



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS - DCSH
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING:

Um estudo de caso na NZ Fruit

Discente: Nádia Aline dos Santos

Orientador: Prof. Ms. Marcelo Henrique Neves Pereira

Supervisor(a): Maria Zenúbia Alves da Silva

Currais Novos/RN

2015

NÁDIA ALLINE DOS SANTOS

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING:

Um estudo de caso na NZ Fruit

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Marcelo Henrique Neves Pereira

Supervisor: Maria Zenúbia Alves da Silva

Currais Novos/RN

2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

NÁDIA ALLINE DOS SANTOS

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING:

Um estudo de caso na NZ Fruit

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Data da Aprovação: ____/____/____

Prof. Ms. Marcelo Henrique Neves Pereira

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que é a minha maior força e responsável por minha existência.

À Antony, Nicole, Nicolas e Lucas, o segundo coração batendo infinitamente dentro de mim. Dedico essa conquista aos meus filhos, que são a maior de todas as minhas vitórias.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por me reservar tantas oportunidades, por não me deixar desistir e por ter me dado forças durante toda essa longa caminhada.

Aos meus filhos por me proporcionarem a maior felicidade deste mundo, pela paciência nos momentos em que estive ausente e por iluminarem de maneira especial os meus pensamentos me levando a buscar mais.

Ao meu marido, Paulo César, que representa minha segurança, força e coragem, meu apoio para os momentos mais difíceis e compreensão pelas horas de convivência que lhe deixei de dedicar.

Aos meus pais, Antônio e Lourdes, pelo amor, pelo apoio as minhas decisões e por sempre acreditarem no meu potencial.

À minha família por seu carinho e suporte em todos os momentos.

Aos meus preciosos amigos, Íris, Alzenira, Breno, Juliana e Simone, minha 'panelinha', pelas risadas e companhia ao longo de todo esse tempo.

Em especial agradeço ao professor Marcelo Henrique Neves Pereira, porque além de ser um excelente professor, foi um orientador extraordinário. Obrigada pela paciência, dedicação e sabedoria, foi uma experiência enriquecedora.

Aos demais professores que se dedicaram e doaram um pouco de si para que pudesse aprender sempre mais.

À empresa NZ Fruit, ao proprietário Sr. José Vitoriano A. da Silva e a gerente administrativa Sr^a. Maria Zenúbia, pela oportunidade de realizar o trabalho acadêmico, pela disponibilidade de tempo, de dados e informações concedidas que contribuíram para a realização do estudo.

A todos, muito obrigada de coração!

“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por se omitir”!

Augusto Cury

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre o planejamento estratégico de marketing, de quão importante e essencial é a sua utilização para orientar as ações de respostas das empresas no meio em que estão inseridas, uma vez que proporciona a análise do ambiente interno e externo e desenvolve estratégias que as auxiliarão a enfrentar os desafios que surgem por causa da evolução empresarial. Foi realizado um estudo na empresa NZ Fruit que fabrica polpa de frutas na cidade de Currais Novos/RN, no qual se configurou como objetivo geral elaborar um planejamento estratégico de marketing para a empresa e como objetivos específicos: analisar o ambiente externo à organização; compreender o atual ambiente de marketing da NZ Fruit; desenvolver uma análise *SWOT* e propor estratégias de marketing para a empresa. Para tanto, foram desenvolvidos e aplicados entrevista e questionários para coleta e análise do ambiente interno e externo da empresa, bem como, para a elaboração da análise *SWOT*, que consiste em avaliar sistematicamente suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Os resultados apontaram que a empresa possui uma fragilidade quanto às ações de marketing, todavia possui iniciativa e sensibilidade para entender o cenário no qual está inserida. Nesse sentido o estudo pôde contribuir diretamente com um direcionamento por meio de estratégias e práticas administrativas sugeridas.

Palavras chave: planejamento estratégico, marketing, ambiente, estratégias, análise *SWOT*.

ABSTRACT

This work presents a study about the strategic planning of marketing, of how important and essential is its use to guide the company's actions of responses where they are inserted, once it provides the analysis of the internal and external setting and develops strategies that will help to face the challenges that arise because of entrepreneurial evolution. Some study has been done at NZ Fruit company which fabricates pulps of fruits in the city of Currais Novos/RN, wherein configured as a general goal to make a strategic planning of marketing to the company and as specific goals: to analyse the external setting to the organization; to understand the current setting of NZ Fruit marketing; to develop a SWOT analysis and suggest marketing strategies to the company. Therefore, interviews and questionnaires were developed and applied to capture and analysis of the company's internal and external setting, just as well, to the processing of SWOT analysis, which is to assess systematically its power, weaknesses, opportunities and menaces. The results revealed that the company has weakness as for the marketing actions, however it has initiative and sensitivity to understand the scenario which it is in. Therefore the study could add directly with the routing through the strategies and administrative practices that were suggested.

Key words: strategic planning, marketing, setting, strategies, SWOT analysis.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Caracterização da empresa	11
1.2 Problemática	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificativa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Planejamento	15
2.2 Estratégia	16
2.3 Planejamento Estratégico	18
2.3.1 Diretrizes para o planejamento	20
2.3.1.1 Missão	20
2.3.1.2 Visão	21
2.3.1.3 Objetivos e Metas	22
2.4 Entendendo o marketing	23
2.4.1 As orientações da empresa em relação ao mercado	25
2.5 O ambiente de marketing	27
2.5.1 O ambiente externo	27
2.5.1.1 O ambiente demográfico	28
2.5.1.2 O ambiente econômico	29
2.5.1.3 O ambiente político-legal	30
2.5.1.4 O ambiente natural	30
2.5.1.5 O ambiente tecnológico	31
2.5.1.6 Os fornecedores	31
2.5.1.7 Os clientes/consumidores	32
2.5.1.8 A concorrência	32
2.5.2 O ambiente interno	32
2.6 Estratégias de marketing	33
2.6.1 Estratégias de segmentação	34

2.6.2 Estratégias de posicionamento e diferenciação	36
2.6.3 Composto de marketing: 4 P's	39
2.6.3.1 Produto	40
2.6.3.2 Preço	41
2.6.3.3 Praça	42
2.6.3.4 Promoção	43
2.6.4 Análise SWOT	45
3 METODOLOGIA	48
3.1 Tipos de pesquisa	48
3.2 População e amostra	49
3.3 Dados e instrumentos de coleta	49
3.4 Análise e tratamento de dados	50
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
4.1 Análise do ambiente externo	51
4.1.1 Dados demográficos	51
4.1.2 Dados econômicos	54
4.1.3 Dados Político-legal	56
4.1.4 Dados naturais	57
4.1.5 Dados tecnológicos	60
4.1.6 Fornecedores da NZ Fruit	61
4.1.7 Clientes/consumidores da NZ Fruit	61
4.1.8 Concorrentes da NZ Fruit	70
4.2 Análise do ambiente interno da NZ Fruit	72
4.2.1 Atuais ações de estratégias de marketing da NZ Fruit	74
4.3 A Análise SWOT da NZ Fruit	76
5 CONCLUSÃO	78
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE	85
APÊNDICE A	85
APÊNDICE B	87

1 INTRODUÇÃO

A mudança constante dos mercados, o acirramento da concorrência e a busca crescente por rentabilidade têm exigido das empresas mais planejamento e uma maior expansão em seu âmbito de ação, para que se tornem mais competitivas perante o mercado globalizado. Há uma grande tendência na utilização de estratégias de mercado que deem uma maior ênfase na satisfação do consumidor, pois seguindo a linha de raciocínio de Kotler *et al* (2007, p. 40), as empresas “devem ganhar os clientes na disputa com os concorrentes e, então, mantê-los e cultivá-los com a entrega de maior valor”. Hoje, mais que conquistar mercados consumidores, faz-se necessário saber como mantê-los.

Essa nova realidade exige uma maior flexibilidade nos processos gerenciais das empresas, bem como de uma ferramenta que as auxiliem na tomada de decisões e com a grande variação do mercado, mesmo quando a empresa seja de pequeno ou grande porte. O planejamento estratégico caracteriza-se como uma dessas ferramentas, já que orienta a empresa a adaptar seus processos e sua estrutura organizacional ao ambiente mutável e competitivo, objetivando o seu desenvolvimento e crescimento perante o mercado.

Está atento a novas situações, saber qual rumo seguir para atingir as metas, constituir objetivos definidos e planejar como proceder para alcançá-los é algo fundamental para que uma organização obtenha sucesso. Segundo Ribeiro (2008), “o planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada”.

Aliado a esse contexto, o marketing vem fixando sua importância como elemento indispensável na elaboração de estratégias para as organizações. Segmentar adequadamente o mercado, determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos consumidores e satisfazê-los de maneira mais eficiente e eficaz que os concorrentes, tem se tornado atualmente um fator de sucesso nos negócios.

O marketing é responsável não só por suprir as necessidades dos clientes de uma organização, mas também por gerar demanda e analisar sua concorrência, o ambiente mercadológico e quem são seus consumidores para que ao analisar os fatores internos e externos da organização possa traçar as estratégias específicas

que visem obter vantagem competitiva perante a concorrência. Limeira (2007, p. 03), afirma que o “Marketing é a função empresarial que cria valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa pela gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing, a saber: produto, preço, promoção e ponto de distribuição”.

O Projeto de Estágio Supervisionado em Administração I teve como objetivo propor um planejamento estratégico de marketing para a NZ Fruit. A empresa tem suas atividades voltadas para o segmento alimentício, com produção de polpas de frutas em sabores variados, comercializadas no mercado local.

Vislumbrando esse cenário, busca-se realizar um estudo mercadológico, onde será definido o seu público alvo, segmentação, posicionamento, por meio da avaliação do seu ambiente de inserção e assim buscar estratégias para continuar competindo no mercado. Partindo deste contexto, se constitui a seguinte questão de estudo:

Como as estratégias de Marketing podem otimizar a competitividade da NZ Fruit?

1.1 Caracterização da empresa

A empresa José Vitoriano Alves da Silva ME, cujo nome fantasia é NZ Fruit, encontra-se localizada na Rua Chico Cazuzza, nº 23, Parque Dourado do município de Currais Novos/RN. Atuante no mercado como fabricante de polpa de frutas, iniciou suas atividades em 19/04/2011 e conta atualmente com a colaboração de 8 funcionários, dos quais 4 trabalham no setor de produção.

A NZ Fruit oferece aos seus clientes 18 sabores de polpa de frutas, sem adição de conservantes químicos. Empresa registrada no Ministério da Agricultura sob o nº RN-63161-2, trabalha com frutas selecionadas, onde a maioria é adquirida na própria região, através da compra direta dos produtores rurais.

Atualmente, a empresa fabrica polpa de frutas nos sabores de: abacaxi, abacaxi com hortelã, açaí, acerola, ameixa, cajá, caju, cupuaçu, goiaba, graviola, manga, mangaba, maracujá, morango, tamarindo, tangerina, umbu e uva, para atender a diversos ramos do comércio de venda de produtos alimentícios do

mercado Curraisnovense, como supermercados, padarias, lanchonetes, mercadinhos, dentre outros.

1.2 Problemática

O estudo parte dos questionamentos levantados a partir da constatação de que a maioria das micro e pequenas empresas não utiliza o planejamento estratégico de marketing. Mesmo com a crescente utilização dessa ferramenta e com os aperfeiçoamentos em sua aplicação para as tomadas de decisões nas empresas, há um segmento que desconhece a importância de sua utilização: as micro e pequenas empresas. As MPE's são administradas de forma diferente e conseqüentemente, se posicionam diferentemente no mercado. Explorar os seus processos de gestão é um campo de estudo muito interessante, doravante sua importância para o cenário socioeconômico brasileiro. Essa assertiva dar-se-á ao serem consideradas inúmeras variáveis, como, a quantidade expressiva de empresas existentes, o aumento da empregabilidade, assim como o aumento da redistribuição dos recursos arrecadados. Por outro lado, levando em consideração pesquisa feita junto ao SEBRAE, a maioria dessas empresas não sobrevive mais que dois anos.

A empresa NZ Fruit por ser uma empresa recente no mercado, ainda em fase de estruturação, não possui conhecimentos e recursos necessários para adoção de estratégias de marketing. A empresa não possui departamentos específicos para a sua administração, principalmente o de marketing, portanto faz-se necessário orientar o gestor sobre as técnicas oferecidas pelo marketing para auxiliar a empresa no seu crescimento, para reter clientes, bem como para a solidificação da mesma no mercado.

Para mudar esse cenário e contribuir com o desenvolvimento e a estabilidade da empresa no mercado, pretende-se com o projeto de pesquisa, abordar os seguintes questionamentos: Qual a importância dada ao planejamento estratégico de marketing pela NZ Fruit? Quais são as ações estratégicas utilizadas pela empresa para que se torne mais competitiva frente ao mercado? Qual o perfil do seu consumidor? Como a empresa enxerga seus concorrentes? O que a empresa

considera como forças e fraquezas? E como aproveitam as oportunidades e enfrentam as ameaças?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento estratégico de marketing para a NZ Fruit.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o ambiente externo da Organização;
- b) Compreender o atual ambiente de Marketing da NZ Fruit;
- c) Desenvolver uma análise *SWOT*;
- d) Propor estratégias de marketing para a NZ Fruit.

1.4 Justificativa

Atualmente, o consumidor é mais exigente, mais bem informado e sabe buscar o produto/serviço que lhe ofereça o maior valor em meio a uma infinidade de opções. Estas características reforçam a necessidade das empresas formularem estratégias e utilizarem ferramentas de marketing que sejam capazes de reconhecer as necessidades e desejos dos consumidores. O planejamento estratégico de marketing tem a finalidade de entender, criar, entregar e manter valor para o cliente, além de estabelecer os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base na análise das melhores oportunidades de mercado.

Esse é um campo de estudo muito interessante de ser explorado, onde as micro e pequenas empresas desconhecem a importância da utilização dessa ferramenta de desenvolvimento organizacional. Com isso se faz necessário à elaboração de um planejamento estratégico de marketing para a NZ Fruit, já que a empresa se enquadra neste segmento, além de ser nova no mercado.

O presente estudo tem a intenção de contribuir efetivamente para a ampliação e aprofundamento da base de conhecimento e entendimento sobre o assunto. A

pesquisadora conseguirá aliar o conhecimento teórico adquirido em sala de aula à prática, fazendo com que gere um maior aprendizado e satisfação para mesma, já que Marketing foi a área de destaque e identificação entre todas as áreas vistas no decorrer do curso de Administração.

Em termos práticos, o presente estudo tem o intuito de oferecer à NZ Fruit conhecimento suficiente para que a empresa adote estratégias mercadológicas que a auxiliem a compreender o comportamento, as necessidades e desejos do seu consumidor e, com isso, fidelizá-lo, fazendo com que a empresa melhore seu desempenho no mercado.

A pesquisadora não terá dificultada a coleta de dados por parte da empresa, já que o proprietário reconhece o benefício que o estudo trará, bem como terá facilidade ao acesso das informações já que a empresa encontra-se localizada bem próxima a sua residência.

Quanto à importância para a academia, é necessário destacar que uma instituição de ensino superior tem como objetivo formar profissionais qualificados para o mercado de trabalho. Contudo, ao realizar o estudo ora em questão e, por conseguinte, obter êxito através da sua aprovação, não só a pesquisadora estará agregando valor aos seus conhecimentos, mas também a academia, pois conseguiu formar mais um profissional para o tão concorrido atual mercado de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento

O planejamento é o plano de ação de uma organização, ele é criado pelo nível estratégico da empresa e serve para orientar as atividades de curto, médio e longo prazo.

Para Cobra (2009, p. 40), planejamento é definido como “o processo de antecipar o futuro e determinar o curso de ação para a realização dos objetivos organizacionais”. O planejamento produz planos, em que se determinam estratégias, diretrizes, táticas ou procedimentos, de forma racional, a fim de que os objetivos sejam alcançados. Na mesma linha de pensamento, Maximiano (2004, p. 106) afirma que planejamento é “um processo de tomar decisões que tem como resultado a preparação de planos. Planejar é um processo decisório; os planos são os resultados”.

Um plano é uma colocação ordenada daquilo que é necessário para atingir os objetivos. Os planos identificam os recursos necessários, as tarefas a serem executadas, as ações a serem empreendidas e os tempos a serem seguidos. (CHIAVENATO, 1999, p. 214).

Na perspectiva de Mintzberg e Quinn (2001, p. 258), “o planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, tornando o primeiro passo que leva finalmente à implementação”. Já no pensamento de Oliveira (2002, p. 35), o planejamento pode ser conceituado como um processo “desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. (OLIVEIRA, 2002, p. 36).

Diante das considerações dos autores citados, afirma-se que o planejamento é um processo contínuo que inclui explicitar objetivos e implementar ações necessárias para atingi-los.

2.2 Estratégia

A palavra estratégia existe há séculos e vem do grego “*strategos*”, que significa a arte do general, e foi desenvolvida pelos militares para obter sucesso nas batalhas contra exércitos inimigos.

De acordo com Maximiano (2004, p. 61),

O conceito de estratégia nasceu da guerra, em que a realização de objetivos significa superar um concorrente, que fica impedido de realizar os seus. Cada um dos dois lados quer derrotar o outro. Vem aí a definição de Aristóteles, segundo a qual a finalidade da estratégia é a vitória. A estratégia é o meio (ou conjunto de meios) para alcançar um fim (ou objetivos), que é a vitória sobre o oponente.

Devido ao progresso e complexidade das relações humanas e conseqüentemente da sociedade, fez com que a estratégia ampliasse seus limites e sofresse influência de demais disciplinas e hoje passou a dominar o jargão empresarial.

No universo das empresas, o meio que a envolve é o campo de batalha, os concorrentes são os seus inimigos, as habilidades, conhecimentos e recursos são as suas armas e a forma como se usa essas armas para atacar e se posicionar perante o inimigo corresponde à estratégia empresarial. O aumento da concorrência entre as organizações fez com que esse termo foi incorporado à administração com o intuito de conseguir sucesso nas batalhas gerenciais.

De modo mais sucinto, Chiavenato (1999, p. 322-323) diz que “a estratégia é definida como um plano amplo e genérico desenvolvido para conduzir a organização ao alcance de seus objetivos em longo prazo”. O autor destaca ainda que “a estratégia constitui o meio através qual a organização procura atingir seus objetivos de maneira mais eficaz possível”.

Freire (1997, p. 17), vê a “estratégia como uma forma de disciplina sobre a administração, sendo solução tanto para o sucesso a que almeja toda a empresa como fator emergencial no sentido de ‘apagar incêndios’ em tempos de crise”. Isso quer dizer que, de forma geral, há uma identificação entre o êxito a que a empresa se propõe e as táticas que vai utilizar para alcançar tal sucesso.

Já no entendimento de Oliveira (2001, p. 174), a estratégia é “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Ainda Oliveira (2001, p. 180) afirma que uma empresa pode ou não ter uma ou mais “estratégias explícitas, mas tem um perfil estratégico, que se baseia nas diversas ações que adota e na forma como define seus propósitos e sua postura estratégica perante o ambiente empresarial”.

Johnson e Scholes, 1998 *apud* Hooley *et al* (2011, p.22) expressam que a “estratégia é a adequação das atividades de uma organização ao ambiente em que ela opera e a seus próprios recursos”. Daft (2002, p. 52), complementa que uma estratégia “é um plano para interagir com o ambiente competitivo e alcançar as metas organizacionais”.

A escolha da estratégia afeta as características internas da organização. As características do projeto organizacional precisam sustentar a abordagem competitiva da empresa. Uma empresa que deseja, por exemplo, crescer e inventar novos produtos tem características diferentes e “parece” de uma empresa voltada para manter a participação no mercado para produtos consolidados em uma indústria estável. (DAFT, 2002, p. 56).

A estratégia pode ser definida pelo comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. Ela é condicionada pela missão organizacional, pela visão de futuro e pelos objetivos principais da organização. É construída no nível institucional da organização em função dos destinos que ela pretende seguir em seu futuro e em função do ambiente de operações em que se encontra. Quando os objetivos organizacionais são definidos, o nível institucional traça a estratégia adequada para alcançá-los.

Não importa o quanto a estratégia é bem-feita e articulada; se ela não estiver focada em atender às necessidades do consumidor, está destinada ao fracasso. De modo análogo, se os recursos organizacionais necessários para a sua implementação não estiverem disponíveis, ou não puderem ser adquiridos, o sucesso será irreal. (HOOLEY *et al*, 2011, p. 22)

Não há consenso na literatura especializada sobre a definição de estratégia. Mas, sabe-se que ela deve ser percebida como uma tentativa de formatação de

vantagens competitivas, por meio da definição de fatores críticos de sucesso e de um posicionamento, no mercado, superior ao dos concorrentes.

Por fim, pelas considerações dos autores citados, entende-se que a estratégia é a maneira pela qual a uma organização pretende alcançar seus objetivos em um ambiente mutável e competitivo, sendo um processo indispensável para a organização crescer no mercado e estar à frente de seus concorrentes.

2.3 Planejamento Estratégico

A preparação para o novo e para suas implicações depende da execução de planejamento com a finalidade de se construir estratégias de ação a fim de fazer frente a emergentes oportunidades, necessidades e emergências do meio. O planejamento estratégico se propõe a diminuir as dúvidas que cercam esse ambiente, a partir do ajustamento e preparação das competências organizacionais às novas demandas do ambiente e da organização, já que pode ser entendido como um processo amplo onde a estratégia é desenvolvida e formulada ativamente.

Para Oliveira (2002, p. 35), o planejamento estratégico “corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”.

No entendimento de Campos (2009), o planejamento estratégico “é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada”. Na concepção de Moraes (2000, p. 74), “o planejamento estratégico consiste no estabelecimento de planos gerais que moldam o destino da organização. É realizável no nível institucional, apresenta um horizonte de tempo de longo prazo e uma abrangência global”.

Planejamento Estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e os produtos da empresa com o objetivo de crescimento e lucro. (KOTLER, 1998, p. 71).

Neste processo, a empresa deve ser considerada como um todo, e não apenas uma de suas partes, pois toda empresa é um sistema aberto que interage com os ambientes internos e externos.

Oliveira (1992, p. 42), define o planejamento estratégico como sendo “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de interação com o ambiente”.

O planejamento estratégico e o planejamento estratégico de marketing compartilham muitas atividades, embora o planejamento estratégico seja mais amplo e cubra todas as atividades da empresa. Uma orientação voltada ao marketing precisa permear a organização como um todo, mas o plano estratégico de marketing é apenas um de vários planos funcionais que alimentam o plano estratégico geral de uma empresa. (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011, p. 23).

O planejamento estratégico vai além de o simples delinear de um curso de ação, intencional e planejado, através do qual se buscam atingir objetivos predeterminados, pois contribui para a perfeita adaptação às mudanças ambientais e para o posicionamento que a empresa almeja.

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 30), o planejamento estratégico é “o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização com as oportunidades de marketing em um mercado em mutação”. Expondo ainda que ele é a base do planejamento de uma empresa, pois envolve adaptar a empresa para que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança.

Para Cobra (2009, p. 40), o planejamento estratégico “pode ser entendido como o processo gerencial para desenvolver as oportunidades de mercado para ajustar os objetivos, experiências e recursos da empresa”. O autor destaca ainda que o seu propósito é “mapear e moldar os negócios e os produtos da empresa com a finalidade de direcionar o crescimento em vendas e de lucro”.

Ao citar diversos autores, observa-se que existem diferentes definições de planejamento estratégico, sendo que todos destacam a importância representada por esta ferramenta para as empresas. Ele é essencial para a assertiva continuidade das atividades de uma organização. Salientado, que o planejamento estratégico não garante a hegemonia empresarial, já que as organizações devem não só implantá-

lo, mas também executá-lo e controlá-lo para que se possa obter êxito nas suas tomadas de decisões e no mercado de atuação.

2.3.1 Diretrizes para o planejamento

As empresas estrategistas necessitam definir alguns procedimentos que as auxiliarão no direcionamento de suas atividades. Nesse sentido, Las Casas (2010, p. 87) diz que devem “estabelecer algumas diretrizes de atuação, como missão, visão, objetivos e metas”. Segundo o autor essas diretrizes tem a função de orientar a empresa em todos os seus planos operacionais e estratégicos.

2.3.1.1 Missão

Alguns autores acreditam que a missão é o objetivo maior de uma organização. Para Daft (2002, p. 48), a missão “descreve a visão da organização, seus valores e crenças compartilhados e sua razão de ser. Ela pode ter um poderoso impacto sobre a organização”. E Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 85), afirmam que missão pode ser definida como “razão de existir da empresa no seu negócio”.

Conforme a ótica de Oliveira (2002, p. 128), a missão “é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa”.

O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões como:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro? (OLIVEIRA, 2002, p. 128).

Já Levitt, 1960 *apud* Hooley *et al* (2011, p. 23), diz que a definição da missão da empresa requer que a mesma faça as perguntas fundamentais: “Em que negócio estamos? Em que negócio queremos estar”?

De tal modo, definir a missão significa entender qual necessidade do mercado à organização satisfaz.

Em uma perspectiva mais abrangente, a “formulação da missão por meio de uma declaração breve e concisa que pode ser comunicada a toda a organização pode ajudar a gerar um senso de propósito comum e também proporcionar orientação sobre como as decisões serão tomadas e como priorizar a alocação de recursos no futuro”. (HOOLEY *et al* 2011, p. 24).

Kotler e Armstrong (2007, p. 31), dizem que a missão de uma empresa “deve se adequar ao ambiente de mercado” e que esta missão “não deve ser definida com base no aumento das vendas e dos lucros – os lucros não passam de uma recompensa pela realização de uma atividade útil. Os funcionários de uma empresa precisam sentir que seu trabalho é importante e contribui para a vida das pessoas”.

Sendo assim, a missão é uma espécie de horizonte dentro do qual a empresa atua ou pretende atuar. Todas as empresas precisam de uma missão declarada para ter um direcionamento, que mostre aos seus clientes, colaboradores e acionistas, aonde ela quer chegar.

2.3.1.2 Visão

Cobra (2009, p. 46) afirma que “visão ou sonho refere-se onde a empresa está e onde ela gostaria de estar dentro de algum tempo”. Para o autor, quando a visão é bem definida, a empresa consegue lograr um crescimento no curto, médio e longo prazo. Já quando uma empresa não possui visão tende a desaparecer com o tempo.

Em outro posicionamento, Oliveira (2002, p. 88), diz que visão “é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. Sendo assim, o autor assegura que a visão consegue delinear o planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa.

Algumas vezes, a visão pode configurar-se em uma situação irrealista quanto aos destinos da empresa. Entretanto, essa situação não é preocupante, pois ocorrerá, posteriormente, uma análise interativa da empresa diante das oportunidades e ameaças ambientais. (OLIVEIRA, 2002, p. 69).

Na concepção de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p.233), “para que a visão funcione como um desafio estratégico é necessário considerar as seguintes características ao definir a visão da empresa: ela deve estar focada no futuro, ser ágil, modificar diante de novos desafios”.

Diante das considerações dos autores, observa-se que a visão da empresa é o conceito do que a empresa pretende ser, isso levando em consideração ao futuro que ela pretende alcançar. É fundamental ter a visão bem articulada e definida para desenvolver um bom planejamento estratégico. Salientando, que a ausência ou a má formulação da visão decorrerá na falta de foco organizacional, ocasionando uma falta de harmonia entre o que se espera e o que realmente pratica.

2.3.1.3 Objetivos e Metas

Os objetivos de uma organização é simplesmente a tradução de sua missão para cada nível de administração. Las Casas (2010, p. 88), diz que “os objetivos são os resultados operacionais, financeiros, ou qualquer outro que a empresa deseja atingir em determinado período”.

Há autores que asseguram que a determinação de objetivos é suficiente para orientar os passos de uma organização.

Glueck e Lawrence, 1984 *apud* Las Casas (2010, p. 88), fazem uma relação entre missão e objetivos, onde:

A missão define a razão da existência da organização e ajuda a legitimizar sua função na sociedade. Objetivos são os fins que a organização pretende atingir através de sua existência e operações. Objetivos são parte integral do processo de administração estratégica. Eles são os fins que a empresa procura e o critério para determinar a sua efetividade.

Já as metas são caracterizadas como as etapas utilizadas para atingir os objetivos e na maioria das situações devem ser quantificadas.

Para que uma empresa desenvolva um bom planejamento, “é necessário planejar todas as ações, de forma a considerar o ambiente externo e as diretrizes gerais estabelecidas”. (LAS CASAS, 2010, p. 88).

2.4 Entendendo o marketing

Nos dias atuais, o Marketing é um termo bastante difundido e utilizado com um grande escopo de significados. São inúmeras as definições apresentadas por diversos autores, salientando o que cada um achou mais apropriado para a época.

Quadro 1 – os diferentes enfoques do marketing.

Autor	Definição de Marketing
American Marketing Association – 1960	“O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor”.
Ohio StateUniversity – 1965	“O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção troca e distribuição física de bens e serviços”.
Kotler e Sidney Levy – 1969	“O conceito de marketing deveria abranger também organizações não lucrativas”.
William Lazer – 1969	“O marketing deveria reconhecer as dimensões sociais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações de mercado”.
David Luck – 1969	“O marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado”.
Kotler e Gerald Zaltman – 1969	“A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing”.
Roberto Haas – 1974	“É o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda”.
Roberto Haas – 1978	Marketing Industrial – “É o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor industrial e das exigências e especificações do produto e serviço. E continuar através de efetiva promoção, distribuição, assistência pós-venda a convencer mais e mais clientes a usarem e a continuar usando esses produtos e serviços”.
Philip Kotler – 1980	“É uma atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”.
Keegan – 1984	“É um processo de direcionar os recursos e objetivos de uma organização em oportunidades e necessidades ambientais”.
Bowersox – 1986	“Filosofia orientada para o mercado, identificando as necessidades dos consumidores e utilizando recursos para preenchê-las”.
Grönroos – 1990	“Marketing é o elemento que envolve os relacionamentos da empresa com o consumidor, onde os objetivos de ambas as partes ocorrem através de vários tipos de troca. Relacionamentos com o consumidor é o conceito-chave para o marketing. As trocas ocorrem com a finalidade de

	estabelecer e manter esses relacionamentos, a longoprazo”.
--	------------------------------------------------------------

Fonte: adaptado de COBRA, Marcos. Marketing Básico. São Paulo Atlas, 1997, p. 27

Talvez a expressão mais forte do marketing venha de Drucker, 1977 *apud* Semenik e Bamossy (1995, p. 16) que diz que essa filosofia de negócios “é primeiramente uma dimensão central do negócio inteiro. É o negócio como um todo visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do cliente”.

A maioria das pessoas associa o marketing apenas às vendas e à propaganda. Mas, Kotler e Armstrong (2007, p. 3-4), sucintamente dizem que “marketing é administrar relacionamentos lucrativos com o cliente”. Ressaltam ainda que hoje, “o marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda – “mostrar e vender” –, mas no novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes”.

O marketing é uma área da organização que engloba vários processos como a criação, comunicação e entrega de valores aos clientes, assim como para a administração de relacionamentos com os mesmos trazendo benefícios para a organização e seus diversos públicos. Sua função é lidar com clientes, entender, criar, comunicar e proporcionar aos mesmos, valor e satisfação na forma de benefícios e seus principais objetivos são atrair ou conquistar novos clientes e manter os clientes atuais.

Na mesma linha de pensamento, Boone e Kurtz (1998, p. 9), dizem que marketing é uma orientação de toda a empresa para o consumidor, com o objetivo de obter sucesso de longo prazo. As palavras-chave são orientação total da empresa para o consumidor. E as facetas da organização devem dar prioridade a avaliação dos desejos e necessidades do consumidor e depois sua satisfação. E, Cobra (2009, p. 40), idealiza dizendo que “marketing não é ciência nem arte, mas utiliza ferramentas oriundas dessas áreas para elaborar produtos com base em informações sobre o comportamento dos consumidores”.

Diferentemente de Kotler e Armstrong (2007, p. 3) que acreditam que “os dois principais objetivos do marketing são: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação”, para Las Casas (2010, p. 4), “o marketing tem como principal objetivo a venda”.

As empresas aplicam o conceito de marketing com o objetivo de conquistar os seus consumidores e com isso alcançar suas metas e objetivos de vendas. Esta é na realidade a principal razão pela qual as empresas aplicam a filosofia de satisfazer desejos e necessidades dos consumidores. Decido a isso, as empresas normalmente têm outros objetivos a alcançar, que estejam mais ligados à obtenção de melhores resultados de vendas ou outro qualquer. Nesse sentido, objetivam aumentar vendas, aumentar participação de mercado, vender a diferentes segmentos etc. (LAS CASAS, 2010, p.13).

Corroborando com os autores citados, Hooley *et al* (2011, p. 5), entende, numa visão geral, que o conceito de marketing propõe que, “em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, as empresas e organizações com maior probabilidade de sucesso são aquelas que percebem as expectativas, necessidades e desejos dos clientes e adequam-se de modo a satisfazê-los melhor que seus concorrentes”.

Dentre diversas definições faz-se necessário ressaltar que “o marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo.” (KOTLER, 2000, p.34). Entendendo que a responsabilidade do marketing abrange a necessidade de ação contínua e ininterrupta sobre o mercado. Deve-se olhar para o cliente, entendê-lo, analisar com profundidade todos os acontecimentos que estão ocorrendo no mercado e extrair dessa análise o entendimento para assegurar o crescimento ou mesmo a sobrevivência das empresas.

2.4.1 As orientações da empresa em relação ao mercado

As organizações se baseiam em orientações concorrentes para conduzir suas atividades de marketing, a saber:

Segundo Churchill e Peter (2000, p. 6), a orientação para a produção “centra-se nos produtos e em como fabricá-los com eficiência”. Os autores ressaltam ainda, que o papel desta orientação é “entregar produtos em locais onde possam ser comprados”.

A orientação de produção assegura que os consumidores preferem os produtos de fácil acesso e de baixo custo. As empresas que optam por esse tipo de orientação procuram alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa, sendo também utilizada quando a empresa busca expandir o mercado. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 13).

A orientação de produto sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que oferecem alta qualidade e desempenho ou que possuam características inovadoras. Os gerentes de empresas que seguem essa orientação fabricam produtos de qualidade e os aperfeiçoam ao longo do tempo.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 13) “[...] esses gerentes às vezes se veem presos em um ‘caso de amor’ com seu produto e podem escorregar no mito de ‘ratoeira melhor’, acreditando que uma ratoeira melhor fará com que as pessoas se acotovelem à sua porta”.

Para as empresas que seguem a linha da orientação de vendas seu objetivo é vender aquilo que fabrica ao invés de fabricar o que os consumidores querem. Elas praticam essa orientação quando dispõem de excesso de capacidade e utilizam a persuasão já que acreditam que os consumidores não compram os produtos em quantidade suficiente.

“Ela normalmente é usada quando a oferta de produtos e serviços é maior do que a demanda”. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 7).

Na orientação de marketing a visão não está no produto, mas no cliente e parte do princípio de que para as empresas atingirem seus objetivos devem ser mais eficazes que os concorrentes na criação, na entrega e na opinião de seus clientes aos mercados-alvo escolhidos.

Para Kotler e Keller (2006, p. 14) “a venda está voltada para as necessidades do vendedor; o marketing, para as necessidades do comprador”.

Já Churchill e Peter (2000, p. 9), dizem que “essa abordagem depende de compreender as necessidades e desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los. Dessa forma, os profissionais de marketing podem criar lealdade e competir de forma eficiente com outros profissionais”.

A orientação do marketing holístico reconhece que o consumidor, os funcionários, outras empresas, a concorrência e a sociedade como um todo é fundamental para a empresa e segundo Kotler e Keller (2006, p. 14) essa abordagem “englobam quatro temas amplos que o caracterizam”, a saber:

Marketing de relacionamento tem por objetivo construir uma relação longa e satisfatória com clientes, fornecedores e distribuidores e outros parceiros de marketing, com o intuito de conquistar e manter negócios com elas, construindo fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes.

Marketing integrado é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para conseguir seus objetivos, sendo elas classificadas em quatro grupos denominados de 4Ps do marketing (produto, preço, praça e promoção).

Marketing interno tem a função de contratar, treinar e motivar os funcionários tornando-os qualificados o suficiente para atender bem os clientes.

Marketing socialmente responsável orienta as empresas a incluírem considerações éticas e sociais em suas práticas de marketing.

2.5 O ambiente de marketing

O ambiente impacta direta e indiretamente as organizações e funciona como um espaço de manifestações de variáveis que se influenciam reciprocamente.

As variáveis ambientais podem ser imprevisíveis ou não, dependendo do nível de estudo que é conduzido pelos planejadores, e do acompanhamento que é feito. Por isso, muitas ações empresariais em determinado ambiente são proativas. Muitas outras ocorrências, no entanto, pegam os empresários de surpresa, exigindo reações posteriores. (LAS CASAS, 2010, p. 107).

O ambiente de marketing de uma organização é formado de participantes e forças internas e externas a ele, que atingem a capacidade da administração de marketing desenvolver e manter bons relacionamentos com seu público-alvo. Esse ambiente de marketing oferece tanto oportunidades quanto ameaças e é formado por um microambiente e um macroambiente. (KOTLER e ARMSTRONG, 1995, p. 46).

2.5.1 O ambiente externo

As empresas atuam em um ambiente geralmente instável. As mudanças ocorrem constantemente e sugerem que as estratégias de marketing sejam flexíveis o suficiente para se adaptarem as novas situações.

Como as organizações são sistemas abertos marcados pela interação com o ambiente, faz-se necessário compreender o ambiente externo macroambiental (geral) e microambiental (setorial), a fim de fundamentar o entendimento do encadeamento sistêmico que as envolvem juntamente com o seu meio externo.

Conforme Kotler e Armstrong (1995, p. 49), “a empresa e todos os outros atores operam em um macroambiente maior de forças, que configuram

oportunidades e impõem ameaças para a empresa”. As forças de nível macro, tais como as demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais, impactam de um modo geral todas as organizações e interferem no seu funcionamento, mas não sofrem influência às ações da empresa.

O macroambiente é formado por forças externas à empresa e afetam diretamente suas atividades podendo fornecer tanto ameaças quanto oportunidades. Por isso, os profissionais de marketing devem estudar bem esse ambiente da empresa, para que possam aproveitar ao máximo as oportunidades e transformar as ameaças em pontos positivos que poderão levar a empresa a um diferencial competitivo.

Por sua vez, o “microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes – a empresa, os fornecedores, os canais de marketing, os mercados de clientes, os concorrentes e os públicos”. (KOTLER e ARMSTRONG, 1995, p. 47), portanto, representa o ambiente da empresa responsável por desenvolver as suas atividades operacionais, envolvendo pessoas, órgãos públicos, entidades, fornecedores, clientes e concorrentes, os quais apresentam possíveis reações às ações da empresa.

Na intenção de analisar o ambiente externo serão identificadas as variáveis consideradas de maior relevância para o estudo em questão, quais sejam: as variáveis demográficas, econômicas, político, natural e tecnológica, bem como os consumidores, fornecedores e concorrentes.

2.5.1.1 O ambiente demográfico

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 78), “as tendências demográficas são indicadores altamente confiáveis no curto e médio prazos. Há poucos motivos para uma empresa ser pega de surpresa por eventos demográficos”. Os profissionais de marketing consideram e monitoram a população como a principal força demográfica, pois um dos componentes do mercado são as pessoas, outras variáveis estudadas pelos profissionais de marketing sobre o ambiente demográfico são: as taxas de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países; a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica; os graus de instrução; os padrões familiares; as particularidades das diferentes regiões e as movimentações entre elas.

As variáveis demográficas também afetam os planos estratégicos das empresas. Mudanças nos índices de natalidade, hábitos de compras, envelhecimento da população, entre outros, são fatores que influenciam as estratégias a longo prazo das empresas. O envelhecimento da população poderá determinar maior demanda por lazer e remédios. Com famílias menores, a demanda por apartamentos pequenos aumenta. Outro importante aspecto que ilustra essas tendências é o papel da mulher na sociedade. Ingressando no mercado de trabalho, ela se torna importante consumidora, mudando seu hábito de compra, de lazer, quando ficava em casa, para o de compra por necessidade, com menos tempo disponível. Daí a tendência de os *shopping centers* abrirem aos sábados e até mesmo aos domingos. (LAS CASAS, 2010, p.118).

Kotler e Armstrong (1995, p. 49), acrescentam que “demografia é definida como o estudo da população humana com relação a tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos”. Os profissionais de marketing possuem grande interesse no ambiente demográfico, por englobar pessoas que são componentes fundamentais do mercado.

2.5.1.2 O ambiente econômico

Segundo Las Casas (2010, p. 110), “a economia exerce influência muito forte no desempenho de todas as empresas de determinado mercado”.

“O ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e os padrões de dispêndio do consumidor”. (KOTLER e ARMSTRONG, 1995, p. 51).

As condições econômicas representam fatores que determinam o desenvolvimento ou a própria recessão econômica e que condicionam diretamente as organizações. A inflação, a taxa de juros, a avaliação do PIB são aspectos econômicos percebidos pelas organizações.

Kotler e Keller (2006, p.84), para que existam mercados, é necessário que haja pessoas com poder aquisitivo, esse poder na economia depende de uma série de fatores como a renda, os preços dos produtos ou serviços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. A renda e os padrões de consumo podem causar um forte impacto na economia, principalmente nos casos de produtos direcionados aos consumidores com alto poder de compra e sensíveis ao preço.

2.5.1.3 O ambiente político-legal

Na visão de Kotler e Armstrong (1995, p. 55), o “ambiente político é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade”.

“As decisões de marketing são fortemente afetadas por mudanças no ambiente político-legal. Esse ambiente é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos. Às vezes, essas leis criam novas oportunidades de negócios”. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 91).

A importância desse ambiente dar-se pelo fato de afetar diretamente as vidas das pessoas e das organizações, seja pelas mudanças governamentais ou pelo surgimento de novas políticas e leis que são aprovadas ou modificadas. As considerações político-legais deverão ser analisadas, principalmente quando as empresas forem pensar ou definir suas estratégias globais.

2.5.1.4 O ambiente natural

As condições ecológicas se relacionam com a situação demográfica que envolve a organização. O ecossistema refere-se ao sistema de intercâmbio entre os seres vivos com seu meio ambiente. No que tange às organizações existe a ecologia social, ela influencia e é influenciada por alguns aspectos como o clima, a poluição, transportes, comunicações etc. (CHIAVENATO (2003), *apud* CARVALHO, 2012, p.26).

A deterioração do ambiente natural é uma importante preocupação global. Em muitas cidades do mundo, a poluição do ar e da água, atingiu níveis perigosos. Existe uma grande preocupação com o efeito estufa, causado pela queima de combustíveis fósseis, com a diminuição da camada de ozônio devido a certos produtos químicos e com a crescente escassez de água. (KOTLER e KELLER, 2006, p.87).

O ambiente natural inclui os recursos naturais usados pelos profissionais de marketing como insumos ou que são afetados pelas atividades de marketing. Estes profissionais devem ter consciência de algumas tendências acerca do ambiente natural como a escassez de matéria-prima, o aumento do custo de energia e da

poluição e a intervenção governamental na administração dos recursos naturais (KOTLER e ARMSTRONG, 1995, p. 52-54).

2.5.1.5 O ambiente tecnológico

“O ambiente tecnológico é talvez a força mais significativa que atualmente molda nosso destino”. (KOTLER E ARMSTRONG, 1995, p. 54).

Segundo Las Casas (2010, p. 116), “a variável de maior impacto nas estratégias empresariais modernas é, sem dúvida, a tecnologia. As mudanças tecnológicas têm sido tão rápidas e frequentes que grande parte da mudança da administração moderna foi ocasionada por seus efeitos”.

O mesmo autor afirma que as empresas lutam por uma melhor colocação no mercado e por isso estão desenvolvendo produtos e técnicas mais aperfeiçoadas. As tecnologias da informação estão em constante evolução alterando cada vez mais o mercado. Elas agilizam as informações e proporcionam um melhor desempenho.

Do ponto de vista de Kotler e Keller (2006, p. 90), “o profissional de marketing deve acompanhar as seguintes tendências em tecnologia: a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações nos orçamentos de P&D e a regulamentação mais rigorosa”.

2.5.1.6 Os fornecedores

Para Kotler e Armstrong (2007, p. 57), os fornecedores “oferecem os recursos necessários para empresa produzir seus bens e serviços. Problemas com fornecedores podem afetar seriamente o marketing”.

“Geralmente, procuram-se fornecedores que possuam boa reputação e que sejam conhecidos no mercado. Igualmente, a proximidade do vendedor é importante, uma vez que pode reduzir custos de transporte e outros relacionados à logística”. (LAS CASAS, 2010, p. 220).

Atualmente as empresas veem os fornecedores como parceiros na criação e ao agregarem valor ao cliente. E quando possuem um elevado poder de negociação conseguem afetar diretamente a rentabilidade e o desempenho de um setor da

empresa, uma vez que podem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos.

2.5.1.7 Os clientes/consumidores

Cliente é uma pessoa ou organização que tem um papel na consumação de uma transação com o vendedor ou entidade. Esse termo é mais usado para empresas, enquanto que o termo consumidor é usado para compras particulares. (LAS CASAS, 2010, p. 181).

Os clientes tem o poder de exigir redução nos preços, qualidade dos produtos, melhores formas de pagamento e maior prestação de serviços.

2.5.1.8 A concorrência

Para que uma empresa obtenha vantagem competitiva e consiga atrair mais consumidores ela deve ter capacidade de superar os seus concorrentes.

As ações de uma empresa exercem grande influência em seus concorrentes e quanto maior a rivalidade entre as empresas, mais significativa será a guerra de preços, disputas publicitárias, investimentos em qualidade, dentre outros.

Segundo Etzel *et al* (2001) *apud* Las Casas (2010, p. 158-159), uma empresa encontra três tipos de concorrência: a concorrência de marca, que ocorre quando os concorrentes lidam com produtos similares; os produtos substitutos, que são todos os produtos que competem entre si para satisfazer as necessidades do consumidor; e os produtos gerais, já que todas as empresas concorrem entre si ao disputar o limitado poder de compra dos consumidores.

2.5.2 O ambiente interno

O ambiente interno reúne todos os componentes que integram a cultura organizacional, são os fatores que compõem o ambiente de trabalho, a padronização e hierarquização da empresa, assim como as regras a serem seguidas.

Ao desenvolver o planejamento, os profissionais de marketing precisam contar com outros departamentos da empresa como financeiro, pesquisa e desenvolvimento, compras, produção, contabilidade, administração, entre outros. Esses departamentos inter-relacionados formam o ambiente interno da empresa. (KOTLER, ARMSTRONG, 1995, p. 47).

Para que se possa realizar uma análise do ambiente interno de uma organização, o gestor deve ter um conhecimento aguçado sobre a organização, tanto sobre suas potencialidades quanto as suas fragilidades.

Na visão de Kotler (2000, p. 101), “cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas”. Como também afirma que “o negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes”.

Com essa investigação que a empresa faz de suas potencialidades e fragilidades, consegue compreender quais recursos estão disponíveis para fazer frente às ameaças, potencializar as oportunidades e criar diferenciais competitivos.

2.6 Estratégias de marketing

A empresa precisa satisfazer seus públicos, também conhecidos por *stakeholders*, para interagir melhor com o meio ambiente. Os *stakeholders* podem ser definidos como qualquer pessoa que seja afetada ou possa ser afetada pelo desempenho de uma organização, representados pelos acionistas, consumidores, funcionários, fornecedores, governo e sociedade.

Crocco *et al* (2006, p. 40) diz que os *stakeholders* “são os agentes ligados ao negócio e que suportam o seu funcionamento”. E, Nayak, Drazen e Kastner (1992) *apud* Kotler (1998, p. 73), afirmam que é necessário uma “definição de estratégias para satisfazer seus *stakeholders* melhorando os processos críticos da empresa e alinhando os recursos da organização”. O conceito de estratégia de marketing surge do uso combinado das variáveis de decisão de marketing.

Logo, estratégia de marketing é o “conjunto de políticas e regras que orientam, no decorrer do tempo, o esforço de marketing da organização em resposta às condições ambientais e competitivas em mutação, em um planejamento bem definido”. (CAMPOMAR e IKEDA, 2006, p. 11).

Segundo Crocco *et al* (2006, p. 107), a estratégia de marketing é “a definição do tipo e do foco das ações de marketing que sejam consistentes com os objetivos propostos”. Para os autores, devem ser considerados alguns questionamentos para o estabelecimento de boas estratégias, como: O mercado é passível de segmentação? A empresa atenderá todo o mercado, alguns de seus segmentos ou apenas um deles? Em função da análise *SWOT*, qual deverá ser o posicionamento estratégico da empresa no mercado? Quais são a finalidade básica e as características complementares do produto? Qual a melhor estratégia de preços para o produto? Como será a distribuição do produto? Qual a melhor composição do *mix* de comunicação? Dentre outros.

Por último, Siqueira (2005, p. 178) complementa as ideias dos autores dizendo que a estratégia de marketing “tem o propósito de alocar e coordenar os recursos e atividades de marketing aos objetivos da empresa com relação aos mercados escolhidos”. Dizendo ainda que, dessa forma, “decisões são tomadas para formular e implantar um programa de marketing que contemple tanto uma vantagem competitiva quanto uma sinergia de recursos e competências”.

2.6.1 Estratégias de segmentação

Hoje em dia as empresas reconhecem que não podem apelar para todos os compradores no mercado da mesma forma. Eles estão em grande quantidade, dispersos e em grande variedade com relação às necessidades e práticas de compra. E também, as empresas variam muito em sua capacidade de atender diferentes segmentos do mercado.

Segundo Kotler (1998, p. 37), “nenhuma empresa pode operar em todos os mercados e satisfazer a todas as necessidades”. Uma organização de marketing nunca inicia suas estratégias globais sem descrever detalhadamente o seu mercado-alvo. Boone e Kurtz (1998, p. 19), dizem que mercado-alvo é “o grupo de pessoas a quem a empresa decide dirigir seus projetos de marketing”.

Kotler e Armstrong (2007, p. 7), acreditam que “primeiro a empresa precisa decidir a quem servirá. Ela faz isso dividindo o mercado em segmentos de clientes (segmentação de mercado) e selecionando os segmentos que focará (alvo de marketing)”.

Hooley *et al* (2011, p. 148) afirmam que as necessidades dos consumidores é fator fundamental para interligar a segmentação e o posicionamento,

no sentido de que a forma mais robusta de segmentação se concentra nos benefícios mais importantes para diferentes tipos de clientes, enquanto as posturas competitivas mais fortes a serem tomadas são aquelas em que os clientes reconhecem que um fornecedor de produto é sua escolha porque melhor atende a suas necessidades.

Boone e Kurtz (1998, p. 175), faz uma observação pertinente ao declarar que o “comportamento do consumidor é uma função tanto de influências interpessoais quanto de influências pessoais”.

O ponto de partida no processo de decisão de compra é o reconhecimento de uma necessidade sentida. Uma necessidade é simplesmente a falta de algo útil. É um desequilíbrio entre o estado real do consumidor e o estado desejado. Como as pessoas normalmente se defrontam com inúmeras necessidades insatisfeitas, uma necessidade precisa tornar-se suficientemente premente antes de servir como uma motivação para comprar algo. As empresas procuram despertar esse sentido de premência fazendo uma necessidade ser “sentida”. (BOONE E KURTZ, 1998, p. 175).

Para Kotler e Keller (2006, p. 237) “um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências [...] o próprio segmento é em parte uma ficção, uma vez que nem todas as pessoas querem exatamente a mesma coisa”.

Campomar e Ikeda (2006, p. 13) têm concepções semelhantes aos autores citados, pois para ele “segmentar é identificar os diferentes grupos de consumidores e atuar sobre grupos que a organização resolva almejar. O objetivo é atender aos segmentos, cada um com suas necessidades, características ou exigências similares”.

Corroborando com a ideia do autor, Churchill e Peter (2000, p. 204), explicam que as “organizações podem dividir seu mercado total – os indivíduos ou organizações com o desejo e a capacidade de comprar bens ou serviços – em segmentos relativamente homogêneos [...] com base nos resultados, a empresa decide qual desses segmentos servir e como servi-lo”.

Zikmund (2003) apud Campomar e Ikeda (2006, p. 14) diz que “as principais abordagens para segmentação recaem sobre as características do consumidor e sobre suas respostas”. E, exemplifica listando:

Quanto às características do consumidor:

- Geográficas – região, tamanho do município/cidade, concentração urbana/rural e clima.
- Demográficas – idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, ocupação, educação, religião, raça e nacionalidade.
- Psicográficas – classe social, estilo de vida e personalidade.

Quanto às respostas dos consumidores:

- Ocasões – normais e datas especiais.
- Benefícios – qualidade, serviço e economia.
- Taxa de uso – pequena, média e grande.
- Atitude – entusiástica, positiva, indiferente, negativa e hostil.
- Outros – grau de lealdade e estágio de prontidão (inconsciente, interessado, informado, desejoso, disposto a comprar).

Nessa linha de raciocínio, Crocco *et al* (2006, p. 69) simplifica dizendo que “no mercado empresarial, as influências que precisam ser consideradas no processo de compra incluem características das pessoas e organizações, situações de uso, necessidades e preferências, comportamento de compra”.

Baseando-se nas ideias dos autores citados, conclui-se que a segmentação de mercado fundamenta-se na ideia de que um produto comum não pode satisfazer as necessidades e os desejos de todos os consumidores, pelo fato de que os consumidores são muitos, têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências.

Logo, não se pode tratar todos da mesma forma nem todos de forma diferente. Só resta então tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, tratando-os como se fossem iguais. Como existem diferenças entre os consumidores, essas diferenças afetam o processo decisório da empresa. Daí a importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico.

2.6.2 Estratégias de posicionamento e diferenciação

As empresas em vez de competir em todo o mercado, devem identificar quais os segmentos que podem atender melhor e de maneira mais lucrativa. Quando decidido em quais segmentos de mercado entrará, ela deve analisar quais posições quer ocupar nesses segmentos. Com isso, “para cada segmento-alvo definido, a empresa irá criar um posicionamento, que é a etapa em que será definido o local a ser ocupado por ela ou pelo produto na mente do consumidor”. (CROCCO *et al* 2006, p. 70).

O posicionamento de mercado consiste no processo de segmentação, avaliação e seleção de segmentos, e resulta da comparação e escolha entre os diversos segmentos possíveis para uma empresa atuar. A partir da definição dos segmentos que serão alvo das ações, devem-se identificar as vantagens competitivas presentes na operação; avaliar, entre elas, as que têm maior aderência e apelo em relação aos segmentos-alvo, e selecionar aquelas que a empresa pretende adotar. (CROCCO *et al* 2006, p. 71).

Assim, Kotler e Keller (2006, p. 305) simplificam definindo posicionamento como “a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”.

Crocco *et al* (2006, p. 71), diz ainda, que existem etapas percorridas no posicionamento, a saber:

1. Identificar produtos/serviços concorrentes;
2. Identificar a percepção do segmento-alvo sobre os concorrentes;
3. Determinar a posição relativa;
4. Identificar as oportunidades de mercado;
5. Selecionar fatores de diferenciação;
6. Implementar a estratégia;
7. Monitorar e controlar.

Campomar e Ikeda (2006, p. 15) ressaltam que “o posicionamento pode acontecer por acaso. Muitas organizações ganham reputação com a comunicação boca a boca – e acabam mantendo essa reputação. No entanto, isso às vezes pode ser ruim, o que vai requerer mudanças rápidas por parte da organização”.

Para que o posicionamento tenha sucesso, os clientes potenciais precisam conhecer o produto e as necessidades ou desejos que ele pretende suprir. Isso envolve uma comunicação eficiente com o mercado-alvo, tornando o produto disponível por meio de canais que deem suporte à estratégia de posicionamento e definindo um preço que combine com a posição do produto e com o valor atribuído pelo mercado-alvo. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 223).

Em síntese, o posicionamento do produto é a forma como o produto é definido pelos consumidores em relação às suas características importantes, o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes. Com isso as empresas podem criar o produto certo para cada mercado-alvo e ajustar seus preços, seus canais de distribuição e sua campanha publicitária a fim de atingir o mercado-alvo de maneira eficiente.

Sendo assim, “para que um produto ou serviço fique bem posicionado, é importante que ocupe um lugar diferenciado na mente do consumidor. Então esse

produto ou serviço precisa diferenciar-se dos concorrentes”. (CROCCO *et al*, 2006, p. 71). O autor define então diferenciação como o “ato de desenvolver, no produto/serviço, um conjunto de características significativas para distinguir a oferta da empresa em relação à concorrência”.

O posicionamento da empresa deve ser consolidado de forma compreensível, conforme o mercado-alvo define valor e faz suas escolhas, consistindo em três etapas: primeira, na qual a empresa deve identificar as possíveis diferenças nas quatro dimensões que podem ser estabelecido em relação à concorrência. (1) produtos, através da diferenciação dos seus atributos: características, desempenho, adequação, durabilidade, confiabilidade, estilo e design, (2) serviços através da diferenciação: da entrega ou prestação do serviço, da instalação, do treinamento do cliente, dos consertos e dos serviços diferenciados, (3) através da diferenciação dos funcionários por: competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e comunicação e (4) imagem por diferenciação: do logotipo, mídias, ambiente físico da organização e eventos patrocinados; segunda, quando a empresa tem que adotar critérios para selecionar as diferenças mais importantes; e terceira, em que ela tem que comunicar efetivamente como se difere de seus concorrentes. (KOTLER, 1998, p. 252-262).

O mesmo autor complementa que uma diferenciação é viável à medida que satisfaz os seguintes critérios:

- Importância: a diferença oferece um benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores.
- Distintividade: quando a diferença não é oferecida pelos concorrentes.
- Superioridade: a diferença é superior a outras maneiras de obter o mesmo benefício.
- Comunicabilidade: a diferença é comunicável.
- Previsibilidade: a diferença não pode ser copiada tão facilmente pelos concorrentes.
- Disponibilidade para compra: o comprador dispõe de dinheiro para pagar a diferença.

É importante observar que escolher um posicionamento de forma incorreta pode determinar o fracasso de um produto, “pois ele é a base de todo *mix* de marketing que será desenhado para o segmento-alvo”. (CROCCO *et al*, 2006, p. 70).

2.6.3 Composto de marketing: 4P's

Toda empresa precisa posicionar seu produto ou serviço no mercado, e para isso ela necessita da utilização de variáveis criadas para melhor satisfazer as necessidades e desejos latentes deste mercado. Essas variáveis, que compõe o composto de marketing, são gerenciadas pelo profissional de marketing que as utiliza para obter respostas desejáveis do mercado. Campomar e Ikeda (2006, p. 19), acrescentam que o “profissional de marketing deve gerenciar essas variáveis de forma harmônica e equilibrada”.

Kotler (1998, p. 97) conceitua o composto de marketing como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”.

Figura 1 – Os quatro Ps do composto de marketing



Fonte: Kotler (1998, p. 97)

“Há dezenas de ferramentas no composto de marketing. McCarthy popularizou uma classificação dessas ferramentas chamada os quatro Os: produto, preço, praça (isto é, distribuição) e promoção”. (KOTLER, 1998, p. 97).

Os 4P's do marketing (produto, promoção, praça e preço) são considerados variáveis controláveis, pois cada uma pode ser modificada, ajustada e adaptada por decisões gerenciais. (CAMPOMAR e IKEDA, 2006, p. 19).

Como já foi explicitado por Kotler (1998), o composto de marketing é muito amplo e inclui a definição de produto, preço, praça e promoção, que serão desenvolvidos para atender às necessidades do segmento-alvo.

2.6.3.1 Produto

É considerada a ferramenta básica do composto, pois sem ela o marketing não existe. Crocco *et al* (2006, p. 34) diz que “produto refere-se a qualquer coisa que é oferecida ao mercado para ser adquirida, usada ou apreciada”. “O produto é a oferta tangível da empresa para o mercado, que inclui qualidade, *design*, características, marca e embalagem”. (KOTLER, 1998, p. 98).

Kotler e Armstrong (2003) *apud* Crocco *et al* (2006, p. 35) destacam três níveis que um produto apresenta:

O primeiro nível, benefício central, é a razão de ser do produto, resume por que o consumidor está comprando o produto. O segundo nível é o denominado produto básico que é o produto em si, formado pelo nível de qualidade que o produto terá, suas características, nome de marca, embalagem e *design*. O terceiro e último nível chama-se produto ampliado e envolve a oferta de serviços adicionais, como instalação, garantia, entrega e crédito.

“Alguns aspectos da estratégia de produto que podem afetar o comportamento de compra do consumidor são a novidade do produto, sua complexidade e sua qualidade percebida”. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 164).

A nova concorrência não está entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que acrescentam a seus produtos na forma de embalagem, serviços, propaganda, sugestões do consumidor, financiamento, condições de entrega, armazenagem e outras coisas que as pessoas valorizam. (LEVITT, 1969 *apud* KOTLER, 1998, p. 384).

Os produtos são classificados de várias maneiras. Quanto a tangibilidade: os produtos são uma mistura de fatores tangíveis e intangíveis. O peso desses fatores varia de produtos que são tangíveis aos que são intangíveis, com muitas combinações entre esses limites. (CAMPOMAR e IKEDA, 2006, p. 20).

Já relacionado à durabilidade, os produtos podem ser duráveis (são consumidos de forma lenta e duram por um período de tempo) e não duráveis (são consumidos de maneira relativamente rápida e pedidos regularmente).

(CAMPOMAR e IKEDA, 2006, p. 21). Há ainda, a classificação por serviços que segundo Crocco *et al* (2006, p. 36) “não tem sequer durabilidade, pois extinguem-se no momento em que são executados”.

O composto de produtos ou *mix* de produtos vem a ser o “conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor específico coloca à venda para os compradores”. (CAMPOMAR e IKEDA, 2006, p. 22).

O *mix* é organizado considerando-se quatro dimensões:

- abrangência: consiste no número total de linhas com que a empresa trabalha;
 - extensão: representa o número de produtos em cada linha;
 - profundidade: é o número de variações de cada produto da linha;
 - consistência: é a relação que cada linha da empresa tem entre si.
- Essa consistência pode se dar devido ao fato de os produtos trabalharem com o mesmo público-alvo, pelo uso dos mesmos canais de distribuição etc. (CROCCO *et al*, 2006, p. 40).

Com relação a marca, que é a maneira que as empresas tem de identificar seus bens e serviços e diferenciá-los de seus concorrentes, Campomar e Ikeda (2006, p. 22), dizem que ela “representa a promessa da empresa em entregar um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores”.

Corroborando, Crocco *et al* (2006, p. 43), ressalta que a marca facilita a identificação do produto, permitindo a proteção das características únicas do produto contra imitações. Ela transmite também a ideia de qualidade agregado ao produto e cria as condições básicas para a fidelização do consumidor. Por fim, oferece a possibilidade de associar ao produto uma história e personalidades únicas, que podem, inclusive, justificar uma diferença de preço.

2.6.3.2 Preço

É considerado o ponto mais crítico e complexo do composto, pois equivale a quantidade de dinheiro que o consumidor irá pagar pelo produto.

A essa complexidade, Campomar e Ikeda (2006, p. 24) justificam dizendo que é porque “as decisões de preços sujeitam-se a uma série de influências que se originam não só das necessidades dos compradores e vendedores, mas das condições de mercado e do ambiente”.

Para Kotler (1998, p. 435), “o preço é o único elemento do composto que produz receita; os outros elementos geram custos”. O autor ressalta ainda, que:

O preço é também um dos elementos mais flexíveis do composto de marketing porque pode ser rapidamente modificado, o que não ocorre com as características ou com os compromissos assumidos com os canais de distribuição. Ao mesmo tempo, o estabelecimento de preço e a concorrência de preço são os principais problemas enfrentados por muitos executivos de marketing. (KOTLER, 1998, p. 435-436).

“A estratégia de preços influencia o comportamento de compra quando o consumidor está avaliando alternativas e chegando a uma decisão”. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 223). Campomar e Ikeda (2006, p. 24), diz que “as organizações podem adotar dois tipos amplos de estratégias de preços: seleção ou *skimming* – a estratégia de preço alto para captar apenas a “nata” do mercado e a penetração – estratégia de preço baixo, objetivando penetrar a maior fatia do mercado possível”.

Parafraseando, Kotler (1998, p. 461), diz que “as empresas não estabelecem um preço único, mas uma estrutura de preço que reflete as variações da demanda geográfica e dos custos, as exigências do segmento de mercado, a ocasião de compra, os níveis de pedido e outros fatores”.

2.6.3.3 Praça

O composto praça aponta como os produtos chegarão à mão dos consumidores, ou seja, a sua distribuição. Essa ferramenta “inclui as várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvo”. (KOTLER, 1998, p. 98).

Contribuindo com o pensamento do autor citado, Churchill e Peter, (2000, p. 223) diz que “a estratégia do profissional de marketing para tornar um produto disponível pode influenciar se e quando os consumidores encontrarão tal produto [...] a disponibilidade é especialmente importante para a tomada de decisões rotineiras ou limitada”.

Os canais de distribuição podem ser entendidos como o sistema de organizações inter-relacionadas, pelo qual se estabelece um fluxo de produto, propriedade, informações, recursos ou promoção, ligando a produção ao consumo. A distribuição física está associada à movimentação física do produto entre produtor e ponto de venda ou consumidor, envolvendo a gestão logística de transporte, volumes, prazos, armazenagem e manuseio de produtos, assim como a infra-estrutura de suporte para esses processos. (CROCCO *et al*, 2006, p. 116).

A estrutura do canal de distribuição consiste de todas as empresas e instituições (inclusive produtores ou fabricantes e clientes finais) que estão envolvidas na execução das funções de compra, venda e transferência de propriedade. (CAMPOMAR e IKEDA, 2006, p. 25).

O gerenciamento dos canais de marketing pode ser entendido como a atividade integrada de administração de alguns processos, dentre eles, está a estratégia de distribuição que para Crocco *et al* (2006, p. 136) “é definida pela orientação das decisões e ações de mercado, envolvendo cobertura, capilaridade e níveis de serviços”.

Como uma complementação do que já foi citado pelos autores, Crocco *et al* (2006, p. 118-119) diz que “do ponto de vista operacional e estratégico, os canais de marketing relacionam-se a diversas funções, que podem ser classificadas em três categorias”, quais sejam:

Funções transacionais: atividades associadas à compra e venda, envolvendo risco na operação, por propriedade, transporte, armazenagem e administração.

Funções logísticas: atividades de concentração, armazenamento, organização, distribuição física e administração desses processos de forma integrada e eficiente.

Funções de facilitação: atividades de estímulo e favorecimento dos processos de compra e venda, da produção ao consumo, como financiamento de transações, classificação de produtos e troca ou fornecimento de informações de mercado.

2.6.3.4 Promoção

A promoção é o fator que promove e comunica os produtos ao mercado. Kotler e Armstrong (2007, p. 42) afirmam que a “promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo”.

Stanton (1980) *apud* Siqueira (2005, p. 371) faz uma observação pertinente ao declarar que em qualquer sociedade,

A natureza do relacionamento pessoal depende da eficácia das comunicações interpessoais. Nos negócios, em geral, e no marketing, em particular, a eficiência do sistema relaciona-se com a eficiência das comunicações. Dentro do sistema de marketing, a atividade promocional é constitui basicamente um exercício de comunicação.

A definição de composto promocional ou *mix* de comunicação para Crocco *et al* (2006, p. 189) é que se trata de “o conjunto de mensagens que o ofertante do produto comunica ao seu público-alvo e *stackholders* em geral”.

Siqueira (2005, p. 371), diz que “o modelo de promoção descreve a relação de instrumentos que estão à disposição do emitente”. O autor destaca, segundo embasamento na *AMA (American Marketing Association)*, que os componentes desse modelo são: a propaganda, a publicidade, a venda pessoal e a promoção de vendas, que são assim entendidos:

Propaganda: é qualquer forma paga de apresentação impessoal e promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.

Publicidade: é o estímulo impessoal para a procura de um produto, serviço ou negócio, pela sementeira de notícias comercialmente significantes, utilizando-se de um meio de publicação, ou a obtenção de apresentação favorável no rádio, televisão ou palco, e que não seja custeada pelo patrocinador.

Venda pessoal: é a apresentação oral em um diálogo com um ou mais compradores em perspectiva, com o propósito de realizar a venda.

Promoção de vendas: são atividades de marketing que não sejam a venda pessoal, propaganda e publicidade, tais como espetáculos, shows e exposições, demonstrações e vários esforços de vendas não recorrentes fora da rotina ordinária.

Crocco *et al* (2006, p. 190-191) consideram também, outras ferramentas importantes para a promoção, quer sejam:

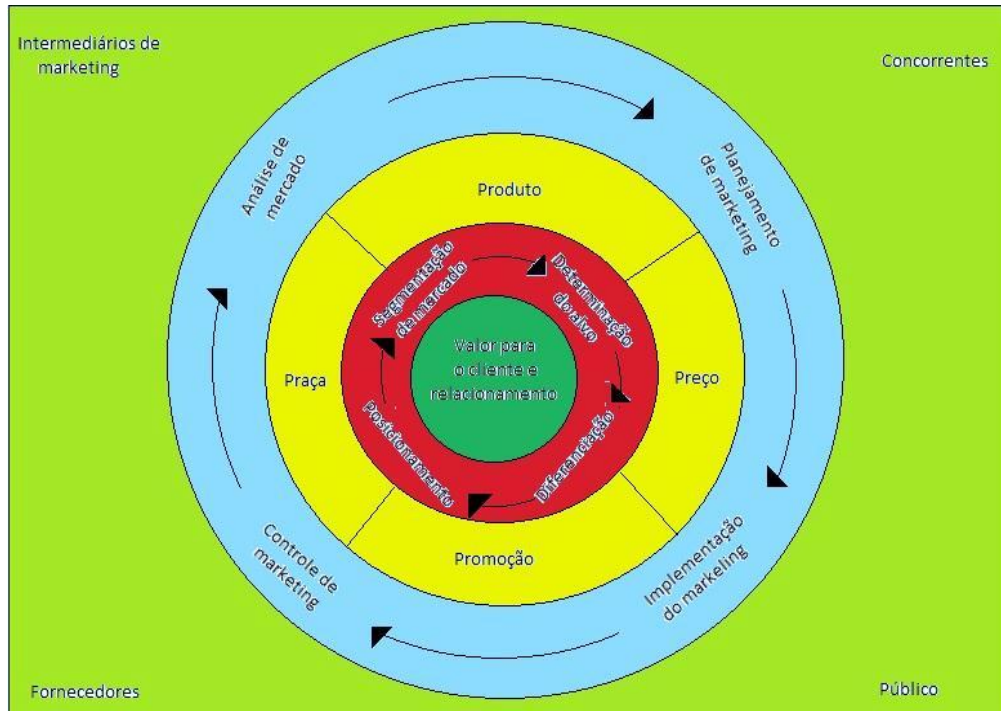
Merchandising: são as ações de comunicação e promoção no ponto-de-venda.

Marketing direto: é a comunicação direta e criteriosa, porém impessoal, entre empresa e cliente.

Atendimento ao cliente: é a comunicação pessoal entre as empresas e o cliente, sem propósito de venda imediata.

Marketing digital: é o conjunto de mensagens em que a empresa utiliza como meio a internet.

Figura 2 - Administração da estratégia de marketing e do *mix* de marketing



Fonte: KOTLER e ARMSTRONG (2007, p.39).

Portanto, através da combinação dessas ferramentas mercadológicas, consegue-se o melhor meio de atender ao segmento escolhido. Kotler e Armstrong (2007, p. 43), colaborando com esta assertiva, afirma que “um programa de marketing eficaz combina todos os elementos do *mix* de marketing em um programa integrado desenvolvido para alcançar os objetivos de marketing da empresa por meio da entrega de valor aos consumidores”.

2.6.4 Análise SWOT

Para a elaboração do planejamento estratégico de marketing é necessário conhecer o ambiente interno e externo da organização. O gestor deve coletar informações do ambiente com o intuito de detectar ameaças e oportunidades, pontos fortes ou fracos. Com isso, ele deve analisar o ambiente. A análise interna compreende demonstrar os pontos fortes e fracos que a empresa possui.

“Na análise do ambiente interno de uma empresa, é condição de partida o reconhecimento de sua missão, de seus valores, objetivos e, se elaborada e disponível, da visão”. (CROCCO *et al*, 2006, p. 44). Já Siqueira (2005, p. 195), diz

que esta análise tem “a finalidade de ressaltar as deficiências e qualidades da empresa do ponto de vista de marketing”.

“A identificação de pontos fortes (potencialidades) e fracos (fragilidades) resulta da seleção de aspectos da situação da organização que impactam efetiva ou potencialmente a sua competitividade e o resultado de sua operação”. (CROCCO *et al*, 2006, p. 45).

Faria, tem concepções semelhantes, contudo mais completa, onde diz que:

O ambiente interno da empresa é formado pelo conjunto de recursos físicos, humanos e financeiros, entre outros, sobre os quais é possível exercer controle, pois resultam das estratégias definidas pelos gestores. Nesse ambiente é possível identificar os pontos fortes, correspondentes aos recursos e capacidades que juntos se transformam em uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes, e os pontos fracos que são as deficiências que a empresa apresenta em comparação com os mesmos pontos dos seus concorrentes atuais ou em potencial.

Já com relação ao ambiente externo, a autora diz que este ambiente “é composto por fatores que existem fora dos limites da organização, mas que de alguma forma exercem influência sobre ela”.

Crocco *et al* (2006, p. 48), corrobora afirmando que “todos os elementos externos à organização, mas que, de alguma forma, podem interferir positiva ou negativamente na sua competitividade, constituem seu ambiente externo”.

Faria diz ainda, que:

A análise do ambiente externo é comumente dividida em fatores macroambientais (questões demográficas, políticas, econômicas, tecnológicas e etc.) e fatores microambientais (consumidores, parceiros, fornecedores e etc.) que devem ser constantemente acompanhados, antes e após o delineamento das estratégias da empresa. Desta forma, através deste acompanhamento será possível identificar em tempo hábil as oportunidades e as ameaças que se apresentam, pois considerando que os fatores externos influenciam de forma homogênea todas as empresas que atuam em um mesmo mercado alvo, só aquelas que conseguirem identificar as mudanças e tiverem agilidade para se adaptar é que conseguirão tirar melhor proveito das oportunidades e que menos danos sofrerão com as ameaças.

Sendo assim, a administração da função de marketing inicia uma análise completa da situação da empresa. E, segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 44), “o profissional de marketing deve conduzir uma análise SWOT, com a qual avalia os pontos fortes (*strengths*– S), os pontos fracos (*weaknesses* – W), as oportunidades (*opportunities* – O) e as ameaças (*threats* – T) gerais da empresa”. Os autores definem os pontos como:

Os pontos fortes incluem habilidades internas, recursos e fatores situacionais positivos que podem ajudar a empresa a tender seus clientes e a atingir seus objetivos. Os pontos fracos incluem limitações internas e fatores situacionais negativos que podem afetar o desempenho da empresa. As oportunidades são fatores ou tendências favoráveis no ambiente externo que a empresa pode ser capaz de explorar a seu favor. E as ameaças são tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho.

A análise *SWOT*, traduzida para o português como análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), trata-se de uma matriz de quatro células, sobre a qual se descrevem forças e fraquezas do negócio e oportunidades e ameaças no micro e no macroambiente, possibilitando um cruzamento de condições que apoia a identificação de estratégias, balizando a definição de objetivos. (CROCCO *et al*, 2006, p. 56).

Hooley *et al* (2011, p. 31), identificam o objetivo da análise *SWOT*, que segundo eles é duplo. Primeiro, a *SWOT* “busca identificar os fatores mais significativos, tanto internos como externos, que afetam a organização e seus mercados [...] Em segundo lugar, no entanto, ao examinar onde as forças e fraquezas se cruzam com as oportunidades e ameaças, ela pode ajudar na formulação da estratégia”.

3 METODOLOGIA

Após formulação e apresentação da problemática da pesquisa e a revisão da literatura que fundamentou o trabalho, passa-se para a metodologia que é a esquematização de como se empreendeu a pesquisa.

A metodologia aplicada apresenta como foi realizada a pesquisa, através da classificação dos tipos de pesquisa, a população e amostra, a coleta de dados, e a análise e interpretação dos dados.

3.1 Tipos de pesquisa

Segundo Vergara (2000, p. 46) existem dois critérios básicos de classificação da pesquisa, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser: exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada e intervencionista e quanto aos meios de investigação, pode ser: pesquisa de campo; pesquisa de laboratório; documental; bibliográfica; experimental; *ex post facto*; participante; pesquisa-ação e estudo de caso.

Para a elaboração da presente pesquisa fora necessário definir os tipos de pesquisa que orientou o estudo. Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva. Exploratória, pois, será realizada na NZ Fruit através de dados e informações existentes na empresa, proporcionando maior familiaridade com o objeto de estudo. E, descritiva porque serão descritos as características dos consumidores, dos concorrentes, e as características internas da organização.

Vergara (2000, p. 47) diz que “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”, já no que diz respeito à pesquisa descritiva, o autor afirma que esse tipo de pesquisa “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, porque para a fundamentação teórica e metodológica fora recorrido ao uso de material já publicado, como livros e artigos da internet. Pesquisa de campo, pois uma parte do estudo será realizado *in loco*, por meio de entrevistas e aplicação de questionários para obtenção dos dados primários. E, documental, pois será feito uso de documentos internos da empresa, não disponíveis para consultas públicas.

3.2 População e amostra

Segundo Vergara (2000, p. 50), “População amostral é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. A população da pesquisa proposta é constituída pelos consumidores da organização.

A amostra é uma parte da população em estudo e está associada com a decisão sobre quais pessoas entrevistar. O autor diz que existem dois tipos de amostra: a probabilística que é baseada em procedimentos estatísticos: a aleatória simples, a estratificada e a por conglomerado; e a não probabilística: que são aquelas selecionadas por acessibilidade e por tipicidade.

Sendo assim, a amostra da pesquisa é caracterizada como não probabilística por acessibilidade, é formada pelo gestor e pelos consumidores que são as fontes de dados secundários e fora selecionada uma população por facilidade de acesso.

Nesse contexto, há ainda o sujeito da pesquisa, que segundo Vergara (2000, p. 53), os “sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”. Contudo, o sujeito desta pesquisa é a gerente administrativa da empresa, Sr^a. Maria Zenúbia Alves da Silva, na qual responderá questões que ajudarão na análise do ambiente interno da empresa.

3.3 Dados e instrumentos de coleta

Por meio da coleta de dados é que o pesquisador pretende obter dados necessários para responder o problema. O procedimento a ser utilizado para desenvolver a pesquisa será por meio de entrevistas, que serão agendadas com o proprietário da empresa, em dias e horários a serem especificados pelo mesmo.

Essa técnica de coleta de dados constitui um instrumento adequado para a pesquisa, já que permitirá realizar um levantamento mais amplo, oferecendo uma flexibilidade adaptativa às circunstâncias que possam vir a surgir. Os dados secundários serão obtidos por meio de relatórios, documentos administrativos, entre outros, pertencentes à empresa e, os dados primários por meio das entrevistas semiestruturadas.

Também será utilizada a aplicação de questionário aberto, no qual serão apresentadas questões pouco estruturadas ao respondente. E o método da observação *in loco*, para estudar a situação ambiental da NZ Fruit.

3.4. Análise e tratamento de dados

Conforme Vergara (2000, p. 59), os “objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento, e posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre os objetivos e formas de atingi-los”.

É necessário classificar, organizar e interpretar os dados coletados. A pesquisa se caracterizará como sendo qualitativa, onde se aguardará o retorno dos questionários para verificação dos dados coletados e sua codificação. E, quantitativa, onde será utilizado um levantamento pessoal para permitir avaliar os consumidores e os produtos concorrentes. Por fim, será realizada uma análise destes dados coletados, bem como das respostas objetadas pelo entrevistado para descrever o diagnóstico e a análise dos resultados e na sequência elaborar o Planejamento Estratégico de Marketing proposto para a empresa a ser estudada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise do ambiente externo

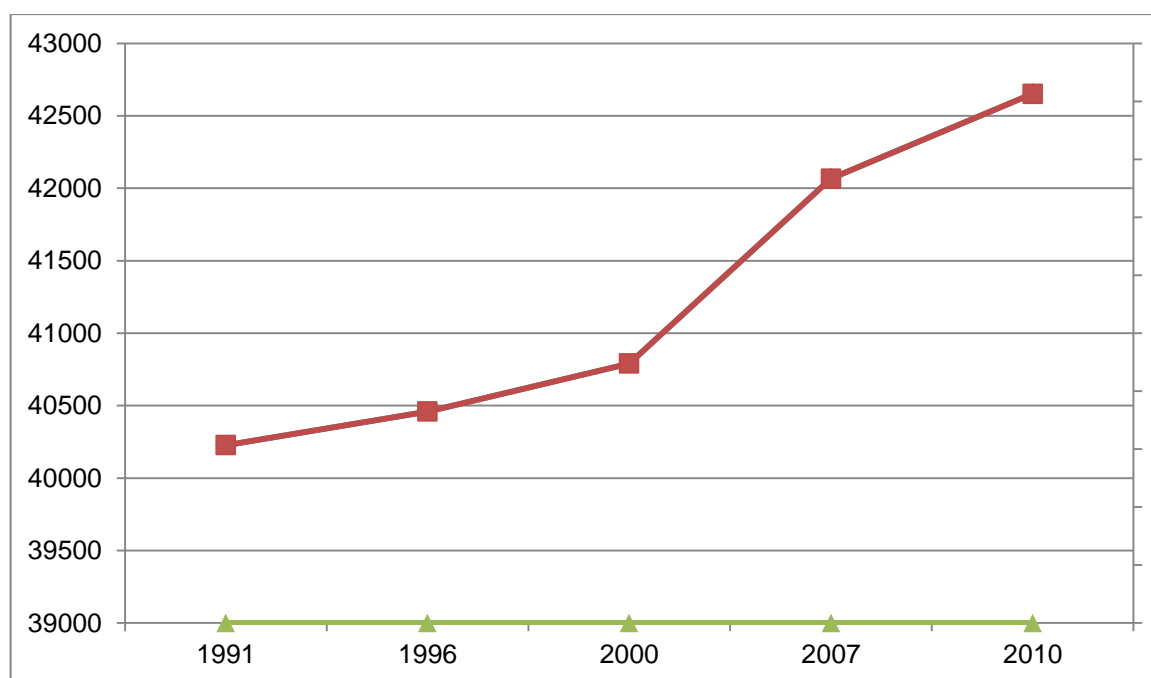
Ao considerar o dinamismo existente entre as variáveis macroambientais e microambientais que atuam no meio exterior à organização, fora realizada uma análise externa do comportamento do mercado, por meio das variáveis: demográficas, econômicas, político-legal, natural e tecnológicas, bem como foi feita uma investigação à cerca dos fornecedores, consumidores e concorrentes, com o propósito de verificar quais são as ameaças e oportunidades que influenciam o desempenho de uma organização.

4.1.1 Dados demográficos

O município de Currais Novos situa-se na mesorregião Central Potiguar e na microrregião Seridó Oriental, limitando-se com os municípios de Lagoa Nova, Cerro Corá, Acari, Campo Redondo, São Vicente e São Tomé e com o Estado da Paraíba, abrangendo uma área de 864,349 km². Foi criado pelo Decreto Estadual nº 59, de 15/10/1890, desmembrado de Acari.

Segundo o censo de 2000, a população total residente é de 42.652 habitantes, dos quais (48,10%) são do sexo masculino e (51,90%) do sexo feminino, sendo que (87,10%) vivem na área urbana e (12,90%) na área rural. A empresa NZ Fruit está inserida nesse mercado, onde a população estimada do município para 2015 é de 44.710 habitantes. Currais Novos/RN teve seu último censo demográfico registrado no ano de 2010, sendo possível encontrar informações bastante relevantes para essa pesquisa. As características da população é uma variável de suma importância para a compreensão do ambiente onde uma empresa está inserida, assim, verifica-se que alguns dados desse censo, demonstrado abaixo, têm por finalidade apresentar informações que sirvam de subsídios para análise mercadológica do município de Currais Novos/RN.

Gráfico 1 – Evolução Populacional da cidade de Currais Novos/RN

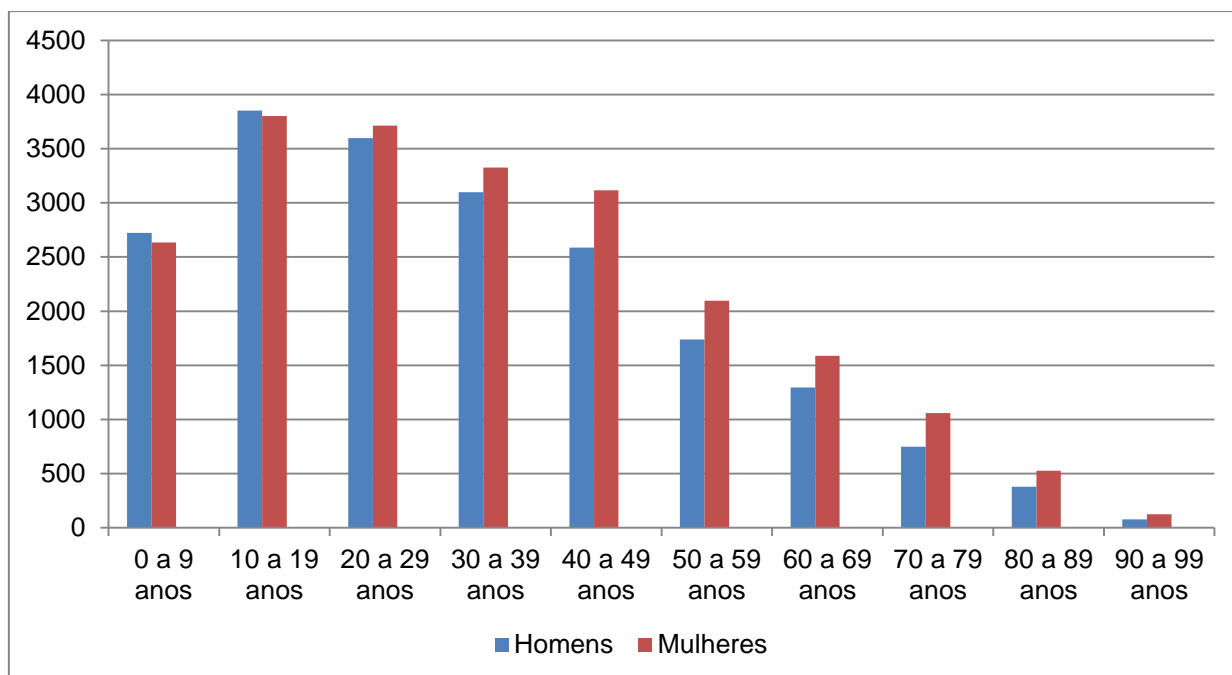


Fonte: Adaptado do IBGE, 2015.

Analisando a gráfico 1, observa-se um considerável crescimento populacional entre 2002 e 2010. Esse crescimento indica que o município passa a ter maior potencial para compra de bens/serviços, que por consequência injeta mais dinheiro na economia. Os dados do IBGE de 2000 apontam que a renda *per capita* do município era de R\$ 170,80, obtendo um crescimento de 40,87% no período entre 1991 e 2000. E informações do Ministério do Trabalho (2010) afirmam que Currais Novos possui 3.838 empregos formais e 1.151 estabelecimentos que correspondem respectivamente a 43,86% e 33,41% do total da Micro Região do Seridó Oriental. Desta forma, esse cenário coloca o município como um território com oportunidades de crescimento.

De acordo com o gráfico 2, baseado no censo demográfico de 2010, observa-se a predominância de pessoas do sexo masculino e feminino entre 10 a 29 anos, havendo uma decadência desse nível de acordo com o avanço da idade.

Gráfico 2 – Pirâmide Etária da cidade de Currais Novos/RN

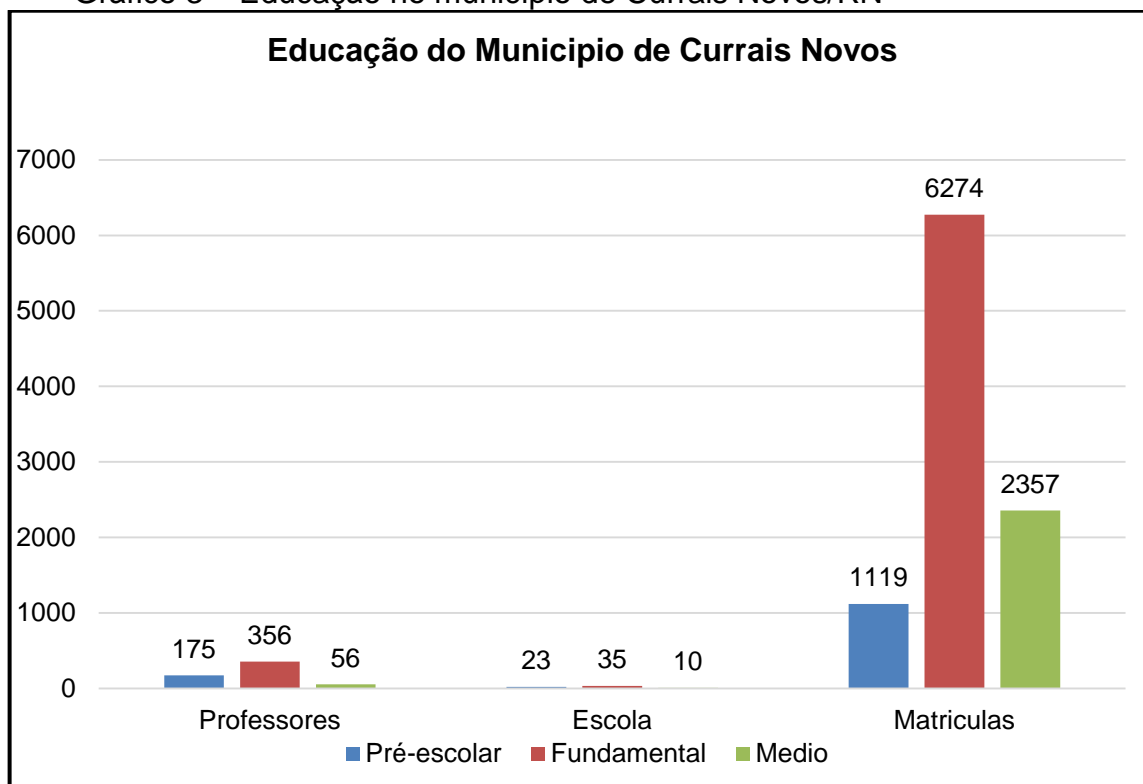


Fonte: Adaptado do IBGE, 2015

Nota-se que a população do município é composta em sua maioria por mulheres. A maior participação das mulheres na população economicamente ativa contribuiu para alteração nos hábitos alimentares das famílias. A rotina do preparo e realização de refeições pelas mulheres foi substituída pela aquisição de produtos industrializados para o consumo de todos os membros das famílias.

A educação é um fator de grande relevância para a população, pois ajuda em seu desenvolvimento, bem como causa impactos extensos e profundos em uma sociedade, dentre tantos, é válido ressaltar o combate à pobreza, o crescimento da economia, a promoção da saúde, a proteção do meio ambiente e a garantia de acesso a outros direitos.

Gráfico 3 – Educação no município de Currais Novos/RN



Fonte: Adaptado do IBGE, 2015

A partir da análise do gráfico 3, verifica-se que o censo demográfico de 2010, aponta a existência de 587 professores que atuam no município de Currais Novos, sendo destes, 356 ligados diretamente ao ensino fundamental, essa preponderância acontece também em relação ao ingresso de alunos na escola, onde de 6274 de 9750 matrículas pertencem exclusivamente ao ensino fundamental. Da população total, 77,90% são alfabetizados.

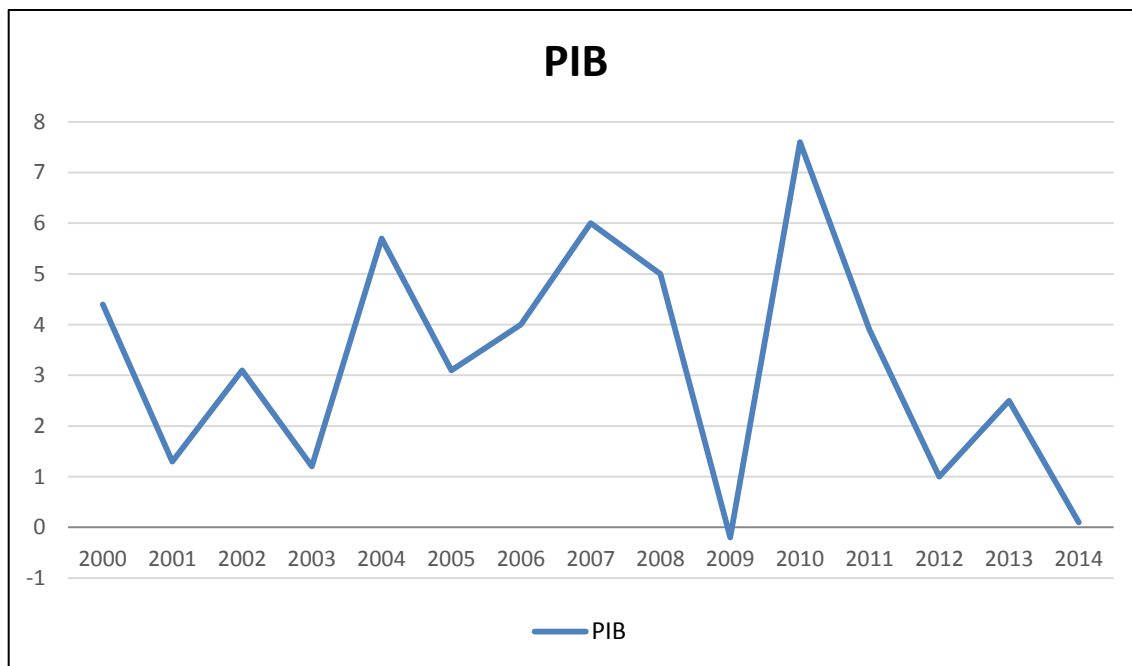
4.1.2 Dados Econômicos

A economia brasileira fechou o ano de 2014 sob o signo da estagnação. Os fatores que ainda sustentavam o crescimento perderam força e a atividade econômica, estruturalmente enfraquecida, foi incapaz de superar os entraves e crescer. A crise interna fez com que a economia do país tivesse baixo desempenho.

O panorama atual apresenta um menor espaço para que estímulos fiscais sejam concedidos, crescimento mais tímido do crédito, aumento nas taxas de juros e paralisa dos investimentos. O avanço de 0,1% no PIB frustrou os economistas.

Dados da IBGE apontam as variações do PIB nos últimos anos: 4,4% (2000); 1,3% (2001); 3,1% (2002); 1,2% (2003); 5,7% (2004); 3,1% (2005); 4% (2006); 6% (2007); 5% (2008); - 0,2% (2009); 7,6% (2010); 3,9% (2011); 1% (2012); 2,5% (2013); 0,1% (2014).

Figura 3 - PIB últimos anos



Fonte: Adaptado de IBGE, 2015.

Entre 1995 e 2010, o PIB do Rio Grande do Norte teve crescimento real a uma taxa média de 3,31% ao ano, abaixo do crescimento médio do Nordeste, de 3,37% ao ano, mas à frente da taxa brasileira, que foi de 3,08% ao ano.

O PIB é a soma de todos os bens e serviços feitos em território brasileiro, independentemente da nacionalidade de quem os produz, e serve para medir o comportamento da economia brasileira. Para 2016, o mercado prevê alta do PIB em 1%. Segundo informações do IBGE (2015), a economia brasileira cresceu 0,1% em 2014. Em valores correntes (em reais), a soma das riquezas produzidas no ano passado chegou a R\$ 5,52 trilhões, e o PIB *per capita* caiu a R\$ 27.229. Esse é o pior resultado desde 2009, ano da crise internacional, quando a economia recuou 0,2%.

Mesmo com todas as dificuldades que a economia brasileira enfrenta no momento atual, ainda é considerada como forte, o país é um grande produtor e exportador de mercadorias, além disso, áreas como a agricultura, indústria e serviços, encontram-se em expansão. O setor agropecuário é de extrema importância para a economia nacional. Em 2011, foi responsável por 22% do PIB e,

em 2012, por 40% das exportações. A indústria de alimentos respondeu por 42% do PIB do agronegócio, com faturamento líquido de R\$ 316,5 bilhões e gerou 1.620.700 empregos em 2011.

O Brasil é o terceiro maior produtor mundial de frutas, com cerca de 43 milhões de toneladas/ano, ocupando uma área de mais de 2 milhões de hectares. No mercado internacional consegue exportar 35 diferentes tipos de frutas e polpa de frutas congeladas para o mundo, como: mamão, manga, caju, uva, banana, abacaxi, goiaba, melancia, açaí, carambola, cupuaçu, melão, laranja, tangerina, umbu, mangaba, graviola, pitanga, acerola e tantas outras frutas tipicamente brasileiras. Paralelamente a esse segmento, a produção de polpas de frutas naturais vem se notabilizando pelo forte crescimento do consumo. Atualmente, esse tipo de agroindústria encontra-se espalhada em todos os estados do Brasil. É um segmento que, apesar de englobar grandes indústrias, está caracterizado pela presença de micro e pequenas empresas. Essa atividade agroindustrial tornou-se um grande negócio para o produtor, por ser o segmento mais rentável e dinâmico do complexo rural, com um investimento relativamente pequeno e retorno rápido. É de fundamental importância para o processo de desenvolvimento econômico e social, pois desempenha o papel de alavancar vários outros segmentos da indústria de alimentos.

4.1.3 Dados Político-Legal

A Lei nº 8.918/94 é o aparato legal que rege o mercado de polpa de frutas. Essa lei dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas, autoriza a criação da Comissão Inter setorial de Bebidas e dá outras providências e, ainda, atribui toda a competência em relação aos seus aspectos tecnológicos ao Ministério da Agricultura, Pecuária e abastecimento – MAPA.

O Decreto nº 6.871/09 regulamenta a lei nº 8.918/94 e determina o registro do estabelecimento e da bebida, bem como exige a observação do art. 19 onde especifica-se o padrão de identidade e qualidade da polpa de fruta.

De acordo com a Resolução CNNPA nº 12, de 1978 AVISA/MS, a legislação brasileira define polpa de frutas como um produto obtido por esmagamento das

partes comestíveis de frutas carnosas por processos tecnológicos adequados. O produto é designado por “polpa”, seguido do nome da fruta. Ex: “polpa de goiaba” e deve ser preparado com frutas sãs, limpas e isentas de parasitos e de detritos animais ou vegetais. Não deve conter fragmentos das partes não comestíveis da fruta, nem substâncias estranhas à sua composição normal, exceto as previstas nesta Norma. Será tolerada a adição de sacarose em proporção a ser declarada no rótulo.

É importante salientar que além desses instrumentos legais citados, esse ramo de atividade exige o conhecimento de outros instrumentos legais, como:

- A Lei Federal nº 8.078/1990 – Código de Defesa do Consumidor;
- Portaria SVS/MS nº 326/1997 – Aprova o Regulamento Técnico; “Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos”;
- Decreto-Lei nº. 986/69 - Institui Normas Básicas sobre Alimentos;
- A Lei nº. 6.437/77 - Configura infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas, e dá outras providências;
- Portaria 879 de 1975 - Normas para instalação de equipamentos (Instalações e equipamentos necessários);
- Portaria 176 de 1993: classifica a polpa de fruta como bebida e define as instalações mínimas.

4.1.4 Dados naturais

A região Seridó Potiguar é composta por 25 municípios, dentre os quais está localizado o município de Currais Novos. Nesta região está situado em pleno domínio o clima semiárido, responsável por uma série de indicadores ambientais, quais sejam: predominância de solos rasos, pedregosos e pouco produtivos que em sua grande maioria são recobertos pela vegetação da caatinga; as precipitações registradas neste espaço são irregulares e mal distribuídas espacialmente e temporalmente, ocasionando indisponibilidade hídrica, por causa da ocorrência de anos de estiagem. A seca é um fenômeno que apresenta sérios impactos sobre a região Semiárida do RN, pois a escassez e má distribuição das chuvas afeta bruscamente as condições de vida da população.

A região possui uma considerável capacidade hídrica em suas delimitações, como grandes açudes e uma imensa quantidade de reservatórios de médio e pequeno porte que atendem às necessidades dos pequenos proprietários de terras. Contudo, ainda é comum ocorrerem problemas de abastecimento de água tanto nas cidades quanto nas áreas rurais.

Diante dessa realidade de carência da água que assola essa área, uma série de medidas vem sendo tomadas para minimizar essa situação, como a perfuração de poços no subsolo da região, principalmente nas áreas rurais dos municípios. Conforme dados da Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais/Serviço Geológico do Brasil (2005), no município de Currais Novos haviam sido perfurados 168 poços. Outra medida que também desempenha um papel preponderante, sobretudo para o desenvolvimento da agricultura familiar, é a construção de barragens. Segundo dados do Programa de Desenvolvimento Solidário (2009), o número de barragens construídas no município de Currais Novos entre o período de 1998 a 2009, foi de quatro barragens.

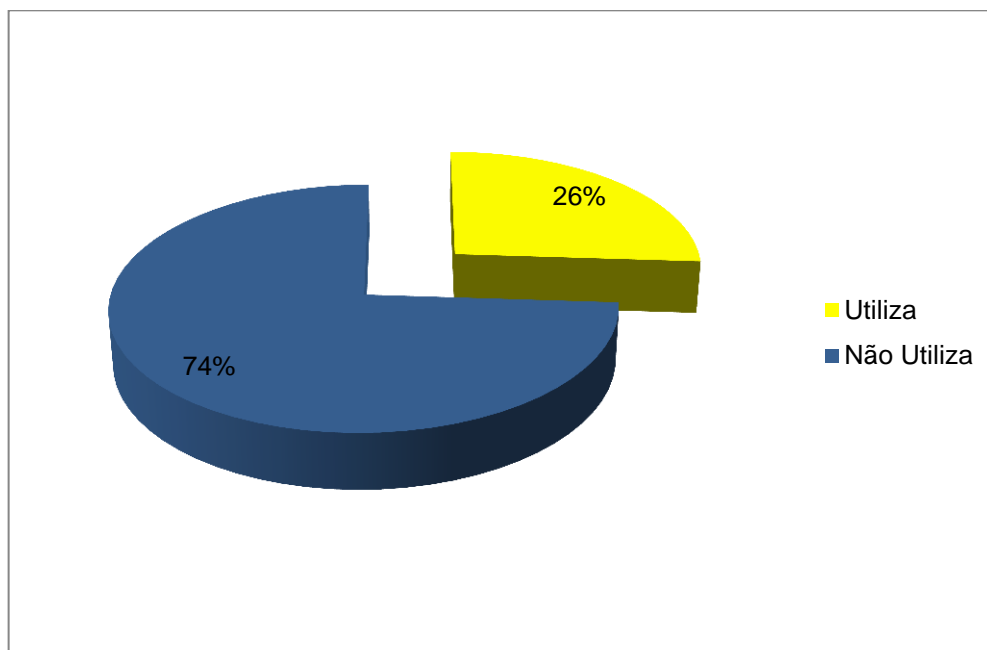
Outra experiência que vem sendo desenvolvida no Seridó é a construção de cisternas de placas com capacidade de armazenamento de 16.000 litros de água potável, captada diretamente dos telhados no período de inverno.

Vale destacar ainda que, em função do estado do Rio Grande do Norte apresentar baixa disponibilidade hídrica, buscou-se implantar políticas públicas voltadas para a construção de sistemas adutores, que tem por objetivo levar água de excelente qualidade para atender as necessidades das populações locais.

Com relação à região do Seridó Potiguar, a implantação dos sistemas adutores já foi em grande parte executada, beneficiando milhares de pessoas.

Um fator de grande impacto para o meio ambiente é a utilização excessiva dos agrotóxicos nas atividades agrícolas, pois o uso inadequado do produto pode provocar sérios impactos para o meio ambiente e para a saúde da população.

Gráfico 4 – Percentual de estabelecimentos agropecuários que utilizam ou não agrotóxicos em suas lavouras



Fonte: Adaptado de IBGE, Censo Agropecuário, 2006.

Tomando por base o Censo Agropecuário (2006), realizado pelo IBGE, observa-se que dos 15.020 estabelecimentos pesquisados, 74% afirmaram não utilizar nenhum tipo de agrotóxicos nas lavouras, uma vez que 26% confirmaram que fazem uso destes produtos para o combate das pragas, configurando um percentual significativo, já que grande parte da produção é comercializada nas cidades da região.

Outro fator ambiental que merece destaque atualmente e que está afetando diretamente as empresas são os constantes aumentos no custo da energia elétrica. Isso está ocorrendo devido à escassez da matéria-prima que movimenta a matriz energética do Brasil que é a energia hidrelétrica e que devido a estiagem se tornou inviável. As usinas não estão em movimento, pelo fato dos reservatórios estarem secos. Já que essa energia não está sendo produzida, outro tipo de energia entra no sistema, a termoelétrica. As usinas passam a ser alimentadas por óleo diesel que possui um custo bem mais alto, decorrendo assim, em um custo mais elevado na energia elétrica para os consumidores.

4.1.5 Dados Tecnológicos

Por inovação tecnológica entende-se a aplicação de novos conhecimentos ou invenções para melhorar o processo produtivo ou a sua modificação para a produção de novos bens. Assume-se como elemento estratégico para a competitividade das empresas, fazendo parte de um processo em que interagem diferentes mundos: científico, tecnológico, econômico, social e institucional. O investimento em tecnologias e inovação, direcionado para novos produtos, novos processos de fabricação, novas formas de gestão e diferenciação de produtos se difundem na forma de utilização de ativos e aumenta a produtividade dos fatores e da economia local como um todo. As empresas que conseguem conquistar novos mercados, mediante diferenciação de produtos e utilização de gestão inovadora conseguem ampliar as vendas.

A indústria de alimentos mantém interface tecnológica com diversas outras indústrias, estimulando inovações ao longo de toda cadeia produtiva, tanto na agropecuária (produtores de matéria-prima que demandam tecnologias de outros setores) quanto nas indústrias de embalagens, química, de máquinas e equipamentos, dentre outros.

Outro agente, de suma importância nesse contexto, são os institutos de pesquisa e universidades, produtores de conhecimento científico e importantes parceiros no desenvolvimento tecnológico de produtos e processos em todos os elos da cadeia produtiva. Como exemplo, vale citar a instituição brasileira que se dedica a P&D com vistas ao desenvolvimento do agronegócio no país, a Empresa Brasileira de Agropecuária (Embrapa).

A região do Seridó Potiguar do RN é considerada como bem dotada em termos de instituições e centros tecnológicos, cujas atividades estão diretamente ligadas ao apoio ao desenvolvimento da agricultura e da pecuária na região. Há uma presença significativa nos municípios da EMATER local, cuja função é oferecer orientação técnica aos agricultores. E, também, da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB e da Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN – EMPARN, que acompanham e auxiliam os produtores rurais no desenvolvimento das atividades agropecuárias.

4.1.6 Fornecedores da NZ Fruit

A principal matéria-prima para a empresa NZ Fruit é a fruta. Outros insumos como embalagem, bens de capital, dentre outros, também são essenciais para o processo produtivo da empresa, assim como os serviços. Há uma diferenciação dos produtos oferecidos, mas como a empresa trabalha com frutas selecionadas, dá preferência aos fornecedores da própria região, os produtores rurais, que veem na venda das frutas produzidas em suas propriedades, um meio de sustentabilidade em detrimento à seca que assola a região.

Os extrativistas e agricultores operam em regime de concorrência pura e os fornecedores do comércio, em regime de oligopólio, uma vez que são poucas as empresas que fornecem insumos para as empresas de polpa de frutas.

No mercado atacadista, o maior fornecedor de frutas para a empresa é a CEASA, localizado na capital do estado, que se configura como um centro de abastecimento que atende adequadamente os pedidos em termos de quantidade, qualidade e variedade.

A empresa adota alguns critérios para a escolha de seus fornecedores de matéria-prima, sendo que o principal deles é a qualidade, por ser o fator de maior peso na criação de vantagem competitiva sustentável por parte da empresa, uma vez que assegura maior rendimento do processo produtivo, incorpora os critérios mínimos de segurança alimentar e se ajusta ao padrão de qualidade característico da fruta, atendendo aos gostos e preferências dos consumidores e viabilizando sua fidelização aos produtos da empresa.

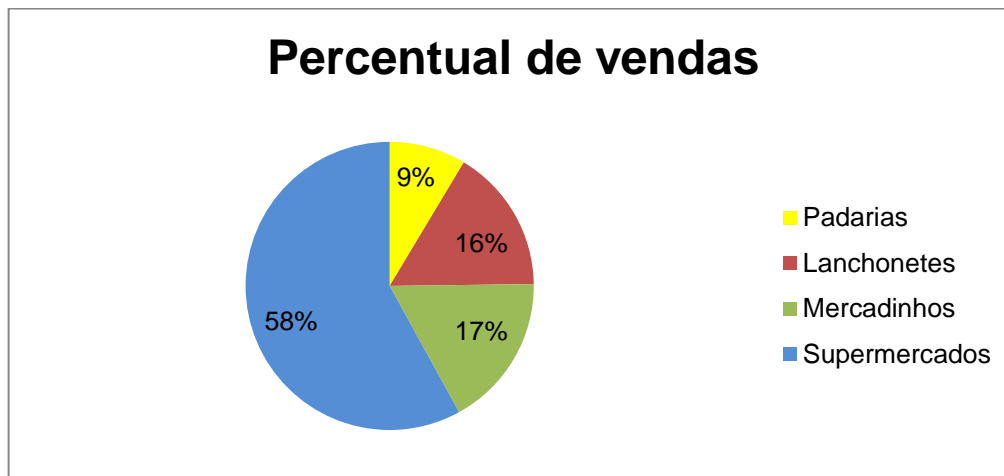
O poder de barganha dos fornecedores deveria ser relativamente baixo, se fosse considerado o grande número de fornecedores da matéria-prima existentes no estado do RN, mas devido à estiagem que assola a região, bem como os períodos de sazonalidade de algumas frutas, a força dos fornecedores torna-se alta, ocasionando um maior poder de barganha desse mercado.

4.1.7 Clientes/consumidores da NZ Fruit

Os principais clientes da NZ Fruit são as empresas do comércio local que atuam no mercado de vendas de produtos alimentícios. Como mostra o gráfico

abaixo, os principais segmentos atendidos são: padarias, lanchonetes, mercadinhos e supermercados.

Gráfico 5 – Representação do percentual de vendas por segmento

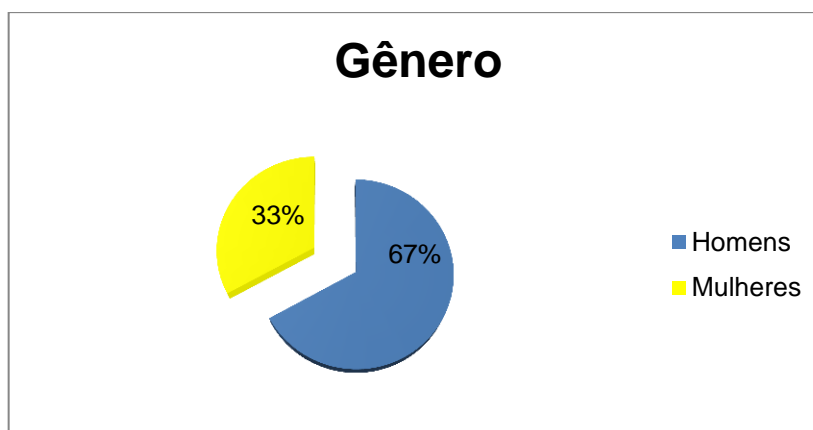


Fonte: Relatório de vendas da NZ Fruit, 2014.

Verificando o gráfico 6, observa-se que o segmento de maior destaque entre os clientes da NZ Fruit é o de supermercados, representando 58% das vendas, seguido dos mercadinhos com 17%, lanchonetes com 16% e padarias com 9%. Também ocorrem vendas aos consumidores particulares, mas representam um pequeno percentual.

Para que fosse identificado o perfil do cliente, nas primeiras questões do questionário aplicado para coletar informações sobre a imagem e satisfação do cliente em relação à empresa, foram questionadas informações como: gênero e idade desse consumidor.

Gráfico 7 – Classificação por gênero

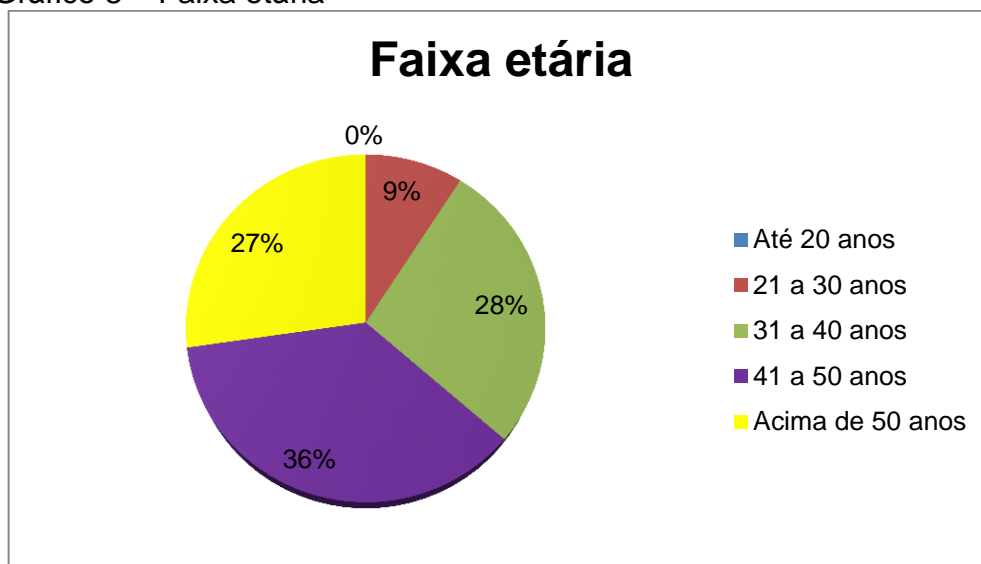


Fonte: Santos, 2015.

Conforme disposto no gráfico, identifica-se que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino com 67%, sendo 33% do sexo feminino.

O gráfico seguinte demonstra a faixa etária dos entrevistados. Entre as faixas apresentadas, observa-se que não houve representatividade entre os entrevistados da faixa etária até 20 anos.

Gráfico 8 – Faixa etária

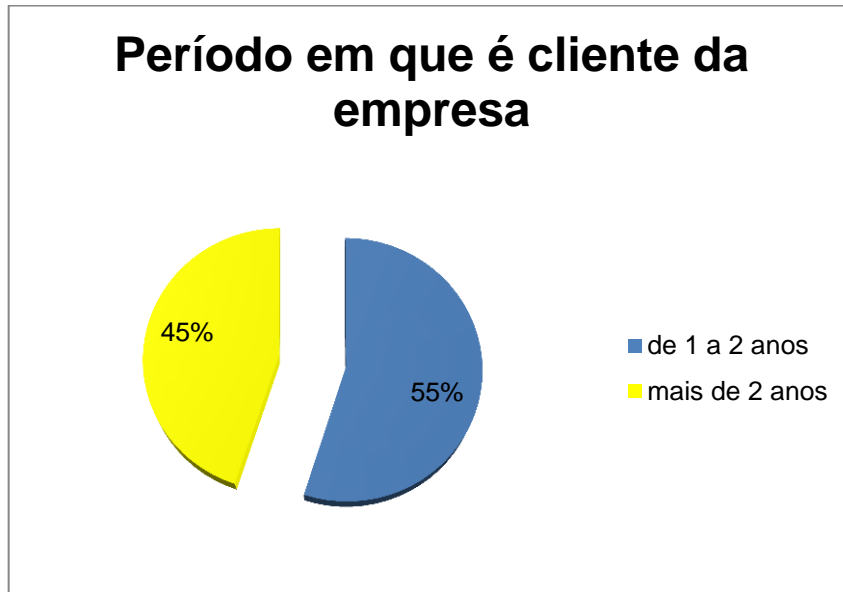


Fonte: Santos, 2015.

Foi identificado por meio do gráfico 8, que 36% têm 41 a 50 anos, os que têm 31 a 40 anos representam 28%, os que têm acima de 50 anos representam 27% e os que têm de 21 a 30 anos representam 9%.

Num segundo momento do questionário foi avaliado o desempenho de satisfação e fidelização desse cliente/consumidor com os produtos que a empresa oferece.

Gráfico 9 – Período em que cliente da empresa

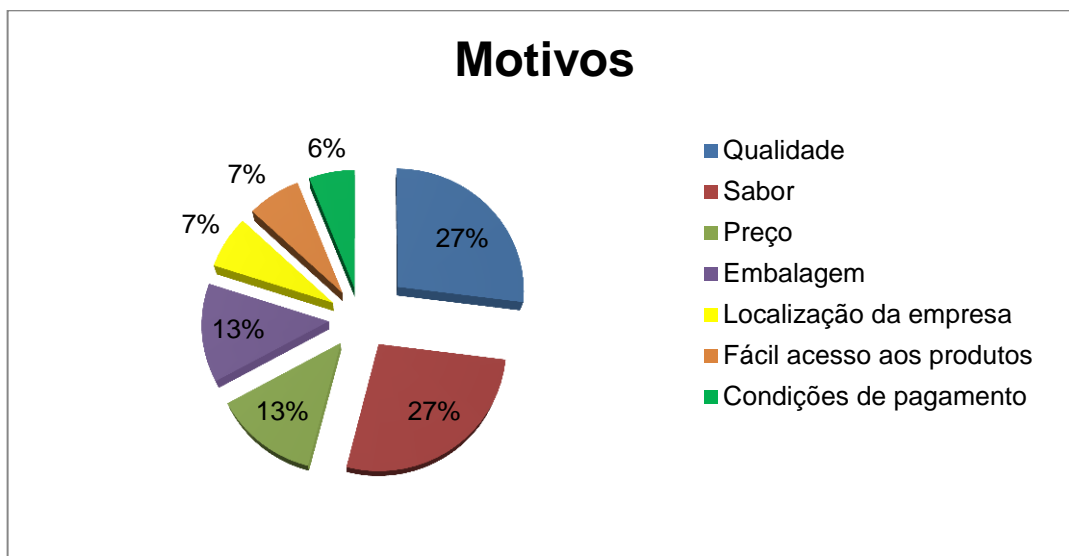


Fonte: Santos, 2015.

Conforme avaliação do gráfico 9, observa-se que 55% dos entrevistados são clientes da empresa de 1 a 2 anos, enquanto que 45% são clientes da NZ Fruit desde que a empresa iniciou suas atividades.

Praticamente todos os dias, o consumidor decide qual o produto irá comprar e qual marca irá escolher. Kotler e Armstrong (2007, p. 10), afirmam que “a chave para criar relacionamentos duradouros com o cliente é criar valor superior e satisfação para ele. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de serem clientes fiéis”. Com essa proposta, os clientes foram questionados sobre os motivos que os levaram a escolher a polpa de frutas da NZ Frui e os resultados encontram-se no gráfico, a seguir:

Gráfico 10 – Motivos que levaram os clientes a escolherem a polpa de frutas da NZ Fruit

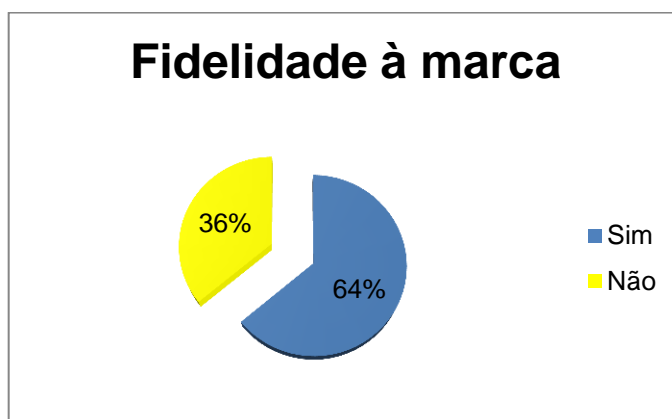


Fonte: Santos, 2015.

Os clientes consideram a qualidade e o sabor da polpa de fruta motivos de maior relevância na hora de escolherem os produtos, já que ambos os itens totalizam 54% da escolha, representando mais que a metade. O preço, com 13% e a embalagem com mesmo percentual, também foram itens considerados importantes para impulsionarem a escolha. Os demais motivos foram: a localização da empresa, o fácil acesso aos produtos e as condições de pagamento e representaram, respectivamente, 7%, 7% e 6%.

Outro questionamento que foi feito aos entrevistados foi à cerca dos produtos dos concorrentes, se eles consomem ou comercializam produtos de outras marcas.

Gráfico 11 – Fidelidade à marca



Fonte: Santos, 2015.

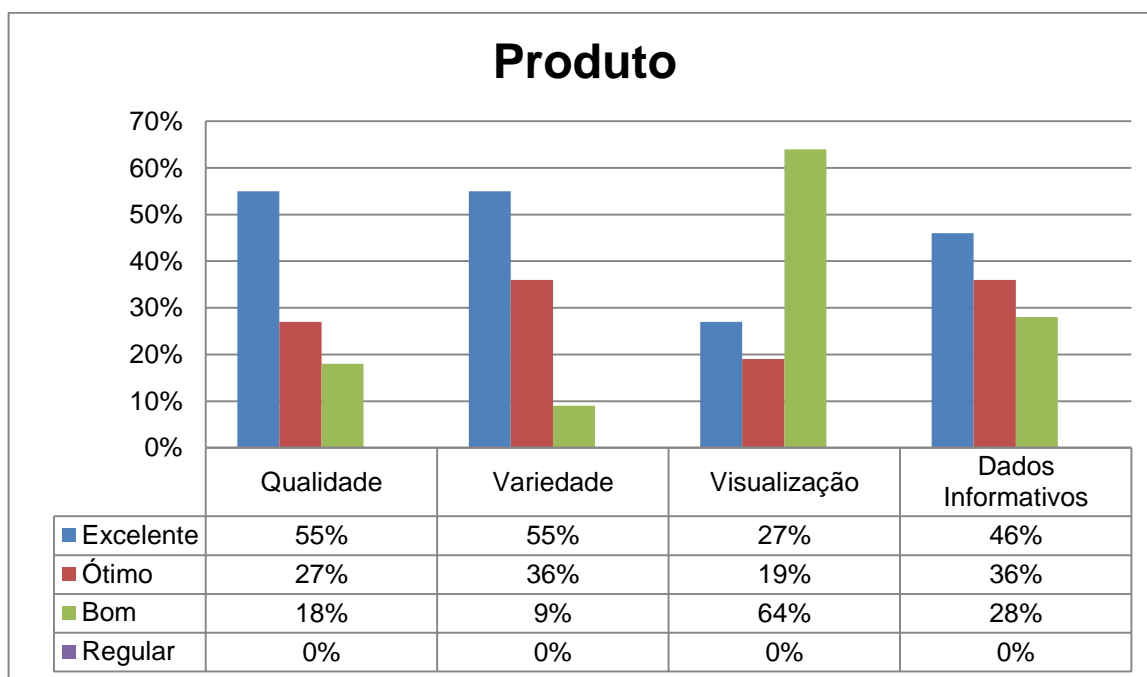
Destes, 64% responderam que consomem ou comercializam as polpas de frutas de outras marcas, quer seja para dar outras opções de compra aos consumidores de seus estabelecimentos, uma vez que são considerados exigentes ou para testar outras marcas ou quando o produto e/ou sabor não é encontrado no mercado/empresa.

Considerando que os clientes têm à sua disposição uma variedade de produtos para escolher, atraí-los e retê-los passa a ser uma tarefa difícil. Logo, para que a empresa possa criar valor para esses clientes, deverá desenvolver relacionamentos com o cliente transformando estratégias de marketing em ações. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 10).

Para essa finalidade, a empresa utiliza o *mix* de marketing (produto, preço, praça e promoção), com o intuito de implementar suas estratégias de marketing. Considerando os 4 P's do marketing foi feita uma avaliação, pelos clientes da NZ Fruit, a respeito da sua percepção sobre essas ferramentas.

O gráfico adiante demonstra alguns aspectos do produto e a visão que os clientes da empresa fazem sobre essa perspectiva.

Gráfico 12 – Percepção dos clientes da NZ Fruit quanto aos seus produtos.



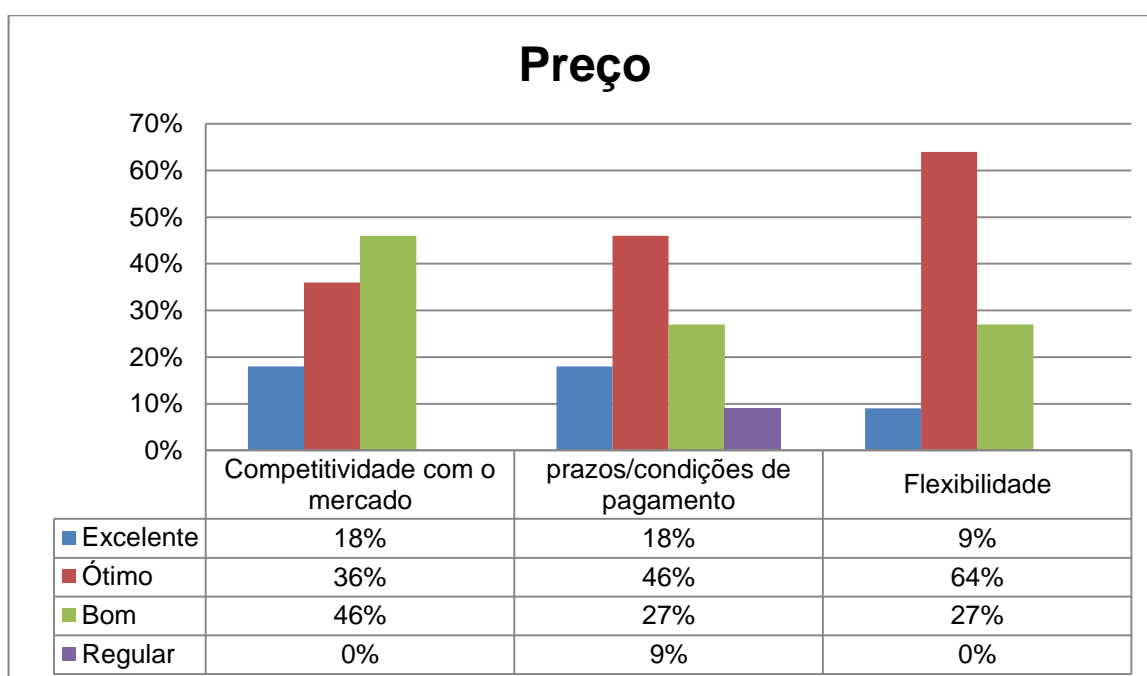
Fonte: Santos, 2015.

Quanto à ferramenta Produto, levando em consideração os quesitos qualidade, variedade, visualização e dados informativos, em sua maioria foram considerados entre excelentes e ótimos.

Atualmente, a grande oferta dos bens/serviços exige maiores cuidados na formação do preço. Convém salientar que é o preço que define as condições básicas pelas quais o vendedor e o comprador estão dispostos a realizar a troca. (FILHO, 2014).

O gráfico 13, representa como a ferramenta preço é percebida pelos entrevistados.

Gráfico 13 – Percepção dos clientes da NZ Fruit quanto aos preços.



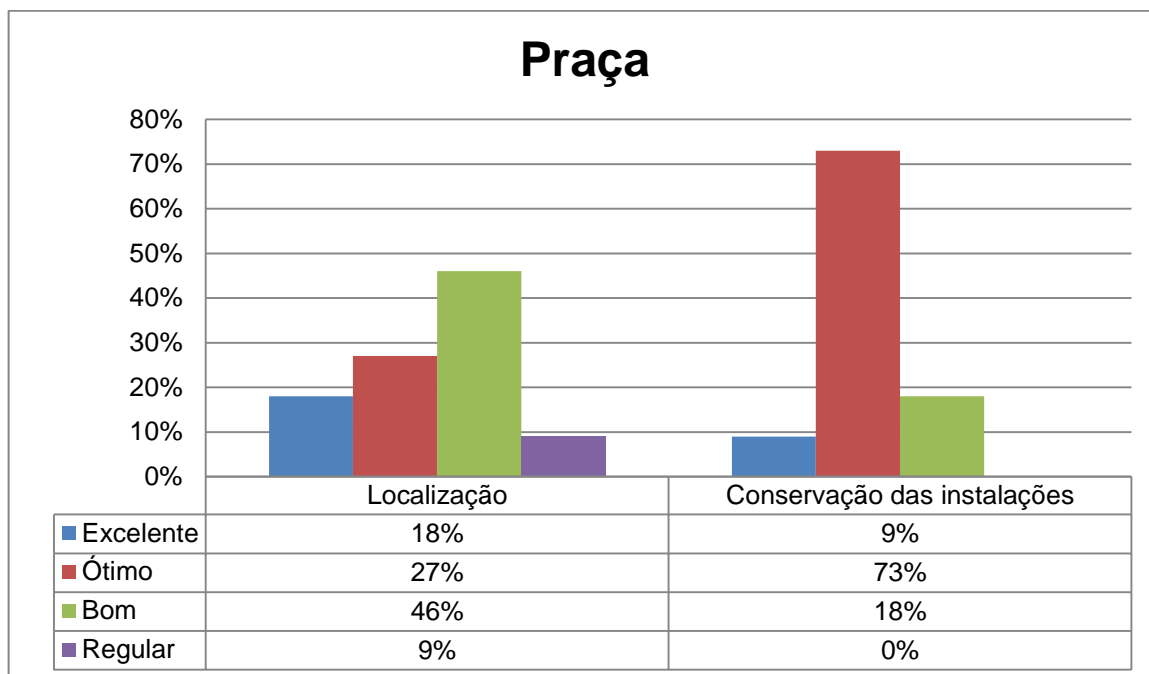
Fonte: Santos, 2015.

Ao analisar o gráfico 13, observa-se que a empresa possui preços competitivos com o mercado, que oferece ótimos prazos e condições de pagamento e que o gestor é bem flexível com seus clientes quando é necessário negociar. No geral, foram considerados pela maioria dos clientes como sendo ótimos e bons.

A incapacidade de atender seus clientes pode fazer com que uma empresa desapareça do mercado. Independente do tipo de negócio, a localização e as instalações de uma empresa são assuntos ao qual se deve dar grande relevância no momento da decisão. Por isso, dentre tantos tópicos a serem questionados, esses

foram os escolhidos para avaliar a ferramenta praça, conforme disposto no gráfico seguinte.

Gráfico 14 – Percepção dos clientes da NZ Fruit quanto à praça.



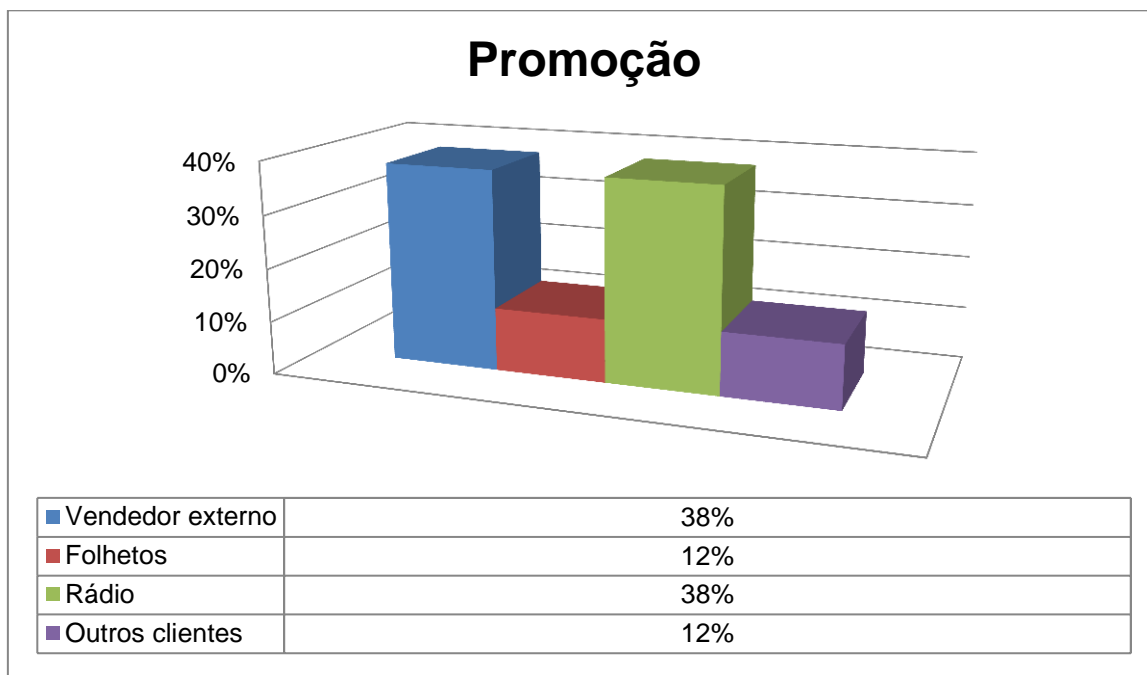
Fonte: Santos, 2015

Explorando o gráfico 14, vê-se que a localização da empresa foi considerada boa pela maioria dos entrevistados que representam um percentual de 46%, enquanto que a conservação das instalações da empresa foi considerada como ótima, obtendo um percentual de 73%.

O conhecimento de um negócio somente ocorre quando o demandador conhece as características e o potencial do produto que a empresa oferta. Desse modo, é importante saber como a empresa trabalha sua divulgação.

O gráfico seguinte mostra o meio como os clientes ficam sabendo sobre os produtos que a empresa oferece.

Gráfico 15 – Qual a forma que os clientes tomam conhecimento sobre divulgação/promoção dos produtos.

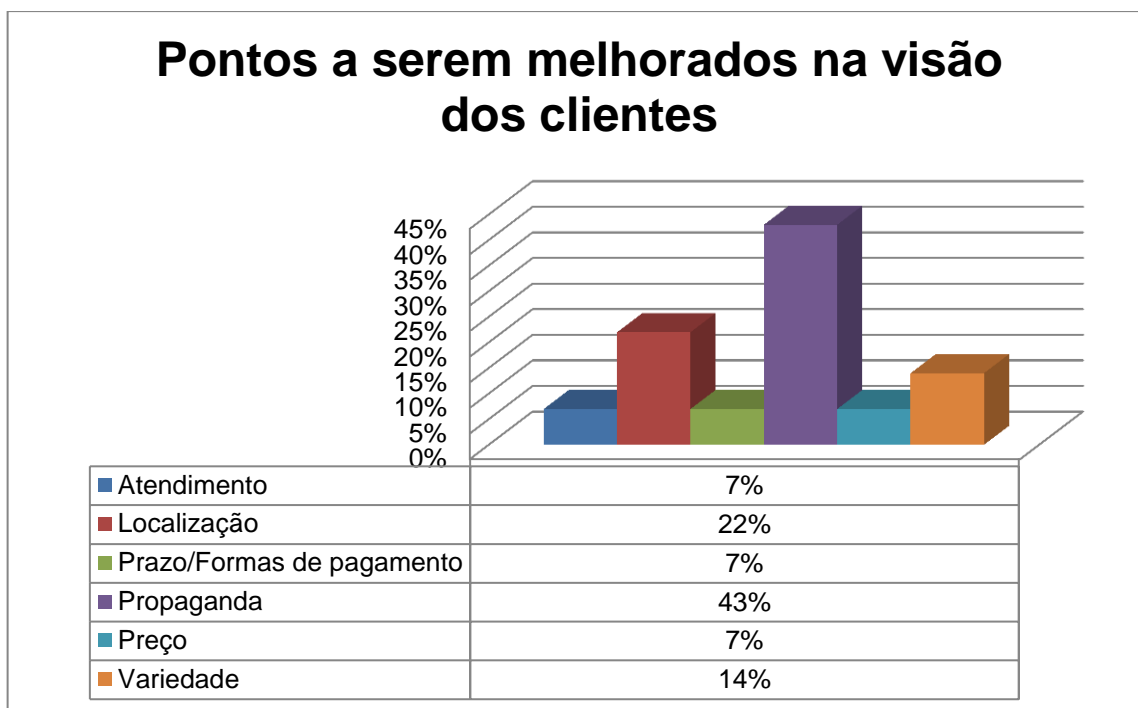


Fonte: Santos, 2015

Quanto aos meios que a empresa utiliza para divulgar seus produtos e promoções, os clientes responderam que tomam conhecimento através do rádio e do vendedor externo da empresa, enquanto que a minoria disse que ficava sabendo pelo 'boca a boca' entre os clientes e por folhetos. Os clientes disseram ainda, que a divulgação da empresa por meio da internet, pelas mídias sociais e também pela TV, através dos canais locais, seria outras formas de propagar a marca e fazer com que outras pessoas passem a conhecer seus produtos.

Para finalizar a pesquisa de satisfação dos clientes foram questionados quais pontos poderiam ser melhorados na empresa a fim de que a NZ Fruit possa agregar um maior valor ao seu cliente, conforme disposto no próximo gráfico.

Gráfico 16 – Pontos a serem melhorados na empresa



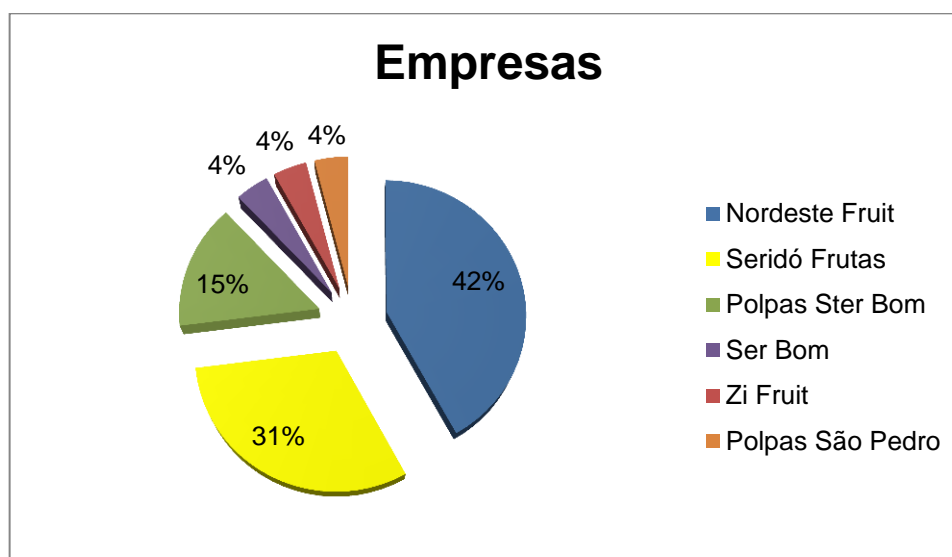
Fonte: Santos, 2015.

Na opinião dos clientes da NZ Fruit, há uma falha no setor de marketing da empresa, devendo dar uma maior atenção para propaganda, que segundo eles é a alma do negócio.

4.1.8 Concorrentes da NZ Fruit

Através de pesquisa de campo realizada no mercado local, observou-se que os concorrentes da empresa serão classificados como concorrentes diretos e concorrentes indiretos. A quantidade de concorrentes diretos da NZ Fruit é de 6 empresas que atuam no mesmo ramo e introduziram seus produtos no comércio de Currais Novos/RN, como pode ser observado no gráfico adiante.

Gráfico 17 – Empresas que comercializam polpa de frutas na cidade de Currais Novos



Fonte: Santos, 2015.

Conforme disposto no gráfico 17, verificou-se que no mercado local, as empresas concorrentes da NZ Fruit que merecem maior destaque são a Nordest Fruit e a Seridó Frutas, pois atuam em grande parte dos estabelecimentos comerciais da cidade.

Como concorrentes indiretos, a NZ Fruit enfrenta as empresas que atuam no mercado local vendendo produtos que são substitutos a polpa de frutas, como os produtores de bebida láctea, refrigerantes, sucos industrializados, dentre outros. Mas, para efeitos desse estudo serão analisadas apenas as empresas que estão mais presentes nos estabelecimentos do comércio local, sendo a Nordest Fruit e a Seridó Frutas.

A Nordest Fruit, maior concorrente da empresa estudada, é uma empresa de Parnamirim/RN que atua no ramo de fabricação de polpa de frutas há 19 anos. É uma agroindústria que conta com a participação de 135 funcionários e seu público-alvo são supermercados, restaurantes, hotéis, lanchonetes e consumidores particulares. Os pontos fortes da empresa são: dispor de capital financeiro suficiente para poder oferecer aos clientes equipamentos, como freezers, para a exposição dos produtos; contar com um distribuidor exclusivo para realizar a entrega dos produtos; um *website* para divulgar sua marca, seus produtos e que serve como

canal de atendimento. Além da homepage a Nordest Fruit também faz divulgação de seus produtos através dos meios de televisão e revista.

Outro concorrente forte da NZ Fruit é a Seridó Frutas. A empresa também é da região, está localizada na cidade de Cruzeta/RN e atua no mercado há 8 anos. Conta com 35 funcionários, dentre os quais 5 são vendedores externo. A empresa realiza 4 entregas ao mês para o município de Currais Novos/RN e região. Um diferencial competitivo que a Seridó Frutas possui é utilizar um sistema de controle de estoque para que no período de entre safra não falte fruta. E, para divulgar e promover seus produtos utiliza os encartes promocionais e a internet, por meio das redes sociais *facebook* e *instagram*.

Fazendo uma análise das empresas concorrentes citadas, observa-se que um ponto forte da NZ Fruit e que gera valor competitivo para a empresa é a maior agilidade nas entregas. Como os concorrentes são empresas localizadas em outros municípios trabalham em regime de distribuição, onde essas entregas são feitas semanalmente. Esse diferencial possibilita a empresa atender seus clientes sempre que solicitado, fazendo com que seu produto não falte nos estabelecimentos atendidos pela mesma.

4.2 Análise do ambiente interno da NZ Fruit

A empresa base desse estudo, a NZ Fruit, iniciou suas atividades a aproximadamente 4 anos, sendo considerada nova no mercado, destarte, ainda é inexperiente em planejamento. Caracterizada como uma empresa de pequeno porte com finalidade lucrativa teve seu início vinculado a uma habilidade específica de seu proprietário e fundador, o Sr. José Vitoriano Alves da Silva que decidiu começar seu próprio negócio.

Ao dar início a um negócio, seja pequeno, médio ou grande, o gestor deve contar com um conjunto bem elaborado de decisões e com a implantação de estratégias de marketing que são essenciais para o desenvolvimento de uma empresa no competitivo mercado atual. “Estas iniciativas ajudam a orientar os vários passos que uma organização deve tomar”. (LAS CASAS, 2010, p. 81).

Para realizar uma análise no ambiente interno da NZ Fruit fora elaborada entrevista com a Gerente Administrativa, Sr^a. Maria Zenúbia Alves da Silva, bem

como a obtenção de dados secundários, relatórios e documentos administrativos, fornecidos pela gestora para fins de fazer um levantamento amplo do ambiente.

Mesmo sendo uma empresa nova, teve-se a sensibilidade de buscar novos conhecimentos e auxílio para iniciar sua organização administrativa. Recentemente, a empresa conseguiu definir suas diretrizes estratégicas, no intuito de desenvolver e aperfeiçoar seus controles internos.

Figura 4 – Fachada da empresa de polpas de frutas NZ Fruit



Fonte: Arquivo digital da NZ Fruit.

A identificação da missão de uma empresa é de suma importância, já que representa sua razão de ser. Levando em consideração que a NZ Fruit é uma empresa atuante na fabricação e comercialização de polpa de frutas a sua missão foi definida e apontada abaixo:

“Fabricar polpas de frutas com qualidade, sabor natural e sem conservantes químicos, preservando a higiene e saúde alimentar para a satisfação e bem-estar de nossos clientes”.

Segundo Las Casas (2010, p. 88), a “visão é a determinação de onde a empresa quer chegar mais a longo prazo”. Sendo assim, a visão irá orientar suas ações para o futuro e deve, sobretudo, ser coerente e criar uma imagem clara do futuro, gerando compromisso com o desempenho. A definição da visão da NZ Fruit é:

“Expandir nossos recursos físicos e tecnológicos, bem como ampliar nossas vendas no mercado do RN e PB, até 2020, preservando a alta qualidade de nossos produtos”.

Os valores de uma organização descrevem a abordagem e a maneira que a empresa procura trabalhar para alcançar seus objetivos, ou seja, os valores da NZ Fruit caracterizam a maneira como a empresa se posiciona perante as inúmeras situações que ocorrem no seu dia a dia e que causa impacto no alcance de seus objetivos.

Os valores da NZ Fruit formam a base de sustentação para todas as atividades e decisões da empresa. Abaixo estão relacionados os valores que conduzirão a NZ Fruit ao alcance de seus objetivos:

- Respeito;
- Qualidade;
- Ética;
- Transparência e Confiabilidade;
- Excelência em desempenho;
- Trabalho em equipe;
- Higiene e Saúde Alimentar.

4.2.1 Atuais ações estratégicas de Marketing da NZ Fruit

Com a finalidade de conhecer as ações de marketing utilizadas pela NZ Fruit, empresa base desse estudo, foi elaborada uma pesquisa do tipo qualitativa, para coletar informações necessárias, com isso foi realizada uma entrevista com a Sr^a. Maria Zenúbia Alves da Silva, gerente administrativa da empresa que de início informou não concentrar muitos esforços neste âmbito de ação, uma vez que a empresa, atualmente, não está investindo em marketing, devido está direcionando seus investimentos para a ampliação da estrutura da empresa.

Com relação ao perfil de seus clientes, a respondente ressalta que o cadastro do banco de dados dos clientes está em processo de construção. Reconhece a importância das informações e que sente a necessidade de fazer um acompanhamento do processo pós-venda, para verificar se os clientes estão satisfeitos com o produto. Ressalta, ainda, que não conseguiram formalizar esse cadastro, nem realizar uma pesquisa de satisfação com os clientes, por dar prioridade a outras ações dentro da empresa. A Sr^a. Maria Zenúbia diz entende a necessidade de aproximar-se do seu cliente, como estratégia para viabilizar uma maior fidelização do mesmo, mas salienta que a empresa já “tem a fidelidade do nosso cliente, porque oferecemos um produto de excelente qualidade, um *mix* de produtos com 18 sabores, temos um preço competitivo e um atendimento pontual”, disse, ainda, que “tem cliente que liga praticamente todos os dias e todos os dias nós vamos fazer a entrega sem nenhum custo adicional para suprir sua necessidade e por isso ele tem essa sensibilidade”.

Para identificar o posicionamento da empresa, tomou-se por base as palavras da Sr^a. Maria Zenúbia, onde afirma ser “um desejo do gestor da empresa ter o reconhecimento da polpa de frutas da NZ Fruit como sendo uma opção saudável de alimentação para as pessoas, sem abrir mão do sabor das frutas agregado aos seus benefícios nutricionais”. Além disso, quando perguntado sobre as estratégias utilizadas pela empresa para agregar valor ao produto, a entrevistada considera que a NZ Fruit utiliza a estratégia de vender um produto de alta qualidade há um preço diferenciado, com a finalidade de manter a fidelidade do cliente.

Relativo aos concorrentes observa-se que a gestora não dá muita relevância a essa questão, pois acredita que “como somos uma empresa nova, temos outras coisas mais importantes com o quê se preocupar” e disse, ainda, que “nós somos concorrentes de nós mesmos, nossa preocupação é colocar um produto de qualidade no mercado, e a concorrência sempre vai existir”.

Em analogia as estratégias de marketing da empresa, Maria Zenúbia deixou claro que a empresa não possui um profissional na área, mas que está fazendo um trabalho junto aos Agentes Locais de Inovação – ALI que é um programa ligado ao SEBRAE/RN. Esse programa oferece a oportunidade de desenvolver estratégias nesse âmbito. As ações de marketing na empresa ainda são escassas, pelo fato do despreparo e desconhecimento dessa ferramenta, mas que já realizaram algumas

ações no âmbito da publicidade e propaganda, como a divulgação da marca e dos produtos em um programa de rádio local. Para a entrevistada essa divulgação surtiu um efeito positivo para empresa, uma vez que “muitas pessoas não tinham o conhecimento de que a empresa NZ Fruit era aqui da cidade de Currais Novos e na propaganda fizemos questão de frisar isso, bem como a não utilização de conservantes químicos na produção de nossas polpas”.

Outra ação realizada pela empresa foi a criação de uma *Fanpage* no *Facebook*, por incentivo do ALI, “lá nós já estamos mostrando alguma coisa, como a estrutura da empresa”, mas ressalta, com bastante propriedade, que a propaganda mais fiel que a empresa tem é ‘o boca a boca’. E, quando perguntado se a empresa utiliza alguma estratégia para promover os produtos, a Sr^a. Maria Zenúbia informou que quando a empresa vai introduzir o produto em um novo estabelecimento realiza o demonstrativo de degustação, onde os produtos são apresentados para os clientes do estabelecimento, fazendo com que passem a conhecê-los.

Por fim, a gerente administrativa ressaltou que a empresa está em processo de expansão, se adequando para receber novos clientes, conforme suas palavras: “não adianta pegarmos mais clientes, se não vamos ter condições de fornecer os produtos em tempo hábil”. Disse ainda, que estão com um projeto para introduzirem seus produtos no comércio de Lagoa Nova/RN.

4.3 A Análise SWOT da NZ Fruit

A análise *SWOT* é um método administrativo capaz de sintetizar as análises externas e internas de uma organização, mostrando quais são os seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças às quais ela está exposta.

Após avaliar o ambiente externo e interno da NZ Fruit, foi possível traduzir o seu resultado na tabela 1:

Tabela 1 - A análise SWOT da NZ Fruit

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possuir produto com sabor e qualidade excelente; • Variedade dos produtos (<i>mix</i> de 18 sabores); • Preços competitivos; • Agilidade nas entregas; • Organização e padronização no processo; • Higienização; • Registro no Ministério da Agricultura; • Não utilização de produtos químicos na produção; • Material e treinamento para as BPF; • Atualização das exigências da Legislação; • <i>Fanpage</i> no <i>Facebook</i>. 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não suprir a necessidade da demanda; • <i>Fragilidade das ações de Marketing</i>; • Escassez das ações de publicidade e propaganda; • Não dispor de <i>Website</i>; • Design/embalagem; • Área administrativa sem profissional qualificado; • Falta de banco de dados dos clientes; • Falta de pesquisa de satisfação junto ao consumidor; • Limitação para investimento em equipamentos e estrutura física; • Equipamentos insuficientes para exposição dos produtos nos estabelecimentos que comercializam os produtos; • Falta de capital de giro.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da clientela; • Alimentação saudável; • Ampliar o mercado de atuação, para as cidades circunvizinhas; • Implementação de diferenciados mecanismos de gestão; • Desenvolvimento da cultura da inovação e atualização da tecnologia; • Acesso ao crédito; • Participação de eventos (como Feira do Empreendedor); • Desenvolvimento da economia local; • Introdução de novos produtos; • Utilização de equipamentos modernos. 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência; • Melhor estrutura da concorrência; • Novos entrantes; • Aumento no preço das frutas por causa do período de estiagem; • Novas exigências da ANVISA; • Falta de incentivo por parte do Governo às empresas de pequeno porte.

5 CONCLUSÃO

A pretensão, ao se construir esse trabalho de pesquisa, foi revisar a literatura no intento de formular estratégias de marketing a serem recomendadas a uma empresa que fabrica polpa de frutas em Currais Novos/RN, com o compromisso de sugerir mudanças e inserção de práticas de marketing como fator de vantagem competitiva e para aumentar sua participação no mercado e também nos lucros.

Na atual conjuntura, as empresas devem investir cada vez mais em marketing para conseguir permanecer nesse mercado mutável, se sobressair perante os seus concorrentes e se destacarem no mercado e na mente de seus clientes. Para tanto, foi feito uma pesquisa junto à NZ Fruit.

No que diz respeito ao ambiente externo da organização verificou-se a importância de se definir com clareza o meio no qual a empresa atua. Ao analisar esse ambiente, fora observado que há variáveis incontroláveis que estão em constante mudança, sendo necessário um ajuste das táticas gerenciais para otimizar as ações. O gestor deve observar esse ambiente o tempo todo, não podendo descuidar dos movimentos do mercado por um minuto.

Essa análise externa possibilitou detectar as ameaças sofridas pela empresa, principalmente no que se refere aos concorrentes, dos quais dois se destacam por serem considerados fortes concorrentes. Averiguou-se, por meio de pesquisa de campo e pela internet que os esses concorrentes possuem melhor estrutura em suas instalações e maior potencial de investimento, tanto em equipamentos, quanto em marketing. Entretanto, várias oportunidades puderam ser vislumbradas no cenário da NZ Fruit as quais estão diretamente relacionadas à ampliação da clientela. A principal oportunidade destacada é a expansão do negócio para as cidades circunvizinhas, uma vez que também configura a visão da empresa.

Com relação ao ambiente interno, observou-se que a empresa já está desenvolvendo ações no âmbito de desenvolvimento e aperfeiçoamento de controles internos por meio do estabelecimento de diretrizes estratégicas. Foi possível identificar sua missão e valores frente ao mercado, bem como a visão da empresa para nortear suas estratégias e ações. Verificou-se também que a empresa apresenta grandes potencialidades como a alta qualidade das polpas de frutas, grande variedade, o preço diferenciado e a agilidade nas entregas. No que diz

respeito aos pontos fracos destacou-se a incapacidade de suprir a demanda, a falta de equipamentos expositores e a escassez em ações voltadas à publicidade e propaganda.

O ambiente interno de Marketing da organização por sua vez é caracterizado como prematuro. As ações ainda são tímidas, e como fora observado, dar-se início, mas não dar-se continuidade, seja por falta de recurso financeiro ou pela falta de um profissional qualificado na empresa que priorize essas ações. Recentemente, criou-se uma *Fanpage* no *Facebook* para estreitar a comunicação com os clientes e divulgar a marca e os produtos, mas notou-se que a página não é alimentada com frequência, ou seja, essa ferramenta passa a não ter a força que deveria, já que não é executada da maneira correta. A empresa também realizou uma propaganda veiculada por meio de uma rádio local, no qual surtiu um efeito positivo para empresa, mas não se manteve por muito tempo.

Após a verificação dos principais pontos do ambiente interno e externo, foi possível desenvolver a análise *SWOT*, onde se apresentou detalhadamente todas as potencialidades e fraquezas, oportunidades e ameaças detectadas por meio da análise do ambiente geral da empresa. Observou-se que as fontes externas de informação são tão importantes quanto às informações internas para se conseguir ganhos de competitividade.

A análise do ambiente interno e externo e a elaboração da análise *SWOT* foram o alicerce que possibilitaram a elaboração de estratégias que servirão como suporte à implantação de um planejamento estratégico de marketing. Que se for aplicado, irá proporcionar um aumento nas vendas, por conseguinte no faturamento, bem como, a consolidação da marca NZ Fruit na mente dos consumidores.

Por fim, em última análise sugere-se como estratégias de marketing para otimizar os resultados da NZ Fruit:

- Empregar inovação tecnológica no produto e no processo produtivo;
- Investir significativamente em publicidade, com vistas a construir uma marca reconhecida;
- Realizar a publicidade em veículos de comunicação adequados que façam parte do cotidiano da população, como é o caso do canal de TV local e das mídias sociais;

- Criar um *website* que contenha todas as informações sobre a empresa e sobre os produtos, de forma clara e concisa, de maneira que possam ser atendidas imediatamente para facilitar futuras negociações;
- Viabilizar a participação do empresário em feiras e exposições de produtos, com intuito de trocarem ideias e informações, descobrir novos nichos de mercado e fecharem negócios;
- Criar novo *layout* da empresa para ganhar mais visibilidade no mercado;
- Atualizar a tecnologia dos equipamentos e propiciar a ampliação das capacidades para diversificar e diferenciar o produto;
- Alocar *freezers* e colocar demonstradoras no local de comercialização dos produtos da NZ Fruit;
- Incentivar os colaboradores a se qualificarem mediante treinamento continuado da força de trabalho;
- Ampliar a capacidade de armazenamento para que a empresa possa aumentar a sua clientela.

REFERÊNCIAS

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução – CNNPA nº 12**, de 1978. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/anvisa/legis/resol/12_78_polpa.htm>, acesso em: 18/maio/2015 às 9:36.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. Tradução Aline N. L. de Almeida; Cláudio M. Nabuco; Lincoln M. Cabello; Luciano V. Monteiro; Luiz Liske; Mark S. Wundheiler e Ricardo L. Tombi. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1998.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMPOS, Wagner. **O que é a Gestão Estratégica?** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>, acesso em: 6/novembro/2014 às 9:33.

CARVALHO, Ivonildo José de. **Uma análise do comportamento de compra dos consumidores em uma empresa varejista de móveis e eletros na cidade de Picos – PI**. Picos, 2012. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/TCC-IVONILDO.pdf>>, acesso em: 28/04/2015, às 21:06.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHURCHILL JR., Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CROCCO, Luciano; TELLES, Renato; GIOIA, Ricardo M.; ROCHA, Telma; STREHLAU, Vivian Iara. **Decisões de marketing: os 4 Ps**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Marketing aplicado: o planejamento de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica: Reinaldo O. Silva. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FARIA, Camila Conceição. **Análise SWOT**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/analise-swot/> acesso em: 12/novembro/2014, às 10:56.

FREIRE, A. **A estratégia**. Lisboa: Verbo, 1997.

FILHO, Abdon Barreto. **A importância da formação do preço**. Santa Maria, 2014. Disponível em: <<http://www.arazao.com.br/noticia/57688/artigo-a-importancia-da-formacao-do-preco>>, acesso em: 15/maio/2015, às 13:41.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Tradução Luciene Pauleti e Sonia Midori. 4. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Infográficos**: dados gerais do município. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=240310&search=rio-grande-do-norte|currais-novos|infograficos:-dados-gerais-do-municipio>>, acesso em: 16/maio/2015, às 14:20.

_____. **Infográficos**: despesas e receitas orçamentárias e pib. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=240310&search=rio-grande-do-norte|currais-novos|infogr%E1ficos:-despesas-e-receitas-or%E7ament%E1rias-e-pib>>, acesso em: 16/maio/2015, às 14:20.

_____. **Infográficos**: escolas, docentes e matrículas por nível. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=240310&search=rio-grande-do-norte|currais-novos|infogr%E1ficos:-escolas-docentes-e-matr%EDculas-por-n%EDvel>>, acesso em: 16/maio/2015, às 14:20.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Tradução: Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução Cristina Yamagami; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Princípios de Marketing**. Tradução Vera Whately; revisão técnica Roberto Meireles Pinheiro. 7. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MDA – Ministério de Desenvolvimento Agrário. **Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável do Seridó – PTDRS**. Disponível em: <http://sit.mda.gov.br/download/ptdrs/ptdrs_qua_territorio076.pdf>, acesso em: 20/05/2015, às 16:24.

MENDES, Paulo; LAURINO, Marcelo. **POLPA DE FRUTA: Legislação**. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&rct=j&ei=phBaVaj8C8iyggSOrYGgAg&url=>>, acesso em: 18/maio/2015, às 10:15.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **Planejamento Estratégico**. 3. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

PMCN – Prefeitura Municipal de Currais Novos. **Dados Indicadores**. Disponível em: <http://www.curraisnovos.rn.gov.br/portal1/dado_geral>, acesso em: 18/maio/2015, às 9:55.

RIBEIRO, Raylla Gllian Sampaio Lima. **Planejamento estratégico**. Pará, 2008. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAi4oAI/planejamento-estrategico>>, acesso em: 25/outubro/2014 às 10:20.

SANTANA, Antônio Cordeiro de; CARVALHO, David Ferreira; MENDES, Fernando Antonio Teixeira. **Organização e Competitividade das empresas de polpa de frutas do estado do Pará: 1995 a 2004**. Belém: UNAMA, 2010. Disponível em: <www.unama.br/editoraunama/images/stories/livro/empresas-de-polpa-de-frutas-do-para.pdf>, acesso em: 12/maio/2015.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. Trad. Lenke Peres; rev. tec. Arão Sapiro. São Paulo: MAKRON Books, 1995.


SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. Ed. rev., atual. e reformulada. São Paulo: Saraiva, 2005.

VASCONCELLOS, Paulo de Filho; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 6ª edição.
Rio de Janeiro. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.**
3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista com gestor da NZ Fruit

	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE</p> <p>CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ</p> <p>DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS</p> <p>CURSO DE ADMINISTRAÇÃO</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

DISCIPLINA: ESTAGIO SUPERVISIONADO II

PROFESSOR: MARCELO HENRIQUE NEVES PEREIRA

ALUNO(A): NÁDIA ALLINE DOS SANTOS

Apêndice I - Roteiro para entrevista com proprietário da empresa


Entrevistado (a): _____

Cargo: _____

1. A empresa monitora o mercado, os últimos acontecimentos econômicos, sociais, políticos, culturais, ambientais? De que maneira é realizado este monitoramento?
- 1- A empresa monitora as ações da concorrência? Como esse processo é desenvolvido?
- 2- A empresa possui um profissional ou uma equipe que concentra seus esforços especificamente nas ações de Marketing?
- 3- A empresa busca conhecer o perfil, os hábitos de compra, a satisfação e as reais necessidades dos clientes com frequência? Quais os meios utilizados para conhecer as informações citadas?
- 4- A base de clientes é cadastrada?
- 5- Existe na empresa padrões de qualidade, e um procedimento que meça o desempenho da empresa junto ao atendimento da satisfação do cliente?
- 6- A empresa busca ter um posicionamento claro no mercado? Quais os meios utilizados para isto?

- 7- Quais as estratégias utilizadas pela empresa para agregar valor ao produto ou serviço vendido pela empresa?
- 8- Quais as estratégias utilizadas pela empresa para estabelecer os preços praticados? De que forma o preço é constituído?
- 9- Quais as estratégias utilizadas pela empresa no que diz respeito a escolha da localização das unidades de ponto de venda, e nos canais de distribuição dos produtos?
- 10-Quais as estratégias que a empresa utiliza para promover seus produtos?A empresa utiliza datas comemorativas para planejar campanhas? Quais foram as últimas campanhas de promoção e quais foram seus objetivos?
- 11-A empresa desenvolve parceria com fornecedores para fins de ações promocionais?
- 12-Qual o material de comunicação impresso é utilizado pela empresa para aproximar-se dos clientes?
- 13-Quais as estratégias de comunicação virtual utilizadas pela empresa?
- 14-A empresa desenvolve alguma ação de Marketing de Relacionamento?
- 15-A empresa utiliza alguma estratégia para fidelizar seus clientes?
- 16-A empresa dispõe de um serviço específico de atendimento ao Cliente (elogios e críticas)
- 17-A empresa executa alguma ação de pós-venda a melhoria do produto ou da prestação do serviço?

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos clientes da NZ Fruit

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

DISCIPLINA: ESTAGIO SUPERVISIONADO II

PROFESSOR: MARCELO HENRIQUE NEVES PEREIRA

ALUNO(A): NÁDIA ALLINE DOS SANTOS

Apêndice II - Questionário

Este questionário faz parte do trabalho acadêmico de conclusão do Curso de Administração, pela UFRN, e tem como objetivo coletar informações sobre a NZ Fruit, em Currais Novos/RN. Os resultados serão analisados fora da empresa e esta não terá acesso às informações individuais que você fornecer. Gostaria de contar com sua disponibilidade para responder este questionário, pois será de fundamental importância para o estudo desenvolvido. Desde já agradeço sua participação.

Entrevistado:

1- Idade:

() Até 20 anos () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () Acima de 50 anos

2- Sexo: () Feminino () Masculino

3- A quanto tempo é cliente da empresa?

() há menos de 1 ano () de 1 ano a 2 anos () há mais de 2 anos

4- Quais motivos o levam a escolher as polpas de frutas da NZ Fruit? (pode ser marcado até 3 opções)

() Qualidade dos produtos () Sabor () Embalagem () Fácil acesso aos produtos

() Preço () Localização da empresa () Condições de pagamento

() Outras. Quais? _____

5- Você consumiu ou consome polpas de frutas de outras marcas?

() Sim () Não

Se sua resposta anterior for não, siga para a questão 6, se for sim, continue respondendo.

5.1 Quais são os motivos que o levaram a comprar os produtos da outra empresa (pode ser marcado até 3 opções):

() Qualidade dos produtos () Sabor () Embalagem () Preço () Fácil acesso aos produtos () Localização da empresa () Condições de pagamento () Outras.
Quais? _____

Considerando a NZ Fruit, como você percebe os aspectos abaixo:

Marque E-Excelente, O-Ótimo, B-Bom, R-Regular, P-Péssimo (quesitos 6 ao 8)

6- Produtos e serviços:

Qualidade produtos ()

Variedade produtos ()

Visualização dos produtos na empresa/Layout ()

Informações adequadas dos produtos na embalagem ()

7- Preço:

Preços competitivos com o mercado ()

Prazos/ condições de pagamento ()

Flexibilidade de negociação com a empresa ()

8- Praça:

Localização da empresa ()

Conservação das instalações da empresa ()

9- Promoção:

9.1 De que forma você fica sabendo das promoções dos produtos vendidos na empresa?

() Rádio () Jornal () TV () Internet () Folhetos/ folder

() Outros clientes da empresa () Somente quando vai a empresa

() Outros.

Quais? _____

9.2 Em sua opinião poderia ter outra forma de divulgar os produtos e suas promoções?

Sim Não

Se sim, de forma seria?

9.3 Para você é importante que ocorra a divulgação?

Sim Não

Por quê?

10. Quais pontos poderiam ser melhorados na empresa (pode ser marcado até 3 opções):

Atendimento Localização Propaganda

Variedade nos produtos Qualidade Preço

Prazos de pagamentos Formas de pagamento

Horário de atendimento Outros.

Quais?

11. Espaço destinado para críticas e sugestões para a empresa a fim de melhor satisfazer suas necessidades.
