

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO

TAYLINE MALLMANN

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING NA EMPRESA FRONTEC

São Leopoldo
2017

TAYLINE MALLMANN

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING NA EMPRESA FRONTEC

Plano Estratégico de Marketing apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Gestão de Marketing Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Nome do Orientador: Prof. Dr. Otávio Gonzatti Fernandes.

São Leopoldo

2017

ÍNDICE

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	5
2.	ANÁLISE INTERNA.....	6
2.1.	Caracterização da empresa.....	6
2.2.	Norteadores Empresariais	7
2.2.1.	Negócio	7
2.2.2.	Visão	7
2.2.3.	Missão.....	7
2.2.4.	Valores	7
2.2.5.	Brand Sun	8
2.3.	Objetivos Empresariais.....	8
2.4.	Fatores-chave de sucesso.....	9
2.5.	Estratégias Empresariais	9
2.6.	Objetivos de Marketing	10
2.6.1.	Objetivos realizados	10
2.6.2.	Objetivos a realizar	10
2.7.	Descrição do Marketing Mix atual.....	11
2.7.1.	Produtos.....	11
2.7.2.	Preço.....	13
2.7.3.	Comunicação	14
2.7.4.	Distribuição.....	15
2.8.	Posicionamento mercadológico e segmentos-alvo atuais.....	16
2.9.	Descrição geral da atual cobertura de mercado.....	19
2.10.	Panorama de vendas e satisfação de clientes (indicadores atuais)	24
3.	ANÁLISE EXTERNA	25
3.1.	Análise macroambiental-setorial.....	25
3.1.1.	Cenário Econômico	25
3.1.2.	Cenário político-legal	27
3.1.3.	Cenário sociocultural	27
3.1.4.	Cenário demográfico	27
3.1.5.	Cenário tecnológico.....	28
3.1.6.	Cenário natural	29
3.2.	Análise de concorrência	30
3.2.1.	Grau de rivalidade entre os concorrentes	30
3.2.2.	Grau de ameaça de novos entrantes.....	32
3.2.3.	Grau de ameaça de produtos substitutos	33
3.2.4.	Poder de barganha dos compradores.....	33
3.2.5.	Poder de barganha dos fornecedores.....	33
3.3.	Análise qualitativa de Mercado	34
3.3.1.	Ocupantes	34
3.3.2.	Objeto da compra	34
3.3.3.	Objetivo da compra	34
3.3.4.	Participantes.....	35
3.3.5.	Processos de compra	35
3.3.6.	Ocasões de compra.....	35
3.3.7.	Locais de compra	36
3.4.	Análise quantitativa de mercado.....	36
3.5.	Segmentação e posicionamento mercadológico revisados.....	37
4.	MATRIZ PFOA.....	40
4.1.	Fatores internos (potencialidades e fragilidades).....	40
4.2.	Fatores externos (oportunidades e ameaças).....	42

5.	OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	45
5.1.	Segmentação e posicionamento mercadológico pretendidos	45
5.2.	Objetivos de marketing	47
5.3.	Marketing mix	48
5.3.1.	Estratégias de produto.....	48
5.3.2.	Estratégias de preço.....	49
5.3.3.	Estratégias de comunicação.....	49
5.3.4.	Estratégias de distribuição.....	52
5.4.	Cronograma e Orçamento	53
6.	RESULTADOS	58
6.1.	Projeções sobre DRE	58
6.2.	Controles do Plano	60
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Frontec Indústria de Componentes de Fixação Ltda, há 24 anos está presente no mercado de fixação e amarração, tendo em seu portfólio produtos como: abraçadeiras, fixadores, organizadores de fios e cabos, entre outros produtos, os quais possuem em sua maioria, a poliamida (nylon 6.6) como matéria-prima principal. Fornece seus produtos para grandes empresas brasileiras dos mais diversos setores, como: construtoras, montadoras de ônibus e caminhões, distribuidores de energia elétrica e telefonia.

Possui fabricação própria com indústria sediada no Rio Grande do Sul e comercialização para todos os estados brasileiros e alguns países da América Latina, competindo nesse mercado com alguns fabricantes nacionais e algumas empresas importadoras.

Os fatores-chave de sucesso do negócio são: prazo de entrega, qualidade e atendimento às regulamentações, inovação e flexibilidade no atendimento às necessidades dos clientes.

A empresa tem como visão: ser a marca líder no mercado brasileiro de abraçadeiras para fixação e amarração e a missão de transformar a necessidade de fixação e amarração em uma experiência prática, segura e econômica. Os objetivos de marketing estão relacionados com o aumento do faturamento, do market share e da visibilidade da marca e para isso, são traçadas estratégias como: melhorar embalagem de produtos, construir showroom, revisar mix de produtos e elaborar budget para a área de marketing.

Para a elaboração do plano de marketing, utilizou-se de ferramentas consultadas em referenciais teóricos e já consagradas na Administração e Marketing como o enquadramento do negócio nas estratégias: genérica, de crescimento e de competição, análise e matriz PFOA, matriz de competitividade e matriz de posicionamento.

O estudo teve Kotler, Porter, Ansoff e Westwood como principais autores de referência. Também foram pesquisadas informações de mercado, considerando os setores estudados, assim como consulta a registros internos da empresa, tais como indicadores de desempenho, apresentações e relatórios. O período de coleta dos dados foi de março a agosto de 2017.

2. ANÁLISE INTERNA

O presente capítulo é composto por uma breve apresentação da empresa, norteadores empresariais, seguida de seus objetivos, fatores chave de sucesso, estratégias empresariais, descrição do marketing mix, posicionamento e segmentos-alvo. Também compreende a análise interna, a descrição da cobertura de mercado e o panorama atual de vendas.

2.1. Caracterização da empresa

A Frontec Indústria de Componentes para Fixação Ltda. foi fundada em maio de 1993 na cidade de São Leopoldo no Rio Grande do Sul. Nos dois primeiros anos de existência, a Frontec tinha como foco principal a produção de terminais de latão. Em 1995 construiu uma ferramentaria própria, o que permitiu incrementar a linha de produtos e a fabricação de moldes para terceiros. No ano de 2000, fabricou sua primeira abraçadeira de nylon e logo vieram outros modelos, compondo o mix de produtos com os terminais de fio já fabricados. Neste mesmo ano, a ferramentaria foi ampliada e deu origem ao setor de projeto e desenvolvimento (P&D), dedicado exclusivamente para a confecção de moldes de produtos próprios.

Para garantir a melhoria contínua dos produtos e processos, em 2004 foi implantada a certificação ISO 90001/2000 e em 2006 construiu uma nova planta industrial, passando a produzir abraçadeiras com diferentes polímeros para utilização em ambientes específicos: nylon 6.6 com proteção aos raios ultravioleta (UV) e nylon 6.6 estabilizado ao calor (HS).

No ano de 2009 a empresa obteve mais uma importante conquista, a certificação ISO/TS 16949, que permite o fornecimento para a cadeia automobilística. Com isso, adquiriu maior “know how” nos processos do segmento automotivo, passando a fornecer seus produtos para grandes empresas do setor.

Nos anos de 2012 e 2013, a Frontec ampliou sua gama de produtos, após desenvolver uma linha de abraçadeiras com plug de fixação para atender as mais diversas necessidades da indústria automobilística e também iniciou a produção das abraçadeiras de aço inox, para atender a indústria naval.

Em 2015 modernizou seu processo produtivo, adquirindo injetoras e robôs que hoje possibilitam maior qualidade e produtividade. Neste mesmo ano, modernizou sua identidade visual e trabalhou seu posicionamento de marca.

A empresa mantém sua sede na cidade de São Leopoldo / RS, onde trabalham 78 funcionários divididos entre os 3 turnos de trabalho. Também conta com 38 representantes comerciais que atuam em todo o Brasil.

2.2. Norteadores Empresariais

2.2.1. Negócio

Fixação e amarração dos mais diversos componentes como: fios, cabos, canos, mangueiras, telas, entre outros, nas mais variadas aplicações e ramos de atividade.

2.2.2. Visão

Ser a marca líder no mercado brasileiro de abraçadeiras para fixação e amarração.

2.2.3. Missão

Transformar a necessidade de fixação e amarração em uma experiência prática, segura e econômica.

2.2.4. Valores

Versatilidade: Esteja preparado para as incertezas do dia a dia. Seja versátil e flexível com as mudanças que ocorrerão e se adapte a elas.

Iniciativa: Não espere as coisas acontecerem de braços cruzados, faça a sua parte. Quando você não souber algo, procure, leia, busque, pergunte.

Confiável: Em um ambiente confiável, uns ajudando os outros, é possível atingir os resultados.

Responsabilidade: Assuma seus compromissos. Você é responsável pela sua atividade profissional. Aproveite bem seu tempo, procure não apenas produzir ao máximo e com qualidade, mas também aprender mais.

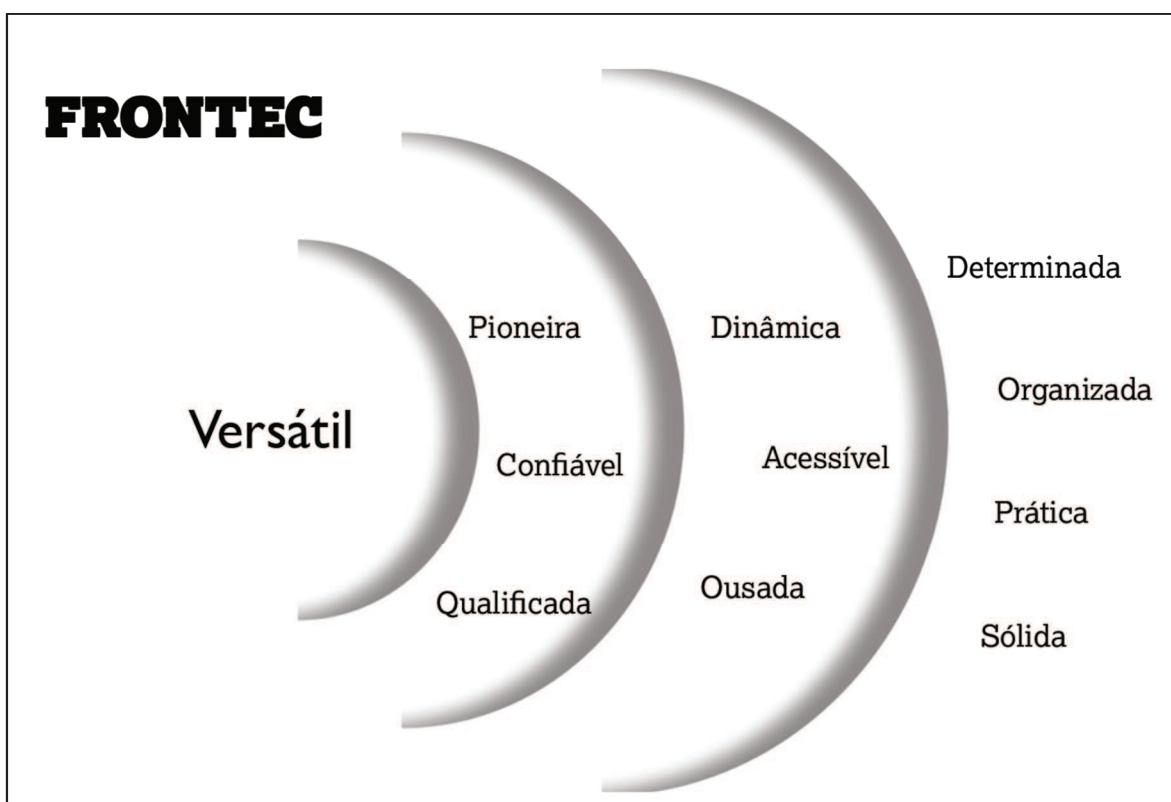
Humildade: Não tenha medo de reconhecer seus erros. Preze pelo respeito, simplicidade e objetividade em todos os relacionamentos.

Foco no Cliente: Cliente é a razão de existência da organização. As ações devem ser focadas nas necessidades de nossos clientes.

2.2.5. Brand Sun

Além dos valores citados, a Frontec utiliza o *Brand Sun* (Sol da marca) composto por 11 palavras que identificam a empresa, sendo que as palavras mais próximas ao núcleo do sol são consideradas mais “fortes” e devem ser consideradas e priorizadas por todos os colaboradores em suas atividades.

Ilustração 1: Brand Sun



Frontec: Registros internos da empresa, conforme consulta ao manual do colaborador em março, 2017.

2.3. Objetivos Empresariais

- Implantar Centro de distribuição em São Paulo;
- Monitorar preços de mercado dos competidores diretos;
- Monitorar prazos de entrega;
- Expandir o setor de vendas interna.

2.4. Fatores-chave de sucesso

- Prazo de entrega;
- Qualidade e atendimento às regulamentações;
- Inovação (processo de produção automatizado);
- Flexibilidade no atendimento às necessidades dos clientes.

2.5. Estratégias Empresariais

- Estratégia Genérica: Considerando as estratégias genéricas de Porter, a Frontec se enquadra na estratégia de diferenciação, pois promove grandes investimentos em tecnologia, principalmente no setor de P&D e na automação dos processos com o objetivo de garantir maior precisão aos processos e mais qualidade aos produtos. Além disso, passou a partir de 2015 a investir com mais força na imagem da marca, contemplando material gráfico, presença em redes sociais e participação nas principais feiras de negócios do Setor.

- Estratégia de Crescimento: Com base na matriz de Ansoff ou matriz de produto / mercado, a empresa utiliza da estratégia de penetração de mercado de duas formas: aumentando o nível de qualidade de seus produtos e processos, buscando conquistar clientes de seu principal concorrente, bem como prestando esclarecimentos, através de treinamentos in loco, em clientes que possuem menor conhecimento sobre os produtos e, portanto, grau de exigência menor, buscando atrair clientes que atualmente compram produtos da concorrência chinesa.

- Estratégia de Competição: No momento atual da empresa, utiliza-se a estratégia de ataque, visando conquistar e desenvolver novos negócios. Para isto, estão sendo feitas ações diferenciadas junto aos clientes e possíveis compradores, como forma de captar clientes da concorrência e o desenvolvimento de novos produtos diferentes dos produtos oferecidos pelos concorrentes.

2.6. Objetivos de Marketing

2.6.1. Objetivos realizados

2014:

- Realocação de um funcionário interno para o setor de marketing.

2015

- Criação do novo posicionamento de marca (orientadores do negócio, sol da marca e manchete de marca);
- Atualização da identidade visual (nova logomarca, manual de utilização...);
- Criação do e-commerce;
- Atualização do catálogo de produtos de acordo com a nova identidade visual.

2016

- Atualização da sede da empresa, com nova identidade visual (novas cores e logomarca);
- Criação de um perfil institucional (material gráfico para envio a clientes potenciais);
- Atualização do Facebook, passando a ter cronograma de postagens;
- Aumento na participação de feiras e eventos;
- Atualização do site institucional;

2.6.2. Objetivos a realizar

- Aplicar pesquisa de satisfação com os clientes;
- Criar planejamento para envio de e-mails marketing;
- Definir budget para a área de marketing;
- Desenvolver campanhas de vendas, oferecendo benefícios aos vendedores do varejo;
- Abrir novos mercados para a marca.
- Promover ações de endomarketing para transmitir os conceitos e o papel de cada um nesta construção;





- Melhorar divulgação através de vídeos didáticos no youtube;
- Desenvolver trabalho de divulgação e aproximar público alvo através da rede social: *linkedin*;
- Desenvolver indicadores de marketing.

2.7. Descrição do Marketing Mix atual


2.7.1. Produtos

O portfólio da Frontec é composto por diversos produtos utilizados para fixação e amarração. A grande maioria dos produtos é de fabricação própria e tem como base a poliamida 6.6, material sintético termoplástico, bastante conhecido como: nylon 6.6.

Tabela 1: Portfólio de produtos da Frontec

Categoria de produtos	Matéria-prima	Tipo de produção	Foto
Abraçadeiras de nylon convencionais (PA 6.6)	nylon	fabricação própria, exceto em casos especiais em que é importado para atender uma demanda do produto até que seja desenvolvido o molde.	
Abraçadeiras de nylon resistentes ao intemperismo (UV)	nylon especial	fabricação própria.	
Abraçadeiras de nylon para altas temperaturas (HS)	nylon especial	fabricação própria.	
Acessórios para abraçadeiras	nylon / nylon especial	Fabricação própria	

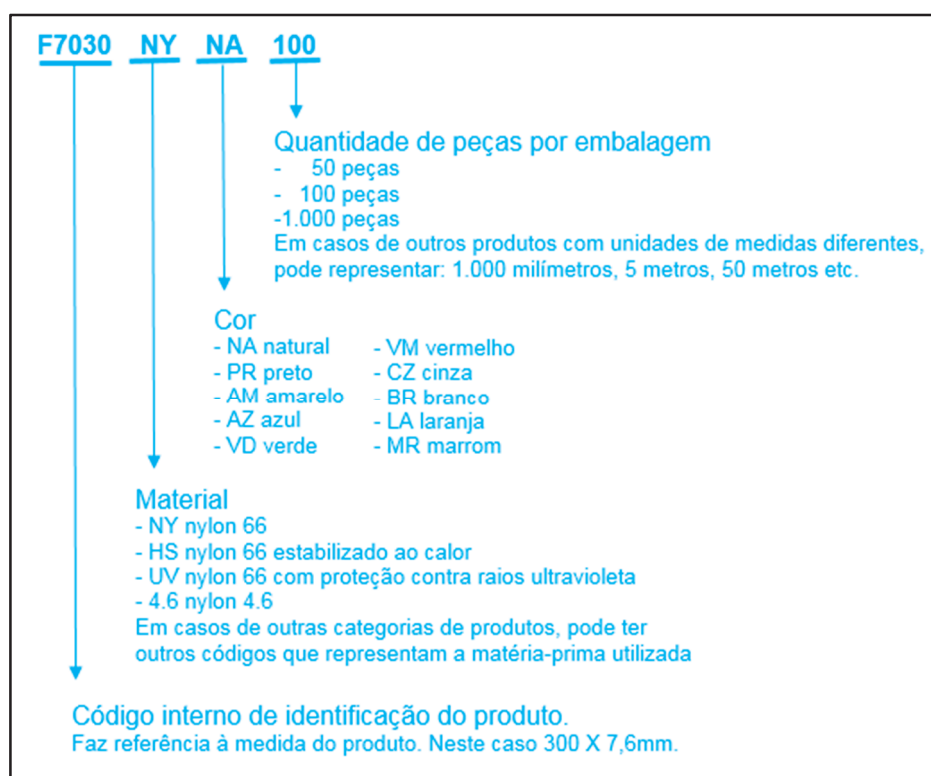
Abraçadeiras especiais	nylon / nylon especial	fabricação própria, exceto em casos especiais em que é importado para atender uma demanda do produto até que seja desenvolvido o molde.	
Abraçadeiras de aço inox	aço inox	fabricação própria.	
Fixadores de nylon	nylon	fabricação própria.	
Tubos espirais	Polietileno	fabricação de terceiros.	
Marcadores de cabos	PVC	produto importado.	
Tubos termocontráteis	Poliolefina	produto importado.	
Conectores	nylon	parte da linha é fabricação própria e outra é importada.	

Terminais de fio	latão	parte da linha é fabricação própria e outra é importada.	
------------------	-------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora, através de consulta ao sistema operacional e catálogo de produtos em abril, 2017.

Cada categoria de produtos citada na tabela acima possui **inúmeras variações considerando o tamanho da peça (comprimento e largura), cor, material utilizado e quantidade de peças por embalagem (POTENCIALIDADE) (FRAGILIDADE)**. Estas variações são identificadas na estrutura da referência produto, conforme exemplo:

Ilustração 2: Estrutura de código de produtos



Fonte: Registros internos, conforme consulta à lista de preços em abril, 2017.

2.7.2. Preço

Os preços são definidos pelo Diretor Comercial, após pesquisa de preços da concorrência e análise de custos de cada produto. Este é um trabalho realizado sem periodicidade definida, dependendo das informações de mercado recebidas

principalmente da equipe de vendas externa, das variações cambiais, mudanças tributárias, entre outros fatores que podem impactar na precificação.

A lista bruta é a mesma para todas as regiões do Brasil e enviada a todos os representantes e vendedores a cada revisão. Os representantes possuem uma política comercial, que indica os descontos que podem ser aplicados sobre a lista, definido por faixas de comissão. Desta forma, eles possuem margem para negociar com os clientes, podendo ainda consultar a equipe interna de vendas para a liberação de um percentual maior de desconto, para os casos de clientes potenciais e altos volumes de compra.

Além da lista bruta destinada ao mercado em geral, a Frontec possui uma lista específica para a exportação e uma lista para o e-commerce. Os preços praticados no e-commerce são superiores aos preços de mercado, pois considera este canal como uma alternativa para os clientes adquirirem produtos que não encontram em lojas físicas e com isso, **pretende não criar concorrência com seus parceiros lojistas (POTENCIALIDADE)**.

A empresa tem conseguido nos últimos anos, **reduzir seu custo de produção, gerando maior eficiência produtiva devido à automatização dos processos (POTENCIALIDADE)** e assim, possibilitando aplicar preços mais competitivos.

2.7.3. Comunicação

A comunicação com o mercado é realizada principalmente através dos representantes comerciais e vendedores da empresa, por meio de visitas, telefone e e-mail.

O material impresso e online também é bastante utilizado, especialmente no primeiro contato com os possíveis compradores. A empresa dispõe do catálogo completo, contendo toda a linha de produtos e suas informações técnicas, além de folders de lançamentos ou novidades específicas.

No site institucional o público poderá encontrar as informações da empresa, certificações, informações técnicas de produtos, fazer o download do catálogo online, assim como, encontrar o link de acesso para a loja virtual e para o blog, onde são publicadas notícias da empresa. Este canal contabilizou uma média de aproximadamente 3.500 acessos por mês no ano de 2016.

A Frontec também dispõe de uma página no *Facebook*, que atualmente conta com a quantia aproximada de 9.000 fãs. A página é atualizada semanalmente e contém quatro linhas de conteúdo: **Conteúdos direcionados a arquitetos e engenheiros, datas comemorativas, conteúdo focado em aplicações de produtos através de cards e vídeos curtos e abordagem divertida pensando em trabalhadores da construção civil**, em geral. O canal do *Youtube* está sendo alimentado com **vídeos de aplicação de produtos**, e os links de acesso são divulgados a todos os representantes, para que possam repassar a informação a seus clientes **(POTENCIALIDADE)**.

Como forma de ampliar sua comunicação com o público-alvo, a Frontec tem participado de **feiras de negócios que compreendem segmentos diversos (POTENCIALIDADE)**. Dentre as principais estão: FIEE, Feicon, Construsul e Feira Mecânica. Também já participou das feiras Automec, FEAAI, Santos Off Shore, Brasil Off Shore, Mercopar e Construir.

São **promovidos treinamentos técnicos com vendedores de lojas parceiras (POTENCIALIDADE)**, a fim de qualificar a venda dos produtos, que possuem muitas vezes suas funções desconhecidas pelo público, assim como, são realizadas campanhas de vendas em clientes potenciais.

A empresa no momento, não costuma participar com divulgação nas mídias tradicionais, como: jornais, revistas, rádio ou TV. **Não possui budget destinado ao setor de marketing e não possui assessoria de imprensa (FRAGILIDADE)**.

2.7.4. Distribuição

A comercialização dos produtos pode ocorrer através dos representantes comerciais, vendedores ou da loja virtual.

A empresa não possui lojas físicas e também **não dispõe de centro de distribuição (FRAGILIDADE)**, portanto os pedidos recebidos são despachados da fábrica em São Leopoldo/RS e entregues direto no cliente.

Como a Frontec não atua com transporte próprio, tem parceria com algumas transportadoras, que atuam conforme regiões e prazos demonstrados na tabela a seguir:

Tabela 2: Regiões atendidas e tempo de entrega

TRANSPORTADORA	REGIÕES ATENDIDAS	TEMPO DE TRÂNSITO
TRANSPORTADORA A	Grande São Paulo	3 dias
TRANSPORTADORA B	Região Sul	1 a 2 dias
TRANSPORTADORA C	Sudeste e Centro-Oeste	3 a 5 dias
TRANSPORTADORA D	Norte, Nordeste e Centro-Oeste	6 a 10 dias

Fonte: Registros internos, obtidos após consulta à política de transportes da empresa em abril, 2017.

*Para as regiões norte e nordeste, a empresa normalmente comercializa os produtos considerando frete FOB ou frete CIF apenas até São Paulo, considerando que a transportadora contratada pela Frontec entregará a mercadoria na sede da transportadora escolhida pelo cliente em São Paulo e esta fará o redespacho.

O tempo de entrega em clientes das regiões norte e nordeste, em alguns casos se torna um empecilho na venda (FRAGILIDADE), pois a maioria dos concorrentes está situada em São Paulo e, portanto, conseguem efetuar a entrega com mais agilidade.

2.8. Posicionamento mercadológico e segmentos-alvo atuais

Em virtude da diversidade de possibilidades de aplicação dos produtos oferecidos pela empresa, tem-se a divisão em 15 setores-alvo, conforme descritos a seguir:

Agropecuário: Os produtos são utilizados de diversas formas na agricultura, como na sustentação de plantações, amarração de sacos e fixação de cercas.

Alimentício: Geralmente frigoríficos que utilizam os produtos em seu processo e em alguns casos agregam os materiais ao produto final, como nos lacres presos em embalagens dos produtos congelados, como: frango, pernil, entre outros.

Automotivo: Montadoras de automóveis, ônibus e caminhões, que utilizam os produtos na montagem de chicotes elétricos, fixação de partes e peças no motor e alguns produtos específicos para fixação de bancos. Também fazem parte, as revendas, distribuidores e atacados de autopeças, que fornecem para mecânicas e outros prestadores de serviços do ramo automotivo. Há uma linha de produtos

específicos para este segmento, assim como, é um setor que possui algumas exigências de qualidade e certificações.

Brinquedos: São as empresas que oferecem recreação e montagem de brinquedos, como cama-elástica e equipamentos infláveis. É um segmento novo que está utilizando cada vez mais os produtos para fixação em substituição de cordas ou outros acessórios que eram utilizados anteriormente.

Comunicação visual: Utilizam os produtos para a fixação de placas, banners, outdoors e montagem de estruturas de eventos.

Construção civil: Construtoras, instaladores hidráulicos, elétricos e outros prestadores de serviços na construção, utilizam os produtos para fixação de tubulações (redes de água, esgoto, elétrica, encanamentos em geral).

Eletroeletrônico: Compreendem os instaladores de som automotivo, ar-condicionado, trabalhadores de área de informática que aplicam os produtos em seus serviços.

Energia: Distribuidoras de energia elétrica que utilizam os produtos em suas instalações.

Equipamentos e suprimentos industriais: Indústrias em geral que utilizam os produtos das mais diversas formas em seus processos.

Hospitalar: Produtos são utilizados para lacrar acessórios descartáveis.

Linha branca: Produtos são utilizados por chicoteiros da linha branca, ou seja, empresas que fazem a parte elétrica de equipamentos e posteriormente, fornecem aos fabricantes de equipamentos, como: geladeiras, máquinas de lavar, microondas, entre outros. É um segmento que possui algumas exigências de qualidade e certificações.

Máquinas agrícolas e rodoviárias: Os produtos são utilizados na parte elétrica deste tipo de maquinário.

Naval e petroquímico: Há uma linha de produtos específica para este segmento (linha de aço inox), a fim de evitar a corrosão e matéria-prima mais forte devido ao contato com materiais agressivos. Possui algumas exigências específicas de qualidade e certificações. Os produtos são vendidos para estaleiros que utilizam na construção de navios para fixação de partes e peças.

Telecomunicação: Instalação de serviços de telefonia, internet e TV a cabo.

Fixação em geral: Compreendem os outros usuários dos produtos, não enquadrados nos demais segmentos.

A possibilidade de atuar em vários mercados faz com que a empresa **não fique dependente de um ou poucos setores** e em épocas de baixa demanda de um dos setores-alvo, consegue direcionar o foco a outros setores (**POTENCIALIDADE**).

A empresa ainda costuma dividir o público-alvo em três grandes grupos, com base no tipo de utilização dos materiais:

- Varejo, atacado e distribuidor: São desde grandes redes de autopeças e construção civil a pequenas ferragens e lojas de material elétrico, hidráulico e autopeças. Este grupo não utiliza diretamente o produto, mas promove a venda até que o produto atinja o seu usuário.
- Indústrias: São dos mais diversos ramos de atuação como: automotivo, naval, petroquímico, alimentício, entre outros. Estas indústrias aplicam os produtos adquiridos da Frontec em seu processo produtivo.
- Usuários finais: Podem ser profissionais como instaladores elétricos, hidráulicos, mecânicos ou usuários em geral. Neste caso, o produto agrega valor ao seu serviço.

De forma geral, o público-alvo são os consumidores que prezam pela qualidade, praticidade e segurança do produto. Portanto, a Frontec se posiciona no mercado como uma alternativa versátil e confiável para quem deseja fazer um trabalho bem feito, evitando improvisos e retrabalhos. Esta abordagem é utilizada nos materiais de divulgação e treinamentos realizados, tanto internos quanto externos e levada em sua manchete de marca: “Feito para fazer bem feito”.

A empresa se posiciona desta forma há aproximadamente dois anos e busca com isso, reforçar os benefícios emocionais dos produtos, deixando de ser percebida apenas pelos benefícios funcionais.

Ilustração 3: Nível de significado da marca X Grau de diferenciação do produto



Fonte: Registros internos, resultantes de trabalho realizado pela empresa, juntamente com agência de publicidade SPR com foco no novo posicionamento de marca em abril de 2015, adaptado pela autora em maio, 2017.

2.9. Descrição geral da atual cobertura de mercado

A empresa atua em todo o Brasil, através da venda por representantes, vendedores ou loja virtual.

Atualmente são 38 representantes comerciais divididos por segmentos de atuação e por regiões do país, dois vendedores externos situados em São Paulo e uma vendedora interna.

Também compõem a equipe de vendas: o coordenador de vendas externo, responsável pelo trabalho dos representantes e vendedores externos, três assistentes de vendas, que oferecem o suporte aos representantes e operacionalizam a venda, cuidando também das questões burocráticas, como: cadastro de clientes, importação dos pedidos para o sistema interno, conferência de impostos, entre outras atividades. Os representantes e vendedores externos são divididos entre as assistentes de vendas, sendo que cada uma delas possui uma carteira com aproximadamente 16 representantes. Uma delas, ainda concilia as vendas de exportação, que atualmente equivalem a pouco mais de 1% do faturamento total da empresa.

Ainda fazem parte da equipe, a supervisora de vendas interna, responsável pela equipe interna e uma assistente administrativa que além de outras atribuições é responsável pelo andamento dos pedidos da loja virtual.

Tabela 3: Cobertura de mercado

Região Sul			
Representante	Sigla Estado	Áreas de atuação	Observação
Representante 1	RS	autopeças e elétrico	Planalto
Representante 2	RS	elétrico e indústria	Serra
Representante 3	RS	autopeças, elétrico e indústria	Vale dos Sinos, Vale do Taquari, Vale do Rio Pardo, Missões, capital
Representante 4	RS	elétrico	Sul do estado
Representante 5	RS	exclusivo para montadores de ônibus	Todo o estado
Representante 6	RS, SC, PR e MT	exclusivo frigoríficos	Todo o estado
Representante 7	SC	autopeças	Todo o estado
Representante 8	SC	elétrico e indústria	Todo o estado
Representante 9	PR	Autopeças	Todo o estado
Representante 10	PR	elétrico e indústria	Todo o estado, exceto oeste e sudoeste
Representante 11	PR	elétrico e indústria	Oeste e sudoeste
Representante 12	PR	elétrico	Norte do estado
Região Sudeste			
Representante	Sigla Estado	Áreas de atuação	Observação
Representante 13	SP	Autopeças	(Vale do Paraíba / capital zona oeste)
Representante 14	SP	elétrico e indústria	Oeste e norte do estado
Vendedor 1	SP	revendas e indústrias (automotivo)	Capital e ABC

Representante 15	SP	elétrico	Capital
Representante 16	SP	elétrico e indústria	Região de Campinas e Vale do Paraíba
Representante 17	SP	autopeças	Interior
Vendedor 2	SP	elétrico	Capital, Osasco e Carapicuíba
Representante 18	RJ	autopeças	Todo o estado
Representante 19	RJ	elétrico e indústria	Todo o estado
Representante 20	ES, RJ e MG	autopeças, elétrico e indústria	Todo o estado do ES e em RJ e MG: cidades de divisa com ES
Representante 21	MG	exclusivamente atacados	Todo o estado
Representante 22	MG	autopeças	Todo o estado
Representante 23	MG	elétrico e indústria	Triângulo mineiro
Representante 24	MG	Elétrico e indústria	(Região metropolitana e norte do estado)
Região Centro-oeste			
Representante	Sigla Estado	Áreas de atuação	Observação
Representante 25	GO	elétrico e indústria	Todo o estado
Representante 26	GO, DF e TO	autopeças	Todo o estado
Representante 27	MS e MT	autopeças e elétrico	Todo o estado
Região Norte			
Representante	Sigla Estado	Áreas de atuação	Observação
Representante 28	AM	autopeças, elétrico e indústria	Todo o estado
Representante 29	PA	autopeças, elétrico e indústria	Todo o estado

Região Nordeste			
Representante	Sigla Estado	Áreas de atuação	Observação
Representante 30	AL	autopeças, elétrico e indústria	Todo o estado
Representante 31	BA	autopeças	Todo o estado
Representante 32	BA	elétrico e indústria	Região metropolitana de Salvador
Representante 33	BA (Sul)	Elétrico e indústria	sul do estado
Representante 34	CE	autopeças, elétrico e indústria	Todo o estado
Representante 35	MA	autopeças, elétrico e indústria	Todo o estado
Representante 36	PB e PE	autopeças, elétrico e indústria	Todo o estado
Representante 37	RN	autopeças, elétrico e indústria	Todo o estado
Representante 38	SE	autopeças, elétrico e indústria	Todo o estado

Fonte: Registros internos, obtidos através de consulta à tabela de representantes em maio, 2017.

As regiões onde não há representante são atendidas por telefone pela vendedora interna.

Como em alguns casos, há mais de um representante atuando em um mesmo estado, costuma ocorrer falhas no direcionamento, ou um cliente entrando em contato com mais de um representante, o que pode causar desconforto e prejudicar a imagem da empresa (**FRAGILIDADE**).

Quando algum consumidor entra em contato buscando adquirir os produtos em uma loja física, a empresa tem como procedimento **indicar os clientes potenciais que revendem o produto (POTENCIALIDADE)**, nos casos em que os clientes trabalham apenas com a marca Frontec, buscando desta forma, impulsionar a venda do cliente e com isso, fortalecer a parceria.

A tabela a seguir mostra os resultados de vendas atualmente por estados, considerando o ano base 2016.

Tabela 4: Vendas por regiões

SP	27,95%
RS	20,63%
PR	11,28%
SC	8,81%
RJ	7,31%
MG	5,83%
ES	4,99%
CE	2,34%
GO	2,15%
BA	1,55%
*EX	1,16%
RN	1,08%
MS	1,07%
MT	0,80%
AM	0,50%
SE	0,49%
DF	0,46%
PA	0,45%
AL	0,27%
PB	0,27%
PE	0,26%
PI	0,22%
MA	0,10%
RO	0,03%
AP	0,01%
AC	0,00%
	100,00%

*A sigla EX representa as vendas no exterior

Fonte: Registros internos obtidos através de relatório de vendas do ano de 2016, com filtro por estado. Consulta em maio, 2017.

Conforme tabela 4: “Vendas por regiões”, é possível identificar que a **participação dos estados das regiões Norte, Nordeste e centro-oeste no faturamento total da empresa é pequena (FRAGILIDADE)** e que apenas dois estados: São Paulo e Rio Grande do Sul representam praticamente 50% do total das vendas.

Pode-se identificar também que a **empresa é dependente do mercado nacional**, o que permite que a organização fique mais sensível aos problemas políticos e econômicos do país (**FRAGILIDADE**).

2.10. Panorama de vendas e satisfação de clientes (indicadores atuais)

Considerando que um dos fatores chave de sucesso do setor é o prazo de entrega, a empresa costuma medir a satisfação do cliente, por meio de um indicador de desempenho de entrega.

São monitoradas as entregas de clientes potenciais, como: montadoras de ônibus, chicoteiros de linha branca e automotivos, entre outros, que são denominados pela empresa como: clientes especiais. O monitoramento é feito em média com 60 pedidos no mês, o que equivale a aproximadamente 6% de todas as entregas. Considera-se um dia de tolerância e os pedidos com entregas atrasadas por mais de um dia pontuam no indicador.

No ano de 2016, todos os meses ficaram dentro da média do indicador (inferiores a 2% de atraso).

3. ANÁLISE EXTERNA

O presente capítulo descreve os fatores do macroambiente que influenciam o negócio, afetando o microambiente. A análise é dividida em macroambiental setorial, com a descrição dos seguintes cenários: econômico, político-legal, sociocultural, demográfico, tecnológico e natural. A análise da concorrência, análise de mercado qualitativa e quantitativa, segmentação de mercado e posicionamento revisados também compreendem o presente capítulo.

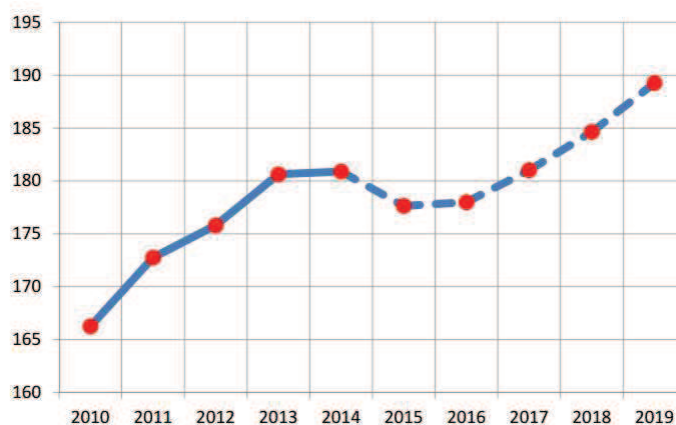
3.1. Análise macroambiental-setorial

3.1.1. Cenário Econômico

O IBC-Br, índice de atividade econômica do Banco Central do Brasil, indicou queda de 4,34% no ano de 2016, o que pode indicar que a recuperação da economia está lenta e enfrenta um desafio para 2017. O Relatório Focus do Banco Central indica que a **inflação, medida pelo índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), fique em aproximadamente 4,87% no ano de 2017, ou seja, bem abaixo de 2016 que ficou em 6,38% (OPORTUNIDADE).**

O Ministério do planejamento publicou **projeções do PIB até 2019 e prevê um crescimento real de 1,7% no ano de 2017, 2,0% em 2018 e 2,5% em 2019 (OPORTUNIDADE)**, conforme imagem a seguir:

Ilustração 4: Cenário de recuperação do PIB.



Fonte: Ministério do planejamento. Consulta em maio, 2017.

Outro fator preocupante no cenário econômico é a **inadimplência (AMEAÇA)**. Com base em estudos da CNC (Confederação Nacional do Comercio de Bens, Serviços e Turismo), a parcela de inadimplentes em 2016, foi a maior em 6 anos, representando 8,9% da população.

De acordo com o informe econômico da FIERGS (Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul), **a atividade industrial gaúcha caiu 5,9% em 2016**. Como causa da queda, foi citada a **combinação de crise política e econômica, impactando na confiança dos empresários, derrubando assim o consumo e investimentos (AMEAÇA)**.

Considerando os setores da indústria com maior retração no ano de 2016, podemos destacar o **setor de máquinas e materiais elétricos (-15,4%)** e o **setor de veículos automotores (-12,3%)**, setores estes que são considerados públicos-alvo para a empresa (AMEAÇA).

Ilustração 5: Índice de desempenho Industrial Setores



Fonte: UEE / FIERGS. Consulta em maio, 2017.

Apesar do período difícil, especialmente nos últimos três anos, a FIERGS tem **perspectivas menos negativas para 2017, com a redução da inflação e dos juros (OPORTUNIDADE)**, melhorando assim o ambiente econômico.

3.1.2. Cenário político-legal

A **complexa legislação brasileira (AMEAÇA)** causa divergência de entendimento por parte de fabricantes de um mesmo setor, especialmente ao que se refere à estrutura de arrecadação de impostos. O Regime de substituição tributária, mecanismo de arrecadação de tributos, em que a responsabilidade pelo ICMS devido em relação às operações é atribuída a outro contribuinte, é um dos principais motivos de questionamentos de clientes, já que nem todos os fornecedores aplicam a mesma regra. Isto acaba muitas vezes, dificultando a venda, pois os fabricantes que não efetuam a cobrança conforme regras estabelecidas passam a vender o mesmo produto a preços relativamente menores.

Alguns dos produtos ofertados pela empresa estão na lista de produtos que podem ser adquiridos através do cartão BNDES que permite que os **clientes enquadrados como micro, pequenas ou médias empresas (MPMEs) e microempreendedores individuais (MEIs) e que atendem as demais especificações do plano, possam financiar a compra em até 48 parcelas (OPORTUNIDADE)**. Esta modalidade representa uma oportunidade aos clientes lojistas para que possam aumentar seu capital de giro.

3.1.3. Cenário sociocultural

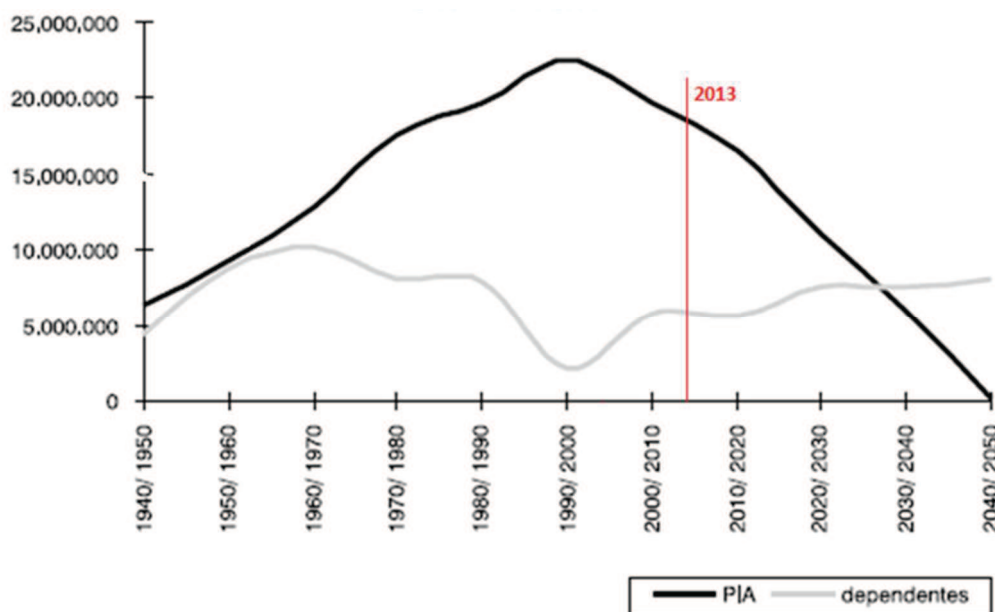
Com base no cenário sociocultural, é possível identificar que as pessoas atualmente enfrentam uma rotina bastante atribulada e, portanto, buscam a **otimização do tempo (OPORTUNIDADE)**. Em consequência disso, a praticidade dos produtos, pode ser um benefício importante a ser considerado no momento da compra. As pessoas optam cada vez mais por produtos de fácil instalação, que não necessitam de ferramentas ou equipamentos para sua aplicação, que não fazem sujeira, prezando por um resultado final cada vez mais profissional.

3.1.4. Cenário demográfico

Conforme dados do IBGE, os próximos anos se encaminham para uma transição demográfica no Brasil. O gráfico mostrado a seguir, mostra uma projeção de **queda da**

população em idade ativa (AMEAÇA), que entre os anos de 2040 e 2050 deverá ser inferior a quantidade de dependentes. Este estágio demográfico pode representar uma ameaça para as empresas e para a economia como um todo, pois promove a **redução de mão-de-obra e uma tendência para gastos com necessidades básicas e com isso, menor nível de investimentos (AMEAÇA)**.

Ilustração 6: Incremento decenal da população em idade ativa e dos dependentes (jovens e idosos).



Fonte: IBGE. Consulta em junho, 2017.

O desemprego no Brasil apresentou no período de setembro a novembro de 2016, uma taxa de 11,8%, a mais elevada desde 2012 (AMEAÇA), que representa em torno de 12 milhões de pessoas desocupadas, de acordo com pesquisa realizada pelo IBGE. Este cenário representa uma ameaça para o aumento do consumo e a ampliação dos investimentos.

3.1.5. Cenário tecnológico

Os avanços tecnológicos se mostram cada vez mais presentes na vida dos brasileiros. **Atualmente 58% da população utiliza a internet (OPORTUNIDADE)**, o que representa 102 milhões de pessoas conectadas.

As empresas precisam constantemente buscar novos métodos para atingir este público de internautas e as **mídias sociais possuem um papel fundamental nesta nova realidade (OPORTUNIDADE)**, pois representa uma ferramenta bastante prática e eficaz para gerar negócios. Vale ressaltar a importância de um planejamento adequado para atuação nas mídias sociais, já que é um ambiente em que as informações são compartilhadas de forma muito rápida e assim como os consumidores podem influenciar uns aos outros de forma positiva, os comentários e percepções negativas dos usuários, podem ser bastante prejudiciais à marca.

A captação, organização e correta utilização das informações dos clientes podem ser valiosas neste cenário competitivo. **A tecnologia facilita o processo através de sistemas como o BI (*Business Intelligence*) (OPORTUNIDADE)** que tem o objetivo de transformar uma grande quantidade de dados brutos em informação útil para a tomada de decisões estratégicas e o **CRM (*Customer Relationship Management*) (OPORTUNIDADE)** utilizado para segmentar clientes, promover campanhas e gerar relacionamento.

3.1.6. Cenário natural

A poliamida 6.6 (nylon 6.6), principal matéria-prima utilizada na fabricação dos produtos Frontec, assim como a maioria dos plásticos, não é biodegradável (AMEAÇA), ou seja, não é decomposta por fungos ou bactérias, continuando por muitos e muitos anos conservando suas propriedades físicas. Sendo assim, dependendo do local onde é feito o descarte dos produtos que contém plástico em sua composição, poderá acarretar em efeitos graves na poluição e degradação do meio ambiente. Exemplos:

Mar: Se forem lançados no mar, os polímeros podem provocar a morte de muitos animais.

Depósitos a céu aberto: Contaminam todo o ambiente ao redor.

Aterros sanitários: Contaminam o solo e lençóis freáticos, impedindo o uso futuro do espaço para construção ou agricultura.

Incineração: Ao serem queimados, os plásticos podem lançar ao ar substâncias tóxicas.

Alguns estudos para o desenvolvimento de polímeros biodegradáveis estão sendo realizados, seja com a adição de substâncias fotossintetizantes para ajudar os plásticos a se decomporem pela luz ou com a adição de amido, que é um polímero natural, portanto biodegradável. A Amni Soul Eco®, marca do grupo Rhodia Solvay desenvolveu o primeiro fio de poliamida 6.6 biodegradável do mundo, que já está sendo utilizado na indústria têxtil, **portanto existe a oportunidade de que este material possa ser futuramente adaptado para utilização em outras aplicações (OPORTUNIDADE).**

Existem empresas que utilizam material reciclado para a fabricação de produtos para fixação, como abraçadeiras plásticas e fixadores em geral, porém nestes casos, **há a redução das propriedades mecânicas da peça, principalmente a perda de resistência a tração. (AMEAÇA).**

Um fator importante, é que **a quantidade de empresas recicladoras de material plástico está em crescimento no Brasil (OPORTUNIDADE).** Conforme dados da ABIPLAST (2015), no ano de 2014 foram identificadas 1.084 empresas que atuam na reciclagem de materiais plásticos, enquanto que em 2007 eram apenas 481 empresas.

3.2. Análise de concorrência

3.2.1. Grau de rivalidade entre os concorrentes

O ramo em que a empresa está inserida possui muitos concorrentes, porém poucos fabricantes nacionais. A maioria dos produtos encontrados no mercado brasileiro é de marcas nacionais que importam e distribuem produtos chineses.

Pode-se dizer que há um alto grau de concorrência para alguns mercados-alvo e baixa concorrência para outros. Para os chamados consumidores domésticos, por exemplo, que **utilizam pequenas quantidades para aplicações em que as exigências de durabilidade e qualidade do produto são baixas, o preço acaba sendo um fator determinante.** Estes consumidores compram normalmente de lojas físicas e, portanto, possuem diversas marcas à sua disposição, ocasionando uma alta rivalidade entre os concorrentes **(AMEAÇA).**

Porém, percebe-se que este cenário está aos poucos mudando e que cada vez mais a **qualidade, durabilidade e eficiência dos produtos, estão sendo exigidas com comprovação através de certificações e laudos técnicos dos produtos (OPORTUNIDADE)**. Nestes casos, a rivalidade é pequena, pois poucos fabricantes possuem as exigências requeridas. Montadoras de automóveis, fornecedoras de serviço público, como distribuidoras de energia elétrica, empresas que utilizam o produto para uso industrial, entre outros mercados, precisam normalmente homologar os produtos adquiridos através de um rigoroso processo e, na maioria dos casos, apenas dois fabricantes brasileiros, podem atendê-las, sendo uma delas, a Frontec.

Considerando os principais atributos para o Setor, é possível traçar a matriz de competitividade. São considerados na matriz, além do principal concorrente denominado: estrangeiro, outros dois grupos de concorrência: os importadores e os fabricantes nacionais.

Tabela 5: Matriz de Competitividade Frontec

ATRIBUTOS	PESO (%)	FRONTEC		ESTRANGEIRO		IMPORTADORES		NACIONAIS	
		NOTA	CONCEITO	NOTA	CONCEITO	NOTA	CONCEITO	NOTA	CONCEITO
Qualidade de produto	20	9	180	10	200	4	80	6	120
Escala produtiva	15	9	135	10	150	7	105	2	30
Prazo de entrega	15	6	90	7	105	5	75	9	135
Distribuição ampla	15	6	90	7	105	10	150	2	30
Preço competitivo	10	7	70	6	60	8	80	10	100
Marca conhecida e confiável	5	7	35	10	50	2	10	3	15
Amplitude do mix de produtos	5	6	30	8	40	10	50	9	45
Pós-venda e serviços	5	7	35	6	30	2	10	1	5
Apresentação / embalagem	5	6	30	8	40	9	45	2	10
Geração de demanda	5	7	35	4	20	0	0	0	0
TOTAL	100	79	7900	84	8400	65	6500	45	4500

AMEAÇA
FRAGILIDADE
OPORTUNIDADE
POTENCIALIDADE



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de registros internos, obtidos através de pesquisa realizada em abril, 2015.

É possível identificar com base na matriz de competitividade, que a qualidade do produto é um fator-chave para o mercado, considerando-se o público-alvo que deseja atingir. Existem ainda outros atributos importantes que antecedem o preço no grau de importância para o cliente: escala produtiva, prazo de entrega e distribuição ampla.

Considerando o cenário traçado pela matriz de competitividade, tem-se a matriz de posicionamento apresentada a seguir:

Ilustração 7: Matriz de posicionamento



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos resultados obtidos através da matriz de competitividade.

Através da matriz de posicionamento, é possível perceber que a Frontec trabalha com nível de qualidade muito próximo ao do principal concorrente, porém com preço mais competitivo, o que representa uma oportunidade, já que os demais concorrentes possuem qualidade mais baixa e tendem a competir por preço.

3.2.2. Grau de ameaça de novos entrantes

O grau de entrada no ramo de fixação, em especial na produção de abraçadeiras, pode ser considerado intermediário, pois não há nenhuma regulamentação que possa dificultar a atuação dos novos entrantes, por outro lado, exige um **investimento considerável em maquinário, além do know-how necessário para este tipo de processo**. Porém, é importante ressaltar que para

atingir um nível de qualidade equivalente aos maiores *players* do mercado e possuir um amplo mix de produtos, é necessário um alto investimento em tecnologia, que compreende o desenvolvimento de moldes, processo produtivo automatizado e grande conhecimento em áreas como engenharia e P&D.

Para novos competidores atuantes como importadores e distribuidores, não há barreiras de entrada (AMEAÇA).

3.2.3. Grau de ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos pode ser considerada alta, pois os produtos fornecidos pela empresa podem muitas vezes **ser substituídos por itens de mais fácil acesso ao consumidor, como cordas, arames, ganchos** e qualquer outro item existente ou que possa ser desenvolvido com a finalidade de fixação. De forma geral, os produtos utilizados para amarrar ou fixar algum componente, podem ser considerados produtos substitutos aos produzidos pela empresa.

Vale destacar que para um uso profissional, muitos dos produtos substitutos existentes não são indicados, ou em alguns casos, não podem ser utilizados devido a exigências técnicas.

3.2.4. Poder de barganha dos compradores

Atualmente, a Frontec possui uma ampla carteira de clientes, sendo eles pertencentes aos mais diversos setores e, portanto, **não depende de poucos clientes para a sua sobrevivência, tampouco de setores específicos**. Apesar de existir uma tentativa de redução de preços por parte dos clientes, a empresa avalia cada caso estrategicamente, então podemos considerar que os compradores possuem baixo poder de barganha.

3.2.5. Poder de barganha dos fornecedores

A Frontec é uma das maiores compradoras de poliamida 6.6 do Brasil e compra com bastante frequência de um único fornecedor brasileiro e com menor periodicidade de um fornecedor americano para beneficiar-se de regime de drawback.

Considerando que são **poucos os fornecedores que oferecem o material com a qualidade exigida pela empresa** e de outro lado, levando em conta a **capacidade de compra da empresa**, o poder de barganha dos fornecedores pode ser classificado como: intermediário.

3.3. Análise qualitativa de Mercado

3.3.1. Ocupantes

Por tratar-se de produtos de grande abrangência de aplicações, os ocupantes podem ser de perfis diversos, mas podemos destacar: homens que atuam no ramo da construção civil (mestres de obras, engenheiros, arquitetos, instaladores elétricos, encanadores).

Outros ocupantes também podem ser os mecânicos e demais atuantes da cadeia automotiva, prestadores de serviços do ramo da comunicação visual que utilizam os produtos na fixação de banners, faixas e outdoors, trabalhadores da agricultura, da indústria em geral e o próprio consumidor doméstico, homens e mulheres que utilizam os produtos para qualquer tipo de fixação que possa ser feita em casa.

3.3.2. Objeto da compra

O objeto da compra é composto por um grupo de produtos destinado a promover a fixação ou amarração dos mais diversos componentes.

3.3.3. Objetivo da compra

Os objetivos da compra estão relacionados com a versatilidade e praticidade dos produtos, pois representam uma maneira de fazer um trabalho bem feito com aspecto profissional, evitando retrabalhos e substituindo métodos mais antigos e menos eficientes.

3.3.4. Participantes

Podemos dividir os participantes de compra, da seguinte forma:

- Influenciador: arquitetos, engenheiros, mestres de obras, mecânicos.
- Decisor: engenheiros, setor de compras.
- Comprador: setor de compras, instaladores autônomos, como: encanadores e eletricitistas, mecânicos, usuário doméstico.
- Usuário: pedreiros, instaladores, mecânicos.

3.3.5. Processos de compra

Os compradores entram em contato com os representantes ou vendedores quando estes já são atendidos por eles ou em casos de primeira compra, entram em contato direto com a empresa, que por sua vez, indica o representante ou vendedor que atende o setor e região informados pelo cliente.

Em alguns casos, são enviadas amostras para que o cliente possa certificar-se da aplicabilidade do produto e de que realmente irá atender a sua necessidade. Finalmente, após a confirmação, o representante / vendedor inclui o pedido no sistema e a assistente de vendas dá andamento ao processo até que o pedido seja enviado à expedição, onde ocorre o faturamento e embarque.

Já, quando o processo é realizado através da loja virtual, o cliente escolhe os produtos, escolhe as condições de pagamento e frete e conclui o pedido. A fábrica, após receber a confirmação do pedido e pagamento, em casos de pagamento com boleto, importa as informações para o sistema de gestão interno e libera para a expedição, que efetua a emissão da nota fiscal e despacho do material.

3.3.6. Ocasões de compra

Para a compra deste tipo de produto não há sazonalidade. Algumas empresas fazem compras semanais, outras mensais, sempre de acordo com sua necessidade. Em períodos em que os setores-alvo estão aquecidos, percebe-se o aumento nas

solicitações de compra, como por exemplo, quando há aumento nas obras de infraestrutura ou na produção de ônibus e caminhões.

3.3.7. Locais de compra

As compras podem ser feitas direto com a fábrica, sendo atendidas por representantes e vendedores. Quem efetua compra direta, são normalmente distribuidores, lojistas, indústrias, prestadores de serviços de grande porte, concessionárias de serviço público, e todos aqueles que necessitam de um considerável volume de compra. Compras em volumes menores podem ser realizadas através da loja virtual, que atende em grande parte, consumidores finais e profissionais autônomos.

Além destas duas modalidades, a compra ainda pode ser realizada nas lojas e distribuidores parceiros, que por sua vez, compram direto da fábrica.

3.4. Análise quantitativa de mercado

De acordo com a ABIPLAST (2015), o setor de transformados plásticos reúne em torno de 11,6 mil empresas distribuídas em todo o Brasil. Deste total, 1.288 estão localizadas no Rio Grande do Sul.

Na imagem a seguir, é possível visualizar de forma resumida, o impacto do Setor de transformados plásticos na economia brasileira.

Ilustração 8: Impacto da Indústria de transformados plásticos na economia brasileira

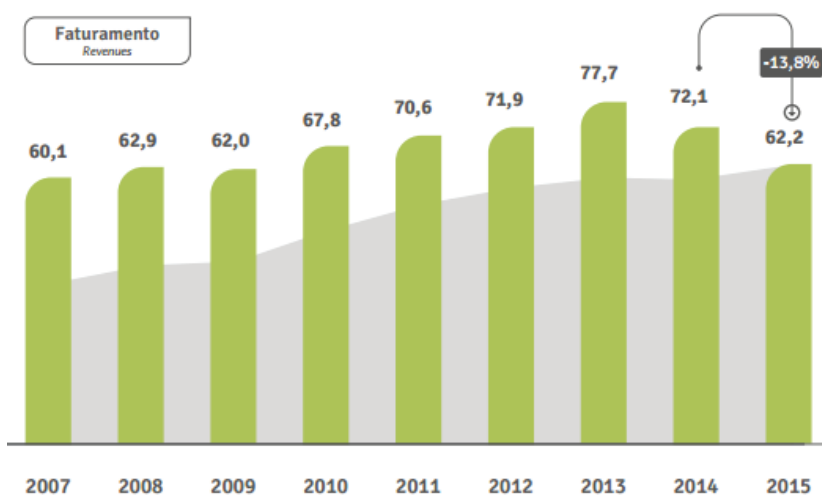


Fonte: ABIPLAST (2015). Consulta em junho, 2017.

Os quatro principais setores de consumidores de transformados plásticos fazem parte do grupo de setores-alvo da Frontec. São eles: Construção Civil (25,7%), Alimentos (19,0%), Automóveis e autopeças (12,1%) e máquinas e equipamentos (7,3%).

No ano de 2015, o faturamento total das indústrias de transformados plásticos, de acordo com a ABIPLAST (2015), foi de R\$ 62,2 bilhões, que representou uma queda de 13,8% comparada ao ano anterior (2014). Esta queda é resultado da desaceleração da atividade econômica brasileira em geral e especialmente, dos principais setores demandantes de plástico. O setor da Construção civil teve retração de -11,2% e a demanda por componentes automotivos também reduziu como resultado da retração de -25,9% sofrida pela indústria automobilística, considerando o mesmo período de 2015.

Ilustração 9: Faturamento em R\$ do setor de transformados plásticos



Fonte: ABIPLAST (2015). Consulta em junho, 2017.

3.5. Segmentação e posicionamento mercadológico revisados

Conforme descrito no capítulo 2, a empresa possui uma diversidade de setores-alvo em virtude da quantidade de possibilidades de aplicação dos produtos. Apesar de não possuir uma segmentação formalizada e baseada no estudo de cada mercado de atuação, considera a divisão em 15 setores diferentes, porém pode-se dizer que a empresa atualmente promove um trabalho direcionado, envolvendo pesquisa,

desenvolvimento de novos produtos, material de divulgação e força de vendas para apenas alguns dos setores-alvo, sendo considerado como principal: o setor de Construção Civil e, como mercados secundários os setores: eletroeletrônico e automotivo. Para os demais setores, não há um trabalho específico direcionado.

Sugere-se neste caso, um estudo de segmentação baseado na análise de necessidades de cada setor, com o objetivo de identificar as necessidades em comum e de conhecer com profundidade os outros setores que podem ser melhores trabalhados.

Com base nas informações obtidas até então, pode-se sugerir as seguintes alterações nos segmentos-alvo:

- Os setores de brinquedos e comunicação visual possuem necessidades muito semelhantes e muitas empresas que atuam na fixação de banners e outdoors, também fazem a montagem de eventos, sendo assim os dois setores poderiam ser transformados em um único segmento chamado de: “Eventos e Comunicação visual”.

- Pode-se observar que os setores de energia e telecomunicação, também podem ser considerados um único segmento, devido às aplicações dos produtos serem as mesmas: aplicações externas e, portanto, necessidade de produtos com proteção UV. Desta forma, o segmento passaria a ser chamado de: “Energia e telecomunicação”.

- O segmento denominado hospitalar, não apresenta nenhuma exigência específica e a representatividade dele para a empresa é muito pequena. Também não é identificada uma oportunidade de expansão neste nicho de mercado, sendo assim o mesmo pode ser inserido no grupo de “Fixação em geral”.

Com as alterações propostas, os novos segmentos são listados a seguir:

- Agropecuário
- Alimentício
- Automotivo
- Eventos e Comunicação visual
- Construção civil
- Eletroeletrônico
- Energia e Telecomunicação
- Equipamentos e suprimentos industriais
- Linha branca

- Máquinas agrícolas e rodoviárias
- Naval e petroquímico
- Fixação em geral

O posicionamento da empresa, que consiste em ser uma marca reconhecida no mercado por sua versatilidade e confiabilidade, pode ser considerado adequado para o momento atual, porém sugere-se incorporar ao posicionamento, a inovação como um fator chave do negócio, reforçando a busca constante em desenvolver novos métodos, explorando diferentes mercados e novos usos para os produtos.

4. MATRIZ PFOA

Com base na análise interna e externa é possível identificar os principais aspectos internos positivos e negativos da organização, denominados como potencialidades e fragilidades e os fatores externos que afetam a organização, definidos como oportunidades e ameaças.

4.1. Fatores internos (potencialidades e fragilidades)

Percebe-se que a principal potencialidade da empresa é a eficiência produtiva, pois reflete em diversos outros aspectos, como: redução de custos, padronização, qualidade, melhor atendimento às exigências dos clientes e com isso possibilidade de fornecimento a clientes potenciais.

A diversidade de mercados-alvo permite maior flexibilidade para a empresa em poder conhecer e atuar em setores totalmente diferentes um do outro, assim como, faz com que não dependa de um único setor, reduzindo o impacto de crises setoriais. A grande quantidade de variações de produtos possibilita atender cada um destes mercados e suas empresas com diferentes estruturas, de acordo com as necessidades de cada uma.

Com relação às formas de comunicação e relacionamento com o cliente, pode-se identificar como potencialidade: participação em feiras de diferentes setores, treinamento técnico com vendedores e participação em redes sociais. São três formas eficazes de promover interação com o público-alvo e trabalhar a presença de marca, oferecendo conhecimento sobre o produto e a empresa e permitindo identificar a percepção do consumidor.

O fato de não promover concorrência com seus clientes parceiros, tendo como estratégia oferecer os produtos com preço superior ao de mercado no e-commerce e inclusive, tendo como política indicar clientes parceiros a alguns consumidores reforça a conduta ética da empresa e representa um caminho para a fidelização.

As principais fragilidades encontradas estão relacionadas à cobertura de mercado e distribuição. O tempo de entrega nas regiões Norte e Nordeste, é um dos fatores determinantes para a pequena participação de mercado nestas regiões. Acredita-se que é possível aumentar a participação com um trabalho direcionado a

estas áreas, o que atualmente não é feito, porém os resultados possivelmente seriam melhores com a instalação de um centro de distribuição em São Paulo, onde estão localizados os demais concorrentes, reduzindo assim os impactos do fator “tempo de entrega”, no momento da escolha do cliente. A dependência do mercado nacional, também pode ser considerada uma fragilidade, devido à maior sensibilidade que a empresa possa ter em casos de problemas políticos e econômicos do país. A diversificação de mercados é uma grande oportunidade para o aumento da carteira de clientes e para a redução de risco do negócio.

A quantidade de variações de produtos, apesar de ser vantajosa para o cliente, pode causar transtornos internos devido ao envolvimento de muitos setores, como PCP, vendas, marketing, produção e expedição. Neste caso, sugere-se uma avaliação do custo-benefício de ter muitas variações de produtos em linha, pois em alguns casos, ao fazer o levantamento do custo de produção, estoque e tempo dispensado para cadastro e controle de determinados produtos, quando comparada com os resultados da venda, pode não ser viável a manutenção do produto no portfólio.

Os problemas causados pelo direcionamento incorreto podem ser resolvidos ou pelo menos reduzidos, através de uma melhor organização interna da cobertura de mercado e de um sistema que permita filtrar com mais precisão a região e o setor de atuação de cada representante / vendedor.

A falta de budget para marketing prejudica o planejamento das ações do setor e dificulta o processo de mapeamento dos resultados. Atualmente a definição das ações é feita de forma pontual e não há a análise do retorno de investimento. Com relação à assessoria de imprensa, seria uma forma de estabelecer uma relação com os meios de comunicação, porém considerando o momento atual da empresa, não é uma ação que deve ser priorizada.

Tabela 6: Potencialidades e Fragilidades

POTENCIALIDADES		FRAGILIDADES	
Grande quantidade de variações de produtos (positivo para o cliente)	9,0	Grande quantidade de variações de produtos (negativo para a organização interna)	5,0
Não promove concorrência com os clientes parceiros	8,0	Não possui budget para marketing	7,0
Eficiência produtiva (automação)	10	Não possui assessoria de imprensa	5,0

Participação em feiras de diferentes setores	9,0	Não dispõe de centro de distribuição	8,0
Treinamento técnico com vendedores	9,0	Tempo de entrega elevado para clientes das regiões Norte e Nordeste	9,0
Indicação de clientes parceiros	8,0	Participação de mercado pequena nas regiões Norte e Nordeste	9,0
Diversidade de mercados-alvo (não dependência de um único setor)	9,0	Falhas no direcionamento ao representante	7,0
Participação em redes sociais	9,0	Dependência do mercado nacional	8,0
	71		58

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações obtidas através da análise interna. Dados coletados em junho, 2017.

4.2. Fatores externos (oportunidades e ameaças)

Na análise externa, foram identificados fatores econômicos, como redução da inflação, projeção de crescimento do PIB e o reaquecimento da economia gaúcha, como oportunidades para o negócio. Sabe-se que o Brasil está passando por um período de recessão econômica que tem afetado fortemente o consumo nos mais diversos setores da economia, portanto a tendência de recuperação, mesmo que lenta, conforme preveem os especialistas tende a ser benéfica para a retomada de investimentos e aumento do consumo. Neste cenário, algumas ações do governo são importantes para fomentar o consumo, como a possibilidade de compra de alguns produtos através de financiamento pelo BNDES, que permitem que micro, pequenas e médias empresas (MPME's) e microempreendedores individuais (MPE's), possam otimizar seu capital de giro. Esta oportunidade já está sendo aproveitada pela empresa, porém ainda necessita de mais divulgação, para que outras empresas possam utilizar desta facilidade.

A crescente utilização da internet e mídias sociais representam formas de atingir os consumidores de maneira segmentada e não massificada como nas mídias *offline*. Outro benefício é o custo das ações que é relativamente mais baixo nas mídias *online*. As tecnologias como B.I e CRM também podem ser grandes aliadas do negócio, por permitirem uma avaliação mais aprofundada dos clientes e maximizar os resultados através de ações específicas. A empresa implantou recentemente o CRM e está avaliando a possibilidade de implementação do B.I.

Outra oportunidade está no comportamento do consumidor que busca pela otimização do tempo e por soluções práticas e rápidas, o que vai de encontro com o objetivo dos produtos fornecidos pela empresa, que são muito fáceis de aplicar, superando métodos mais antigos.

Com base na preocupação pela sustentabilidade, tem-se a tendência pela matéria-prima biodegradável, que possivelmente será oportunidade futura para amenizar os problemas ambientais.

Como ameaça, pode-se destacar a inadimplência que cresceu substancialmente nos últimos anos e reduz as possibilidades de investimentos da empresa e a retração econômica de alguns dos principais setores-alvo, como: máquinas, material elétrico e automotivo, que faz com que a empresa precise buscar outras alternativas de crescimento, considerando cada vez mais a diversificação dos mercados. A complexidade na legislação brasileira também oferece impactos negativos ao negócio, por promover o engessamento dos processos, divergências de interpretação e dificultar o desenvolvimento dos pequenos negócios.

Sabe-se que os níveis de desemprego impactam diretamente no consumo, mas, além disso, a tendência na redução da população em idade ativa e em consequência, a redução da mão-de-obra deve causar maiores impactos no consumo a longo prazo.

A ausência de barreiras para impedir a entrada de novos *players*, apesar de não impactar tão fortemente no negócio, devido á variáveis como: tempo de importação e qualidade baixa dos produtos destes novos entrantes, também não deve deixar de ser considerada como ameaça.

Por fim, a inviabilidade de reaproveitamento de matéria-prima, deve ser vista como ameaça ao meio-ambiente e deve ser pensada com o objetivo de buscar alternativas para o melhor aproveitamento dos recursos.

Tabela 7: Potencialidades e Fragilidades

OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
Redução da inflação	9,0	Inadimplência	9,0
Projeção de crescimento do PIB	9,0	Elevada taxa de desemprego	7,0
Reaquecimento da economia gaúcha	8,0	Retração dos setores-alvo da empresa	9,0

Financiamento pelo BNDES para MPME's e MEI's	7,0	Legislação brasileira complexa	9,0
Tendência de otimização do tempo	9,0	Queda da população em idade ativa	5,0
Crescente utilização da internet e mídias sociais	9,0	Redução de mão-de-obra e menor nível de investimentos	7,0
Tecnologia (BI e CRM)	9,0	Facilidade de entrada de novos importadores e distribuidores	7,0
Tendência de matéria-prima biodegradável	7,0	Inviabilidade de reaproveitamento de matéria-prima	5,0
	67		58

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações obtidas através da análise externa. Dados coletados em junho, 2017.

5. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Com base nas análises realizadas, o presente capítulo baseia-se nas estratégias de marketing para o próximo período, apresentando os objetivos de marketing, segmentos-alvo e posicionamento pretendidos, estratégias, táticas, e por fim, o cronograma e orçamento, com o intuito de mensurar o impacto financeiro de cada ação projetada.

5.1. Segmentação e posicionamento mercadológico pretendidos

A segmentação pretendida mantém a lógica atual de segmentação da empresa, considerando o setor de atuação e tipo de cliente, porém propõe uma reestruturação, aumentando um nível de divisão por tipo de cliente, já que o trabalho de força de vendas e política de preços pode ser diferente para varejo e atacado / distribuidor.

Tabela 8: Segmentos-alvo pretendidos

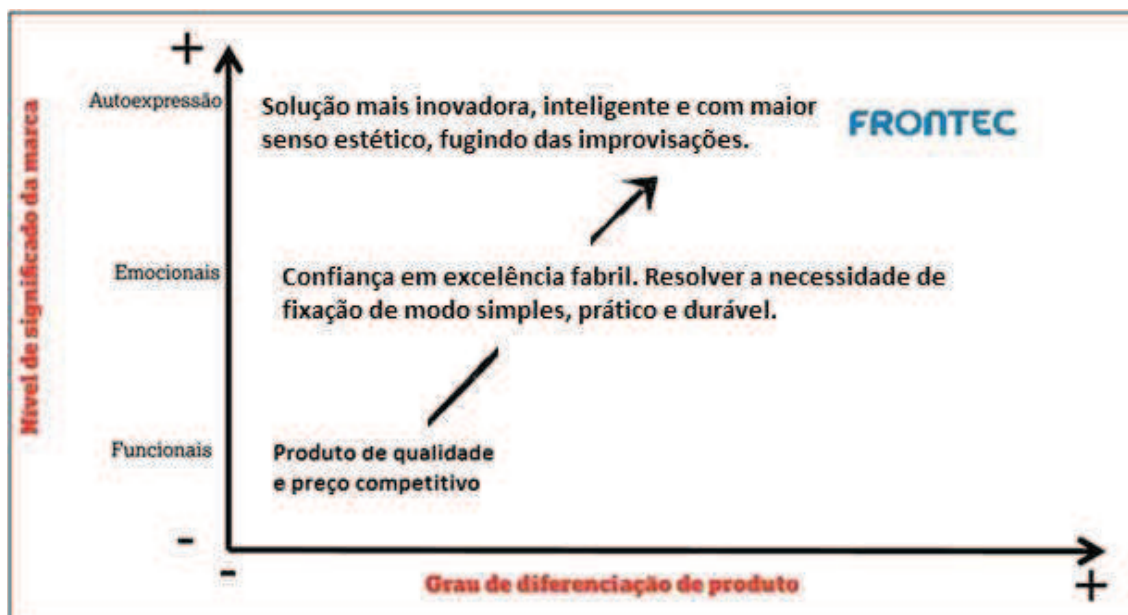
SETOR DE ATUAÇÃO	VAREJO	ATAcado E DISTRIBUIDOR	INDÚSTRIA	PRESTADOR DE SERVIÇOS / CONSUMIDOR
Agropecuário			S1	
Alimentício			S2	
Automotivo	S3	S4	S5	S6
Eventos e Comunicação visual				S7
Construção civil	S8	S9		S10
Eletroeletrônico	S11	S12		S13
Energia e Telecomunicação				S14
Equipamentos e suprimentos industriais			S15	
Linha branca			S16	
Máquinas agrícolas e rodoviárias			S17	
Naval e petroquímico			S18	
Fixação em geral			S19	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações coletadas e análise dos segmentos-alvo atuais realizada em julho, 2017.

Apesar da divisão em 19 segmentos-alvo, é importante o foco nos segmentos de maior oportunidade e para os quais a empresa está desenvolvendo novos produtos, que atualmente são: S8, S9, S10, S11, S12 e S13. Sugere-se também a intensificação do trabalho de divulgação e força de vendas em outros dois segmentos: S1 e S7, que representam mercados em que há uma oportunidade de mudança de hábito e crescimento do uso dos produtos oferecidos pela Frontec.

Com relação ao posicionamento pretendido, a empresa deve buscar ser percebida pelos clientes como referência em versatilidade, praticidade e inovação, tornando-se a única do Setor a unir a entrega de benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão.

Ilustração 10: Posicionamento pretendido



Fonte: Registros internos, resultantes de trabalho realizado pela empresa, juntamente com agência de publicidade SPR com foco no novo posicionamento de marca em abril de 2015, adaptado pela autora em junho, 2017.

A ilustração do posicionamento pretendido mostra as possibilidades de evolução do nível de significado da marca, podendo ser apenas funcional, emocional, até atingir o significado de autoexpressão, que é quando o consumidor pode conquistar maior identificação com a marca, à medida que aumenta o grau de diferenciação do produto. Portanto, ao criar novas formas de diferenciação, a empresa conseguirá atingir uma zona mais confortável de posicionamento, considerando o posicionamento atual de seus principais concorrentes.

5.2. Objetivos de marketing

Com base na análise PFOA, foi possível constatar que a empresa possui dentre outras potencialidades, a diversidade de mercados-alvo, linha ampla de produtos e eficiência produtiva. Este conjunto de fatores representa um ponto chave do negócio e, se explorado de forma correta, aproveitando também as oportunidades identificadas, como: aumento do PIB, reaquecimento da economia gaúcha e redução da inflação, podem contribuir para o incremento do faturamento e do market share.

Considerando todos estes fatores favoráveis e visando recuperar a retração do último ano, pode-se definir como objetivo, o aumento do faturamento em 10% para o próximo exercício. Já com relação ao market share, levando em conta que algumas oportunidades do mercado poderão representar em aumento também para os concorrentes e destacando o diferencial da Frontec em eficiência produtiva, ficará definido como projeção de aumento: 8%.

Outro ponto relevante é a participação em feiras e eventos de diferentes setores e a presença em redes sociais, que aliados com as novas tecnologias e possibilidades de divulgações de menor custo em mídias online, poderão possibilitar um aumento na visibilidade e reputação da marca. A intensificação de treinamentos técnicos com vendedores também pode representar como aliada para o alcance deste objetivo, já que estes podem ser considerados como influenciadores de marca.

A empresa já efetuou uma pesquisa de cliente oculto em lojas de material elétrico, de ferragens e materiais de construção do Rio Grande do Sul no ano de 2015, por meio de uma agência de publicidade, a fim de mapear o conhecimento e reputação da marca por parte dos vendedores das lojas. Na época, foram pesquisadas 40 lojas e constatado que 6 em cada 10 vendedores conheciam e costumavam oferecer a marca a seus clientes. Sugere-se então que a empresa efetue uma nova pesquisa, a fim de medir o aumento do conhecimento e reputação de marca, após a execução das demais ações propostas no plano de negócios. Porém indica-se que a nova pesquisa seja realizada a nível nacional, considerando uma amostragem de aproximadamente 5% do total de lojas de cada estado, sendo estas já clientes ou não, desde que façam parte do público-alvo da empresa. A pesquisa poderá ser realizada via telefone pela equipe de vendas interna e tem como objetivo atingir 70% de nível de reputação de marca.

Sugere-se ainda, que seja enviada por e-mail, outra pesquisa para todos os clientes, com questões sobre a satisfação com o produto, serviços e atendimento. O objetivo é alcançar 80% de nível de satisfação, considerando critérios previamente definidos.

Conforme descrito, ficam definidos os seguintes objetivos:

- Incrementar o faturamento em 10%;
- Aumentar o market share em 8%;
- Atingir um nível de reputação de marca de 70%;
- Atingir um nível de satisfação de clientes de 80%.

5.3. Marketing mix

A seguir, são apresentadas as estratégias e táticas que contemplam cada um dos itens do composto de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.

5.3.1. Estratégias de produto

Estratégia 1: Reorganizar o fluxo interno de desenvolvimento de novos produtos.

Táticas:

- 1.1. Analisar passo a passo do fluxo atual, identificando os problemas que dificultam o processo, com base nas últimas experiências.
- 1.2. Reescrever o fluxo, citando os responsáveis por cada tarefa.
- 1.3. Reunir e treinar as pessoas envolvidas.

Estratégia 2: Revisar mix de produtos

Táticas:

- 2.1. Gerar relatório de venda de todos os produtos de linha.
- 2.2. Sinalizar produtos com baixo giro de estoque.
- 2.3. Analisar o custo-benefício de manutenção destes produtos.
- 2.4. Excluir produtos descontinuados da lista de preços e materiais de divulgação.

5.3.2. Estratégias de preço

Estratégia 3: Elaborar *budget* para a área de marketing

Táticas:

- 3.1. Fazer o levantamento de todos os custos atuais direcionados a marketing.
- 3.2. Levantar necessidades de investimentos em marketing para o próximo período e seus custos.
- 3.3. Definir valor a ser investido em marketing.
- 3.4. Revisar *budget* anualmente.

Estratégia 4: Manter estratégia de preços atual, definindo periodicidade de revisão da lista

Táticas:

- 4.1. Efetuar pesquisa de preços da concorrência.
- 4.2. Fazer comparativo de custos adicionados à margem de contribuição desejada com os preços dos concorrentes.
- 4.3. Ajustar preços, considerando todos os fatores analisados e estratégia definida.
- 4.4. Definir frequência de revisão da lista.

5.3.3. Estratégias de comunicação

Estratégia 5: Melhorar embalagem dos produtos

Táticas:

- 5.1. Efetuar benchmark, analisando embalagens dos principais concorrentes.
- 5.2. Coletar informações e imagens dos produtos expostos nos pontos de venda.
- 5.3. Solicitar opinião referente à embalagem atual a alguns representantes e clientes.
- 5.4. Unir todas as informações coletadas e desenvolver o projeto da nova embalagem;
- 5.5. Criar protótipo e aprovar.
- 5.6. Desenvolver embalagem final e colocá-la em utilização.

5.7. Efetuar pesquisa nos pontos de venda após 6 meses de uso da nova embalagem para verificar aceitação do mercado.

Estratégia 6: Construir showroom

Táticas:

- 6.1. Escolher espaço.
- 6.2. Contratar arquiteto para desenvolvimento do projeto.
- 6.3. Aprovar projeto e dar início a construção.
- 6.4. Organizar showroom, incluindo simulações de produtos aplicados.

Estratégia 7: Criar estratégia para gestão da carteira de clientes.

Táticas:

- 7.1. Gerar relatório de todos os clientes ativos que efetuaram compra no ano anterior.
- 7.2. Classificar clientes de acordo com o faturamento (curva ABC).
- 7.3. Estabelecer divisão dos clientes em dois ou três grupos considerando níveis de faturamento. Ex. R\$ 50.000,00 e R\$ 100.000,00.
- 7.4. Definir outros critérios para avaliação dos clientes, conforme modelo da tabela a seguir.

Tabela 9: Critérios para gestão da carteira de clientes

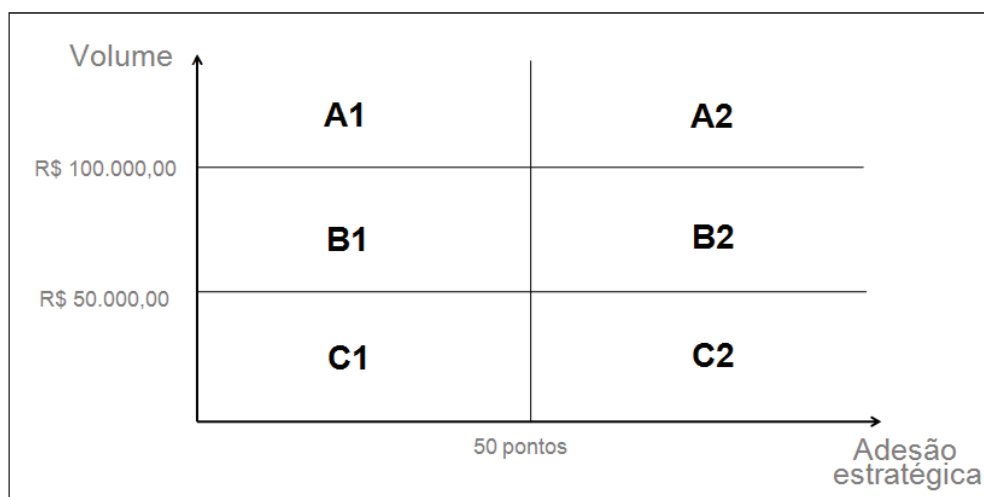
CRITÉRIOS ADESÃO ESTRATÉGICA	PESO	NÍVEL CRÍTICO		NÍVEL SATISFATÓRIO		NÍVEL EXCELENTE	
		Intervalo de variação	Pontuação	Intervalo de variação	Pontuação	Intervalo de variação	Pontuação
Mix de produtos	30	Até 5 itens	5	De 5 a 10 itens	9	Acima de 10 itens	16
Margem de contribuição	30	Abaixo de 25%	5	De 25 a 30%	9	Acima de 30%	16
Adimplência	20	Acima de 15 dias de atraso	4	Até 15 dias de atraso	6	Sem atrasos	10
Frequência de compra	20	Acima de 2 meses de intervalo	4	Bimensal	6	Mensal	10

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em critérios identificados na elaboração do plano de marketing. Julho, 2017.

7.5. Pontuar cada cliente de acordo com os critérios estabelecidos.

7.6. Separar os clientes em grupos, conforme resultados da avaliação. Exemplo na ilustração a seguir, considerando gráfico de volume X adesão estratégica.

Ilustração 11: Volume X Adesão estratégica



Fonte: Elaborado pela autora, com base na análise de registros internos, especialmente curva ABC de clientes.

7.7. Definir plano de ação para cada um dos grupos de clientes, contemplando ações de marketing, políticas comerciais, serviços, e demais questões ligadas ao relacionamento com os clientes.

Estratégia 8: Efetuar pesquisa nos mercado-alvo para medir reputação da marca

Táticas:

8.1. Fazer pesquisa de lojas, distribuidores e atacados que trabalham com a linha de produtos da empresa, utilizando site de pesquisa e revistas dos setores que costumam publicar ranking das lojas de cada região.

8.2. Criar perguntas a serem feitas sobre a marca e os produtos, definir forma de registro e critérios de avaliação.

8.3. Efetuar ligações, fazendo as perguntas previamente definidas. Sugere-se considerar uma amostragem de 5% do total de lojas de cada estado para efetuar as ligações.

8.4. Fazer o mapeamento e registro dos dados coletados, conforme critérios previamente definidos.

Estratégia 9: Efetuar pesquisa de satisfação com os clientes já existentes

Táticas:

- 9.1. Definir formulário de questões a serem feitas e critérios para análise dos resultados.
- 9.2. Gerar relatório com e-mail de todos os clientes para envio da pesquisa.
- 9.3. Fazer o envio a todos os e-mails listados.
- 9.4. Mapear e analisar os resultados recebidos.

5.3.4. Estratégias de distribuição

Estratégia 10: Revisar cobertura de mercado

Táticas:

- 10.1. Listar regiões atendidas por cada representante ou vendedor de forma detalhada (por cidades).
- 10.2. Analisar a cobertura de mercado de cada representante, identificando também as regiões ainda não atendidas.
- 10.3. Revisar e ajustar o que for necessário para atender todas as regiões estratégicas para a empresa.
- 10.4. Definir estratégia para as regiões ainda não atendidas: se irá optar por vendedor interno, direcionar para representante próximo ou prospectar novo representante.
- 10.5. Atualizar dados no sistema, de forma a facilitar a equipe interna no momento do direcionamento.

Estratégia 11: Melhorar prazo de entrega

Táticas:

- 11.1. Analisar prazos médios praticados para cada região.
- 11.2. Comparar prazos obtidos com os prazos prometidos pelos parceiros logísticos.
- 11.3. Buscar novas opções de parceiros para as regiões com prazos críticos.
- 11.4. Avaliar alternativas para as regiões norte e nordeste, considerando possibilidade de locação de depósito ou construção de centro de distribuição em São Paulo.

Estratégia 12: Intensificar o trabalho direcionado à exportação

Táticas:

12.1. Revisar política de preços para exportação.

12.2. Atualizar material de publicidade (catálogo e apresentação) e desenvolver newsletters nos idiomas: espanhol e inglês.

12.3. Pesquisar feiras internacionais e avaliar a participação em feiras que correspondem aos segmentos-alvo da empresa.

5.4. Cronograma e Orçamento

Após a definição das estratégias, pode-se definir o cronograma de cada uma das táticas que compõem as estratégias propostas, conforme detalhamento na tabela a seguir:

Tabela 10: Cronograma e orçamento do plano de marketing

Plano operacional	Responsável	Período	Orçamento
1.1. Analisar passo a passo do fluxo atual, identificando os problemas que dificultam o processo, com base nas últimas experiências.	Analista de Marketing (envolver os responsáveis pelas áreas: Engenharia, P&D, Qualidade e Produção).	out/17	R\$ -
1.2. Reescrever o fluxo, citando os responsáveis por cada tarefa.	Analista de Marketing	dez/17	R\$ -
1.3. Reunir e treinar as pessoas envolvidas.	Analista de Marketing	fev/18	R\$ -
2.1. Gerar relatório de venda de todos os produtos de linha.	Programador de produção	set/17	R\$ -
2.2. Sinalizar produtos com baixo giro de estoque.	Programador de produção	set/17	R\$ -
2.3. Analisar o custo-benefício de manutenção destes produtos.	Diretor Comercial	out/17	R\$ -
2.4. Excluir produtos descontinuados da lista de preços e materiais de divulgação.	Analista de Marketing	out/17	R\$ -
3.1. Fazer o levantamento de todos os custos atuais direcionados a marketing.	Analista Marketing / Analista Financeiro	out/17	R\$ -

3.2. Levantar necessidades de investimentos em marketing para o próximo período e seus custos.	Analista de Marketing	nov/17	R\$ -
3.3. Definir valor a ser investido em marketing.	Direção Comercial	nov/17	R\$ -
3.4. Revisar <i>budget</i> anualmente.	Analista de Marketing e Diretor Comercial	anual	R\$ -
4.1. Efetuar pesquisa de preços da concorrência.	Analista de Marketing	jun/18	R\$ -
4.2. Fazer comparativo de custos adicionados à margem de contribuição desejada com os preços dos concorrentes.	Diretor Comercial	ago/18	R\$ -
4.3. Ajustar preços, considerando todos os fatores analisados e estratégia definida.	Diretor Comercial	ago/18	R\$ -
4.4. Definir frequência de revisão da lista.	Diretor Comercial	ago/18	R\$ -
5.1. Efetuar benchmark, analisando embalagens dos principais concorrentes.	Analista de Marketing	fev/18	R\$ -
5.2. Coletar informações e imagens dos produtos expostos nos pontos de venda.	Analista de Marketing	mar/18	R\$ 500,00
5.3. Solicitar opinião referente à embalagem atual a alguns representantes e clientes.	Analista de Marketing	mar/18	R\$ -
5.4. Unir todas as informações coletadas e desenvolver o projeto da nova embalagem;	Analista de Marketing	abr/18	R\$ -
5.5. Criar protótipo e aprovar.	Analista de Marketing (contratar agência de publicidade)	abr/18	R\$ 500,00
5.6. Desenvolver embalagem final e colocá-la em utilização.	Analista de Marketing	mai/18	R\$ 1.000,00
5.7. Efetuar pesquisa nos pontos de venda após 6 meses de uso da nova embalagem para verificar aceitação do mercado.	Analista de Marketing	nov/18	R\$ -
6.1. Escolher espaço.	Gerente	jul/18	R\$ -
6.2. Contratar arquiteto para desenvolvimento do projeto.	Gerente	jul/18	R\$ 5.000,00
6.3. Aprovar projeto e dar início a construção.	Gerente	ago/18	R\$ 25.000,00
6.4. Organizar showroom, incluindo simulações de produtos aplicados.	Analista de Marketing	nov/18	R\$ -

7.1. Gerar relatório de todos os clientes ativos que efetuaram compra no ano anterior.	Analista de Marketing	set/17	R\$ -
7.2. Classificar clientes de acordo com o faturamento (curva ABC).	Analista de Marketing	set/17	R\$ -
7.3. Estabelecer divisão dos clientes em dois ou três grupos considerando níveis de faturamento. Ex. R\$ 50.000,00 e R\$ 100.000,00.	Analista de Marketing	out/17	R\$ -
7.4. Definir outros critérios para avaliação dos clientes.	Analista de Marketing e Diretor Comercial	out/17	R\$ -
7.5. Pontuar cada cliente de acordo com os critérios estabelecidos.	Analista de Marketing	out/17	R\$ -
7.6. Separar os clientes em grupos, conforme resultados da avaliação.	Analista de Marketing	out/17	R\$ -
7.7. Definir plano de ação para cada um dos grupos de clientes, contemplando ações de marketing, políticas comerciais, serviços, e demais questões ligadas ao relacionamento com os clientes.	Analista de Marketing e Diretor Comercial	nov/17	R\$ -
8.1. Fazer pesquisa de lojas, distribuidores e atacados que trabalham com a linha de produtos da empresa, utilizando site de pesquisa e revistas dos setores que costumam publicar ranking das lojas de cada região.	Analista de Marketing	ago/18	R\$ -
8.2. Criar perguntas a serem feitas sobre a marca e os produtos, definir forma de registro e critérios de avaliação.	Analista de Marketing	ago/18	R\$ -
8.3. Efetuar ligações, fazendo as perguntas previamente definidas. Sugere-se Considerar uma amostragem de 5% do total de lojas de cada estado para efetuar as ligações.	Assistentes de vendas (Resp. Supervisora Adm. de Vendas).	set/18 e out/18	R\$ 1.000,00
8.4. Fazer o mapeamento e registro dos dados coletados, conforme critérios previamente definidos.	Analista de Marketing	nov/18	R\$ -
9.1. Definir formulário de questões a serem feitas e critérios para análise dos resultados.	Analista de Marketing	ago/18	R\$ -

9.2. Gerar relatório com e-mail de todos os clientes para envio da pesquisa.	Supervisora Adm. De Vendas	ago/18	R\$ -
9.3. Fazer o envio a todos os e-mails listados.	Assistente Administrativo	set/18	R\$ -
9.4. Mapear e analisar os resultados recebidos.	Analista de Marketing	out/18	R\$ -
8.1. Listar regiões atendidas por cada representante ou vendedor de forma detalhada (por cidades).	Supervisora Adm. De Vendas	set/17	R\$ -
8.2. Analisar a cobertura de mercado de cada representante, identificando também as regiões ainda não atendidas.	Coordenador de vendas externo	set/17	R\$ -
8.3. Revisar e ajustar o que for necessário para atender todas as regiões estratégicas para a empresa.	Coordenador de vendas externo	out/17	R\$ -
8.4. Definir estratégia para as regiões ainda não atendidas: se irá optar por vendedor interno, direcionar para representante próximo ou prospectar novo representante.	Coordenador de vendas externo	out/17	R\$ -
8.5. Atualizar dados no sistema, de forma a facilitar a equipe interna no momento do direcionamento	Supervisora Adm. De Vendas	out/17	R\$ -
9.1. Analisar prazos médios praticados para cada região.	Supervisora Adm. De Vendas	mar/18	R\$ -
9.2. Comparar prazos obtidos com os prazos prometidos pelos parceiros logísticos.	Supervisora Adm. De Vendas	mar/18	R\$ -
9.3. Buscar novas opções de parceiros para as regiões com prazos críticos.	Resp. Logística (Comprador)	abr/18	R\$ -
9.4. Avaliar alternativas para as regiões norte e nordeste, considerando possibilidade de locação de depósito ou construção de centro de distribuição em São Paulo.	Resp. Logística (Comprador)	mai/18	R\$ -
10.1. Revisar política de preços para exportação.	Analista de exportação e Diretor Comercial	jun/18	R\$ -
10.2. Atualizar material de publicidade (catálogo e apresentação) e desenvolver newsletters nos idiomas: espanhol e inglês.	Analista de Marketing	ago/18	R\$ 5.000,00

10.3. Pesquisar feiras internacionais e avaliar a participação em feiras que correspondem aos segmentos-alvo da empresa.	Analista de Marketing	ago/18	R\$ -
		TOTAL	R\$ 38.000,00

Fonte: Elaborado pela autora em julho, 2017, após análise interna e externa de todos os dados utilizados na elaboração do plano.

O plano de marketing foi projetado para ser executado de setembro de 2017 a novembro de 2018. O orçamento estimado é de R\$ 38.000,00, sendo que deste valor, R\$ 30.000,00 pode ser considerado como despesa administrativa e R\$ 8.000,00 como despesa de vendas.

Tabela 11: Despesas do plano de marketing

Despesas do plano de marketing	2017	2018
Despesas Administrativas	-	R\$ 30.000,00
Despesas de vendas	-	R\$ 8.000,00

Fonte: Elaborado pela autora, com base no orçamento previsto para o plano.

6. RESULTADOS

No capítulo 6, são descritos os resultados esperados com a aplicação do plano de marketing proposto e seus impactos financeiros, assim como as ferramentas utilizadas para monitorar a sua eficiência e eficácia.

6.1. Projeções sobre DRE

A Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE) permite a avaliação dos efeitos das ações do plano de marketing nos resultados da empresa, influenciando nos custos, despesas e receitas.

A DRE apresentada a seguir tem como base os valores reais da empresa no ano de 2016, indexados pela moeda interna. Os anos de 2017 e 2018 foram projetados, considerando os resultados nos primeiros seis meses de 2017 e a previsão para o término no exercício, assim como a expectativa para o ano de 2018, contemplando os resultados esperados com a aplicação do cronograma do plano de marketing.

É importante considerar que a empresa está enquadrada como lucro presumido.

Tabela 12: DRE 2016, 2017 e 2018 Frontec

	2016	A.V.	2017	A.V.	A.H	2018	A.V	A.H
RECEITA BRUTA	5.665.263,71	142,5%	5.538.776,48	140,2%	-2,2%	6.175.735,78	142,3%	11,5%
(-)DEVOL. DE VENDAS	42.197,61	1,1%	48.823,81	1,2%	15,7%	47.520,56	1,10%	-2,7%
RECEITA OPERACIONAL	5.623.066,11	141,4%	5.489.952,67	139,0%	-2,4%	6.128.215,22	141,2%	11,6%
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA								
(-)DEDUCAO DA RECEITA BRUTA	1.646.695,00	41,4%	1.539.122,99	39,0%	-6,5%	1.789.157,82	41,2%	16,2%
RECEITA OPERAC. LIQUIDA	3.976.371,11	100,0%	3.950.829,68	100,0%	-0,6%	4.339.057,40	100,0%	9,8%
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	1.759.937,04	44,3%	1.693.186,51	42,9%	-3,8%	1.838.523,23	42,4%	8,6%
CUSTO DE MERCADORIAS E PRODUTOS	1.759.937,04	44,3%	1.693.186,51	42,9%	-3,8%	1.838.523,23	42,4%	8,6%
LUCRO OPERAC. BRUTO	2.216.434,07	55,7%	2.257.643,17	57,1%	1,9%	2.500.534,17	57,6%	10,8%
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	1.723.528,04	43,3%	1.898.715,85	48,1%	10,2%	2.067.698,52	47,7%	8,9%
CUSTO DE PRODUCAO	927.885,85	23,3%	1.059.544,59	26,8%	14,2%	1.125.236,54	25,9%	6,2%
DESPESAS COM VENDAS	596.364,90	15,0%	622.052,66	15,7%	4,3%	697.857,32	16,1%	12,2%
DESPESAS COM ADMINISTRACAO	196.097,14	4,9%	214.450,29	5,4%	9,4%	241.253,23	5,6%	12,5%
IMPOSTOS E TAXAS	3.180,15	0,1%	2.668,31	0,1%	-16,1%	3.351,43	0,1%	25,6%
RESULT.ANTES DA REC/DESP FINAN	492.906,03	12,4%	358.927,32	9,1%	-27,2%	432.835,65	10,0%	20,6%
RESULTADO FINANCEIRO	71.583,89	1,8%	33.078,22	0,8%	-53,8%	47.259,23	1,1%	42,9%
(-)DESPESAS FINANCEIRAS	22.418,84	0,6%	32.685,73	0,8%	45,8%	35.526,23	0,8%	8,7%
RECEITAS FINANCEIRAS	94.002,74	2,4%	65.763,95	1,7%	-30,0%	82.785,46	1,9%	25,9%
RESULTADO OPERACIONAL	564.489,92	14,2%	392.005,54	9,9%	-30,6%	480.094,88	11,1%	22,5%
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	908,13	0,0%	3.416,72	0,1%	276,2%	3.725,21	0,1%	9,0%
OUTRAS DESPESAS E RECEITAS	908,13	0,0%	3.416,72	0,1%	276,2%	3.725,21	0,1%	9,0%
RESULTADO ANTES IR E CSLL	563.581,79	14,2%	388.588,82	9,8%	-31,1%	476.369,67	11,0%	22,6%
IRPJ E CSLL	178.017,77	4,5%	158.407,30	4,0%	-11,0%	172.625,23	4,0%	9,0%
IMPOSTO DE RENDA	117.720,26	3,0%	103.577,68	2,6%	-12,0%	129.629,52	3,0%	25,2%
CONTRIBUICAO.SOCIAL	60.297,51	1,5%	54.829,62	1,4%	-9,1%	66.952,26	1,5%	22,1%
RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO	385.564,02	9,7%	230.181,52	5,8%	-40,3%	303.744,44	7,0%	32,0%

Fonte: Elaborado pela autora, considerando dados do ano de 2016 indexados pela moeda interna e previsão de 2017 e 2018, baseada nas ações definidas para o cumprimento dos objetivos do plano.

O DRE apresentado indica que com a execução das ações propostas no plano, a empresa atingirá o objetivo de aumento em 10% no faturamento, conforme pode ser visto na primeira linha da tabela, a projeção de aumento da receita bruta em 11,5% de 2017 para 2018. Também é possível identificar que, as despesas previstas no orçamento não prejudicarão a saúde financeira da organização e que o cronograma proposto, tende a contribuir de maneira eficaz para o incremento dos resultados, conforme indicado pelo resultado líquido do exercício, apresentado na última linha da DRE, que prevê um aumento de 32,0% para o ano de 2018.

6.2. Controles do Plano

A execução do plano de marketing deve estar aliada com o controle de sua eficiência e eficácia para que seja possível atingir os resultados esperados.

O controle de eficácia será realizado através de indicadores de desempenho, sendo alguns deles já praticados pela empresa e disponíveis através de relatórios emitidos pelo sistema operacional, tais como: faturamento mensal, indicador de novos clientes e de clientes reativados, sendo estes indicadores de responsabilidade da Supervisora Administrativa de Vendas. Sugere-se que o indicador de satisfação existente atualmente e que mede o desempenho de entrega dos clientes considerados especiais seja alterado para indicador de desempenho de entrega, e que seja mapeado não apenas a entrega dos clientes considerados especiais, mas também considerar uma amostragem de clientes de cada estado para acompanhar a entrega e posteriormente definir as ações para resolver possíveis atrasos em cada região. Este indicador permanecerá sob responsabilidade da Supervisora Administrativa de Vendas, porém a análise passará a ser feita juntamente com o responsável por logística (cargo: Comprador).

Já o indicador de Satisfação de clientes, deverá ser realizado anualmente, conforme informações obtidas através de pesquisa de satisfação. Ainda sugere-se criar outro indicador que deverá medir o nível de reputação da empresa e será alimentado com os resultados da pesquisa de cliente oculto nas lojas, também com periodicidade anual. Estes dois últimos indicadores serão de responsabilidade da Analista de Marketing.

Os indicadores serão em maioria, aferidos mensalmente, e apresentados em reunião trimestral de análise crítica, que tem como participantes os diretores e gestores de cada processo. Os indicadores de satisfação e reputação que terão periodicidade anual serão apresentados nos mesmos moldes, porém apenas na primeira reunião do ano subsequente ao ano de coleta dos dados.

A eficiência do plano será monitorada através do fluxo de ações interno (Workflow), onde serão criadas ações para cada um dos responsáveis constando as datas definidas do cronograma. Cada responsável deverá alimentar o fluxo, inserindo o detalhamento das ações realizadas e, se necessário, atribuindo tarefas a outros usuários. O sistema irá sinalizar as tarefas em atraso, enviando lembrete aos envolvidos em cada ação e ao gerente, que ficará encarregado de cobrar a execução das tarefas aos responsáveis.

O cronograma será revisado mensalmente em reunião com todos os envolvidos para discussão das ações e detalhamento das táticas implementadas, permitindo que cada um possa apresentar as ações que estão sob sua responsabilidade e os demais participantes possam contribuir com sugestões para a execução de cada tarefa.

Em casos de atrasos, os responsáveis deverão justificar os motivos, propondo nova data para conclusão, e o grupo deverá avaliar novas possibilidades de execução, a fim de não comprometer a realização do plano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do plano de marketing é de suma importância para analisar o ambiente em que a empresa está inserida e os fatores que podem influenciar o negócio, fornecendo subsídios para que possam ser traçados objetivos, estratégias e ações, alinhados com a realidade do negócio.

No caso da Frontec, objeto do presente estudo, acredita-se que contribuirá positivamente para o alcance dos objetivos propostos, pois o plano permitiu mapear além das oportunidades e ameaças externas, fragilidades que devem ser trabalhadas e potencialidades que precisam ser exploradas, visando conquistar melhores resultados em seu mercado de atuação. Além disso, a empresa passa a ter o mapeamento do seu negócio de forma estruturada, o que contribui para uma tomada de decisão mais assertiva.

Através do estudo, pode-se concluir que a Frontec possui oportunidades de crescimento nos mercados habituais, assim como, também pode aumentar sua participação em mercados pouco explorados, em virtude da versatilidade da empresa e de seus produtos. Portanto, sugere-se que as ações indicadas no plano sejam seguidas e que o documento seja revisado conforme necessidade para garantir o sucesso na execução.

Como é possível identificar na DRE apresentada, com a execução do plano é previsto um aumento superior a 20% no resultado operacional, o que pode ser considerado o alcance de um patamar satisfatório, levando em conta o cenário atual dos negócios e a realidade dos mercados de atuação da empresa.

Cabe ressaltar ainda que, a experiência de elaboração de um plano estratégico de marketing, também contribuiu para o aprendizado da autora, pois permitiu aplicar a teoria estudada no desenvolvimento de cada etapa do plano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER, P. KELLER, K L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 1. ed. Elsevier, 2005.

ANSOFF, I. **Corporate Strategy**. Nova Iorque, McGraw-Hill, 1965.

WESTWOOD, J. **O Plano de Marketing**. 3. ed. M Books, 2007.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Cenário Macroeconômico 2016-2019**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/apresentacoes/ministro/2015/setembro/ppa-2016_19-vfinal.pdf/view>. Acesso em: 16 mai. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO E POUPANÇA - ABECIP. **Fitch vê alta da inadimplência seguir até 2017**. Disponível em: <<https://www.abecip.org.br/imprensa/noticias/fitch-ve-alta-da-inadimplencia-seguir-ate-2017>>. Acesso em: 23 mai. 2017.

VALOR ECONÔMICO. **Parcela de inadimplentes em 2016 foi a maior em seis anos, diz CNC**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4846310/parcela-de-inadimplentes-em-2016-foi-maior-em-seis-anos-diz-cnc>>. Disponível em: 26 mai. 2017.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. **Desemprego sobe a 11,8% e atinge 12 milhões de pessoas, indica IBGE**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/09/1818323-numero-de-desempregados-atinge-12-mi-no-trimestre-encerrado-em-agosto.shtml>>. Acesso em: 26 mai. 2017

PORTAL BRASIL. **Pesquisa revela que mais de 100 milhões de brasileiros acessam a internet**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2016/09/pesquisa-revela-que-mais-de-100-milhoes-de-brasileiros-acessam-a-internet>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL – FIERGS. **Informe Econômico Nº 06/2017**. Disponível em <http://www.fiergs.org.br/pt-br/economia/informe-econ%C3%B4mico>. Acesso em: 26 de maio de 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – **IBGE. População em idade ativa**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/defaulttab_hist.shtm. Acesso em: junho de 2017.

UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA. **Comportamento das propriedades físicas da poliamida 6.6 (nylon 6.6) após a reciclagem**. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos. Acesso em: 03 jun. 2017.

RHODIA SOLVAY GROUP. **Mercados e produtos**. Disponível em: <http://www.rhodia.com.br/pt/mercados-e-produtos/catalogo-de-produtos/amni.html>. Acesso em: 06 jun. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO PLÁSTICO – ABIPLAST. **Perfil 2015**. Disponível em: <http://www.abiplast.org.br/site/publicacoes/perfil-2015>. Acesso em: 10 jun. 2017.