 MARKETING COMO ORIENTAÇÃO DA GESTÃO EMPRESARIAL

Conforme dados apresentados até aqui, organizações que fazem planejamento formal têm mais chances de sucesso do que aquelas que o realizam de maneira informal. Levando em consideração que o mercado é hoje sinônimo de alta competitividade e mudanças cada vez mais rápidas, qualquer erro significa prejuízo e necessidade de retrabalho. Como resultado, há perda de tempo, dinheiro, esforço e energia criativa dos integrantes da organização. Segundo Kotler, “o marketing tem a responsabilidade principal de obter aumento de lucratividade da empresa. Deve identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado, formulando estratégias para alcançar a eminência, se não o domínio, dos mercados-alvo” (2009, p. 34). Cobra também diz que

“na verdade, o conceito de venda no passado, visualizava o lucro através da venda, e que este utilizava como meio, uma integração entre a venda e promoção, e o foco era o produto. Hoje o foco é a necessidade do cliente, o meio é o marketing integrado e o fim é a obtenção do lucro e a satisfação do cliente”. (1997, p. 34)

Neste sentido, o marketing pode oferecer, através de um bom plano bem formulado e executado, direcionamento e foco para a marca, produto ou empresa. Las Casas (2000, p. 50) evidencia as vantagens do planejamento formal:

- Racionalização dos recursos: no momento em que pensamos no que fazer e em como fazer, realizamos uma análise dos recursos disponíveis de nossa empresa e conseqüentemente fazemos uma alocação mais eficiente e racional;
- Forma de comparação: o planejamento formal e escrito permite a comparação com vários planos utilizados de acordo com determinado meio ambiente e com os resultados obtidos. Com isso melhoram-se os resultados, alcançando maior eficiência;
- Atenção: na condução de um trabalho de planejamento pensamos não só a respeito dele como também nos passos que foram tomados para sua elaboração. Vários aspectos são pensados e analisados, o que não ocorreria caso não fossem escritos;
- Maior participação: como um plano envolve o conhecimento e a participação de várias pessoas, existe uma contribuição maior de encarregados de vários setores da organização e por isso cria-se na empresa um sentido de maior envolvimento e

conseqüentemente maior responsabilidade dos indivíduos, propiciando-lhes condições para motivação;

- Justificativa: neste caso as ações serão determinadas com base, uma vez que a metodologia utilizada na elaboração do plano estratégico permite fazer um trabalho gradual e com maior solidez;
- Ajuda a antecipação de problemas e oportunidades e direciona as empresas: com um plano, os vários executivos envolvidos sabem qual o objetivo a ser atingido e preparam-se para aproveitar oportunidades previstas ou ameaças existentes.

Um plano de marketing descreve como os objetivos da empresa serão alcançados através de estratégias e táticas de marketing. Permite também detectar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Dessa forma, a gestão passa a ser realizada através de objetivos previamente definidos, a tomada de decisões é baseada em elementos concretos e identificáveis, os objetivos são fixados. Identifica o que medir para se atingir o que foi proposto, quantifica desvios e sua correlação com o processo. Ao final, os resultados também são quantificados, diminuindo as possibilidades de insucesso com a utilização de mecanismos de controle e otimização de recursos e resultados.

Peter Drucker, afirma que “Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio como um todo visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor”. O plano de marketing molda como a empresa vai estabelecer relacionamentos saudáveis financeiramente com seus clientes e outras partes interessadas, entre elas, outros setores da empresa, fornecedores, comunidade.

Um plano de marketing bem feito ajuda a empresa a reconhecer onde os seus esforços devem ser concentrados de forma a observar e tirar o melhor proveito das oportunidades do mercado. É um documento escrito que abrange a situação atual do mercado e como a empresa pretende atingir seus objetivos. Pode ser formulado para um produto, uma marca ou uma empresa, entre outros, e nos dias atuais, envolve cada vez mais setores e profissionais dentro das organizações.

## 2.3 CONTEÚDO DE UM PLANO DE MARKETING

De acordo com o Sebrae, um plano de marketing deve ser estruturado para ser realizado em três etapas, conforme figura abaixo:



Fonte: Gomes (2005, p. 12)

Este estudo trabalhará especificamente a primeira etapa, intitulada na figura acima como “Planejamento”, em virtude do tempo necessário para as demais etapas de “Implementação” e “Avaliação e Controle”. Na primeira etapa serão desenvolvidas:

### 2.3.1 Resumo executivo

Trata-se de um breve resumo das principais metas e objetivos a serem alcançados com o trabalho. Destina-se a alta direção, de forma que o projeto seja melhor compreendido pelas partes. Traz uma visão geral das oportunidades do mercado e as estratégias a serem seguidas para alcançar os objetivos traçados. Deve incluir também os objetivos de marketing e financeiros, assim como os resultados esperados.

### 2.3.2 Análise do ambiente

Este item contém basicamente a definição do mercado e a capacidade da empresa de suprir suas necessidades. Inclui ainda um resumo do mercado com informações sobre seu tamanho, suas necessidades, crescimento e as tendências já observadas.

Na análise do ambiente devem ser levados em consideração quais são os mercados-alvo da empresa, ou seja, quais os clientes mais desejados pela organização, assim como fatores geográficos, demográficos e comportamentais dos clientes. Estas informações serão componentes importantes na formulação das estratégias dirigidas a estes grupos de clientes, definidas em outra etapa do planejamento.

A análise do macro ambiente requer a observação atenta do mercado. Quais são as necessidades levantadas pelo público-alvo, quais hoje são atendidas, qual a velocidade de crescimento do mercado, quais as tendências para o setor no qual a empresa está inserida, entre outros.

Há de se avaliar ainda a empresa em si, o ambiente interno da organização, através da análise SWOT (dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*) que captura as principais forças e fraquezas da empresa, assim como as oportunidades e ameaças que se apresentam pelo mercado. As forças são competências internas que ajudarão a alcançar os objetivos que serão propostos e as fraquezas, são elementos que agem de forma contrária, dificultando o desenvolvimento e aplicação do plano de marketing. Neste mesmo sentido,

depois de cumprida a etapa de observação do mercado, poderão ser identificadas as oportunidades, sejam elas necessidades do mercado ou áreas de atuação que significarão mais em termos financeiros. O mercado, porém, está aberto não apenas a oportunidades, mas também ameaças que poderão comprometer o pleno desenvolvimento do que foi planejado e estes possíveis ‘entraves’ deverão ser previstos. A análise do ambiente deve incluir todos os fatores que poderão influenciar direta ou indiretamente a empresa, como fatores econômicos, fatores sócio-culturais, fatores políticos, legislação, tecnologia, também chamados de agentes macro ambientais.

Há ainda os fatores chamados de micro ambientais, tais como clientes, concorrentes fornecedores e distribuidores, que também deverão compor o grupo de informações da análise do ambiente. Esta seção deve identificar quais são os principais concorrentes, qual a posição destes no mercado, sua forma de atuação e diferenciais competitivos.

Cabe também constar no plano de marketing, toda a linha de produtos e ou serviços oferecidos pela empresa, assim como as formas de distribuição e atendimento dos mesmos, tendências no setor, desenvolvimento de novos produtos, etc.

### **2.3.3 Estratégia de marketing**

Nesta etapa do planejamento, os idealizadores do plano de marketing definem a missão e os objetivos de marketing e financeiros a serem alcançados. Quais os fatores que serão trabalhados para atender às necessidades levantadas na etapa anterior, assim como quais delas serão focadas pela empresa. A empresa escolhe qual o posicionamento que manterá diante do mercado e a partir deste perfil, foca suas ações junto ao público-alvo a ser definido.

A primeira ação é definir os objetivos da empresa com o estabelecimento de prazos. Estes devem constar em termos específicos, possibilitando a direção medir seu desempenho e, se necessário, tomar medidas de correção ao longo da aplicação do plano. Deve-se procurar, segundo Kotler (2006, p. 52) “um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação”. Eles dizem ainda que estes objetivos devem atender a quatro critérios:

1. Ser organizados de forma hierárquica, do mais importante ao menos importante;
2. Ser estabelecidos quantitativamente, sempre que possível;
3. Ser realistas;
4. Ser consistentes.

As definições da etapa de formulação das estratégias de marketing devem contar com informações dos mais diversos setores da empresa como financeiro, produção, vendas, recursos humanos, compras, entre outros. O envolvimento de todas as partes faz com que a implementação do plano ocorra de forma mais eficaz, assim como, a possibilidade de alcance dos objetivos propostos se torna maior.

A definição dos objetivos propõe o que a empresa deseja alcançar, já as estratégias vão delinear como chegar lá. O desenvolvimento das estratégias será iniciado com a definição por parte da empresa do mercado-alvo e posicionamento.

Identificar o mercado-alvo da empresa significa identificar um segmento para qual a organização vai direcionar seus esforços de venda dentre os diversos tipos de clientes. “A segmentação é uma subdivisão do mercado global de uma empresa em parcelas o mais homogêneas possível, com o fito de formular estratégias de marketing” (COBRA, 1997, p. 71). O autor ainda cita requisitos para a segmentação de mercado:

- Um segmento precisa ser especificamente identificado e medido;
- Um segmento precisa evidenciar um potencial adequado;
- Um segmento precisa ser economicamente acessível;
- Um segmento precisa reagir aos esforços de marketing;
- Um segmento precisa ser estável.

Entre as bases para segmentação do mercado, os consumidores podem ser agrupados por vários fatores:

- Geográficos: tamanho do mercado (países, regiões, cidades, bairros);

- Demográficos: faixa etária, sexo, profissão, renda, tamanho da família, religião, etc (pessoa física) e ramo de atividade, serviços e produtos oferecidos, número de empregados, filiais, tempo de mercado, etc (pessoa jurídica);
- Socioeconômicos: renda, ocupação, grau de escolaridade, etc;
- Psicográficos: estilo de vida, atitudes;
- Comportamentais: hábitos de consumo, benefícios procurados, ocasiões de compra, frequência de compra desse tipo de produto, quais estímulos para a compra (preço, qualidade, marca, prazo de entrega, prazo de pagamento, atendimento da empresa, etc).

O processo de classificação, a partir dos fatores acima citados, entende-se por segmentação. Esta definição está ligada, principalmente, com a capacidade da empresa em atender determinado segmento do mercado. Deve-se avaliar a atratividade de cada segmento e optar por um ou mais. Tais segmentos devem ser definidos antes do posicionamento, de forma que possam ser identificados pontos de diferenciação para cada mercado-alvo. “A empresa deve então posicionar sua oferta, para que os clientes-alvo conheçam o mais importante benefício incorporado à oferta” (Kotler, 2009, p. 51).

O posicionamento identifica a marca e quais os benefícios para o cliente. Ele define qual a imagem que a empresa deseja transmitir para o cliente, para quem deve estar muito clara e bem definida, de forma que se consiga diferenciar a empresa e as demais concorrentes. Segundo Kotler, “o posicionamento é a iniciativa de implantar o mais importante benefício da oferta e a diferenciação na mente dos clientes” (2009, p. 51).

Michael Porter propõe três estratégias: liderança total em custos, diferenciação ou foco (Kotler, 2006, p.54).

- Liderança total em custos: a empresa se esforça para reduzir todos os custos possíveis, principalmente no produto e distribuição, de modo que possa oferecer o menor preço e conquistar grande fatia do mercado.
- Diferenciação: neste caso vale a gama de benefícios oferecidos ao cliente. Cabe avaliar qual será o ponto de diferenciação da empresa: se será líder em assistência técnica, qualidade do produto, tecnologia, entre outros. Porém não basta ser o melhor em

alguma área sem comunicar o consumidor, assim como não funcionará comunicar o cliente sem ser realmente bom no que foi dito.

- Foco: a empresa trabalha com foco seletivo. Opta por um nicho do mercado, porém de forma especializada depois busca trabalhar com custo total ou diferenciação.

“O posicionamento completo da marca é conhecido como proposição de valor da marca. É a resposta para a pergunta do cliente: “Por que devo comprar sua marca?” (Kotler, 2009, p. 52).

Porter ainda afirma que as empresas com uma estratégia de trabalho clara e bem definida e que conseguem trabalhar bem o foco escolhido, são as que tem os maiores rendimentos, enquanto que as organizações ‘indefinidas’ acabam tendo os piores desempenhos (Kotler, 2006, p. 54).

A realização de uma estratégia de marketing completa requer ainda a consideração por parte da empresa do composto de marketing (produto, preço, distribuição/praza, propaganda/promoção). Este ‘mix’ de elementos é o conjunto de variáveis controláveis que ajudarão a empresa a conquistar e influenciar o mercado-alvo.

A estratégia de produto, relacionada tanto a bens quanto serviços, trata de decisões sobre o mix de produtos, garantia, entrega, qualidade, design, entre outros. O objetivo é tornar o produto mais atrativo e competitivo para o cliente. Neste sentido a marca também está intimamente relacionada ao produto, já que desperta no consumidor sensações em relação a seus atributos positivos ou negativos e conseqüências do seu uso. Vale também conhecer o ciclo de vida dos produtos da empresa, em qual momento do ciclo se encontram (novo produto, crescimento da demanda e concorrência, mercado saturado, declínio). Este ciclo varia de acordo com cada produto. O conhecimento das fases que cada produto passa, pode transformar o declínio e ‘morte’ de determinada peça em uma oportunidade de inovação e crescimento.

A estratégia de preço inclui políticas, objetivos e a forma como os preços são calculados. “Preço é quanto o seu produto ou serviço vale para o consumidor” (Gomes, 2005, p. 46). Quando há a dimensão de quanto o consumidor está disposto a pagar, pode-se avaliar se o preço ideal é compatível com a prática do mercado. O preço também pode determinar o posicionamento da empresa entre ‘o menor preço’ e a valorização dos produtos. “No entanto,

para os consumidores, é difícil julgar a qualidade de alguns produtos e serviços quando não se pode testá-los antes da compra e, muitas vezes, os consumidores podem nivelar a qualidade do produto por baixo, devido ao preço” (Gomes, 2005, p. 46). Os preços também não são fixos ou estáticos, podem variar a partir de práticas como descontos ou promoções.

A praça ou distribuição, diz respeito à forma como o produto será disponibilizado ao cliente. Inclui ainda formas de distribuição e gerenciamentos dos canais que serão necessários para entregar valor ao cliente. Hoje, a clientela tem tudo o que deseja através das mais variadas alternativas e sem sair de casa. A busca pela conveniência faz com que devam ser observados itens como a facilidade do cliente chegar à loja/empresa e encontrar o produto que deseja. Uma boa relação com os fornecedores também é fator determinante.

A comunicação de marketing ou promoção tem a função de estimular a clientela relacionando os produtos e serviços prestados pela empresa, às necessidades dos clientes. Inclui todos os esforços para comunicar valor ao cliente e aos possíveis clientes do mercado-alvo. Gomes (2005, p.52) diz que a promoção possui três objetivos:

- 1) Informar aos clientes potenciais a existência dos produtos e serviços de suas vantagens;
- 2) Informar aos clientes potenciais onde e como obter esses serviços;
- 3) Lembrar aos clientes a existência dos produtos e serviços oferecidos.

A comunicação é ponto importante para criar imagem positiva da marca da empresa, além de tornar os produtos e serviços desejáveis por parte do mercado-alvo. Esta comunicação pode ser feita na forma de venda pessoal, propiciando o relacionamento pessoa a pessoa, sendo realizada através de vendedores. Pode ser feita ainda através de propaganda nos meios de comunicação (jornais, TV, revistas, rádio), uma das formas mais utilizadas para consolidar a marca da empresa, promoção de vendas, marketing de patrocínio, comunicação no ponto de venda, telemarketing, internet, políticas de fidelização, entre outros.

O mix de marketing até aqui apresentado, trata de bens tangíveis, ou seja, produtos. Há ainda a expansão do mix para outras três estratégias, direcionadas para a comercialização de serviços: as palpabilidades ou evidências físicas, o processo e as pessoas. A prestação de serviços normalmente é difícil de identificar, pois passa a existir no momento em que são comprados e consumidos. O envolvimento com o consumidor é maior do que na

comercialização de um produto, só pode ser usado no momento em que é oferecido e normalmente não é separado da pessoa que o presta. Por ser intangível, deixa apenas impressões no cliente pela sua boa ou má execução. Devido à inseparabilidade e ao alto nível de envolvimento, cada prestação de serviço é única. As três estratégias direcionadas aos serviços (palpabilidades, processos e pessoas) integradas, é o que garante a excelência e a qualidade ao final da execução.

“As pessoas são essenciais para o bom andamento do negócio e são elas as responsáveis pela qualidade do atendimento e dos serviços prestados” (Gomes, 2005, p. 59). A prestação de serviço está diretamente ligada ao desempenho de quem o executa, assim, se a pessoa não satisfaz a expectativa do cliente, o serviço dificilmente o fará. Políticas de retenção de talentos e motivação devem ser empregadas de forma que, investir na qualidade das pessoas signifique investir na qualidade dos serviços prestados. Treinamento e comunicação, avaliação e remuneração são alguns pontos que devem ser observados pela empresa.

Os clientes não vêem o serviço, por isso a empresa deve tornar concreto o que está sendo comprado. Como desejam conhecer o que estão comprando, os clientes tendem a dar atenção a elementos tangíveis do serviço, como as instalações da empresa, a ambientação, os equipamentos utilizados, funcionários do ambiente e da prestação do serviço, material de comunicação da empresa, etc. As palpabilidades servem para construir as primeiras impressões, afinal, a venda de um serviço é a venda de uma promessa a ser realizada no futuro. Também ajudam a dar sinais de atenção e competência além de poder proporcionar a superação das expectativas.

Por processos entende-se a seqüência de atividades a serem executadas com o objetivo de gerar valor ao cliente, para a entrega do resultado/serviço final. Cuidados desde a chegada ou primeiro contato entre o cliente e a empresa até a finalização do serviço, são importantes para esta estratégia, em especial, os chamados momentos da verdade, situações em que existe a interação entre organização e cliente e a avaliação da qualidade do serviço acontece.

### **2.3.4 Projeções Financeiras**

As projeções financeiras são a etapa posterior à definição das estratégias de marketing e “incluem a previsão de vendas e despesas, além de uma análise do ponto de equilíbrio” (Kotler, 2006, p. 59). Estas informações, juntamente com o orçamento de marketing, custos fixos e variáveis do produto e/ou serviço durante o tempo de execução do plano de marketing, de forma a avaliar quantas unidades deverão ser comercializadas para cobrir as despesas geradas.

### **2.3.5 Controles**

Esta é a última seção do plano de marketing e consiste na descrição dos controles para que o mesmo seja monitorado ao longo do tempo de sua implementação. Conta com a especificação de metas e orçamentos para cada ação prevista. Os controles ajudam na avaliação dos resultados e acompanhamento do plano. Em caso de problemas, atrasos ou variações no desempenho, ações corretivas podem ser ajustadas no decorrer do desenvolvimento do mesmo.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso, pois caracteriza-se pela análise de uma situação real em um ou vários casos particularizados. Trata-se do exame de acontecimentos contemporâneos e sem manipulação de comportamentos relevantes. Conforme afirma Yin (2005, p. 20):

Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

A pesquisa foi descritiva, na busca de informações, situações, opiniões, fatos ligados a empresa estudada. O que se obteve como resultado foi um amplo e rico diálogo com as evidências, de forma a

ponderar as possibilidades obtidas a partir da profunda familiaridade com algum aspecto do mundo, sistematizar aquelas idéias em relação aos tipos de informações que se pode reunir, verificar as idéias à luz dessas informações, lidar com as discrepâncias inevitáveis entre o que se esperava e o que se descobriu ao se reconsiderar as possibilidades de obter mais dados, e assim por diante. (Becker in Yin, 2005, p. 84)

## 3.2 UNIDADE-CASO

Neste trabalho, foram definidas estratégias através de um plano de marketing para a Comercial RKZ Ltda, ou Sole Aquecimento, empresa do comércio varejista, especializada em sistemas de aquecimento para água e ambientes.

Para a descrição da empresa utilizou-se a linha recomendada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

### 3.2.1 Descrição da empresa

#### a) Instituição, propósitos e porte da organização

- 1) Denominação, forma de atuação e data de instituição da organização: Comercial RKZ Ltda é sua razão social, com nome fantasia Sole Aquecimento. A empresa é uma sociedade limitada, tem sua sede estabelecida em Bento Gonçalves, Bairro Progresso. Iniciou suas atividades em 10/08/2007 com a intenção dos sócios de aliar a experiência de um dos seus sócios que já trabalhara no ramo, com um setor em expansão.
- 2) Descrição do negócio e informações sobre o porte: A empresa tem por objetivo a comercialização e instalação de sistemas de aquecimento como sistema solar para água de consumo e piscinas, aquecedores de água a gás, lareiras, calefação, piso radiante e redes hidráulicas para água quente e fria em residências ou prédios comerciais.

No site da empresa ([www.soleaquecimento.com](http://www.soleaquecimento.com)) encontramos o seguinte:

“Nossa história é recente, nascemos em agosto de 2007, com muita vontade de suprir as necessidades e demandas dos consumidores ávidos por bons sistemas de aquecimento. Desde então, trabalhamos fortemente na região da Serra Gaúcha e Vale do Taquari, no Rio Grande do Sul.

Não apenas vendemos produtos de qualidade, pois isso é obrigação de qualquer empresa que queira entrar no mercado, nosso desejo é oferecer a melhor

experiência ao nosso cliente, aliando um excelente atendimento, uma instalação perfeita e o banho mais gostoso.”

A empresa trabalha hoje com uma média de 35 novos clientes por mês, atendendo especificamente os municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Carlos Barbosa na Serra gaúcha e Dois Lajeados, Muçum, Vespasiano Correa no Vale do Taquari.

A Sole Aquecimento oferece hoje os seguintes produtos e serviços:

- Sistema de aquecimento solar para água de consumo: composto por reservatório térmico, coletores solares (em aço inox ou cobre), pressurizador e controlador diferencial de temperatura.
- Sistema de aquecimento solar para piscinas: composto de coletores solares, lona térmica e controlador diferencial de temperatura.
- Aquecedores de água a gás acompanhado de kit instalação (kit chaminé, engates flexíveis de água e de gás e registro de gás).
- Lareiras a lenha de alto rendimento.
- Rede de calefação e piso radiante: composto por caldeira, radiadores, toalheiro térmico e rede hidráulica.

Os produtos e serviços acima elencados são disponibilizados aos clientes com a possibilidade de a instalação ser feita pela empresa. Neste caso, a Sole Aquecimento terceiriza o serviço de instalação através de instaladores hidráulicos, funileiros, assistência técnica dos aquecedores a gás, perfuradores, entre outros.

A empresa ainda comercializa outros produtos que não necessitam de instalação realizada por pessoa especializada.

- Aquecedor elétrico de ambiente
- Material hidráulico para água quente e fria

### 3) Processo:

O processo da empresa acontece da seguinte forma:

1. Rastreamento de obras: os vendedores externos visitam obras nas cidades onde a Sole realiza atendimento e verificam se há interesse na colocação de sistema solar. De outro modo, o cliente interessado e ainda não visitado pela equipe da empresa, vai até a loja solicitar orçamento.
2. Orçamento: havendo interesse por parte do dono da obra, são verificadas informações do tipo: quantos pontos de água quente a obra terá, quantas pessoas morarão na casa, qual a posição solar onde estarão dispostos os coletores, entre outros. Assim, o orçamento é fornecido ao cliente com a possibilidade de a instalação ser realizada por instalador hidráulico contratado pela Sole ou contratado pelo próprio cliente, neste caso, a Sole oferece acompanhamento técnico da instalação do sistema.
3. Apoio: o orçamento também conterà, caso o cliente tenha interesse, algum sistema de apoio. Nos dias de pouco sol, geralmente durante o inverno, a água não esquentará o suficiente necessário para o consumo, sendo assim é necessária a instalação de equipamento que supra a necessidade de aquecimento como, por exemplo: serpentina em fogão à lenha ou lareira, aquecedor de água a gás, apoio elétrico nos reservatórios, entre outros.
4. Entrega e acompanhamento da obra: fechado o orçamento a empresa providencia a entrega dos produtos e instalação do mesmo, de acordo com o andamento da obra.
5. Verificação e quitação: Após a instalação são realizados testes e é feita a cobrança do cliente.

### **3.2.2 Força de trabalho**

Hoje a sociedade é composta por duas pessoas além da contratação de um funcionário. As funções estão divididas da seguinte forma:

- Sócio 1: Administrativo-financeiro
- Sócio 2: Coordenação das vendas e assistência técnica
- Funcionário: vendas e assistência técnica

### **3.2.3 Clientes e Mercados**

- 1) Principais mercados: a empresa atua no mercado varejista, de forma especializada na linha de sistema de aquecimento, em municípios da região da Serra Gaúcha e Vale do Taquari.
- 2) Os principais clientes da empresa são consumidores com obras residenciais e comerciais em andamento, construtoras, consumidores das classes A e B.

### **3.2.4 Fornecedores**

A Sole Aquecimento trabalha no geral com dois fornecedores para cada linha de produtos comercializada:

- a. Sistema solar consumo: Komeco e Enalter, ambas empresas brasileiras, uma com fábrica em Santa Catarina e outra em Minas Gerais e produtos etiquetados pelo Inmetro com Selo Procel.

- b. Sistema Solar Piscina: Megasol e Enalter, a primeira localizada no Paraná e a segunda em Minas Gerais. Apenas a Enalter possui produto verificado e certificado pelo Inmetro.
- c. Aquecedores a gás: Lorenzetti e Komeco, os produtos desta linha são obrigatoriamente certificados pelo Inmetro.
- d. Lareiras de alto rendimento: Amesti e Metavila, a primeira de origem chilena é importada por um distribuidor e posteriormente revendida à Sole Aquecimento. A segunda é gaúcha, estabelecida na cidade de Camaquã.
- e. Material hidráulico para água quente: Acqua System e Top Fusion. A primeira é de indústria argentina e revendida amplamente no Brasil por um importador, a segunda é brasileira estabelecida no estado de São Paulo.

O relacionamento com os fornecedores é estreito, conforme traz o site da Sole:

“Oferecer produtos de qualidade para a nossa empresa não é um diferencial, é uma obrigação, por isso nós buscamos constantemente os melhores fornecedores. Visitamos as fábricas, analisamos produto a produto e efetuamos testes, sempre com o objetivo de encontrar o melhor desempenho para cada cliente.

Não é raro desenvolvermos junto ao departamento de engenharia de cada fábrica novos produtos que atendam as demandas de nossa fria região.”

Limitações dos fornecedores: por ser empresa de pequeno porte, a Sole Aquecimento não possui estrutura financeira favorável para manter estoques volumosos, desta forma, em determinadas ocasiões vê-se com dependência da entrega de mercadorias por parte da fábrica que, por sua vez, enfrenta problemas com importação (nos casos de aquecedores a gás e lareiras) e disponibilidade do aço inox (principal matéria prima no caso da linha solar).

### **3.2.5 Parceiros**

Os principais parceiros da Sole Aquecimento, segundo seus diretores, são os instaladores hidráulicos que indicam a empresa nas obras onde estão trabalhando ou dão credibilidade aos produtos da empresa quando consultados pelos clientes.

A relação entre os instaladores e a Sole vem desde que um de seus sócios trabalhava em outra empresa do ramo. Sendo conhecido, obteve apoio dos instaladores quando abriu sua própria empresa.

Segundo Diego Jorge, um dos sócios, a relação deve ser amistosa com todos os instaladores, pois a empresa precisa deles para a execução de instalações com a realização de um bom trabalho, assim como eles dependem da empresa quando indicados aos clientes para as obras.

Ambos buscam o desenvolvimento de um bom trabalho, conforme cita Diego “não adianta termos o melhor produto se a instalação não for bem realizada. O segredo está exatamente neste ponto: aliar o melhor produto a uma instalação perfeita. Só assim poderemos satisfazer a necessidade do cliente.”

### **3.2.6 Concorrência e ambiente competitivo**

#### a) Ambiente competitivo

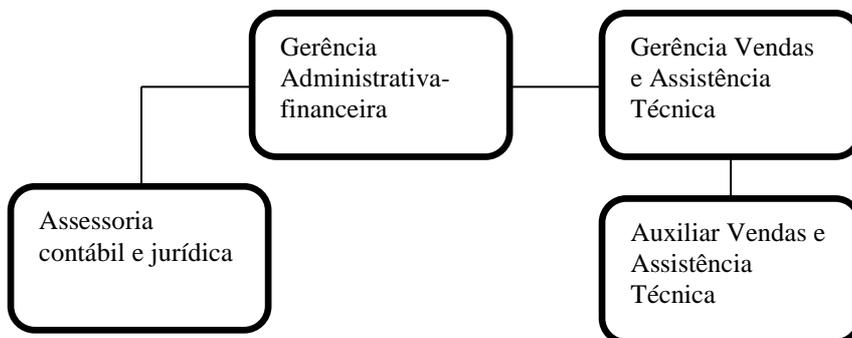
1. A empresa faz concorrência direta com organizações do mesmo ramo: Multiaquecimento e Solar Center.
2. Participação no mercado: a organização não sabe a parcela do mercado que possui na sua área de atuação.
3. Principais fatores que diferenciam a Sole de seus concorrentes: coletores em aço inox inovadores no mercado das regiões frias, a experiência técnica de um de seus sócios em muitos momentos consultado por empresas e instaladores de outros municípios, disponibilidade dos assistentes técnicos sete dias por semana, cordialidade no atendimento.
4. Algumas das principais mudanças no ambiente competitivo diz respeito a estruturação dos fornecedores e revendedores para atendimento de demandas de obras populares e ainda, prédios com sistema solar central.

### b) Desafios Estratégicos

Segundo os diretores da empresa, o principal desafio da Sole consiste na conquista de uma fatia maior no mercado especializado em aquecimento. Além do mais, desejam solidificar-se no sentido de serem capazes de importar produtos inovadores do mercado europeu. Paralelo ao citado, têm projeto para a construção de uma casa sustentável que servirá como *show room*, com todos os equipamentos em funcionamento, de modo a oferecer aos clientes a visualização e experimentação do sistema que está sendo adquirido.

### 3.2.7 Organograma

A empresa não mantém organograma estruturado, porém estão organizados em suas funções da seguinte forma:



Fonte: elaborado pela pesquisadora

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Foram utilizadas na pesquisa as seguintes técnicas de dados:

- Documentos: consistiu em dados que já existentes na empresa, coletados para outros fins. Foram informações encontradas em relatórios, documentos administrativos, entre outros.
- Registros em arquivos: arquivos físicos ou registros computador ou software de gestão.
- Observação participante: a pesquisadora participou da rotina empresa, atuando com o grupo, conversando e interpretando acontecimentos.
- Entrevistas com as pessoas envolvidas e clientes.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Foram seguidas as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso, utilizadas na formulação deste estudo e que refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões a serem feitas na literatura sobre o assunto e novas proposições ou hipóteses que possam surgir. As proposições teóricas ajudam a organizar melhor o foco da pesquisa de forma a adicionar dados e ignorar outros.

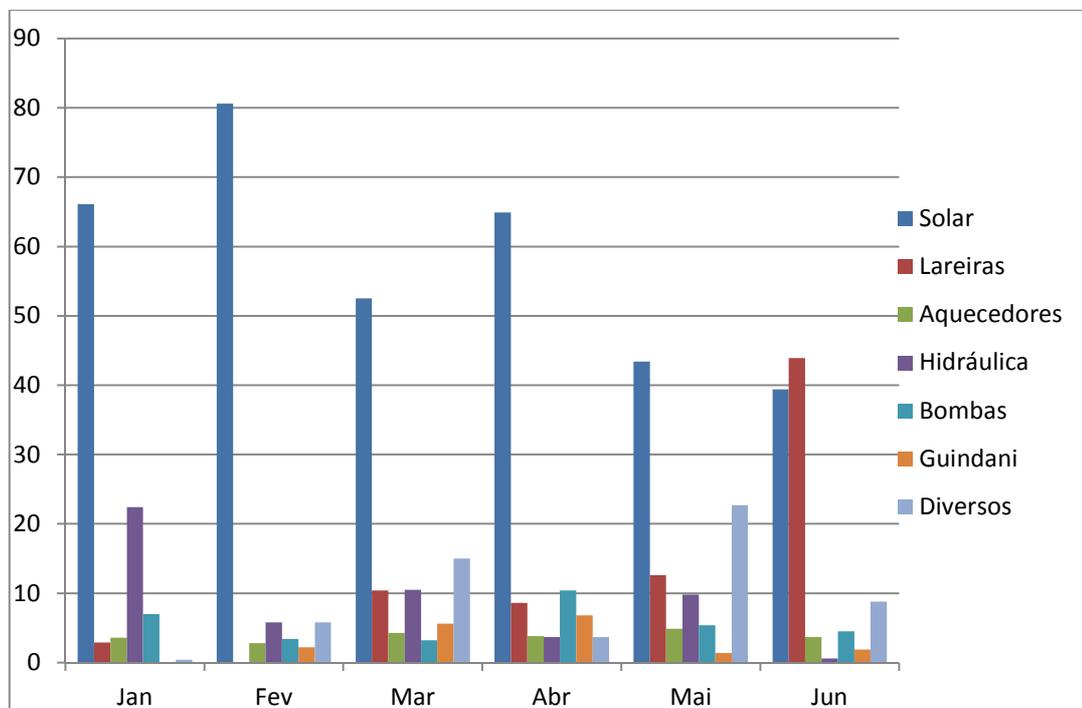
Por conseqüência, deverá ser utilizada a lógica de adequação ao padrão que “compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica (ou com várias outras previsões alternativas). Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna” (YIN, 2005, p.145).

## 4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso proposto neste trabalho trata da proposição de ferramentas de marketing que possam auxiliar a empresa Sole Aquecimento e a ser reconhecida como referência em produtos de qualidade e instalações bem realizadas e, como consequência, aumentar seu faturamento que hoje é cerca de dez vezes menor que o de sua concorrente direta de maior porte.

### 4.1 PRODUTO

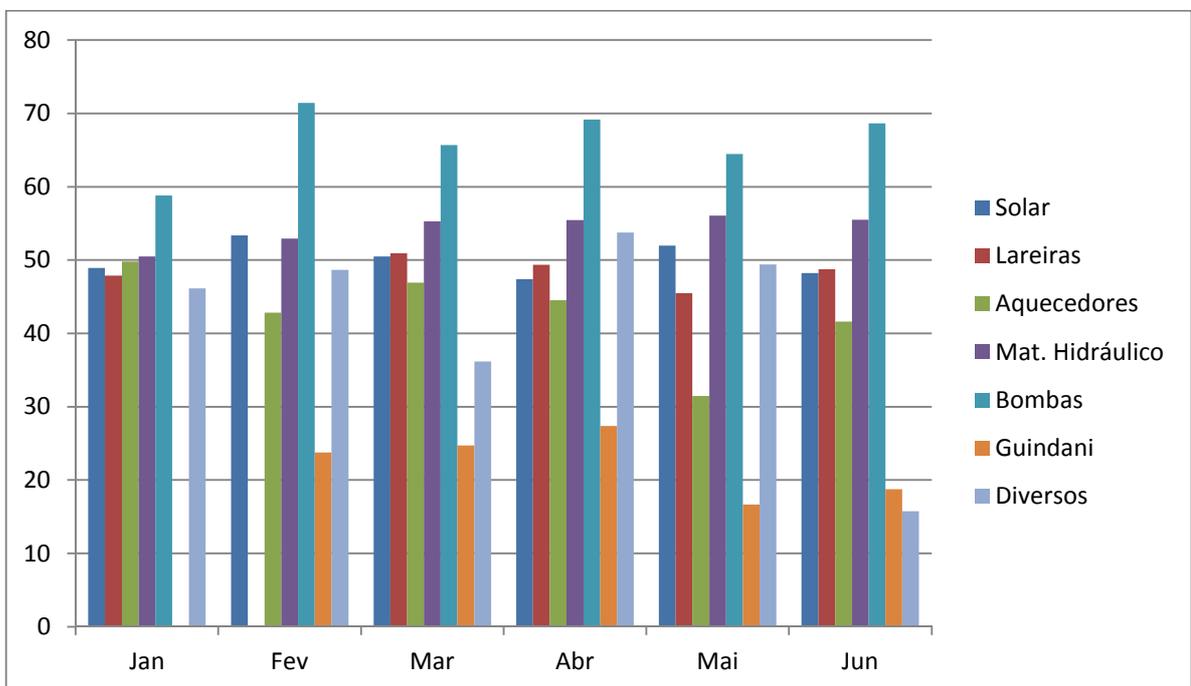
A Sole Aquecimento comercializa, conforme já citado neste trabalho, diversos produtos na linha de aquecimento de água e ambiente. Dados apresentados pela empresa demonstram a seguinte participação de cada linha de produtos em relação ao faturamento total da empresa no primeiro semestre de 2011:



Fonte: gráfico fornecido pela empresa

O gráfico apresentado acima demonstra certa sazonalidade em relação a algumas linhas de produtos: no mês de junho, em virtude das temperaturas mais baixas o volume de lareiras aumenta significativamente, em compensação, o material hidráulico é consumido em menor quantidade, devido às obras reduzirem sua intensidade de trabalho por causa das chuvas.

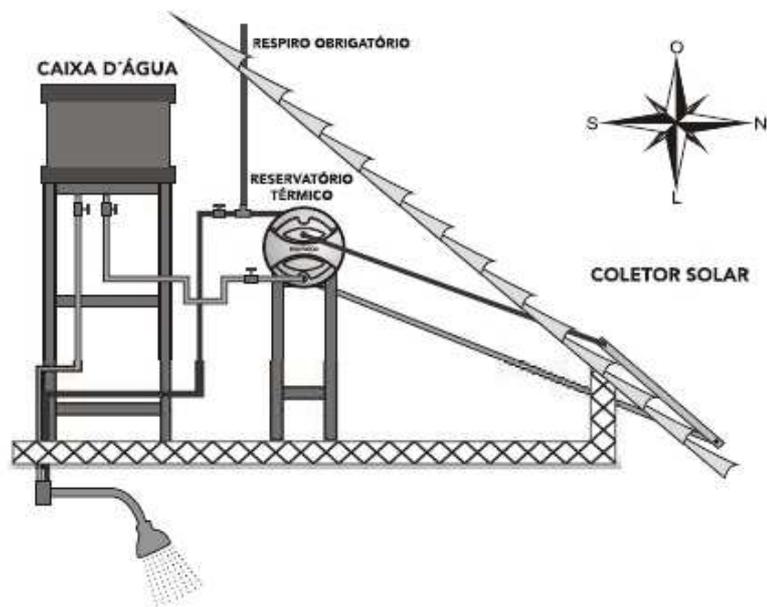
O percentual de lucratividade sobre cada linha de produtos também é medido pela empresa, conforme mostra o gráfico a seguir, referente ao primeiro semestre de 2011:



Fonte: gráfico fornecido pela empresa

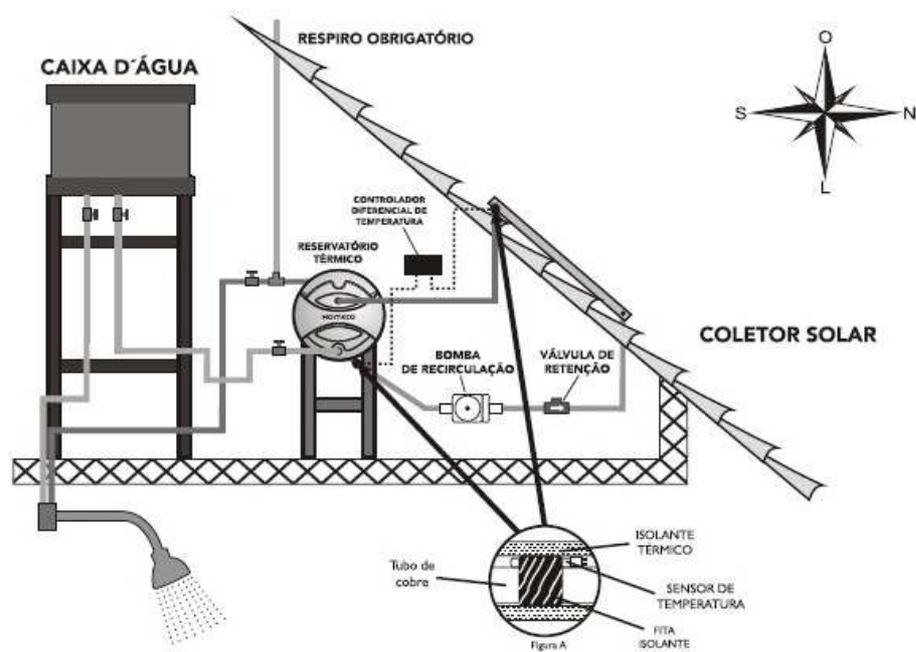
Segundo a direção da empresa, a grande maioria das vendas é feita de forma conjunta, ou seja, o cliente adquire o sistema de aquecimento solar de água que é composto, além de coletores e reservatório, por material hidráulico e, em alguns casos, por bomba pressurizadora e controlador diferencial de temperatura, conforme demonstração de instalações fornecida por um de seus fornecedores no manual do produto:

- Instalação por Termossifão – funcionamento por gravidade



Fonte: Manual de instalação Komeco

- Instalação com circulação forçada – utilização de bomba e controlador



Fonte: Manual de instalação Komeco

Sendo assim, a empresa escolheu como foco de trabalho o sistema de aquecimento solar que tem representado, em média, 57,81% do faturamento mensal da empresa e, por sua vez, proporciona a venda conjunta de material hidráulico que tem média de lucratividade de 54,27% e bombas e controladores com média de 66,35%.

## 4.2 ENTREVISTA COM CLIENTES

Segundo Kotler, “marketing é a arte de encontrar e desenvolver oportunidades, e lucrar a partir delas” (2009, p. 56). Sendo assim, ele continua definindo a “oportunidade de marketing como uma área de necessidade e interesse do comprador, em que existe uma grande probabilidade de a empresa atuar de forma lucrativa, satisfazendo esta necessidade” (2009, p. 57).

Existem três situações básicas que despertam oportunidades de mercado:

- 1) Pouca oferta de algum produto;
- 2) Oferta de produto ou serviço já existente, de maneira nova ou superior às demais;
- 3) Oferta de um novo produto ou serviço.

Como forma de ajudar a Sole Aquecimento na conquista de credibilidade junto ao seu mercado consumidor e sendo a revenda de produtos por outros industrializados sua forma de comercialização, optou-se pela situação de número 2, levando em consideração que já existem no mercado diversos modelos de sistemas solares, porém, a Sole tem a oportunidade de diferenciar-se com o equipamento em aço inox. Porém, devem ser buscadas outras formas de diferenciação para que seja agregado valor ao cliente, principalmente no que diz respeito à prestação de serviços.

Kotler propõe três métodos para encontrar ideias que aperfeiçoem um produto ou serviço já existente: método de detecção do problema, método ideal e método da cadeia de consumo.

O método de detecção do problema consiste em questionar os usuários alguma decepção com o produto e sugestões de melhoria. No método ideal, a empresa entrevista um grupo de consumidores e pede que os mesmos descrevam o produto em sua forma ideal. Há ainda o método da cadeia de consumo, quando a empresa entrevista consumidores e mapeia todos seus passos, desde a aquisição e utilização, até o descarte do mesmo.

Considerando o fato de a venda ser de um sistema de aquecimento, conforme Kotler (2009, p. 62), cabe a Sole não

“se concentrar apenas na venda de um valor de compra superior para o cliente. [...] deve também assumir a responsabilidade pela venda de valor de uso superior aos demais, e não deve considerar esta venda uma transação única, mas sim um relacionamento contínuo, visando à geração de um valor superior para o cliente, em cada momento”.

Sendo assim, como forma de direcionar seus esforços para o rumo certo, a Sole utilizou dois dos métodos apresentados: detecção do problema e cadeia de consumo através de questionamentos feitos aos seus clientes. Tal questionário seguiu modelo apresentado por Kotler (2009, p. 62) indicando como fonte artigo da *Harvard Business Review* tendo como seus autores Ian McMillan e Riat Gunther McGrath, conforme figura:

Utilização da cadeia de consumo para encontrar novas oportunidades

---

1. Como as pessoas sentiram ter necessidade de seu produto ou serviço?
2. Como os consumidores encontram sua oferta?
3. Como os consumidores fazem a seleção final?
4. Como os consumidores pedem e compram seu produto ou serviço?
5. Como seu produto ou serviço chega às mãos do consumidor?
6. O que acontece quando seu produto ou serviço chega às mãos do consumidor?
7. Como seu produto é instalado?
8. Como seu produto ou serviço é pago?
9. Como seu produto é armazenado?
10. Como seu produto é movimentado?
11. Com que finalidade o cliente usa seu produto?
12. Os clientes precisam de ajuda quando utilizam seu produto?
13. E as devoluções ou trocas?
14. Como é o conserto ou a manutenção de seu produto?
15. O que acontece quando seu produto é descartado ou deixa de ser utilizado?

---

Fonte: Ian C. McMillan e Riat Gunther McGrath, “Discovering New Points of Differentiation”, *Harvard Business Review*, jul.-ago. 1997, p. 133-45.

Fonte: Kotler (2009, p.62)

Inicialmente, o questionário sugerido pelos autores foi respondido pela direção da empresa e, posteriormente, um compilado de questões foi direcionado a alguns clientes com

sistema recentemente instalado. A intenção foi comparar a visão da empresa em relação ao seu processo, produto e instalação com as informações fornecidas por clientes há pouco tempo atendidos.

As respostas da direção da Sole foram as seguintes:

Como as pessoas sentem a necessidade de seu produto ou serviço?	Em busca do conforto da água quente e do ambiente aconchegante.
Como os consumidores encontram sua oferta?	Temos loja estabelecida em local de fácil acesso e com disponibilidade de estacionamento. Além do mais, temos site com atualização constante, participamos de feiras multisetoriais nos municípios onde trabalhamos, enviamos e-mails com notícias e divulgação de produtos para endereços cadastrados e ainda, visitamos as obras em andamento.
Como os consumidores fazem a seleção final?	Qualidade dos produtos e preço justo.
Como os consumidores pedem e compram seu produto ou serviço?	Entram em contato conosco ou tomam conhecimento de nossa empresa através de nossas visitas ou demais formas de divulgação da empresa. A partir daí, fornecemos orçamento do sistema desejado.
Como seu produto chega às mãos do consumidor?	Nós mesmos efetivamos as entregas de todos os produtos e material de instalação.
O que acontece quando seu produto chega às mãos do consumidor?	Se a instalação é adquirida junto com o produto, efetivamos a mesma. Caso contrário o cliente mesmo contrata a instalação.
Como seu produto é instalado?	O sistema é instalado por profissionais hidráulicos capacitados e nossa empresa fornece o acompanhamento técnico da instalação, sendo esta realizada através da Sole ou não.
Como seu produto ou serviço é pago?	Oferecemos parcelamento em até 10x, através de cheques, boletos ou cartão de crédito.
Como seu produto ou serviço é armazenado?	Na casa do cliente não existe armazenagem, os coletores são instalados sobre o telhado e o reservatório térmico abaixo do telhado,

	próximo a caixa d'água da residência.
Como seu produto ou serviço é movimentado?	Não há movimentação.
Com que finalidade o cliente usa seu produto?	Para aquecer a água utilizada nos chuveiros e torneiras em geral da residência.
Os clientes precisam de ajuda quando utilizam seu produto?	Não.
E as devoluções ou trocas?	As devoluções são raras, afinal trabalhamos com um produto que apenas poderá ser testado depois de instalado e utilizado. As trocas são realizadas assim que constatado o problema.
Como é o conserto ou a manutenção do seu produto?	Os consertos ou manutenções são realizados por técnico capacitado, na própria casa do cliente, onde o produto está instalado.
O que acontece quando seu produto é descartado ou deixa de ser utilizado?	A vida útil do sistema é longa. Porém, se não há mais utilidade para o sistema o mesmo é pode ser aproveitado por recicladores de metal.

Foram sugeridos pelo diretor da empresa, clientes com o sistema solar para aquecimento da água instalado entre os meses de junho e julho de 2011. Para estes usuários, foi realizado o questionário abaixo descrito juntamente com as citações feitas pelos clientes em relação a cada item, a entrevista completa consta em anexo a este trabalho.

Como surgiu a necessidade de procurar a Sole Aquecimento?	Nesta questão os clientes que tinham suas casas em obra já haviam se programada para a instalação de aquecimento solar, para os demais, com residências já em uso, foram despertados pela intensidade do frio e a deficiência dos sistemas elétricos.
Como encontrou a Sole Aquecimento?	Conhecidos e indicações foram os principais formas de chegar até a Sole e houve ainda um cliente que foi visitado em sua obra.
Qual o fator de decisão no momento do fechamento da compra?	Confiabilidade na equipe, amizade, condições de pagamento, preço, marca, garantia ilimitada dos coletores em inox.

Houve dificuldade no manuseio do equipamento? Foram fornecidos esclarecimentos em relação às dificuldades?	Não há necessidade de manuseio e o funcionamento do sistema foi explicado.
Se houve necessidade de assistência técnica, troca ou reparo nos produtos e sistemas, como foi o atendimento?	Alguns clientes necessitaram de assistência técnica que aparentemente está caracterizada por demorada. Alguns ainda aguardam conserto.
Qual a satisfação geral com o produto adquirido, supriu sua necessidade, alcançou as expectativas, houve alguma decepção com o sistema adquirido?	Grande parte dos clientes mostrou-se parcialmente satisfeito, porém parte das reclamações diz respeito ao produto.

Os resultados obtidos nas entrevistas com os clientes e em reunião com os envolvidos nos setores de vendas e assistência técnica da empresa serviram como base para o desenvolvimento do plano de marketing a seguir apresentado.

### 4.3 PLANO DE MARKETING

#### 4.3.1 Resumo Executivo

A Sole Aquecimento trabalha no mercado de aquecimento de água e ambientes, oferecendo aos seus clientes opções como aquecimento solar para água de consumo e piscina, aquecimento de ambientes, aquecedores gás e material hidráulico. Hoje atua na região da Serra e Vale do Taquari do estado do Rio Grande do Sul com outros dois concorrentes diretos, também especializados.

O sistema de aquecimento solar representa hoje a maior parte do faturamento mensal da empresa e, em termos de mercado, tem tido crescimento anual significativo. Desta forma, a empresa optou pelo foco neste produto que, inclusive, propicia venda conjunta de material hidráulico e bombas e pressurizadores, produtos mais lucrativos, de acordo com controles financeiros da Sole.

Diante deste cenário, a Sole está empenhada em aumentar sua participação no mercado, investindo na promoção de sua marca e com muita atenção no atendimento ao cliente e prestação de assistência técnica aos sistemas instalados. Deve-se levar em consideração ainda, a rígida avaliação por parte da empresa dos produtos comercializados e a conquista de produtos com diferenciais importantes para a praça atendida.

Fazendo uso da larga experiência dos sócios e do colaborador que formam a equipe da Sole, a empresa chegará ao final de 2012 com considerável aumento do faturamento e como referência de atendimento de excelência.

#### **4.3.2 Análise da situação**

A Sole Aquecimento foi fundada no ano de 2007 por um empreendedor com experiência no mercado de aquecimento solar e demais formas de aquecimento de água e ambiente. Na ocasião já existia uma empresa trabalhando no setor de forma especializada, hoje são duas empresas, além da Sole. O mercado está em expansão conforme informa reportagem publicada na Revista Abrava de Maio de 2011:

“No ano passado, a produção de coletores solares cresceu 21,1% em relação ao ano anterior, conforme pesquisa realizada pelo departamento de Aquecimento Solar (DASOL). Foram produzidos 967 mil m<sup>2</sup>, o maior volume anual já registrado. [...] Diante dessa produção, a área acumulada de aquecedores solares no Brasil chegou a 6,24 milhões de metros quadrados. Para o DASOL, o crescimento da produção é resultado do fortalecimento das ações de eficiência energética e da utilização de fontes limpas de energia, como o Aquecimento Solar. Além de coletores solares, a pesquisa também abrangeu os reservatórios térmicos, componente igualmente importante dos sistemas de aquecimento solar. Em 2010 foram fabricadas 123 mil unidades de reservatórios, que equivalem a um volume de armazenagem de 45,2 milhões de litros. [...] Ainda, de acordo com o estudo, as vendas de sistemas de aquecimento tiveram maior concentração na região Sudeste, com 75,7%. Outros destaques foram as regiões Sul e Centro-Oeste, respectivamente com 10,5% e 9,3% de volume de vendas. [...] Inicialmente, 45% das empresas esperavam crescimento entre 10% e 20%, mas a pesquisa revelou que para 70% das empresas esse crescimento ultrapassou os 20%. Para 2011, a maioria dos fabricantes espera crescimento de até 20%.”

A empresa acredita no marketing como ferramenta-chave para desenvolver a marca e o conhecimento do produto solar, assim como aumentar sua base de clientes.

#### 4.3.2.1 Resumo do mercado

O mercado da Sole Aquecimento compõe-se de consumidores individuais com residências em construção ou que desejem utilizar energias renováveis para aquecimento da água de consumo da família.

A empresa entende que os instaladores hidráulicos são parceiros importantes em relação aos clientes. Em muitos casos, constituem fator de decisão para os clientes.

Os segmentos-alvo foram divididos da seguinte forma:

<b>Segmento-alvo</b>	<b>Necessidades do segmento</b>
Consumidores com residências em obras	Sistema de aquecimento de água dimensionado para sua residência, com opções para todas as estações do ano.
Consumidores com casa/apto pronto	Sistema de aquecimento de água eficiente que valha a pena financeiramente em relação ao sistema elétrico.
Instaladores hidráulicos	Facilidade de instalação e indicação para obras.
Arquitetos e engenheiros	Conhecimento sobre o sistema de forma a projetar o sistema ideal para cada residência e poder oferecer opções aos seus clientes.
Construtoras	Instalação de sistema de aquecimento que minimize custos dos futuros moradores da obra e valorize o imóvel em construção.

##### a) Demografia do mercado

Com as informações obtidas através dos arquivos históricos da empresa, ou seja, dos clientes que até hoje adquiriram os sistemas de aquecimento, montou-se o seguinte perfil de cliente:

- Fatores geográficos: A área de atuação da empresa, hoje restrita a alguns municípios da Serra Gaúcha e Vale do Taquari, pode ser expandida ainda dentro das regiões citadas.
- Fatores demográficos: Famílias com composição de 2 a 4 pessoas, integrantes das classes média e alta. O interesse parte de adultos, homens ou mulheres, porém a decisão é tomada em conjunto com o outro integrante do casal.
- Fatores comportamentais: Consumidores que buscam o conforto da água quente e o banho com pressão na água durante os dias mais frios do inverno; Consumidores que buscam a redução nos custos de aquecimento da água; Consumidores que residem no interior e buscam aliar a utilização diária do fogão à lenha a possibilidade de aquecimento da água.

b) Benefícios

- Produtos de qualidade: Os consumidores investem valores consideráveis em busca de um produto que atenda às necessidades do sistema a ser instalado e às características de sua casa e região, por isso exigem produtos de qualidade e certificados pelo Inmetro.
- Garantia e assistência técnica: garantias estendidas e assistência técnica rápida e disponível, caso seja necessário. Nenhum cliente gostaria de ficar sem água quente por falta no sistema instalado, por isso buscam disponibilidade para atendimento e prestação de assistência em qualquer horário.
- Atendimento: atenção e domínio sobre as instalações e possibilidades de aquecimento é o mínimo que o vendedor pode oferecer aos seus clientes. Cada instalação deve respeitar as características da residência. O cliente busca alguém que possa lhe oferecer as melhores opções para sua casa.
- Valorização do imóvel: imóveis com esperas ou aquecimento solar instalados representam hoje agregação de valor.

A Sole busca trabalhar com foco na diferenciação, oferecendo aos seus clientes produtos de qualidade aliado a uma instalação excelente e atendimento amplamente satisfatório, conforme traz o site da empresa: “Não apenas vendemos produtos de qualidade,

pois isso é obrigação de qualquer empresa que queira entrar no mercado, nosso desejo é oferecer a melhor experiência ao nosso cliente, aliando um excelente atendimento, uma instalação perfeita e o banho mais gostoso”.

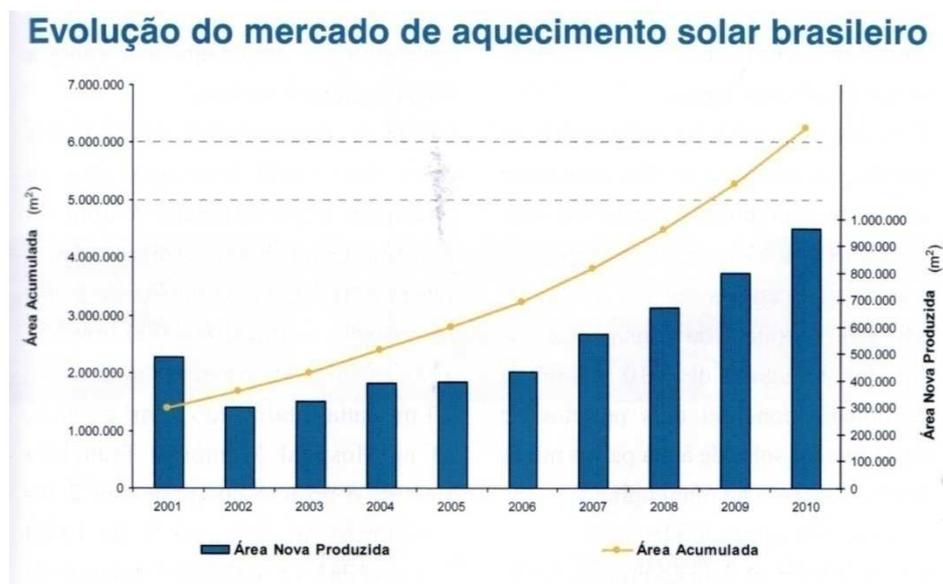
c) Tendências do mercado

O crescimento no uso das energias renováveis aliado ao desenvolvimento do mercado imobiliário local, exigem da Sole novas modalidades de negociação como instalações de aquecimento solar central para grandes obras como edifícios e kits de aquecimento solar para obras populares. Ambas estão sendo comercializadas pela empresa através de projetos especiais, devendo apenas tornar estas modalidades conhecidas por parte dos segmentos-alvo.

Os consumidores também buscam produtos com longa vida útil e que durante este período sejam altamente eficientes.

d) Crescimento do mercado

O mercado de aquecimento solar brasileiro tem crescido anualmente, conforme reportagem da Revista Abrava que traz pesquisa do DASOL desta instituição. Da mesma forma, localmente o crescimento também acontece a partir do número de empresas, sejam especializadas ou não, que hoje comercializam sistemas de aquecimento solar.



Fonte: Revista Abrava, Ed. 291, maio 2011.

As políticas de crédito do governo federal voltadas às obras populares e o constante aumento dos integrantes da classe média brasileira tornam maior o interesse desta população por sistemas de aquecimento sustentáveis. Paralelo a isso, a região tem constatado um grande crescimento no setor imobiliário, sendo o sistema de aquecimento solar uma forma de valorização dos imóveis.

#### 4.3.2.2 Análise SWOT

A análise SWOT abaixo evidencia as principais forças e fraquezas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças que se apresentam a Sole:

a) Forças

- Conhecimento amplo dos sistemas de aquecimento, capacidade técnica;
- Produto (coletor solar em inox) inovador no mercado e que atende as exigências do clima desfavorável da região;
- Produtos de qualidade;
- Preço acessível, compatível com o mercado.

b) Fraquezas

- Necessidade de recorrer a capital externo para promover o crescimento do negócio;
- Falta de reconhecimento da marca;
- Equipe pequena e dependente de mão de obra terceirizada;
- Falta de certificação do Inmetro para coletor de aço inox.

c) Oportunidades

- Crescente demanda por sistemas de aquecimento que utilizem energias renováveis;
- Melhora na capacidade econômica das famílias;

d) Ameaças

- Concorrência já estabelecida no mercado;
- Retração da economia que possa ter efeito sobre o investimento dos consumidores em itens de conforto;
- Clima desfavorável, com inverno muito rigoroso ou chuvas excessivas que reduzam a intensidade de trabalho nas obras;

#### 4.3.2.3 Concorrência

O crescimento do mercado de aquecimento solar faz com que muitas empresas passem a comercializar seus componentes. De forma especializada, o número de concorrentes é menor, porém tem crescido nos últimos anos. Como consequência, cresce a pressão por preços mais competitivos e a procura por mão de obra especializada. Os principais concorrentes da Sole são hoje:

- Multiaquecimento: há onze anos no mercado, a empresa atende a Região da Serra, Vale do Taquari e a Grande Porto Alegre, através de duas filiais, uma em Gramado e outra em Porto Alegre. Possui equipe própria de instalação, porém, eventualmente contrata mão de obra terceirizada. É muito forte no mercado, por ter sido a primeira empresa do setor e consolidar sua marca durante este período. Também são representantes exclusivos no Rio Grande do Sul da fábrica de solar Transsen.
- Solar Center: empresa mais recente no mercado, tem cerca de dois anos de existência. Atende municípios da serra gaúcha. Também possui equipe interna de instalação.

Mantém equipe de vendas que atua de forma agressiva no mercado, visitando muitas obras.

A equipe reconhece a força da concorrência, porém a Sole pode consolidar-se no mercado com produtos de qualidade e inovadores, além de excelência no atendimento como diferencial competitivo.

#### 4.3.2.4 Produtos

Na linha de aquecimento solar, a Sole Aquecimento oferece aos seus clientes reservatórios térmicos e coletores solares, além de todo material hidráulico para instalação e opções de sistemas auxiliares para dias de pouca intensidade solar ou chuvosos. Os diferenciais em relação ao produto oferecido pela concorrência são:

<i>Produto</i>	<i>Sole Aquecimento</i>	<i>Benefício</i>	<i>Concorrência</i>
Coletores	Tubos de elevação em aço inox	<i>Não sofrem danos em caso de congelamento da água</i>	Tubos de elevação em cobre
	10 tubos de elevação	<i>Aquecimento de maior quantidade de água por vez.</i>	7 ou 8 tubos de elevação
	Garantia ilimitada para congelamento e 5 anos para defeito de fabricação		Garantia de 5 ou 10 anos para defeitos de fabricação
	Caixa de alumínio sem emendas	<i>Menor possibilidade de infiltração</i>	Caixa de alumínio com quatro emendas
	Chapa de proteção traseira da caixa de alumínio vedada com borracha	<i>Menor possibilidade de infiltração</i>	Chapa de proteção fixada com rebites
	Isolamento térmico em poliuretano injetado na caixa	<i>Maior isolamento térmico.</i>	Isolamento térmico em lã de vidro ou papelão

	Revestimento de manta de alumínio	<i>Reflexão do calor</i>	Sem revestimento
	Chapa de absorção abraça tubo de elevação	<i>Maior troca de calor</i>	Chapa de absorção trançada
Reservatório térmico	Chapa em aço inox liga 304, espessura 0,6mm no corpo e 0,8mm nas calotas	<i>Quanto mais grossa a chapa, maior a vida útil do produto</i>	Chapa em aço inox espessura de 0,3mm ou 0,4mm.
	Reservatório interno com friso	<i>Maior resistência</i>	Chapa lisa, sem frisos
	Isolamento térmico em poliuretano expandido, camada de 6 cm a 8 cm	<i>Maior capacidade térmica</i>	Isolamento em lã de vidro ou camada menor de poliuretano
	Resistência elétrica em aço inox	<i>Maior resistência a rompimentos</i>	Resistência elétrica em cobre
	Termostato de bulbo	<i>Maior contato com a água, melhor leitura</i>	Termostato de encosto
	Circulação térmica cruzada	<i>Maior troca térmica do reservatório</i>	Esperas em apenas um dos lados do reservatório
	Esperas em 1"	<i>Maior vazão d'água</i>	Esperas em ¾
	Três pés de fixação para reservatórios acima de 500l	<i>Maior resistência ao peso do reservatório cheio d'água</i>	Dois pés de fixação

#### 4.3.2.5 Fatores-chave para o sucesso

Levando em consideração as informações trazidas pelos clientes nas entrevistas realizadas e, a partir do dia-a-dia da empresa, a direção entende que ainda faltam alguns esclarecimentos por parte dos clientes em relação ao funcionamento do sistema solar como um todo. Vê como fator-chave para o sucesso investir em formas de instruir seus clientes

sobre o sistema solar assim como melhorar significativamente a assistência técnica fornecida às instalações.

#### 4.3.2.6 Questões fundamentais

Utilizando como base os dados financeiros e de clientes dos primeiros anos de funcionamento da empresa e observando os fatores-chave para o sucesso elencados, para a Sole são questões fundamentais:

- Ser reconhecida pelos consumidores como empresa referência em produtos de qualidade e assistência técnica de excelência;
- Buscar estabilidade financeira através de um fluxo de caixa equilibrado e em constante avaliação;
- Monitorar a satisfação dos clientes de forma que a empresa seja motivo de indicação para outros consumidores.

#### **4.3.3 Estratégia de marketing**

Focar as ações da Sole no atendimento aos clientes e nas instalações parece ser a melhor estratégia. Trabalhar com excelência nos itens citados fará com a empresa torne-se referência positiva em termos de aquecimento de água, seu diferencial será a diferenciação no atendimento. Com clientes satisfeitos e estabilidade financeira, a empresa pode expandir sua área de atuação e aumentar sua fatia no mercado.

#### 4.3.3.1 Missão

A missão da Sole Aquecimento é proporcionar conforto e bem estar para seus clientes, através de eficientes sistemas de aquecimento, aliando o melhor produto ao melhor atendimento.

#### 4.3.3.2 Objetivos de marketing

- Aumentar gradativamente participação no mercado, com aumento do faturamento em 100%;
- Alcançar 100% de satisfação dos clientes em relação ao atendimento e assistência técnica.

#### 4.3.3.3 Objetivos financeiros

- Aumentar margem de lucro, resultado de redução de custos e aumento do faturamento (metas conforme DRE de projeção);
- Alcançar estabilidade positiva no fluxo de caixa semestral, com superávit crescente em 3% ao mês;

#### 4.3.3.4 Mercados-alvo

Levando em consideração o contínuo aumento do mercado solar nos últimos anos, a Sole, que hoje atende alguns municípios da região da Serra e Vale do Taquari, deverá atender

outros municípios nestas mesmas regiões, expandindo sua área de atuação, sem grandes custos.

Nestas regiões trabalhar fortemente nas obras em andamento e que ainda iniciarão em busca de ser presença constante nos orçamentos dos clientes. Procurar realizar ações no sentido de tornar a marca conhecida para arquitetos, engenheiros e construtoras. Da mesma forma, buscar desenvolver a parceria já existente com os instaladores hidráulicos, em busca de indicações junto aos seus clientes.

#### 4.3.3.5 Posicionamento

A Sole trabalhará com uma estratégia de diferenciação em relação aos seus produtos e atendimento. Buscará ser referência em produtos de qualidade e atendimento impecável com instalações dos equipamentos perfeitas e esclarecimentos ao cliente referente ao sistema solar.

#### 4.3.3.6 Estratégias

O objetivo é posicionar a Sole Aquecimento diante dos mercados-alvo como empresa excelente em termos de sistemas de aquecimento, seja em relação a produtos ou instalações e assistência técnica. Para isso, trabalhará o seguinte mix de marketing:

- Preço: o preço será determinado a partir dos custos gerais da empresa e índices de lucratividade desejados, porém sem deixar de observar o mercado e sempre trabalhando com a valorização do produto.
- Distribuição: os produtos serão entregues nas obras e/ou residências dos clientes, na praça hoje trabalhada pela empresa, assim como nas áreas para onde a mesma será expandida. Paralelo ao acima, deverão ser observados com cuidado os saldos em estoque de forma a manter os produtos sempre a disposição, e a divulgação do endereço do show room/loja onde o cliente pode visualizar os produtos.

- Promoção: serão utilizados diversos meios para a promoção da marca e empresa, entre elas: criação de informativo impresso dirigido aos encanadores com dicas de instalação e novidades do setor; news letter com novidades da Sole e produtos para engenheiros, arquitetos e construtoras; participação em feiras multisetoriais na praça atendida pela empresa; intensificar colocação de placas da empresa nas obras dos clientes;
- Produto: observar certificação do Inmetro aos produtos que ainda não tem e salientar aos clientes as garantias de cada peça, seja para defeitos de fabricação ou por congelamento; Conquistar Selo Qualisol (Programa de Qualificação de Fornecedores de Sistemas de Aquecimento Solar), fornecido pela Abrava (Associação Brasileira de Refrigeração, Ar Condicionado, Ventilação e Aquecimento).
- Palpabilidades: a Sole vende o conforto incomparável de um bom banho quente, sendo assim, deve tornar este momento prazeroso para seu cliente. Prestando a atenção no ponto de venda com o acesso, organização e temperatura do ambiente. Os carros da empresa deverão ser mantidos limpos, assim como as caixas de ferramentas e pastas utilizadas para vendas e prestação de serviço. Os instaladores terceirizados deverão vestir jaleco da Sole Aquecimento durante as instalações em clientes da empresa e o material hidráulico será entregue de forma organizada, sempre dando ciência ao cliente do que está sendo utilizado em sua obra. Observar sempre a limpeza e organização das instalações, com acompanhamento técnico constante da empresa.
- Pessoas: desenvolver programa de treinamento em vendas e gestão, além de cursos sobre a área técnica, realizados nos próprios fornecedores. Duas vezes ao ano promover treinamentos para os instaladores hidráulicos sobre os produtos e sistemas comercializados pela Sole. Desenvolver trabalhos em prol do fortalecimento da parceria com estes profissionais. Para os colaboradores da loja, manter benefícios de auxílio saúde e promover reuniões periódicas.
- Processo: a entrega dos produtos apenas é completa após a instalação do sistema. Sendo assim, todo o processo deve ser cuidadosamente observado pelos colaboradores e sócios da empresa, desde a chegada no cliente até a testagem do sistema. As palpabilidades serão importantes durante o processo de venda e instalação do produto. Organização é fator-chave.

#### **4.3.4 Projeções Financeiras**

As projeções financeiras prevêm aumento gradual do faturamento, agregando valor ao produto e por conseqüência, reduzindo o custo da mercadoria vendida. A estrutura permanece enxuta com expectativa de redução dos custos fixos, e previsão de contratação após o limiar de 160 mil reais de faturamento quando as despesas deverão ser mantidas. Tais ações concretizarão um aumento também gradual do lucro líquido em cerca de em média 1% ao trimestre, conforme demonstrativo de resultados (Anexo 02).

#### **4.3.5 Controles**

Como forma de manter o plano de marketing da Sole Aquecimento alinhado com seus objetivos ao longo de sua implementação, serão necessários controles periódicos, inclusive para avaliar sua eficácia. Serão controlados os seguintes índices:

- Receitas
- Despesas
- Satisfação do cliente
- Ações de promoção da marca/empresa
- Horas em colaborador/treinamento

## 5 AVALIAÇÃO DO PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler (2009, p. 225), antes de iniciar a implementação do plano de marketing, a direção da empresa deve verificar sua solidez. Deve também criar um aplicativo de controle informatizado, que possa ser utilizado por todos na empresa. Sugere ainda que sejam aplicadas algumas perguntas, as quais, caso não sejam respondidas em parte ou no todo, indicarão que o plano deverá ser modificado.

### Que perguntas o gestor sênior deve formular sobre um plano de negócios?

1. O plano especifica algumas oportunidades novas e empolgantes? Ele também levou em conta as principais ameaças?
2. O plano é claro na definição dos segmentos-alvo do mercado e de seu potencial relativo?
3. Os clientes em cada segmento-alvo considerarão nossa oferta superior?
4. As estratégias parecem coerentes? Estão sendo utilizadas as ferramentas corretas?
5. Qual a probabilidade de que o plano alcance os objetivos declarados?
6. O que o gestor eliminaria se atendêssemos apenas a 80% de sua solicitação?
7. O que o gestor adicionaria se atendêssemos a 120% de sua solicitação?

Fonte: Kotler (2009, p. 226)

Sugere-se a empresa aplicar o questionário acima, de forma a verificar se atende aos anseios dos sócios em relação à sua empresa.

### 5.1 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método de estudo de caso apresenta como limitações a falta de rigor da pesquisa, uma possível negligência da pesquisadora em relação a evidências equivocadas e visões tendenciosas e pouca base para generalização científica, já que se aprofunda em apenas uma empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisa coordenada pelo Sindicato do Comércio Varejista de Bento Gonçalves, realizada de porta-em-porta nos estabelecimentos comerciais desta cidade, despertou para uma realidade conhecida de muitos, porém com poucas ações no sentido de melhorá-la: grande parte das empresas pertencentes a categoria comércio varejista, seja de bens ou serviços, não mantém controles que possibilitem maior firmeza na tomada de decisões em busca da saúde financeira de sua empresa.

A empresa objeto de estudo deste trabalho, um pouco a frente da grande maioria, já possui controles financeiros, porém faltava-lhe a estratégia de marketing. Este trabalho se propôs a desenvolver plano de marketing, analisando ferramentas que pudessem ser aplicadas ao comércio varejista, no sentido de auxiliar a empresa citada na conquista da credibilidade do seu mercado consumidor e conseqüente melhoria nas questões financeiras da mesma.

Com base na metodologia escolhida para este trabalho, foram realizadas pesquisas sobre o referencial teórico de marketing. Também foram coletadas diversas informações junto à empresa através da análise de documentos e arquivos, além de reuniões como a direção da empresa e entrevistas com clientes.

Esta pesquisa objetivava então, sugerir ferramentas de marketing para a empresa Sole Aquecimento, propondo ações que a auxiliem na melhoria de sua imagem junto ao mercado.

Os objetivos específicos de caracterizar o mercado na qual a empresa está inserida, analisando micro e macro ambiente, definir o mercado-alvo a ser focado e desenvolvido pela empresa e o mix de marketing direcionado a produtos e serviços, foram aplicados no desenvolvimento do plano de marketing formulado para a empresa e baseado no referencial teórico apresentado nesta pesquisa.

A pesquisadora acredita ter alcançado as metas propostas no início deste estudo e considera plenamente viável a aplicação em outros estabelecimentos do comércio. Os índices de mortalidade de empresas do setor, justificam sua relevância, já que na formulação de um plano estruturado de marketing, são realizadas reflexões diversas sobre os muitos ambientes

onde a empresa está inserida e como a mesma estará preparada para conquistar o crescimento que todas almejam.

Assim, conclui-se que a pesquisa cumpriu seu objetivo, pois delineou ferramentas e ações de marketing para apoio ao crescimento da Sole Aquecimento conforme proposto inicialmente.

Salienta-se ainda que a metodologia adotada de entrevistas com os clientes permanecerá sendo aplicada juntamente com pesquisa de satisfação em busca de correção de rumos na empresa. Tal elemento foi considerado relevante e de interesse para a direção da Sole.

Como continuidade deste estudo, sugere-se a verificação da solidez do plano apresentado em relação aos interesses da empresa, assim como, em caso positivo, sua aplicação e controle periódico, juntamente com as demais verificações já realizadas pela empresa.

## REFERÊNCIAS

**BAKER, Michael J. Administração de Marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.**

**BARROS, A. de J.P. de; LEHFELD, N.A. de S. Projeto de pesquisa: propostas metodológicas. 12ed. Petrópolis: Vozes, 2001.**

CAPACITAÇÃO faz taxa de mortalidade de pequenas empresas diminuir; aponta pesquisa. **Época Negócios Online**, 25 ago. 2010. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI165991-16357,00-CAPACITACAO%20FAZ%20TAXA%20DE%20MORTALIDADE%20DE%20PEQUENA%20EMPRESAS%20DIMINUIR%20APONTA%20PE.html>>. Acesso em: 30 mar. 2011.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

GOMES, ISABELA MOTTA. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing.** Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2005.

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

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Ediouro, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** São Paulo: Atlas, 2000.

SAS: um mercado em franca expansão no Brasil. **Revista Abrava**, São Paulo, ed. 291, p.24, maio. 2011.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RS – SEBRAE RS. **Aposte na sua empresa: como melhorar a gestão financeira, a formação de equipes e fazer do marketing um trampolim para novos negócios.** Porto Alegre: Globo, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.**

<http://bdcomerciobg.blogspot.com/>

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

[www.sindilojasbg.com.br](http://www.sindilojasbg.com.br)

## ANEXO 01 - ENTREVISTA COM CLIENTES

*Por telefone.*

Cidade: **Bento Gonçalves**

Cliente: **Inez Possamai Bortolini**

Sistema/produto adquirido: **reservatório e serpentina**

- Como surgiu a necessidade de procurar a Sole Aquecimento?

*Frio. Necessidade de maior aquecimento da água.*

- Como encontrou a Sole Aquecimento?

*Vendedor ficou conhecido em uma obra do seu filho. Então tornou-se amigo.*

- Qual o fator de decisão no momento do fechamento da compra?

*Vendedor já era conhecido e sempre foi simpático, cumprimentava sempre. Nem orçou com outras empresas.*

- Houve dificuldade no manuseio do equipamento? Foram fornecidos esclarecimentos em relação às dificuldades?

*Não.*

- Se houve necessidade de assistência técnica, troca ou reparo nos produtos e sistemas, como foi o atendimento?

-

- Qual a satisfação geral com o produto adquirido, supriu sua necessidade, alcançou as expectativas?

*Maios ou menos. Água do cano esfria muito rápido, entre um banho e outro tem que esperar vir água quente.*

*Por telefone.*

Cidade: **Bento Gonçalves**

Cliente: **Lourdes Menoncin**

Sistema/produto adquirido: **reservatório, coletores e serpentina**

- Como surgiu a necessidade de procurar a Sole Aquecimento?

*Fazia tempo que queria. Proximidade com a filha fez adiantar.*

- Como encontrou a Sole Aquecimento?

*Filha é consultora do Sebrae e conheceu em visita a empresa.*

- Qual o fator de decisão no momento do fechamento da compra?

*Amizade.*

- Houve dificuldade no manuseio do equipamento? Foram fornecidos esclarecimentos em relação às dificuldades?

*Não.*

- Se houve necessidade de assistência técnica, troca ou reparo nos produtos e sistemas, como foi o atendimento?

-

- Qual a satisfação geral com o produto adquirido, supriu sua necessidade, alcançou as expectativas?

*Tudo certo. Porém água não está esquentando agora no inverno com o sol. Achava que iria esquentar mais.*

*Por e-mail.*

Cidade: **Bento Gonçalves**

Cliente: **Livanir Cenci**

Sistema/produto adquirido: **coletores**

- Como surgiu a necessidade de procurar a Sole Aquecimento?

*Eu precisava do produto e a sole passou na obra e localizou-me através dos pedreiros.*

- Como encontrou a Sole Aquecimento?

*Conforme anterior*

- Qual o fator de decisão no momento do fechamento da compra?

*Produto anti-congelamento vitalício.*

- Houve dificuldade no manuseio do equipamento? Foram fornecidos esclarecimentos em relação às dificuldades?

*Não precisei manusear.*

- Se houve necessidade de assistência técnica, troca ou reparo nos produtos e sistemas, como foi o atendimento?

*Olha..comprei produto anti-congelamento eternamente, porém na primeira geada deu problema...A assistência foi demorada porque a Sole não tinha os produtos para reposição.*

- Qual a satisfação geral com o produto adquirido, supriu sua necessidade, alcançou as expectativas?

*Supriu as necessidades até dar o primeiro problema..Após esse problema e solução, tenho impressão que elas estão aquecendo menos.....agora estou aguardando...Se der problema de congelamento novamente ou de pouco aquecimento, vou pedir que as placas sejam retiradas e que devolvam o valor pago e trocarei por outras de outra empresa, pois se isso ocorrer a Sole está sendo vendendo “gato por lebre”.*

*Por e-mail.*

Cidade: **Bento Gonçalves**

Cliente: **Marcelo Cogheto**

Sistema/produto adquirido: **Reservatório e coletores**

- Como surgiu a necessidade de procurar a Sole Aquecimento?

*Surgiu através de indicações de outras pessoas, com boas referências, com uma condição de preço justa.*

- Como encontrou a Sole Aquecimento?

*Através de indicação.*

- Qual o fator de decisão no momento do fechamento da compra?

*A condição de pagamento e preço, aliado a marca do produto ofertado ( por ser conhecida ).*

- Houve dificuldade no manuseio do equipamento? Foram fornecidos esclarecimentos em relação às dificuldades?

*Não, a princípio o equipamento é bem simples e foi explicado no momento da instalação o produto os cuidados e funcionamento.*

- Se houve necessidade de assistência técnica, troca ou reparo nos produtos e sistemas, como foi o atendimento?

*Foi sim, devido ao frio houve fissura e vazamento das conexões que ficam na parte externa do telhado, o mesmo foi substituído e acabou danificando o vidro. O mesmo ainda não foi reparado e esta pendente para troca.*

- Qual a satisfação geral com o produto adquirido, supriu sua necessidade, alcançou as expectativas?

*A princípio o produto pela sua utilização esta funcionando, porém ainda não ficou bom, pois depende de um sistema auxiliar de aquecimento que nos dias sem sol acaba não tendo um bom resultado. Para alcançar as expectativas é necessário um novo investimento em um equipamento auxiliar.*

*Por e-mail.*

Cidade: **Bento Gonçalves**

Cliente: **Cristiane Milani/Marilene Milani**

Sistema/produto adquirido: **Reservatório e serpentina**

- Como surgiu a necessidade de procurar a Sole Aquecimento?

*Nossa casa era alimentada somente com caixa d'água e o banho através de chuveiro elétrico, sentíamos a necessidade há muito tempo de poder tomar um banho mais quentinho. Para tanto, estávamos conversando num dia muito frio em que o chuveiro não dava conta de aquecer a água e tomamos a decisão em família.*

- Como encontrou a Sole Aquecimento?

*Sou amiga do pai dos proprietários e conhecia os mesmos.*

- Qual o fator de decisão no momento do fechamento da compra?

*A segurança nos argumentos de venda e a confiança na equipe.*

- Houve dificuldade no manuseio do equipamento? Foram fornecidos esclarecimentos em relação às dificuldades?

*Poucas dificuldades, apenas de adaptação. Foram fornecidas todas as explicações necessárias.*

- Se houve necessidade de assistência técnica, troca ou reparo nos produtos e sistemas, como foi o atendimento?

*Estamos aguardando a finalização da mão-de-obra quanto à alguns reparos em detalhes pendentes. Por parte dos encanadores, houve um estrago na aba de nossa casa, eles terão de trocar uma tábuas de PVC.*

- Qual a satisfação geral com o produto adquirido, supriu sua necessidade, alcançou as expectativas?

*Estamos muito satisfeitos. Supriu nossa necessidade, com certeza. Após o acerto dos detalhes tudo ficará perfeito.*

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)		2011				2012							
		AGO/SET		OUT/NOV/DEZ		JAN/FEV/MAR		ABR/MAI/JUN		JUL/AGO/SET		OUT/NOV/DEZ	
ESPECIFICAÇÃO										VALOR	%	VALOR	%
	<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>120.000,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>140.000,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>160.000,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>180.000,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>200.000,00</b>	<b>100,0%</b>
(2) CUSTO VARIÁVEL	Custo das Mercadorias Vendidas	48.000,00	48,0%	56.400,00	47,00%	64.400,00	46,00%	72.000,00	45,00%	79.200,00	44,00%	88.000,00	44,00%
	Impostos sobre venda	6.500,00	6,5%	7.800,00	6,50%	9.100,00	6,50%	10.400,00	6,50%	11.700,00	6,50%	13.000,00	6,50%
	Comissão	3.000,00	3,0%	3.600,00	3,00%	4.200,00	3,00%	4.800,00	3,00%	5.400,00	3,00%	6.000,00	3,00%
	<b>TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS</b>	<b>57.500,00</b>	<b>57,5%</b>	<b>67.800,00</b>	<b>56,50%</b>	<b>77.700,00</b>	<b>55,50%</b>	<b>87.200,00</b>	<b>54,50%</b>	<b>96.300,00</b>	<b>53,50%</b>	<b>107.000,00</b>	<b>53,50%</b>
	<b>(1 - 2) MARGEM CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>42.500,00</b>	<b>42,5%</b>	<b>52.200,00</b>	<b>43,50%</b>	<b>62.300,00</b>	<b>44,50%</b>	<b>72.800,00</b>	<b>45,50%</b>	<b>83.700,00</b>	<b>46,50%</b>	<b>93.000,00</b>	<b>46,50%</b>
	<b>TOTAL CUSTOS FIXOS</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30,0%</b>	<b>33.600,00</b>	<b>28,0%</b>	<b>37.800,00</b>	<b>27,0%</b>	<b>43.200,00</b>	<b>27,0%</b>	<b>48.600,00</b>	<b>27,0%</b>	<b>54.000,00</b>	<b>27,0%</b>
LUCRO OPERACIONAL (3-4)	<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>12.500,00</b>	<b>12,5%</b>	<b>18.600,00</b>	<b>15,50%</b>	<b>24.500,00</b>	<b>17,50%</b>	<b>29.600,00</b>	<b>18,50%</b>	<b>35.100,00</b>	<b>19,50%</b>	<b>39.000,00</b>	<b>19,50%</b>
CUSTOS FINANCEIROS	Despesas Bancárias	0,00		0,00		0,00		0,00		-		-	
LUCRO LÍQUIDO (5-6)	<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>12.500,00</b>	<b>12,5%</b>	<b>18.600,00</b>	<b>15,50%</b>	<b>24.500,00</b>	<b>17,50%</b>	<b>29.600,00</b>	<b>18,50%</b>	<b>35.100,00</b>	<b>19,50%</b>	<b>39.000,00</b>	<b>19,50%</b>
	PONTO DE EQUILÍBRIO SEM DESPESA FINANCEIRA	70.588,24		77.241,38		84.943,82		94.945,05		104.516,13		116.129,03	
	PONTO DE EQUILÍBRIO COM DESPESA FINANCEIRA	70.588,24		77.241,38		84.943,82		94.945,05		104.516,13		116.129,03	
	PONTO DE EQUILÍBRIO COM DESPESA FINANCEIRA E LUCRO DE R\$10.000,00	94.117,65		100.229,89		107.415,73		116.923,08		126.021,51		137.634,41	