

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

ANA CLÁUDIA OLIVEIRA DO AMARAL

**PLANO DE MARKETING DA EMPRESA
GUINDANI MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, MÓVEIS E DECORAÇÕES**

BENTO GONÇALVES

2019

ANA CLÁUDIA OLIVEIRA DO AMARAL

**PLANO DE MARKETING DA EMPRESA
GUINDANI MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, MÓVEIS E DECORAÇÕES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao curso de Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador TCC I: Prof. Dr. Deonir de Toni
Orientador TCC II: Prof. Dr. Fabiano Larentis

BENTO GONÇALVES

2019

ANA CLÁUDIA OLIVEIRA DO AMARAL

**PLANO DE MARKETING DA EMPRESA
GUINDANI MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, MÓVEIS E DECORAÇÕES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao curso de Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Orientador: Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof^a Ms. Nívia Tumelero
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Deonir de Toni
Universidade de Caxias do Sul – UCS

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso trata-se de um diagnóstico empresarial realizado na empresa Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações que se localiza na cidade de Cotiporã – RS. O trabalho apresenta o histórico da empresa, explanação das atividades administrativas gerais da organização, e todos os seus processos internos. Parte da análise de macro e microambiente os quais a empresa está inserida. Em conjunto com embasamento teórico, está a Análise Swot da loja, para conhecer o cenário em que se encontra a organização, levantando pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para reconhecer fatores críticos na empresa que merecem atenção imediata dos gestores. Está presente a ferramenta Canvas para relacionar os elementos essenciais do negócio. A partir de embasamento teórico em marketing, será apresentada uma avaliação geral de como a empresa está em termos de segmentação, posicionamento e estratégias de marketing. A metodologia utilizada para a pesquisa é qualitativa e quantitativa, e posteriormente serão apresentados os problemas encontrados, bem como um plano de ação para auxiliar na resolução destes problemas. O objetivo do trabalho é propor estratégias para aumentar as vendas. O objetivo do plano de marketing, é um aumento nas vendas em 20% e a recuperação de 30% dos clientes que não estão comprando na loja atualmente. Para cada objetivo foram alinhadas estratégias para o plano de marketing. Foram feitos e apresentados cálculos para obter uma projeção de viabilidade, com cálculo de ROI (Retorno sobre investimento) e cálculo do Payback (Tempo de retorno do Investimento), possibilitando a avaliação dos gestores sobre os custos do referido plano de marketing.

Palavras chave: Diagnóstico, Empresa, Marketing, Vendas

ABSTRACT

This course completion work is a business diagnosis carried out at Guindani Materials de Construction, Furniture and Decorations that is located in the city of Cotiporã - RS. The work presents the company's history, explanation of the organization's general administrative activities, and all its internal processes. Part of the macro and microenvironment analysis that the company is inserted into. Together with theoretical foundation, is the Swot Analysis of the store, to know the scenario in which the organization is, raising strengths, weaknesses, opportunities and threats to recognize critical factors in the company that deserve immediate attention from the Managers. The Canvas tool is present to relate the essential elements of the business. Based on theoretical marketing, a general assessment of how the company is in terms of segmentation, positioning and marketing strategies will be presented. The methodology used for the research is qualitative and quantitative, and later the problems encountered will be presented, as well as an action plan to assist in solving these problems. The objective of the work is to propose strategies to increase sales. The goal of the marketing plan is a 20% increase in sales and a 30% recovery in customers not currently in store. For each objective, strategies were aligned to the marketing plan. Calculations were made and presented to obtain a feasibility projection, with ROI calculation (Return on investment) and calculation of payback (Return time of investment), enabling the evaluation of managers on the costs of said investment plan Marketing.

Keywords: Diagnosis, Company, Marketing, Sales

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Logomarca da Loja	13
Figura 2 - Frente da Loja	14
Figura 3 - Comportamento Estratégico na organização inserida em seu macroambiente.....	16
Figura 4 - Matriz Swot da Guindani Materiais de Construção	57
Figura 5 - Modelo de Ferramenta BWG - Canvas	61
Figura 6 - Questionário – Importância da Entrega.....	94
Figura 7 - Questionário – Conhecimento Técnico do Vendedor.....	94
Figura 8 - Questionário – Importância do Preço.....	95
Figura 9 - Questionário – Atributos Avaliados para compra (Móveis)	95
Figura 10 - Questionário – Atributos Avaliados para compra (Materiais de Construção).....	96
Figura 11 - Questionário - O que falta em Cotiporã relacionado a móveis e materiais de construção.....	97
Figura 12 - Questionário - Critérios avaliados para retornar a um comércio	98
Figura 13 - Matriz Swot II	100
Figura 14 - Folder da loja (Capa)	110
Figura 15 - Folder da loja (Interno).....	111
Figura 16 - Página no facebook da Guindani	112
Figura 17 - Página no Instagram da Guindani.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista de Fornecedores da loja e produtos	22
Quadro 2 - Fatores Chave de Sucesso - Guindani Materiais x Cooperativa Santa Clara.....	27
Quadro 3 - Fatores Chave de Sucesso - Guindani Materiais x Loja Casa Nostra.....	28
Quadro 4 - Fatores Chave de Sucesso - Guindani Materiais x AG Estofados	29
Quadro 5 - Administração Geral.....	38
Quadro 6 - Área de Marketing	39
Quadro 7 - Área de Operações	43
Quadro 8 - Área de Materiais	44
Quadro 9 - Área de Gestão de Pessoas	45
Quadro 10 - Área de Finanças	47
Quadro 11 - Matriz Swot.....	52
Quadro 12 - Matriz Swot Guindani Materiais.....	53
Quadro 13 - Canvas Guindani Materiais	63
Quadro 14 - Estratégias para a Guindani Materiais	114
Quadro 15 - Estratégias de Produto (Reposição de estoque mínimo)	115
Quadro 16 - Estratégias de Produto (Revisar qualidade das marcas que estão sendo oferecidas).....	115
Quadro 17 -Estratégias de produto (Ter um produto carro-chefe para garantir a venda do mês).....	116
Quadro 18 - Estratégias de Preço (Adquirir Produtos à vista).....	116
Quadro 19 - Estratégias de Preço (Pesquisar preços nos fornecedores para ver qual oferece o melhor preço)	117
Quadro 20 - Estratégias de Praça (Revisar Layout interno da loja)	117
Quadro 21 - Estratégias de Promoção (Promover campanhas convidativas para atrair clientes).....	118
Quadro 22 - Estratégias de PROMOÇÃO (Distribuição de folders na cidade).....	118
Quadro 23 - Estratégias de Relacionamento (Promover um evento na loja para atrair pessoas).....	119
Quadro 24 - Relacionamento (Contato com os clientes)	119
Quadro 25 – Investimentos do Plano de Marketing.....	121

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	13
2.1 DADOS GERAIS	13
2.2 HISTÓRICO	14
3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO	16
3.1 MICROAMBIENTE	17
3.1.1 Clientes	17
3.1.1.1 Perfis de Clientes.....	18
3.1.1.2 Perfis de Clientes da Guindani Materiais.....	19
3.1.2 Fornecedores.....	20
3.1.2.1 Perfis de Fornecedores da Guindani Materiais.....	20
3.1.2.2 Fornecedores da Guindani Materiais.....	21
3.1.3 Concorrentes	23
3.1.3.1 Concorrentes Guindani Materiais.....	24
3.1.3.2 Fatores Chave de Sucesso.....	26
3.1.3.3 Análise dos Fatores Chave de Sucesso dos Concorrentes da Guindani Materiais.....	27
3.2 MACROAMBIENTE.....	29
3.2.1 Fatores Econômicos	30
3.2.2 Fatores Políticos-legais	31
3.2.3 Fatores Tecnológicos	32
3.2.4 Fatores Sociais	33
3.3 OPORTUNIDADES E AMEÇAS.....	34
4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL – GUINDANI MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	38

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO	51
5.1 ANÁLISE SWOT	51
5.1.1 Análise Swot da Guindani Materiais	53
5.2 CANVAS.....	58
5.2.1 CANVAS da Guindani Materiais	61
5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	63
5.4 OBJETIVO GERAL	65
5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	65
5.6 JUSTIFICATIVA	66
6 REVISÃO DA LITERATURA	68
6.1 MARKETING	68
6.1.1 Segmentação e Posicionamento	68
6.1.2 Composto de Marketing.....	71
6.1.2.1 Produto.....	72
6.1.2.2 Praça.....	74
6.1.2.3 Preço.....	75
6.1.2.4 Promoção.....	76
6.1.3 Marketing de Relacionamento.....	77
6.2 PLANO DE MARKETING	79
6.2.1 Etapas do plano de marketing	81
6.2.1.1 Sumário Executivo.....	82
6.2.1.2 Investigação ampla de mercado.....	82
6.2.1.3 Análise da Situação.....	83
6.2.1.4 Objetivos e Metas.....	83
6.2.1.5 Estratégia de Marketing.....	84
6.2.1.6 Plano de Ação.....	85
6.2.1.7 Viabilidade Financeira.....	85
6.2.1.8 Controles.....	86

7 METODOLOGIA	87
7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	88
7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	89
7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	89
7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	91
8 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	93
8.1 RESULTADOS DA PESQUISA COM CLIENTES	93
8.1.1 Aspectos mais valorizados pelos clientes da Guindani Materiais.....	93
8.2 ANÁLISE AMBIENTAL.....	988
8.3 OBJETIVOS DE MARKETING	104
8.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	105
8.4.1 Estratégias de Segmentação.....	105
8.4.2 Estratégias de Posicionamento	106
8.4.3 Estratégias do composto de marketing	107
8.4.3.1 Produto.....	107
8.4.3.2 Preço.....	108
8.4.3.3 Praça.....	109
8.4.3.4 Promoção.....	109
8.4.4 Gestão de Relacionamento	113
8.5 PLANO DE AÇÃO	113
8.6 CONTROLES	120
8.6.1 Controles Financeiros e de Custo	120
8.6.2 Análise de Viabilidade.....	121
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
REFERÊNCIAS.....	125
APÊNDICES	135

1 INTRODUÇÃO

Neste Trabalho de Conclusão de Curso, foi feito um Diagnóstico Empresarial, onde foram abordados conteúdos vistos ao longo dos estudos acadêmicos do curso de Administração de Empresas, junto com modelos de processos praticados dentro da empresa Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações e conteúdo de embasamento teórico. Posteriormente, foram identificados os problemas atuais e possíveis soluções como forma de Plano de Marketing.

A empresa Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações, localiza-se na cidade de Cotiporã, e sua atividade de atuação no mercado é comércio varejista. Atualmente, em decorrência da queda nas vendas, observou-se a necessidade de focar os estudos para a área de marketing.

O objetivo geral da realização deste diagnóstico empresarial é levantar informações sobre a empresa e identificar possíveis situações de melhoria, com base em estudos na área de marketing para ajudar no processo de tomada de decisão dos gestores, para que isso aconteça de forma cada vez mais eficiente, e alavancar um volume maior de vendas de forma eficaz.

Este trabalho está dividido em 9 capítulos: Capítulo 2, traz a caracterização da empresa, caracterização do ambiente, diagnóstico empresarial e análise da situação atual, bem como dados gerais da organização (como o histórico da empresa, fundação, ideia inicial do empreendedor, e mudanças que ocorreram no decorrer do tempo, e produtos que nela são comercializados). O capítulo 3 abordará os fatores do ambiente interno, e os fatores do ambiente externo. O capítulo 4 trata-se de diagnóstico empresarial serão abordadas as áreas como, marketing, vendas, operações, materiais, recursos humanos e finanças efetuando um comparativo entre a base teórica o que realmente é praticado atualmente na organização. O capítulo 5 tem como propósito a elaboração de uma matriz SWOT, explanando as principais ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes que foram relacionadas no decorrer do capítulo de diagnóstico e neste mesmo capítulo são colocados o contexto do problema apresentado, objetivos gerais e justificativa. O capítulo 6, é uma seção na qual será feita uma revisão da literatura, com embasamento teórico mais aprofundado na área de marketing. No capítulo 7, será descrita a metodologia da pesquisa. No capítulo 8, serão apresentados os problemas e recomendações para contribuir com a resolução destes problemas, sendo feita uma nova análise da

matriz Swot, apresentação de objetivos e estratégias de marketing. Por fim, serão feitas as considerações finais do trabalho.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo, serão apresentados dados gerais, fotos e histórico da empresa.

2.1 DADOS GERAIS

Razão Social: GUINDANI COMERCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUCAO LTDA

Nome Fantasia: Guindani Materiais, Móveis e Decorações

Endereço: Rua Silveira Martins, nº 353 – Sala 03, Centro / Cotiporã – RS Cep: 95335-000

CNPJ: 32.653.111/0001-93

Inscrição Estadual: 237/0006-824

Telefone: 054 3446 1229

A Figura 1, é a logomarca da empresa, utilizada no banner da loja, em folders promocionais, uniformes e redes sociais.

Figura 1 - Logomarca da Loja



Fonte: Acervo da Empresa (2009)

A Figura 2, é uma foto da parte frontal da loja, à esquerda está a loja de materiais de construção (a parte da loja mais antiga), e à direita está a loja de móveis.

Figura 2 - Frente da Loja

Fonte: Acervo da empresa (2017)

2.2 HISTÓRICO

A história da empresa começou no dia 01/09/1978, situada em sala comercial própria na Rua General Flores da Cunha, nº 925 – Centro, na cidade de Veranópolis – RS, quando o Sr. Sérgio Antônio Guindani, Engenheiro Civil observou a oportunidade de empreendedorismo no ramo do comércio Varejista de Materiais de Construção, a fim de atender construtoras, consumidores finais e as obras em que atuava. A empresa iniciou com um Capital Social de R\$ 200.000,00, inscrita sob CNPJ nº 89.472.476/0001-39, e tinha apenas um sócio, o Sr. Sérgio.

A loja ganhou espaço e seu nome era o mais lembrado entre os consumidores veranenses. O diferencial do negócio era ter tudo em termos de construção civil, existia uma parceria entre a loja e as grandes marcas de produtos na época. Dentro da loja, os clientes encontravam absolutamente tudo o que precisassem para sua obra, desde o alicerce até o acabamento, pois o mix de produtos era vasto e completo. A loja tinha estoque de produtos em depósito interno e depósito externo, além do serviço de entrega.

Em 17/01/1992, houve uma expansão do negócio, então, foi aberta uma filial da COMERCIAL DA CONSTRUÇÃO GUINDANI na cidade de Cotiporã, a 19 km da loja Matriz, inscrita sob CNPJ Nº 89.472.476/0002-10, também situada em sala comercial própria. Os mesmos princípios de atendimento, estocagem de produtos, organização, exposição e administração da matriz, foram instituídos na filial para que

houvesse um atendimento padrão para todos os clientes. A filial tinha o mix de produtos completo, grandes marcas, depósito interno e externo. Por muitos anos na cidade de Cotiporã, a Guindani era a única loja no ramo de materiais de construção, por ser referência em bom atendimento, produtos de qualidade, mix de produtos completo.

No ano de 2012, foram encerradas as atividades da loja matriz em Veranópolis, pois devido ao crescimento da cidade, instalaram-se novas lojas além dos concorrentes que já existiam, e também porque o gestor, Sr. Sérgio teve um problema de saúde que o impediu de continuar com o negócio. Essas novas lojas são de redes maiores e competem com preços menores. Foi o momento em que a fatia de mercado foi ficando cada vez mais reduzida, e por esse motivo, após avaliações do proprietário, foi tomada a decisão de fechar a loja. Neste momento, a matriz passou a ser a loja de Cotiporã.

Ao final do ano de 2015, observou-se uma oportunidade de crescimento para a loja Guindani Materiais de Construção, agora matriz, em Cotiporã. A loja de materiais de construção, instalada em aproximadamente 550m² (entre térreo, primeiro piso e pátio), foi expandida em mais uma sala comercial com 150 m² para a ampliação do setor de móveis.

No início do ano de 2019, houve uma alteração de Razão Social e CNPJ da empresa, porém, a mesma continua enquadrada no Regime do Simples Nacional, e passou de Empresa de Pequeno Porte (EPP) para Sociedade Empresarial de Sociedade Limitada (Ltda). Atualmente, em virtude desta alteração a razão Social da loja passou de Sérgio Antônio Guindani para Guindani Comércio de Materiais de Construção Ltda.

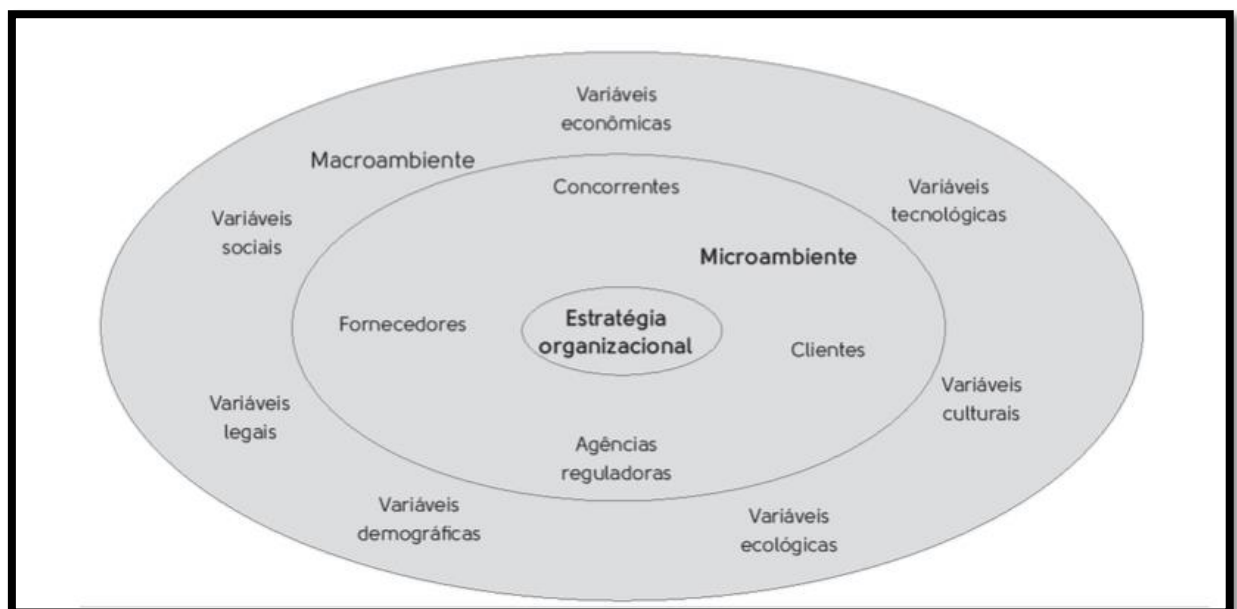
3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

De acordo com Chiavenato (2014), a análise ambiental refere-se ao exame das condições variáveis ambientais, perspectivas atuais e futuras, coações, restrições, desafios e oportunidades. É o mapeamento do macroambiente de tarefa da organização. A análise leva em consideração a existência de possibilidades viáveis e de riscos que cercam a organização e como ela melhor poderia servir a sociedade.

A análise ambiental é o estudo das forças do ambiente relacionada com tempo e efeitos na organização, e vários aspectos do ambiente são estudados continuamente por diferentes funções na empresa – áreas de mercado consumidor pela área de marketing; mercado de capitais pela área financeira; novas tecnologias pela área de pesquisa e desenvolvimento, etc. (CHIAVENATO 2014)(a)

A Figura 3 segundo Chiavenato (2014), é sobre o ambiente geral em que a empresa está inserida, mostrando fatores do macroambiente e do microambiente.

Figura 3 - Comportamento Estratégico na organização inserida em seu macroambiente



Fonte: CHIAVENATO, 2014 (a) (p. 76)

A análise e caracterização do ambiente externo permite à gerência de uma determinada empresa avaliar o a eficiência que a organização gerencia e controla o ambiente externo. Como medida, indicadores como preço de estoque, lucratividade e retorno de investimento, são utilizados para comparar o desempenho da empresa

com as outras. Outro indicador pode ser a habilidade dos diretores para perceber e responder rapidamente às mudanças no ambiente, e aproveitar as oportunidades de antemão. (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2017)

De acordo com o site Xerpa (2018), o ambiente organizacional é o conjunto de todas as questões envolvidas na estruturação de uma empresa, bem como seu desempenho. O ambiente pode ser afetado por diferentes causas, impactando negativamente ou gerando oportunidades às organizações. O ambiente organizacional pode ser dividido em **externo** (contexto no qual a organização existe e opera, elementos fora dos limites da empresa) e **interno** (elementos internos da organização, como trabalhadores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional e instalações).

3.1 MICROAMBIENTE

Analisar o microambiente da empresa, é um ato necessário para saber como os setores de uma empresa comportam-se: recursos humanos, setor comercial; marketing, financeiro e outros. Essa análise deve levar em consideração todas as informações de cada departamento, e o motivo é a elaboração de estratégias mais eficientes para atingir os objetivos da empresa. (FERNANDO, 2017)

No microambiente, temos as seguintes forças: clientes, concorrentes e fornecedores, pois eles compõem o microambiente por conta de sua proximidade com a empresa. As informações desses setores costumam ser disponibilizadas com mais rapidez do que as dos setores do macroambiente. (ALVES, 2018)

3.1.1 Clientes

É necessário obter o máximo possível de informações sobre os clientes. Existem vários tipos de clientes: **Suspects**: suposto comprador com grande possibilidade tornar-se *prospect* (pessoa que fica olhando vitrines, pode se tornar comprador); **Prospects**: estão a um nível acima dos *suspects*, pois são potenciais clientes para comprar produtos ou serviços (já existe uma interação entre vendedor e comprador, onde se identifica que o cliente tem perfil e condições de adquirir o produto); **Cliente**: é o que efetivamente faz a compra e a recompra (é a etapa em que a pessoa já se tornou cliente da empresa). (ALVES, 2018)

3.1.1.1 Perfis de Clientes

De acordo com International (2018), seguem abaixo tipos de clientes existentes em todo os setores do comércio:

- a) Cliente Indeciso: tipo de consumidor que não sabe bem o que quer, tem dúvidas se precisa do produto, sobre a marca ou se escolheu a loja certa para adquirir o produto em questão. Conseguir fazer a venda para este tipo de cliente, é um desafio; porém com argumentos certos é possível conquistá-lo, fazendo perguntas e informando-o sobre o produto que ele está prestes a comprar, pois são subsídios que darão confiança ao cliente.
- b) Cliente Confuso: Esse tipo de cliente tem uma leve noção do que deseja, mas fica perdido em meio de tantas opções disponíveis no mercado. Atender esse perfil de consumidor exige muita paciência. O ideal é conversar com ele para tentar entender suas necessidades, fazer perguntas sobre a personalidade, idade, profissão e até hobbies. Essas informações podem auxiliar o vendedor a compreender o cliente e oferecer o produto mais adequado. Porém, mostrar um grande leque de produtos pode confundir-lo ainda mais.
- c) Cliente nervoso e grosseiro: Geralmente, ele se exalta com facilidade e inicia discussões sobre questões insignificantes. O atendente precisa ter muita paciência para conseguir contornar a situação. A solução mais prática para enfrentar esse desafio é deixá-lo falar. Ser eficiente e oferecer soluções rápidas ajuda a situação a não ficar pior.
- d) Cliente crítico e vaidoso: Quer sempre demonstrar que tem mais conhecimentos que o próprio vendedor. Geralmente, ele gosta de chamar a atenção e quer ter o controle total da situação. Por essa razão, o vendedor precisa oferecer múltiplas opções e deixar que ele escolha a melhor alternativa.
- e) Cliente comunicativo: é o perfil mais fácil de atender, e normalmente mais demorado que o usual, mas o vendedor também precisa apresentar argumentos e mostrar toda a sua habilidade persuasiva para convencer esse cliente.

- f) Cliente negociador: Fará de tudo para fechar um bom negócio e vai chorar por desconto. Esse perfil de cliente quer vantagens, como amostras grátis e redução no valor original do produto, dirá que a concorrência tem um preço melhor e vai comparar os produtos e serviços. Ele vai negociar muito para ganhar algum benefício extra na compra. Para conquistar esse comprador é necessário estar disposto a ceder em alguns pontos (dar atenção, conversar, tirar dúvidas e apresentar benefícios dos produtos).

3.1.1.2 Perfis de Clientes da Guindani Materiais

Na construção civil existem inúmeros perfis de clientes: são pequenas, médias, grandes obras de pessoas físicas ou jurídicas, que compram com antecedência ou não e em grande ou pequeno volume.

Atualmente, na Guindani Materiais, os principais clientes são aqueles que estão lidando com uma pequena reforma, ou pintando alguma parte da casa, ou repondo algum móvel em sua casa. Na linha da construção, os principais clientes são em sua maioria do sexo masculino, adultos, com mais de 25 anos, que buscam por material em pequenas quantidades para reparos ou ajustes em áreas já construídas. No setor de móveis e decorações, o perfil predominante de clientes, são mulheres, adultas, com mais de 23 anos, que buscam móveis para repor em sua casa ou para compor o ambiente, também buscam por muitas vezes decorações.

Também existem os clientes que buscam pela composição completa dos móveis de todo o ambiente ou toda a casa, que são pessoas com mais de 40 anos, em maioria, agricultores. É mais difícil ter clientes que busquem adquirir ambientes completos, visto que não há uma propaganda que foque em móveis sob medida atualmente, embora existam fornecedores parceiros que possam dar respaldo para atender os clientes deste segmento. A economia da cidade de Cotiporã, gira em torno da agricultura e agronegócios, então, pode-se dizer que metade dos clientes da loja são agricultores e a outra metade da área urbana da cidade.

Os tipos de clientes mais frequentes na loja são os clientes negociadores, que desejam sentir que estão ganhando alguma vantagem extra com a compra. A regra geral com este tipo de cliente é demonstrar prestatividade e explicar os benefícios

do produto que temos na loja, ter flexibilidade na negociação do valor, sempre valorizando o produto e obtendo lucro.

Nossos clientes fixos são pessoas jurídicas (empresas e Prefeitura Municipal), que adquirem todos os meses materiais para manutenção predial ou novas construções que estejam executando.

3.1.2 Fornecedores

De acordo com Camargo (2017), a maioria das empresas não funciona sem fornecedor, é o caso de quando é necessária matéria-prima ou fornece bens e serviços essenciais para que o produto seja vendido, pois o fornecedor precisa entregar os produtos dentro do prazo que foi combinado com o setor de compras e sem danos, para que as coisas funcionem em perfeita sintonia. Por ser uma relação recíproca, de nada adianta a empresa explorar o fornecedor exigindo preços insustentáveis ou datas de entrega inviáveis, pois estas ações irão prejudicar a saúde financeira e econômica do fornecedor e consequentemente prejudicar a da empresa também. Esse seria um péssimo exemplo de gestão de compras e fornecedores. Os fornecedores estão no coração do negócio.

Segundo Camargo (2017), a gestão de compras e fornecedores trata-se da descrição dos atos de identificação, aquisição e gerenciamento de produtos e recursos. Dentre os principais objetivos no gerenciamento de fornecedores estão: Controlar custos, alocação de recursos e coleta de informações para serem usadas em decisões estratégicas de negócios. Gerenciar fornecedores significa analisá-los e avaliá-los constantemente a fim de que a empresa consiga maximizar a produtividade e minimizar custos.

3.1.2.1 Perfis de Fornecedores da Guindani Materiais

Atualmente a loja adquire bens para revenda tanto direto de fábrica como distribuidoras.

Direto de fábrica, deve-se trabalhar com um pedido mínimo e negociar o frete de acordo com a política de comercialização do fornecedor, que muitas vezes dá frete pago (CIF) se o valor do pedido for maior, ou frete a pagar (FOB) se o valor da compra for menor. Negociar direto com a fábrica tem pontos positivos e negativos: o

ponto positivo, são melhores preços para a aquisição, concentração de *mix* de produtos de um determinado setor da mesma marca. Em alguns casos, optar pela compra na indústria pode garantir economias de até 50%. Quanto maior o valor agregado ao produto, mais vantajosa será a compra na fábrica. Os produtos Deca, por exemplo, são vendidos por atacadistas e pela própria empresa. Um dos motivos que levam os varejistas a comprar diretamente com a Deca na indústria é o atendimento diferenciado que a marca disponibiliza. O ponto negativo, é que o valor do pedido mínimo nem sempre é baixo, e muitos produtos são vendidos em lotes com embalagem fechada (as vezes se tem uma venda feita de um produto que quase não é vendido, nem solicitado, mas a fábrica exige que sejam compradas dez unidades daquele produto); outro ponto negativo, é que as vezes, para fechar o valor mínimo de um pedido é necessário inserir algum produto que tem baixa rotatividade, que muitas vezes acaba ficando no estoque da loja por um longo período de tempo. O prazo de entrega é longo, variando de 15 a 30 dias.

Ao comprar de distribuidoras, sabe-se que o valor do pedido mínimo é menor, na grande maioria das vezes a distribuidora dá frete CIF (pago) para pedido mínimo, o prazo de entrega varia de 2 a 3 dias, pode-se adquirir apenas a quantidade necessária para suprir o estoque mínimo da loja ou quantidade vendida de produto; pode-se adquirir um *mix* mais diversificado de produtos com um valor de investimento mais baixo. O aspecto negativo, é o preço mais alto por estas vantagens.

3.1.2.2 Fornecedores da Guindani Materiais

Os fornecedores da loja são fábricas, ou distribuidoras de materiais de construção pesados ou para acabamentos, de todos os setores de construção. Também são fornecedores fábricas de móveis, estofados, colchões e decorações. No Quadro nº1, estão descritos alguns dos fornecedores os quais a empresa adquire mercadorias com mais frequência ou que tem um *mix* mais completo de produtos.

Quadro 1 - Lista de Fornecedores da loja e produtos

(continua)

Fornecedor	Produto
Aço plano	Telhas de aluzinc;
Adamas Imports	Bacias Sanitárias monobloco
Amanco	Tubos de PVC (esgoto, água fria e água quente) e conexões;
Artes Concretos	Blocos de concreto;
Astra	Acessórios diversos para banheiro;
Atlas Pincés	Pincés, rolos e ferramentas de pintura;
Bakof Tek	Reservatórios de Fibra;
Benfati	Móveis tubulares;
Brastemp / C&nsul	Lavadoras de roupas;
Britânia	Eletrodomésticos;
Cecafi	Pisos Cerâmicos e azulejos;
Cerâmica Simonetto	Tijolos em geral;
Conesul	Ferragens e ferramentas diversas em geral;
Dagoberto Barcelos	Cal de construção;
Deca	Bacias Sanitárias, assentos sanitários, metais e acessórios;
Grupo Delta	Pisos Cerâmicos e azulejos; Porcelanatos;
DeWalt	Ferramentas Elétricas;
Duragres	Pisos Cerâmicos e azulejos;
Electrolux	Lavadoras de roupas e refrigeradores;
Eluma	Tubos de cobre e conexões
Estofados Bressiani	Estofados padrão popular;
Estofados Comiotto	Estofados de alto padrão;
Estofados Santa Rita	Estofados sob medida;
Ferragens Negrão	Ferragens e ferramentas diversas em geral;
Gazin	Camas box, colchões de molas e espuma;
Gerdau	Pregos, arames e vergalhões de Ferro;
GhellPlus	Pias de Inox, tanque de Inox;
Hemar Artef. De Concreto	Fossas, tubos de concreto, postes de concreto, tanques e blocos;
Imbralit	Reservatórios de Polietileno, telhas de fibrocimento;
Incepa	Bacias Sanitárias e acessórios
Incopisos	Pisos Cerâmicos e azulejos;
Isadora	Decorações Diversas;
Itagres	Porcelanatos;
Komeco	Aquecedores de água à gás; climatizadores (splits); pisos vinílicos;
Krona	Tubos de PVC (esgoto, água fria e água quente) e conexões;
Logasa	Bacias Sanitárias e acessórios

(conclusão)

Lorenzetti	Duchas, chuveiros e torneiras elétricas;
Mangueplast	Mangueiras;
Meber	Metais para banheiro e cozinha (torneiras, acessórios e outros acabamentos);
Móveis Civardi	Móveis MDP e MDF (quarto);
Móveis D' Cândida	Cadeiras e mesas de madeira;
Móveis Dalla Costa	Móveis MDF (quarto, sala e cozinha)
Móveis Kappesberg	Móveis em MDF;
Móveis Piratini	Cadeiras, mesas e camas de madeira;
Mueller Eletrodomésticos	Lavadoras tanquinho e centrífugas; Fogões à gás
Nacional Distribuidora	Ferragens e ferramentas diversas em geral;
OF Móveis	Balcões de Banheiro;
Otto Baumgart	Impermeabilizantes em geral;
Piccinini Distribuidora	Ferragens e ferramentas diversas em geral;
Plasbil	Revestimento PVC para paredes e tetos;
Portinari	Porcelanatos;
PPG Renner	Tintas, vernizes e solventes em geral;
Probon	Colchão Massageador;
Sol Móveis	Móveis de madeira (cozinha);
Stillo Fibras	Tanques de Fibra;
Taschibra	Luminárias e Lâmpadas;
Tigre	Tubos de PVC (esgoto e água fria) e conexões;
Universo Utilidades	Utilidades domésticas;
Votorantim Cimentos do Brasil	Cimento; argamassas para assentamento, argamassas para assentamento de pisos; rejuntas;

Fonte: Autora, 2019.

3.1.3 Concorrentes

Toda empresa está inserida em um mercado e compete com outras para atrair consumidores, vender e mantê-los interessados em seus produtos, porém, muitas empresas não se dão conta de quem são e o que fazem os seus concorrentes. Algumas empresas realizam uma análise do mercado, especialmente dos concorrentes quando estão iniciando o empreendimento ou quando começarão a ofertar um novo produto ou serviço. As pessoas e empresas estão em mudança contínua, e tudo muito rápido, o que exige das empresas um esforço contínuo para monitorar estas mudanças, de modo que elas sejam transformadas mais em

oportunidades do que em ameaças. O mínimo que se deve saber sobre os concorrentes, é: os produtos e serviços que eles oferecem; os diferenciais que eles possuem; como se posicionam no mercado e como estão sendo vistos no mercado. (INTELLIPLAN, 2018)

Para Khauaja (2011), a identificação e análise da concorrência é uma atividade importante no planejamento de marketing, pois conhecer as forças e fraquezas dos concorrentes é uma ação importante para construir uma atividade competitiva diante deles.

3.1.3.1 Concorrentes Guindani Materiais

A Guindani Materiais, atende os clientes que buscam por produtos primários de construção, até o acabamento da casa. Seguindo a mesma linha de pensamento, a loja também oferece aos clientes uma linha completa de móveis e decorações. Não existe, na cidade de Cotiporã, um concorrente que concentre todo o mix de produtos que é encontrado na Guindani. Por não fazer parte de nenhuma rede, a loja é livre para negociar com qualquer fornecedor que atenda as necessidades dos clientes. Ou seja, oferecer aos clientes que buscam atendimento personalizado, conseguindo para eles produtos que os concorrentes não tenham acesso. Sendo assim, pode-se dizer que a empresa tem três concorrentes, porém, cada um deles tem as suas particularidades e trabalha com algum tipo de produto presente na loja.

- a) Cooperativa Santa Clara:** O mercado agropecuário da Cooperativa Santa Clara, está ao lado do mercado Santa Clara, e atende agricultores com insumos agrícolas e também atende consumidores que procuram materiais de construção. No *mix* de materiais de construção, sabe-se que não possuem toda a linha necessária para construir. Por exemplo: tem para venda cimento, mas não tem areia. Trabalham também com ferragens, ferramentas e acabamentos. Como este mercado agropecuário é uma filial da matriz de Carlos Barbosa, e é uma cooperativa, sabe-se que a gerência local não tem autonomia de inserir novos produtos, nem de dar descontos mais expressivos do que os tabelados. Como estamos falando de uma rede, sabe-se que as compras são efetuadas através da matriz, que é quem detêm o poder de negociação com os fornecedores. A filial apenas solicita produtos para a matriz, que os envia em um

determinado dia da semana por caminhão próprio. A matriz, por sua vez, faz compras dos produtos e envia para todas as filiais, ou seja, fazem grandes pedidos de valor e volume expressivo junto aos fornecedores, isso os deixa com maior poder de negociação, pois os fornecedores lhes dão maiores descontos, melhores prazos de pagamento e prioridade na entrega. Tendo estes maiores descontos, eles podem comercializar seus produtos com valores muito baixos, e a mercadoria fica mais convidativa em virtude do melhor preço. A Santa Clara vende muitos produtos agrícolas para os agricultores, e após firmarem esse vínculo com os clientes deste segmento, passaram a atendê-los também no momento em que precisam de materiais de construção, ferramentas, tintas e acabamentos. É inegável que o preço deles em alguns materiais seja convidativo, em virtude do processo de compra e poder de negociação citado acima, este é um ponto forte. Mas em alguns produtos, eles não têm um preço tão convidativo. Eles também têm meios de transporte para grandes e pequenas entregas. Um ponto desfavorável, que todas as pessoas têm comentado, é a demora no atendimento, despreparo, e variações de humor de alguns funcionários.

- b) Casa Nostra - Rede da Construção:** Esta loja, opera há aproximadamente 2 anos na cidade, está bem localizada, possui entrega, material pesado para construção e acabamentos, vendem apenas materiais de Construção. Possui a matriz na cidade de Veranópolis e a filial na cidade de Cotiporã. Este tipo de negócio, está ligado a uma rede colaborativa, voltada a gerar volume de compra, tendo uma central de distribuição com logística própria, ou seja, os donos de loja se ligam a esta rede para obterem mercadorias com preços mais baixos para comercializarem em suas lojas com preços mais competitivos no mercado, porém se adequam às exigências da rede, como atendimento padrão, layout interno da loja, comprar diretamente de fornecedores parceiros, parte externa da loja padronizada, entre outras características. As redes colaborativas são vantajosas para pequenos empresários, que divulgam e comercializam seus produtos e serviços, e um dos focos é atingir o público consumidor com a consolidação da marca no mercado. Um dos pontos fortes da loja Casa Nostra, é o serviço de entrega, pois

eles têm meio de transporte tanto para grandes quanto para pequenas entregas. Um ponto desfavorável, é que alguns produtos têm preço convidativo, mas a grande maioria tem preços elevados. Outro ponto desfavorável, é não ter alguns produtos em estoque local, dependendo do envio da matriz de Veranópolis.

- c) AG Estofados Planejados:** é um comércio que possui móveis e decorações. Possui a matriz em Veranópolis, e está ligada a uma fábrica de estofados planejados, fazendo uma forte propaganda voltada aos estofados planejados. Os preços praticados na loja, não são muito convidativos, porém a pessoa que está comandando as vendas faz qualquer negócio, e dá descontos exorbitantes ou faz longos parcelamentos inseguros (crediário muito facilitado para qualquer indivíduo), pois sabe-se que não possui um sistema de gestão informatizado, tampouco máquina de cartão. A loja está bem localizada e tem produtos bonitos. Oferece o serviço de entrega aos clientes em alguns dias da semana, e tem uma divulgação muito insistente na rádio local.

3.1.3.2 Fatores Chave de Sucesso

Para com Rozan Gomes (2017), é através dos pontos-chave que o negócio será avaliado, se tornar amado ou ser ignorado pelo seu cliente. Um dos maiores problemas dos empreendedores é não conhecer os FCS do seu negócio na visão do seu cliente. Quando os fatores críticos de sucesso são bem definidos eles tendem a se tornar um ponto de referência daquela empresa.

De acordo com Venki (2015), Fatores críticos de sucesso são pontos chave que, quando bem executados garantem o desenvolvimento e o crescimento de uma empresa atingindo seus objetivos. Quando estes mesmos fatores são negligenciados contribuem e muito para o fracasso da organização.

Para Oliveira e Sá (2012) os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem ser considerados como um diferencial tanto na definição das estratégias quanto pela necessidade de satisfação dos clientes.

3.1.3.3 Análise dos Fatores Chaves de Sucesso dos concorrentes da Guindani Materiais

Nos quadros abaixo, os conjuntos das notas obtidas pelas empresas em todos os seus Fatores Chaves de Sucesso, sintetizam sua posição competitiva no momento.

Pesos foram atribuídos aos FCS de acordo com sua importância (Alta=3; Média=2; Baixa=1), e multiplicados pelas notas de avaliação, resultarão na nota de classificação do perfil competitivo de cada empresa.

Quadro 2 - Fatores Chave de Sucesso - Guindani Materiais x Cooperativa Santa Clara

FATORES – CHAVE DE SUCESSO	Importância dos FCS			Avaliação em Relação aos Concorrentes				
	Alto	Médio	Regular	1	2	3	4	5
Confiabilidade	3				2		4	
Preço Baixo		2			2		4	
Atendimento/Relacionamento	3			1			4	
Localização	3			1			4	
Gestão de Produtos	3				2	3		
Marketing		2		1	2			
Layout da Loja		2		1		3		
Entrega	3			1			4	

Fonte: Autora (2019)

Cooperativa Santa Clara $(3 \times 2) + (2 \times 4) + (3 \times 1) + (3 \times 1) + (3 \times 2) + (2 \times 2) + (2 \times 1) + (3 \times 4) = 44$

Guindani Materiais $(3 \times 4) + (2 \times 2) + (3 \times 4) + (3 \times 4) + (3 \times 3) + (2 \times 1) + (2 \times 3) + (3 \times 1) = 60$

De acordo com o Quadro nº2, pode-se visualizar que a empresa Cooperativa Santa Clara obteve pontuação inferior em competitividade, em virtude da baixa pontuação nos itens “relacionamento com o cliente”, “localização” e “*layout* da loja”.

A Cooperativa Santa Clara obteve pontuação mais baixa porque os clientes que vão até a loja reclamam da demora para serem atendidos, mau-humor de alguns funcionários e falta de conhecimento de alguns produtos. Eles também reclamam da demora para reposição dos produtos faltantes; outro fator de baixa

pontuação, é a localização, que não está bem no centro da cidade; o layout da loja também ficou com pontuação baixa, porque a exposição dos produtos em geral apresenta aspecto de bagunça, vestígios de poeira, e produtos mal expostos.

Quadro 3 - Fatores Chave de Sucesso - Guindani Materiais x Loja Casa Nostra

FATORES – CHAVE DE SUCESSO	Importância dos FCS			Avaliação em Relação aos Concorrentes				
	Alto	Médio	Regular	1	2	3	4	5
Confiabilidade	3					3	4	
Preço Baixo		2		1	2			
Atendimento/Relacionamento	3					3	4	
Localização	3						4	5
Gestão de Produtos	3				2	3		
Marketing		2		1		3		
Layout da Loja		2				3	4	
Entrega	3			1			4	

Fonte: Autora (2019)

Casa Nostra $(3 \times 3) + (2 \times 1) + (3 \times 3) + (3 \times 5) + (3 \times 2) + (2 \times 3) + (2 \times 4) + (3 \times 4) = 67$

Guindani Materiais $(3 \times 4) + (2 \times 2) + (3 \times 4) + (3 \times 4) + (3 \times 3) + (2 \times 1) + (2 \times 3) + (3 \times 1) = 60$

De acordo com o quadro nº3, pode-se visualizar que a empresa Casa Nostra obteve pontuação superior em competitividade, em virtude da alta pontuação nos itens “localização”, “*layout* da loja” e “entrega”.

A loja Casa Nostra, obteve pontuação superior, em virtude da localização, pois está situada em um lugar muito bom na cidade, a loja é muito bem organizada, os produtos estão bem expostos e limpos, e a loja possui serviço de entrega.

Quadro 4 - Fatores Chave de Sucesso - Guindani Materiais x AG Estofados

FATORES – CHAVE DE SUCESSO	Importância dos FCS			Avaliação em Relação aos Concorrentes				
	Alto	Médio	Regular	1	2	3	4	5
Confiabilidade	3			1			4	
Preço Baixo		2		1	2			
Atendimento/Relacionamento	3				2		4	
Localização	3						4	5
Gestão de Produtos	3				2	3		
Marketing		2		1			4	
Layout da Loja		2			2	3		
Entrega	3			1	2			

Fonte: Autora (2019)

Ag Estofados $(3 \times 1) + (2 \times 1) + (3 \times 2) + (3 \times 5) + (3 \times 2) + (2 \times 4) + (2 \times 2) + (3 \times 2) = 50$

Guindani Materiais $(3 \times 4) + (2 \times 2) + (3 \times 4) + (3 \times 4) + (3 \times 3) + (2 \times 1) + (2 \times 3) + (3 \times 1) = 60$

De acordo com o Quadro nº4, pode-se visualizar que a empresa AG Estofados obteve pontuação inferior em competitividade, em virtude da baixa pontuação nos ítems “confiabilidade” e “preço baixo”.

A loja AG Estofados, situada em Cotiporã, ficou com pontuação inferior em virtude de seus preços muito elevados, o gerente é uma pessoa conhecida, porém não de confiança pelos habitantes da cidade, e o layout da loja nem sempre está impecável, por muitas vezes apresenta aspecto de bagunça.

3.2 MACROAMBIENTE

O macroambiente é aquele composto por várias informações que influenciam o microambiente, como a tecnologia, a cultura e as ações do governo, englobando também as forças ambientais distantes da empresa, mas que influenciam todo o ambiente, como informações demográficas, econômicas, naturais, políticas e legais. (ALVES, 2018)

Para Chiavenato (2014) (a), o macroambiente é um ambiente comum a todas as organizações, tudo o que acontece no ambiente geral afeta todas as organizações de maneira genérica.

3.2.1 Fatores Econômicos

Constituem a circunstância que determina o desenvolvimento econômico, de um lado, ou a retração econômica de outro, e que condicionam as organizações. A inflação, a balança de pagamentos do país, a distribuição da renda interna, são aspectos econômicos que afetam as organizações. (CHIAVENATO, 2014)

Para Chiavenato (2014), os fatores econômicos são decorrentes do contexto econômico geral. Em nível nacional, as variáveis econômicas podem ser permanentes ou temporárias. As permanentes são: nível geral da atividade econômica do país, nível do desenvolvimento econômico da região ou localidade onde está situada a empresa, grau de industrialização do país e distribuição da riqueza e renda *per capita*. As variáveis econômicas temporárias são: nível de atividade econômica local, tendências inflacionárias ou deflacionárias, balança de pagamentos do país, política fiscal. O efeito das variáveis econômicas sobre as empresas é enorme e determina o volume de atividade econômica, o nível de preços e a lucratividade, a facilidade ou a dificuldade na obtenção de recursos básicos, os mecanismos de oferta e procura do mercado em geral, entre outros.

De acordo com a Revista Exame (2019), sabe-se que a indústria de materiais de construção no país começou o ano de 2019 em baixa, e no segundo mês continuou tendo quedas, com as vendas caindo em 2,5% em comparação com o mesmo mês do ano passado. Já nos últimos 12 meses até fevereiro, as vendas acumularam crescimento de 0,3%. Os dados são da Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (Abramat, 2019). Por sua vez, a quantidade de pessoas empregadas na indústria nacional de materiais recuou 0,4% em fevereiro, mas ainda conserva elevação de 1,5% no acumulado dos últimos 12 meses. A concretização das expectativas em relação à economia será fundamental para nortear o desempenho do setor. Apesar da baixa no começo do ano, a Abramat manteve sua projeção de fechar 2019 com crescimento de 2,0% em relação a 2018. No ano passado, as vendas no setor subiram 1,2%, patamar que ficou abaixo do inicialmente previsto pela associação, que esperava expansão de 1,5% a 2,0%.

3.2.2 Fatores Políticos-legais

Constituem a legislação vigente, que afeta as organizações em virtude das imposições e restrições às suas operações. Tratam-se de leis de caráter comercial, trabalhista, fiscal, civil, etc., os quais constituem elementos normativos para a vida das organizações. (CHIAVENATO, 2014)

Conforme Chiavenato (2014) (a), os fatores políticos decorrem dos critérios de decisão adotados pelo governo federal, estadual e municipal ou governos estrangeiros. As variáveis políticas incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar, e a instabilidade política do país pode repercutir consideravelmente no comportamento das empresas. As tendências ideológicas dos governos podem definir o rumo da economia do país, e facilitar e dificultar as operações e atividades da empresa.

As variáveis legais referem-se ao contexto de leis e normas legais que regulam os tipos de comportamento empresarial em geral. As variáveis legais dependem tanto do contexto político quanto do contexto econômico e social, mas, qualquer que seja seu fundamento, a legislação vigente – seja ela tributária, trabalhista, civil, comercial, etc. – tem enorme poder de influência sobre o comportamento das empresas. (CHIAVENATO, 2014) (a)

Uma das imposições do governo brasileiro, para todas as empresas é o pagamento de tributos fiscais. A legislação fiscal brasileira abrange leis, normas, regulamentos, decretos, atos normativos, instruções e outros textos sobre os contribuintes, temas tributários e contábeis, que mudam diariamente e são publicados pelos Diários Oficiais da União, dos Estados e dos Municípios, alcançando os mais de 90 tributos existentes no Brasil, compreendendo dezenas de milhares de portarias. Quando abre uma empresa, o gestor deve fazer o seu registro na Secretaria da Receita Federal, na Secretaria de Estado e Fazenda e nas Prefeituras Municipais. Depois, quando ela já estiver funcionando, é preciso emitir corretamente notas fiscais, apresentar escrituração de livros e fornecimento de informações aos órgãos de fiscalização e controle, além de apresentar a Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ) anualmente. A empresa também é obrigada a pagar uma série de tributos federais, estaduais e municipais que variam de acordo com o porte da empresa e o seu ramo de atuação.

A seguir, seguem apenas dois exemplos de tributos pagos por uma pequena empresa no Brasil. (INTELIDATA, 2019)

O Simples Nacional é um regime de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos cujo faturamento anual seja de até 3,6 mi. A vantagem desse sistema é que ele unifica tributos em um único boleto e reduz a carga tributária. Assim como o MEI, as empresas que aderem ao Simples pagam um único boleto, que inclui os tributos federais, estaduais e municipais e varia segundo a faixa de rendimentos do negócio. Outro imposto cobrado é o ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços), que é um imposto estadual, cuja legislação específica varia de Estado para Estado. O ICMS tem como fato gerador a circulação de mercadorias e serviços de transporte e telecomunicação e é apurado todo mês, de forma periódica. O seu recolhimento deve ser feito em uma data específica, que é determinada a partir do Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE) de cada empresa. Suas alíquotas podem variar de 7% a 18%, dependendo do produto que está sendo circulado e o tipo de operação realizada (interna ou interestadual). (INTELIDATA, 2019)

3.2.3 Fatores Tecnológicos

O desenvolvimento das organizações impacta umas às outras, no âmbito de tecnologia sujeita a inovações, tecnologia dinâmica e de futuro imprevisível. As empresas precisam adaptar-se às tecnologias para não perderem sua competitividade. (CHIAVENATO, 2014)

De acordo com Chiavenato (2014), a tecnologia representa um dos aspectos ambientais mais críticos em razão da influência e do forte impacto que exerce sobre as empresas, sua administração e operações. A tecnologia envolve a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas: invenções, técnicas, aplicações, patentes, desenvolvimento etc. A tecnologia é saber fazer para alcançar os objetivos, é um componente do meio ambiente que as empresas precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas em seus sistemas. A tecnologia é uma variável ambiental que influencia o comportamento das empresas e uma variável interna por meio da qual a empresa influencia seu meio ambiente e as demais empresas nele inseridas.

Atualmente todas as áreas de atuação, exigem um nível de conhecimento sobre as novas tecnologias que são usadas diariamente, desde a captação de insumos até a venda do produto ao consumidor final. No ramo da informática, percebe-se ainda mais o avanço tecnológico, pois é fundamental estar atento às tendências de mudanças de hardware, software e suporte ao consumidor. Aproveitando-se do avanço tecnológico pode-se perceber que uma boa parte dos consumidores está muito bem entrosada com as novidades do mercado e baseia seus desejos em cima destes conhecimentos. Estamos em um momento em que as pessoas estão online para tudo, principalmente quando trata-se de compras online.

Agilidade, comodidade, melhores preços e condições. É por esses motivos que 82% dos consumidores brasileiros com acesso à internet já se renderam às compras online, e esta é uma das melhores opções de compra. Segundo levantamento realizado pelo NZN Intelligence, plataforma de pesquisa de mercado da NZN, 74% das pessoas preferem a modalidade em relação às compras realizadas em lojas físicas. O estudo também aponta que, para os 26% que preferem a ir até o estabelecimento, alguns fatores ainda impedem que a modalidade online seja a eleita. A falta de confiança para informar o número do cartão e dados pessoais é o primeiro motivo citado por essa parcela de respondentes, o que significa 40% deste grupo. Na sequência, aparecem o medo de não receber o item adquirido (25%), a possível enganação em relação ao pagamento (10%) e, por fim, o fato de nunca ter encontrado preços bons de verdade (7,5%). Pesquisar em vários sites antes de realizar uma compra também é uma prática adotada por 81% dos respondentes — que preferem investir um tempo em buscas antes de adquirir um item online. Já para 12%, a transação acontece sempre no mesmo e-commerce, considerado de confiança. (EQUIPE TECMUNDO, 2019)

3.2.4 Fatores Sociais

“A cultura de um povo penetra nas organizações por meio das expectativas de seus participantes e de seus consumidores” (CHIAVENATO, 2014)

Em conformidade com Chiavenato (2014), ao mesmo tempo a empresa é uma organização social e uma unidade econômica, sujeita a pressões sociais e influências do meio social e cultural no qual está situada, e sobre elas repercutem variáveis sociais, como tradições culturais do país e da comunidade em que a

empresa está localizada, estrutura do orçamento familiar de despesas em relação a bens e serviços, importância dada à família, atitudes das pessoas frente ao trabalho e aos ideais quanto à profissão, dinheiro e poupança. Quando as atitudes sociais mudam, a opinião pública sofre alterações e sua influência sobre as atividades empresariais é evidente, facilitando ou dificultando a aceitação de determinado produto ou serviço. A própria imagem da empresa é um fator puramente social. As mudanças sociais trazem um forte impacto sobre as empresas, que é facilmente observável em empresas que se dedicam à moda e aos costumes.

O ser humano se adapta a diferentes condições e é altamente influenciado pelas pessoas e situações ao seu redor, e isso acaba refletindo nas decisões de compra, e deve ser levado em consideração pelas empresas que querem conhecer seu público. Um dos fatores determinantes para a maneira como o consumidor se posicionará diante de certos produtos e serviços é a classe social. A tendência é que quanto mais baixa a condição financeira, mais restrita vai ser a visão do consumidor quanto ao que é necessário comprar, e quando essa condição melhora, novas possibilidades se abrem e mesmo serviços e produtos considerados Premium passam a entrar no radar do consumidor. Não é só o preço que faz diferença nesse caso, mas toda a abordagem da empresa serve para convencer o público de determinada classe social que aquela oferta é boa para ele. Produtos voltados para classes sociais mais baixas precisam ter apelo popular, enquanto os destinados às classes altas podem abusar do senso de exclusividade. Talvez o grupo que mais influencie nas decisões de um consumidor seja o que está mais próximo dele, composto por familiares e amigos. Os consumidores esperam encontrar opiniões confiáveis, de preferência de pessoas que já conhecem e respeitam. Outro fator importante, é a idade do comprador. A abordagem que vai convencer um jovem não é a mesma para o consumidor mais experiente, e nem os produtos serão os mesmos, pois, a diferença de interesses, exigências e prioridades aumenta junto com a diferença de idade entre as gerações mais novas e as mais antigas. (ROCK CONTENT, 2018)

3.3 OPORTUNIDADES E AMEÇAS

O resultado da análise da situação é a identificação das forças e fraquezas de uma empresa, além de suas ameaças e oportunidades ambientais. A análise é para

que sem feitas configurações que beneficiem ou não os esforços para que a empresa tenha um bom desempenho. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018)

O perfil dos atuais clientes da loja, são aqueles que estão lidando com pequenas reformas ou pinturas. Existe possibilidade de venda para construtoras, trabalhando em parceria e com percentual de venda menor do que o percentual aplicado aos produtos de venda de balcão. Além desta possível parceria com construtoras, a empresa almeja atingir um número maior de clientes, atraindo-os, e fidelizando-os através de um trabalho de marketing focado no cliente.

Os fornecedores da loja, são distribuidoras ou fábricas de materiais de construção, dos mais diversos tipos de materiais. Está sendo feito na loja um trabalho focado no estudo da melhor aquisição de materiais: ou seja, antes de ser efetuado algum pedido, é feito três (ou mais) orçamentos com fornecedores diferentes, e são analisados quantidade de lote mínimo de venda por produto, preço, prazo de entrega, prazo de pagamento, custos de tributos e fretes incidentes sobre os produtos, para que a loja possa oferecer para o cliente o melhor produto com bom preço e ao mesmo tempo atender as necessidades de reposição de estoque da loja. Sendo feito todo este estudo baseando-se na melhor oferta, existe a possibilidade de oferecer o melhor preço para o cliente.

A loja Guindani Materiais tem três concorrentes fortes: Cooperativa Santa Clara (que tem preços baixos em alguns produtos, entrega e vínculo com os produtores rurais como pontos favoráveis e mau atendimento, desorganização da loja, e baixo poder de negociação com o cliente como pontos desfavoráveis); Loja Casa Nostra (possui o serviço de entrega, boa localização, e a loja é bem organizada, estes são seus pontos favoráveis; valores elevados de alguns produtos e estoque local limitado, caracterizam-se como pontos desfavoráveis); AG Estofados (possui serviço de entrega e boa localização como pontos favoráveis, mas o vendedor não passa confiabilidade para os clientes, os preços são bastante elevados – estes são pontos desfavoráveis). Como oportunidades, baseando-se no negócio dos concorrentes, é manter o atendimento personalizado da loja Guindani Materiais, busca por produtos de excelente qualidade para oferecer para os clientes, oferecer preços melhores. O único serviço que os concorrentes têm que a Guindani não tem, é a entrega com caminhão próprio. Uma das oportunidades de crescimento, seria reativar o serviço de entrega.

Quanto aos fatores econômicos a nível nacional, decorrentes do contexto econômico atual, sabe-se que a indústria de materiais de construção no país começou o ano em baixa com relação ao mesmo mês no ano passado, e no segundo mês continuou tendo quedas. Existem expectativas para que o setor melhore. Sabe-se que o incentivo para as famílias adquirirem ou construírem seu bem imóvel próprio financiado pela Caixa Econômica Federal, não está tão aquecido quanto nos últimos anos, muito pelo contrário. Grande parte das construções que movimentavam o setor da construção civil eram dos programas de financiamento do governo, estes que atualmente estão sem incentivo. Também, construções de maior porte ou de custo mais elevado não estão sendo executadas devido aos portadores de recurso financeiro próprio estarem sendo mais cautelosos no âmbito de investimentos de bens imóveis neste momento, ou mantendo seus recursos em rendimentos de aplicações ou poupanças. Caso não aconteça um breve aquecimento econômico, existem chances de não haver melhora no setor, em virtude de os recursos para circulação estarem estagnados.

Quanto aos fatores político-legais, pode-se dizer que a empresa é realmente bastante afetada por este setor, pois as decisões econômicas, mudanças ou de leis, leis fiscais, tributárias, trabalhistas entre outras afetam a empresa. Neste momento, e neste regime tributário o qual a empresa Guindani está inserida (Sociedade Limitada), o recolhimento de impostos é obrigatório, sendo paga mensalmente a Guia do Simples Nacional (onde estão embutidos oito Impostos - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS); Imposto Sobre Serviços (ISS); Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ); Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); PIS; Imposto sobre Produto Industrializado (IPI). O Imposto Simples Nacional é calculado sobre o faturamento da empresa, ou seja, é 2,64% sobre o faturamento mensal, e a guia é emitida para o 20º dia do mês subsequente. Outro imposto que a empresa paga é o ICMS interestadual, quando adquire mercadorias de outros estados, e quando há diferença de tributação é gerada uma guia para o 23º dia do segundo mês após a compra, com o valor de diferença dos tributos.

No setor tecnológico, foi destacada acima a modalidade de compras online. Para o consumidor, torna-se algo realmente vantajoso pela comodidade de comprar sem sair de casa, pagar mais barato e pesquisar bastante sobre o produto que almeja comprar. Para as lojas físicas, as compras online são uma ameaça, pois os valores praticados por muitas vezes são mais baixos que nas lojas físicas, os e-

commerces não trabalham com estoque à pronta entrega e sim com pedidos nas fábricas após os clientes efetuarem os pedidos, ou seja, não precisam investir valor de giro para obter produtos de venda, também não precisam de espaço físico para acomodar produtos se trabalharem desta forma. Muitas pessoas já se habituaram a comprar online, porque os preços são mais convidativos e porque é seguro.

Outro dos fatores principais que envolvem a decisão de compra do consumidor é a sua classe social, que determina o posicionamento do cliente diante de alguns produtos ou serviços, devido ao seu poder de compra. De maneira geral, podemos dizer que, quanto mais escassa for a condição financeira do cliente, mais restritas serão as suas necessidades de aquisição de bens. As pessoas tendem a buscar representatividade em todos os aspectos da vida, e assim, elas procuram também os serviços ou produtos que mais se ajustem à sua condição social.

A seguir estão listadas algumas das oportunidades e ameaças que podem beneficiar os esforços da empresa e contribuam para seu desempenho:

Oportunidades:

- a) Expectativas positivas com relação ao crescimento econômico, perspectivas de mais vendas;
- b) Falta de atenção dos concorrentes com relação ao atendimento, ponto que pode ser visto como uma oportunidade de fortalecer a relação com o cliente;
- c) Oportunidades de negociação com construtoras para ter mais clientes fixos em carteira;
- d) Fidelização de clientes com trabalho de marketing;
- e) Vendas On-line, para agregar vendas fora da cidade.

Ameaças:

- a) Concorrentes com bons preços, boa localização, mais estoque disponível e serviço de entrega próprio;
- b) Crise econômica, impossibilitando alguns clientes de adquirirem bens de consumo de maior valor;
- c) Vendas on-line com valores mais convidativos e boas condições de pagamento;
- d) Elevada carga tributária sobre as vendas.

4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL – GUINDANI MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Neste capítulo, serão abordados temas como: Administração Geral, Área de Marketing, Operações, Materiais, Área de Gestão de Pessoas e Finanças, tais temas serão explanados de acordo com teorias de alguns autores e também será descrita a forma com a qual a empresa Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações trabalha com cada aspecto da abordagem da administração geral.

Quadro 5 - Administração Geral

(continua)

ADMINISTRAÇÃO GERAL
Literatura Base
<p>- Estrutura organizacional é o sistema formal de tarefas e relacionamentos de autoridade que controla como as pessoas coordenam suas ações e usam os recursos para atingir os objetivos organizacionais; controla também a coordenação e as formas de motivação. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2019)</p> <p>- Em conformidade com Oliveira (2018), a dimensão do planejamento estratégico está relacionada com as funções relacionadas pela empresa. Podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros e o tempo do planejamento pode ser de longo, médio e curto prazo. As características do planejamento podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro. O planejamento pode ser conceituado como um processo – considerando os aspectos abordados, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.</p> <p>-Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização e por isso mesmo pode até ser confundido com o processo de tomada de decisões. (PEREIRA, 2010)</p>
Principais Características
<p>- Administração Geral: A administração geral tem suas diretrizes fixadas desde o início das atividades da loja matriz, e permanece igual. Existe um planejamento, o qual é utilizado para formulação das diretrizes de atendimento, vendas, marketing, organização da loja, cobrança, entrega de produtos, resolução de problemas, planilhas de controle de contas a pagar, contas a receber, emissão de notas fiscais, pagamentos mensais, custos fixos, percentuais de impostos, e relatórios de pagamentos mensais.</p> <p>- Organização: A estrutura da organização é formal, pois abrange normas, métodos e processos de trabalho, como concebidos pelos criadores da organização. O organograma geral da empresa, que se divide em Direção Geral, Gerência, Balconista e Auxiliar Geral. O diretor geral é o responsável legal e fundador da empresa, as decisões do gerente são tomadas em conjunto com ele. O gerente, efetua pagamentos, pedidos junto aos fornecedores, formula estratégias de vendas e tem autonomia de trabalhar com uma margem maior de descontos para os clientes. O balconista, é também auxiliar administrativo, dentre suas funções estão os relatórios de caixa, planilhas de entrada e saída de recursos financeiros, entrada e saída de notas fiscais, caixa, atendimento e vendas para clientes, orçamentos para clientes, orçamentos de fornecedores, controle de contas a pagar e contas a receber, execução de atividades de marketing, organização da loja. O auxiliar geral, em conjunto com o balconista trabalha para que tudo flua conforme as instruções da gerência, ou seja, ajuda no atendimento dos clientes, faz entregas no estoque interno e estoque externo, confere quantidades de materiais, ajuda a manter a loja organizada, e zela pela limpeza.</p> <p>- Planejamento Estratégico: A Guindani Materiais não possui um planejamento estratégico atualizado formalizado e documentado. Em épocas passadas eram feitas reuniões com os funcionários delineando suas funções, metas de vendas, atendimento entre outras regras da loja.</p>

(conclusão)

<p>A loja possui um Planejamento Estratégico informal, onde direção e gerência sabem os pontos que devem ser atingidos e passam as diretrizes verbalmente aos funcionários.</p> <p>Missão: Realizar o sonho dos clientes sempre obtendo lucros.</p> <p>Visão: Disposição para mudança e crescimento no próximo ano.</p> <p>Valores: Ética, transparência, confiança, honestidade.</p> <p>- Sistema de Informações: A loja possui um sistema de gestão integrado, o Sul Software. Este sistema de informações possui toda a movimentação de estoque, pedidos, notas fiscais de saída, contas a receber, contas a pagar, notas fiscais de entrada, movimentação de produtos, informações sobre produtos, códigos fiscais e tributação de produtos, entre outros relatórios gerenciais. Existe uma dependência muito grande com o software, pois nele constam muitas informações da loja, e estas são utilizadas a todo momento.</p>	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento personalizado; - Autonomia para descontos maiores; - Disposição para aquisição de mercadorias de acordo com a necessidade do cliente; - Localização da loja em ponto favorável; e - Organização interna da loja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência do serviço de entrega próprio; - Falhas na reposição do estoque faltante por não autorização de aquisição pelo financeiro; e - Custo para aquisição de mercadorias com valor mais elevado que os concorrentes, em virtude da quantidade comprada.

Fonte: Autora (2019)

Quadro 6 - Área de Marketing

(continua)

ÁREA DE MARKETING
Literatura Base
<ul style="list-style-type: none"> - "O marketing envolve a identificação e a satisfação de necessidades humanas e sociais. " (KOOTLER; KELLER, 2018) - Processo de criação, distribuição, promoção e precificação de bens, serviços e ideias para facilitar a satisfação nas relações de troca com clientes e desenvolver, e manter, relações favoráveis com <i>stakeholders</i> em um ambiente dinâmico. (PRID; FERRELL, 2016) <p>Pesquisa de Mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conforme Sebrae (2019), todas as decisões sobre novos empreendimentos, contém um certo grau de incerteza, tanto sobre informações quanto consequências. Por este motivo, é necessário que exista uma pesquisa de mercado, cujo o objetivo é orientar o empreendedor nas estratégias que serão tomadas. As vantagens da pesquisa de mercado são: Conhecer o perfil do cliente; Perceber a estratégia dos concorrentes e observar seus pontos fortes e fracos; Analisar os fornecedores e empresas que fornecem produtos e serviços; Dimensionar o mercado, para identificar o segmento mais lucrativo; e Definir o público-alvo. (SEBRAE, 2019) - A pesquisa de marketing é uma ferramenta para obter a eficiência das campanhas de persuasão. É por essa razão que as grandes agências de publicidade mantêm departamentos de pesquisa de marketing. (DIAS et al., 2012) - O objeto de consumo é sempre um produto ou serviço. Produto, segundo prevê o Código de Defesa do Consumidor, é qualquer bem, móvel ou imóvel, material ou imaterial. Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2019) - Análise de Pareto: Conforme Cláudio Henrique (2010), a curva ABC, ou Análise de Pareto, ou Regra 80/20 é um estudo que foi desenvolvido por Joseph Moses Juran, um consultor da área da qualidade que identificou que 80% dos problemas são geralmente causados por 20% dos fatores. O nome "Pareto" vem de uma homenagem ao economista italiano Vilfredo Pareto, que em seu estudo observou que 80% da riqueza da Itália estava na mão de 20% da população. A Curva ABC recebeu este nome em decorrência da metodologia utilizada, pois os produtos estão divididos em 3 classes: Classe A: de maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total; Classe B: com importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30% do total; e Classe C: de menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total. No entanto, o mesmo autor cita que os estes itens não podem ser encarados como uma regra matematicamente fixa e exata, pois eles podem variar organização para organização nos percentuais descritos. O uso mais comum da curva ABC se dá no gerenciamento de estoques, para que o controle seja mais apurado.

(continua)

- Em acordo com Las Casas (2013), na abordagem de preço de valor, os profissionais de marketing agregam valor ao produto, mantendo determinado preço. Algumas empresas oferecem produtos de qualidade e preços inferiores, porém, para que não existam prejuízos é necessária a existência de um processo de redução de custos. Também é preciso conhecer o mercado e os concorrentes para manter os preços constantemente baixos. Os preços devem ser determinados considerando os custos e a demanda, adequando-os ao mercado, pois acima de determinado nível os clientes optam pela aquisição de produtos substitutos. As possibilidades a seguir, existem para determinação de preços.

***Preço de margem (*mark-up*):** uma margem padrão é adicionada aos custos visando cobrir despesas e proporcionar lucros, porém há utilização desse método não considere aspectos como a concorrência e as oscilações do mercado.

***Política de preços:** os administradores precisam seguir para determinação dos preços, políticas compatíveis com os objetivos almejados, isso permite certa consistência nas decisões.

***Preço Psicológico:** Quando um consumidor passa por uma loja e vê anunciados preços quebrados, como R\$ 3,99 ou R\$ 8,99, está diante de preços psicológicos. O objetivo é de dar a sensação de que os consumidores estão pagando menos do que os preços redondos como 4, ou 9.

***Preço único:** Os administradores devem decidir a respeito da flexibilidade de seus preços. Deve-se optar se a empresa irá ter apenas um preço ou variar conforme negociação.

***Preço de linha:** Esta é uma política muito utilizada por varejistas, pois os produtos são oferecidos em diferentes faixas de preços. Isso proporciona uma segmentação de mercado com base em clientes que podem optar por diferentes linhas de preços.

***Preço geográfico:** São usados de acordo com as condições de embarque e das responsabilidades de pagamento de despesas correspondentes aos fretes, seguros e manuseio. Uma das condições mais usadas é o FOB (*free on board*), onde quem paga o frete é o comprador. Quando a empresa vendedora contrata o seguro e se responsabiliza pelo frete e demais despesas, a venda é na modalidade CIF (*cost, insurance and freight*). (LAS CASAS, 2013)

-A comunicação faz parte da estratégia de negócios das empresas e das políticas das instituições. A organização tem interesse em ser notícia, e os meios de comunicação querem atingir determinados receptores. O produto só passa a existir quando aparece nos cartazes publicitários, outdoors, no rádio, na TV e na internet. (CHINEM, 2010)

-Venda por telefone: Muitas empresas se utilizam o telefone para realizar suas vendas. O telefone, com indivíduos bem treinados, poderá constituir forte arma de vendas da empresa. Recentemente fala-se muito no Brasil do telemarketing, que enfatiza este veículo como importante elemento de comunicação. Algumas editoras e consórcios vendem seus produtos principalmente por telefone. (LAS CASAS, 2012)

-De acordo com Giga Conteúdo (2017) a comunicação formal de maneira geral é escrita, segue modelos pré-determinados e sua movimentação é registrada e documentada. Toda comunicação, seja ela externa ou interna, que siga padrões e modelos determinados pela organização é uma comunicação formal. Em toda organização é possível a implementação da comunicação formal. Contudo, independente da vontade dos gestores, a comunicação informal sempre irá existir e até certo ponto poderá ser benéfica, desde que os gerentes saibam utilizá-la em favor da organização. (GIGA CONTEÚDO, 2017)

De acordo com Las Casas (2012), existem influências internas e externas em uma organização que afetam a atividade de vendas. São influências internas:

a) Composto de marketing: um produto complexo pode exigir que o departamento de vendas contrate vendedores bem preparados para realizar o trabalho de vendas, com vendedores de elevado nível técnico.

b) Recursos da Companhia: a equipe de vendas pode ser reduzida se a empresa não tiver condições de aumentar sua capacidade de produção ou tiver dificuldades financeiras, porém, maior abundância pode estimular a agressividade nas vendas. Além do marketing, o nível de formação dos funcionários do setor também afetam as vendas.

c) A atitude da administração: Alguns gestores dão bastante atenção ao departamento de vendas, e outros não.

d) Localização do departamento de vendas no organograma: é variável, de acordo com o grau de importância que o departamento recebe dentro da organização. O departamento de marketing também recebe influências externas, como o acirramento da concorrência, que pode determinar a necessidade de uma equipe de vendas com formação de mais alto nível para eu preste um serviço diferenciado. É importante acrescentar outros aspectos, tais como fornecedores, varejistas, intermediários, agências do governo, comunidade financeira, imprensa e público em geral.

-O planejamento de vendas é bem semelhante ao plano de vendas, porém, o planejamento é o

(continua)

momento de estruturação do plano de vendas em si. Na prática, serão respondidas algumas perguntas: O que vender? Quem comprará? Qual a quantidade que precisa ser vendida? Quais os valores dos produtos? Quem será encarregado de vender o produto? Como será feita a entrega?

Essas são as perguntas básicas que precisam ser “respondidas” antes de qualquer planejamento de vendas. (CASA DA CONSULTORIA, 2019)

-A equipe de vendas tem contato direto com os clientes, e juntamente com os gestores, é fundamental que saiba qual é a necessidade do cliente, para que se possa prestar um atendimento mais efetivo e ter um diferencial com relação aos seus concorrentes. (MARQUES, 2018)

-A análise de vendas permite observar a rentabilidade de um determinado produto, e qual o seu índice de representatividade nos resultados mensais. Sendo assim, pode-se verificar qual é o giro dos produtos no mês e efetuar um bom planejamento de estoque e promoções para alavancar as vendas. (CLOUD, 2017)

-O pós-vendas é muito importante para a fidelização de clientes. Manter um pós-vendas de qualidade é essencial para que a empresa possa manter o faturamento conforme o planejado e manter a boa reputação da marca. (GABRIEL, 2018)

-Manter o contato com o cliente, para que sejam feitas pesquisas de satisfação, e estar preparado para possíveis reclamações (os clientes insatisfeitos são os que vão revelar as falhas e os pontos de melhoria do negócio). Criar um atendimento personalizado e tratar cada cliente como se fosse único. Caso surja algum problema ao longo da negociação ou após, a empresa precisa ter profissionais preparados e assumir a responsabilidade, e apresentar uma solução rápida.. (DIGITALKS, 2017)

-Canal de distribuição é a área do marketing encarregada de colocar o produto adequado no momento e no local em que ele for necessitado pelos consumidores, essas atividades começam quando a organização opta pelo tipo de canal que será usado para distribuir fisicamente seus produtos. A principal função de um canal de distribuição é fazer com que o produto chegue rapidamente ao local em que os consumidores esperam encontrá-lo. **Sistema de distribuição direta:** a empresa não usa intermediários, pois ela vende seus produtos diretamente aos consumidores finais; **Sistema de distribuição exclusiva:** a empresa utiliza um ou poucos intermediários exclusivos a fim de atender a segmentos específicos do mercado consumidor (representantes comerciais ou redes de lojas, as quais tenham a exclusividade na distribuição do produto); **Sistema de distribuição intensiva:** Visa colocar o produto no maior número possível de pontos de venda e é adequado para produtos de alto consumo, de compra frequente e preços unitários relativamente baixos. (SANTOS, 2011)

Principais Características

- **Pesquisa de Mercado:** Atualmente, não está sendo feita pesquisa de mercado na loja Guindani Materiais.

- **Produtos / Serviços:** Dentre os produtos vendidos na loja, estão: areia, cimento, argamassas, cal, tijolos, blocos de concreto, tubos de concreto, fossas, tanques, telhas, vergalhões de ferro, pisos, azulejos, reservatórios de água, mangueiras, forro de pvc, tubos para esgoto, água fria e água quente (e todas as suas peças), louças sanitárias, pregos, arames, ferragens, ferramentas, esquadrias, colas, material elétrico em geral, tintas, impermeabilizantes, metais sanitários e de cozinha; chuveiros elétricos, aquecedores de água, fogões à lenha, eletrodomésticos, móveis, estofados, colchões e decorações.

- **Percentual de Representatividade Por Linha de Produtos:** Os produtos com maior volume de vendas são: argamassas, tijolos, tubos, conexões, metais e louças sanitárias, tintas, fogões à lenha, eletrodomésticos, móveis, colchões, decorações, ferragens, ferramentas, ferro, areia, brita e pisos, não necessariamente nesta ordem.

- **Análise de Pareto:** pode-se dizer que 80% do valor do faturamento é proveniente da venda dos seguintes produtos (Produtos A): colchões, móveis, fogões à lenha, pisos, louças sanitárias, tintas, metais sanitários e eletrodomésticos, areia e brita, obtendo pontuações maiores os primeiros três itens; 15% do faturamento (Produtos B) é decorrente da venda dos seguintes produtos: (tubos e conexões, decorações, argamassas e ferragens); e 5% do faturamento (Produtos C) provém da venda de ferramentas, ferro e tijolos.

- **Preço:** Na loja Guindani Materiais, todas as linhas de produtos têm o seu *mark-up* determinado, porém, alguns deles são precificados de acordo com as condições do mercado para que se assemelhem com os valores da concorrência. O preço psicológico, é bastante utilizado nos produtos com base neste estudo de preços. O preço de linha, também, quando há mais de um padrão de produtos para oferecer aos clientes. Sempre há uma possível negociação com os clientes para não perder a venda, dando atenção especial aos descontos.

- **Comunicação:** A comunicação com os clientes da loja Guindani Materiais é feita através do

(conclusão)

telefone, por meio de ligações ou por meio de mensagens utilizando o aplicativo Whatsapp, carta para os inadimplentes via correio; entrega de folders com produtos da loja nas residências dos clientes, e a loja também tem redes sociais para comunicar-se com seus clientes de forma a mostrar seus produtos pelo Facebook e Instagram. Com os fornecedores, a comunicação é feita através de telefone, e-mail, Skype e Whatsapp. Na loja Guindani Materiais, a comunicação na maior parte do tempo, é informal.

- **Vendas:** A empresa está localizada em um local de bastante tráfego de pessoas. A loja possui um mix de produtos para venda bastante diversificado em relação aos concorrentes, e procura manter os estoques em dia, conforme o financeiro permite. O público-alvo são moradores do centro da cidade e bairros próximos, bem como os moradores do interior, em sua maioria adultos, com mais de 18 anos.

- **Planejamento de Vendas:** Atualmente não está sendo feito planejamento de vendas na loja Guindani Materiais, quantificando metas de vendas. Porém, sabe-se o que será vendido, quem vai comprar (público-alvo), valores dos produtos condizentes com os do mercado, e quem venderá, se existir necessidade de entrega, é feito contato com um parceiro terceirizado que fará a entrega.

- **Equipe de Vendas:** Na loja Guindani Materiais, a equipe de vendas recebe as diretrizes para dar aos clientes um atendimento padrão e diferenciado para cada cliente. De acordo com o *feedback* dos clientes, o atendimento é um ponto forte da loja, pois cada cliente recebe atenção e atendimento personalizado. A equipe de vendas é remunerada com salário fixo, sem comissões sobre as vendas. Não estão sendo realizados treinamentos por parte da empresa e nem treinamentos de fornecedores relacionados aos seus produtos. A loja conta com uma equipe de vendas com experiência profissional, a gerente com mais de 20 anos de experiência em vendas, e a balconista com 10 anos de experiência de vendas neste ramo, contando também com o apoio de mais um balconista em treinamento.

- **Análise de Vendas:** Atualmente não está sendo feito o registro da análise de vendas em documentos formais.

- **Pós-Vendas:** Atualmente, não está sendo realizado nenhum trabalho de pós-vendas, existe contato com os clientes por meio de redes sociais, para que lembrem da empresa. Também é feito um contato com os clientes por meio de telefonemas, convidando-os para vir até a loja e conferir as novidades.

- **Canal de Distribuição:** A loja Guindani Materiais trabalha com o sistema de distribuição direta, pois os clientes que adquirem as mercadorias na loja normalmente usam para consumo final. Os clientes quando adquirem mercadorias pesadas ou volumosas, são informados de que a loja não possui serviço de entrega ativo. Sendo assim, cabe ao cliente decidir como irá retirar e transportar a mercadoria, ou a loja indica um parceiro, que faz a entrega e cobra os fretes, a vantagem é que ele está sempre disponível. A loja possui meio de transporte, mas desde o ano de 2012, a diretoria optou por não oferecer mais este serviço, por ter a necessidade de manter um funcionário para a função de entrega.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Existe atenção voltada ao marketing, pois há uma preocupação com a divulgação dos produtos, e é feito um folder e os clientes são convidados a visitarem a loja, tanto com o envio do folder como ligações; - A loja comercializa um <i>mix</i> bastante amplo de produtos, e busca mantê-lo sempre completo para atender clientes que busquem artigos de construção, móveis e decorações; - A linha de produtos cuja venda traz um índice de representatividade maior para as vendas, é a de colhões; - Política de preços praticada de acordo com as condições de mercado; - Boa comunicação com os clientes; - Boa localização para comércio; - Equipe de vendas com experiência; e - Pós-vendas em fase de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> - A loja não possui setor de exclusivo de marketing; - Não está sendo feita pesquisa de mercado; - Ausência de planejamento de vendas com metas; e - Ausência de análise detalhada de vendas.

Fonte: Autora (2019)

Quadro 7 - Área de Operações

(continua)

ÁREA DE OPERAÇÕES
<p>Literatura Base</p> <p>- Gestão operacional consiste na prática de gerir as operações da empresa de maneira constante, procurando mantê-los otimizados e internalizados pelos colaboradores. Ela é uma parte da administração e não pode ser desconsiderada quando pensamos no bom funcionamento de uma empresa. Vale lembrar que uma empresa é como um ser humano e suas partes são como os sistemas dentro do nosso organismo. Se algo não funciona bem, isso influenciará outras partes do processo. Por isso, a gestão operacional se mostra tão significativa, pois um mínimo problema na área operacional da organização pode gerar desgastes em outros processos operacionais e até na área estratégica. A gestão operacional demanda um bom conhecimento dos processos da empresa, por isso é necessária a existência de fluxogramas que tornem os processos da organização mais visuais. A gestão operacional é de responsabilidade do gerente de operações, que deve fazer as análises e o controle de todas as operações da empresa. É claro que o gerente não vai conseguir estar presencialmente em todos os lugares para conseguir ficar de olho em tudo que está acontecendo. Por conta disso, ele pode contar com algumas ferramentas para medir o desempenho da equipe. Como a gestão operacional está dentro da área de qualidade da empresa, as ferramentas de qualidade se tornam bem úteis para o controle do gerente de operações. (MASCI CONSULTORIA, 2017)</p> <p>- Conforme Marques (2018), a criação de um plano de ação com foco em alcançar um objetivo desejado é o que melhor configura o processo de planejamento, pois este, combinado com previsão, preparação e ação é uma grande ferramenta para as empresas. O planejamento organizacional é um contínuo e sistemático processo de planejar o futuro, organizando as atividades necessárias para a execução dos planos e monitorando os resultados dos planos. Assim sendo, é fundamental que a empresa desenvolva um Planejamento Organizacional eficaz. Para que isso ocorra, ela deve conhecer bem o seu negócio e mercado de atuação, ter missão, visão e valores bem definidos, e metas e objetivos congruentes.</p> <p>- <i>Layout</i> de loja é o resultado da organização mercadológica de um espaço comercial, desde os aspectos arquitetônicos até os detalhes da decoração, passando pela disposição dos produtos e ajudando a definir a forma como a loja pretende ser vista pelo consumidor. (ROCHA; MOLA, 2018)</p> <p>- Para Rocha e Mola (2018), além da localização o <i>layout</i> também é um meio de atração do cliente à loja, pois um <i>layout</i> bem estruturado contribui para apresentar de forma clara seu posicionamento. Um bom <i>layout</i> envolve tanto a organização da vitrine quanto a circulação do cliente por um estabelecimento comercial, e desenvolvê-lo de forma estratégica contribuirá para a avaliação das ofertas pelo comprador e o aumento da produtividade dos espaços e para a redução dos custos operacionais.</p>
<p>Principais Características</p> <p>- Planejamento, programação e controle: Atualmente, não está sendo feito planejamento de vendas com quantificação de metas. As compras são feitas com base na demanda, e existe uma limitação no volume de compras para não carregar as contas a pagar no mês subsequente. As atividades de cada funcionário estão estabelecidas de acordo com as normas da loja, e se houverem atividades extras a aquelas habituais são passadas para quem irá executar. Existe um processo de atendimento padronizado, sempre buscando atender os clientes da melhor forma (tratar o cliente como o convidado é a norma). Quando as mercadorias adquiridas chegam na loja, são acondicionadas em seus devidos lugares de acordo como está estabelecido no layout da loja, após codificadas e inseridas no sistema de gestão integrado.</p> <p>- Fluxo de atendimento: Quando o cliente entra na loja, em seguida é abordado pelo vendedor que irá atendê-lo. O vendedor dá as boas vindas ao cliente, e questiona sobre qual produto o cliente precisa. Após obter a informação sobre o que trouxe o cliente até a loja, o vendedor busca o produto na prateleira, ou estoque, faz o pedido no programa de gestão financeira, encaminha-o até o caixa para o pagamento da mercadoria, entrega para o cliente sua compra e finaliza o atendimento agradecendo a preferência. Caso o produto que o cliente solicitou esteja em falta, ou não faça parte do mix de produtos da loja, o cliente é avisado assim que o produto chega ou é feito o pedido exclusivo junto aos fornecedores para atender o cliente. O horário de atendimento da loja, é de segunda à sexta, das 8:00 até 11:45 no turno da manhã, e 13:30 até 17:45 no turno da tarde; e nos sábados das 8:00 às 11:45 no turno da manhã. Não é oferecido aos clientes estacionamento particular.</p> <p>- Layout: O <i>layout</i> interno da loja Guindani Materiais, é composto por duas salas comerciais.</p>

(conclusão)

Possui estoque interno acondicionado no porão e estoque externo no pátio atrás da loja. À direita, está a parte mais antiga da loja, onde a grande maioria dos produtos são materiais de construção, porém, bem na parte frontal direita, estão expostas cozinhas de MDF e alguns eletrodomésticos; e logo atrás delas estão mercadorias como peças diversas para instalação hidráulica, esgoto e instalação elétrica; mais ao centro estão em expositores as ferramentas, material elétrico como luminárias e chuveiros, torneiras, lavadoras de roupas, vasos sanitários e balcões de banheiro, a no lado esquerdo desta loja estão as tintas, amostras de pisos e máquinas de pigmentar e agitar tintas. Entre as duas lojas, há uma sala onde estão expostos os móveis de madeira para cozinhas. Ao lado esquerdo, está a sala nova onde estão expostos somente móveis, decorações e colchões. Na parte direita estão localizados guarda-roupas, camas de madeira e camas box, com colchão. Na parte central, estão expostos os estofados e mesas para salas de jantar. Na parte esquerda, estão expostas mais camas, estantes e balcões. Na parte de trás, estão os roupeiros e alguns móveis de quarto. As decorações estão expostas por toda a loja, tapetes, quadros e alguns objetos sobre as mesas de centro, canto e jantar.

- **Garantia e Assistência Técnica:** Quando o cliente retorna para a loja com algum produto adquirido com defeito, e o produto realmente está com defeito de fabricação, as providências tomadas são: fazer a troca por um produto novo, o cliente assina o pedido de assistência técnica, e retira o produto novo. A próxima etapa, é solicitar a troca com o fornecedor daquele determinado produto. Com alguns fornecedores, esse processo é rápido, pois ao solicitar a assistência, o pós-vendas já entra em contato para resolver a situação, solicita nota de devolução e manda coletar a mercadoria para troca. Em outros fornecedores, o processo é mais burocrático e lento, com a exigência de ter um número maior de itens para que seja autorizada a devolução, emitida a nota de devolução, coleta de mercadoria e retorno de nova mercadoria para a loja. A equipe de vendas da loja sempre procura resolver todas as solicitações dos clientes da melhor forma possível, para evitar qualquer descontentamento por parte do cliente.

- **Gerência de Reclamações:** Sempre que aparece alguma reclamação, a gerência procura resolver, e ao mesmo tempo resguardar os princípios do estabelecimento. Ouvir o cliente, resolver a reclamação e finalizar o assunto de forma que nenhuma das partes fique prejudicada. Tudo é resolvido de uma maneira que o problema não seja propagado como forma de informações negativas para os outros clientes da loja.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Processo de atendimento padronizado; - Boa organização com relação a layout e produtos; - Atendimento rápido; e - Facilidade de negociação com os fornecedores com relação as assistências técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de Planejamento de vendas com quantificação de metas.

Fonte: Autora (2019)

Quadro 8 - Área de Materiais

(continua)

ÁREA DE MATERIAIS
<p>Literatura Base</p>
<p>- A gestão de materiais compreende o abastecimento contínuo dos itens que entram nas empresas, sejam para fabricação dos produtos ou para subsidiar todas as ações que dependam de materiais para serem realizadas como matéria prima, materiais de escritório, do setor de vendas como embalagens e afins, do setor de limpeza, atendimento, etc. A finalidade da gestão de materiais é a otimizar os investimentos em estoques, pois os custos que a empresa possui para funcionar, nada mais são do que e o capital empregado em mercadorias ou produtos que estão sujeitos a degradação, depreciação ou vencimento. O uso eficiente dos meios de planejamento e controle são um dos principais objetivos desta atividade e com isto, é possível contribuir para a maximização do lucro sobre o capital investido. Na gestão de matérias ganha destaque a função compras, pois o início do lucro ou prejuízo começa no momento em que a compra é realizada, já que caso seja bem sucedida a economia auxiliará proporcionando um custo menor sobre o cálculo do preço de venda e mais ou menos recursos para efetivação do trabalho na organização. (MERLONE, 2019)</p>

(conclusão)

<p>- Planejamento de Aquisição de Materiais / Produtos de Venda: A aquisição de produtos para venda é feita em duas situações: estoque baixo ou faltante; ou solicitação de clientes. Quando o estoque está baixo, é feito um levantamento geral dos produtos daquele setor (um exemplo, é o setor de canos e conexões para água e esgoto). Normalmente, após ter sido feito o levantamento dos produtos, são feitos orçamentos afim de levantar preços de fornecedores diferentes para saber qual é o mais vantajoso em termos de preço, qualidade, condições de pagamento e prazo de entrega. Após a decisão do melhor fornecedor, é efetuado o pedido. Quando o pedido chega na loja, imediatamente a mercadoria é conferida de acordo com a Nota Fiscal, após isso, é inserida no estoque do programa de gestão financeira, e todo o estoque físico é codificado e acomodado nas prateleiras ou expositores, junto com os demais produtos de seu <i>mix</i>.</p> <p>- Critérios para Aquisição dos Materiais: Critério da demanda (estoque baixo ou solicitação de clientes). Não estão sendo adquiridos produtos para manter grande volume de estoque atualmente, é comprado só o necessário para atender a demanda por um período de tempo.</p> <p>- Controle dos Materiais: O controle de estoque é feito no sistema de gestão integrada. Ao chegar na loja, o produto é inserido no estoque do programa, que é baixado conforme é vendido. A entrada de produtos para venda é feita por meio de aquisição com nota fiscal. Os materiais são armazenados agrupados conforme <i>mix</i> de fornecedores. Os produtos estão expostos nas prateleiras e expositores dentro da loja; armazenados no estoque interno, que fica no subsolo (material pesado, que necessita de bastante espaço para ser acondicionado e abrigo de luz e umidade, como pisos, tubos, reservatórios; ou materiais pesados que precisam ser armazenados separadamente do tráfego de pessoas, como cimento, cal e argamassas); ou armazenados no estoque externo (material pesado que precisa de bastante espaço, porém não necessita de área coberta, como tijolos, areia, brita, ferro, entre outros). Todos os materiais são codificados e inseridos no seu grupo de produtos no sistema de gestão informatizado da empresa, por exemplo, no grupo 07 estão listados todos os revestimentos cerâmicos e porcelanatos, por exemplo: 07001 – Piso tamanho x, marca x, e junto com esta descrição constam informações como: estoque, valor de custo, impostos incidentes, valor à vista, valor à prazo, data de cadastro do produto, data da última entrada, listagem de notas fiscais com números com seus respectivos custos, NCM (nomenclatura comum mercantil). Cada grupo de produtos tem seu <i>mark-up</i> definido baseado nos preços compatíveis do mercado.</p> <p>Não está sendo feito controle de rotação dos estoques em documento formal, mas a direção tem conhecimento dos produtos que são mais vendidos.</p>	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Bom controle de estoque; - Estoque bem armazenado (tanto externo, como interno); e -Bons fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aquisição de materiais pelo critério de demanda: pedidos com volume baixo de mercadoria; e -Ausência de controle de rotação de estoque.

Fonte: Autora (2019)

Quadro 9 - Área de Gestão de Pessoas

(continua)

ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS
Literatura Base
<p>-De acordo com Marques (2019), a área de gestão de pessoas é responsável por administrar e gerir o capital humano das organizações, e é o local por onde todos os processos pessoais de todos os colaboradores passam dentro da organização. Uma empresa é feita de pessoas, e estas que irão garantir o sucesso ou não nos negócios da empresa. Fazer a Gestão de Pessoas é uma garantia de que todas as necessidades dos funcionários serão atendidas e de que os mesmos estarão dentro dos cargos e funções que têm a capacidade para exercer.</p> <p>-O estilo de liderança é sobre como os líderes se comportam e controlam o comportamento dos liderados. Essa teoria aborda os três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal. (BANOV, 2019)</p> <p>Ambiente autocrático: líder determina as regras, atividades, objetivos, companheiros de trabalho e formas de execução. O líder tem comportamento dominador e o ambiente é de controle.</p> <p>Ambiente democrático: normas, regras, atividades e execução eram discutidas e decididas pelo grupo, estimuladas pelo líder. O líder fornece apenas orientações e recomendações. Líder participativo, procura ser um elemento natural do grupo.</p> <p>Ambiente <i>laissez-faire</i> ou liberal: o líder apenas fornece o material de trabalho e só dá</p>

(continua)

informações quando procurado. Não participa das atividades ou de suas atribuições, e todas as atividades ficam a cargo do grupo com completa falta de participação do líder. (BANOVA, 2019)

-O absenteísmo está ligado ao índice de faltas, atrasos e saídas dentro do horário de expediente estipulado em contrato. Essas faltas, independentemente de serem justificadas ou não, contam como absenteísmo para a empresa. Quando ocorre com frequência, afeta a produtividade e traz prejuízos. Afinal, a organização está pagando por um trabalho que não é realizado. Isso pode afetar a entrega de projetos e o relacionamento com os clientes. Também conhecida como *turnover*, a rotatividade é a substituição dos funcionários da empresa, seja por decisão do empregado ou do empregador. O cálculo da taxa de rotatividade leva em consideração o número de empregados desligados e o total de colaboradores da empresa, chegando a um índice percentual. A rotatividade é um forte indicador da estrutura interna de uma organização. Ela pode dar pistas sobre o nível de satisfação dos funcionários. (XERPA, 2019)

-Para Xerpa (2019), recrutamento é a parte do processo cuja função é atrair candidatos mais capazes para preencher vagas que estão em aberto em uma empresa, e seu objetivo é encontrar o maior número de pessoas qualificadas para ocupar um cargo, de modo a aumentar as chances de conseguir um funcionário que se encaixe bem na estrutura da empresa. Este processo é contínuo, não só quando a empresa está precisando de funcionários. A seleção é a segunda parte do processo, e ocorre quando há um certo número de candidatos previamente recrutados para a vaga e possui o objetivo de escolher quem ocupará o cargo em questão. Essa escolha é feita por meio de uma ampla gama de processos e técnicas de recrutamento e seleção.

-Cada cargo tem o seu valor em uma organização. E para remunerar com justeza e equidade os ocupantes de cada cargo, a organização precisa conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos que existem em sua estrutura levando também em consideração a situação de mercado, ou seja, como os cargos são remunerados em outras organizações similares. Como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidade, a Administração de Salários é um assunto que envolve a organização em sua totalidade, repercutindo em todos os seus níveis e setores. Assim, pode-se definir Administração de Salários como o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. Essas estruturas de salários deverão ser equitativas e justas. Para tanto, deverão apresentar um duplo equilíbrio: interno e externo. (CHIAVENATO, 2009)

-Treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. (CHIAVENATO, 2016)

-Para Chiavenato (2016), o treinamento não pode ser feito ao acaso ou simplesmente para zerar carências imediatas de conhecimentos, habilidades ou atitudes, pois o treinamento deve ter objetivos: preparar as pessoas para execução imediata das tarefas peculiares, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, mudar a atitude das pessoas no sentido de criar um clima mais satisfatório entre elas, aumentar a sua motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência.

-Um estudo sobre motivação foi realizado por alguns professores americanos. Os autores procuraram determinar quais os principais fatores que impulsionam os profissionais de vendas para o trabalho, com vontade e garra. Os resultados encontrados foram os seguintes:

•**Tarefas claras:** este fator considera que as pessoas gostam de trabalhar em organizações que estabelecem claramente o que se espera delas, em termos de resultados de trabalho.

•**Necessidade de realização:** é uma característica adquirida pelo indivíduo, que, por alguma razão, estabelece como objetivos vencer na vida, alcançar os mais altos degraus do sucesso.

•**Remuneração por incentivos:** cria forte ligação entre recompensa (e muitas vezes reconhecimento) e esforço despendido através de resultados reais de vendas.

•**Boa administração:** aquela que utiliza critérios adequados de recompensa e exerce liderança. Ainda de acordo com o estudo, a supervisão que adquire liderança é aquela que:

1. Fixa metas.
2. Estabelece critérios de avaliação.
3. Causa empatia.
4. Demonstra conhecimento.

-Algumas outras atividades colaboram com o nível de motivação dos vendedores, como o esforço para melhorar o nível de comunicação com a empresa, reuniões de vendas, convenções de vendas,

(continua)

elaboração de concursos, planos de carreiras, entre outras. (LAS CASAS, 2019)	
Principais Características	
<p>- Estilo de Administração: O estilo de liderança é autocrático, porém, não se enquadra em um regime de total rigidez. Os líderes possuem regras, atividades e objetivos já esquematizados, porém, há uma grande aceitação de ideias vindas dos funcionários, que possam ser favoráveis para a empresa. Na loja, existe integração de pessoas e o desempenho humano é valorizado. Há um acompanhamento avaliativo constante das atividades dos funcionários e sempre há <i>feedbacks</i> dos resultados.</p> <p>- Rotatividade e Absenteísmo: A loja é uma empresa pequena, e neste momento não é possível ter um parecer preciso sobre rotatividade e absenteísmo. Sempre que algum funcionário precisa faltar, informa à gerência com antecedência sua necessidade de se ausentar por determinado período e o motivo. Sendo assim, a pessoa que assumirá as atividades de quem faltou estará preparada para a sobrecarga de trabalho.</p> <p>- Sistema de Recrutamento e Seleção: Na loja Guindani Materiais, os processos de recrutamento e seleção são feitos pela gerência. Normalmente quando um possível candidato à vaga procura a empresa para deixar seu contato ou se inscrever para algum cargo, ele preenche uma ficha cadastral (com nome, filiação, idade, escolaridade) ou a gerência procura se informar de possíveis candidatos por meio de indicação.</p> <p>- Remuneração e Benefícios: Na loja, a remuneração dos funcionários é paga de acordo com o mercado (valor que se assemelhe a cargos de mesma função de empresas do mesmo ramo), e também são dados bônus e gratificações de desempenho aos funcionários, ou seja, são recompensas em dinheiro como gratificação pelo bom trabalho do funcionário. No momento, a loja não está trabalhando com remuneração comissionada, apenas com salário fixo.</p> <p>- Motivação e treinamento: Atualmente não está sendo feito treinamento dos funcionários na loja, e sim, reuniões rápidas com os gestores com a finalidade de alinhar os assuntos gerais e motivar para um resultado mais favorável.</p>	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de liderança organizado, possui regras claras; - Integração das pessoas; - Valorização do desempenho humano; - Acompanhamento avaliativo constante; - Baixo índice de rotatividade e absenteísmo; e - Remuneração condizente com o mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de treinamentos dos funcionários.

Fonte: Autora (2019)

Quadro 10 - Área de Finanças

(continua)

ÁREA FINANÇAS
Literatura Base
<ul style="list-style-type: none"> - Para Dias (2019), o departamento financeiro é aquele que administra os recursos de uma empresa, fazendo o controle da tesouraria, dos investimentos e dos riscos, planejamento financeiro da companhia e divulgação de seus resultados. A função do departamento financeiro é garantir recursos para que a empresa possa cumprir seus objetivos. - O departamento financeiro é o responsável por lidar com todas as questões relativas as finanças, visando o alcance dos objetivos da empresa. (DIAS, 2019) - A gestão de caixa, é um setor do departamento financeiro, que é responsável pelo fluxo de caixa da empresa, ou seja, faz o controle diário das entradas e saídas de dinheiro. (DIAS, 2019) - Em acordo com o site Deps Tecnologia (2017), a política de crédito é um documento com uma série de critérios e condições definidos pela empresa para aprovar ou negar a concessão de crédito para os clientes. A venda a prazo é uma modalidade comum no mercado, mas para que seja segura, é

(continua)

preciso eliminar riscos que um cliente pode oferecer ao negócio. O recurso de política de crédito é utilizado para ajudar e eliminar os riscos e aumentar as vendas. Tornar o processo mais rigoroso até acertar as contas vai ajudar a reduzir os casos de inadimplência e evitar que a situação financeira tome proporções mais críticas.

- Os custos em uma empresa se dividem entre variáveis e fixos (os variáveis correspondem a tudo que é gasto para produzir ou comercializar o produto ou serviço, como impostos sobre a mercadoria ou comissões para vendedores; e os custos fixos são gastos rotineiros como funcionários, aluguel, entre outros). O controle de gastos é essencial para fornecer as informações necessárias sobre a rentabilidade e desempenho das atividades da empresa. (SEBRAE NACIONAL, 2018)

- De acordo com Marion (2018), dentro de uma empresa os administradores tomam decisões importantes vitais para o sucesso do negócio, e por este motivo, há necessidade de dados, informações corretas e subsídios que contribuam para uma boa tomada de decisão. A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios que contribuem para a tomada de decisões. A Contabilidade é a linguagem dos negócios. Mede os resultados das empresas, avalia o desempenho dos negócios, dando diretrizes para tomadas de decisões.

- Para Blb Brasil (2016), uma análise precisa de indicadores financeiros é fundamental para uma gestão de negócios estratégica e eficaz. Por meio da coleta e análise de dados relevantes para o negócio, é possível acompanhar de perto o desempenho da empresa ao longo do tempo e repensar estratégias e planejamentos que não estiverem proporcionando os resultados esperados em tempo hábil.

-De maneira geral, os indicadores financeiros são divididos em quatro grandes grupos, de acordo com a origem dos dados e os objetivos finais de sua análise. São eles:

Indicadores de rentabilidade: permitem o conhecimento dos lucros da empresa em relação ao nível de vendas, ativos e capital investido..

Indicadores de estrutura de capital: analisam o endividamento da empresa, sua capacidade de gerar caixa suficiente para cobrir os juros de suas dívidas e garantir seu crescimento e expansão.

Indicadores de liquidez: comprovam a capacidade da empresa em cumprir suas obrigações de curto prazo dentro do vencimento.

Indicadores de atividade: medem a velocidade com que as contas da empresa são transformadas em vendas ou caixa. Dentro de cada uma dessas categorias, existem **diferentes indicadores financeiros** que, quando calculados, trazem respostas referentes aos objetivos do grupo ao qual pertencem. (BLB Brasil, 2016)

- O retorno das vendas reflete o desempenho operacional. A **ROS** é mais comumente referida como "margem de lucro líquido" ou "margem de lucro operacional". A equação padrão pode ser escrita como o lucro líquido antes dos juros e impostos divididos pela receita total de vendas. Para ver se um ROS é forte ou fraco, ele precisa ser comparado ao longo do tempo ou entre concorrentes. As empresas mais eficientes tendem a ter os maiores valores de ROS. (MONEY, 2017)

- Um investidor analisa o **ROE** para determinar com que eficácia um investimento retorna valor. É um dos índices financeiros mais úteis, particularmente para os investidores de valor. O ROE pode ser calculado dividindo o lucro líquido pelo patrimônio líquido. (MONEY, 2017)

- O retorno sobre investimento, ou **ROI** (em inglês, "*return on investment*") é uma métrica usada para medir os rendimentos obtidos a partir de uma determinada quantia de recursos investidos. Este cálculo mostra quanto a empresa ganhou ou perdeu em relação ao que investiu e administrar futuros investimentos. (MEU SUCESSO.COM, 2014)

- Índice de retorno do **EBITDA**, é um indicador de desempenho da entidade utilizado no mercado financeiro, que é determinado com base nos dados da DRE. EBITDA em inglês significa *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*. Esse índice relata o percentual das vendas que se transforma em EBITDA, em uma visão gerencial de sua essência, representa o lucro antes dos capitais de terceiros (acresce os juros) e antes da participação do governo (soma os impostos sobre o lucro). (ALMEIDA, 2019)

- Existem custos e despesas sobre as quais os gestores têm pouca ou nenhuma ação, pois resultam ou de decisões em tempos passados, como toda estrutura do ativo permanente que resulta em custos de depreciação, junto da qual podem ser agregados os custos escriturais com amortização e exaustão, ou provenientes de estratégias definidas pelos proprietários. LEMES JUNIOR; CHEROBIM; RIGO, 2018)

-Para Lemes Junior, Cherobim e Rigo (2018), **EVA** (*Economic Value Added* ou Valor Econômico Adicionado) é um indicador financeiro utilizado quando se utiliza as Demonstrações Financeiras para

(continua)

obter os índices destinados à análise de resultados de um investimento, no quesito relacionado às Despesas Financeiras, são inseridas somente as despesas provenientes de utilização de capitais de terceiros. A técnica do EVA insere como despesa financeira o custo do capital próprio também, além do custo do capital de terceiros.

- O planejamento em uma empresa é essencial, para que imprevistos não afetem tanto a empresa, não tratando apenas assuntos relacionados a finanças, ele contribui significativamente para que o planejamento estratégico tenha êxito, sendo inicialmente a longo prazo e direcionado para decisões de curto prazo. (GRUPO TREINAR, 2019)

Principais Características

- **Gestão de Caixa:** O fluxo de caixa é controlado diariamente na empresa, assim a direção tem conhecimento e controle do recurso disponível diário. As contas a receber e contas a pagar são controles feitos mensalmente, para apurar quanto a empresa está devendo e valores a receber no mês. Neste momento, não estão sendo planejadas estratégias de aplicação de excedentes e nem financiamentos.

- **Aprovação de Crédito:** Na loja Guindani, qualquer abertura de crediário requer preenchimento da ficha cadastral do cliente, como nome, endereço, CPF, RG, filiação, renda e após isso é efetuada uma consulta ao Serasa (empresa responsável por reunir informações em sua base de dados sobre as pessoas físicas e jurídicas que estão com dívidas financeiras), e somente após a autorização da direção, é liberado o crediário. Atualmente, como medida não estão sendo abertos novos crediários, porém, a loja trabalha com parcelamentos mais estendidos com o uso de cartões de crédito ou cheques. A estratégia adotada pela empresa para evitar a inadimplência de alguns clientes, foi fazer vendas parceladas apenas com cartão de crédito e cheque, e não liberar novos crediários, mantendo alguns antigos que fazem seus pagamentos em dia. Todos os produtos da loja têm seu valor à vista e valor de crediário, ou seja, quem compra à vista paga menos pelo produto, e quem parcela paga o juro embutido. Se o cliente faz orçamentos antes de comprar determinado produto, a gerência tem autonomia de fazer um desconto maior do que o valor à vista para vender para o cliente, muitas vezes por um valor muito menor do que o do concorrente. Todos os dias são colocados produtos na vitrine externa, para que chamem a atenção dos clientes e os atraiam para dentro da loja. Embora a loja trabalhe com mercadorias em estoque, algumas vezes os clientes buscam produtos muito específicos (por exemplo: estofado sob medida, tela sob medida, peça específica de algum mecanismo) ou até mesmo algum produto que está faltando no estoque da loja, e quando estes problemas surgem, a instrução é: “não perder a venda”, sempre existe a possibilidade de fazer pedido daquele produto junto aos fornecedores, ou seja, se o cliente pode aguardar alguns dias até o produto chegar, ele será atendido.

- **Custos:** A loja tem o seu *mark-up* para cada setor de produtos, onde ao custo são acrescidos impostos + frete + *mark-up* = preço de venda. O *mark-up* dos produtos é revisado constantemente para que o produto de venda não fique com um preço muito acima ou abaixo dos concorrentes que vendem o mesmo produto. Quando se compra de um fornecedor cujo preço é mais elevado (distribuidoras, por exemplo), o *mark-up* é reduzido para que o valor não se exceda ao valor praticado pela concorrência. Para a formação dos preços, também é feito um comparativo entre os valores de venda praticados na loja e os valores de venda dos concorrentes, para que os preços não se distanciem muito causando impacto na opinião dos clientes. Existe a necessidade de encontrar fornecedores que ofereçam preços melhores.

- **Contabilidade:** A loja utiliza os serviços contábeis de um escritório de contabilidade que localiza-se no município de Veranópolis. Todos os anos são feitas análises de demonstrações financeiras, como Balanço Patrimonial e DRE (Demonstração do resultado do exercício). Além de fazer relatórios contábeis e demonstrações dos resultados, o escritório também emite guias de impostos e recibos de pagamentos de salários. Existe um bom relacionamento com os funcionários do escritório de contabilidade, pois eles sempre estão disponíveis para sanar dúvidas e ajudar no que for preciso, com relação a atendimento e informações contábeis.

- **Indicadores Financeiros:** Atualmente, na loja Guindani Materiais não estão sendo desenvolvidos cálculos que envolvam os indicadores financeiros citados acima, porém, há interesse em análise dos fatores para cálculo.

- **Planejamento Financeiro e Orçamentário:** Na loja Guindani, é feita uma projeção dos custos fixos mensais, pois todos os meses, os dados de custos fixos são tabelados em uma planilha denominada “Balancete Mensal” (Figura nº 21) . No final do ano, sabe-se a média mensal de quanto foi gasto em cada custo fixo (telefone, impostos, salários). No próximo ano, já se sabe a informação

(conclusão)

aproximada de quanto será necessário para cobrir os custos fixos. Há alguns anos atrás, quando a construção civil estava mais aquecida, eram feitos pedidos de material com mais frequência junto aos fornecedores, e a cada pedido o seu valor já era empenhado para pagamento a fim de evitar surpresas nas contas a pagar. Era feito um planejamento para compras de reposição de estoque, comprometendo 75% do faturamento do mês que passou, ou seja, se em um mês fosse vendido R\$ 100.000,00, o valor designado para aquisição de mercadorias no próximo mês seria R\$ 75.000,00.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">- Fluxo de caixa controlado diariamente;- Credíário controlado;- Flexibilidade nas condições de pagamento;- Mark-up definido, procurando se manter na média de preços da concorrência; e- Planejamento financeiro e orçamentário definido.	<ul style="list-style-type: none">- Ausência de análise de indicadores financeiros.

Fonte: Autora (2019)

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO

Neste capítulo, serão abordados assuntos como Análise Swot e Canvas, e as teorias abordadas serão relacionadas com atividades da loja Guindani Materiais para identificar pontos estratégicos da empresa. Logo após, serão apresentados tema e contextualização do problema, bem como objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

5.1 ANÁLISE SWOT

A matriz SWOT ou Matriz FOFA é um dos modelos mais utilizados para a tomada de decisão estratégica, é um acrônimo de *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threads* (ameaças). (CAETANO, 2016)

“Esse modelo é adotado pelas organizações com propósito de torná-las capazes de compreender o ambiente interno, quanto às suas forças e fraquezas, e o ambiente externo, no que diz respeito as oportunidades e ameaças. ” (CAETANO, 2016)

Para CAETANO (2016) os critérios de base da matriz Swot são:

- a) Forças: experiências e competências das pessoas que interagem com a empresa; recursos financeiros os quais a organização dispõe; produtos e serviços que a empresa oferece; imagem da instituição ou de seus membros perante as comunidades locais.
- b) Fraquezas: falta de recursos financeiros ou bens materiais; indisponibilidade de pessoas qualificadas para atividades na organização; problemas operacionais internos; foco deficiente de determinados produtos; problemas de imagem da organização perante seu público.
- c) Oportunidades: aproximação da empresa com seu público-alvo, tornando mais fácil o reconhecimento de seu produto; desenvolvimento de novos serviços, mediante implementação de novas estruturas ou rearticulação das existentes; parcerias estabelecidas com o poder público ou com a iniciativa privada.
- d) Ameaças: subculturas arraigadas que impedem as mudanças; imprevisibilidade de fatores externos; diversificação do crime tratando-se de segurança pública.

A matriz SWOT não possibilita apenas conhecer o cenário vigente da organização, mas principalmente prospectar, por meio da elaboração de planos estratégicos. Sendo assim, ela não se resume a um estudo momentâneo e finito e, por isso, a organização deve manter essa ferramenta em constante uso, uma vez que cada um dos elementos trabalhados pode variar ao longo do tempo, seja pela ação da própria instituição, seja por ações externas, como a economia e outros fatores sociais. (CAETANO, 2016, p.127)

Quadro 11 - Matriz Swot

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ponto Forte 1 • Ponto Forte 2 • Ponto Forte 3 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ponto Fraco 1 • Ponto Fraco 2 • Ponto Fraco 3
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade 1 • Oportunidade 2 • Oportunidade 3 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ameaça 1 • Ameaça 2 • Ameaça 3

Fonte: CAETANO (2016), p. 126

Para CHIAVENATO (2014) “Quase sempre a análise SWOT é feita periodicamente pelas empresas junto aos seus executivos e funcionários para mapear sua situação diante dos ambientes geral e de tarefa.”.

A partir dos objetivos da empresa e analisando-se as oportunidades e ameaças ambientais de um lado e as potencialidades e vulnerabilidades internas de outro, a administração consegue visualizar um balizamento que ajuda a definir ou redefinir as alternativas de estratégias para ações da empresa, pois a missão e a visão organizacional balizam todo o processo de formulação estratégica. (CHIAVENATO, 2014)

Para Oliveira (2017), a análise SWOT é uma técnica que pode ser utilizada pelo consultor para a realização do diagnóstico da empresa. Trata-se de um tipo de observação da empresa, e seu objetivo é fazer a identificação dos pontos fracos e fortes da organização. A análise SWOT é a análise geral dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e das ameaças encontradas na organização, onde podem ser verificados os ambientes internos e externos da organização. A análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico e planejamento estratégico, que identifica fraquezas e forças do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

5.1.1 Análise Swot da Guindani Materiais

Na análise Swot, ou Matriz Fofa, foram levantados diversos pontos fortes e pontos fracos internos da empresa, bem como oportunidades e ameaças que interferem no funcionamento da empresa em virtude de acontecimentos no ambiente externo. O Quadro nº 8 traz a relação de todos os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades que foram constatados até o momento.

Quadro 12 - Matriz Swot Guindani Materiais

(continua)

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento Personalizado; • Autonomia para descontos maiores nas vendas; • Disposição para aquisição de mercadorias de acordo com a necessidade do cliente; • A loja está localizada em um ponto central da cidade; • Organização em todos os processos internos; • Existe atenção voltada ao marketing, pois há uma preocupação com a divulgação dos produtos, e é feito um folder e os clientes são convidados a visitarem a loja, tanto com o envio do folder como ligações; • A loja comercializa um <i>mix</i> bastante amplo de produtos, e busca mantê-lo sempre completo para atender clientes que busquem artigos de construção, móveis e decorações; • A linha de produtos cuja venda traz um índice de representatividade maior para as vendas, é a de colhões; • Política de preços praticada de acordo com as condições de mercado; • Boa comunicação com os clientes; • Boa localização para comércio; • Equipe de vendas com experiência; • Pós-vendas em fase de melhoria; • Processo de atendimento padronizado; • Boa organização com relação a layout e produtos; • Atendimento rápido como diferencial competitivo; • Facilidade de negociação com os fornecedores com relação as assistências técnicas; • Bom controle de estoques; • Estoque bem armazenado (tanto externo, como interno); • Bons fornecedores parceiros, com 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência do serviço de entrega próprio; • Falhas na reposição do estoque faltante por não autorização da aquisição pelo financeiro; • Custo para aquisição de mercadorias mais alto em virtude da quantidade comprada; • Não está sendo feita pesquisa de mercado; • Ausência de planejamento de vendas com metas; • Ausência de análise detalhada de vendas. • Ausência de planejamento de vendas com quantificação de metas; • Aquisição de materiais pelo critério de demanda: pedidos com volume baixo de mercadoria; • Ausência de controle de rotação de estoque. • Ausência de treinamentos dos funcionários. • Ausência de análise de indicadores financeiros.

<ul style="list-style-type: none"> • produtos de qualidade e entrega rápida; • Estilo de liderança organizado, possui regras claras; • Integração das pessoas; • Valorização do desempenho humano; • Acompanhamento avaliativo constante; • Baixo índice de rotatividade e absenteísmo; • Remuneração condizente com o mercado. • Fluxo de caixa controlado diariamente; • Crediário controlado; • Flexibilidade nas condições de pagamento; • Mark-up definido, procurando se manter na média de preços da concorrência; • Planejamento financeiro e orçamentário definido. 	
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expectativas positivas com relação ao crescimento econômico; • Falta de atenção dos concorrentes com relação ao atendimento; • Oportunidade de negociação com construtoras; • Vendas online para agregar vendas; • Fidelização de clientes com trabalho de marketing. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes com bons preços e serviço de entrega; • Crise Econômica; • Vendas On-line, sites que vendem produtos similares ou iguais com valores mais baixos; • Portadores de recursos não estão gastando o dinheiro; • Elevada carga tributária sobre as vendas.

Fonte: Autora (2019)

Na matriz Swot (Figura 22) foram analisadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e de acordo com o resultado da matriz, os pontos críticos (em vermelho) necessitam de ação imediata para melhoria, os pontos para acompanhamento (em amarelo) necessitam de atenção, e os demais (verde e azul) estão sob controle. Os pontos fortes e pontos fracos na Matriz Swot, são aqueles que mais têm importância na relação de forças e fraquezas citados nos setores do microambiente.

A escolha dos pontos fortes e fracos inseridos na matriz Swot, dizem respeito a atributos presentes na empresa onde é visível que os concorrentes falham, e as fraquezas são atributos que os concorrentes tem como força e faltam na empresa Guindani Materiais.

Os pontos fracos mais visíveis e que afetam diretamente nas vendas são:

- a) Ausência de serviço de entrega próprio – recurso disponível nos concorrentes;

- b) Falhas na reposição de estoques – quando a loja deixa de vender uma mercadoria para um cliente, ele buscará no concorrente, este que fornecerá o produto ao cliente e estreitará seu laço de relacionamento por fornecer um produto que supra a necessidade dele.
- c) Ausência de planejamento de vendas com metas – este ponto é observado em muitos comércios, onde existe esforço dos vendedores para vender mais. Pode existir uma necessidade de planejamento de vendas e alavancar o faturamento da empresa.
- d) Aquisição de materiais pelo critério de demanda: o volume de compras da empresa está sendo relativamente baixo comparado a outros anos, e usando o critério de demanda, muitas vezes parte dos estoques não é suprido, e quando o cliente necessita de determinado produto que não se encontra em estoque, e o cliente não pode aguardar a mercadoria chegar, ele comprará no concorrente.

Como pontos fortes escolhidos para a matriz Swot, podemos descrever:

- a) Atendimento personalizado para os clientes: muitas pessoas conhecem e comentam sobre o atendimento da loja, levando em consideração rapidez do atendimento e conhecimento técnico sobre os produtos.
- b) Equipe de vendas com experiência: este atributo conta muito positivamente e contribui para que o atendimento seja mais satisfatório para os clientes, para que eles se sintam bem informados sobre a mercadoria que estão adquirindo.
- c) Bons fornecedores: a loja possui fornecedores muito antigos, que cresceram e diversificaram seus mix de produtos, e buscam entregar qualidade para os clientes. Também possui fornecedores novos excelentes. Mas o que realmente é levado em consideração, é se o produto oferecido pelo fornecedor atende as necessidades dos clientes e se tem boa qualidade.
- d) Atendimento rápido: atributo positivo que agrada a todos os clientes.
- e) Boa localização para comércio: A loja está localizada em local de fácil acesso, bastante espaço para estacionamento, e com fluxo de pessoas.

Conforme análise da Matriz SWOT, pode-se identificar aspectos que necessitam de ação imediata da empresa, sendo que os pontos críticos identificados na matriz estão relacionados a dois pontos fracos.

Como podemos analisar na matriz, em ambiente de crise, existe a ausência de serviço de entrega próprio, ligado a ameaça concorrentes, pois o serviço de entrega não disponibilizado pela loja Guindani, é um serviço disponibilizado pelos concorrentes, levando vantagem muitas vezes por poderem entregar o produto que o cliente precisa imediatamente, fortalecendo este diferencial.

Outro ponto fraco crítico relacionado aos concorrentes, refere-se à loja Guindani ter falhas na reposição de seus estoques, pois toda vez que um cliente busca por um produto na loja e ele está faltando no estoque, e o cliente não pode aguardar até aquele produto chegar, ele vai buscá-lo na concorrência, que vai vender o produto para ele. A imagem que o cliente terá da loja é de que há descuido com o estoque, e que o mix de produtos do concorrente é mais completo.

Com relação aos pontos críticos, sobre oportunidades para vendas futuras, seriam negociação com construtoras e fidelização de clientes com trabalho de marketing, porém, o que vem impossibilitando estas oportunidades seria justamente a ausência de entrega e algumas falhas na reposição dos estoques.

Outros pontos que requerem atenção e que precisam de acompanhamento, são planejamento de vendas com metas, treinamentos de funcionários, aquisição de estoques para reposição. Porque estes pontos podem fortalecer a atividade de vendas da loja, visto que quanto mais treinados os funcionários forem, melhor podem atender os clientes, deixando-os mais satisfeitos, e da mesma forma ter estoque disponível quando o cliente precisa também é um ponto muito favorável, elevando a satisfação do cliente, com produtos à pronta entrega.

Também precisam ser acompanhados os concorrentes, pois existe um descuido dos concorrentes com relação ao atendimento, e isso pode ajudar na fidelização dos clientes da loja Guindani.

Existem expectativas positivas com relação ao crescimento econômico, porém, uma certa atenção é exigida em vários pontos para que este crescimento colabore para as vendas da loja.

Figura 4 - Matriz Swot da Guindani Materiais de Construção

FATORES CRÍTICOS		PONTOS FRACOS					PONTOS FORTES			
		Ausência de serviço de entrega próprio	Falhas na reposição de estoques	Ausência de Planejamento de vendas com metas	Ausência de treinamentos de funcionários	Aquisição de materiais pelo critério de demanda (baixo volume)	Atendimento Personalizado para os clientes	Equipe de vendas com experiência	Bons Fornecedores	Atendimento rápido
AMEAÇAS	Concorrentes	CRÍTICO	CRÍTICO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
	Crise Econômica	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
	Vendas On-line	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
	Portadores de Recursos não estão gastando dinheiro	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
	Elevada carga tributária sobre as vendas	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
OPORTUNIDADES	Expectativas Positivas com relação ao crescimento Econômico	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
	Desleixo dos concorrentes com relação ao atendimento	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
	Oportunidade de Negociação com construtoras	CRÍTICO	CRÍTICO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
	Fidelização de clientes com trabalho de marketing	CRÍTICO	CRÍTICO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO

LEGENDA	
CRÍTICO	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA
ATENÇÃO	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO
SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO

Fonte: Autora (2019).

Quando se analisa as linhas com pontos mais críticos (análise horizontal), temos o seguinte:

- Concorrentes: (ponto crítico marcado duas vezes) – os concorrentes são uma ameaça que tem um impacto crítico nas vendas, pois os concorrentes abrangem uma grande parte das vendas, por possuírem serviço de entrega boa gestão de estoques.
- Oportunidade de negociação com construtoras: (ponto crítico marcado duas vezes) - esta oportunidade seria vista como uma forma de aumentar

os clientes fixos em carteira mensalmente, porém, o impedimento é novamente a falta de serviço de entrega e a reposição de estoques.

- c) Fidelização de clientes com trabalho de marketing: (ponto crítico marcado duas vezes) – a empresa não tem um setor específico para o marketing, ou seja, tem produtos bons a oferecer, e eles não estão sendo divulgados de maneira eficaz. A loja está trabalhando na entrega de folders na casa dos clientes e está fazendo postagens nas redes sociais para divulgar os produtos.

Quando se analisa as colunas com pontos mais críticos (análise vertical), temos o seguinte:

- a) Ausência de serviço de entrega próprio: (ponto crítico marcado três vezes) - pontos que os clientes valorizam é a empresa ter um serviço que os proporcione comodidade, ou seja, receber em casa o produto adquirido na loja sem se preocupar com o meio de locomoção.
- b) Falhas na reposição de estoques: (ponto crítico marcado três vezes) - o cliente se sente satisfeito também, quando ele vai até uma loja e encontra o produto que estava procurando, por isso, manter os estoques em dia é primordial para garantir a satisfação e fidelização dos clientes.

5.2 CANVAS

A ferramenta de construção e análise de modelos de negócio mais difundida, utilizada tanto para a *Business Model Generation* (BMG). Também conhecida por *BusinessModel Canvas*, trata-se de uma ferramenta gráfica que relaciona os elementos essenciais de um negócio e estimula a criatividade. Foi desenvolvida por Osterwalder e Pigneur, e um grupo de colaboradores de 45 países. A ferramenta propõe uma distribuição dos elementos do negócio em quatro grandes áreas: infraestrutura, oferta, clientes e finanças – e estas quatro grandes áreas são subdivididas em nove blocos, que são organizados em um quadro de ideias, de uma forma simples e intuitiva facilitando a compreensão desses elementos e das relações existentes entre eles. Este quadro permite a análise detalhada do negócio e facilita sua descrição e apresentação para investidores ou colaboradores. Também facilita a manipulação do modelo de negócio e a criação de novas alternativas estratégicas e a geração de inovação. (CÂNDIDO et al., 2016)

De acordo com Carrasco et. At., (2014), o modelo de negócio CANVAS é uma ferramenta que mostra ao empreendedor a visão geral da empresa em nove blocos, descritos em uma folha de papel mostrando concisão a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Esses blocos cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Os nove blocos de análise da ferramenta BMG são:

- 1) Segmentos de clientes:** diferentes segmentos alvo, grupos de pessoas físicas ou jurídicas que o empreendimento pretende alcançar, associados por características, comportamentos ou necessidades comuns. A atuação pode ser para a massa, para um nicho, segmentada, diversificada ou multilateral.
- 2) Proposição de valor (oferta):** grupos de produtos, bens ou serviços que o empreendimento poderá oferecer por criarem valor e atender às necessidades dos segmentos alvos. Podem ser similares às ofertas já existentes no mercado, com atributos diferentes ou podem ser propostas inovadoras, mas devem seguir a orientação estratégica da empresa.
- 3) Canais:** de que maneira a empresa se relaciona com os diversos segmentos de clientes e como chega a cada um deles para entregar suas propostas de valor e seus produtos ou serviços? Neste bloco, são descritos os canais de vendas, a distribuição, a comunicação e o relacionamento com os clientes.
- 4) Relacionamento com clientes:** o tipo de relação que a empresa deseja estabelecer com cada segmento de clientes. A relação pode ser pessoal, pessoal dedicada, *self-service*, através de comunidades ou seguindo um modelo de cocriação.
- 5) Fluxo de ganhos (caixa):** quais as políticas comerciais e como se dá a geração de caixa da empresa em suas relações comerciais com cada segmento de clientes: venda, taxa de uso ou de assinatura, locação, licenciamento, taxa de corretagem ou anúncios.
- 6) Recursos-chave:** definem os ativos necessários para que as proposições de valor possam ser entregues aos segmentos de clientes. Os recursos-chave podem ser físicos, intelectuais, humanos ou financeiros. Podem ser próprios, arrendados ou adquiridos da rede de parceiros.

- 7) **Atividades-chave:** atividades que o empreendimento precisará desempenhar para funcionar. São as ações mais importantes que devem ser realizadas pela empresa para que o modelo de negócio gere os resultados esperados. Podem ser atividades de produção, de prestação de serviços ou de plataforma.
- 8) **Rede de parceiros:** rede de fornecedores e parceiros necessários para o funcionamento do modelo de negócio. Inclui não apenas as parcerias entre comprador e fornecedor, mas também as alianças estratégicas e as *joint ventures* para desenvolvimento de novos negócios.
- 9) **Estrutura de custos:** apontamento de todos os custos incidentes sobre o modelo de negócio. Esses custos serão mais facilmente determinados após a definição dos recursos-chave, das atividades-chave e das relações de parceria. (CÂNDIDO et al., 2016)

O modelo de negócios é um conceito já amplamente difundido que ajuda o empreendedor a definir os principais detalhes da empresa. Assim, a estruturação acontece de maneira mais prática, pois o Canvas é a metodologia que torna todo esse processo mais intuitivo, destrinchado e facilmente visualizado, trata-se de uma ferramenta simples cuja proposta de auxiliar o empreendedor a ter uma observação mais ampla da empresa, desde seus objetivos principais até o segmento em que ela está inclusa. (ROCK CONTENT, 2019)

De acordo com Dornelas et al. (2015), o modelo de negócio Canvas foi criado e proposto originalmente por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Empresas maiores buscam modelos de negócios comprovados. A sugestão é para as empresas menores utilizarem o Canvas, que pode ajudar muito em análise de oportunidades. A integração do Canvas com o plano de negócios pode ser uma alternativa para se obter rapidamente planos de negócios simples e completos. O modelo de CANVAS segundo Dornelas et al. (2015) pode ser visualizado na Figura 23.

Figura 5 - Modelo de Ferramenta BWG - Canvas

Parceiros-chave	Atividades-chave	Propostas de valor	Relacionamentos com os clientes	Segmentos de clientes
<i>Quem são seus parceiros-chave? Quem são seus fornecedores-chave? Quais recursos-chave adquirimos de nossos parceiros? Quais atividades nossos parceiros realizam?</i>	<i>Quais atividades nossa proposta de valor requer? Quais são nossos canais de distribuição? Como é o relacionamento com o cliente? Quais são as fontes de receita?</i>	<i>Que valores entregamos aos nossos clientes? Quais problemas dos nossos clientes ajudamos a resolver? Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes? Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos? O que/qual é o nosso mínimo produto viável?</i>	<i>Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes? Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos? Como esses relacionamentos estão integrados no nosso modelo de negócio? Qual é o custo envolvido?</i>	<i>Para quem nós criamos valor? Quem são nossos mais importantes clientes? Quais são nossos clientes típicos/padrão?</i>
	<p style="text-align: center;">Recursos-chave</p> <i>Quais recursos-chave nossa proposta de valor requer? Canais, relacionamentos, modelo de receita?</i>		<p style="text-align: center;">Canais</p> <i>Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados? Como outras empresas chegam até eles hoje? Quais canais funcionam melhor? Quais canais são mais eficientes em custo? Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes?</i>	
<p style="text-align: center;">Estrutura de custos</p> <i>Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio? Quais recursos-chave são os mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?</i>		<p style="text-align: center;">Fontes de receita</p> <i>Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar? O que eles estão comprando/pagando hoje? Qual é nosso modelo de receita? Quais são nossas políticas de preços?</i>		

Fonte: DORNELAS (2015), p. 17

5.2.1 CANVAS da Guindani Materiais

Nos nove blocos da Ferramenta Canvas da loja Guindani Materiais, estão descritos, conforme o Quadro nº9:

- 1) **Parceiros-chave:** Entregador terceirizado, pois a loja não está utilizando serviço de entrega próprio, então existe a necessidade de ter uma parceria forte com um entregador que tenha disponibilidade para atender os chamados da loja; Os fornecedores também são parceiros, pois a loja depende do atendimento dos fornecedores, para que enviem o produto no tempo combinado para que a loja tenha os produtos para oferecer para os clientes.
- 2) **Atividades-chave:** O atendimento em conjunto com os produtos de qualidade formam a atividade chave para ter um diferencial e manter os clientes ligados à loja.

- 3) **Propostas de valor:** A Guindani busca oferecer como valor a confiabilidade, a presteza no atendimento e produtos e serviços com qualidade aliados a uma tradição de mais de 40 anos.
- 4) **Relacionamento com os clientes:** Os clientes da loja são conquistados com o bom atendimento. A loja mantém um bom relacionamento com os clientes, para que sempre que precisarem de materiais de construção, seja qual proporção for, lembrem que a loja tem o produto que eles precisam, tanto em construção como em móveis.
- 5) **Segmentos de clientes:** o público-alvo da loja, são os moradores da cidade de Cotiporã.
- 6) **Recursos-chave:** Espaço físico, disponibilidade de estoques, variedade de produtos, bom relacionamento com os clientes.
- 7) **Canais:** Os produtos são vendidos ao cliente dentro da loja. É feita uma divulgação dos produtos através de folders impressos enviados diretamente para a casa do cliente que já é conhecido na loja e para possíveis clientes que ainda não adquiriram produtos na loja. Nas redes sociais (Facebook e Instagram) são postadas fotos dos produtos. São feitas ligações via telefone para convidar os clientes para virem para a loja.
- 8) **Estrutura de Custos:** Custos fixos: Encargos sociais, software de gestão integrado, escritório de contabilidade, salários, telefone; conta de energia elétrica, conta de água; Custos variáveis: impostos sobre venda de mercadorias, taxas, entre outros.
- 9) **Fontes de Receita:** Comercialização de mercadorias para construção civil (tanto material de construção pesado quanto acabamentos), móveis e decorações.

Quadro 13 - Canvas Guindani Materiais

Parceiros-chave Entregador terceirizado, para que a loja entregue seus produtos para os clientes; Fornecedores (fábricas e distribuidoras) para aquisição de mercadorias para revenda.	Atividades-Chave Bom atendimento; Oferecer aos clientes produtos de qualidade;	Propostas de valor Confiabilidade; Presteza no atendimento; Produtos e serviços de qualidade.	Relacionamento com clientes Clientes conquistados com o bom atendimento.	Segmentos de Clientes O público-alvo, é os moradores da cidade de Cotiporã, que necessitem de qualquer produto relacionado a construção, mobília ou decoração de sua casa.
	Recursos-chave Espaço Físico; Disponibilidade de Estoques; Variedade de Produtos; Bom relacionamento com clientes.		Canais A venda para o cliente é feita dentro da loja, a divulgação dos produtos é feita através de redes sociais, folders impressos e contatos telefônicos.	
Estrutura de Custos Custos fixos e variáveis (impostos, encargos sociais, salários, energia elétrica, água, taxas)		Fontes de Receita Comercialização de mercadorias para construção civil, móveis e decorações.		

Fonte: Autora (2019)

5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Partindo das análises que foram abordadas e observadas até aqui, nesta seção, será definido o problema o qual será o enfoque deste trabalho e o tema que será abordado para a resolução.

Para Las Casas (2017), a definição da Associação Americana de Marketing, marketing consiste no planejamento das quatro variáveis do composto mercadológico. Esta definição sugere que o marketing sempre foi praticado. Em tempos passados, não havia preocupação com a embalagem dos produtos, pois sua importância cresceu com o desenvolvimento do autosserviço. A promoção poderia ser feita principalmente através da venda pessoal, ou anúncio em jornal, pois não existiam veículos que propagassem as informações em massa. O transporte também era mais lento.

O conceito de marketing passou a considerar o relacionamento como forma de se obter vantagem competitiva, A satisfação dos desejos e necessidades dos

consumidores evoluiu para a oferta de valor, os benefícios que os clientes recebem na oferta comercial e o valor que pagam por eles.

A Associação Americana de Marketing (2004) redefiniu marketing como uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para o cliente. (apud LAS CASAS, 2017)

E, novamente em 2013, redefiniram em julho de como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral. AMA. (apud LAS CASAS, 2017)

Para Santini e Ludovico (2013), o que as empresas almejam para o futuro dever materializado no plano de marketing, onde devem ficar claros os objetivos, estratégias e ações que serão praticadas. O objetivo da elaboração de um plano é organizar o futuro da empresa, respondendo às seguintes questões: missão da empresa; mercado em que ela pretende atuar; posicionamento de mercado; quais atrativos os produtos e serviços devem ter; forças e fraquezas da empresa; onde a empresa quer chegar; quem são os clientes; o que deve ser feito, envolvendo decisões de produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação).

As empresas necessitam de algumas informações fundamentais para sua sobrevivência e crescimento, como qual será o investimento para o negócio, quanto será necessário produzir e quantos funcionários serão necessários, baseando-se em uma previsão de vendas para a empresa. (SANTINI E LUDOVICO, 2013)

Pode-se observar um problema na gestão de vendas, cujo foco para melhoria é o aumento das vendas da loja Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações. Atualmente, a crise econômica tem afetado todas as empresas, porém quando existe um declínio no volume de vendas, existe a necessidade de investigação para saber porque mudou tanto com relação a outros anos. No caso da loja Guindani Materiais de Construção, este declínio é bastante prejudicial para sua sustentabilidade, pois a venda é a atividade central de um comércio varejista.

Analisando a empresa, verificou-se que a instalação de novos concorrentes na cidade e fortalecimento de um concorrente mais antigo foram fatores determinantes para que eles abrangessem uma fatia maior de mercado, relacionada à venda de materiais de construção, e essa baixa nas vendas acabou ocasionando no corte do serviço de entrega próprio e na redução do volume de pedidos da loja

junto aos fornecedores, que por muitas vezes pode demorar mais para ser feito e a loja ficar sem estoque de determinado produto.

Pode-se observar que existe uma carência na área de marketing dos produtos, pois não existe dentro da empresa um setor que trabalhe só com marketing pelo motivo de baixo número de funcionários, e sim, é dada uma certa atenção ao marketing de relacionamento com os clientes onde é feita uma abordagem com alguns clientes, para que eles lembrem da loja e voltem a comprar na loja. Também é feito um folder com alguns produtos e entregue aos clientes. Não existe um plano de marketing na loja.

Sendo assim, a questão que norteia este trabalho é a seguinte: Como ampliar as vendas da empresa e qualificar seu relacionamento com os clientes, possíveis compradores de materiais de construção, móveis e decorações, na cidade de Cotiporã, através de ações de marketing?

5.4 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho, é propor um plano de marketing para aumentar as vendas, e também melhorar o relacionamento com os clientes.

5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Fazer uma pesquisa com os clientes da loja, com a finalidade de compreender quais são os fatores determinantes para o cliente adquirir produtos do segmento;
- b) Definição dos objetivos de marketing da empresa;
- c) Definição de estratégias para atingir os objetivos;
- d) Revisão do composto de marketing;
- e) Revisão da gestão de relacionamento;
- f) Definição de planos de ação; e
- g) Fazer controle de custo do plano de ação.

5.6 JUSTIFICATIVA

Para Las Casas (2011), o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. O plano de marketing é um plano que faz parte do plano estratégico abrangente de uma empresa, e sua elaboração deverá estar em perfeita sintonia com os objetivos que forem estabelecidos pela alta administração, a pessoa responsável pela elaboração do plano de marketing deve elaborar o plano considerando as demais partes da empresa.

Como o próprio nome sugere, o planejamento de marketing tem como base primária de organização e controle um documento formal conhecido por plano de marketing. Planejar, em um contexto mais amplo, corresponde a conjecturar, traçar, projetar, ou, ainda, “planejar”. Em todos os casos, remete-se a conceitos ligados à organização da imaginação em torno de um objetivo futuro. O plano de marketing dirige os esforços da empresa ou de um empreendedor a um objetivo comum e desejado por meio de um produto ou serviço. (POLIZEI, 2011, p. 1)

Conforme Kotler e Keller (2013), o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, pois fornece direção e foco para uma marca, produto e empresa. O plano de marketing documenta como a organização atingirá seus objetivos estratégicos, através de táticas e estratégias de marketing, e o cliente é seu ponto de partida. Este documento também está ligado a outros departamentos, por exemplo: se o plano de marketing demandar a venda de um número x de unidades por ano, o departamento de produção deve se preparar para fabricar a quantidade, o departamento financeiro deverá prover recursos para cobrir despesas e o departamento de recursos humanos deverá contratar e treinar pessoas. Para que um plano de marketing alcance sucesso deve ter o nível apropriado de suporte e recursos. Cada vez mais os planos de marketing estão orientados aos clientes e concorrentes, bem fundamentados e realistas, pois são alimentados com dados de todas as áreas funcionais e desenvolvidos por equipes. O planejamento tem sido uma ferramenta que se adapta às mudanças do mercado. Existem deficiências nos planejamentos, tais como: falta de realismo, análise competitiva insuficiente, e foco de curto prazo.

A loja precisa vender mais, precisa que seus clientes voltem a comprar e que lembrem de vir para loja sempre que precisarem de qualquer produto relacionado à

construção ou móveis. Existe uma dificuldade presente no planejamento de vendas na loja Guindani Materiais de Construção, devido à instabilidade do mercado consumidor e concorrência no segmento. Levando em conta o cenário político econômico atual, uma boa gestão de vendas é realmente importante e fundamental, pois auxiliará aos gestores na tomada de decisão para que haja um crescimento nas vendas.

Estão sendo analisados os fatores externos e internos que podem estar afetando o fluxo de vendas da empresa, pois em tempos anteriores, a loja tinha boas atividades de vendas e como retorno um faturamento relativamente mais alto, o que não acontece atualmente. Com toda esta análise, e uma possível pesquisa, poderá ser feito um levantamento qualitativo sobre o serviço que está sendo prestado pela empresa Guindani Comércio de Materiais de Construção, Móveis e Decorações. Após o levantamento destes dados, e a empresa terá conhecimento das informações que podem ser relevantes para suas atividades, poderá fazer a utilização de plano de marketing, que não estão sendo colocados em prática no momento, e assim a empresa consiga alavancar suas vendas e por consequência ter uma melhora em seu faturamento. Com a elaboração e aplicação de um plano de marketing, será possível a empresa estreitar laços de relacionamento com os clientes, retomar relações com clientes antigos que se afastaram, fidelizar atuais clientes e buscar novos clientes, além de aumentar o faturamento em decorrência do aumento das vendas.

6 REVISÃO DA LITERATURA

Na presente seção, serão destacados elementos teóricos necessários para melhor entendimento do tema e do problema questão apresentados anteriormente. Serão apresentados embasamentos teóricos acerca do assunto marketing, como segmentação, composto e plano de marketing, e estas teorias serão relacionadas com a realidade da empresa Guindani Materiais de Construção.

6.1 MARKETING

“O marketing envolve a identificação e a satisfação de necessidades humanas e sociais.” (KOOTLER; KELLER, 2018)

Processo de criação, distribuição, promoção e precificação de bens, serviços e ideias para facilitar a satisfação nas relações de troca com clientes e desenvolver, e manter, relações favoráveis com *stakeholders* em um ambiente dinâmico. (PRID; FERRELL, 2016)

O Marketing é uma atividade destinada a entender e atender as necessidades e desejos dos consumidores.

6.1.1 Segmentação e Posicionamento

De acordo com Oliveira et al. (2011), a segmentação de mercado constitui um instrumento o qual a empresa pode utilizar para ter vantagem competitiva, podendo distinguir os principais segmentos de mercado, direcionar seus esforços para um ou mais segmentos (os quais possui maior capacidade e força competitiva), e desenvolver produtos, serviços e programas de marketing ajustados a cada segmento. Essa abordagem reconhece que os clientes apresentam preferência, motivos, necessidades de compra e expectativas diferentes, e que dificilmente coincidirão. O processo de segmentação de mercado pode poupar dinheiro das empresas e tempo dos profissionais de marketing evitando que os esforços sejam dirigidos a públicos sem interesse naquele produto.

Algumas das estratégias de segmentação de mercado apresentam-se às empresas dependendo de como o mercado esteja configurado. O mercado pode estar configurado como:

- a) Demanda homogênea: nesse caso, todos os consumidores têm as mesmas preferências;
- b) Demanda difusa: essa hipótese representa o limite da segmentação de mercado, pois cada consumidor tem suas preferências únicas e não compartilhadas com os demais; ou
- c) Demanda conglomerada: hipótese em que consumidores com características e preferências similares podem ser agrupados em segmentos. (OLIVEIRA et al., 2011, p.118)

No caso de demanda homogênea, a empresa pratica o marketing indiferenciado, ofertando um único programa de marketing a todo o mercado, satisfazendo a maioria dos consumidores e economizando em custos de desenvolvimento de produto, promoção, distribuição e fabricação, são as entregas de ofertas padronizadas a todo o mercado. Na demanda difusa, a tendência seria a empresa customizar sua oferta, utilizando a estratégia de hipersegmentação. Na demanda conglomerada, a empresa pratica o marketing diferenciado, ofertando um composto e marketing específico a cada segmento do mercado, mas a estratégia de marketing concentrado também pode ser considerada. (OLIVEIRA et al., 2011)

Para Rocha et al. (2015), o objetivo das empresas, é oferecer produtos para cada uma das situações que um consumidor possa se deparar, focando no consumidor, baseando-se em um estudo do comportamento de compra e das necessidades dos clientes. Para cada categoria de produto imaginada, existe uma gama de produtos ofertados pelas empresas, e quando o produto vem acompanhado de algum serviço, ele gerará para o cliente uma diferenciação com relação aos demais. Essa percepção de que os clientes são diferentes e devem ser tratados de forma diferenciada é a segmentação de mercado.

- a) **Segmentação geográfica:** ato de dividir o mercado em regiões geográficas, como países, estados, cidades ou bairros. O conceito utilizado é: pensar globalmente e agir localmente – adaptando as estratégias da empresa ao mercado em que ela atua. A segmentação de mercado existe quando uma empresa modifica as estratégias do seu mix de marketing para atuar de forma mais dinâmica na região em que está inserida;
- b) **Segmentação demográfica:** ato de dividir o mercado a partir das características físicas, visíveis e mensuráveis das pessoas de uma determinada região geográfica. São informações relativas a idade,

tamanho da família, ciclo de vida, gênero, geração, etnia, nacionalidade, nível educacional, religião e classe social;

- c) **Segmentação psicográfica:** consiste em entender fatores internos dos consumidores, tais como: estilo de vida, personalidade e valores; e
- d) **Segmentação comportamental:** ponto mais difícil de um processo de segmentação, pois é a divisão do mercado em grupos que podem ser identificados com base em conhecimento, atitude, uso, compra ou resposta em relação a um produto, Requer um conhecimento mais aprofundado do consumidor – requer que a empresa conheça melhor que a concorrência como os consumidores se relacionam com seu produto ou empresa. (ROCHA et al., 2015)

Posicionamento é uma atividade fundamental para o marketing, pois trata-se de um conjunto de ações de marketing realizadas ao longo da vida de uma oferta, que permite a definição de um espaço para a atuação da oferta em relação aos concorrentes, em relação ao público-alvo. Se uma empresa quiser conquistar uma posição sólida, deve se esforçar para diferenciar seus serviços dos serviços existentes no mercado. A importância do posicionamento é de que ele estimula os consumidores a desenvolver considerações sobre a marca/empresa trabalhada, para que escolha aquela que perceba como de maior valor disponível. Em resumo, o posicionamento implica diferenciação objetiva ou subjetiva, real ou percebida, como meio para ofertar valor ao público-alvo a partir de uma combinação dos elementos do composto de marketing. (OLIVEIRA et al., 2011)

Para Las Casas (2017), posicionamento é a percepção do cliente a respeito de um produto, marca ou empresa. É a forma como os clientes percebem o produto, ou a marca ou a empresam e posiciona essa percepção em suas mentes, por isso algumas marcas são consideradas elite e outras populares. Normalmente as empresas decidem quais ações devem fazer em termos de posicionamento, que é uma decisão estratégica importante. Os atributos mais importantes para o desenvolvimento da estratégia de posicionamento devem ser identificados, para a utilização na ferramenta mercadológica “promoção”.

De acordo com Las Casas (2017), geralmente, quando há muitos competidores no mercado, as empresas procuram posicionar-se estrategicamente para conseguir diferencial e marcar um espaço único na mente do cliente. É necessária a utilização de um mapa perceptual para verificar o posicionamento dos

concorrentes. Na sequência, arquiteta-se a estratégia do composto de marketing. No entanto, ao posicionar uma empresa, produto ou marca, é possível escolher estratégias das seguintes formas:

O posicionamento pode ocorrer por:

- Atributo:** quando o posicionamento decorre de uma característica direta do produto. Ex.: o maior parque de diversões do mundo.
- Benefício:** quando é feito pelos benefícios contraídos do produto. Ex.: carro de alto luxo, para o benefício *status*.
- Uso e aplicação:** conforme o produto é usado. Ex.: a moto para trilhas.
- Usuários:** quando o posicionamento é feito para o tipo de consumidor que usa o produto. Ex.: a roupa de pessoas esportivas.
- Concorrente:** nesse caso, a empresa se posiciona como a primeira ou segunda no setor, ou mesmo em alguma posição em relação à concorrência. A Brahma era a número um no mercado. (LAS CASAS, 2017, p.187)

A escolha de um posicionamento depende da combinação de uma série de fatores. Pode-se posicionar aproveitando um ponto forte ou então reposicionar-se devido a alguma situação ou mudança de variáveis ambientais no mercado. Todos esses conceitos de produto básico, ampliado, esperado ou diferenciado são frequentemente encontrados em diferentes ofertas no mercado. Um exemplo disso é quando o produto básico de um consultório dentário, o atendimento do dentista em sua especialidade. Os consultórios estão ampliando os serviços prestados, adicionando outros atributos, e esses benefícios adicionais ampliam o serviço básico oferecido pelos dentistas e também podem ser considerados um “diferencial”, desde que sejam os únicos consultórios a oferecer tais serviços. Mas se a concorrência passar a oferecer os mesmos serviços, estes adicionais não serão mais diferenciados e os clientes passarão a esperar tais serviços no mercado. O profissional de marketing deve observar a relação custo-benefício. Um diferencial a ser adicionado no produto ou serviço deve ser lucrativo para a empresa. (LAS CASAS, 2017)

6.1.2 Composto de Marketing

Os 4 Os do marketing são uma representação dos quatro pilares básicos de qualquer estratégia de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção, e quando os 4 Os estão em equilíbrio, a probabilidade de obter sucesso na conquista do público, influenciando-o, é maior. Este conceito é chamado de Composto de Marketing.

Vender, é resultado do sucesso no negócio, porém para vender é preciso construir a marca. (LUCAS GABRIEL, 2018)

A gestão do composto de marketing abrange questões táticas. Esse composto – ou mix de marketing ou apenas a sigla 4 Ps – refere-se aos elementos produto, praça, preço e promoção. Esse composto deriva das decisões estratégicas, numa consistência vertical. Também importa obter a consistência horizontal entre os 4 Ps. (URDAN; URDAN, 2013, p.41)

O processo de marketing tem duas consequências: valor percebido e satisfação dos clientes, resultando no desempenho empresarial, em especial, financeiro. O trabalho de marketing está em transformação permanente, novas ideias e práticas desafiam antigos princípios e por muitas vezes reforçam a bagagem que as empresas já têm nesta área. Assimilar o corpo sistemático de conhecimentos do marketing requer bom aprendizado teórico e prático, mas isso não exige quem atua em marketing de propor respostas criativas e inovadoras para a resolução de problemas encontrados. (URDAN; URDAN, 2013)

6.1.2.1 Produto

Para Urdan e Urdan (2013), **Produto** é um conjunto de benefícios que são oferecidos ao consumidor a fim de atender seus desejos e necessidades. Estes benefícios são entregues por meio de atributos como características técnicas, marca, qualidade, embalagem;

Para Las Casas (2013), **Produto** deve ser avaliado em principais produtos da empresa, situação de cada produto e do composto, possibilidade de acrescentar algum produto. A análise de produto pode ser feita considerando a matriz BCG;

De acordo com Kotler e Keller (2006), **Produto** é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, que podem ser bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Ao planejar sua oferta ao mercado, o profissional de marketing precisa pensar nos cinco níveis de produto, e cada nível agrega mais valor para o cliente, sendo eles: benefício central; produto básico; produto esperado; produto ampliado e produto potencial.

Para Kotler e Keller (2006), os produtos são classificados quanto à sua tangibilidade e durabilidade:

- a) Bens não-duráveis: bens tangíveis, normalmente consumidos ou usados em poucas vezes. Isto é, são consumidos e comprados rapidamente, e a estratégia é a disponibilização em muitos locais;
- b) Bens duráveis: bens tangíveis, normalmente usados durante determinado período; e
- c) Serviços: são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis.

Os bens de consumo podem ser classificados em termos de hábitos de compra:

- a) Bens de conveniência: aqueles que o consumidor compra com frequência, sem o mínimo de esforço;
- b) Bens de compra comparados: bens que o cliente compara em termos de adequação, qualidade, preço e modelo;
- c) Bens de especialidade: bens com características singulares; e

Bens não procurados: bens que o consumidor não conhece ou não pensa em procurar. (KOTLER; KELLER, 2006)

Para ter uma identidade de marca, os produtos devem ser diferenciados, em termos de forma, características, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo. O design é um fator que oferecerá uma constante vantagem competitiva, pois trata-se de uma série de características que afetam a aparência e o funcionamento do produto no que diz respeito às exigências do cliente. (KOTLER; KELLER, 2006)

Conforme Kotler e Keller (2006), produtos de diferentes empresas podem ser combinados de várias maneiras, caracterizando assim as marcas combinadas. A marca de ingrediente é uma forma especial de combinação de marcas, de modo que o cliente se habitue a adquirir o produto como ingrediente para complementar.

A embalagem e a rotulagem estão presentes na maioria dos produtos físicos. Vários fatores contribuem para que cada vez mais as embalagens sejam usadas como ferramentas de marketing. Embalagens bem projetadas podem criar valor de conveniência para os clientes e valor promocional para os produtores, podendo funcionar como comerciais instantâneos do produto. Garantias podem oferecer segurança adicional aos consumidores. (KOTLER, KELLER 2006)

6.1.2.2 Praça

Para Urdan e Urdan (2013), **Praça** ou gestão de distribuição, é a maneira a qual a empresa disponibiliza os produtos aos clientes, o produto só é útil se os clientes o encontrarem no lugar, ocasião e forma corretas;

Para Las Casas (2013), **Praça** (distribuição) diz respeito aos aspectos referentes a distribuição e pontos de venda. Há crescimento de canais e diferentes práticas possíveis para distribuir produtos, pois a necessidade de aprimoramento se torna constante em ambientes competitivos;

De acordo com Las Casas (2019), um canal de distribuição é o conjunto de empresas e indivíduos que quando interligados garantem que uma mercadoria chegará ao consumidor final. A missão da estratégia de distribuição, é garantir que a interligação aconteça. A distribuição tem uma função logística, que diz respeito mais à circulação física do produto, e outra de marketing, que corresponde aos contatos e serviços e estratégias de comercialização. Todos os envolvidos no processo de distribuição fazem parte do processo. Uma das principais decisões táticas de marketing refere-se à distribuição, pois esta é uma ferramenta que permite que os fabricantes cheguem até seus consumidores, através do ato da compra. Os compradores podem adquirir os seus produtos ou serviços em lugares convenientes, não precisando se deslocar até a fábrica daquele determinado produto, e sim, comprando no momento que desejarem e no local onde estiverem.

Todos os intermediários que estão no processo são membros de um canal de distribuição, sendo empresas prestadoras de serviços, e algumas revendendo o produto com determinada margem de lucro, estes intermediários formam canais de distribuição. Os canais de distribuição existem no marketing para facilitar o processo de transferência de produtos e serviços até o consumidor. Todos esses intermediários entre fabricantes e consumidores finais formam os canais de distribuição, com que as empresas de determinado setor podem contar, diferindo de setor para setor. O varejista é o intermediário que vende ao consumidor final. O atacadista compra em grandes quantidades e vende em quantidades menores aos varejistas. Um agente ou representante é o intermediário que vende produtos, mas normalmente não tem posse deles. Canais de distribuição, tem como definição um conjunto de organizações que atuam de forma sistemática e se inter-relacionam objetivando exercer determinadas funções de marketing. (LAS CASAS, 2019)

6.1.2.3 Preço

Para Urdan e Urdan (2013), **Preço** é a contrapartida cobrada dos consumidores por aquilo que a empresa oferece, e fora o preço, tudo o mais no processo de marketing implica desembolsos financeiros.

Para Las Casas (2013), **Preço** refere-se à política de determinação de preços, elasticidade da demanda, opinião dos clientes a respeito do nível de preços usado, determinação da eficiência de preços promocionais reduzidos. Estes itens a serem considerados na análise pre preços contribuem com a formação da imagem da organização no mercado;

De acordo com Kotler e Keller (2006), podem ser distinguidas seis situações que envolvem a determinação de preços:

- a) Preço para a linha de produtos: como as empresas costumam desenvolver linhas de produtos ao invés de produtos individuais, é possível introduzir gradações de preço;
- b) Preço para características profissionais: muitas empresas oferecem características e serviços opcionais junto com o produto principal;
- c) Preços para produtos cativos: alguns produtos requerem a utilização de produtos complementares ou cativos;
- d) Preço composto: taxa fixa + taxa de utilização variável;
- e) Preço para subprodutos: a produção de determinados produtos gera subprodutos, e se eles tiverem algum valor para algum grupo de clientes, devem ter seus preços determinados com base nesse valor; e
- f) Preço para pacote de produtos: o pacote ocorre quando a empresa só oferece seus produtos na forma de um pacote.

O preço é um elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos. É um dos elementos mais flexíveis, podendo ser alterados com rapidez. O preço funciona como o principal determinante na escolha dos compradores. As empresas lidam com a determinação de preços de várias maneiras, nas pequenas empresas os preços são determinados pelos dirigentes e nas grandes empresas, normalmente há um setor responsável por esta tarefa. (KOTLER, KELLER 2006)

Para Kotler e Keller (2006), As decisões de compra baseiam-se em como os consumidores percebem os preços e no que consideram ser o verdadeiro preço

atual. Entender como os consumidores chegam as suas percepções de preço é uma prioridade de marketing. A seguir estão os tópicos-chave sobre como os consumidores avaliam o preço do produto:

- a) Preços de referência: Ao examinar opções de compra, os consumidores costumam utilizar preços de referência considerando um preço observado em algum estabelecimento;
- b) Inferências preço-qualidade: muitos consumidores usam o preço como um indicador de qualidade.
- c) O que o preço sinaliza: as percepções do preço do consumidor também são afetadas por diferentes estratégias de determinação de preço, muitas empresas acreditam que os preços devem terminar em número quebrado.

O objetivo da determinação dos preços pode ser determinado a partir de objetivos tais como:

- a) Sobrevivência (os preços cubram custos fixos e variáveis a curto prazo, em virtude da concorrência com preços melhores);
- b) Maximização do lucro atua: As empresas estimam a demanda e os custos ligados a preços alternativos e escolhem o preço que maximizará o lucro corrente;
- c) Maximização da participação de mercado: Algumas empresas acreditam que maior volume de vendas levará a um custo unitário menor e maiores lucros a longo prazo;
- d) Desnatamento máximo do mercado: Os preços começam altos e reduzem ao longo do tempo;
- e) Liderança na qualidade do produto: Produtos ou serviços caracterizados por altos níveis de qualidade, gosto e status percebidos; e
- f) Outros objetivos: as organizações públicas e as sem fins lucrativos adotam outros objetivos para a determinação de preços. (KOTLER, KELLER 2006)

6.1.2.4 Promoção

Para Urdan e Urdan (2013), **Promoção** envolve as comunicações entre a empresa e seus públicos, inclusive persuadir o mercado-alvo e influenciá-lo.

Para Las Casas (2013), **Promoção** são os tipos de promoção e efeitos – muitas promoções não dão efeito necessário e devem ser eliminadas, para isso, deve ser considerada uma análise dos resultados de cada promoção.

Conforme Kootler e Keller (2006), **Promoção de vendas** é um ingrediente chave em campanhas de marketing, pois consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos por parte do consumidor ou do comércio. Enquanto a propaganda oferece uma razão para comprar, a promoção de vendas oferece um incentivo. Os objetivos da promoção de vendas variam, por exemplo, os comerciantes utilizam promoções de incentivo para atrair novos consumidores, para recompensar clientes fiéis e para aumentar as taxas de recompra de clientes eventuais. Ao usar promoção de vendas, a empresa deve definir seus objetivos, selecionar as ferramentas, desenvolver o programa, pré testar esse programa, implementar, controlar e avaliar em termos e resultados.

De acordo com Las Casas (2019), o objetivo da promoção de vendas é promover. Qualquer esforço adicional fora da propaganda e da promoção pessoal é considerado promoção de vendas e caracteriza-se por um incentivo de prazo limitado. A propaganda e a promoção de vendas assumem maior importância para comunicar produtos de massa, enquanto a venda pessoal e a promoção de vendas são mais importantes para produtos industriais.

A tarefa da promoção de vendas, como podemos observar pela própria definição, é bastante diversificada. As empresas devem contar com esta ferramenta mercadológica para complementar os esforços de venda e de propaganda. Ela é, portanto, uma atividade de apoio e deve estar relacionada com as demais estratégias do composto de marketing. A promoção de vendas deve atrair a atenção e favorecer a ação dos consumidores à compra dos produtos. Apesar de ser uma ferramenta principalmente de caráter complementar, muitas empresas investem seus recursos disponíveis para comunicação somente em promoção de vendas. (LAS CASAS, 2017, p. 301)

6.1.3 Marketing de Relacionamento

De acordo com Ciro Falcão (2019), Marketing de Relacionamento é uma estratégia de marketing que tem como objetivo a fidelização dos clientes, reforçando a relação de proximidade com os clientes e oferecendo benefícios para garantir a satisfação dos clientes. O grande objetivo do marketing de relacionamento é fazer

com que os clientes se tornem fãs dos produtos e serviços prestados pela empresa. Para que o marketing de relacionamento gere resultados, é importante que a empresa tenha um banco de dados atualizados com dados dos clientes, pois é através dele que a empresa vai criar as campanhas e investir em formas de gerar fidelização de clientes. Os clientes que realizam compras com maior frequência e aqueles clientes cujas operações possuem grande relevância no faturamento da empresa, pois estes clientes devem ter tratamento diferenciado e tendo acompanhamento personalizado para que a empresa possa estreitar a relação com os clientes.

Para Las Casas (2017), o marketing de relacionamento tem se desenvolvido devido a grande dificuldade de se obter e manter clientes. Com a existência de concorrentes, há uma disputa acirrada na conquista de clientes, visando a uma elevação da fatia de mercado. Então as empresas começaram a valorizar os consumidores conquistados devido a uma série de fatores e, entre eles, os custos de vendas, que são mais elevados na conquista de novos clientes do que na clientela já conquistada, por isso as empresas já passaram a incluir em suas estratégias o marketing de relacionamento como forma de praticar o marketing moderno, dedicando-se sempre a melhoria contínua, com o objetivo de melhorar as relações pessoais e comerciais. A comunicação pessoal passa a ser uma ferramenta fundamental para o processo. O objetivo da aplicação do marketing de relacionamento é obter a fidelização do cliente.

Conforme Zenone (2017), o marketing de relacionamento funciona quando aquele que o gerencia pode oferecer benefícios suficientes ao cliente para fazer com que o produto valha a pena e o cliente responda positivamente. Pode-se dizer que trata-se de uma interação contínua entre as duas partes, na qual o vendedor melhora sua compreensão das necessidades do comprador e este se torna cada vez mais leal ao vendedor.

Do ponto de vista do marketing com o foco no cliente, o atendimento e o relacionamento são construídos por meio de uma série de interações que acontecem dinamicamente entre empresas e clientes. E, a cada momento em que essas interações acontecem e são registradas, a empresa aumenta sua capacidade de conhecer os desejos e as necessidades do cliente e desenvolver ações mais adequadas. Do ponto de vista do marketing de relacionamento, cada cliente é único, não só porque tem um perfil e características diferentes, mas também porque apresenta um retorno diferente para a empresa em relação ao seu potencial de consumo e aos recursos financeiros que dispõem. Por isso, quando desenvolvemos o conceito de marketing de relacionamento, devemos identificar todas as

conexões, redes e interações entre todos os participantes do processo. (ZENONE, 2017, p.65)

- a) **Produto / Serviço:** Os produtos não são desenvolvidos apenas pelo método histórico no qual a empresa concebe os conceitos dos produtos; o marketing de relacionamento envolve uma interação em tempo real entre empresa e cliente, agregando valor às necessidades do cliente.
- b) **Preço:** O marketing tradicional estabelece um preço para um produto. Com o marketing de relacionamento, o produto varia conforme as preferências e os preceitos dos clientes, e o custo e o preço mudam proporcionalmente. A ideia da estratégia de preço está mais ligada ao valor percebido pelo cliente do que ao custo apresentado pela empresa.
- c) **Distribuição:** O raciocínio de marketing se concentrava na “praça” como um mecanismo para transferir um produto do fornecedor para o consumidor. O marketing de relacionamento considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente, que decide onde, como e quando comprar a combinação de produtos e serviços que compõem a oferta total do vendedor.
- d) **Comunicação:** O marketing tradicional enviava sinais para que todos dentro de um segmento específico o vissem. O marketing de relacionamento oferece ao cliente individual uma oportunidade de decidir como deseja se comunicar, por meio de que sinais, com que frequência e com quem. (ZENONE, 2017)

6.2 PLANO DE MARKETING

Para Las Casas (2011), o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. O plano de marketing é um plano que faz parte do plano estratégico abrangente de uma empresa, e sua elaboração deverá estar em perfeita sintonia com os objetivos que forem estabelecidos pela alta administração, a pessoa responsável pela elaboração do plano de marketing deve elaborar o plano considerando as demais partes da empresa.

No momento em que é estabelecido um patamar de vendas na empresa, todas as demais áreas da empresa estarão envolvidas. O departamento de

produção, precisará adaptar-se comprando matéria prima para suprir a necessidade da nova produção, comprar máquinas especiais e tomar as medidas necessárias para produzir dentro das condições estabelecidas no plano de marketing. O departamento de finanças deverá providenciar recursos financeiros para a produção e investimentos necessários. O departamento de Recursos Humanos será responsável pela contratação de funcionários com o perfil necessário para o desenvolvimento das estratégias planejadas. (LAS CASAS, 2011)

O plano de marketing é composto de vários subplanos, e atividades como propaganda, venda pessoal e promoção de vendas também tem planos respectivos para alcançar os objetivos de marketing. Estes planos são os planos operacionais, que estipulam os detalhes das atividades que foram delineadas na estratégia de marketing, e deve haver um subplano para cada função de marketing a ser desempenhada pela empresa, que dará mais detalhes das ações a serem tomadas para a execução do plano operacional (que especifica detalhadamente a atividade para atingir as estratégias delineadas no plano de marketing, servirá como base para as demais atividades da empresa). (LAS CASAS, 2011)

Como o próprio nome sugere, o planejamento de marketing tem como base primária de organização e controle um documento formal conhecido por plano de marketing. Planejar, em um contexto mais amplo, corresponde a conjecturar, traçar, projetar, ou, ainda, “planejar”. Em todos os casos, remete-se a conceitos ligados à organização da imaginação em torno de um objetivo futuro. O plano de marketing dirige os esforços da empresa ou de um empreendedor a um objetivo comum e desejado por meio de um produto ou serviço. (POLIZEI, 2011, p.1)

Conforme Kotler e Keller (2013), o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, pois fornece direção e foco para uma marca, produto e empresa. O plano de marketing documenta como a organização atingirá seus objetivos estratégicos, através de táticas e estratégias de marketing, e o cliente é seu ponto de partida. Este documento também está ligado a outros departamentos, por exemplo: se o plano de marketing demandar a venda de um número x de unidades por ano, o departamento de produção deve se preparar para fabricar a quantidade, o departamento financeiro deverá prover recursos para cobrir despesas e o departamento de recursos humanos deverá contratar e treinar pessoas. Para que um plano de marketing alcance sucesso deve ter o nível apropriado de suporte e recursos. Cada vez mais os planos de marketing estão

orientados aos clientes e concorrentes, bem fundamentados e realistas, pois são alimentados com dados de todas as áreas funcionais e desenvolvidos por equipes. O planejamento tem sido uma ferramenta que se adapta às mudanças do mercado. Existem deficiências nos planejamentos, tais como: falta de realismo, análise competitiva insuficiente, e foco de curto prazo.

A extensão e o formato dos planos de marketing variam de uma empresa para outra, a maioria dos planos cobre um ano em uma faixa de 5 a 50 páginas, pequenas empresas podem criar planos mais curtos ou menos formais. Geralmente as empresas de porte maior exigem documentos altamente estruturados, onde cada parte do plano deve ser escrita em consideráveis detalhes. As empresas disponibilizam o plano de marketing para que os funcionários consultem seções específicas. (KOTLER; KELLER, 2013)

Um plano de marketing é o ponto alto do processo da decisão de aproveitar uma oportunidade oferecida pelo mercado, congregando todas as atividades empresariais dirigidas à comercialização de um produto. O plano de marketing estabelece todas as bases e diretrizes para a ação da empresa no mercado. (AMBRÓSIO, 1999)

Para McDonald (2004) o planejamento de marketing trata-se de uma sequência lógica de eventos que leva a determinação de objetos de marketing e à formulação de planos para seu cumprimento, e o planejamento de marketing é fundamental a medida que a concorrência aumenta.

6.2.1 Etapas do plano de marketing

Para Polizei, (2011), um bom plano de marketing deve conter subsídios necessários para convencer os possíveis investidores, ou os níveis superiores de uma organização. Este estímulo pode ocorrer a partir de dados e informações coerentes e precisas acerca do produto ou serviço a ser apresentado. Considerando a construção sistêmica, ou seja, todas as partes que compõem o plano devem estar integradas de maneira equilibrada, e dependentes entre si.

Em resumo, as etapas do plano de marketing estão dispostas da seguinte forma: a primeira etapa de um plano de marketing é o **Sumário Executivo**, onde está o resumo das principais metas do plano de marketing. A segunda etapa é a **Investigação de Mercado**, informações que possam ter impacto direto ou indireto

no conceito definido no plano. A terceira etapa é a **Análise da Situação**, que contém os dados históricos sobre vendas, lucros, mercado e concorrentes. A quarta etapa é **Objetivos e Metas**, traçando o itinerário básico do plano. A quinta etapa deve falar da **Estratégia de Marketing**, contendo a descrição detalhada do produto/serviço. A sexta etapa é **Plano de Ação**, informando as principais atividades de sustentação à implantação do plano de marketing. A sétima etapa é a análise de **Viabilidade financeira**, e oitava é a etapa dos **Controles**.

6.2.1.1 Sumário executivo

Para Kotler e Keller (2013), sumário é breve resumo das principais metas e recomendações.

De acordo com Polizei (2011), sumário executivo trata-se de : Resumo dos principais destaques do plano de marketing; definição de missão e visão do negócio a ser defendida; descrição obrigatória dos itens: investimento, retorno financeiro, conceito do produto/serviço e seu principal diferencial em relação à concorrência, e outros fatores relevantes, a serem destacados de forma sucinta.

Para Ambrósio (1999) o Sumário Executivo trata-se do resumo sobre o que é abordado no corpo do plano, onde constam itens como: situação, objetivos, informações do mercado, produto, ponto, promoção, preço e resultados financeiros.

6.2.1.2 Investigação ampla de mercado

De acordo com Polizei (2011), todos os dados relevantes de mercado – macro e microambientais, como demanda, crescimento, características, forças sociais e políticas, entre outras – que possam ter impacto direto ou indireto no conceito a ser defendido pelo plano; estrutura e dinâmica do mercado a ser atingido; e Matriz BCG – identificação dos mercados em crescimento, estagnados e em declínio, para se definir melhor o foco de atuação.

Para Ambrósio (2019), informações baseadas em dados e fatos são fundamentais para que o planejador crie táticas que sejam condizentes com a realidade no mercado, pois quando as informações são irreais o plano pode dar parcialmente ou completamente errado. O pesquisador deve buscar informações como:

- a) Histórico do mercado;
- b) Tamanho do mercado;
- c) Tamanho do mercado por região;
- d) Estágio da demanda;
- e) Sazonalidade;
- f) Impacto da tecnologia;
- g) Concorrentes;
- h) Participação de mercado das principais marcas;
- i) Segmentação do mercado;
- j) Características do produto;
- k) Características do ponto de distribuição;
- l) Características de promoção;
- m) Características de preço; e
- n) Projeções de mercado.

6.2.1.3 Análise da situação

Para Kotler e Keller (2013), a análise da situação: dados históricos relevantes referente à vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e várias forças que atuam no macroambiente, além definição e tamanho do mercado e análise SWOT.

De acordo com Polizei (2011), Análise SWOT e seleção de mercado-alvo devem verificar: forças e fraquezas da empresa, e oportunidades e ameaças do mercado. análise da concorrência; e diferenciação da oferta de marketing.

Para Ambrósio (1999), o tópico “Situação” localiza o leitor do plano no tempo e no espaço, e o início do texto deve informar qual é a razão de ser do plano de marketing. É uma seção que visa proporcionar um panorama de oportunidade disponível, não havendo necessidade de expor detalhes, pois eles serão abordados em outra seção.

6.2.1.4 Objetivos e Metas

Para Polizei, (2011), Metas são o itinerário básico para chegar ao destino desejado. Intenções gerais do conceito; Objetivos – resultados mensuráveis

relacionados à meta previamente estabelecida; e Volume de vendas e participação de mercado.

De acordo com Ambrósio (1999), a seção “Objetivos” estabelece o comprometimento da organização, quanto ao produto, determinando os compromissos pelos quais cada profissional se responsabilizará. Um objetivo é algo que se quer alcançar em um determinado período de tempo, e as metas são partes do objetivo, como tarefas ou prazo de realização. Os objetivos de marketing são medidas de sucesso do plano de marketing, e precisam ser monitorados sempre para obterem *feedback* constante para que os gestores possam reagir às dificuldades e tomar medidas preventivas.

Para Ambrósio (1999), os objetivos de marketing caracterizam-se por: mensurabilidade (pela necessidade de serem quantificados); identificação no tempo (devem estar relacionados com um prazo específico); definição clara (clareza para não serem interpretados de forma incorreta).

6.2.1.5 Estratégia de marketing

Para Kotler e Keller (2013), estratégia de marketing: o gerente de produto define a missão, objetivos de marketing, financeiros, necessidades que o produto oferecido deve satisfazer, e posicionamento competitivo.

Para Polizei, (2011), Estratégia de marketing é estratégia ampla e descrição detalhada do produto/serviço, preço, pontos de venda e comunicação integrada de marketing; principal diferencial do conceito em relação à concorrência; e posicionamento do conceito no mercado.

De acordo com Ambrósio (1999), é nesta parte que os profissionais de marketing descreverão a segmentação do mercado, e onde selecionarão o mercado-alvo adequado e farão a demonstração do posicionamento do produto. Nesta fase que é feito o estudo do mercado, ambiente onde o plano de marketing irá atuar. Esta fase também é denominada levantamento de informações, e precisa ser bem estruturada com informações precisas e completas, para que o planejador possa elaborar as estratégias de marketing tático.

6.2.1.6 Plano de Ação

Para Polizei, (2011), o plano de ação trata as principais atividades de sustentação à implantação do plano de marketing; e o que, quando e quanto.

Para Ambrósio (1999), nesta etapa já foram reunidas as informações necessárias para a tomada de decisão e implementação da ação decidida. A decisão será facilitada pela demonstração dos resultados financeiros e pela análise de equilíbrio, e a implementação pela programação.

Nas palavras de Tajra e Santos (2014), o plano de ação diz respeito ao planejamento dos líderes, supervisores e encarregados dos processos internos da empresa. O nível operacional da empresa executa as atividades operacionais, e a missão é fazer acontecer acompanhando de perto todas as ações que geram produto e serviço da empresa. As tomadas de decisão do nível operacional determinam de maneira detalhada como devem ser feitas as operações, em curto prazo. O que vai definir se ele é um planejamento tático ou operacional é a estrutura organizacional da empresa, numa pequena empresa, é bem provável que o planejamento tático seja o mesmo planejamento operacional. Uma ferramenta muito utilizada para elaborar planejamentos táticos e operacionais é a 5W2H. A 5W 2H é formulada por sete perguntas:

- a) What: O que, qual, o quê?
- b) Who: Quem?
- c) Where: Onde?
- d) When: Quando?
- e) Why: Por quê?
- f) How: Como?
- g) How much: Quanto custa?

6.2.1.7 Viabilidade Financeira

Para Polizei, (2011), a viabilidade financeira trata as principais projeções financeiras do plano de marketing; Investimentos, custos, margens, receitas, retorno financeiro, entre outros; e Construção do fluxo de caixa e demonstrativo de resultados.

Projeções financeiras: previsão de vendas e de despesas, e análise de ponto de equilíbrio (estimativa do número de unidades a serem vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e custos variáveis médios por unidade). (KOTLER; KELLER, 2013)

De acordo com Ambrósio (1999), nesta seção serão desenvolvidas projeções financeiras para os primeiros 12 meses e os primeiros 5 anos de comercialização do produto (hipóteses econômicas; parâmetros do produto; demonstração de lucros e perdas.

6.2.1.8 Controles

De acordo com Polizei (2011), os controles são o monitoramento do plano após o lançamento do conceito; e o plano de contingência.

Esta seção do plano será facilitada pelas demais seções que serão permanentemente comparadas com os resultados obtidos. As diretorias das organizações controlam o plano de marketing pela administração por objetivos. (AMBRÓSIO, 1999)

A partir das informações, a diretoria da organização tem condições de usar as 5 ferramentas de controle do plano de marketing:

- a) Análise de vendas – mensuração entre vendas reais e projeção de vendas;
- b) Análise de participação de mercado – acompanhamento da evolução da participação de mercado;
- c) Análise de relação vendas/despesas – controle das despesas de marketing com relação a vendas;
- d) Análise financeira – fatores que afetam a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido da empresa; e
- e) Análise de mercado baseada em *Scorecard* – mensuração qualitativa do desempenho do plano em relação aos consumidores e acionistas. (AMBRÓSIO, 1999)

7 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os métodos de pesquisa utilizados neste trabalho, com o intuito de explicar os acontecimentos estudados e também propor soluções para os problemas que foram encontrados.

Para que uma pesquisa exista é necessário que sejam feitos levantamentos de dúvidas sobre um determinado tema, e as respostas levam o pesquisador a algum lugar com seu trabalho científico. As grandes invenções humanas partiram do pressuposto de uma dúvida que gerou análises para se chegar a uma conclusão. A metodologia se refere ao caminho escolhido para chegar ao fim proposto pela pesquisa, sendo a escolha do pesquisador para abordar o objeto de estudo. (EDUCAÇÃO, 2018)

O método científico é um caso particular dos diversos tipos de métodos, e consiste em etapas definidas, como: identificação de um fenômeno (observação), produção de uma explicação provisória que desvende esse fenômeno (geração de hipóteses); execução de um procedimento de teste (experimentação); análise e conclusão (generalização). (APPOLINÁRIO, 2016)

Nas palavras de Michel (2015), entende-se metodologia como um caminho traçado para atingir um objetivo, o modo de resolver os problemas e buscar repostas para necessidades e dúvidas. A metodologia científica é a busca da verdade num processo de pesquisa ou aquisição de conhecimento, utilizando procedimentos científicos, racionais e critérios normalizados e aceitos pela ciência.

“Pode-se dizer que a metodologia científica rege todas as formas de conhecimento científico, métodos e técnicas de pesquisa, projetos de pesquisas, trabalhos científicos, relatórios científicos, monografias, teorias, modelos científicos, problemas, temas, hipóteses e variáveis de pesquisa. ” (MICHEL, 2015)

Foi realizado um levantamento qualitativo sobre a empresa Guindani Comércio de Materiais de Construção, Móveis e Decorações, com a finalidade de descobrir fenômenos que estão interferindo nas vendas da loja. Também foi feita uma pesquisa, através de um formulário online enviado para alguns clientes da loja, que responderam perguntas sobre produto, preço, atendimento e atributos que eles consideram importantes no momento de adquirir mercadorias.

7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No delineamento de uma pesquisa existem três elementos que devem ser considerados: o paradigma de pesquisa, a classificação de pesquisa quanto à sua finalidade e os métodos de pesquisa. No delineamento há a necessidade de indicar as opções relativas destes itens. (KLEIN et al., 2015)

A definição do método é simultânea ao delineamento da estratégia de pesquisa, e escolha dos procedimentos técnicos e serem utilizados no processo de investigação científica. (KLEIN et al., 2015)

Nas palavras de Köche (2002), um problema de investigação delimitado expressa a possível relação que exista entre duas variáveis conhecidas, deve indicar os possíveis caminhos que devem ser seguidos pelo investigador. É necessário que o investigador elimine a incógnita introduzindo em seu lugar alguma outra variável que a substitua, é uma tarefa que requer imaginação criativa e conhecimento. O pesquisador deve supor os possíveis fatores que podem se relacionar com a variável em estudo.

Ao delimitar o problema de pesquisa, o investigador propõe uma possível ordem de relação entre os fatos. A delimitação do problema define os limites da dúvida, explicitando quais variáveis estão envolvidas e a maneira a qual se relacionam. (KÖCHE, 2002)

Para Klein (et. Al., 2015) o estudo de caso permite que seja feita uma análise das situações da realidade, explicar as variáveis de determinado fenômeno, descrever situações e investigar os fenômenos envolvidos. O estudo de caso se divide em quatro partes:

- a) Visão geral de estudo de caso: objetivos, tipos e conceitos;
- b) Coleta de dados: entrevistas, questionários e análises;
- c) Procedimentos de campo: credenciais e agendamentos de entrevistas; e
- d) Análise de casos: narrativas, perguntas e respostas, análise dos casos.

De acordo com Klein et al. (2015) os três fatores importantes para o delineamento de uma pesquisa são: a natureza de pesquisa (quantitativo ou qualitativo), a classificação de pesquisa quanto à sua finalidade (explorar, descrever ou explicar), os métodos ou estratégias de pesquisa escolhidos.

O levantamento dos dados da loja Guindani Materiais de Construção foi realizado por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa e nível exploratório,

tendo como objetivo levantar todos os dados pertinentes a cada setor e identificar os pontos fortes e fracos de cada área da organização, tratando-se de um estudo de caso. A partir do estudo dessas informações adquiridas, foi possível identificar que existem deficiências na área de marketing da empresa.

A pesquisa como um todo, se caracterizou como qualitativa e quantitativa.

7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Por ser uma pesquisa exploratória, os participantes para obtenção de informações no TCC 1 e no TCC 2 são: A pesquisadora, a gerente e o diretor administrador. Foram realizadas conversas informais, dentro da empresa com o intuito de fornecer informações necessárias para o andamento do trabalho. Também participaram, clientes aleatórios que já adquiriram mercadorias na loja, através de um questionário online, o qual os clientes responderam.

A pesquisa quantitativa, foi feita em cima de questões aplicadas em um questionário enviado a alguns clientes, ou seja, uma amostragem de 26 pessoas responderam questões sobre atos de compra de materiais de construção e móveis. Com estes dados, houve a possibilidade de serem analisadas informações e foram geradas estatísticas em cada questão.

7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Nas palavras de Marconi e Lakatos (2017), a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se dá início a aplicação dos instrumentos elaborados e técnicas selecionadas para coletar os dados previstos. Exige que o pesquisador tenha paciência e se esforce para que faça a pesquisa. Outro aspecto importante é o entrosamento das tarefas organizacionais e administrativas com as científicas. Quanto mais planejamento, menos desperdício de tempo haverá no trabalho de campo propriamente dito. O controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é um fator que pode evitar erros resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos. São vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação.

a) Coleta documental;

- b) Observação;
- c) Entrevista;
- d) Questionário;
- e) Formulário;
- f) Medidas de opinião e de atitudes;
- g) Técnicas mercadológicas;
- h) Testes;
- i) Sociometria;
- j) Análise de conteúdo; e
- k) História de vida.

O processo de coleta de dados para a elaboração do presente trabalho foi feito através de forma verbal, conversas informais dentro da empresa, baseando-se na situação atual da empresa, que enfrenta uma grande dificuldade em virtude da redução significativa nas vendas, o que é bem diferente do fluxo de vendas de anos anteriores. Quem forneceu todas as informações foi a gerente e o administrador, e também foi elaborada e aplicada uma pesquisa de satisfação de clientes, para que clientes da loja pudessem responder online e passarem uma visão de como eles enxergam a empresa. Sendo assim, os elementos de coleta utilizados, foram: pesquisa verbal com os administradores da loja e pesquisa online com os clientes (perguntas e respostas estão disponíveis no apêndice deste trabalho).

TCC 1 – O processo de coleta de dados foi feito de forma verbal dentro da empresa, captando informações sobre a empresa, como fundação, histórico da empresa, área construída da loja, e informações verbais dificuldades no momento. O objetivo, foi coletar dados para a obtenção de um diagnóstico com base nas informações obtidas de cada setor, tendo uma visão ampla sobre o que acontece em cada um, e identificando seus pontos fortes e pontos fracos.

TCC 2 – O processo de coleta de dados foi feito dentro da empresa, de forma verbal, obtendo informações da gerente e do diretor geral sobre a atual situação das vendas da empresa. Está sendo feita uma observação diária no movimento da empresa. O objetivo é captar informações para avaliar em qual ponto a empresa está falhando para resultar na redução das vendas, problema atua com o qual a empresa está lidando. Também foi feita uma pesquisa com 26 clientes da loja, para analisar o nível de satisfação dos clientes, onde foi enviado um formulário online, com questões objetivas, questões de múltipla escolha e questões dissertativas, para

ter uma visão sobre como os clientes pensam a respeito de comprar móveis e materiais de construção.

O objetivo, foi coletar dados para a obtenção de um diagnóstico com base nas informações obtidas de cada setor, tendo uma visão ampla sobre o que acontece em cada um, e identificando seus pontos fortes e pontos fracos.

7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para Klein et al. (2015), a análise de conteúdo é voltada aos dados qualitativos, formado por textos baseados em documentos, entrevistas, reportagens, e outras fontes.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), análise de conteúdo é considerada uma técnica de tratamento e análise de informações retiradas de um documento escrito. Considerando um delineamento qualitativo, é um procedimento cuja ênfase se dá devido a quantificação de palavras do texto, ou expressões, ou frases. É uma abordagem que avalia através de uma técnica de análise de comunicação, cujo objetivo é compreender criticamente o sentido de uma comunicação, observando quer seu conteúdo manifesto, quer seu conteúdo latente, significações explícitas ou ocultas.

Na análise de dados, o pesquisador entra em contato profundo com os dados coletados, com a finalidade de conseguir respostas às suas indagações. Partindo deste momento, ele estabelece as relações necessárias entre as informações obtidas e as hipóteses formuladas previamente. Tais hipóteses são comprovadas ou não a partir da análise. (MARCONI; LAKATOS, 2017)

Nas palavras de Lozada e Nunes (2018), após a coleta dos dados, a próxima fase da pesquisa passa-se que é a análise dos elementos obtidos. Ela deve ser realizada para atingir os objetivos da pesquisa, confrontando os dados e as informações com as hipóteses criadas no estudo. Essas informações geram o conhecimento buscado desde o início da pesquisa, guiando o pesquisador ao encontro das respostas que fomentaram o início da pesquisa. Para analisar os dados provenientes da coleta de dados, o pesquisador deve escolher o método que melhor se adequa ao seu propósito de pesquisa, e a partir deste momento, construirá as conclusões do estudo, criando um novo conhecimento para a área a qual está inserido.

A análise de conteúdo desta pesquisa, se deu através da organização dos dados levantados da empresa, no que se refere as dificuldades que a empresa tem enfrentado neste momento, e também se baseando na pesquisa bibliográfica que foi base teórica com relação ao assunto marketing e vendas. Os assuntos analisados nesta pesquisa foram em relação ao mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) da empresa Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações.

Na pesquisa online, foram analisados fatores como: serviço de entrega, preço, qualidade dos produtos, atendimento, conhecimento técnico do vendedor, dando ao cliente uma abertura de explicar quais atributos ele considera importantes no momento em que vai adquirir os produtos relacionados com a pesquisa.

Na análise estatística descritiva realizada através desta pesquisa, foi atribuído um percentual considerável de alta importância para critérios como entrega, conhecimento técnico do vendedor e preço, e os atributos decisórios para o momento da compra normalmente são qualidade e preço.

8 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

Como descrito anteriormente, o principal objetivo deste trabalho é apresentar sugestões para um desenvolvimento de um plano de marketing que irá auxiliar a empresa a ter um fluxo maior de vendas, e por consequência, um faturamento maior.

Com base no referencial teórico inserido neste trabalho, e nas evidências apresentadas sobre a empresa, pode-se acreditar que com um planejamento de marketing será possível auxiliar a empresa a vender mais, tanto para antigos clientes como para novos clientes, agindo com metas de fidelização de clientes antigos e conquista de novos clientes.

Serão apresentados neste capítulo, resultados da pesquisa com clientes, estratégias de um plano de marketing da empresa Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações, através da análise ambiental, análise da matriz SWOT, apresentação de planos de marketing e estratégias para atingi-los.

8.1 RESULTADOS DA PESQUISA COM CLIENTES

A partir da análise da pesquisa referente a “Satisfação de Clientes e Sugestões”, cujo objetivo foi colher informações dos clientes sobre a comercialização de móveis e materiais de construção. Como resultado, foi possível analisar quais atributos os clientes consideram importantes e foi feita uma análise de cada atributo com a finalidade de comparar quais destes atributos são vistos como um problema e estão afetando as vendas da loja.

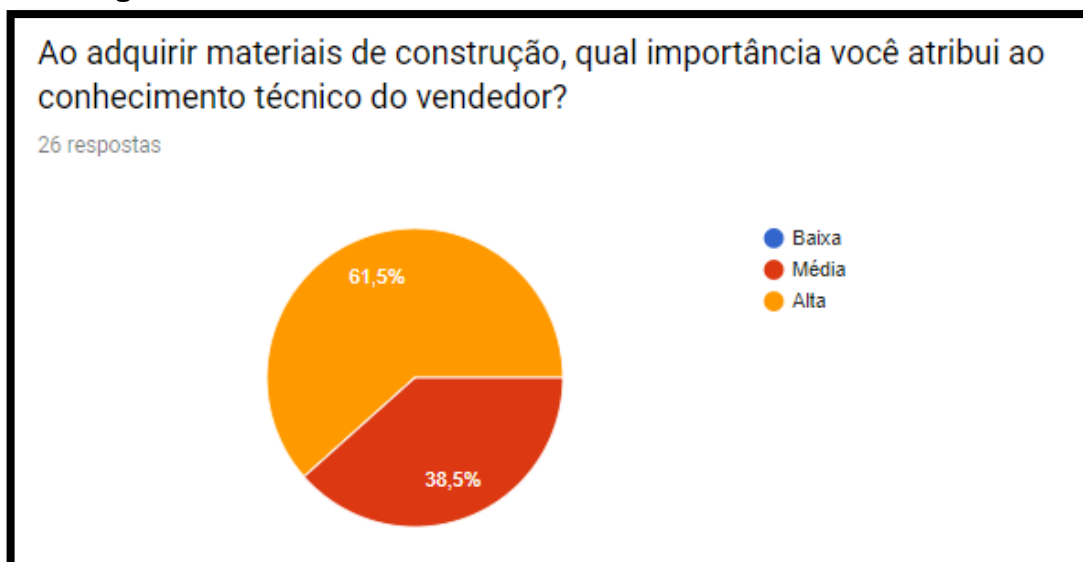
8.1.1 Aspectos mais valorizados pelos clientes da Guindani Materiais

Ao adquirir materiais de construção, o fator “a loja possuir entrega” (Figura 6) foi avaliado por 57,70% dos clientes como um fato de alta importância, 38,5% avaliou como um fator de média importância e 3,8% dos clientes entrevistados atribuiu baixa importância a este fator.

Figura 6 - Questionário – Importância da Entrega

Fonte: Autora, 2019.

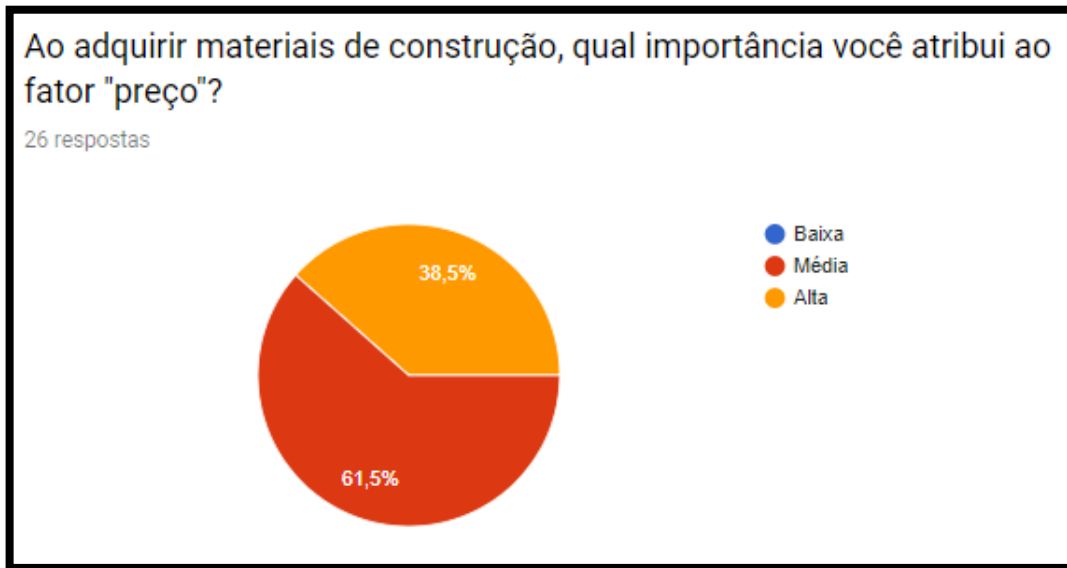
Ao adquirir materiais de construção, o fator “conhecimento técnico do vendedor” (Figura 7), foi avaliado por 61,50% dos clientes como um fato de alta importância, 38,5% avaliou como um fator de média importância.

Figura 7 - Questionário – Conhecimento Técnico do Vendedor

Fonte: Autora, 2019.

Ao adquirir materiais de construção, o fator “preço” (Figura 8), foi avaliado por 61,50% dos clientes como um fato de alta importância, 38,5% avaliou como um fator de média importância.

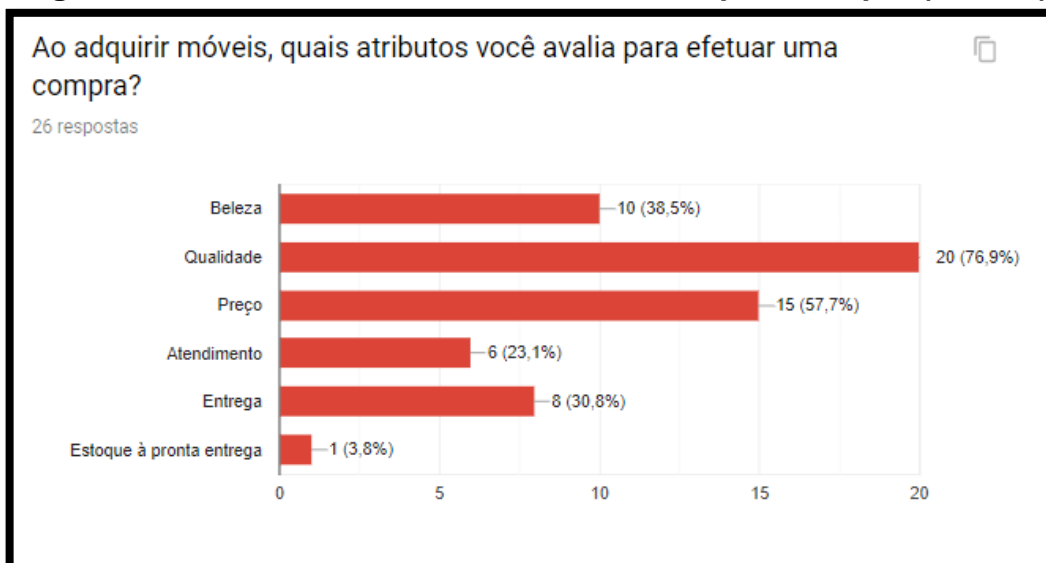
Figura 8 - Questionário – Importância do Preço



Fonte: Autora, 2019.

Ao adquirir móveis (Figura 9), 76,9 % dos entrevistados leva em consideração como principal atributo decisivo na compra o fator “qualidade”, seguido por 38,5% atribui sua decisão de compra à qualidade do produto, 57,7% ao preço, 23,1% ao atendimento, 30,88% a entrega e 3,8% ao estoque à pronta entrega. (Esta questão era de múltipla escolha)

Figura 9 - Questionário – Atributos Avaliados para compra (Móveis)

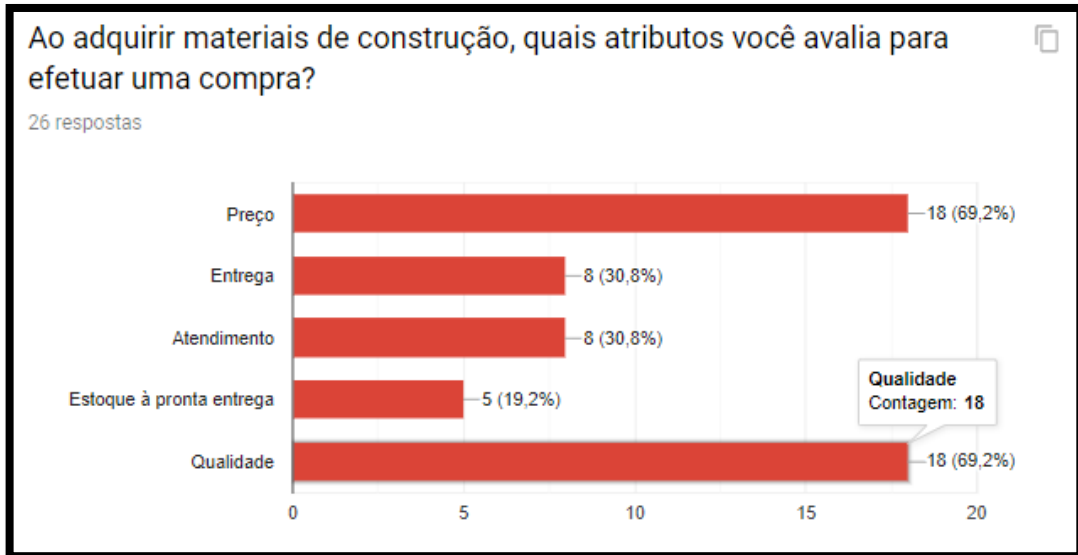


Fonte: Autora, 2019.

Na aquisição de materiais de construção (Figura 10), 69,2% dos entrevistados leva em consideração como principal atributo decisivo na compra o fator “preço” e

também 69,2% atribui esta importância ao fator “qualidade”, seguido de 30,8% atribui sua decisão ao fator atendimento, 30,8% atribui sua decisão ao fator entrega, e 19,2% ao estoque à pronta entrega. (Esta questão era de múltipla escolha)

Figura 10 - Questionário – Atributos Avaliados para compra (Materiais de Construção)



Fonte: Autora, 2019.

E com o seguinte questionamento aos clientes: “O que você acha que falta na cidade de Cotiporã, com relação a móveis e materiais de construção?” (Figura 11) Os clientes responderam de formas diversificadas: alguns afirmam estar bem atendidos, outros querem ambientes completos montados, outros querem preços mais acessíveis e outros querem ter mais opções de produtos.

Figura 11 - Questionário - O que falta em Cotiporã relacionado a móveis e materiais de construção.

O que você acha que falta na cidade de Cotiporã, com relação a móveis e materiais de construção?

26 respostas

Maiores variedades e disponibilidades de produtos
Acredito que está bem atendido
Mais lojas de material e construção
Ambientes prontos , para melhor visualização. Materiais de construção mais diversificados.
Mais lojas de material de construção
Na minha opinião acho que está bem estruturada
Mais alternativas para decoracao de casas
Mais opcoes de produtos e marcas.
Pra mim acho que está ótimo.
Pra mim está ótimo.
Falta um preço mais acessível a nós consumidores!!
Falta de móveis
Falta uma forte propaganda das empresas para estimular os compradores a adquirirem um determinado produto
Mais variedade e melhor avaliação de qualidade/preço.
Pelo número de habitantes do município acredito que têm variedades, qualidade de médio a completo, pois na falta momentânea de algum produto é eficaz a solicitação do mesmo.
Mais opções de lojas
Preço
Mais loja de móveis
Não moro em cotiporã.
Por ser um município pequeno tem até várias opções para se pesquisar para comprar.
Entrega, imediata.
Falta loja completa de materias de construção construção
Falta uma boa loja de materiais de construção

Fonte: Autora, 2019.

Referente ao questionamento: “Quais critérios você avalia para retornar a um comércio? ”(Figura 12), a maioria dos participantes da pesquisa retorna ao estabelecimento se foi bem atendido. Uma minoria respondeu que atribui seu retorno devido à combinação atendimento x preço.

Figura 12 - Questionário - Critérios avaliados para retornar a um comércio



Fonte: Autora, 2019.

Em resumo, pode-se dizer que os clientes valorizam quando um estabelecimento possui o serviço de entrega, bom atendimento, preço justo, e produtos de qualidade. Mas o que os faz retornar a um estabelecimento, é a maneira como foram atendidos ao firmarem algum negócio com a empresa.

8.2 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental da empresa Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações está inserida no capítulo três deste trabalho, onde foram analisados o ambiente externo e o ambiente interno da empresa, macro e microambiente, e assim foram identificadas oportunidades e ameaças para a empresa.

Partindo destas verificações, constatou-se que a empresa precisa obter um posicionamento melhor no mercado, através da correção de alguns erros como, falta de serviço de entrega próprio, valor mais elevado de alguns produtos com relação à concorrência, falta de estoque de alguns produtos e vendas online que ainda não estão sendo praticadas.

Através da análise de suas oportunidades e ameaças, é possível traçar estratégias para o alcance dos objetivos de marketing da empresa, aproveitando as vantagens competitivas que a empresa tem, sendo tão tradicional no mercado.

A loja Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações possui seus pontos fracos relacionados à ausência de serviço de entrega próprio, e falhas na

reposição dos estoques, conforme elucidado na matriz SWOT (5.1.1 Análise Swot da Guindani Materiais). A matriz SWOT ou Matriz FOFA é um dos modelos mais utilizados para a tomada de decisão estratégica, é um acrônimo de *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threads* (ameaças). (CAETANO, 2016)

A principal ferramenta nesta avaliação, é também a Análise SWOT, apresentada anteriormente no capítulo 5 deste trabalho. Na figura 13 será apresentada a MATRIZ SWOT II, com sua estrutura baseada nas pesquisas efetuadas na área de vendas da empresa Guindani Materiais, para serem feitos comparativos e posteriormente objetivos de marketing bem como suas estratégias. A Matriz Swot II se diferencia da anterior, porque tem como seu foco principal aspectos relevantes tanto de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que podem ser analisados e inseridos em um plano de marketing da empresa.

Figura 13 - Matriz Swot II

FATORES CRÍTICOS		PONTOS FRACOS			PONTOS FORTES		
		Ausência do Serviço de Entrega	Falhas na reposição de Estoques	Preços de baixa competitividade	Atendimento prestado aos clientes	Qualidade dos produtos	Conhecimento técnico dos vendedores
AMEAÇAS	Concorrentes com serviço de entrega						
	Concorrentes com preços competitivos						
	Vendas online com preços mais competitivos						
OPORTUNIDADES	Concorrentes com falha no atendimento						
	Fidelização de clientes com trabalho de marketing						
	Expectativas positivas de crescimento nas vendas						

LEGENDA	
	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA
	ATENÇÃO - ACOMPANHAR
	SOB CONTROLE
	SEM RELAÇÃO

Fonte: Autora (2019)

Diante da Matriz Swot II, é possível observar que comparando com a matriz Swot apresentada anteriormente no trabalho, o que sofreu alteração foi o foco das análises, e atualmente a análise está voltada ao marketing, com o foco em retomar o relacionamento com clientes antigos, atender bem os atuais clientes e conquistar novos clientes.

Os pontos críticos, em vermelho estão diretamente ligados com os concorrentes. A ameaça “concorrentes serviço de entrega” está diretamente ligada ao ponto fraco da loja, que é a “ausência de serviço de entrega próprio” que a loja não pratica, facilitando para que os concorrentes possam abranger uma fatia maior

do mercado nas vendas, pois como visto na pesquisa feita com alguns clientes, ao adquirir materiais de construção, eles consideram o serviço de entrega como um fator de alta importância.

Com relação a ameaça “concorrentes com preços mais competitivos”, interfere diretamente nas vendas, estando ligado ao ponto fraco “preços com baixa competitividade”. Os concorrentes da loja, fazem parte de redes colaborativas, e desta forma conseguem adquirir produtos com preços mais baixos e revenderem a um valor menor, e sabe-se mediante a pesquisa com os clientes que o preço é um fator de média importância.

Ainda relacionado ao fator de fraqueza “preço” existe a ameaça das “vendas online”, quando os *e-commerces* comercializam os mesmos produtos a preços mais competitivos, por conta de não trabalharem com estoques a pronta entrega, terem poucos ou nenhum funcionário e não precisarem dispor de espaços físicos para acomodação de mercadorias, ou seja, não possuem custos de comercialização e uma loja física possui, o que facilita em suas práticas de comercialização de mercadorias com preços mais baixos.

A ameaça “vendas online” também está relacionada à fraqueza “falha na reposição de estoques”, sendo um ponto que requer atenção, pois por algumas vezes se o produto não está disponível na loja física, o cliente faz pedido via internet onde o preço será menor e ele irá se dispor a esperar o período de transporte do produto. Se a loja tiver o produto à pronta entrega neste momento, há chances de venda.

A ameaça que requer atenção “concorrentes com preços competitivos” está ligada aos pontos fortes da Guindani Materiais de Construção:

- a) Atendimento prestado aos clientes: embora os concorrentes consigam praticar preços mais competitivos, falham no atendimento. Através de feedback dos clientes, a Guindani Materiais é exemplo em atendimento rápido e conhecimento técnico dos produtos, atributos nos quais os concorrentes falham;
- b) Qualidade dos produtos: é um ponto que requer atenção sempre, pois muitas vezes o preço mais competitivo é de um produto com qualidade inferior;
- c) Conhecimento técnico dos vendedores: esta é uma falha da concorrência, e sabe-se através de feedback negativo de alguns clientes.

A ameaça que requer atenção “vendas online com preços mais competitivos” está ligada aos pontos fortes da Guindani Materiais de Construção:

- a) Atendimento prestado aos clientes;
- b) Qualidade dos produtos; e
- c) Conhecimento técnico dos vendedores.

Esta ameaça pode ser controlada através de um trabalho de atendimento personalizado, pois quando um cliente procura um produto específico que ele já conhece através da internet, é possível que ele já saiba o valor que os *e-commerces* estão ofertando. Desta forma, um vendedor presente em uma loja física tem a capacidade de lidar com o cliente de forma a envolvê-lo, explanando as qualidades do produto com seu conhecimento técnico, e se possível, oferecer um valor melhor por ser uma venda personalizada, e acima de tudo, a segurança que aquele cliente terá em adquirir um produto de uma loja física tradicional em sua cidade.

Dando atenção a oportunidade “concorrentes com falha no atendimento”, e baseando-se na pesquisa feita com os clientes, que afirmaram que o atendimento é o fator que influencia diretamente na compra, e é em função do atendimento prestado pela loja que eles retornarão à loja para efetuar novas compras, essa falha da concorrência talvez pareça ter menor importância enquanto analisados os pontos fracos da Guindani Materiais (ausência no serviço de entrega, falhas na reposição de estoques e preços de baixa competitividade), mas ligando esta falha da concorrência aos pontos fortes da Guindani, é notável que é um ponto forte que transparece, pois está diretamente ligada ao atendimento prestado aos clientes, qualidade nos produtos e conhecimento técnico dos vendedores sobre os produtos.

Sobre a oportunidade “fidelização de clientes com trabalho de marketing” os pontos críticos estão ligados aos pontos fracos da Guindani:

- a) Ausência do serviço de entrega;
- b) Falha na reposição de estoques; e
- c) Preços de baixa competitividade.

Para que seja realizado um trabalho de marketing eficiente, com sucesso na fidelização, é necessário rever esses pontos, ter o conhecimento de onde a empresa está errando em cada um destes pontos fracos e tentar melhorá-lo. Por exemplo: reativar o serviço de entrega, fazer um plano de aquisição de mercadorias para suprir as faltas e trabalhar com uma margem menor de lucro em alguns setores.

Esta mesma oportunidade, gera uma ligação com os pontos fortes da empresa, requerendo uma atenção especial para que seja factível a fidelização de clientes com trabalho de marketing praticando e melhorando os pontos fortes, que são:

- a) Atendimento prestado aos clientes;
- b) Qualidade dos produtos; e
- c) Conhecimento técnico dos vendedores.

Mesmo a empresa sendo reconhecida por ter o melhor atendimento (essa afirmação se dá devido ao feedback de clientes), é preciso sempre estar atento ao que os clientes buscam, e evitar qualquer tipo de falhas no atendimento. Quanto à qualidade dos produtos, a empresa sempre busca ofertar aos clientes a melhor qualidade dos produtos que existam no mercado, mas é necessário dar atenção e retomar as marcas dos produtos que já foram vendidos e atualmente são substituídos por similares, que não tem o nome da marca tão forte no mercado (Um exemplo disto, é que a loja já vendeu Cimento Votorantim, e hoje comercializa Cimbagé, e quem conhece prefere o Votorantim, por ser melhor). Sobre o conhecimento técnico dos vendedores, sempre é dado um treinamento a novos funcionários e tempo de estudo para que conheçam todos os produtos que a loja vende, bem como suas funcionalidades, mas a busca pela melhora de conhecimento deve ser constante. Através da pesquisa feita com os clientes da Guindani, foi confirmado que os clientes gostam de ser bem atendidos, muitas vezes o fator “atendimento” se sobressai ao preço, e pelo atendimento, o cliente retorna ao comércio. Outra afirmação importante sobre a pesquisa, é que o fator “Qualidade” é primordial em todas as compras (foi pesquisado o que o cliente leva em consideração no momento em que compra móveis e materiais de construção) e a grande maioria das pessoas que responderam a pesquisa, afirmam buscar qualidade em suas compras. Ou seja, bom atendimento, aliado à qualidade é uma combinação que pode trazer sucesso ao processo de fidelização de clientes.

A oportunidade “Expectativas positivas de crescimento nas vendas” está marcada como um ponto de atenção tanto nos pontos fracos como nos pontos fortes. Embora a melhora na economia ainda não tenha sido notada, a empresa precisa estar preparada para atender seus clientes da melhor forma possível assim que as vendas crescerem devido a esta melhora na economia, ou seja, a loja deve resolver seus pontos fracos relativos ao serviço de entrega, as falhas de estoque e

revisar os valores, bem como dar atenção ao atendimento, qualidade dos produtos e conhecimento técnico dos vendedores.

A partir dessa nova análise feita na Matriz Swot II, pode-se estabelecer objetivos e estratégias para que a empresa Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações continue crescendo, com o aumento das suas vendas.

8.3 OBJETIVOS DE MARKETING

Para McDonald (2004), o marketing dá uma contribuição para os objetivos corporativos, tendo como papel principal definir as várias proposições de valor demandadas por diferentes grupos de clientes, e dentro da organização, que todos saibam qual é a sua própria contribuição para a criação.

O marketing tem influências tanto em empresas como na sociedade. Procurar orientar a instituição para os funcionários provê satisfação entre eles e ajuda a motivá-los, e como consequência a dedicação é maior por parte deles, que também passam a tratar melhor os clientes da empresa. O marketing na sociedade é importante para todos os segmentos, pois ajuda a regular as relações econômicas de troca, com funções de equilíbrio entre oferta e demanda, além de ser uma atividade que molda e determina comportamentos e atitudes. O marketing também tem como função melhorar o padrão de vida das pessoas, orientando os consumidores sobre os melhores produtos, e aumentando a competitividade das empresas, que cada vez se esforçarão mais para oferecer novos produtos. (LAS CASAS, 2019)

Para Ambrósio (2007), em termos de marketing, o objetivo é algo que se deseja alcançar em determinado período a fim de realizar uma oportunidade. Uma das formas dos objetivos de marketing é aumentar o volume físico das vendas. Os objetivos de marketing são unidades de medida de sucesso do plano de marketing, e para isso é necessário fazer um monitoramento permanente dos objetivos, para que contribuam com um *feedback* para o processo de planejamento de marketing. Esse *feedback* permite aos gestores que possam reagir às dificuldades e tomar medidas preventivas às mudanças as quais o plano foi elaborado. Os objetivos têm as seguintes características:

- a) Mensurabilidade: os objetivos precisam ser quantificados;

- b) Identificação no tempo: devem estar correlacionados com um prazo específico;
- c) Definição clara: devem estar definidos com toda a clareza para não ficarem sujeitos a interpretações.

Além disso, os objetivos devem ter consistência com o plano de marketing, coerência entre si, e viabilização. (AMBRÓSIO, 2007)

Diante disto, foram estabelecidos como objetivos de marketing para a empresa Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações, baseando-se também nos estudos da análise SWOT.

a) Vender mais, aumentando as vendas em 20% em um ano, trabalhando com a fidelização de clientes, aprimorando o atendimento para fidelizar clientes antigos e atrair novos clientes. Este objetivo torna-se factível, pelo fato de que no momento a empresa está vendendo cerca de R\$ 20.000,00 por mês, ou seja, o objetivo seria vender R\$ 24.000,00 /mês, gerando um aumento de R\$ 48.000,00 anual.

b) Melhorar o relacionamento com os clientes: trabalhar mais na retenção e na recuperação de clientes, recuperando no mínimo 30% dos clientes, procurar flexibilizar as negociações com a finalidade de ter sucesso na fidelização de clientes. É um objetivo factível, pois a meta é a recuperação de no mínimo 30% dos clientes, ou seja, um número próximo a 20 clientes no ano.

8.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A definição de estratégias de marketing é muito importante para as empresas, pois através destas definições serão decididos quais serão os caminhos a seguir para atingir os objetivos traçados.

A seguir, serão tratadas estratégias de segmentação, posicionamento e composto de marketing para a loja Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações.

8.4.1 Estratégias de Segmentação

A segmentação de mercado consiste em dividir em segmentos o emaranhado de consumidores de um mesmo produto ou serviço, com o objetivo de tornar mais certa a estratégia de marketing.

As estratégias de segmentação, são bastante utilizadas nas empresas de pequeno porte. As bases de segmentação que serão utilizadas são: **Segmentação geográfica** tem como pensar globalmente e agir localmente – adaptando as estratégias da empresa ao mercado em que ela atua. Esta segmentação existe quando uma empresa modifica as estratégias do seu mix de marketing para atuar de forma mais dinâmica na região em que está inserida; e a **Segmentação demográfica** é ato de dividir o mercado a partir das características físicas, visíveis e mensuráveis das pessoas de uma determinada região geográfica. São informações relativas a idade, tamanho da família, ciclo de vida, gênero, geração, etnia, nacionalidade, nível educacional, religião e classe social; (ROCHA et al., 2015)

Segmentação geográfica: Na cidade de Cotiporã, os habitantes que predominam são descendentes de italianos, e normalmente o perfil dos clientes da cidade são os “negociadores”, e no momento que estas pessoas tiverem a necessidade da aquisição de um produto de valor mais relevante, eles pesquisam sobre o produto que buscam nos mercados existentes e procuram sempre pelo melhor preço e pela melhor condição, não fechando o negócio enquanto não sentirem que a negociação está sendo vantajosa a eles. No momento, a loja é aberta a negociações, se o cliente trouxer o preço da concorrência e a gerência avaliar como viável fazer um preço menor para a venda acontecer, o preço do produto será ajustado. Esta estratégia já está sendo praticada na empresa.

Segmentação demográfica: o mercado cotiporanense é bem diversificado, mas a maioria dos clientes da loja são adultos, com mais de 25 anos, tanto homens quanto mulheres. Normalmente, os homens têm mais interesse em materiais de construção, e as mulheres em móveis e decorações. A maioria dos clientes que visitam o setor de móveis da loja, são mulheres adultas com mais de 25 anos. E quem busca mais materiais de construção são os homens.

Com essa estratégia de segmentação da empresa, será possível tornar os esforços de propaganda e atendimento mais intensos, para atingir cada vez mais a população cotiporanense.

8.4.2 Estratégias de Posicionamento

Para Las Casas (2017), posicionamento é a percepção do cliente a respeito de um produto, marca ou empresa. É a forma como os clientes percebem o produto,

ou a marca ou a empresam e posiciona essa percepção em suas mentes, por isso algumas marcas são consideradas elite e outras populares.

A empresa Guindani Materiais de Construção, é tradicional no mercado há mais de 40 anos sendo referência em materiais de construção. Há alguns anos, já trabalhava com a linha de móveis, mas no ano de 2015, como uma ideia de expansão teve a incorporação de uma loja de móveis, através de uma sala comercial ao lado da loja de móveis e sempre está buscando cada vez mais produtos de maior qualidade e bons fornecedores.

O posicionamento almejado pela empresa, é de que os clientes busquem nela os melhores produtos, com o melhor atendimento. Seria um relacionamento de confiabilidade com os clientes. A empresa quer ser vista pelo mercado como uma empresa séria (como sempre foi), onde os clientes busquem produtos de qualidade e com bons preços. A imagem de seriedade e integridade sempre foram passadas pela empresa, bem como qualidade dos produtos. Com esse posicionamento será possível dar mais atenção ao comportamento dos consumidores e fortalecer as ações de marketing.

8.4.3 Estratégias do composto de marketing

Para Urdan e Urdan (2013), a gestão do composto de marketing abrange questões táticas. Esse composto – ou mix de marketing ou apenas a sigla 4 Ps – refere-se aos elementos produto, praça, preço e promoção.

É extremamente importante a empresa Guindani Materiais verificar suas estratégias referentes ao composto de marketing, e focar naquelas que requerem atenção para possíveis melhorias. A seguir estão detalhadas as estratégias de cada elemento do mix de marketing.

8.4.3.1 Produto

A loja comercializa um mix de produtos bastante amplo e diversificado, trabalha com toda a linha de materiais pesados para a construção civil, como acabamentos, móveis em geral e decorações. A empresa é diferenciada por ter todo este mix de produtos, ou seja, a loja comercializa produtos tangíveis, em sua maioria, bens de consumo duráveis.

A estratégia de produtos a ser explorada pela empresa Guindani Materiais, é evitar falhas nos estoques. A reposição de estoque mínimo, ou seja, buscar fornecedores cujo valor do pedido mínimo seja baixo, e que os produtos não sejam vendidos por embalagens com muitas unidades, e ter só o mínimo de quantidades em estoque para suprir a necessidade do cliente que busca poucos, esta estratégia vale para materiais de construção. Para os móveis, está sendo utilizada a estratégia de estoque mínimo também, mas a diferença é que é mais fácil ter um produto para mostruário e fazer a venda sob encomenda por catálogo. A estratégia mais rápida para suprir esse déficit nas reposições seria trabalhar com o estoque mínimo. Também pode ser feita uma revisão do mix de produtos, e analisados quais produtos são mais propensos a um giro maior. Outra estratégia, é ter um produto “carro-chefe”, com o intuito de vendê-lo com frequência, sendo algo que as pessoas geralmente precisem, que esteja em sua lista de desejos, e assim garantir a venda mensal.

8.4.3.2 Preço

Os preços de venda praticados na loja Guindani Materiais seguem uma linha de raciocínio simples: Custo + percentual de impostos + percentual de frete + percentual de venda. O percentual de venda, já está pré-estabelecido conforme a linha de produtos, e mesmo assim, a cada entrada de mercadorias na loja é revisado.

Visando potencializar as vendas, quando se tem uma situação de pesquisa do cliente, ou seja, ele já está com os valores que o concorrente ofertou, muitas vezes o percentual pré-estabelecido é baixado para não perder a venda.

Uma estratégia de melhorar os preços que a empresa vem tomando, é colocar alguns produtos em promoção, com uma condição de parcelamento favorável e sem juros, visando chamar a atenção dos clientes para aquele determinado produto. Também, foram concedidos descontos especiais em alguns móveis.

As estratégias para o plano de marketing são: adquirir produtos à vista para poder ofertar produtos com preços mais baixos para os clientes; Intensificar as pesquisas de preços com os clientes, para saber qual tem o melhor preço e oferece melhores condições de negociação.

8.4.3.3 Praça

O ponto de venda está estabelecido no centro da cidade, dispondo da parte térrea e primeiro piso de duas salas comerciais mais o pátio, estando bem localizado na cidade de Cotiporã, sendo logo na entrada da cidade, e desta forma ficando em evidência para os clientes.

Os clientes da loja atualmente, são pessoas, empresas e organizações públicas. Os clientes foco são moradores do centro da cidade de Cotiporã, bem como clientes do interior da cidade.

O ponto de venda, dentro da empresa é chamado de loja 1, loja 2, porão e pátio. Na loja 1 são acondicionados materiais de construção em geral, bem como ferramentas e ferragens; também tem um espaço desta loja para móveis de cozinha. Na loja 2 são acondicionados os móveis, de sala, cozinha, quarto, colchões, estofados e decorações. No porão, estão acondicionados estoques de produtos como: pisos, argamassas, tubos, louças sanitárias. No pátio, fica o estoque de areia, brita, tijolos, blocos de concreto, e outros artefatos de concreto que podem ficar sob sol e chuva.

O porão e o pátio são os locais para carregamento de material pesado, tendo espaço físico para que qualquer veículo de qualquer porte possa estacionar e carregar ou descarregar materiais.

A loja já está situada em um ponto estratégico, muito bem localizada, de fácil acesso tanto na loja de materiais de construção tanto da de móveis, acesso fácil e rápido ao depósito externo.

Como estratégia para o plano de marketing, pode ser feita uma revisão de layout interno da loja – para saber se os produtos estão dispostos adequadamente, se as mercadorias expostas em locais de fácil acesso e também se visualmente está tudo colocado de uma forma que garanta uma boa visibilidade.

8.4.3.4 Promoção

A empresa Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações precisa trabalhar mais no plano de promoção, tornando a empresa mais evidente no mercado, mais lembrada e mais procurada pelos clientes. A divulgação da empresa,

é feita por meio de uma distribuição de um folder com a ilustração de alguns dos produtos que a loja tem (produtos de maior valor agregado), uma das finalidades é divulgar o nome da empresa e a outra é atrair clientes com preços baixos.

A loja ainda não possui site, nem com a finalidade de divulgação, nem site de vendas.

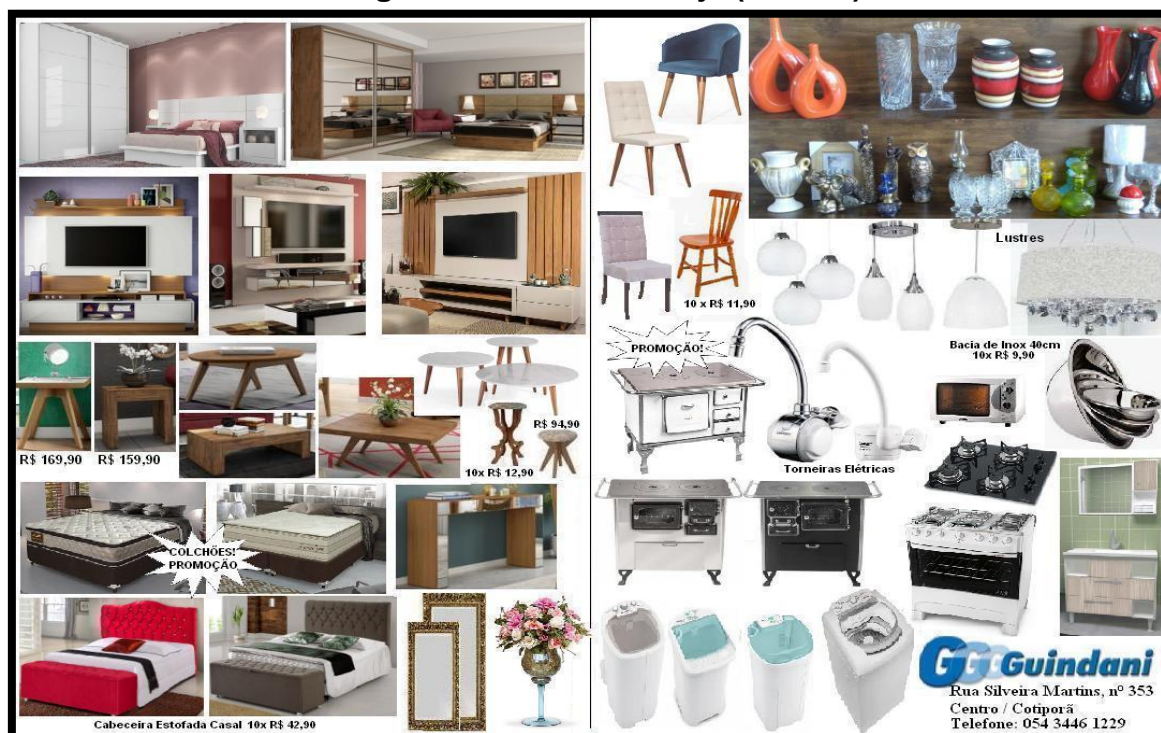
Um importante instrumento para a divulgação da empresa, são as redes sociais, como Facebook e Instagram, já que com estas ferramentas é opcional fazer uma divulgação gratuita, e atingir um público online de número considerável.

Figura 14 - Folder da loja (Capa)



Fonte: Acervo da empresa (2019)

Figura 15 - Folder da loja (Interno)



Fonte: Acervo da empresa (2019)

A estratégia de propaganda é difundir o folder da empresa, onde estão expostos produtos das duas lojas e alguns destes produtos estão ofertados em 10x sem juros. Uma nova estratégia é anexar a este folder, um folder menor informando que a loja vende um produto diferenciado: o colchão com vibroterapia e energia quântica, um produto de excelente qualidade que pode trazer benefícios para todas as pessoas que fizerem aquisição. Conversando com a gerência, tivemos a idéia de inserir neste pequeno folder anexo, uma frase convidando sutilmente o cliente para fazer uma massagem experimental com o colchão na loja. Para isso é necessário desenvolver este folder para anexar ao folder maior e agilizar a distribuição.

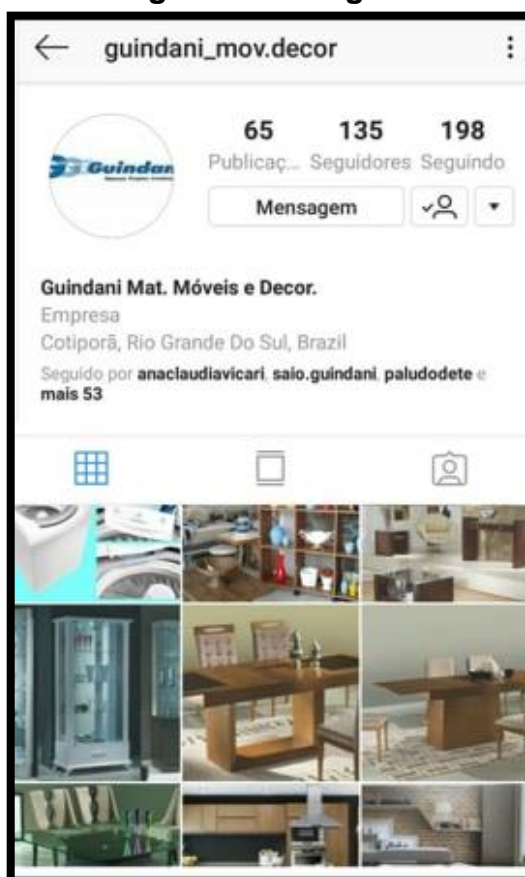
A estratégia é promover uma campanha mais intensificada com os folders, e distribuir dentro da cidade, além de desenvolver o folder para anexar ao folder geral. Deve também ser intensificada a divulgação via redes sociais, para atingir mais pessoas com as postagens.

Figura 16 - Página no facebook da Guindani



Fonte: Autora (2019)

Figura 17 - Página no Instagram da Guindani



Fonte: Autora (2019)

8.4.4 Gestão de Relacionamento

Quanto as estratégias de relacionamento com clientes, é importante que a loja Guindani Comércio de Materiais de Construção tenha um banco de dados, bem definido com informações de clientes, onde seja possível visualizar informações individuais, com a finalidade de ter ciência das suas preferências de compras, intensidade de compras e pedidos e os períodos em que efetuam compras.

O marketing de relacionamento, portanto, é uma ferramenta que busca criar valor pela "intimidade" ou maior proximidade com o cliente, tornando a oferta adequada de modo que ele prefira manter-se fiel à empresa a arriscar um novo relacionamento comercial. Ou seja, a empresa passa a conhecer o cliente profundamente, tornando desinteressante para ele a busca de novos fornecedores. Dessa forma, o cliente reduz voluntariamente suas opções de fornecedores. (ZENONE, 2017, p. 54)

A loja possui um espaço em seu software de gestão, cujas informações não são preenchidas.

A estratégia é entrar em contato com os clientes, para entender por que não estão mais vindo para a loja, bem como buscar entender suas necessidades.

As estratégias para o plano de marketing, em relacionamento, são: Promover um evento na loja (em forma de coquetel, com promoções no dia) com a finalidade de atrair pessoas, e não só ver as promoções, mas também os outros produtos que a loja tem a oferecer. Outra estratégia de relacionamento, é entrar em contato com os clientes, para conhecer suas necessidades e gostos.

8.5 PLANO DE AÇÃO

A partir da apresentação dos problemas, a empresa Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações pode fazer a aplicação de alguns planos de ação, e a ferramenta utilizada foi a 5W2H, cujas perguntas e respostas estão acerca das seguintes perguntas:

- a) What? O que deve ser feito?
- b) When? Quando deve ser feito?
- c) Why? Por que foi definida estação?
- d) Where? Onde a ação será desenvolvida?
- e) How? Como a ação será implantada?

f) Who? Quem será responsável?

g) How much? Quanto será gasto?

Após a respostas dos questionamentos, foram elaboradas algumas estratégias, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 14 - Estratégias para a Guindani Materiais

Componentes	Estratégia para a Guindani Materiais
Produto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reposição de estoque mínimo de produtos; ✓ Revisar qualidade das marcas que estão sendo oferecidas; ✓ Ter um produto carro-chefe para garantir a venda do mês;
Preço	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquirir produtos à vista para ofertar preços mais baixos para os clientes; ✓ Pesquisar preços nos fornecedores para ver qual oferece o melhor preço;
Praça	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar Layout Interno da loja;
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover campanhas via distribuição de folders e redes sociais na internet; ✓ Distribuir Folders na cidade.
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover um evento na loja para atrair pessoas. ✓ Entrar em contato individualmente com os clientes para tentar entender suas necessidades e oferecer produtos.

Autor: Autora (2019)

Estas estratégias foram propostas para atingir objetivos de marketing propostos anteriormente e dar suporte a segmentação e ao posicionamento que a empresa almeja. Sendo assim, os planos de ação serão expostos nos quadros a seguir.

Quadro 15 - Estratégias de Produto (Reposição de estoque mínimo)

Produto - Reposição de estoque mínimo de produtos.						
O que?	Como?	Porquê?	Quando?	Onde?	Quem?	Quanto?
Revisar Estoques	Conferência Física	Ver quais são as faltas	No mês de Novembro de 2019	Na loja de materiais de Construção no estoque interno, estoque externo, e na loja de móveis	Auxiliar administrativo	R\$ 40,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 80,00
Orçamento com os fornecedores	E-mail	Tomada de Preços	Mês de Dezembro de 2019 a março de 2020	Na loja	Gerente e Auxiliar	R\$ 40,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 80,00
Pedidos	Com os melhores fornecedores, condições e de acordo com a disponibilidade financeira	Suprimento de estoque em falta	Abril de 2020	Na loja	Gerente e Auxiliar	R\$ 70,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 140,00

Fonte: Autora (2019)

Quadro 16 - Estratégias de Produto (Revisar qualidade das marcas que estão sendo oferecidas)

PRODUTO – Revisar qualidade das marcas que estão sendo oferecidas;						
O que?	Como?	Porquê?	Quando?	Onde?	Quem?	Quanto?
Pesquisa com os clientes	Verbalmente	Saber se as marcas oferecidas atendem suas necessidades	Dezembro 2019	Dentro da loja	Auxiliar administrativo e gerente	R\$ 30,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 60,00
Envio de formulário online	Link por mensagem online	Saber se as marcas oferecidas atendem suas necessidades	Dezembro 2019	Dentro da loja	Auxiliar administrativo	R\$ 10,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 20,00
Análise de Dados	Em relatórios	Avaliação das opções	Dezembro 2019	Dentro da loja	Gerente	R\$ 50,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 100,00

Fonte: Autora (2019)

Quadro 17 -Estratégias de produto (Ter um produto carro-chefe para garantir a venda do mês)

PRODUTO - Ter um produto carro-chefe para garantir a venda do mês.						
O que?	Como?	Porquê?	Quando?	Onde?	Quem?	Quanto?
Fazer uma análise de produtos	Ver relatórios de movimentação	Saber qual produto os clientes procuram e precisam mais	No mês de Dezembro de 2019	Na loja	Auxiliar administrativo	R\$ 30,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 60,00
Escolher um produto	Baseando-se nas análises	Vender um produto que os clientes precisam	Janeiro 2020	Na loja	Gerente	R\$ 30,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 60,00

Fonte: Autora (2019)

Quadro 18 - Estratégias de Preço (Adquirir Produtos à vista)

PREÇO –Adquirir Produtos à vista						
O que?	Como?	Porquê?	Quando?	Onde?	Quem?	Quanto?
Fazer uma projeção para aquisição de algum produto à vista	Relatórios Internos	Inserção da modalidade de compra à vista	Dezembro de 2019	Na loja de materiais de Construção, no estoque interno, estoque externo, e na loja de móveis	Gerente	(R\$ 30,00 Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 60,00
Avaliar Fluxo de Caixa	Analizando relatórios	Saber qual é o recurso disponível para ser aplicado na ação	Dezembro de 2019	Na loja	Gerente	R\$ 50,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 100,00
Fazer pedidos	E-mail	Aquisição de produtos	Janeiro 2020	Na loja	Gerente	R\$ 70,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 140,00

Fonte: Autora (2019)

Quadro 19 - Estratégias de Preço (Pesquisar preços nos fornecedores para ver qual oferece o melhor preço)

PREÇO - Pesquisar preços nos fornecedores para ver qual oferece o melhor preço;						
O que?	Como?	Porquê?	Quando?	Onde?	Quem?	Quanto?
Buscar orçamentos junto aos fornecedores	E-mail, telefone	Saber quais fornecedores tem os preços mais vantajosos para os mesmos produtos	No mês de Novembro de 2019	Na loja	Auxiliar administrativo	R\$ 60,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 120,00
Reunião com a gerência	Presencial	Decisão	Dezembro 2019	Na loja	Equipe administrativa	R\$ 30,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 60,00

Fonte: Autora (2019)

Quadro 20 - Estratégias de Praça (Revisar Layout interno da loja)

PRAÇA – Revisar Layout interno da loja;						
O que?	Como?	Porquê?	Quando?	Onde?	Quem?	Quanto?
Fazer um estudo de layout	Analisando a disposição dos expositores e dos materiais	Analisar se há concordância na disposição dos produtos	Dezembro 2019	Dentro da loja	Auxiliar Administrativo e Gerência	R\$ 30,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 60,00
Organização visual	Hábitos de arrumação e Limpeza	Agradar aos olhos dos clientes	No mês de Dezembro de 2019	Na loja	Gerente e Auxiliar	R\$ 40,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 80,00
Implementar mudanças	Reorganização interna do que estiver em desacordo	Ter um layout mais bem organizado	Janeiro 2020	Dentro da loja	Gerente e auxiliar	R\$ 100,00 Horas dos funcionários + encargos Total: R\$ 200,00

Fonte: Autora (2019)

Quadro 21 - Estratégias de Promoção (Promover campanhas convidativas para atrair clientes)

PROMOÇÃO – Promover campanhas convidativas para atrair clientes.						
O que?	Como?	Porquê?	Quando?	Onde?	Quem?	Quanto?
Escolher um produto destaque	Algum produto que seja novidade	Atrair atenção dos clientes	Dezembro 2019	Dentro da loja	Gerente	R\$ 30,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 60,00
Desenvolver Anexo para folder	Estilo bilhete	Para ser uma oferta extra	Dezembro 2019	Dentro da loja	Auxiliar Administrativo	R\$ 30,00 Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 60,00
Colocar produto Destaque no Folder	Através de um bilhete anexo	Atrair atenção dos clientes	Dezembro 2019	Loja	Auxiliar Administrativo	R\$ 50,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 100,00
Intensificar Impulsioneamento via redes sociais	Através de pagamento	Atingir mais pessoas com as publicações	Janeiro 2020	Na loja	Gerente	R\$ 90,00

Fonte: Autora (2019)

Quadro 22 - Estratégias de PROMOÇÃO (Distribuição de folders na cidade)

PROMOÇÃO – Distribuição de folders na cidade;						
O que?	Como?	Porquê?	Quando?	Onde?	Quem?	Quanto?
Confecção de folders	Mostrar os produtos que a loja vende	Chamar a atenção dos clientes	Dezembro 2019	Na loja	Auxiliar Administrativo e gerente	R\$ 300,00
Distribuir Folders	Na casa dos clientes	Chamar atenção das pessoas que moram no interior	Janeiro 2020	Comunidades do interior da cidade de Cotiporã	Contratado terceirizado	R\$ 100,00

Fonte: Autora (2019)

Quadro 23 - Estratégias de Relacionamento (Promover um evento na loja para atrair pessoas)

RELACIONAMENTO – Promover um evento na loja para atrair pessoas.						
O que?	Como?	Porquê?	Quando?	Onde?	Quem?	Quanto?
Listar produtos em promoção no dia do evento;	Analisar quais produtos são novidades	Atrair atenção e desejo de compra do cliente	Dezembro 2019	Dentro da loja	Gerente	R\$ 40,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 80,00
Reservar data	Analisar uma data propícia	Um dia em que os clientes estejam livres	Dezembro 2019	Dentro da loja	Gerente e Auxiliar	R\$ 30,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 60,00
Oferecer coquetel	Oferecer comida e bebida para os clientes	Como um atrativo	Dezembro 2019	Dentro da loja	Gerente e Auxiliar	R\$ 200,00

Fonte: Autora (2019)

Quadro 24 - Relacionamento (Contato com os clientes)

RELACIONAMENTO – Contato com os clientes.						
O que?	Como?	Porquê?	Quando?	Onde?	Quem?	Quanto?
Identificar Clientes prioritários	Por fluxo de compras efetuadas por cliente	Saber quais serão os primeiros contatos	Janeiro 2020	Dentro da loja	Gerente	R\$ 40,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 80,00
Entrar em contato	Mensagem ou ligação	Entender necessidades dos clientes e oferecer produtos	Durante o mês de janeiro 2020	Dentro da loja	Auxiliar administrativo	R\$ 80,00 (Horas do funcionário) + encargos Total: R\$ 160,00
Acompanhar reação dos clientes	Observando seu comportamento após o contato	Saber se eles virão para a loja efetuar novas compras	Fevereiro 2020	Dentro da loja	Auxiliar Administrativo	R\$ 30,00

Fonte: Autora (2019)

Com a execução das propostas apresentadas, a empresa Guindani Materiais de Construção poderá ter a oportunidade de um aumento de faturamento decorrente do aumento das vendas, e assim firmando mais seu vínculo com clientes e

tornando-se a mais lembrada no momento em que os clientes precisem de artigos que a loja comercialize.

8.6 CONTROLES

Após serem concluídos os planos de ação, a empresa deve realizar um controle dos resultados, garantindo a obtenção dos resultados esperados. O controle deve atuar sobre os planos, verificando se está favorável ou não de acordo com a obtenção dos resultados.

O plano de marketing elaborado para a Guindani Materiais de Construção, Móveis e Decorações, deverá ser colocado em prática em cerca de 3 meses, podendo haver alterações no período proposto. Os controles de vem ocorrer semanalmente, pois pelo fato de o plano de marketing ser simples e curto, os controles devem estar em um intervalo de tempo mais curto.

A seguir estão apresentadas as sugestões para que estes controles sejam realizados.

8.6.1 Controles Financeiros e de Custo

É importante para a empresa Guindani Materiais fazer acompanhamento dos custos do plano de marketing, pois este processo gerará algum custo. O controle financeiro será sobre a lucratividade, sendo assim serão verificados custos e prejuízos monetários. Os dados de faturamento da empresa não serão divulgados, e desta forma não haverá a possibilidade de calcular em número este resultado.

No quadro nº 25 serão apresentados os custos pré-estabelecidos para este plano de marketing da empresa Guindani Materiais.

Quadro 25 – Investimentos do Plano de Marketing

Estratégia	Custo
Produto	R\$ 600,00 realizada a cada dois meses (seis vezes ao ano) Total R\$ 3600,00
Preço	R\$ 480,00 realizada a cada dois meses (seis vezes ao ano) Total R\$ 2880,00
Praça	R\$ 340,00 / ano (apenas uma vez por ano)
Promoção	R\$ 710,00 por vez, realizada a cada seis meses (duas vezes por ano) Total: R\$ 1420,00
Relacionamento	R\$ 610,00 (apenas uma vez por ano)

Fonte: Autora (2019)

Desta forma, os investimentos do ano propostos, conforme o período estipulado é estipulado em valores. O valor total do plano de marketing, investido em dinheiro em um ano seria **R\$ 8850,00**. Este investimento, seria considerado alto para o fluxo de vendas e entrada de recursos da empresa, pois corresponde a aproximadamente 44% do faturamento médio mensal da empresa, ou aproximadamente 3,70% do faturamento médio anual total.

Os valores obtidos com estes investimentos devem ser comparados cada mês, analisando o retorno obtido ou não nas vendas, com a finalidade de comprovar sua eficiência. A elaboração de uma planilha no Excel se fará necessária para os apontamentos sobre os resultados e comparações.

8.6.2 Análise de Viabilidade

O ROI (Retorno sobre Investimento), é uma sigla para o termo em inglês Return on Investment, ou retorno sobre investimento. O ROI é um indicador eficiente, permite a gestores, diretores e CEOs terem acesso a quantidade de dinheiro conquistado ou perdido com determinado investimento. O ROI é uma métrica necessária para uma empresa, pois partindo dela, é possível enxergar caminhos para melhorar a lucratividade do negócio, entendendo se os investimentos feitos estão gerando retornos positivos ou se é o momento certo para deixar de investir em algo

Para obter o resultado correto do retorno sobre investimento, deverá ser subtraído o lucro do custo inicial e depois dividir o resultado pelo mesmo valor. Ao

chegar no resultado, é importante saber o quanto isso representa em porcentagem, e então, multiplicar o valor do ROI por 100. (IDEAL MARKETING, 2018)

$$\text{ROI} = ((\text{LUCRO} - \text{CUSTO}) / \text{CUSTO}) \times 100$$

Para calcular o ROI da Guindani Materiais, usou-se o valor das vendas do ano de 2018, e foi utilizado o custo anual do plano de marketing. O valor do lucro, foi aproximadamente R\$ 24000,00 e será considerado os 20% a mais nas vendas almejado com o plano de marketing, então, R\$ 28800,00

$$\text{ROI} = ((28800,00 - 8850,00) / 8850,00) \times 100$$

$$\text{ROI} = 2,2542 \times 100$$

$$\text{ROI} = \mathbf{225,42 \%}$$

Ou seja, o ROI representará 225,42 % sobre o valor do investimento inicial.

O Payback que em português significa “retorno” é uma técnica muito utilizada nas empresas para análise do prazo de retorno do investimento em um projeto, ou seja, o PayBack é o tempo de retorno do investimento inicial até o momento no qual o ganho acumulado se iguala ao valor deste investimento, e este período é medido em meses ou anos. Payback, ou “retorno do investimento” é uma técnica muito utilizada para calcular o prazo de recuperação do capital investido. (CONTÁBEIS, 2016)

A fórmula deste cálculo é: $\text{Payback} = \text{Investimento Inicial} / \text{Ganho no Período}$

Calculando para o investimento da Guindani Materiais, está sendo considerado o valor da receita média mensal + o valor do lucro almejado com o plano de marketing.

$$\text{Payback} = \mathbf{R\$ 8850,00 / 28800,00 = 0,307291666 \times 100 = 3,6875 \times 12 = 3,7 \text{ meses.}}$$

De acordo com o cálculo de Payback, o valor do investimento retornaria para a empresa em 3,7 meses.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notável que cada vez mais as organizações tendem a garantir vantagens competitivas para seu desenvolvimento e por consequência sua sobrevivência. Para que as coisas aconteçam, é preciso que as empresas tenham diferenciais competitivos para que possam atender as exigências do mercado, satisfazer necessidades dos clientes e dar como retorno os lucros desejados para a organização. Apesar de toda a situação econômica nacional, a tendência das organizações é manterem-se ativas e competitivas, utilizando suas forças internas para destacar-se, e também utilizando oportunidades externas que o mercado pode oferecer.

O plano de marketing é uma ferramenta que dá auxílio e suporte para a organização decidir qual será a opção mais viável para a utilização dos recursos disponíveis para alcance dos objetivos. Para Las Casas (2011), o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. O plano de marketing é um plano que faz parte do plano estratégico abrangente de uma empresa, e sua elaboração deverá estar em perfeita sintonia com os objetivos que forem estabelecidos pela alta administração, a pessoa responsável pela elaboração do plano de marketing deve elaborar o plano considerando as demais partes da empresa.

Com este trabalho, pode-se analisar, que a loja tem concorrentes fortes, mas porém, eles falham em alguns aspectos. Nestes aspectos, que a empresa deve prestar atenção e tomar posição de destaque.

Na área de Materiais de Construção, com uma análise adequada e com o auxílio de pesquisa qualitativa e quantitativa, e logo após a análise descritiva, concluiu-se que a maior parte dos clientes utiliza como fator decisivo o fator preço, depois qualidade, seguido de atendimento. Na linha de móveis, o fator decisivo para compra, é qualidade, seguido por preço e atendimento. A loja possui todos estes atributos, porém, tem também poder de negociação, sempre pode oferecer condições mais favoráveis para o cliente, sendo assim, criará um vínculo de proximidade com cada cliente além de fechar um negócio resultando em lucratividade para a empresa. Através da mesma pesquisa, a qual levantou-se os dados acima, sabe-se que os clientes retornam aos estabelecimentos levando em

consideração a maneira como foram atendidos, e esta informação é preciosa, pois já é de conhecimento da gerência e sempre está em pauta para melhora constante.

O objetivo geral deste trabalho, foi o desenvolvimento de um plano de marketing, conforme apresentado no capítulo oito deste trabalho, e o mesmo pode ser atingido com sucesso, oferecendo à empresa alternativas fáceis de adaptação para alcançar um maior volume de vendas.

Os objetivos específicos também foram executados no capítulo oito, onde foi analisado o ambiente em que se encontra a empresa Guindani Materiais de Construção. Foram apresentados os objetivos de marketing, foram descritos também segmentos de mercado e posicionamento da empresa, foram alinhadas estratégias para o composto de marketing e foram estabelecidos planos e ações para cada estratégia de marketing.

O desenvolvimento deste trabalho acadêmico foi de grande valia para a empresa, contribuiu para o aprendizado e houve uma aproximação com a direção. A maior contribuição do trabalho para com a empresa, é mostrar que a empresa precisa focar suas estratégias e aumentar os esforços para reconquistar clientes antigos, reconquistar novos clientes e fidelizar todos. Para que os resultados sejam eficazes, é necessário um trabalho intenso. De acordo com os cálculos desenvolvidos, pode-se dizer que o investimento do plano de marketing retornaria para a empresa em um curto período de tempo, e seria essencial para atingir os objetivos propostos.

Este trabalho contribuiu bastante para o meu conhecimento, tanto como profissional como pessoal, foi uma união de informações e bases teóricas, que se comprovam com os fatos abordados. Pode-se notar que as empresas atualmente estão muito competitivas, e para manter-se no mercado, elas precisam se adequar tanto ao cenário econômico que não está tão favorável, quanto aos desejos dos clientes.

Existem recomendações, e dentre elas, a mais importante seria a criação e o monitoramento de um plano de marketing, onde existe a possibilidade de encontrar fragilidades que a empresa tem diante do mercado, e o estabelecimento de metas e estratégias é primordial para melhorar sua imagem, e garantindo que a empresa será preferência para os clientes, perante os concorrentes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti de (Comp.). **Análise das Demonstrações Contábeis em IFRS e CPC: Facilitada e Sistematizada**. São Paulo -sp: Atlas, 2019. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020779/cfi/6/10!/4/2@0:0>>. Acesso em: 26 maio 2019.

ALVES, Eliseu Barroso. **Sistemas de Informações de Marketing: Uma Visão 360° das Informações Mercadológica**. Curitiba: Intersaberes, 2018. 184 p. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=sistemas%2520de%2520informa%25C3%25A7%25C3%25B5es%2520em%2520markeking&searchpage=1&filtro=todos&from=busca#/legacy/158412>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing: Passo a passo**. Rio de Janeiro - Rj: Reichmann & Afonso Editores, 1999. 152 p.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia Científica**. São Paulo -sp: Cengage Learning, 2016. 83 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122424/cfi/3!/4/4@0.00:6.78>>. Acesso em: 13 out. 2019.

Bakof. **Produtos: Reservatório em Polietileno**. 2019. Disponível em: <http://www.bakof.com.br/site/index.php/produtos/visualizar_produto/Reservatorio_em_Polietileno/1>. Acesso em: 15 mar. 2019.

BANOV, Márcia Regina (Comp.). **Comportamento Organizacional: Melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho**. São Paulo -sp: Atlas, 2019. 233 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019995/cfi/6/50!/4/2@0:0>>. Acesso em: 25 maio 2019.

BLB BRASIL (Comp.). **4 indicadores financeiros para analisar a saúde financeira da sua empresa: Qual a importância de utilizar indicadores financeiros em minha empresa?**. 2016. Disponível em: <<https://www.blbbrasil.com.br/blog/indicadores-financeiros/>>. Acesso em: 25 maio 2019.

BRYAN GABRIEL. Orgânica Digital Innovation. **Como realizar um pós-venda que dá certo?: Mas como realizar um pós-venda que traga resultados?**. 2018. Disponível em: <<https://www.organicadigital.com/blog/pos-venda-que-da-certo/>>. Acesso em: 17 maio 2019.

CAETANO, Cristiano Israel; SAMPAIO, Pedro Paulo Porto de. **Planejamento Estratégico e Administração em Segurança**. 2016. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559722871/pages/4>>. Acesso em: 14 junho 2019.

CAMARGO, Renata de Freitas. Treasy (Comp.). **Gestão de Fornecedores: da análise e avaliação até a Gestão de Relacionamento com Fornecedores (SRM)**,

saiba sobre o casamento que precisa dar certo: O que é Gestão de Fornecedores?. 2017. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/gestao-de-fornecedores/>>. Acesso em: 03 abr. 2019.

CÂNDIDO, Patrícia Patrício et al (Org.). **Empreendedorismo Uma perspectiva multidisciplinar:** Inovação e Modelagem Criativa de Negócios. 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521630852/cfi/6/12!/4/2@0:0>>. Acesso em: 16 junho 2019.

CARRASCO, Luiz Carlos et al (Org.). **UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS - BMC A PARTIR DA VISÃO DE EMPREENDEDORES QUE SE ENCONTRAM EM DIFERENTES FASES DO NEGÓCIO - UMA EXPERIÊNCIA DA INCUBADORA DE EMPRESAS E PROJETOS DO INATEL.** 2014. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%20164.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2019.

CASA DA CONSULTORIA. **Como Fazer Planejamento de Vendas de Sucesso.** 2019. Disponível em: <<https://casadaconsultoria.com.br/como-fazer-planejamento-de-vendas/>>. Acesso em: 13 maio 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos:** Os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri - Sp: Manole, 2014. **(a)** 658 p. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520nos%2520novos%2520tempos&searchpage=1&filtro=livros&from=busca&page=-16&ion=0&fbclid=IwAR2UVccBJysLL3JitKwsO3x86WldqrWFGyUOHZ-xsJ4KjXfHVI5HZFTVx8l#/legacy/18923>>. Acesso em: 22 mar. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática.** 5. ed. Barueri - Sp: Manole, 2014 **(b)**. 472 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520440469/cfi/573!/4/4@0.00:38.1>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 9. ed. Barueri - Sp: Manole, 2014 **(c)**. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520440469/cfi/5!/4/4@0.00:53.3>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** Como reter talentos na organização. 6. ed. Barueri - Sp: Manole, 2009. 247 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520442524/cfi/4!/4/4@0.00:13.9>>. Acesso em: 25 maio 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos:** Como incrementar talentos na empresa. 8. ed. Barueri - Sp: Manole, 2016. 210 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450345/cfi/4!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 25 maio 2019.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à Comunicação Empresarial**. São Paulo -sp: Saraiva, 2010. 108 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502119499/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

CIRO FALCÃO. Blog Rockcontent. **O que é Marketing de Relacionamento e por que ele é importante para sua empresa**. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/marketing-de-relacionamento/>>. Acesso em: 10 set. 2019.

CLÁUDIO HENRIQUE. Sobre Administração (Comp.). **Curva ABC – Análise de Pareto – O que é e como funciona**. 2010. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-funciona-a-curva-abc-analise-de-pareto-regra-80-20/>>. Acesso em: 27 abr. 2019.

CLOUD, Sige. **Análise de Vendas por produto: conheça a importância deste controle**: Importância da análise de vendas por produto. 2017. Disponível em: <<https://blog.sigecloud.com.br/analise-de-vendas-produto-importancia/>>. Acesso em: 17 maio 2019.

CONTÁBEIS. **O que é e como Calcular o Payback?** 2016. Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/noticias/30249/o-que-e-e-como-calcular-o-payback/>>. Acesso em: 18 nov. 2019.

DEPS TECNOLOGIA. **Entenda a importância de ter uma política de crédito na empresa**. 2017. Disponível em: <<http://deps.com.br/entenda-a-importancia-de-ter-uma-politica-de-credito-na-empresa/>>. Acesso em: 26 maio 2019.

DIAS, ELISÂNGELA. Dicionário Financeiro. **Departamento financeiro**: Funções do departamento financeiro. 2019. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/departamento-financeiro/>>. Acesso em: 26 maio 2019.

DIAS, Sergio Roberto et al (Org.). **Pesquisa de Mercado**. São Paulo -sp: Saraiva, 2012. 352 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502135185/cfi/2!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 10 maio 2019.

DIGITALKS. **5 MELHORES ESTRATÉGIAS DE PÓS-VENDA PARA RETER MAIS CLIENTES**. 2017. Disponível em: <<https://digitalks.com.br/noticias/5-melhores-estrategias-de-pos-venda-para-reter-mais-clientes/>>. Acesso em: 18 maio 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445457/cfi/186!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 14 junho 2019.

DORNELAS, José et al. **Plano de Negócios com o modelo Canvas**: Guia Prático de Avaliação de idéias de Negócios a partir de exemplos. 2015. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2965-8/cfi/6/16\[vnd.vst.idref=frontmatter03\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2965-8/cfi/6/16[vnd.vst.idref=frontmatter03])>. Acesso em: 16 junho 2019.

EDUCAÇÃO, Portal. **Metodologia Científica: Tipos de Pesquisa**. 2018. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/farmacia/metodologia-cientifica-tipos-de-pesquisa/50264>>. Acesso em: 13 out. 2019.

EQUIPE TECMUNDO. Tecmundo (Org.). **Compra online já é preferência de 74% dos consumidores brasileiros**. 2019. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/mercado/139651-compra-online-preferencia-74-consumidores-brasileiros.htm>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

FERNANDO. Vhsys (Org.). **O que é o microambiente e o macroambiente empresarial?: O que é microambiente empresarial?.** 2017. Disponível em: <<https://blog.vhsys.com.br/microambiente-macroambiente-empresarial/>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

GAZIN COLCHÕES. **Box Good Like**. 2017. Disponível em: <<https://www.colchoesgazin.com.br/produto/box-good-like/>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

GIGA CONTEÚDO (Comp.). **Comunicação formal e informal nas empresas: Tanto a comunicação formal quanto a informal estão presentes nas organizações**. 2017. Disponível em: <<https://www.gigaconteudo.com/comunicacao-formal-comunicacao-informal>>. Acesso em: 21 maio 2019.

GRUPO TREINAR. **A importância do planejamento financeiro e orçamento empresarial**. 2019. Disponível em: <<https://www.grupotreinar.com.br/blog/2015/3/2/a-import%C3%A2ncia-do-planejamento-financeiro-e-or%C3%A7amento-empresarial.aspx>>. Acesso em: 27 maio 2019.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. (Comp.). **Administração Estratégica: Competitividade e globalização**. 12. ed. São Paulo - Sp: Cengage Learning, 2018. 399 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127986/cfi/47!/4/4@0.00:22.0>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

IDEAL MARKETING. **O que é Roi e como usá-lo para obter mais controle dos seus investimentos?** 2018. Disponível em: <<https://www.idealmarketing.com.br/blog/o-que-e-roi/>>. Acesso em: 18 nov. 2019.

INTELIDATA (Comp.). **O que é legislação fiscal?** 2019. Disponível em: <<https://www.intelidata.inf.br/blog/o-que-e-legislacao-fiscal/>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

INTELLIPLAN (São Paulo). **O mínimo que se deve conhecer sobre os concorrentes**. 2018. Disponível em: <<http://www.intelliplan.com.br/conhecer-o-minimo-sobre-os-concorrentes>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

INTERNATIONAL, Bare Associates (Org.). **Não Perca Vendas! Saiba como lidar com vários tipos de clientes!** 2018. Disponível em: <<https://www.bareinternational.com.br/perfis-de-clientes/>>. Acesso em: 03 abr. 2019.

JOSÉ ROBERTO MARQUES. Portal Ibc. **Conceito de Gestão de Pessoas: O que é a Gestão de Pessoas?**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conceito-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 25 maio 2019.

JOSÉ ROBERTO MARQUES. Portal Ibc. **Entenda melhor sobre o conceito de gestão de vendas e aplique-o em seu negócio: O dever do setor de vendas.** 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-melhor-sobre-o-conceito-de-gestao-de-vendas-e-aplique-o-em-seu-negocio/>>. Acesso em: 17 maio 2019.

JOSÉ ROBERTO MARQUES. Portal Ibc. **Planejamento Organizacional: O que é seu papel dentro de uma gestão?** 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/empreendedorismo/planejamento-organizacional-o-que-e-seu-papel-dentro-de-uma-gestao/>>. Acesso em: 23 maio 2019.

JULIO SANTOS. Administradores. **Você conhece os principais canais de distribuição?** 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/principais-canais-de-distribuicao>>. Acesso em: 18 maio 2019.

KHAUAJA, Daniela. **Como conhecer os concorrentes da sua empresa?** 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/como-conhecer-os-concorrentes-da-sua-empresa/>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

KLEIN, Amarolinda Zanela et al. **METODOLOGIA DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: Uma abordagem prática.** 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495313/cfi/3!/4/4@0.00:64.8>>. Acesso em: 13 out. 2019.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Iniciação à pesquisa.** 34. ed. Petrópolis - Rs: Editora Vozes, 2002. 183 p. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=metodologia%2520cient%25C3%25ADfca&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=3&ion=0#/legacy/54223>>. Acesso em: 13 out. 2019.

KOOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 15. ed. São Paulo -sp: Pearson, 2018. 875 p. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?from=&page=-19&ion=0#/legacy/168126>>. Acesso em: 27 abr. 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013. 768 p. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=kotler&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-23&ion=0#/legacy/3323>>. Acesso em: 01 set. 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo -sp: Pearson Education do Brasil, 2006. 750 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Comp.). **Marketing: Conceitos, Exercícios, Casos**. 9. ed. São Paulo -sp: Atlas, 2017. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013924/cfi/6/10!/4/2@0:0>>. Acesso em: 15 set. 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Org.). **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira**. São Paulo -sp: Atlas S.a, 2013. 528 p. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483075/cfi/383!/4/4@0.00:28.3>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo -sp: Atlas, 2019. 774 p. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/cfi/6/56!/4/6/2@0:25.7>>. Acesso em: 25 maio 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing: Para Micro e Pequena Empresa**. 6. ed. São Paulo -sp: Atlas, 2011. 185 p. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483099/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi; RIGO, Cláudio Miessa (Comp.). **Fundamentos de Finanças Empresariais: Técnicas e Práticas Essenciais**. Rio de Janeiro - Rj: Ltc, 2018. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2822-4/cfi/6/10!/4/10/6@0:0>>. Acesso em: 26 maio 2019.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva (Comp.). **Metodologia Científica**. Porto Alegre: Sagah Educação S/a, 2018. 238 p. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 14 out. 2019.

LUCAS GABRIEL. Rock Content (Comp.). **4 Ps do marketing: Entenda o conceito do Mix de Marketing**. 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 27 ago. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo -sp: Atlas, 2017. 338 p. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/cfi/6/4!/4/2@0:0>>. Acesso em: 13 out. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica: Ciência e Conhecimento Científico; Métodos Científicos; Teoria,**

hipóteses e variáveis; Metodologia Jurídica. 7. ed. São Paulo -sp: Atlas, 2017. 361 p. Disponível em:

<[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845/cfi/6/2\[vnd.vst.idr ef=cover\]!](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845/cfi/6/2[vnd.vst.idr ef=cover]!>)>. Acesso em: 14 out. 2019.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial: Instrumentos de Análise, Gerência e Gestão**. 18. ed. São Paulo -sp: Atlas, 2018. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017977/cfi/6/14\[;vnd.vst.idref=fm01\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017977/cfi/6/14[;vnd.vst.idref=fm01])>. Acesso em: 26 maio 2019.

MASCI CONSULTORIA (Juiz de Fora - Mg). **Gestão Operacional: o que é e por que é tão importante otimizá-la: O que é gestão operacional?**. 2017. Disponível em: <<https://www.masciconsultoria.com.br/gestao-operacional/>>. Acesso em: 20 maio 2019.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing: Planejamento e Gestão Estratégica - Como criar e implementar Planos Eficazes**. São Paulo -sp: Elsevier, 2004. 550 p.

MEBER METAIS. **Torneiras: Banheiro**. 2014. Disponível em: <<http://meber.com.br/produtos/banheiro/torneiras/>>. Acesso em: 18 mar. 2019.
 MEU SUCESSO.COM. **ROI - O que é e como calcular o retorno sobre investimento**. 2014. Disponível em: <<https://meusuccesso.com/artigos/financas/roi-o-que-e-e-como-calculiar-o-retorno-sobre-investimento-12/>>. Acesso em: 26 maio 2019.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo -sp: Atlas, 2015. 284 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/cfi/6/2!/4/2/2@0:0>>. Acesso em: 13 out. 2019.

MONEY, Talking Of (Comp.). **O retorno sobre as vendas (ROS) o mesmo que o retorno sobre o patrimônio?** 2017. Disponível em: <<https://pt.talkingofmoney.com/is-return-on-sales-same-as-return-on-equity>>. Acesso em: 26 maio 2019.

MÓVEIS DALLA COSTA. **Home Theater: TB 115**. 2018. Disponível em: <<http://www.dallacosta.com.br/produto/home-theater/tb115-tb115l,131/18>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

OLIVEIRA, Bráulio et al (Org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2011. 440 p. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=composto%2520de%2520marketing&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-13§ion=0&fbclid=IwAR3XBCpDYHjDmlzQo92PU936F2ejYQqFpSWIQAnF1ZDT7q200rl3E0a8Dx0#/legacy/2959>>. Acesso em: 01 set. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/cfi/6/10!/4/6/2@0:0>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

OLIVEIRA, Hudson do Vale de; SÁ, Vinícius Claudino de (Comp.). **IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: O CASO DA MASTER**

PRODUÇÕES E EVENTOS. **Revista de Administração de Roraima – Rarr**, Roraima, v. 2, n. 1, p.41-66, 01 jan. 2012. Semanal. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/671/674>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Consultoria Empresarial**. Porto Alegre: Sagah, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595020511/cfi/1!/4/4@0.00:60.4>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos**. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481262/cfi/4!/4/4@0.00:58.8>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

PLASBIL. **Forros PVC: Forro PVC 200 Duplo Nobre Frisado 10mm**. 2014. Disponível em: <https://www.plasbil.com.br/produtos/forros-pvc/41/forro-pvc-200-duplo-nobre-frisado-10mm?prod_id=41>. Acesso em: 18 mar. 2019.

POLIZEI, Eder. **Plano de Marketing: 2ª Edição Revista e Ampliada**. 2. ed. São Paulo -sp: Cengage Learnig, 2011. 146 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114726/cfi/0!/4/2@100:00>>. Acesso em: 27 ago. 2019.

PORTAL DA EDUCAÇÃO (São Paulo). Portal da Educação Tecnologia Educacional Ltda (Ed.). **Ambiente Organizacional Externo De Uma Empresa: Análise do Ambiente Externo**. 2017. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/ambiente-organizacional-externo-de-uma-empresa/61088>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

PORTAL EDUCAÇÃO. Portal da Educação Tecnologia Educacional Ltda. **Definição de Produtos e Serviços**. 2019. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/definicao-de-produtos-e-servicos/62987>>. Acesso em: 10 maio 2019.

PORTAL EDUCAÇÃO. Portal Educação (Comp.). **Estrutura Organizacional De Uma Empresa**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/estrutura-organizacional-de-uma-empresa/61100>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

PRID, William M.; FERRELL, O. C.. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo -sp: Cengage Learnin, 2016. (1). Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522124053/cfi/7!/4/4@0.00:14.7>>. Acesso em: 27 abr. 2019.

REDATOR ROCK CONTENT. Rock Content (Comp.). **Descubra 10 fatores que influenciam o comportamento do consumidor + 5 tendências para 2017!** 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/comportamento-do-consumidor/>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

REDATOR ROCK CONTENT. Rock Content. **O que é Canvas e como estruturar seu modelo de negócio.** 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/canvas/>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

REVISTA EXAME (São Paulo). Revista Exame. Venda de materiais de construção cai 2,5% em fevereiro, diz Abrammat: : Por sua vez, a quantidade de pessoas empregadas na indústria nacional de materiais recuou 0,4% no mês. **Revista Exame:** Economia, São Paulo, p.1-1, 19 mar. 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/venda-de-materiais-de-construcao-cai-25-em-fevereiro-diz-abrammat/>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

ROCHA, Marcos et al (Org.). **Marketing Estratégico:** Coleção Marketing em tempos modernos. São Paulo: Saraiva, 2015. 295 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63878-5/cfi/4!/4/4@0.00:5.17>>. Acesso em: 29 set. 2019.

ROCHA, Marcos; MOLA, Jeferson. **Varejo.** São Paulo -sp: Saraiva, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547822611/cfi/92!/4/4@0.00:0.832>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

ROZAN GOMES. Administradores. **Como encontrar os fatores críticos de sucesso do seu negócio:** O que são Fatores Críticos de Sucesso?. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/como-encontrar-os-fatores-criticos-de-sucesso-do-seu-negocio/106239/>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

SANTINI, Fernando Roberto; LUDOVICO, Nelson (Org.). **Gestão de Marketing:** O plano de marketing como orientador das decisões. São Paulo -sp: Saraiva, 2013. 318 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502214156/cfi/4!/4/4@0.00:13.8>>. Acesso em: 15 set. 2019.

SEBRAE NACIONAL. **Gestão de custos: como ter um bom controle financeiro.** 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-custos-como-ter-um-bom-controle-financeiro,890c9733dedbc410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 26 maio 2019.

SEBRAE. **Tudo o que você precisa saber sobre pesquisa mercadológica:** 5 Vantagens da pesquisa mercadológica. 2019. Disponível em: <Tudo o que você precisa saber sobre pesquisa mercadológica>. Acesso em: 07 maio 2019.

SIMONETTO, Cerâmica. **Tijolos:** Produtos. 2015. Disponível em: <<http://www.ceramicasimonetto.com.br/>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádya dos. **Planejamento e Liderança:** Conceito, Estratégias e Comportamento Humano. São Paulo -sp: Érica, 2014. 128 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536530772/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 16 out. 2019.

TIAGO MERLONE. Portal Educação. **A importância da gestão de materiais**. 2019. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/direito/a-importancia-da-gestao-de-materiais/16177>>. Acesso em: 27 maio 2019.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres (Comp.). **GESTÃO DO COMPOSTO DE MARKETING: VISÃO INTEGRADA DE PRODUTO, PREÇO, DISTRIBUIÇÃO E COMUNICAÇÃO TÁTICAS PARA EMPRESAS BRASILEIRAS CASOS E APLICAÇÕES**. 2. ed. São Paulo -sp: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483778/cfi/3!/4/4@0.00:57.8>>. Acesso em: 27 ago. 2019.

VENKI. **Fatores críticos de sucesso: uma breve conceituação**. 2015. Disponível em: <<https://www.venki.com.br/blog/exemplos-fatores-criticos-de-sucesso/>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

VOTORANTIM CIMENTOS DO BRASIL. **Cimento Todas as Obras: Uso Geral**. 2017. Disponível em: <<https://www.votorantimcimentos.com.br/produtos/cimentos-votoran/todas-as-obras/>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

XERPA (São Paulo). **Absenteísmo e Rotatividade: qual a relação entre eles?** 2019. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/absenteismo-e-rotatividade/>>. Acesso em: 25 maio 2019.

XERPA (São Paulo). **Recrutamento e seleção: o que é, processos e técnicas**. 2019. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/recrutamento-e-selecao/>>. Acesso em: 25 maio 2019.

XERPA. **O que é ambiente organizacional e como ele influencia os negócios?**: O que é ambiente organizacional?. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/ambiente-organizacional/>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fundamentos de Marketing de Relacionamento: Fidelização de Clientes e Pós-Venda**. 2. ed. São Paulo -sp: Atlas, 2017. 146 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013764/cfi/6/30!/4/38/2@0:11.0>>. Acesso em: 10 set. 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Cimento Votoran



Fonte: Votorantim Cimentos do Brasil (2017)

APÊNDICE B - Tijolos



Fonte: Simonetto (2015)

APÊNDICE C - Reservatório Bakof



Fonte: Bakof (2019)

APÊNDICE D - Forro Plástico PVC



Fonte: Plasbil (2014)

APÊNDICE E - Torneiras Meber



Fonte: Meber Metais (2014)

APÊNDICE F - Móveis Dalla Costa



Móveis Dalla Costa (2018)

APÊNDICE G - Estofados



Fonte: Acervo da empresa, 2018

APÊNDICE H - Decorações



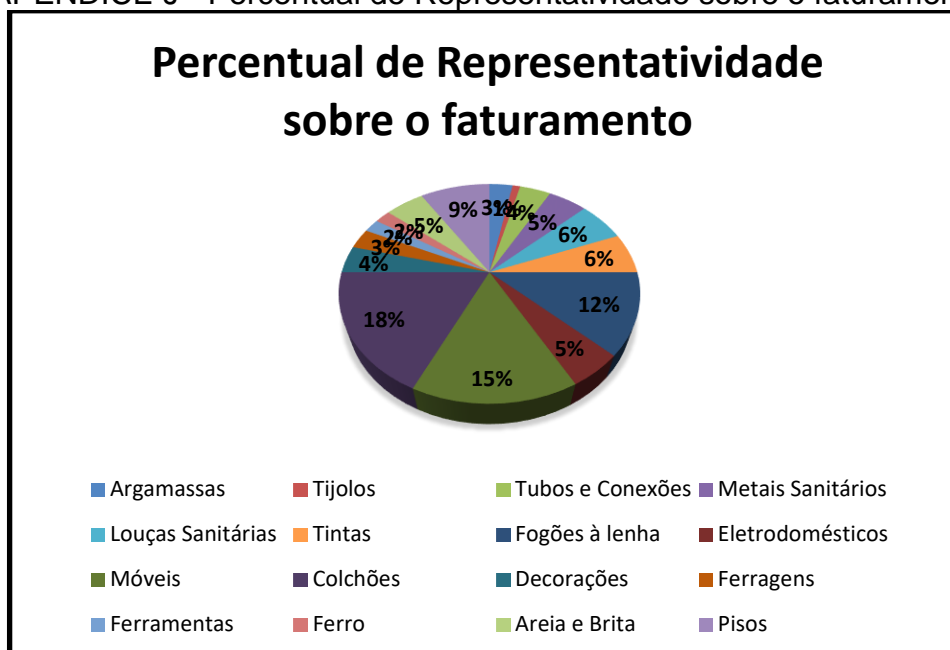
Fonte: Acervo da Empresa (2018)

APÊNDICE I - Camas Box Gazin



Fonte: Gazin Colchões (2017)

APÊNDICE J - Percentual de Representatividade sobre o faturamento



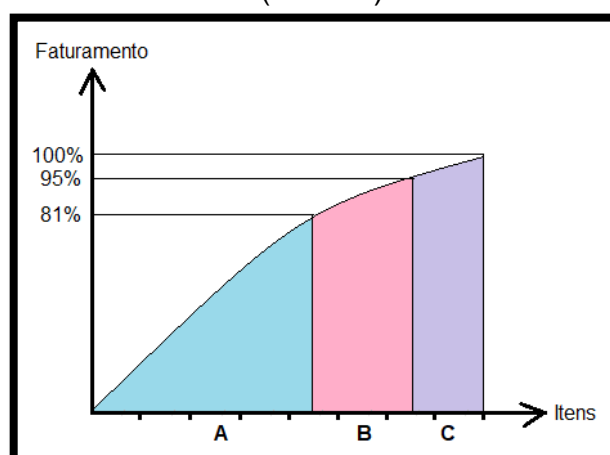
Fonte: Autora (2019)

APÊNDICE K - Percentual de Representatividade por produto - Guindani Materiais

Percentual de Representatividade			
Linha de Produtos	Sobre o Faturamento (%)	Soma da Participação (%)	CURVA Abc
Colchões	18	18	A
Móveis	15	33	A
Fogões à lenha	12	45	A
Pisos	9	54	A
Louças Sanitárias	6	60	A
Tintas	6	66	A
Metais Sanitários	5	71	A
Eletrodomésticos	5	76	A
Areia e Brita	5	81	A
Tubos e Conexões	4	85	B
Decorações	4	89	B
Argamassas	3	92	B
Ferragens	3	95	B
Ferramentas	2	97	C
Ferro	2	99	C
Tijolos	1	100	C
Total: (%)	100		

Fonte: Autora (2019)

APÊNDICE L - Percentual de Representatividade por produto - Guindani Materiais (Gráfico)



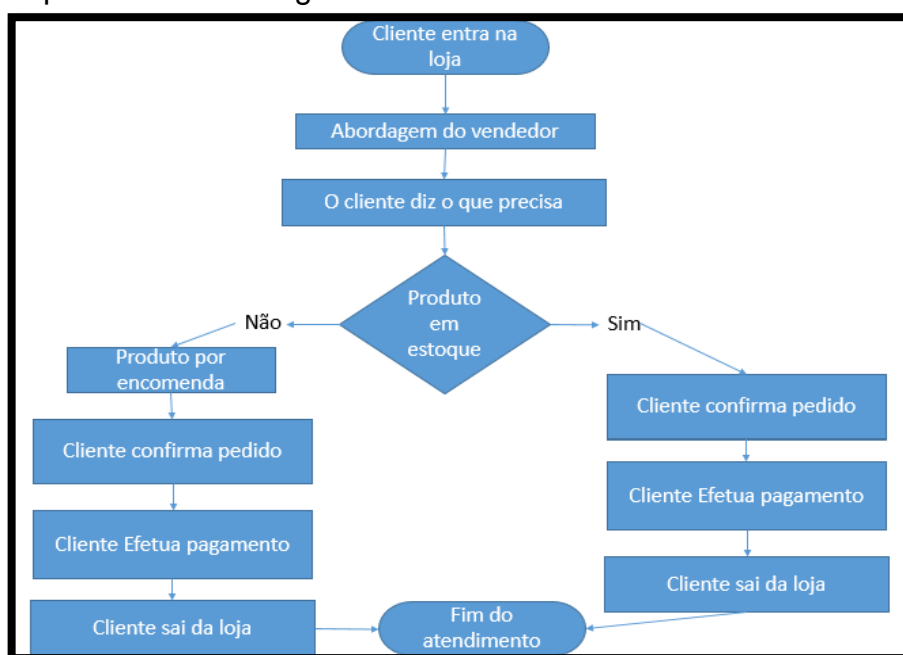
Fonte: Autora, 2019.

APÊNDICE M- Exemplo de Preço Psicológico



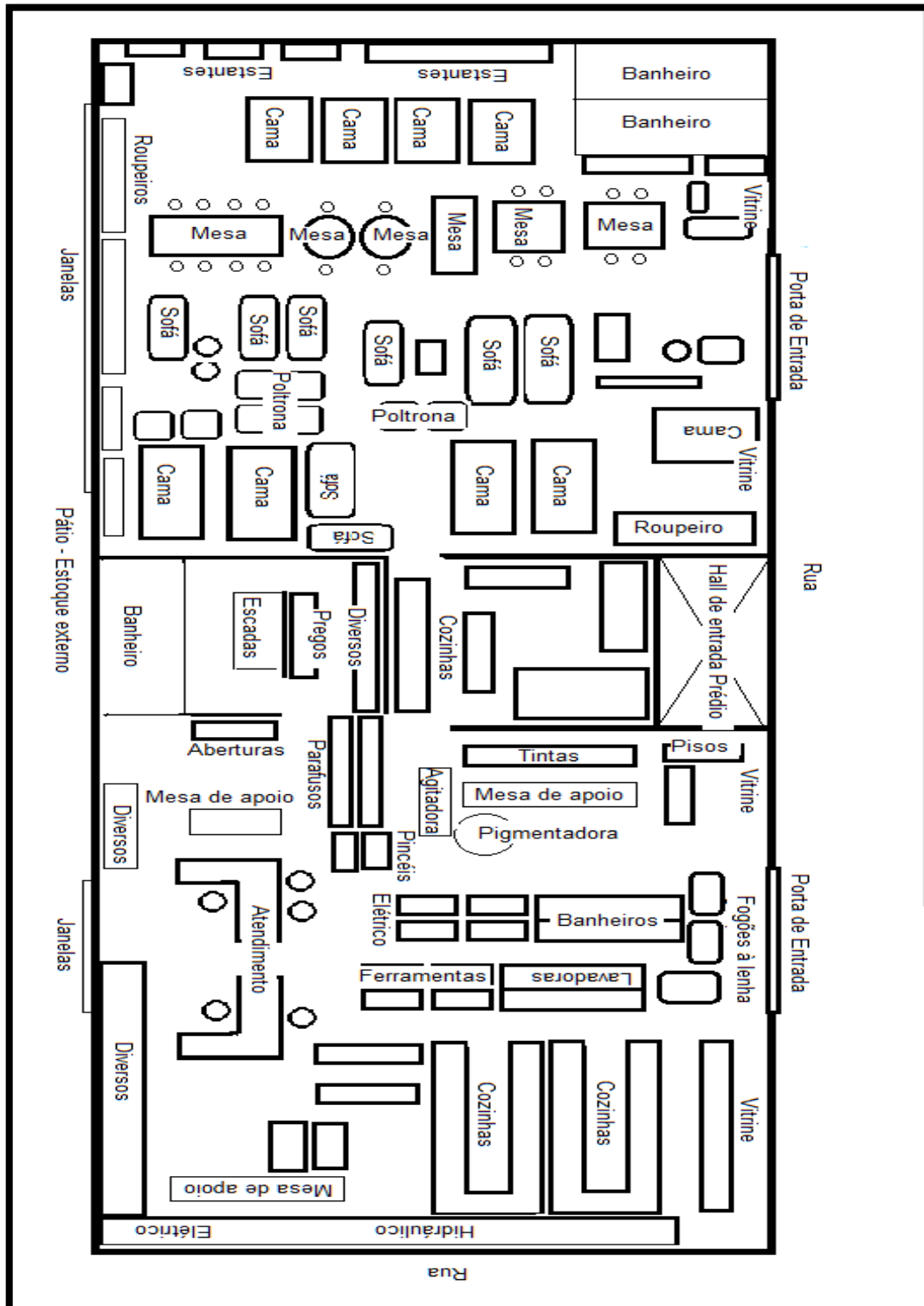
Fonte: Autora, (2019)

Apêndice N - Fluxograma de atendimento - Guindani Materiais



Fonte: Autora (2019)

APÊNDICE O - Layout Interno da loja Guindani Materiais de Construção



Fonte: Autora, 2019.

APÊNDICE P - Exposição de produtos no expositor



Fonte: Autora, 2019.

APÊNDICE Q - Exposição de produtos no expositor



Fonte: Autora, 2019.

APÊNDICE R - Exemplo de Planilha de Lançamentos de Despesas

	A	B
1		BALANCETE MENSAL
2		
3	1	Tarifas Bancárias
4	2	Seguro Loja
5	3	Telefone
6	4	RGE Loja
7	5	RGE Condomínio
8	6	Corsan
9	7	INSS
10	8	FGTS
11	9	DAS- Simples Nacional
12	10	IMPOSTO - GA
13	11	Escrita
14	12	PIS
15	13	COFINS
16	14	Sindicato
17	15	Serasa
18	16	Camionete
19	17	Combustível
20	18	Salários
21	19	13º Salários
22	20	Serviços & Mat Limpeza
23	21	Despesa LMaría
24	22	Despesa Correio
25	23	Uniformes
26	24	Taxas
27	25	Programa Sulsoftware
28	26	Banricompras
29	27	Propaganda
30	28	Fretes Veranópolis
31	29	Diversos
32	30	IPTU
33	31	ICMS

Fonte: Acervo da Empresa (2019)