

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JÚLIO FELIPE JUNG**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL E PROPOSTA DE MELHORIA NOVOS CANAIS DE  
DISTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA VICENTE JUNG CIA LTDA.**

**CANELA**

**2014**

**JÚLIO FELIPE JUNG**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL E PROPOSTA DE MELHORIA NOVOS CANAIS DE  
DISTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA VICENTE JUNG CIA LTDA.**

Relatório de trabalho de conclusão do curso de graduação, apresentado ao curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário da Região das Hortênsias, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof (a). Ms. Sílvio Aurélio Jaeger.

**CANELA**

**2014**

**JÚLIO FELIPE JUNG**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL E PROPOSTA DE MELHORIA NOVOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA VICENTE JUNG CIA LTDA.**

Relatório de trabalho de conclusão do curso de graduação, apresentado ao curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário da Região das Hortênsias, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Aprovado (a) em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_**

**Banca Examinadora**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao meu pai Vicente Jung, por ter me ensinado todos os valores que sigo na vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter me acompanhado nesta trajetória. Ao meu pai, Vicente, por me apoiar e me incentivar sempre em todas as escolhas da minha vida, inclusive nesta, onde me oportunizaram o diagnóstico da empresa Vicente Jung Cia Ltda.

A minha mãe, Irma Elma Jung, que sempre me deu carinho.

Aos meus irmãos, Márcia e Jung, e a minha querida sobrinha, Amanda.

Agradeço de forma especial, a minha querida companheira, Katieli Garcia, por me ajudar significativamente em todas as etapas deste trabalho.

Agradeço também em especial, ao professor Sílvio Jaeger e a professora Susana Neumann, por demonstrar muita dedicação em suas orientações, colaborando de maneira imensurável para o meu desenvolvimento acadêmico

## RESUMO

O diagnóstico organizacional busca quais são os problemas e oportunidades que uma determinada empresa possui. Assim, o presente trabalho, verifica quais são as ameaças, as fraquezas, as forças, e procura identificar quais são as oportunidades emergentes no mercado da empresa Vicente Jung Cia Ltda., microempresa localizada no interior da cidade de Canela – RS, do setor industrial de móveis. Deste modo, a análise da situação atual da empresa foi o que conduziu o trabalho, à medida que foi comparada as teorias da ciência da administração, com as práticas da organização estudada. Assim, foram analisadas, a área administrativa, a área comercial; e destacados os seus respectivos pontos fortes e fracos, e algumas sugestões de melhorias. Posteriormente, utilizando a ferramenta matriz swot, diagnosticou-se como os pontos fortes da empresa se comportam quando confrontados com suas fraquezas, ameaças e as oportunidades. E por fim, chegou-se a conclusão que a empresa estudada, precisa rever sua administração de marketing. Nesta área são onde se concentram as ameaças e fraquezas da empresa diagnosticada, entretanto, são onde se encontram diversas oportunidades, que conciliadas com os pontos fortes da empresa são capazes promover ganhos imensuráveis à organização. Assim, são propostos novos canais de distribuição à empresa, e também um reposicionamento de suas vendas, construindo uma identidade à seus produtos que já possuem diferenciais competitivos. Estas propostas sofreram avaliações financeiras, que conduzem a veracidade dos benefícios imaginados. Em suma, este trabalho de conclusão de curso, busca trazer benfeitorias reais a organização em estudo.

**Palavras chave:** Diagnóstico empresarial. Canal de Distribuição. Administração de Marketing. Vicente Jung Cia Ltda.

## LISTA DE FIGURAS

### FIGURAS

Figura 1 – Cama palito e Cama Paris .....	15
Figura 2 – Cama Siciliana e Cama Porteira .....	15
Figura 3 - Treliche .....	16
Figura 4 - Tipos de mercados consumidores .....	19
Figura 5 – Distribuição do processo Vicente Jung Cia Ltda. ....	22
Figura 6 - Níveis do planejamento.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 7 – Tipos de estruturas organizacionais.....	25
Figura 8 – Ciclo de vida do produto.....	34
Figura 9 - Composto motivador .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 10 - Canal de distribuição da empresa Vicente Jung Cia Ltda.....	45
Figura 11 – Matriz SWOT (análise FOFA) .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 12 - Plano de trabalho.....	55
Figura 13 – O composto de marketing .....	58
Figura 14 - Níveis de produto.....	59
Figura 15 - Canais de Marketing para bens de consumo .....	65
Figura 16 - Operação de afiliação que paga comissão sobre as vendas .....	70
Figura 17 - Processo de Compra .....	81
Figura 18 - A página inicial da Nosso Projeto de Madeira.....	82
Figura 19 - Exposição de um Produto .....	82
Figura 20 - Anúncio da Nosso Projeto de Madeira no Facebook®.....	83
Figura 21 - Interior da Loja Física.....	85
Figura 22 - Outdoor Móveis Jung.....	87
Figura 23 - Plano de Trabalho.....	93

### QUADROS

Quadro 1 – Pontos fracos e melhorias área administrativa.....	30
Quadro 2 - Pontos fracos e melhorias área comercial .....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cruzamento das forças com fraquezas .....	50
Tabela 2 - Cruzamento dos Pontos Fortes com as Oportunidades .....	51
Tabela 3 - Cruzamentos dos Pontos Fortes com as Ameaças.....	52
Tabela 4 - Custo do Evento de Lançamento .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Tabela 5 - DRE 2012.....	88
Tabela 6 - DRE 2013.....	88
Tabela 7 - DRE até o período de 06/2014.....	89
Tabela 8 - DRE projetada do período 06/2014 - 12/2014.....	90
Tabela 9 - DRE projetado 2015.....	91

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DIAGNOSTICADA .....</b>	<b>12</b>
2.1	DADOS DA EMPRESA .....	12
2.2	HISTÓRICO .....	13
2.3	PRODUTOS .....	14
2.4	MERCADO DE ATUAÇÃO .....	17
<b>2.4.1</b>	<b>Microambiente .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Macroambiente .....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>22</b>
3.1	GESTÃO ESTRATÉGICA .....	23
3.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	24
3.3	INOVAÇÃO .....	27
3.4	SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	28
3.5	PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS ...	29
<b>4</b>	<b>ÁREA COMERCIAL.....</b>	<b>32</b>
4.1	PESQUISA DE MERCADO.....	33
4.2	PRODUTO / SERVIÇO .....	34
4.3	PREÇO .....	36
4.4	COMUNICAÇÃO .....	37
4.5	VENDAS .....	39
4.6	PÓS-VENDA.....	44
4.7	DISTRIBUIÇÃO .....	44
4.8	PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS ...	46
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA.....</b>	<b>49</b>
5.1	TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	53
5.2	OBJETIVOS.....	54
5.3	PLANO DE TRABALHO .....	55

<b>6.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>56</b>
6.1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING .....	56
<b>6.1.1</b>	<b>Produto .....</b>	<b>58</b>
6.1.1.1	Marcas .....	60
<b>6.1.2</b>	<b>Preço .....</b>	<b>61</b>
<b>6.1.3</b>	<b>Promoção .....</b>	<b>61</b>
6.1.3.1	Promoção Em Mídias Digitais .....	63
<b>6.1.4</b>	<b>Distribuição/Praça .....</b>	<b>64</b>
6.2	COMÉRCIO ELETRÔNICO .....	67
6.3	CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DIRETO, O VAREJO.....	71
<b>7</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E PROPOSTAS DE MELHORIAS</b>	<b>74</b>
7.1	ABERTURA DE UMA NOVO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO .....	75
<b>7.1.1.</b>	<b>Nosso Projeto de Madeira .....</b>	<b>75</b>
7.1.1.1	Pesquisa de Mercado.....	77
7.1.1.2	Registro da Marca Nosso Projeto de Madeira .....	78
7.1.1.3	Promoção da Nossa Projeto do Madeira nas Redes Sociais .....	79
<b>7.1.2</b>	<b>Elaboração e Implementação da Nosso Projeto de Madeira .....</b>	<b>80</b>
<b>7.1.3</b>	<b>Loja Física Móveis Jung .....</b>	<b>84</b>
7.2	AVALIAÇÃO FINANCEIRA DAS PROPOSTAS DE MELHORIAS .....	87
7.3	PLANO DE EXECUÇÃO DAS PROPOSTAS DE MELHORIAS .....	92
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho a seguir diagnostica a empresa Vicente Jung Cia Ltda., analisando esta organização de forma profunda em suas áreas administrativa e comercial, e contrapondo o que é visto nela e nas obras científicas da administração. Determinando assim quais os principais problemas da organização nestas áreas, e propondo diversas ações de melhorias que visam engrandecer a organização.

A caracterização da empresa, no capítulo 2, busca ilustrar quem são os *stakeholders*, os produtos da organização, e como a empresa lida com seu microambiente e macroambiente. Assim, um pouco do histórico da organização estudada foi descrita, a fim de demonstrar a evolução da empresa até aqui. Deste modo, pode-se conhecer a história da empresa e de seu fundador.

A área administrativa da empresa Vicente Jung Cia Ltda. é diagnosticada, no capítulo 3, buscando a verificação dos conceitos da administração com as práticas da empresa. A área administrativa das organizações é onde são estipuladas as estratégias da empresa, os seus princípios, missão, e a visão (MAXIMIANO, 2004). Assim, o funcionamento da área administrativa da organização é conhecido, e posteriormente, descritos os seus pontos fortes, fracos desta área, e sugestões de melhorias que buscam amenizar os determinados pontos fracos diagnosticados.

No capítulo 4 é ilustrado o departamento de vendas, que ocupa posição de destaque nas empresas. É um importante instrumento de comunicação com o mercado, com o qual a empresa conta para a geração de recursos (LAS CASAS, 2004). Deste modo, a área comercial da empresa Vicente Jung Cia Ltda. é diagnosticada, verificando como a empresa se abre para o seu mercado consumidor, e busca recursos para gerir o seu negócio.

Depois de verificar o funcionamento da empresa em estudo como um todo, é realizado um levantamento, no capítulo 5, de todos os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades da organização. A análise destes quatro fatores trazem informações consistentes para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa (ZACCARELLI, 2000). Diante disso, o presente trabalho, traz propostas de melhoria para a empresa estudada, que apontam algumas sugestões que melhorariam o funcionamento da empresa.

No capítulo 6, se faz um estudo profundo na área de marketing e de canais de distribuição. Assim, espera-se com ajuda de diversos autores, subsidiar as propostas de melhorias discutidas no presente trabalho, e tornar a realidade da empresa propícia ao embasamento teórico necessário. Desta forma, os assuntos discutidos neste trabalho tomam valores científicos dentro da ciência da administração.

Observa-se assim, que os principais problemas da organização giram na área comercial da empresa, mais especificamente, o posicionamento de seus produtos perante o consumidor final. Portanto, no capítulo 7, propõe-se que a organização crie novas formas de comercializar seus produtos, criando novas formas de distribuição, uma delas inovadora, outra mais convencional.

Em suma, este diagnóstico empresarial estuda a empresa Vicente Jung Cia Ltda. com o objetivo de verificar o seu funcionamento, e estipular uma melhoria consistente e de aplicação baseada nos estudos da administração. Deste modo, o conteúdo deste trabalho de conclusão de curso é fundamentado em conhecimentos científicos e nas informações captadas da organização em estudo.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DIAGNOSTICADA

Neste presente capítulo a empresa Vicente Jung Cia Ltda. será caracterizada, a fim de realizar o diagnóstico organizacional. Neste estudo a empresa vai ser **descrita**, com informações genéricas, tais como razão social, participação dos sócios, faturamento, um sucinto histórico, principais produtos e clientes.

Desse modo, as informações adquiridas tem a função de melhorar o diagnóstico da organização, pois “informação é um elemento cuja finalidade essencial é permitir aos gestores a tomada de decisões em busca do melhor uso dos recursos e o cumprimento da missão empresarial” (LUZ, 2011, p. 34).

Os produtos da empresa Vicente Jung Cia Ltda. também serão conhecidos neste capítulo, assim como a evolução de vendas; a participação no mercado e a capacidade produtiva. Todos estes são dados, que bem estabelecidos podem facilitar o estudo da empresa diagnosticada, visando atingir o objetivo deste capítulo que é caracterizar a empresa.

O mercado de atuação será outro item estudado, em outras palavras o ambiente do marketing da organização, razão pela qual se conhecerá a empresa Vicente Jung Cia Ltda. e seu microambiente e macroambiente. Segundo Kotler (1995) as forças do macroambiente são as questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais; e as forças do microambiente são os consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores.

### 2.1 DADOS DA EMPRESA

- Razão social: Vicente Jung Cia Ltda.
- Nome fantasia: Móveis Jung.
- Endereço: 1º de janeiro, Nº 425. Bairro São José. Canela RS.
- Data da fundação: 06/04/1991.
- CNPJ: 93.985.877/0001-60
- Participação Acionária: Único dono, Vicente Jung
- Formação Educacional dos Sócios: Ensino Médio completo.
- Faturamento: R\$ 155.697,00 no ano de 2012.
- Enquadramento Tributário: Simples Nacional.

- Quantidade de Funcionários: além do próprio dono, o seu filho trabalha na empresa.

## 2.2 HISTÓRICO

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. foi fundada no ano de 1991, seu fundador, Vicente Jung está à frente de todos os negócios desde o princípio da organização. Atualmente, 22 anos depois, as vidas da empresa e desta pessoa se confundem, à medida que o tempo foi passando, a empresa foi evoluindo e conduzindo mudanças.

O Sr. Vicente Jung, hoje com 64 anos de idade, sempre levou uma vida muito simples. Nasceu no interior de Nova Petrópolis, e foi agricultor até seus 25 anos. Logo depois trabalhou em diversos setores, como metalúrgicas, fábricas de móveis, e construção civil. Depois de adquirir uma melhor condição financeira, com muito trabalho, resolveu abrir os seus primeiros negócios, um minimercado e uma empreiteira.

Os negócios estavam indo bem, mas surgiram alguns problemas. O primeiro grande problema era que ele não conseguia se dividir na gestão de duas empresas ao mesmo tempo. O outro problema se deu ao não ter mão de obra suficiente para ambos os negócios. Por isso, ele resolveu alugar o minimercado e se desfazer da empresa de construção civil.

Contudo, neste momento, o Sr. Vicente observou um mercado em expansão e partiu para um novo negócio. No ano de 1991 ele fundou a Vicente Jung Cia Ltda., ele pretendia utilizar os conhecimentos adquiridos do setor moveleiro e construção civil para começar a fabricar esquadrias de madeiras nobres. A Vicente Jung Cia Ltda. que começou com dois funcionários cresceu até a metade da década de 90, e chegou a empregar oito pessoas. Porém com a crescente dificuldade de encontrar matéria prima adequada e com a entrada de produtos similares a empresa começou a entrar em declínio. Em 1999 o negócio se tornou inviável. Neste momento a empresa mudou de rumo, se reestruturou e encontrou uma nova oportunidade de mercado, a de produzir móveis.

A organização Vicente Jung Cia Ltda. desde 1999 produz móveis. No seu mercado de ação, tem como nome fantasia, Móveis Jung. Hoje conta com vendas diretas aos lojistas do estado de São Paulo, onde os seus produtos historicamente

tem uma boa aceitação, produtos feitos a partir de madeira nobre, e de reflorestamento, maciça.

## 2.3 PRODUTOS

Quando se pensa em produtos, logo vem a ideia de bens tangíveis, produto é isso sim, mas também qualquer outra coisa que tenha apreciação e que pode satisfazer a necessidade de um cliente, Kotler e Armstrong (2003, p. 204) trazem a seguinte definição,

Definimos um produto como algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade. Produtos são mais do que apenas bens tangíveis.

Como se pode observar o produto é algo maior que o material, vender um produto é satisfazer uma necessidade do cliente, “os usuários não querem lixa, querem uma superfície lisa” (ETZEL et al., 2001, p. 196). De acordo com Kotler e Armstrong (2003) serviços também são produtos, assim como, pessoas, locais, organizações, ideias ou a combinações desses elementos. Os produtos físicos são dependentes dos serviços que eles oferecem, porque “não compramos um carro para admirar, mas em função de transporte que ele nos oferece” (KOTLER, 1996, p. 26).

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. trabalha com móveis, madeira maciça, e são para dormitórios, com camas, bicamas, beliches e treliches. A empresa comete algumas miopias em marketing, [à medida que não consegue identificar quais as necessidades de seus consumidores finais](#), pois Kotler (1995) afirma que quando uma organização concentra suas ideias no produto físico em vez de na necessidade do consumidor sofre de miopia em marketing.

Entretanto, o produto físico da empresa Vicente Jung Cia Ltda. tem alta resistência, um design que chama a atenção pela sua beleza, mas a empresa não tem muita preocupação com o marketing. Neste contexto, Etzel et al. (2001) descrevem que a companhia deve determinar o desejo dos clientes antes de desenvolver o produto. Apresenta-se a Figura 1 que visa demonstrar a os produtos da empresa Vicente Jung Cia Ltda.

Figura 1 – Cama palito e Cama Paris



Fonte: Adaptado de Catalogo Moveis Jung (2012)

A Figura 1 **mostrou** dois dos produtos da empresa Vicente Jung Cia Ltda. que tem maior percentual de vendas. Estes produtos têm algumas semelhanças no designer, e algumas peças exatamente iguais. A Figura 2 apresentada a seguir, também demonstra dois produtos semelhantes da empresa, e estes são os que têm o menor preço de venda.

Figura 2 – Cama Siciliana e Cama Porteira



Fonte: Adaptado de Catalogo Móveis Jung (2012)

Dados os produtos com menor preço de venda da organização estudada, apresenta-se a Figura 3 que demonstra o produto Treliche que têm o maior preço de venda. Este produto é visto em outras organizações, por isso a sua margem lucro é baixa segundo o administrador da empresa.

Figura 3 - Treliche



Fonte: Adaptado de Catalogo Moveis Jung (2012)

Observa-se que os produtos da empresa Vicente Jung Cia Ltda. tem características únicas, porém a sua participação no mercado é muito pequena, quase nula se considerada a todo o mercado que a empresa atua. Mercado de atuação conforme,

O mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo (KOTLER, 1995, p. 28).

É praticamente impossível mensurar a participação no mercado da empresa Vicente Jung Cia Ltda., porque ela atende cidades enormes. A empresa, atualmente, vende seus produtos lojistas da grande São Paulo e não conhece o seu cliente final, e dificilmente faz algum serviço de pós venda. Esta distância do cliente pode fazer com que a empresa perca vendas e neste processo, Kotler e Armstrong (2003) assinalam que quando uma empresa se distancia do cliente pode perder vendas, ou até mesmo o cliente.

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. tem uma capacidade produtiva limitada pela pouca mão de obra disponível, pois são os próprios gestores que assumem toda a responsabilidade produtiva da empresa. A demanda atual é atendida, porém se houver a necessidade, percebe-se que a empresa tem infraestrutura para atender uma demanda muito maior. Neste caso existe um gargalo na capacidade produtiva da empresa, que é a mão de obra.

**Gargalo** é um tipo de restrição que se relaciona à falta de capacidade de um processo e, por essa razão, também é chamado, sob certas condições, de recurso restritivo de capacidade (RRC) (RITZMAN et al., 2004, p. 211).

Em síntese, observa-se que a empresa Vicente Jung Cia Ltda. atua com algumas fragilidades, faz poucos estudos de mercado, não sabe realmente se seu produto satisfaz as necessidades do seu cliente, mas a demanda atual é atendida e de certa forma os seus produtos tem uma boa aceitação, o que faz a organização se manter.

## 2.4 MERCADO DE ATUAÇÃO

O ambiente do marketing é todo o mercado de atuação da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). O ambiente do marketing é composto por duas grandes forças, o macroambiente e o microambiente. No macroambiente estão dispostos o governo e novas tecnologias e no microambiente os clientes, os fornecedores e concorrentes (ETZEL et al., 2001).

No macroambiente se localizam as oportunidades e ameaças da empresa (KOTLER, 1995), “uma mudança em qualquer uma dessas forças pode causar mudanças nas outras [...] são dinâmicas, estão sujeitas à mudança em um índice crescente” (Etzel et al., 2001, p. 31). O microambiente é onde a empresa pode exercer, mesmo com algum esforço, mudanças. Analogicamente,

A tarefa da administração do marketing é atrair clientes e relaciona-se com eles, oferecendo-lhes valor e satisfação. Mas esta tarefa não pode ser realizada apenas pelos gerentes de marketing. O sucesso deles depende de outros agentes do microambiente da empresa, fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes [...] (KOTLER; ARMSTRONG, 2003 p. 47).

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. não consegue controlar devidamente o seu ambiente, tanto macroambiente e microambiente. Quando se trata do seu macroambiente a empresa fica a mercê de novas tecnologias, por geralmente ter um alto custo, e o governo às vezes impõe medidas que ameaçam o seu negócio. No microambiente se percebe que a empresa possui certas informações que contribuem para sua administração de marketing.

### 2.4.1 Microambiente

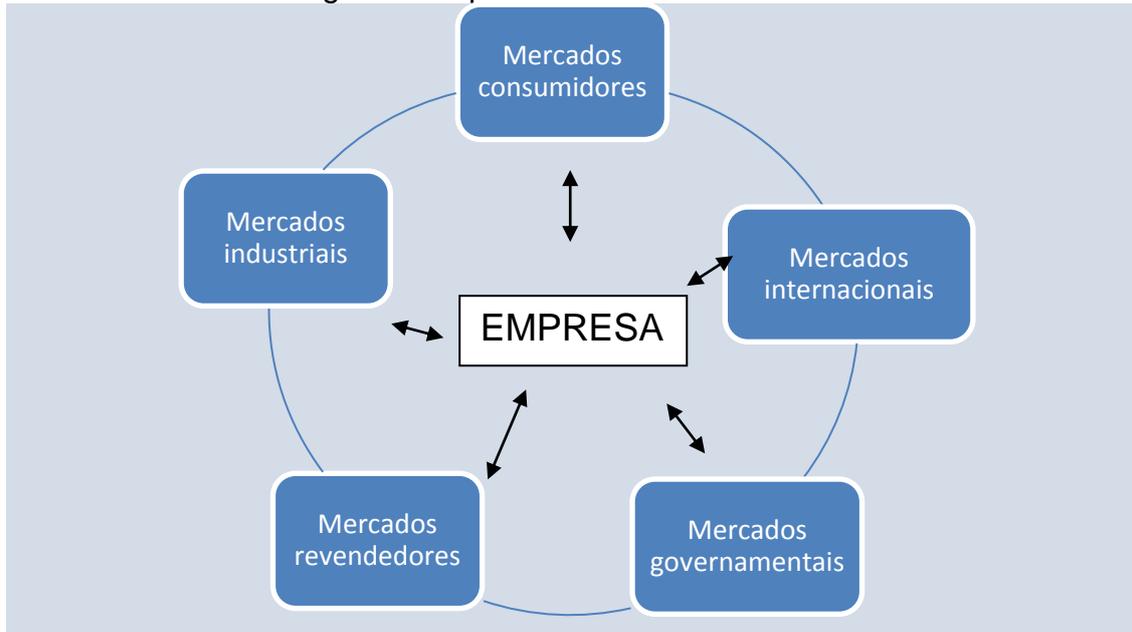
Conhecer o microambiente é um fator essencial para a organização, pois “no microambiente, são analisados a empresa, descrevendo como a organização interna afeta os negócios” (HONORATO, 2004, p. 36), e observar os seus concorrentes é uma tarefa imprescindível, “[...] para ser bem-sucedida a empresa deve satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores melhor que seus concorrentes” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 48).

Os concorrentes da Vicente Jung Cia Ltda. se originam de todas as partes do Brasil, porém a grife dos móveis da Serra Gaúcha faz com que seus concorrentes se localizem mais próximos da empresa para também se aproveitar deste fator. Entretanto, a empresa conhece seus concorrentes locais, atualmente faz algumas parcerias com a concorrência, como troca de informações sobre novas matérias primas, serviços terceirizados, localização de fornecedores confiáveis, inegavelmente esta é uma estratégia de mercado muito atraente.

Os fornecedores da empresa Vicente Jung Cia Ltda. trabalham há muito com a organização. Por isso passam muita confiança na qualidade da matéria prima ofertada, “os fornecedores são um elo importante no sistema geral da empresa de ‘oferta de valor’ ao consumidor” (KOTLER; ARMSTRONG 2003, p. 47). Assim deve-se avaliar com muito cuidado o processo de seleção de fornecedores.

Os clientes da empresa Vicente Jung Cia Ltda. são na sua maioria lojista do estado de São Paulo, observa-se que a organização trabalha com os mercados revendedores, os mercados revendedores compram bens e serviços para revendê-los com lucro (KOTLER, 1995). [A seguir](#) a Figura 4, que ilustra os tipos de mercados existentes.

Figura 4 - Tipos de mercados consumidores



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2003)

A Figura 4 mostra que a empresa atua somente com um tipo de mercado consumidor, deixando assim outras opções teoricamente de lado, porém a capacidade produtiva atual da organização é de certa forma atendida, o que pode significar que ela está alcançando a sua ideia inicial de negócio. A empresa está atualmente com uma demanda plena, sendo que “as organizações enfrentam demanda plena quando estão satisfeitas com seus volumes de negócios” (KOTLER, 1995, p. 31).

Em síntese, a organização estudada tem relacionamento **satisfatório** com o seu microambiente, tanto pode ser bom, quanto ruim para a organização. Um bom relacionamento com os concorrentes, fornecedores e clientes pode beneficiar muito a organização nas negociações, porém à medida que a empresa não busca novos fornecedores e mercados consumidores se torna um ponto negativo. Portanto, é necessário que a empresa mantenha um relacionamento positivo com seu microambiente, mas não pode entrar no conformismo.

#### 2.4.2 Macroambiente

O macroambiente é composto pelas questões demográficas, políticas, econômicas, tecnológicas. Estas condições são mais distantes da empresa, ou seja, não sofrem influência da organização. No macroambiente é onde surgem as

oportunidades e as ameaças ao negócio da empresa (ETZEL et al., 2001). A Vicente Jung Cia Ltda. procura ficar atenta a essas forças, porém não faz estudos mais detalhados sobre o macroambiente.

No ambiente demográfico é onde se concentra as características humanas, é importantíssimo para a organização observar este ambiente, porque “envolve pessoas, e são as pessoas que constituem o mercado” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 49). Avalia-se que é neste ambiente que a empresa deve selecionar um público alvo para suas campanhas de marketing (ETZEL et al., 2001).

Além disso, as condições políticas e econômicas podem alterar o consumo da população em geral, podendo contribuir ou não com o negócio da empresa. Sempre quando um mercado está se modificando surgem ameaças e oportunidades (ANDRADE, 2009). Kotler trás a seguinte definição,

Oportunidade é uma área de necessidade onde a empresa pode atuar rentavelmente [...] ameaça é um desafio atribuído a uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação de marketing defensiva, deterioração das vendas ou dos lucros (1995, p. 84).

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. entende que de todas as forças macroambientais a mais importante é a tecnologia, segundo Kotler e Armstrong “o ambiente tecnológico é talvez a força mais significativa que atualmente molda o nosso destino” (2003, p. 54). A tecnologia muda em muito a vida das pessoas em geral, e nas práticas industriais mais ainda, a empresa Vicente Jung Cia Ltda. verifica inúmeras novas possibilidades de matérias primas e maquinário periodicamente.

O ambiente tecnológico tanto pode modificar a empresa como também a necessidade de seus clientes. Conforme,

Toda tecnologia nova substitui uma tecnologia antiga. Os transistores prejudicaram a indústria de válvulas, a xerografia afetou o negócio de papel carbono, o automóvel teve impactos nas ferrovias [...] toda vez que as indústrias velhas lutaram contra ou ignoraram as novas tecnologias, seus negócios declinaram (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 54).

A entrada de novas matérias primas fez com que a Vicente Jung Cia Ltda. perdesse uma parcela do mercado, porém a similar não tem as mesmas características da madeira maciça, fazendo com que os produtos da empresa

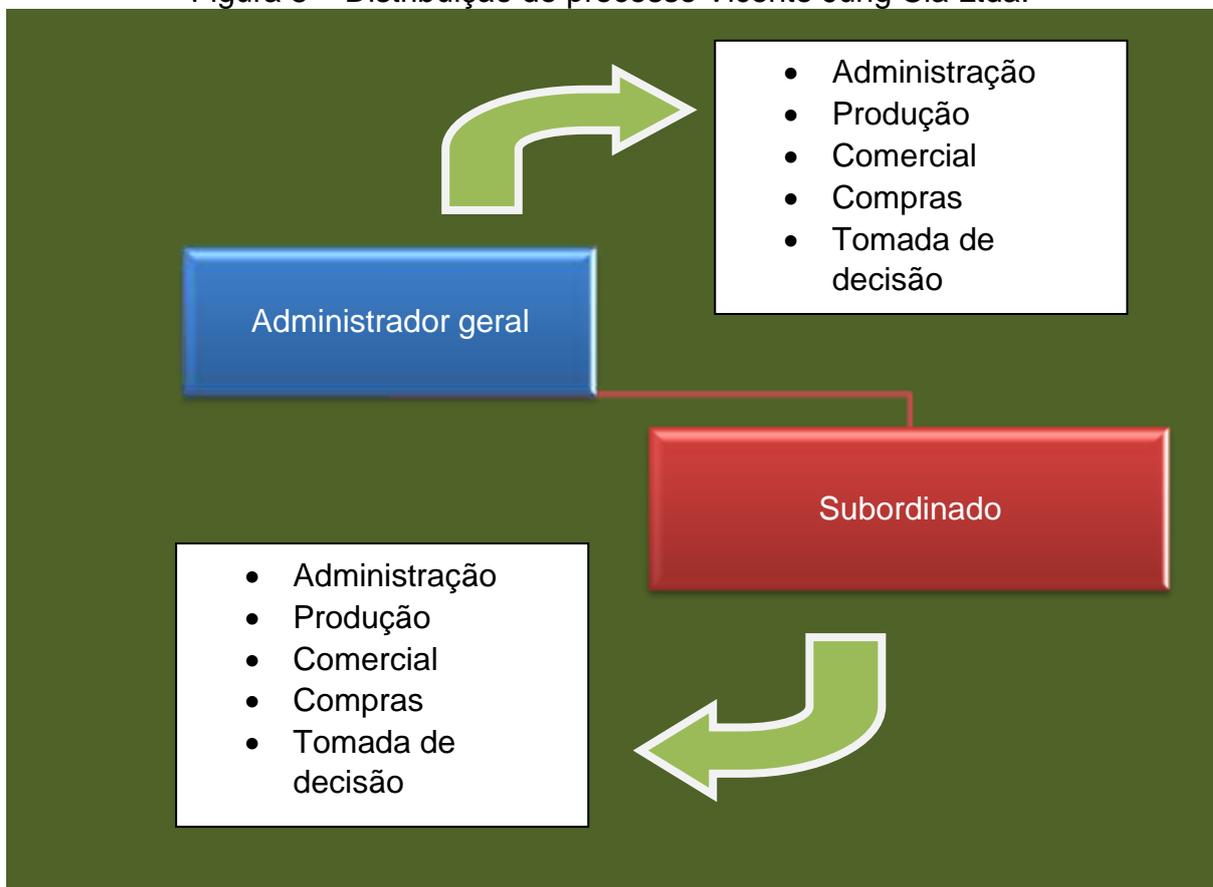
ganhassem valor perante o da concorrência, como resultado uma ameaça se tornou uma oportunidade.

Neste contexto, pode-se afirmar que a organização não busca investigar o seu macroambiente, mas demonstra uma capacidade rápida de reação as mudanças impostas. A empresa não demonstra buscar informações referentes às mudanças políticas e econômicas, entretanto quando se refere a novas matérias primas emergidas no mercado a empresa se encarrega de buscar algumas informações. Em síntese, a empresa pode estar perdendo espaço por não aproveitar as oportunidades trazidas pelo seu macroambiente.

### 3 ÁREA ADMINISTRATIVA

A área administrativa da empresa Vicente Jung Cia Ltda. é composta por duas pessoas, o próprio sócio administrativo e dono da empresa; e de seu subordinado, sendo que ambos são responsáveis por toda a rotina administrativa da empresa. Observa-se que a empresa possui apenas duas pessoas para realizar todas as suas tarefas, como a área produtiva, compras, vendas, dentre outros, por isso as decisões partem de todos integrantes da organização, sendo assim uma administração descentralizada. A seguir, apresenta-se a [Figura 5](#), que ilustra a distribuição dos processos da empresa Vicente Jung Cia Ltda.:

Figura 5 – Distribuição do processo Vicente Jung Cia Ltda.



Fonte: Desenvolvido pelo autor, com base em Maximiano (2004) e na Vicente Jung Cia Ltda.

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. não tem uma estrutura organizacional estabelecida em conhecimento científico, porém empiricamente nota-se que a organização, pelo seu tamanho, tem uma estrutura muito flexível e descentralizada o que permite a uma maior distribuição de tarefas dentre seus integrantes e liberdade de tomada de decisões.

### 3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Na vida empresarial o termo estratégia se faz muito presente, as estratégias são as escolhas das formas de competir, para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência. “A estratégia compreende os caminhos para chegar a objetivos ou pode determinar que objetivos podem ser alcançados (MAXIMIANO, 2004, p. 162). A gestão estratégica da empresa envolve o planejamento destes caminhos e a colocação desejada da empresa perante o mercado, pois

A administração estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais da determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externos e internos. (WRIGHT et al., 2000, p. 24).

Neste contexto, a definição de visão, missão e princípios da empresa são fundamentais para dar segmento às estratégias da empresa. A visão da empresa é onde a organização deseja estar em longo prazo (NOBRE, 2011). A missão da empresa para Certo et al. (2005) “é uma proposta pela qual a organização existe”. A definição da missão e visão da empresa são importantes para demonstrar quais são os objetivos da organização, pois uma deriva de uma perspectiva futura e outra é a definição de existência da organização.

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. não têm a missão e a visão estruturadas, e pode-se perceber que os seus administradores desconhecem a seriedade destas definições. A gestão estratégica da empresa se torna então algo implícito, não comunicado aos subordinados da empresa o que pode impossibilitar os objetivos estratégicos da organização.

As estratégias podem ser classificadas em três categorias, a diferenciação, a liderança do custo e foco. A liderança pela diferenciação “consiste em procurar projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto, que o torne nitidamente distinto dos produtos e serviços dos concorrentes” (PORTER apud MAXIMIANO 2004, p. 181). A liderança em custos busca oferecer produtos ou serviços mais baratos que a concorrência (CERTO et al., 2005). A liderança em foco consiste em escolher um nicho ou segmento do mercado e concentrar-se nele.

A empresa em estudo não tem uma estratégia definida de forma formal, mas percebe-se que a empresa, de forma empírica, se utiliza de duas das estratégias de

Porter, a estratégia de diferenciação e a estratégia de foco, porém a escolha de duas estratégias tão distintas pode tornar a gestão estratégica da empresa ineficiente.

Entretanto, a organização estudada tem produtos diferenciados pela sua durabilidade e por sua opção de matérias primas, isto caracteriza a opção pela estratégia diferenciação, porém não tem um serviço agregado ao seu produto muito satisfatório aos seus clientes, o que não trás a diferenciação exigida pelo mercado, por isso esta estratégia não traz todos os resultados esperados pela organização.

A organização diagnosticada tem um nicho de mercado bem específico, trabalha com empresas varejistas de móveis. A estratégia de foco num único mercado consumidor fica bem evidente neste aspecto. Esta estratégia é utilizada de forma informal pela empresa, uma grande possível causa para que isso ocorra é a não divisão dos níveis de planejamento da empresa.

Os níveis de planejamento organizacionais podem ser classificados em três níveis, o nível estratégico, o tático e o operacional (MAXIMIANO, 2004). Cada um destes níveis de planejamento tem grande importância dentro da organização.

A organização estudada tem todos estes níveis de planejamento desestruturados, pela quantidade de subordinados. A empresa Vicente Jung Cia Ltda. faz poucos planejamentos, e percebe-se que quase todos estes, são de níveis operacionais. Os planejamentos estratégicos ficam imersos na informalidade, já os operacionais e táticos são desenvolvidos em reuniões informais e rápidas no início e no final de cada semana.

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. tem sua área de gestão estratégica desorganizada e informal. Isto pode desqualificar o trabalho na empresa na área de planejamento e gestão. A introdução de ferramentas utilizadas na administração contribuiria para obtenção dos objetivos da organização. O conhecimento teórico é advento do conhecimento prático, por isso com customizações, a teoria pode ser trabalhada nesta organização.

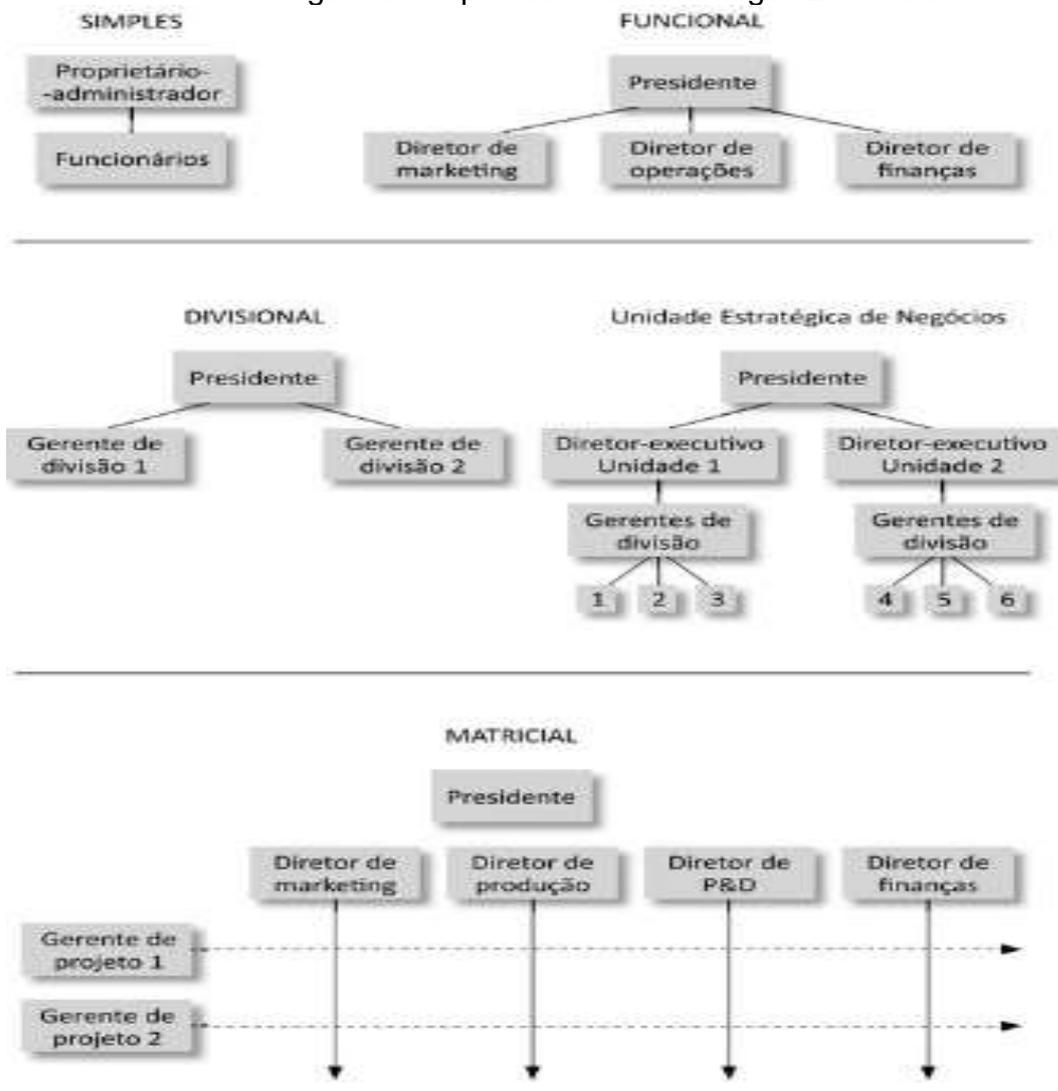
### 3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional de uma empresa geralmente corresponde aos níveis de autoridade, e cargo, da empresa, que geralmente é “representada no organograma” (SILVA 2008, p. 347). Porém nas organizações existem dois tipos básicos de estrutura, a formal e a informal,

A formal, que representa o relacionamento hierárquico entre os diversos cargos e funções mostrados no organograma da organização. A informal, que representa o relacionamento social baseado nas amizades ou interesses compartilhados entre os diversos membros de uma organização, fica evidente nos padrões de comunicação normalmente conhecidos como “radio peão” (CERTO et al., 2005, p. 114).

Quanto mais alta a hierarquia departamental maior é a sua autoridade, por isso estas duas estruturas, a formal e a informal, devem ser consideradas na composição do organograma. A seguir, demonstram-se na Figura 7 os cinco tipos de estruturas mais utilizadas (CERTO et al., 2005, p. 115):

Figura 6 – Tipos de estruturas organizacionais



Fonte: Certo et al. (2005)

A estrutura simples demonstrada possui apenas dois níveis de autoridade e departamentalização, geralmente neste caso é o proprietário da empresa, que é seu administrador, e seus empregados. Esta estrutura é comum em pequenas empresas, com poucos produtos, o que permite uma rápida e flexível implementação das estratégias da empresa. Entretanto área estratégica da empresa passa por uma única pessoa, o que pode comprometer a organização (CERTO et al., 2005).

A estrutura funcional “consiste em atribuir a cada uma das unidades de trabalho a responsabilidade por uma função organizacional – operações, marketing, finanças, recursos humanos e assim por diante” (MAXIMIANO, 2004, p.229). A estrutura funcional é muito parecida com a estrutura simples, porém é usada em empresas de porte maior e são altamente centralizadas (SILVA, 2008).

“À medida que a empresa adquire ou desenvolve novos produtos em diferentes segmentos ou mercados, ela pode evoluir para uma estrutura organizacional divisional (CERTO et al. 2005 p. 116)”. Nesta estrutura, a empresa pode dividir suas atenções em diversos ramos de atuação no mercado, ou seja, esta estrutura permite que a empresa trabalhe com diferentes mercados.

Entretanto, a estrutura por unidade de negócio é dividido por área geográfica, mercado ou produto específico, cujo gerente subordina-se diretamente ao administrador principal (MAXIMIANO, 2004). A estrutura por unidade de negócio pode ser muito útil quando a empresa dispõe de unidades de negócios diferentes ou distantes, ela facilita a execução de estratégias em cada área diferente. A tomada de decisões deve ser descentralizada para melhorar a velocidade das ações (CERTO et al., 2005).

“A estrutura matricial é utilizada para facilitar o desenvolvimento e a execução de diversos programas ou projetos (CERTO et al., 2005, p. 117)”. Esta estrutura permite que os diversos diretores de departamentos tenham responsabilidades funcionais o que permite uma maior possibilidade de aplicabilidade das estratégias da empresa, essa abordagem “permite” que os administradores e gerentes atravessem as linhas departamentais, a descentralização de autoridade é uma das características mais marcantes.

Na empresa Vicente Jung Cia Ltda. observa-se que a estrutura organizacional é a simples, pois o tamanho da empresa não permite outras. A característica de centralização notada nas estruturas simples convencionais não se faz presente na empresa, esta é uma ótima característica, pois assim a autoridade fica dividida

dentre duas pessoas e a tomada de decisões tende a ser melhor. A tomada de decisões é uma escolha entre alternativas ou possibilidades, para resolver problemas ou aproveitar oportunidades.

O grau de dificuldade destas tomadas de decisões depende o nível hierárquico da organização, quanto mais alto o nível maior a responsabilidade, pois “as pessoas que estão em um determinado nível tem autoridade sobre os que estão no nível anterior” (MAXIMIANO, 2004, p. 215). Em síntese, tomar decisões deve mobilizar os gestores da organização, porque estas decisões podem interferir no segmento da organização.

Outro fator determinante sob a hierarquia e tomada de decisões é a amplitude de controle. “Amplitude de controle é o número de subordinados imediatos que um gerente (ou supervisor) coordena, em organizações, planas, a amplitude é extensa, enquanto nas organizações altas a amplitude é estreita” (SILVA, 2008, p. 348). Este fator é determinante, pois quanto maior o número de subordinados maior é a dificuldade de gerenciar estas pessoas de forma eficaz (MAXIMIANO, 2004).

Em síntese, a estrutura organizacional da empresa Vicente Jung Cia Ltda. é caracterizada essencialmente pelo tamanho da empresa. A organização tem características de descentralização mesmo com uma amplitude de controle estreita, por isso a tomada de decisões é rápida. Contudo, a empresa apresenta informações de caráter informal, não tem um organograma estipulado e exposto, o que dificulta a identificação dos cargos e atribuições dos subordinados.

### 3.3 INOVAÇÃO

As organizações passam por melhorias contínuas ao passar do tempo, o que permite isto é a inovação. “Inovação é qualquer mudança feita para aprimorar os métodos de condução dos negócios. Os objetivos organizacionais devem indicar metas que a organização esteja tentando atingir em termos de inovação” (CERTO et al., 2005, p. 55). As inovações podem ser de processos, produtos e/ou serviços buscando melhorias no ambiente interno ou externo da organização.

As pessoas geralmente são contrárias às mudanças geradas pela inovação, conforme Chiavenato (2008, p. 291) “ as diretrizes adotadas pela alta administração para mudar e inovar dentro da empresa esbarram quase sempre numa portentosa inabilidade do meio do campo de a mudança e a inovação acontecerem por meio

das pessoas”. Trazer a inovação com o auxílio de todos os subordinados pode descaracterizar este problema, pois cativar as pessoas à inovação pode envolver muito maior esforço de todos.

A organização em estudo não busca muitas inovações nos seus processos, e nos seus produtos. Observa-se que a empresa trabalha a muitos anos da mesma forma, e com mesmos produtos. As poucas inovações identificadas na empresa passam por obrigações legais, como a emissão de notas fiscais eletrônicas. Em síntese a organização diagnosticada demonstra dificuldades em inovar.

### 3.4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

As empresas dependem, e muito, de sistemas de informações para o seu funcionamento, pois as pessoas que integram a organização precisam se comunicar e assim trocar informações.

Toda empresa pode ser entendida como um sistema. Mais ainda, como um sistema social e aberto. Ela é um sistema social porque é constituída por pessoas que interagem entre si para alcançar objetivos organizacionais de maneira excepcional. Não existem empresas sem pessoas (CHIAVENATO, 2010, p. 36).

Por isso, as informações devem ser comunicadas às pessoas que formam a organização, principalmente as pessoas que tomam decisões e aos administradores, pois estes “devem ter informações úteis a respeito dos resultados do desempenho, se eles desejam planejar, dar suporte e empreender ações adequadas” (SILVA, 2008, p. 301). A comunicação neste caso deve ser transmitida de forma eficiente e adequada.

O processo de comunicação empresarial tem uma ferramenta muito importante, o *feedback*, “é um elemento importante no processo de comunicação [...] significa retroalimentação – o retorno da emissão para o receptor” (MAXIMIANO, 2004, p. 337). Este elemento deve ser cultivado por todas as pessoas da organização, pois esta é a garantia da eficácia da comunicação interna da empresa.

A comunicação interna de uma organização pode ser facilitada com um Sistema de Informação Gerencias (SIG), é o processo de transformação de dados

em informações de qualidade, que permite aos gerentes tomar decisões, resolver problemas e conduzir suas funções/operações de maneira de maneira eficaz e eficiente (SILVA, 2008).

Os sistemas de informação gerenciais atendem às necessidades dos gerentes de dois modos, [...] ajudam no gerenciamento de relacionamentos complexos entre a organização e o ambiente [...] os gerentes, nos vários níveis de hierarquia organizacional, precisam de informações para tomar decisões e resolver problemas nas atividades e operações diárias, o que ocorre cada vez mais frequentemente (SILVA, 2008, p. 304; 305).

Em suma, o sistema de informações gerenciais contribui muito às organizações para otimizar a comunicação, dentre as pessoas, e os departamentos. A empresa Vicente Jung Cia Ltda. não tem um sistema de informações gerenciais, podendo assim ser ineficaz a sua comunicação e em seus processos. Observa-se, porém, que as informações, dentro das comunicações internas, tanto formais como informais fluem bem à medida que a empresa tem apenas dois integrantes, e estes tomam conta de todos os departamentos da empresa.

### 3.5 PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. apresenta diversos pontos fortes e fracos no seu setor administrativo. Em relação a gestão estratégica, a estrutura organizacional, em inovação e em sistemas de informações deve-se levar em conta o tamanho da empresa, pois muitas das teorias existentes no mundo administrativo necessitam de adequações profundas a esta empresa, mas estas teorias se forem aplicadas trariam melhoras consideráveis a organização.

A gestão estratégica da empresa Vicente Jung Cia Ltda. é informal e está desorganizada. Isso pode afetar a empresa a médio e longo prazo, por isso a formalização de visão, missão e a definição dos valores e princípios da empresa seriam de grande valia para esta organização, conforme Wright et al. (2000, p. 28) “empregados, supervisores e a media gerência devem estar familiarizados com a administração estratégica”.

A estrutura organizacional é um ponto forte da empresa Vicente Jung Cia Ltda., ela mesmo sendo informal, sem um organograma pré estabelecido pela organização, tem um bom funcionamento. A descentralização das tomadas de decisão pode dar velocidade ao funcionamento da empresa, e também “estimula a

autonomia e possibilita melhor aproveitamento do potencial das pessoas” (MAXIMIANO, 2004, p. 221). Outra característica considerável é a amplitude de controle estreita, o que possibilita ao gestor o melhor controle da organização.

A inovação é um fator preocupante na empresa Vicente Jung Cia Ltda., a empresa inova muito pouco, tanto em máquinas e equipamentos, quanto em ferramentas de gestão. A empresa necessita de melhorias nesta área. Conforme Chiavenato” (2008, p. 333), “a criatividade e a inovação permitem que a empresa possa navegar em perfeita sintonia com um mundo de negócios em constante mudança e repleto de novidades no dia-a-dia”.

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. não possui nenhum sistema de informações gerenciais formalizados. A organização busca se comunicar internamente de modo informal, conseguindo atingir uma comunicação considerável, pois a empresa é muito pequena e não existe a necessidade de um sistema formal. Porém em médio prazo será fundamental a implementação de um sistema de informação dentro da empresa. Deste modo, apresenta-se o quadro 1 de pontos fracos e melhorias identificados no setor administrativo,

Quadro 1 – Pontos fracos e melhorias área administrativa

Pontos Fracos	Melhorias
Excesso informalidade	Formalizar a área administrativa, cultivando a criação de relatórios. Buscar a criação da visão e missão e <b>objetivos</b> da organização.
Estrutura organizacional desestruturada	Criar um organograma, para estabelecer a estrutura da organização.
Falta de inovação	Buscar ferramentas de gestão.
Não existência de um sistema de informações gerenciais	Criar um SIG para possibilitar o trânsito das informações em uma possível expansão da empresa.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Em síntese, a empresa estudada precisa criar sistemas de informações, para uma estruturação da organização, e principalmente melhorar sua gestão estratégica, criando assim uma identidade da empresa, para que todos os subordinados conheçam os objetivos da empresa e o porquê da sua existência.



## 4 ÁREA COMERCIAL

A área comercial geralmente tem destaque nas organizações, é um grande instrumento de comunicação com o mercado, conforme Las Casas (2004, p. 19) “não é difícil perceber que o departamento de vendas ocupa posição de destaque nas empresas. É um importante instrumento de comunicação com o mercado, com o qual a empresa conta para a geração de recursos”. Contribuindo,

Na realidade, a atividade comercial pode ser definida como o processo que transforma em resultados um recurso interno em um produto/serviço. Em outros termos, converte informações e conhecimentos em resultados financeiros. (COBRA, 1994, p. 34).

Deste modo, a área comercial de uma empresa pode ser definida então, como o local de contato da empresa com o mercado, e a sua fonte de recursos. A empresa Vicente Jung Cia Ltda. tem sua área comercial dividida entre seus dois subordinados, que fazem todo o contato com os clientes, desde os contatos iniciais, a emissão de pedidos, a customização, a pós venda, dentre outros, por isso percebe-se que os clientes da empresa têm um tratamento customizado e conhecem os vendedores, bem como os vendedores conhecem os clientes.

A proximidade com os clientes permite que a empresa entenda quais são as suas necessidades, “é importante que os profissionais de vendas entendam o que seus clientes pensam, suas necessidades e desejos” (MOREIRA, 2007, p. 50), podendo assim facilitar e aperfeiçoar a área comercial da empresa, “os clientes precisam saber que a empresa se preocupa com eles e com o seu bem-estar” (FUTRELL, 2003, p. 19).

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. entende que o relacionamento com os seus clientes garante as suas vendas. Há três anos, a empresa trabalhava com representações comerciais, mas atualmente são os próprios integrantes da organização que fazem as vendas da organização, o que permite melhor controle das vendas, pois possibilita contato direto com os clientes e melhora a comunicação.

A organização estudada não possui lojas fixas, por isso as vendas são quase em sua maioria vendas externas. Além disso, as vendas internas ocorrem quando algum dos clientes da empresa faz alguma visita à fábrica, mas a representatividade destas vendas é quase nula. Já as externas ocupam grande parte do percentual das vendas, elas geralmente são realizadas, por *e-mail*, telefone e fax.

#### 4.1 PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de marketing é uma importantíssima ferramenta de gestão para as organizações. Conforme,

Pesquisa de marketing é a identificação, a coleta, a análise e a disseminação sistemática e objetiva das informações; e esse conjunto de ações é empreendido para melhorar as tomadas de decisão relacionadas à identificação e à solução de problemas (estas também conhecidas como oportunidades) em marketing (MALHOTRA, 2005, p. 4).

Pode-se observar que a pesquisa de marketing é muito mais do que a simples coleta de dados, pois “define as tendências, direções para os negócios, podendo ser um dos fatores fundamentais para o sucesso da empresa” (MOREIRA et al., p. 63). Por estes motivos, a pesquisa é tão importante para a organização. Samara e Barros (2006) dividem as pesquisas de mercado em dois grupos principais, pesquisas de oportunidades de vendas e pesquisas de organização de vendas.

As pesquisas de oportunidades de vendas “são as pesquisas que fornecem parâmetros no mercado que estamos atuando, ou que pretendemos atuar [...]” (SAMARA; BARROS, 2006 p. 31). Este tipo de pesquisa tem ênfase na pesquisa de mercado e na pesquisa de produto, podendo assim identificar oportunidades para a organização.

Por outro lado, as pesquisas de organização de vendas são relacionadas com a pesquisa de distribuição, que procuram identificar os melhores canais de distribuição dos produtos da empresa; a pesquisa de comunicação, que visam avaliar a publicidade e a promoção da empresa; e a pesquisa de análise das vendas, que busca avaliar o desempenho do setor de vendas da organização (SAMARA; BARROS, 2006).

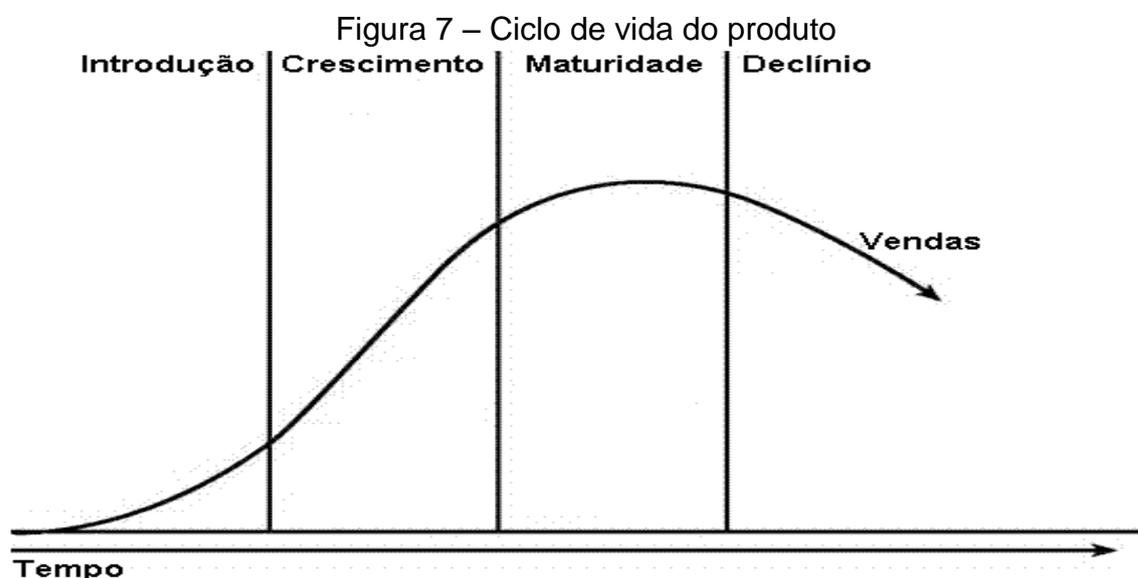
A empresa Vicente Jung Cia Ltda. realiza poucas pesquisas de oportunidades de vendas e poucas pesquisas de organização das vendas. A única forma de pesquisa identificada na organização é realizada quando está prestes a lançar um produto no mercado, neste caso a empresa consulta os seus clientes, questionando a demanda ou não do novo produto.

## 4.2 PRODUTO / SERVIÇO

Conhecer o produto é um grande facilitador para a área comercial da empresa. “O produto é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis, incluindo embalagem, cor e marca, além dos serviços, e até mesmo a reputação da empresa” (FUTRELL, 2003, p. 38). O produto então é um conjunto de inúmeros atributos visíveis e invisíveis, com ou sem tangibilidade, que busca atender as necessidades do consumidor.

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. trabalha com produtos sem muitas características de valor agregado, pois os seus clientes principais, que são revendedores de seus produtos, tem a sua própria marca, porém a qualidade atribuída ao seu produto, como a opção de matérias primas de maior durabilidade e beleza, garante à empresa uma boa reputação.

Toda empresa deve ter em mente que os produtos que negocia têm um determinado tempo de vida útil (MOREIRA et al., 2007). O Ciclo de Vida do Produto (CVP) se dá por três etapas principais a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio, demonstrado na Figura 8 a seguir (LONGENECKER et al. 1998).



Fonte: Longenecker et al. (1998)

Observa-se que a curva sempre tende a ter um crescimento lento e constante no início do ciclo do produto, porém ao chegar na maturidade percebe-se que a tendência é que o produto vá perdendo espaço e sua vendas caem. Contudo

“políticas promocionais, de determinação de preços e de distribuição podem ser ajustadas para refletir a posição de um produto em curva” (LONGENECKER et al., 1998, p. 322).

A empresa diagnosticada desconhece o ciclo de vida de seus produtos, porém percebe-se que os seus produtos, apesar de alguns terem mais de 10 anos de mercado ainda estão na fase da maturidade, pois ainda atendem as necessidades de seus clientes e ainda tem uma boa aceitação do mercado. Outros produtos, da empresa que não obtêm tão boa aceitação de mercado, têm em média dois anos de ciclo de vida, e são retirados da linha de produção da empresa. Em síntese, a empresa revê seu mix de produtos de dois em dois anos.

A decisão do mix de produtos está relacionada ao conjunto de estratégias da empresa desde a concepção do produto até a sua colocação do mercado (MOREIRA et al., 2007). “Um mix de produto é a coleção de linhas de produtos dentro do controle e propriedade de uma empresa. Uma linha de produto é a soma dos itens individuais de produto relacionadas” (LONGENECKER et al., 1998, p. 316). Portanto, o mix de produtos de uma empresa deve ser uma decisão muito estudada pela gerência da organização.

Os produtos da organização investigada têm pelo menos duas linhas de produtos dentro do seu mix. Uma das linhas de produtos são os móveis para dormitórios individuais ou para casais, os produtos pertencentes a essa linha são as camas. Outra linha observada é a de dormitórios duplos, os produtos que fazem parte dessa linha são os beliches, treliches e as bicamas.

A marca é uma identificação de um produto, por isso a marca deve ser exclusiva, fácil de lembrar e relacionada com o produto. Em geral, existem cinco regras a seguir ao se dar o nome a uma marca, que são (LONGENECKER et al., 1998):

- selecionar um nome fácil de pronunciar;
- escolher um nome descritivo;
- usar um nome que possa ter proteção legal;
- considerar nomes que tenham possibilidades promocionais;
- selecionar um nome que possa ser usada em diversas linhas de produto de natureza similar.

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. não tem uma marca definida de maneira formalizada, mas ela tem a intenção de utilizar a marca “*Móveis Jung*” que ainda não

tem nenhum registro no departamento de marcas e patentes. Observa-se que esta nomenclatura atende as cinco regras descritas, entretanto, precisa ser mais bem trabalhada para ver qual seria a reação do mercado consumidor da empresa.

Por fim, a organização estudada não possui nenhuma estratégia formalizada para lançamentos de novos produtos, mas percebe-se que os lançamentos de novos produtos são feitos a partir da contribuição dos clientes da organização, de maneira participativa e informal. A empresa dispõe um esboço do novo produto e consulta os seus principais clientes se eles têm interesse no novo produto a ser lançado, se atender a expectativa de pelo menos um cliente o novo produto sai do papel.

#### 4.3 PREÇO

Definir o preço de um determinado produto/serviço é uma tarefa muito complicada, “a determinação sistemática de preços é complexa e difícil” (LONGENECKER et al., 1998, p. 332). Embora pareça fácil determinar os preços, eles são um reflexo direto na receita da empresa, que é basicamente formada pelo volume de vendas e o preço do produto. Além de interferir na receita da empresa os preços podem alterar o prestígio de um determinado bem (MOREIRA et al., 2007).

Por isso, a formação do preço de venda torna-se uma operação tão complexa para empresa, envolve direta ou indiretamente todas as áreas da organização. Longenecker et al. (1998) explica que há três considerações essenciais para a determinação dos preços: o custo da empresa; a demanda da empresa; e a análise do ponto de equilíbrio, que envolve uma comparação formal dos custos e demanda para fins de determinação da aceitação de preços alternativos ao mercado.

Desde modo, a empresa Vicente Jung Cia Ltda. forma seus preços a partir de uma análise dos custos, e de seu lucro. Observa a aceitação dos clientes e preços da concorrência de forma empírica, mas não faz uma investigação mais minuciosa, com pesquisa de mercado. Percebe-se, porém que a empresa tem um preço semelhante ao do seu concorrente direto, que trabalha no mesmo mercado da organização, mas o seu preço é baixo se comparar com empresas renomadas, que tem um produto semelhante.

As organizações para atrair os seus clientes muitas vezes usam as táticas de desconto. Futrell (2003) descreve quatro tipos de descontos, são eles, o desconto por quantidade, compre mais, pague menos; desconto à vista, estímulo para o

cliente para pontualmente; descontos comerciais, para chamar a atenção dos intermediários da empresa; e o desconto para o consumidor, que são as reduções no custo e repassadas diretamente ao consumidor.

A empresa diagnosticada apresenta uma forma de desconto segundo Futrell (1998), a de desconto à vista, isto estimula o pagamento imediato pelo por parte do consumidor a empresa, e aumenta a liquidez de seus ativos. A empresa dispõe de duas formas de descontos, para pagamentos antecipados beneficia o cliente com 10% de desconto, e para pagamento em 15 e 30 dias, dispõe um desconto de 7%.

Outra forma de expandir as vendas e atrair maior público à empresa é a concessão de crédito por parte da empresa a seus clientes. Observa-se que “o principal objetivo ao conceder crédito é expandir as vendas, atraindo novos clientes e aumentando o volume e a regularidade das compras feitas pelos clientes existentes” (LONGENECKER et al., 1998, p. 342-343).

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. concede crédito a todos seus clientes habituais, disponibilizando até quatro meses para o pagamento dos títulos, e não cobra juros por este serviço, porém existe uma parcela mínima aceita pela empresa. A organização faz uma consulta informal antes de conceder crédito a clientes novos, como por exemplo, efetua contatos com os fornecedores, intermediários, concorrentes parceiros e até mesmo com clientes antigos da organização.

Em resumo, a organização tenta estabelecer um preço combatível com o mercado, considera os custos e sua rentabilidade de maneira praticamente empírica. Entretanto, ao analisar a empresa Vicente Jung Cia Ltda. percebe-se que não é utilizado nenhum método para chegar ao preço de seus produtos. A empresa procura customizar a forma de pagamento, concedendo crédito e dando alguns descontos, para alavancar sua receita.

#### 4.4 COMUNICAÇÃO

A comunicação é uma importantíssima ferramenta para promover os produtos da organização. Ela “é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir, e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam” (KOTLER; KELER, 2006, p. 532). “A comunicação é, sem dúvida, uma grande aliada do processo de vendas” (MOREIRA et al., 2007, p.169).

Em síntese, pode-se dizer que a comunicação é a forma que a empresa se expõe no seu mercado de atuação.

O processo de comunicação se inicia através de um elemento básico, o dado. A somatória de dados que refletem um agrupamento de informações se transforma em conhecimento, que pode ser difundido entre as pessoas (MOREIRA et al. 2007). Por isso existe a necessidade das organizações explorarem muito bem a sua comunicação escolhendo uma forma que o seu mercado de atuação receba as informações, pra que isto ocorra a empresa deve pensar no seu mix promocional ou mix de comunicação em Marketing (LONGENECKER et al., 1998).

O mix de comunicação em marketing é composto por seis formas essenciais de comunicação que são (KOTLER; KELLER, 2006),:

- propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificada;
- promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação de um produto;
- eventos e experiências: atividades e programas patrocinados pela empresa e projetados pra criar interações relacionadas à marca, diariamente ou em ocasiões especiais;
- relações públicas e assessoria de imprensa: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos;
- marketing direto: utilização de correio, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta;
- vendas pessoais: interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com vista a apresentar produtos ou serviços, responder as perguntar e tirar pedidos.

Deste modo, percebe-se que a empresa Vicente Jung Cia Ltda. se utiliza do Marketing direto, das Vendas Pessoais e de Promoção de Vendas. A propaganda, eventos, experiências, e relações públicas não são praticadas na organização. Em síntese, observa-se que a organização não usa as formas voltadas a capitação de novos mercados e restauração da marca, contudo suas ações de comunicação são direcionadas a manutenção de seus clientes atuais.

O marketing direto parte do pressuposto de atender os clientes de forma individualizada, ou seja, ele busca manter “contatos diretos com os consumidores individuais cuidadosamente definidos como alvo com o objetivo de obter resposta rápida e duradoura” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 363). Nesta forma de comunicação, a empresa estudada utiliza um catálogo e mantém contato com seus clientes por fax, email e por telefone, e recentemente criou um blog que demonstram alguns de seus produtos.

A empresa diagnosticada também se utiliza das vendas pessoais, realizadas por email, fax e telefone diretamente com os seus clientes, caracterizando assim o ambiente cara a cara. Pode-se afirmar que as vendas pessoais da empresa são eficazes, pois “para que uma venda seja eficaz, deve ser apoiada em conhecimentos sobre o produto” (LONGENECKER et al., 1998, p. 366), pois ela mesmo desenvolve e produz os seus produtos.

“A promoção de vendas pode ser utilizada para obter efeitos de curto prazo, como chamar mais atenção para o lançamento de novos produtos ou aumentar vendas em declínio” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 552). A empresa Vicente Jung Cia Ltda. usa a promoção de vendas para antecipar as receitas da empresa, dando descontos no pagamento à vista. Deste modo, pode-se afirmar que a empresa não utiliza desta ferramenta de forma adequada, porque poderia ser mais bem explorada a fim de auxiliar no lançamento de novos produtos.

Em suma, observa-se que a empresa estudada não foca a sua comunicação para o lançamento de novos produtos e manutenção da marca e da imagem da empresa ao ambiente como um todo. A empresa não tem nenhuma forma de propaganda e também não trabalha suas relações públicas, tornando assim a sua comunicação restrita apenas aos clientes atuais da empresa, e dificultando a captação de novos clientes.

#### 4.5 VENDAS

As vendas de uma organização precisam ser planejadas de acordo com os objetivos da organização. “O planejamento não deve ser confundido a previsão, embora a previsão seja uma parte necessária e importante dos procedimentos a serem desenvolvidos, uma vez que o planejamento tem relação com o futuro” (COBRA, 1994, p. 73). Muitas empresas acreditam que o planejamento é burocrático

e que na prática é tudo diferente, porém ele ajuda a organização a avaliar com mais clareza quais são seus objetivos (MOREIRA, 2007). Conforme,

Os objetivos formam a base do planejamento. Além disso, servem como instrumentos de controle, de vez que podem ser utilizados como parâmetros para ações corretivas [...] as vendas são estipuladas a partir dos objetivos mais gerais a empresa (LAS CASAS, 2004, p. 73).

Os principais objetivos de um planejamento de vendas são prospecção de mercado, definição do alvo, comunicação com o mercado, venda propriamente dita, coleta de informações e fidelização do cliente (COBRA, 1994). Deste modo, a empresa Vicente Jung Cia Ltda. faz planejamento em vendas, de forma empírica, buscando o objetivo da definição do alvo, onde o objetivo é “alocar prioritariamente as ações entre clientes atuais ou no desenvolvimento de clientes potenciais” (MOREIRA, 2007, p. 78).

Para facilitar o processo de planejamento das vendas existe o plano de vendas, “é um documento escrito no qual constam os principais tópicos de um planejamento” (LAS CASAS, 2004, p. 78), este documento conduz as atividades das pessoas relacionadas com a área comercial. Observa-se que a organização estudada não utiliza este documento, o que torna seus poucos planejamentos, nesta área, informais.

Uma importante tarefa do planejamento de vendas é estipular a previsão de vendas da organização, que é uma avaliação do que poderá acontecer se forem considerados os fatores já conhecidos pela organização (COBRA, 1994). Esta previsão deve ser feita com muita cautela, pois estas influenciam todas as áreas da empresa.

Uma previsão otimista pode determinar que o departamento de produção se prepare para comprar quantidades maiores de matéria prima, fazer novas contratações, produzir mais, ao passo que uma previsão negativa pode determinar uma estratégia contrária (LAS CASAS, 2004, p. 82).

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. executa previsões informais a partir de vendas passadas, observando as sazonalidades do mercado de forma empírica. Este método não científico “é um procedimento muito usado no Brasil. Com base nas informações históricas das vendas, faz-se uma projeção considerando a média dos índices de crescimentos alcançados, suas variações sazonais e cíclicas” (LAS

CASAS, 2004, p. 83). Por ser empírica a previsão pode trazer maior probabilidade de erros para a organização.

A organização e controle das vendas são atividades que servem para a organização acompanhar a evolução e a plena implementação do planejamento. A empresa estudada não faz nenhum controle formal de suas vendas, só algumas anotações, que se perdem na informalidade. Os relatórios comerciais ou de vendas são ferramentas indispensáveis para este controle, pois

A principal função desses relatórios é o fornecimento de dados que serão avaliados pela organização e cruzados com os números referenciais do planejamento, orçamentos e previsões de vendas realizadas no início do processo (MOREIRA et al, 2007, p. 123).

Outra ferramenta indispensável no controle de informações essenciais nas vendas é o cadastro dos clientes, porque “nele estão contidos os dados básicos que demonstram o potencial de compras, últimas vendas realizadas, qual é o nome do comprador, além dos dados cadastrais – endereço de vendas e cobrança e local de entregas” (MOREIRA et al. 2007, p. 125). Com os dados citados a força de vendas de uma organização, têm alguns subsídios fundamentais à ordenação do fluxo de vendas e a divisão de quotas para a equipe.

Manter um cadastro de clientes, para a empresa Vicente Jung Cia Ltda., é uma tarefa de alto grau de importância. Deste modo, a empresa disponibiliza de um cadastro sempre atualizado de seus clientes, permitindo assim atender de maneira customizada o cliente, conhecendo desde os seus produtos preferidos, até a forma de pagamento geralmente optada. Portanto, a empresa se utiliza das informações do cadastro para garantir um atendimento exclusivo e próximo ao cliente, e também para conceder crédito.

A empresa diagnosticada não trabalha com quotas de venda. “As quotas servem como parâmetro para a análise da atividade de vendas. Além ser um instrumento de controle, contribui para aumentar a motivação do vendedor” (LAS CASAS, 2004, p. 89). O tamanho da organização não possibilita a divisão por quotas, porém observa-se que cada integrante da organização trabalha para que as vendas sejam satisfatórias.

As vendas em uma organização podem ser internas ou externas. As vendas internas se referem as que acontecem dentro da empresa, os vendedores dão suporte e atendimento (MOREIRA et al., 2007). Já as vendas externas ocorrem no

ambiente fora da organização, neste caso são os vendedores que chegam ao cliente (MOREIRA et al., 2007). Já Las Casas (2004) divide os tipos de vendedores de outra forma, que são: vendedores missionários; entregadores de mercadorias; tomadores de pedidos internos; tomadores de pedidos externos; vendedor técnico; vendedor de produtos tangíveis; e por fim, vendedor de produtos intangíveis.

Pela primeira classificação pode-se dizer que a organização estudada tem vendedores externos, pois as vendas não acontecem dentro do ambiente físico da organização. A empresa Vicente Jung Cia Ltda. não tem loja física, e as suas vendas acontecem por telefone, fax e e-mail. Em síntese, a empresa tenta se aproximar de seus clientes, mesmo com a distância de não ter uma loja física, busca se aproximar de seus clientes com atendimentos técnicos rápidos e com customizações desejadas pelos clientes.

Pela segunda classificação percebe-se que a força de vendas da empresa tem um pouco de cada uma das características citadas. Deste modo a organização estudada tem poucos vendedores, fazendo com que eles sejam flexíveis a diversas tarefas comerciais. A motivação da desta equipe de vendas se faz necessária, “a motivação da equipe é fundamental para o bom andamento do trabalho [...] para os vendedores os aspectos motivacionais são imprescindíveis para mantê-los atuantes no mercado” (MOREIRA et al., 2007, p. 346).

Entretanto, a organização analisada não trabalha com incentivos claros para promover as vendas de sua equipe, porém observa-se a existência de compensações não financeiras. Estas recompensações partem desde elogios, até as tarefas desafiadoras. Conforme Futrell (2003) existem cinco fatores que formam um composto motivador.

Deste modo, a empresa Vicente Jung Cia Ltda. não faz uso de todos os componentes da motivação. O plano básico de remuneração é formado pelo salário, comissões e benefícios adicionais, a empresa não trabalha com comissões pelas vendas. Ela também não pratica incentivos financeiros especiais, e os procedimentos de controle gerencial ficam à mercê da informalidade. As práticas mais importantes percebidas na organização são as compensações não financeiras e as técnicas de liderança, onde o *feedback* é uma constante dentro da empresa.

O treinamento de vendas é outro fator que motiva os vendedores da organização (FUTRELL, 2003). Além da motivação, o treinamento de vendas se refere “a ações específicas que visam adaptar esses profissionais aos requisitos

específicos do seu cargo, ou que levem ao aperfeiçoamento ou melhoria contínua do desempenho [...]” (MOREIRA 2007, p. 325). Por isso, o treinamento é tão importante para a força de vendas, pois otimiza a equipe de vendas de uma forma mais barata do que a troca de seus integrantes.

O treinamento de vendas pode ser encarado como forma de otimização dos investimentos na área. Como os custos de recrutamento e seleção são geralmente muito elevados, através do treinamento pode-se objetivar maior retorno do investimento feito na contratação (LAS CASAS, 2004, p. 175).

A equipe de vendas da organização estudada não pratica treinamentos, desta forma as vendas podem ser razoavelmente melhoradas. Diante disso, pode-se afirmar que a empresa Vicente Jung Cia Ltda. pode desempenhar de forma mais completa suas negociações, aumentando a sua receita. Em síntese, o treinamento é “de muita validade tanto para a empresa como para o próprio vendedor” (LAS CASAS, 2004, p. 176). As reuniões de venda também podem melhorar em muito os resultados de uma equipe, e melhoram também a autoestima da equipe.

As reuniões de vendas têm várias funções, como estabelecer maior contato entre a administração e seus subordinados; obter informações adicionais a respeito de algum novo produto; treinar a equipe de venda ou mesmo estabelecer novas diretrizes ou condutas; além de vários outros (LAS CASAS 2004). As reuniões de venda podem ter inúmeras finalidades, não só motivacionais, mas também para avaliar e programar as vendas. A empresa Vicente Jung Cia Ltda. não pratica reuniões da equipe de vendas.

Em síntese, a empresa estudada trabalha suas vendas sem muitas formalidades e de maneira empírica. A empresa não faz planejamentos detalhados, e a previsão das vendas pode não ser compatível com a realidade do mercado consumidor. Os cadastros de clientes são compostos com informações que contribuem para as vendas, pois trazem dados relativos ao relacionamento. Deste modo, a empresa não tem um planejamento eficiente, mas possui informações para a construção deste.

Por fim, a equipe de vendas da empresa diagnosticada recebe poucos incentivos para promover a motivação. A empresa não faz treinamentos para aperfeiçoar a sua equipe, não trabalha com remuneração por comissões, e não faz reuniões, isso pode desmotivar a força de vendas. A presença do feedback é um

ponto forte na organização, pois ele de certa forma pode servir como um ótimo recurso de motivação.

#### 4.6 PÓS-VENDA

O serviço de pós-venda acontece depois do fechamento da venda, e se caracteriza por aproximar o cliente à empresa. A proximidade com o cliente é uma boa forma de expandir os negócios da empresa, pois a tendência é que este cliente satisfeito faça propaganda “boca a boca” valorizando a imagem da organização (LAS CASAS, 2004). Os serviços de pós-venda incluem,

[...] o acompanhamento da instalação e utilização do produto; atendimento ao cliente; assistência técnica; fornecimento de peças de reposição e manutenção; serviços, manual de instruções, garantia, troca rápida; e acompanhamento de cobrança (MOREIRA et al., 2007, p. 218).

Estes serviços valorizam o produto comercializado pela organização, que faz com que o cliente confie na empresa e nos seus produtos, pois dão segurança na compra (KOTLER; KELER, 2006). Na empresa Vicente Jung Cia Ltda. percebe-se poucos serviços de pós venda nos seus produtos, mas se destacam os serviços de assistência técnica que a empresa presta. A organização oferece serviços de trocas e reparos de seus produtos, mesmo que tenham passado três meses a entrega do produto, e oferece peças de reposição para produtos avariados com o passar do tempo.

Neste contexto, a organização estabelece poucos serviços de pós-venda, não se identificam serviços de acompanhamento de cobrança, manual de instruções, e acompanhamento na instalação do produto. Os serviços de pós-venda oferecidos pela empresa garantem a qualidade do produto, por isso podem ser considerados alinhados com a ideia da organização, que é de oferecer produtos duráveis e qualidade incontestável.

#### 4.7 DISTRIBUIÇÃO

Os clientes de uma organização podem ter dificuldades em ir até a empresa, e assim não satisfazer as suas necessidades, cabe então a empresa chegar até eles. “O fundamental é que, no final do processo, o produto esteja no lugar certo, na hora certa e com as características, preço e conservação certos” (MOREIRA et al., 2007). Desta maneira, distribuição dos produtos da empresa deve ocorrer de maneira lógica e alinhada com o processo de vendas da organização.

“A distribuição de produto pode ser direta, quando não há nenhum tipo de intermediação, e indireta quando se utilizam de intermediários independentes, como revendedores, distribuidores industriais, representantes de vendas” (COBRA, 1994, p. 141). Deste modo, existem diversas formas para uma empresa distribuir os seus produtos. “Os elementos que estão no processo de distribuição são os membros de um canal. O canal é o caminho percorrido pelo produto para transferir-se do produtor ao consumidor final” (LAS CASAS, 2004, p. 250).

O canal de distribuição de uma empresa sofre principais influências em relação ao produto, mas também sofre influências de outros fatores, como o mercado, os intermediários, meio ambiente, dentre outros (LONGENECKER, 1998). “A análise das características do produto é um dos primeiros requisitos para se determinar o tipo de canal” (LAS CASAS, 2004, p. 252). Em síntese, a organização deve levar muitos itens em consideração para definir o canal de distribuição, desde fatores internos, como o produto, até fatores externos, como a sazonalidade do mercado.

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. utiliza apenas um canal de distribuição aos seus clientes. O canal de distribuição envolve apenas três agentes, são eles: a própria empresa; o varejista; e o consumidor final. Deste modo, a empresa se concentra em um único canal, caracterizando assim a distribuição seletiva, onde “ a distribuição seletiva corresponde à venda apenas para determinados mercados” (MOREIRA, 2007, p. 232). A seguir demonstra-se na Figura 10, como funciona o canal de distribuição da empresa estudada.

Figura 8 - Canal de distribuição da empresa Vicente Jung Cia Ltda.



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Las Casas (2004).

Em resumo, a empresa estudada atualmente trabalha com apenas um canal de distribuição. A organização que possui poucos canais de distribuição tem mais controle deste processo, pois se torna mais fácil de visualizar e menos complexo. Porém ter poucos canais de distribuição pode fazer com que a empresa não consiga atingir um público maior, restringindo-a a apenas um mercado. Desta maneira, a organização estudada pode considerar este processo como positivo ou negativo, dependendo assim, das suas estratégias de marketing.

#### 4.8 PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. apresenta inúmeros pontos positivos e negativos na sua área comercial, cabe ressaltar que ela é uma pequena empresa e não tem este departamento formalizado, por isso todos os seus integrantes fazem estas funções. Dentre os pontos fortes observam-se os esforços da fidelização do cliente, e o relacionamento dentro da equipe de vendas. Dentre os pontos fracos percebe-se a falta de planejamento, a informalidade, a inexistência de uma marca registrada e os poucos investimentos em comunicação e propaganda.

A proximidade com os clientes possibilita a empresa atender de forma customizada cada consumidor (LONGENECKER et al. 1998). A organização estudada busca manter um relacionamento com os clientes a fim de estabelecer a sua confiança, oferecendo-lhes formas de pagamento específicas, mudanças nos produtos conforme a necessidade do cliente e mantendo um cadastro que visa possibilitar um tratamento individualizado. Em síntese, a empresa mantém seus esforços nos clientes atuais.

A inexistência de uma marca leva uma empresa ao esquecimento, pois a sua função é de estabelecer identidade à empresa, as grandes organizações são lembradas por suas marcas (KOTLER; KELLER, 2006). A empresa estudada, portanto, deveria levar adiante a ideia de lançar sua marca ao mercado. Deste modo, a organização deveria começar a utilizar a ferramenta da propaganda para captar novos clientes.

A organização diagnosticada utiliza apenas um canal de distribuição, o que restringe, de certa forma, a captação de novos clientes. A distribuição dos produtos de uma organização deve ser eficaz fazendo com que eles atinjam os consumidores

(LAS CASAS, 2004). Diante disso, pode-se afirmar que manter apenas um canal de distribuição encurta as possibilidades de captação de clientes da organização, pois o canal escolhido pela empresa só atende a um público específico.

Deste modo, a organização estudada tem algumas dificuldades em buscar novos clientes. A sua distribuição e comunicação com o mercado esta voltada à manutenção dos quadros atuais, não permitindo a expansão dos negócios da empresa. A seguir demonstra-se o quadro de pontos fracos e melhorias, identificados na empresa de estudo, de forma ilustrada:

Quadro 2 - Pontos fracos e melhorias área comercial

<b>Pontos Fracos</b>	<b>Melhorias</b>
Escassas pesquisas de mercado	Realizar pesquisas de mercado periódicas
Inexistência de marca registrada e conhecida pelo público em geral	Utilizar informações adquiridas nas pesquisas e registrar sua marca
Poucas estratégias de lançamento de produtos	Definir estratégias de lançamentos de produtos, trabalhando a pesquisa e comunicação
Desconhecimento da real vida útil de seus produtos	Obter dados relacionados a vida útil de produtos similares e realizar estudos dos seus próprios produtos
Falta de investimentos em propaganda e baixos investimentos em comunicação	Investir em propaganda, para abrir possibilidades de negócios em outros mercados consumidores
Não treina a equipe de vendas	Treinar a equipe de vendas periodicamente
Atua com um único canal de distribuição	Abrir novos canais de distribuição, atingindo principalmente o consumidor final
Equipe de vendas sem remuneração por desempenho	Remunerar a equipe de vendas conforme seu desempenho
Planejamentos de vendas empíricos e não científicos	Buscar embasamento para planejar e prever suas vendas futuras
Estipulação de preços de maneira empírica	Estipular preços conforme análise de mercado

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Em síntese, a empresa Vicente Jung Cia Ltda. deve ampliar os seus nichos de mercado, mantendo seu relacionamento com os clientes atuais. Contudo, isto

proporcionaria maior conhecimento do mercado como um todo à sua marca, e ampliaria as possibilidades da organização. Em resumo, a empresa possui um produto capaz de atingir outros canais de distribuição, por isso o investimento em comunicação se faz necessário proporcionando a divulgação de sua marca e de seus principais produtos.

## 5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Com base nos dados levantados até aqui no diagnóstico empresarial, este presente capítulo apresenta a análise da situação atual da empresa Vicente Jung Cia Ltda. e a respectiva proposta de melhoria. Para evidenciar a situação atual da empresa deve se analisar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da empresa (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2003). Deste modo,

O dimensionamento dos pontos fortes e pontos internos da empresa e suas oportunidades externas normalmente recebe o nome de análise SWOT. Essa é uma técnica fácil de ser usada para obter uma visão geral da empresa da situação estratégica da empresa. A análise de SWOT enfatiza o princípio básico de que a estratégia deve produzir um bom ajuste entre a capacidade interna da empresa (seus pontos fortes e pontos fracos) e suas circunstâncias externas (refletidas em parte por suas oportunidades e ameaças) (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 125).

Em suma, a análise destes quatro fatores trazem informações consistentes para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa (ZACCARELLI, 2000).

Observa-se que esta análise relaciona os fatores do ambiente interno, com o ambiente externo, considerando perspectivas de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento da organização. Estes fatores podem ser definidos como (OLIVEIRA, 1999):

- **pontos fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- **pontos fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- **oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;
- **ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Sendo assim, os pontos fortes da organização devem neutralizar os seus pontos fracos, capacitar e explorar as oportunidades, e defender a empresa das suas ameaças. Deste modo, a tabela a seguir apresenta a relação dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa Vicente Jung Cia Ltda. atribuindo pesos aos pontos fortes, e os relacionando com os pontos fracos.

Tabela 1 – Cruzamento das forças com fraquezas

A matriz Forças "X" Fraquezas é preenchida respondendo a seguinte questão: até que ponto a força Nº "x" auxilia a compensar a fraquesa Nº "x"? Se a resposta for muito atribui-se valor "9", se a resposta for nenhuma atribui-se valor "0"; Conforme escala de relações abaixo.

Forças	Fraquezas										
	PESOS	Informalidade em todas áreas	Inexistência de marca e visibilidade no mercado consumidor	baixos investimentos em propaganda	atua em único mercado de atuação	estipulação de preços de maneira empírica	falta de planejamento em longo prazo na compra de materiais	falta de análises e cálculos da área financeira	falta de programas de capacitação de seus talentos	inexistência de planejamento estratégico	poucas estratégias de lançamento de produtos
estrutura organizacional flexível	8	3	0	0	0	3	0	3	3	3	0
facilidade na customização dos produtos	10	0	0	0	3	3	6	3	0	0	0
bom relacionamento com os fornecedores	5	3	0	0	6	0	9	3	0	0	0
instalações que possibilitam uma produção maior	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
descentralização na tomada de decisões	4	6	0	0	0	3	3	0	6	3	0
maturidade no mercado de atuação atual	7	0	6	6	9	6	3	3	0	3	6
processos produtivos flexíveis	8	3	3	0	3	0	6	3	3	0	0
estrutura de capital próprio	2	0	0	0	0	0	0	6	0	3	0
equipe teoricamente motivada	7	0	0	3	0	0	0	0	6	0	0
produtos diferenciados	10	0	3	0	3	6	6	3	3	0	0
<b>PRIORIZAÇÃO</b>		87	63	63	177	168	246	156	144	63	42
<b>ESCALA DE RELAÇÕES</b>		<b>Priorização:</b> são priorizados os valores mais baixos que representam fraquezas que não são compensadas pelas forças da empresa, que necessitam de maior esforço e dispêndio para combater-las									
0 - sem relação											
3 - média relação											
6 - média alta relação											
9 - forte relação											

Fonte: Adaptado de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).

Conforme a tabela pode-se observar que os itens que as forças não são capazes de neutralizar as fraquezas da organização diagnosticada têm relação com a sua área comercial. Assim observa-se que esta área é a mais deficitária da empresa Vicente Jung Cia Ltda. Desde modo, a empresa em questão deveria priorizar modificações mais profundas nesta área. Apresenta-se a seguir, a tabela que confronta as oportunidades da organização com os seus pontos fortes.

Tabela 2 - Cruzamento dos Pontos Fortes com as Oportunidades

A matriz forças "x" oportunidades é preenchida respondendo a seguinte questão: até que ponto a força nº"x" auxilia a explorar a oportunidade nº"x"? se a resposta for muito atribui-se valor "9", se a resposta for não auxilia em nada atribui-se valor "0"; conforme escala de relações abaixo.

Oportunidades	PESOS	Poucos produtos com a mesma proposta no mercado	Avanços tecnológicos e barateamento na comunicação	Oportunidades de propaganda via redes sociais	Melhoria constante dos serviços de transportadoras	Melhoria no poder aquisitivo da população	Busca por produtos mais duráveis	Aumento gradual e significativo de vendas pelas internet			
		Forças									
estrutura organizacional flexível	8	3	3	3	3	3	6	6			
facilidade na customização dos produtos	10	6	3	9	3	9	9	9			
bom relacionamento com os fornecedores	5	3	0	3	9	0	6	3			
instalações que possibilitam uma produção maior	8	6	3	3	3	6	3	9			
descentralização na tomada de decisão	4	0	3	0	0	0	0	0			
maturidade no mercado de atuação	7	3	6	6	6	6	6	3			
processos produtivos flexíveis	8	9	3	6	3	9	9	6			
estrutura de capital próprio	2	0	0	0	0	0	0	0			
equipe teoricamente motivada	7	0	3	3	3	3	3	3			
produtos diferenciados	10	9	6	6	3	9	9	9			
<b>PRIORIZAÇÃO</b>		330	237	324	240	387	417	405			
<b>ESCALA DE RELAÇÕES</b>		<b>Priorização:</b> são priorizados os valores mais altos, que representam as oportunidades que efetivamente a empresa tem condições de explorar com menor esforço e dispêndio.									
0 - sem relação											
3 - média relação											
6 - média alta relação											
9 - forte relação											

Fonte: Adaptado de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).

Na tabela anterior observa-se que as oportunidades, que propiciam menos esforço e dispêndio, são as de “de busca por produtos mais duráveis” e a de “aumento significativo de vendas pela internet”. Assim, a empresa Vicente Jung Cia Ltda. teria maior facilidade em aproveitar estas duas oportunidades que emergiram do mercado. A tabela, a seguir, relaciona os pontos fortes da organização estudada com as suas respectivas ameaças.

Tabela 3 - Cruzamentos dos Pontos Fortes com as Ameaças

A matriz forças "x" ameaças é preenchida respondendo a seguinte questão: até que ponto a força nº"x" auxilia a empresa a defender-se da ameaça nº"x"? se a resposta for muito atribui-se valor "9", se a resposta for não auxilia em nada atribui-se valor "0"; conforme escala de relações abaixo											
Forças	Ameaças	PESOS	Escasses de sua materia prima principal	Mercado instável	Entrada de vários produtos substitutos	Poucos incentivos fiscais para indústria movelira	Falta de mão-de-obra para este setor	Tecnologia restrita a empresas com maior poder aquisitivo	Infra-estrutura rodoviária deficiente		
facilidade na customização dos produtos	10	6	3	9	0	0	6	3			
bom relacionamento com os fornecedores	5	9	6	9	3	0	3	9			
instalações que possibilitam uma produção maior	8	0	3	6	0	6	6	0			
descentralização na tomada de decisão	4	0	0	3	0	3	0	3			
maturidade no mercado de atuação	7	3	6	3	3	6	0	6			
processos produtivos flexíveis	8	9	6	9	6	3	9	6			
estrutura de capital próprio	2	3	9	0	3	3	6	0			
equipe teoricamente motivada	7	0	0	3	3	9	3	6			
produtos diferenciados	10	3	3	6	0	0	6	0			
<b>PRIORIZAÇÃO</b>			306	294	441	159	243	336	243		
<b>ESCALA DE RELAÇÕES</b>		<p>0 - sem relação            3 - média relação            6 - média alta relação            9 - forte relação</p> <p><b>Priorização:</b> são priorizados os valores mais baixos, que representam as ameaças das quais a empresa não consegue defender-se ou necessitará maior esforço ou dispêndio para combater.</p>									

Fonte: Adaptado de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).

As ameaças diagnosticadas na empresa Vicente Jung Cia Ltda., se comparadas com as forças, demonstram algumas fragilidades relacionadas com infraestrutura de transportes e a falta de incentivos fiscais no setor da empresa em questão. Deste modo, a organização estudada deve encontrar formas de se defender destas ameaças para que alcance os objetivos do seu negócio.

Em resumo, a empresa estudada tem em sua área comercial seus principais pontos fracos, por outro lado é onde mais oportunidades emergem. Em síntese a organização Vicente Jung Cia Ltda. apresenta forças capazes de explorar de maneira mais eficiente suas oportunidades. Direcionando seus esforços em processos com um nível de formalização maior, e se apresentando melhor ao mercado, a empresa diagnosticada poderia apresentar melhorias surpreendentes.

## 5.1 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Com base na análise da situação atual da empresa Vicente Jung Cia Ltda. propõe-se uma ampliação de sua área comercial. A empresa opta por trabalhar com apenas um canal de distribuição de seus produtos e não realiza vendas ao seu consumidor final, aumentando o nível de intermediários, não garantindo que, no final do processo, o produto esteja no lugar certo, na hora certa e com as características, preço e conservação certos (MOREIRA et al., 2007).

Deste modo, a organização estudada não tem uma marca conhecida, e o seu produto fica com a origem não identificada pelos consumidores. “Eles conhecem as marcas por meio de experiências anteriores com o produto e com o plano de marketing do produto, identificando quais satisfazem suas necessidades e quais deixam a desejar” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 258). Assim, a organização diagnosticada não recebe o “bônus” por ter um produto diferenciado, pois o posicionamento do produto não é diferenciado.

O posicionamento do produto é a maneira como o produto é definido pelos consumidores quanto a seus atributos importantes – o lugar que ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrente. Os produtos são criados na fábrica, mas as marcas são criadas na mente (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 180).

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. apresenta estes problemas, que além de não expor a qualidade da empresa ao mercado, obriga a empresa a trabalhar com uma margem de lucratividade menor. Por isso a mudança do nicho de mercado seria um diferencial competitivo a organização diagnosticada, tanto internamente como externamente.

O tema principal da proposta de melhoria é a manutenção do canal de distribuição atual da empresa estudada, e a criação de uma loja virtual, ou e-commerce, aproveitando a oportunidade citada na matriz SWOT. A criação deste novo canal permitiria uma vantagem competitiva na empresa Vicente Jung Cia Ltda., pois seus concorrentes ainda não disponibilizam este serviço. Este novo canal pode trazer inúmeras oportunidades para a empresa estudada

No entanto, acrescentar um canal de e-commerce cria a ameaça de uma represália por parte de varejista, corretores, representantes e outros intermediários. A questão é como vender pelas duas vias: por intermediários

e on-line. Existem ao menos três estratégias para ganhar a aceitação dos intermediários. Uma delas é oferecer marcas ou produtos diferentes na internet. Outra é oferecer aos parceiros off-line comissões maiores para amortecer o impacto negativo sobre as vendas. A terceira é receber pedidos no site, mas delegar a entrega e a cobrança aos varejistas (KOTLER; KELLER, 2012, p. 491).

Em suma, a organização Vicente Jung Cia Ltda. deveria reorganizar-se para atender estes diferentes públicos. Deste modo, atender dois públicos diferentes diminui o poder de controle da organização e amplia as responsabilidades da empresa (LONGENECKER et al., 1998). Portanto, a questão é identificar as oportunidades existentes e conflitar com os dados da organização, observando se a proposta de melhoria é possível, e quais benefícios trariam a empresa estudada.

## 5.2 OBJETIVOS

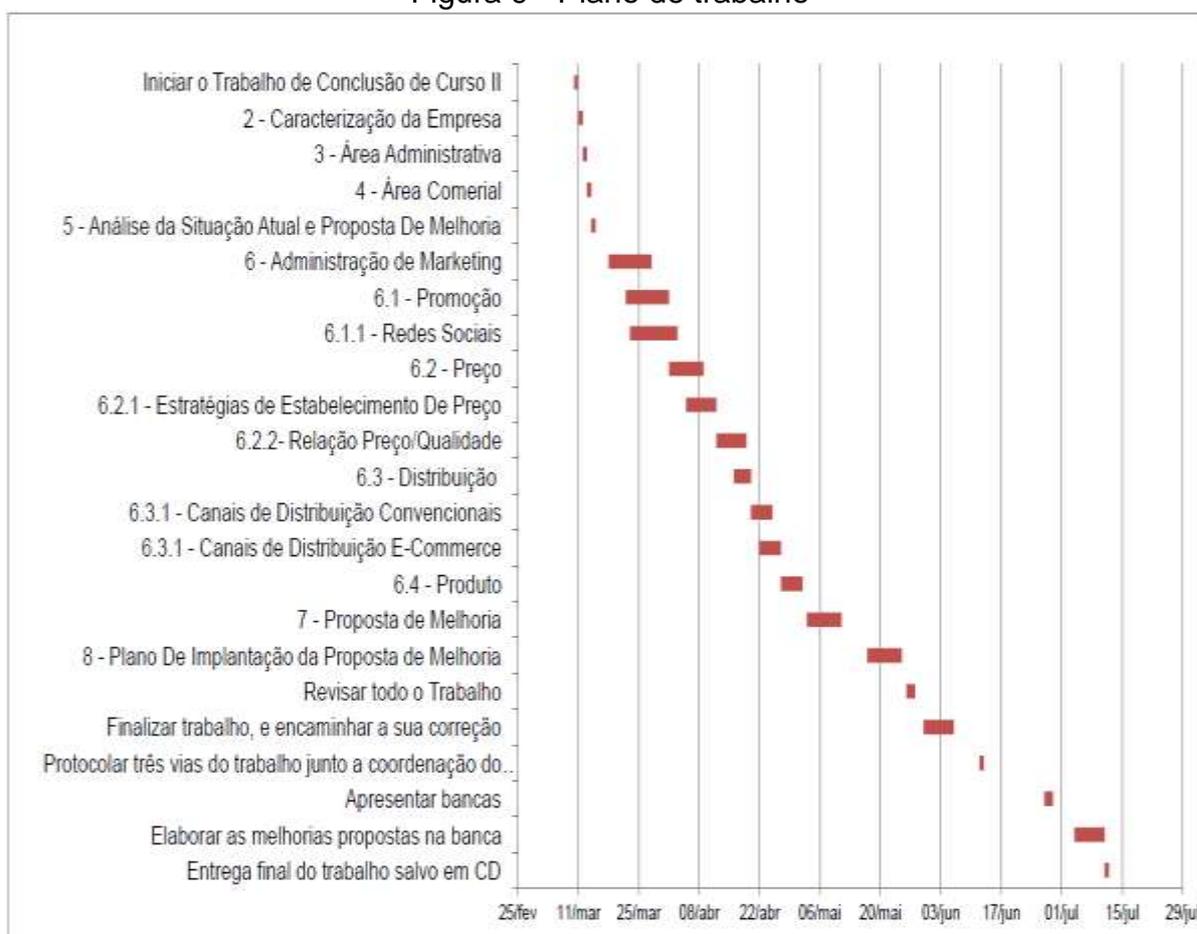
O objetivo da proposta de melhoria é ampliar os negócios da organização, com um novo canal de distribuição, e a manutenção do canal atual, garantindo assim a participação de mercado que a empresa Vicente Jung Cia Ltda. já possui, e a busca por novas possibilidades de negócio, ou seja, realizar uma reinterpretação do seu mix de marketing. Sendo este o objetivo geral da proposta de melhoria, os objetivos específicos são:

- verificar a possibilidade de abrir um e-commerce para atender os consumidores finais. Realizar uma pesquisa de mercado, buscando informações referentes a viabilidade ou não, de vendas neste novo mercado;
- desenvolver propagandas por meio de redes sociais;
- criar uma marca para a organização diagnosticada, estabelecendo uma relação mais próxima com o mercado consumidor.
- Orçar a possibilidade de abrir uma loja física nas possíveis cidades, de Canela e Gramado, estudando a viabilidade ou não do negócio.

### 5.3 PLANO DE TRABALHO

O plano de trabalho é o planejamento das atividades que serão realizadas, a partir da continuidade do diagnóstico organizacional, com o Trabalho de Conclusão de Curso II. O plano de trabalho será representado a partir do gráfico de *gantt*, que “permite o acompanhamento das tarefas, em relação a aquilo que foi determinado e o que de fato, está sendo executado ao longo do tempo” (BEZERRA, 2011 p. 191). Deste modo, este gráfico expressa de maneira ilustrativa a ordem e a duração das atividades da segunda etapa do desenvolvimento do diagnóstico organizacional (CHURCHILL; PETER, 2000). A seguir, a Figura 12 demonstra o Gráfico de *Gantt* do plano de trabalho.

Figura 9 - Plano de trabalho



Fonte: Desenvolvido pelo autor, com base em Churchil e Peter (2000).

## 6. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste presente capítulo inicia-se o referencial teórico deste trabalho, que tem como finalidade subsidiar as propostas de melhorias. Os problemas diagnosticados na empresa Vicente Jung Cia Ltda. são na sua maior proporção referentes à sua área comercial e sua administração de marketing. Deste modo, apresenta-se um estudo detalhado destas determinadas áreas de conhecimento, que tem como principal característica a exposição da organização ao seu mercado de atuação.

Assim, observam-se as atuais e convencionais práticas de vendas das organizações, e seus respectivos canais de distribuições. Desta forma, propõe-se o estudo de itens relacionados ao mix de marketing, produto, preço, distribuição e promoção; e de itens relacionados à prática da área comercial. Por conseguinte, buscam-se estudos sobre novas possibilidades de comunicação e vendas, como por exemplo, comércio eletrônico e o uso de redes sociais como canal de comunicação.

Portanto, o estudo a seguir trata do desenvolvimento de produtos e de canais de relacionamentos dentre as organizações com o seu mercado de atuação. Além disso, busca ferramentas e maneiras disponíveis para atingir um determinado público. Contudo, inicia-se o estudo abordando a administração de marketing e a sua importância para as organizações.

### 6.1 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

**Marketing está em tudo**, desde em relações interpessoais, como também no relacionamento de países e grandes organizações, pois “o marketing está em toda a parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações se envolvem em inúmeras atividades nos quais podemos chamar de marketing” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 1). Afinal, marketing é um processo social por meio do qual as pessoas obtêm aquilo que necessitam (KOTLER, 2002). Conclui-se então que marketing é mais do que um simples impulsionador de vendas, um aumento relativamente alto nas vendas pode ser fruto de uma administração de marketing bem sucedida.

A administração de marketing pode ser definida então, como a análise, o planejamento, a implementação, e o controle de programas desenvolvidos para, construir, criar e manter trocas benéficas com o determinado público alvo da organização (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Desta forma, a administração de

marketing tem como objetivo central manter relações positivas dentre as pessoas e as organizações. Entretanto, as organizações precisam definir o seu mercado-alvo e a segmentação de mercado para obter o máximo de satisfação possível. Pois,

Uma empresa raramente consegue satisfazer a todos em mercado. Nem todos gostam do mesmo refrigerante, quarto de hotel, restaurante, automóvel, faculdade ou filme. Sendo assim, os profissionais de marketing começam pela segmentação de mercado. Eles identificam e traçam os perfis de grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos e mix de marketing (ou composto de marketing) variáveis. Segmentos de mercado podem ser identificados analisando-se diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais existentes entre compradores [...] para cada mercado-alvo a empresa direciona promoções diferentes (KOTLER; KELLER, 2012, p. 30).

Observa-se que a empresa precisa compreender o que seu público alvo deseja e assim tentar suprir essa determinada necessidade de maneira mais individualizada possível. Essa percepção, envolve todos os níveis de planejamento da empresa, porque “a estratégia geral da empresa e a estratégia de marketing se sobrepõem. o marketing examina as necessidades do consumidor e a capacidade da empresa de satisfazê-las; esses mesmos fatores orientam a missão e os objetivos gerais da empresa” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 41).

Dada a importância da administração de marketing pelas organizações, nota-se que a seriedade da identificação das necessidades dos consumidores da empresa, e em contraponto a elaboração devida do composto de marketing por parte da organização. O composto de marketing pode ser identificado como os 4 P's, que se referem ao produto, preço, praça(distribuição) e promoção. A seguir a Figura 13 que ilustra os 4 P's,

Figura 10 – O composto de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2012).

O mix de marketing evidencia as ações da empresa na tentativa de suprir as necessidades de seus consumidores (LONGENECKER et al., 1998). O estudo de cada um dos itens do composto de marketing se faz necessária, pois há uma infinidade de variáveis que os compõe. Como por exemplo, o componente produto possui várias incógnitas, como tamanho, garantias, serviços, devoluções, design, variedade, dentre outros. Isto também acontece com a promoção, preço e praça, que abrangem muitas variáveis.

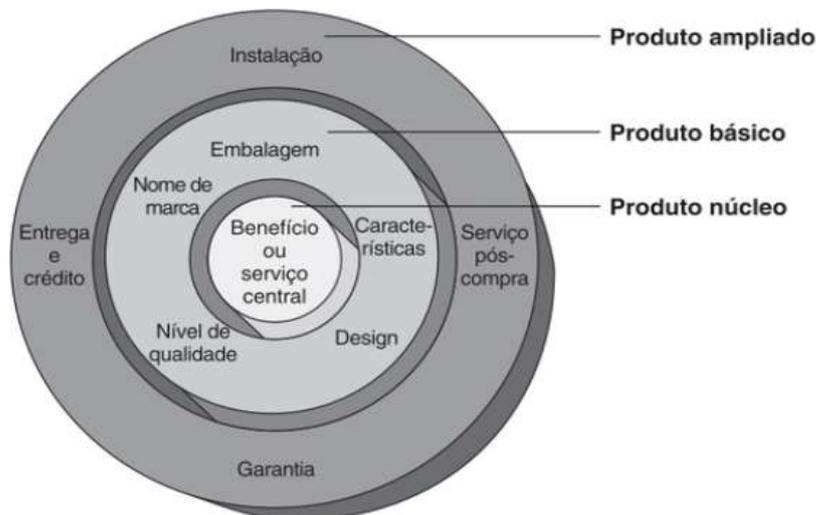
### 6.1.1 Produto

O produto é o bem tangível, ou intangível cuja finalidade é suprir as necessidades e desejos de um determinado cliente, ou melhor, produto é “algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer um desejo ou uma necessidade” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 204). Assim, o produto é um elemento essencial na oferta de mercado (KOTLER; KELLER, 2012), e define a identificação dos clientes a empresa.

Segundo os autores Kotler e Armstrong(2003) o produto pode ser dividido em três níveis, o produto núcleo, o produto básico e por fim o produto ampliado. O produto núcleo é o benefício central do produto, ou seja, é a utilidade direta do produto. O produto básico são as características como design, qualidade, nome da marca, características, embalagem, dentre outros. O produto ampliado geralmente

são os benefícios que se dão após o ato da venda, a Figura 14 ilustra os níveis de produto.

Figura 11 - Níveis de produto



Fonte: Kotler e Armstrong (2003)

Os três níveis de produtos devem estar alinhados com a interpretação da empresa para com as necessidades dos clientes (LONGENECKER et al., 1998). Dependendo do produto e do cliente que a empresa quer atender, a influência dos níveis na confecção dos produtos pode variar. Como por exemplo, às vezes os clientes que compram uma furadeira, querem apenas fazer alguns furos e não tem a necessidade de garantia, serviço de pós-compra, ou até mesmo qualidade e design; em contraponto, alguns clientes que compram uma furadeira precisam de garantia estendida, uma qualidade adequada, uma marca conhecida, para satisfazer sua necessidade de compra, pois precisam de um produto mais usual.

O produto pode ser determinante na identificação de uma marca, “para ter uma identidade de marca, os produtos devem ser diferenciados” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 351). E além, criação e a gestão de uma marca é o problema principal na estratégia do produto, e por outro lado, requer muito investimento (KOTLER, 2002). Conclui-se então, que a marca pode ser determinante no sucesso de qualquer produto.

### 6.1.1.1 Marcas

As marcas tem a capacidade de elaborar uma identidade ao produto, e desta forma permite que os consumidores atribuam a responsabilidade do desempenho de um determinado fabricante (KOTLER; KELLER, 2012). Conforme a *American Marketing Association* (AMA) marca é um nome, termo, desenho ou uma combinação destes elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor e diferenciá-los da concorrência. No entanto, marca pode ser algo maior,

Quando falamos em marca, estamos referindo-nos a algo maior, que surge a partir da criação de um elevado nível de conhecimento, reputação, e posicionamento de mercado [...] um produto com marca pode ser um bem físico, um serviço, um logo, uma pessoa, um lugar, uma organização, ou uma ideia [...] uma marca forte agrega valor imaterial ao produto, além de funcionar como avalista de produtos em lançamento (PASSARELLI, 2010, p. 45).

Em síntese, as marcas tem influência imensurável no desempenho da organização, pois “a fidelidade à marca proporciona à empresa previsibilidade e segurança de demanda, além de criar barreiras que tornam mais difícil para outras empresas ingressarem no mercado [...] a fidelidade proporciona a disposição para pagar um preço mais alto” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 258). Assim, as poderosas marcas têm um alto brand equity, que é o efeito diferenciador positivo que o conhecimento do nome da marca sobre ao cliente (KOTLER; ARMOSTRONG, 2008).

A formação de uma marca requer vários cuidados, tais como, as obrigações legais em seu registro, o direcionamento correto ao público alvo, e além, a promessa da marca deve ser simples e honesta (KOTLER; ARMOSTRONG, 2003). O autor Shimp (2009) diz que as marcas são multidimensionais em relação às suas características de personalidade, similarmente as das pessoas, que podem expressar diferentes níveis de “sinceridade”, “entusiasmo”, “competência”, “sofisticação” e “vigor”.

Em suma, averigua-se que a marca é um item importante para o produto e principalmente para a empresa. Portanto a administrar e gerir a marca com competência pode trazer resultados positivos para a empresa como um todo. Por outro lado, só a gestão da marca não se faz eficiente, pois os produtos devem seguir rispidamente as suas propostas e significados.

### 6.1.2 Preço

O preço é método de tornar mensurável um determinado bem, pois “um produto ou serviço não está pronto para a venda até que tenha preço e, cada vez mais, o preço precisa ser aumentado pelo crédito” (LONGENECKER et al., 1998, p. 332). Possivelmente a decisão de o preço envolve todas as áreas da organização, porque engloba cálculos de custos, perspectivas de vendas, planejamento em todos os níveis, e pesquisas de mercado. Assim,

Uma empresa deve estabelecer um preço pela primeira vez quando desenvolve ou adquire um novo produto, lança um produto regular em um novo canal de distribuição ou área geográfica e quando entra em uma concorrência pública (KOTLER, 1998, p. 436).

Desta forma, qualquer mudança da empresa ou do seu mercado de atuação implica em uma possível mudança de preço. Abre-se então, a necessidade da elaboração de uma política de preços cuja função é predeterminar as ações de precificação da empresa. Antes de estabelecer a política de preços, a empresa deve definir claramente quais são os seus objetivos, mais comuns são a maximização de lucros, participação de mercado, trabalhar a “nata” do mercado, relação preço qualidade (COBRA, 1992).

O preço deve ser formado a partir dos custos da empresa, partindo de uma análise do perfil de seus clientes. Conclui-se que a formação de preços de venda deve considerar a estratégia geral de marketing, as considerações organizacionais, mercado e demanda, e os preços da concorrência (KOTLER, ARMSTRONG, 2003). Assim, os preços tem um poder imensurável nos negócios, e podem ditar o ritmo da organização.

### 6.1.3 Promoção

As organizações usam a promoção como uma ferramenta de comunicação com seus clientes. O mix de promoção de uma empresa consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e marketing direto que a empresa utiliza para comunicar de maneira persuasiva o valor para o público consumidor, e principalmente construir relacionamentos duradouros

com ele (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). As definições de cada item podem ser facilmente confundidas, propaganda é

[...] um meio eficiente para atingir numerosos compradores geograficamente dispersos, a um custo baixo por exposição. Certas formas de propaganda, como de televisão, podem exigir um grande orçamento, enquanto outras formas (anúncios de jornais) podem ser feitas com um pequeno orçamento. A propaganda pode ter um efeito sobre as vendas por sua simples presença (KOTLER, 1998, p. 543).

A propaganda é qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, bens ou serviços com um patrocinador identificado (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). Já a promoção de vendas são os cupons, concursos, prêmios, dentre outros, e possui três características distintas, a de comunicação, incentivo e convite (KOTLER, 1998). A função principal da promoção de vendas é atrair os consumidores em curto prazo, pois este estilo visa à compra momentânea de produtos.

Por outro lado, as relações públicas ou publicidade “pode ser usada para promover tanto um produto quanto a imagem de uma empresa e é a parte vital das boas relações públicas” (LONGENECKER et al., 1998, p. 378). As relações públicas são genericamente uma forma de propaganda com fundo gratuito, mas que deve concentrar muitos esforços da empresa.

A venda pessoal parte da “apresentação pessoal feita pela **força de vendas** da empresa com o propósito de realizar vendas e desenvolver relacionamentos com os clientes” (KOTLER; ARMSTRONG, 2008, p. 357, grifo do autor). Desta forma, quem faz a promoção dos produtos são os próprios vendedores da empresa, e estes tem um relacionamento direto com os clientes. Kotler (1998) afirma que,

A venda pessoal é a ferramenta mais eficaz em termos de custos nos estágios finais do processo de compra, particularmente no desenvolvimento da preferência, convicção e ação do consumidor. A razão é que a venda pessoal comparada com propaganda, possui três benefícios distintos: o confronto pessoal [...] manutenção de relacionamentos [...] e a resposta (p. 544).

A venda pessoal possivelmente terá custos mais altos que a propaganda, pois ela representa um compromisso em longo prazo, é difícil alterar o tamanho de uma área comercial, já propaganda pode ter desligamento quase imediato (KOTLER, 1998). Assim, a empresa precisa desenvolver estudos que possam comprovar qual a

melhor ferramenta para atingir o seu público alvo. Pois, o processo de comunicação para ser eficiente deve começar com um levantamento de todos os contatos potenciais que os clientes-alvo possam ter com a empresa e suas marcas (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

E por fim, o marketing direto refere-se aos contatos diretos com os consumidores individuais cuidadosamente definidos como alvo, com o objetivo de obter resposta imediata e cultivar duradouros (KOTLER, ARMSTRONG, 2003, p. 357). Ele se dá pelo uso de canais diretos para chegar ao consumidor e oferecer produtos e serviços sem intermediários. O marketing direto utiliza ferramenta como a mala-direta, catálogos, telemarketing, TV interativa, quiosques, sites e telefones outros dispositivos móveis (KOTLER; KELLER, 2012).

Atualmente, todas as formas de comunicação estão se modificando à medida que as tecnologias ganham espaço no nosso cotidiano. Como por exemplo, “a publicidade on-line representa um parte significativa nos orçamentos de mídia dos anunciantes em relação a qualquer mídia, exceto televisão e jornal” (STRAUSS; FROST, 2011, p. 3). Desta forma, abrem-se inúmeras possibilidades nestas novas mídias digitais, tornando-as um enorme potencial de promoção.

#### 6.1.3.1 Promoção em Mídias Digitais

A comunicação nas mídias sociais é um assunto que questiona o atual modo de promover a empresa e seus produtos. Um estudo recente, na empresa “Intuit” demonstrou que um aumento nos sites de mídia social, em um período de 12 semanas, acarretou em um aumento de 57 por cento em um de seus produtos (KOTLER; KELLER, 2012). As mídias sociais utilizadas de forma correta tem um poder imensurável de propagação, dentre os web sites e redes sociais (STRAUSS; FROST, 2011).

As mídias sociais podem ser tanto construtivas para empresa, quanto tornar a imagem da empresa um fracasso. Porém isso pode ocorrer com qualquer campanha não digital de promoção, a questão é utilizar os mecanismos corretos para expor a empresa ao seu público. Assim, a empresa pode optar por não possuir vínculos na internet,

Entretanto, a realidade é que, independentemente de uma empresa optar por se envolver em mídias sociais ou não, a internet sempre permitirá

escrutínio, críticas e até mesmo “ataques gratuitos” de consumidores ou organizações. Ao usar mídias sociais e a web de forma construtiva e respeitosa, as empresas têm, ao menos um meio de criar uma forte presença on-line e oferecer pontos de vista alternativos e confiáveis [...] (KOTLER; KELLER, 2012, p. 591).

Conforme o livro Resultados Digitais, o Facebook® hoje é a melhor ferramenta de mídia social, pois um anúncio pode ser visualizado milhares de vezes. Além disso, “o Facebook® não é só para adolescentes – o crescimento do Facebook® provém de indivíduos na faixa etária de 35 a 49 anos, agregando o dobro de indivíduos na faixa etária de 50 a 64 anos, em oposição aos menores de 18 anos. Atualmente, o Facebook® tem 400 milhões de usuários” (STRAUSS; FROST, 2011, p. 239). Deste modo, esta rede social possui 400 milhões de clientes potenciais, de todas as faixas etárias, de vários lugares do mundo.

Outro fator determinante das possibilidades que o Facebook® dispõe, é a velocidade. O Facebook® é simplesmente um grande banco de dados capaz de relacionar registros entre múltiplos usuários (STRAUSS; FROST, 2011). Cada usuário do Facebook® é um microemissor de suas atividades diárias e eventos importantes de sua vida para amigos cadastrados, por isso a empresa deve tentar ser uma parceira de seus clientes. Portanto, “são necessários muitos esforços em relacionamento e produção de qualidade para que, ao longo do tempo, sua empresa consiga conquistar uma base relevante de fãs ou seguidores” (RESULTADOS DIGITAIS).

Em síntese, as mídias sociais tem um poder de alcance imensurável, o que se percebe é que os resultados podem ser atraentes, tanto para grandes organizações, quanto organizações pequenas. Conclui-se que, “as empresas que estão começando têm dessa forma uma chance de aumentar seu alcance e estabelecer sua **posição** de forma rápida” (RESULTADOS DIGITAIS).

#### **6.1.4 Distribuição/Praça**

A distribuição se refere a como os produtos são oferecidos ao seu mercado, ou seja, “inclui todas as atividades relacionadas com a transferência física do produto” (LAS CASAS, 1999, p. 208). Normalmente a distribuição é feita por intermediários, estes também são chamados de canais de distribuição, ou canais de

marketing (COBRA, 1992). Os canais de marketing possibilitam o encontro do produto ao seu consumidor.

A decisão de canais de distribuição pode alterar todos os resultados da empresa, pois “um canal de marketing desempenha o trabalho de movimentar bens e produtos até os consumidores. Ele preenche as lacunas de tempo, local e propriedade que separa os bens e serviços das pessoas que os usariam” (KOTLER, 1998, p. 467). Um canal de distribuição pode ser tanto direto, como indireto, a diferença é que no canal direto não há intermediários, sendo que no canal indireto possuem-se intermediários. A Figura 15 exemplifica os canais de marketing para bens de consumo.

Figura 12 - Canais de Marketing para bens de consumo



Fonte: Kotler (2002).

Observa-se que na Figura existem várias possibilidades de canais de distribuição, um é direto, outros se utilizam de varejistas, outros usam atacadista e atacadista especializado, e são classificados em níveis. Quanto menor o nível, menor é o número de intermediários, assim o único nível que o intermediário é direto é o nível zero. Portanto, a empresa tem inúmeras possibilidades de praça, porém a empresa precisa manter um relacionamento amigável com todos os seus intermediários (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). A opção do canal de distribuição a ser escolhido depende da utilidade de lugar e tempo, pois,

Do ponto de vista do consumidor, a distribuição proporciona utilidade de lugar e de tempo. Um produto será preferido pelo consumidor se proporcionar o maior nível de utilidade. Utilidade é um conceito de economia que significa satisfação. Neste sentido, parece óbvio que um produto será

escolhido pelo consumidor se proporcionar maior nível de satisfação (pacote de utilidade). Os componentes básicos que formam este pacote de utilidade são quatro: forma, posse, lugar e tempo (LAS CASAS, 1999, p. 210).

Em síntese, a seleção dos canais de distribuição exige a esforços para identificar todas as necessidades de cada mercado, bem como posicionar adequadamente o produto ou serviço nos respectivos segmentos viáveis de mercado (COBRA, 1992). Deste modo, não adianta uma empresa ter um produto atraente, nem um preço relativamente baixo, se não fazer com que este bem esteja no lugar certo e na hora certa.

A distribuição pode ser classificada pelo número de intermediários, conforme Kotler (1998) existem três estratégias disponíveis, a distribuição exclusiva, distribuição seletiva e a distribuição intensiva. Assim, apresenta-se detalhadamente a seguir (KOTLER, 1998, p. 475):

- **distribuição exclusiva:** envolve limitar rigorosamente o número de intermediários que irá trabalhar com os bens ou serviços da empresa. É usada quando o produtor deseja manter grande controle sobre o nível de prestação de serviços oferecidos pelos revendedores;
- **distribuição seletiva:** envolve o uso de alguns intermediários bem escolhidos que estejam dispostos a vender um produto específico. É uma forma de distribuição utilizada tanto por empresas bem posicionadas no mercado como por novas empresas no mercado;
- **distribuição intensiva:** é caracterizada pelo fato de o fabricante dispor de seus bens e serviços no maior número de estabelecimentos possível. Quando o consumidor atribui grande valor à conveniência, é importante oferecer maior intensidade de distribuição.

As estratégias de distribuição afetam todas as decisões de marketing da empresa, e principalmente devem ser levados em consideração os outros itens do composto de marketing. Deste modo, o composto de marketing funciona como um ciclo interdependente, onde cada escolha interfere na outra, e assim sucessivamente. Como por exemplo, se uma empresa optar por produtos relativamente baratos, deverá optar por uma distribuição com custos mais baixos e com promoção equivalente ao seu público alvo. Conclui-se então, que o mix de marketing deve ser afinado e condizente com as estratégias gerais da empresa e acima de tudo ao seu público alvo.

## 6.2 COMÉRCIO ELETRÔNICO

O mundo passou por inúmeras mudanças com o advento das comunicações e principalmente com a internet. “A internet e a World Wide Web modificaram o modo pelo qual as pessoas se comunicam, fazem negócios e administram o seu dia-a-dia” (DEITEL et al., 2004, p. 3). As transações de informações se dão constantemente, tornando o mundo de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo. Desta forma,

A internet é um dos mais importantes canais de negócios do século XXI. Desde o seu surgimento, ela vem revolucionando a vida das pessoas e influenciando as instituições de todos os tipos. O acelerado desenvolvimento das tecnologias e das ferramentas que envolvem a internet propiciou o surgimento de negócios eletrônicos, que estão sendo adotados pelas empresas como estratégia, que estão sendo adotados pelas empresas como estratégia para obter vantagem competitiva, oferecer valor agregado aos clientes ou criar novos modelos de negócios (Da Costa, 2007, p. 4).

Em síntese, a internet tem poderes de comunicação imensuráveis, podendo ser utilizada como forma de comunicações, ou um ambiente de negócios. “O fenômeno da internet trouxe consigo uma série de inovações que provocam mudanças na economia e na sociedade. Uma das mais significativas foi o desenvolvimento do comércio eletrônico habilitado pela internet” (DEITEL et al., 2004, p. 111). Deste modo, as perspectivas do *e-business* e do *e-commerce* merecem muita atenção pelas suas expectativas econômicas.

O comércio eletrônico (*e-commerce*) entende-se pelo processo de compra, troca e venda de produtos, serviços, informações por meio de redes de computadores ou pela internet (TURBAN; KING, 2004). Já o *E-business* “é denominação que se utiliza para identificar os negócios efetuados por meios eletrônicos, geralmente pela internet” (DA COSTA, 2007, p. 57). Em suma, o comércio eletrônico é uma forma de canal de distribuição, por sua vez o *E-business* é um ramo de negócio eletrônico.

O desenvolvimento de um mercado virtual, especialmente subsidiados pela internet, alterou vários processos usados na comercialização e nas cadeias de suprimento, o comércio eletrônico aumenta a eficiência das transições e da distribuição de mercadorias (TURBAN; KING, 2004). Desta forma, o mercado virtual tem alguns componentes singulares e alguns outros compatíveis com o mercado físico. Os autores Turban e King (2004) citam alguns destes componentes:

- **clientes:** os milhões de pessoas ao redor do mundo que navegam pela internet são compradores potenciais dos bens e serviços oferecidos ou anunciados na Web. Esses consumidores procuram ofertas, itens personalizados, artigos de colecionador e muito mais. Eles são quem mandam, podem buscar informações detalhadas, comprar, dar lances e até negociar;
- **vendedores:** há centenas de milhares de lojas na internet, oferecendo milhões de itens. Todo dia é possível encontrar novas ofertas de produtos e serviços. Os vendedores podem comercializar seus produtos diretamente a partir de seus sites ou em marketplaces eletrônicos;
- **produtos:** uma das principais diferenças do mercado virtual em relação o mercado físico é a possibilidade de digitalizar produtos e serviços. Embora ambos os tipos de mercados possam vender produtos físicos, o virtual pode vender produtos digitais – bens que podem ser convertidos para o formato digital e entregues pela internet. Na digitalização, a maioria dos custos é fixa e o custo variável é muito pequeno, de modo que o lucro aumenta rápido à medida que os custos fixos são pagos. Esse é um dos maiores potenciais dos mercados eletrônicos;
- **infraestrutura:** a infraestrutura necessária para um mercado eletrônico inclui *hardware*, *software* e redes;
- **interface com o cliente:** os clientes que interagem o mercado virtual por meio de uma interface com outros clientes. Entre os processos de negócios envolvidos nesse componente estão o portal do vendedor, os catálogos eletrônicos, uma “cesta de compras”, uma ferramenta de busca e uma solução de pagamento;
- **estrutura de apoio:** todas as atividades relacionadas a agregação de pedidos, gerenciamento de estoque, compra de fornecedores, processamento de pagamentos, embalagem e entrega são efetuadas pela estrutura de apoio do negócio;
- **intermediários:** no marketing, um intermediário é em geral um profissional ou empresa que atua entre o comprador e o vendedor. Os intermediários on-line criam e gerenciam os mercados on-line. Eles ajudam a colocar compradores em contato com os vendedores, fornecem infraestrutura e ajudam os

compradores e/ou os vendedores a iniciar e completar suas transações. Em geral, esses intermediários são na verdade sistemas computadorizados;

- **outros parceiros de negócios:** existem vários parceiros além dos intermediários, como transportadoras, que colaboram na Internet, em especial ao longo da cadeia de suprimento;
- **serviços de apoio:** os serviços de apoio – que variam desde certificação e crédito, que garantem a segurança, até provedores de informação – foram criados para lidar com problemas relativos à implementação.

Todos os componentes citados tem suma importância para os negócios no mundo virtual, pois buscam o funcionamento eficiente deste mercado. Dada à importância do e-business, as lojas virtuais também tem um espaço interessante neste mercado, porque podem ser utilizadas como uma forma de canal direto de um produtor para seu consumidor final. “Uma loja virtual é um site de uma única empresa por meio do qual são vendidos produtos ou serviços. Ela pode pertencer ao fabricante, a um varejista, ou a uma pessoa física” (TURBAN; KING, 2004, p. 36).

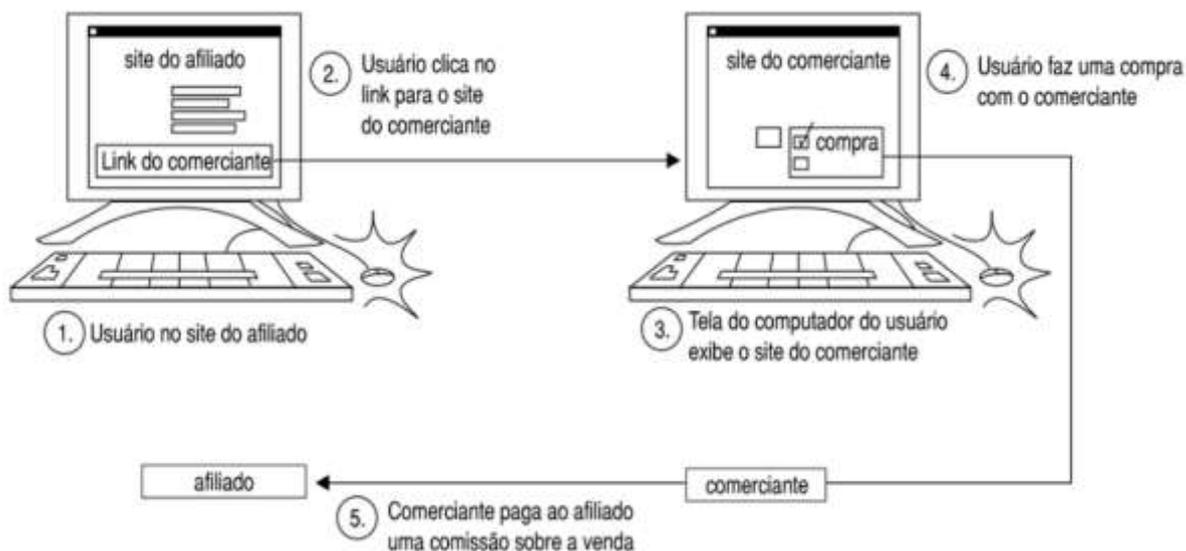
As lojas virtuais têm algumas vantagens sob as lojas físicas, a praticidade, que possibilita ao cliente efetuar uma compra em casa; uma loja virtual funciona 24 horas por dia e sete dias por semana; e o poder informações que o cliente pode captar da internet é infinitamente maior (DA COSTA, 2007). Os recursos mais comuns requeridos para que uma venda seja efetuada nas lojas virtuais são os catálogos eletrônicos, ferramenta de busca de produtos, uma cesta de compras virtual, uma solução de pagamento completamente transparente, e serviços de atendimento ao consumidor (TURBAN; KING, 2004).

Os clientes de uma loja virtual não podem encontrar dificuldades no processo de compra, os produtos devem ser de fácil exposição, a mesma coisa acontece com o processo de pagamento (DA COSTA, 2007). Outro cuidado, que deve se ter ao administrar um loja virtual, é enfatizar os cuidados com relação à privacidade dos clientes. Assim, as lojas virtuais devem transmitir clareza nas informações e assegurar as informações repassadas pelos seus clientes.

Existem inúmeras formas de expor uma loja virtual e seus produtos na internet, uma delas é anunciar nas redes sociais, ou em sites que têm grande número de acessos. Os sites que fazem a promoção de uma loja virtual geralmente trabalham com vendas comissionadas relacionando o acesso de um cliente com a

compra de um determinado produto. A Figura 16 demonstra especificamente este processo.

Figura 13 - Operação de afiliação que paga comissão sobre as vendas



Fonte: Deitel et al. (2004).

Observa-se a capacidade das relações dentro dos negócios virtuais, todos os links e informações podem ser compartilhadas e detalhadas dentro deste universo. Atualmente, existem inúmeras empresas que desenvolvem lojas virtuais, e utilizam suas plataformas como forma de divulgação e administram a imagem da empresa na internet, podendo ser um facilitador para organizações que tem dificuldade de compreensão deste mercado. Os e-commerces mesmo com seu potencial têm crescido lentamente, pois,

A despeito de seus inúmeros benefícios potenciais, o e-commerce vem progredindo lentamente. Entre as razões citadas em vários estudos estão fatores técnicos relacionados à integração, padrões e redes; preocupações com segurança e privacidade (dúvidas sobre quem tem acesso às informações armazenadas no banco de dados de um parceiro, por exemplo); resistência interna a novos modelos e abordagens; e a própria falta de habilidades internas para conduzir o comércio colaborativo (TURBAN; KING, 2004, p. 186).

Desta forma, entende-se que o desenvolvimento dos mercados virtuais pode sofrer algumas barreiras tanto tecnológicas, como culturais. As organizações que pretendem expandir seus negócios nesta área devem se manter atentas para atingir seus objetivos. Em síntese, as pessoas demonstram algumas resistências em utilizar

as lojas virtuais, porém a tendência com a melhoria da tecnologia é que os sites passem mais segurança e confiança para o consumidor.

### **6.3 CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DIRETO, O VAREJO**

O varejo trabalha com vendas diretas ao consumidor final, geralmente trabalhando com únicas ou pequenas quantidades de itens. “O varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal” (KOTLER, 1998, p. 493). Deste modo, qualquer organização que pratica este tipo de venda acaba se tornando um varejista.

Os varejos podem ser classificados como hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas tradicionais, shopping centers, lojas especializadas, lojas de departamento, e por fim, franquias (MOREIRA et al., 2007). “Os hipermercados correspondem a lojas de grande porte, com grande variedade de artigos, elevado número de itens, grande faturamento e preços baixos” (MOREIRA et al., 2007, p. 248).

Já os supermercados são lojas de porte relativamente grande, operam com custos baixos, margem pequena, volume elevado, autosserviço projetado para atender às necessidades totais dos consumidores em termos de alimentação, higiene pessoal e de limpeza e manutenção do lar (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). Em contrapartida, as lojas de conveniência são lojas pequenas, localizada próxima às áreas residenciais, permanecendo abertas no horário normal e sete dias por semana (KOTLER, 1998).

As lojas tradicionais incluem estabelecimentos comerciais como padarias, mercearias, confecção e bazares, devido à concorrência dos supermercados e hipermercados estão tendo que rever seu posicionamento (MOREIRA, et al., 2008). Isso porem, não acontece com os shoppings centers que ganham da concorrência, pois tem uma gama de serviço agregado, como estacionamento, segurança, ambiente agradável, diversidade de opções, facilidade e comodidade (MOREIRA et al. 2008).

As lojas de especialidade “vendem uma linha de produtos estreita com um profundo sortimento dentro da mesma linha, como roupas, materiais esportivos, móveis, floriculturas e livrarias” (KOTLER, 1998, p. 494). Estas lojas procuram se

especializar em uma determinada linha de produtos, e trabalhar com competência e diversidade produtos específicos.

Em compensação, as lojas de departamentos trabalham várias linhas de produtos, como roupas, móveis, utilidades domésticas, sendo cada linha operada por uma equipe diferente (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). As lojas de franquias é uma modalidade de negócio que busca a expansão da distribuição dos produtos ou serviços oferecidos sem que isso exija novos investimentos (MOREIRA et al., 2008).

Os varejistas precisam saber qual público querem atrair para definir suas estratégias e serviços vão oferecer. “Os varejistas devem primeiro definir seus mercados-alvos e então decidir como se posicionarão nesses mercados” (KOTLER; ARMSTRONG, 2008, p. 336). Após a identificação do público alvo a empresa precisa estabelecer as três estratégias de variáveis de produtos, tais como o sortimento de produto, mix de serviços e a atmosfera da loja (KOTLER, 1998).

A política de preços do varejista também deve ser definida de acordo com seu mercado-alvo e posicionamento, todos os varejistas gostariam de cobrar margens altas e atingir grandes volumes de vendas, mas estes dois fatores raramente andam juntos (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). Assim como as decisões de preços, a decisão da promoção se assemelham as decisões de marketing geral (LAS CASAS, 1999).

Porém, as decisões de praça se tornam as mais importantes para o varejo, pois “os varejistas apontam três fatores críticos para o sucesso das vendas no varejo: localização, localização e localização” (KOTLER; ARMSTRONG, 2008, p. 341). Desta forma, manter uma loja bem localizada pode ser um diferencial decisivo no sucesso e expansão de negócio. Além de localização,

A constituição de um ponto de venda competitivo consiste basicamente na criação de um clima favorável ao cliente e que está diretamente ligado ao seu grau de percepção e ajustamento sensorial e emocional com os elementos utilizados para a formatação do ponto de venda. Mais do que elementos utilizados, são as sensações transmitidas por eles e percebidas pelo cliente que acabam por gerar ambientes adequados ao ato de comprar. Em última instância, são os sentimentos de “sentir-se bem” e de “sentir-se seguro” percebido pelo cliente, mesmo que inconscientemente, que determinam fortemente o tempo de sua permanência na loja e que estimulam efetivar a escolha e a decisão de compra (DOIN; SILLAS, 2007, p. 89).

Assim, o ambiente que um cliente encontra ao acessar uma loja pode ser determinante as vendas diretas de uma organização. Deste modo, são inúmeros

fatores que se deve pensar ao montar um varejo, os produtos devem ser condizentes com todo ambiente e expectativa dos consumidores. Além disso, a determinação de local do varejo pode nortear o público alvo a decidir ou não a compra, existem inúmeras ferramentas para atingir a satisfação dos clientes.

## 7 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E PROPOSTAS DE MELHORIAS

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. possui algumas dificuldades na sua área comercial, onde encontra um mercado que inevitavelmente pressiona sua margem de rentabilidade. A organização em estudo trabalha apenas com um único canal de distribuição, vende seus produtos à varejistas do estado de São Paulo. Além disso, o seus produtos chegam sem identificação ao consumidor final.

Em suma, a empresa em estudo não possui uma marca conhecida, e o seu produto fica a mercê das estratégias de seus clientes. O reconhecimento de uma marca, ou de um produto em si, pode trazer um diferencial além de suas próprias utilidades, e méritos. Assim, a organização diagnosticada pode encontrar dificuldades no reconhecimento de seus produtos, e por consequência deixa de obter ganhos em vendas, posicionamento de mercado e perspectivas futuras com seus clientes.

Deste modo, a empresa Vicente Jung Cia Ltda. não opera seus produtos de maneira que possa obter teoricamente maiores ganhos, tanto financeiramente, como destacar-se no seu ramo de atuação. Emerge-se então, a necessidade da empresa em questão se expor ao mercado consumidor final, pois possui um produto diferenciado, produz em uma região turística dentre as mais visitadas do país, e tem a capacidade de crescimento nas suas instalações.

Assim, propõe-se a organização diagnosticada a diversificar seus canais de distribuição, observando a possibilidade de atender consumidores finais. Indica-se a abertura de uma loja virtual, ou até mesmo física, habilitando a empresa em estudo a trabalhar sua relação com os usuários de seus produtos. Além disso, indica-se a criação de uma marca registrada, promovendo-a, a fim de obter uma imagem positiva de seus produtos.

Em suma, a aconselha-se a empresa Vicente Jung Cia Ltda. a atender dois públicos diferentes, mantendo a princípio o consumidor atual, e em contraponto atender um novo público, que possibilita uma rentabilidade superior, e o controle de suas vendas de forma mais efetiva. Conclui-se então, que a organização em estudo deve direcionar esforços para atingir um novo canal direto de distribuição, e preparar campanhas de promoção, aproveitando as características de seus produtos e a possibilidade de criação de novos produtos com a mesma ênfase dos produtos atuais da organização.

## 7.1 ABERTURA DE UM NOVO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

A proposta inicial de melhoria para a empresa Vicente Jung Cia Ltda. é de utilizar os seus produtos para a abertura de um canal de distribuição que visa o atendimento de clientes finais. Esta proposta visa à ampliação das opções de clientes da organização, antes só existiam clientes varejistas, não tendo o contato com o consumidor final de seus produtos. Desta forma, os clientes da organização em estudo, seriam os próprios consumidores finais de seus produtos, possibilitando além de uma margem de rentabilidade maior, um *feedback* mais rápido e mais tangível das necessidades dos usuários de seus produtos.

A alternativa de trabalhar com clientes finais da organização em estudo, se dá por dois meios, uma delas mais inovadora, que é a abertura de uma loja virtual, e a outra a abertura de uma loja física na [Região das Hortênsias](#). O e-commerce, ou loja virtual, tem um poder de alcance imenso, podendo expor os produtos de qualquer organização a todas as partes do mundo. Este seria um diferencial competitivo imenso e abrangente a medida que a alta exposição de um produto resulta em grande volume de vendas.

Já a loja física é uma alternativa que traz um cenário de contato pessoal com os clientes da organização, em uma localidade turística do Brasil. As principais vantagens desta proposta são a viabilidade de obter uma margem de lucratividade maior; e trabalhar com efetividade em um mercado com características históricas de qualidade de produtos do mesmo setor da empresa em estudo. Deste modo, a empresa colocaria seus produtos em exposição em um mercado já conhecido por atributos favoráveis na produção moveleira.

Em síntese, a proposta chave é fazer com que a empresa obtenha ganhos maiores tendo por base o direcionamento direto de seus produtos. Os itens 7.1.1 Nosso Projeto de Madeira e 7.1.2 Loja Móveis Jung, dimensionam e especifica a abertura tanto de uma loja virtual, quanto a abertura de uma loja física. Deste modo, expõem-se as propostas de melhoria de forma detalhada.

### 7.1.1 Nosso Projeto de Madeira

A primeira proposta de melhoria sugerida seria a abertura de uma loja virtual, que se denomina “Nosso projeto de madeira”. O nome foi escolhido para facilitar as

buscas nos sites de pesquisa, pois se o cliente pesquisar tanto o termo projeto, ou o termo madeira o site ficaria em exposição. Este e-commerce possibilitaria para a organização Vicente Jung Cia Ltda. vendas para todos os lugares do Brasil, e funcionariam como uma vitrine online para os seus produtos. Assim, o mercado da empresa em estudo aumentaria expressivamente possibilitando maior volume de vendas, com uma margem de lucro um pouco maior da atual.

Inicialmente, o orçamento de um e-commerce é de aproximadamente 10 mil reais, [conforme orçamento buscado na empresa Grisè Comunicações®](#). Existem diversas empresas que trabalham na elaboração, gerenciamento e promoção de vendas de uma loja virtual, o que facilita o processo de transição da empresa para este novo canal de distribuição. Em contraponto, o custo variável mensal é de cerca de 200 reais, ou por venda comissionada, que o valor varia conforme os resultados de venda. Outro custo necessário para a proteção dos direitos do e-commerce é o licenciamento desde o início de seu funcionamento.

Existem ainda outras opções de lojas virtuais, que utilizam a plataforma de um determinado site já famoso, e estes abrem um espaço para e-commerce. Um exemplo bem atrativo é do site UOL, que disponibiliza moldes com possibilidades de customizações, a administração das vitrines virtuais fica nas mãos do administrador, e o próprio site faz o papel de divulgar o comércio. A taxa por estes serviços tem um valor semelhante ao valor variável de um site próprio.

A loja virtual Nosso Projeto de Madeira tem como principal objetivo fornecer móveis e decorações advindas de madeira bruta. Os produtos na sua maioria serão produzidos na empresa Vicente Jung Cia Ltda., e o restante terceirizados com os parceiros atuais, que também tem capacidade de suprir uma demanda maior. Os produtos a serem comercializados devem ser de fácil instalação, e atender as características da ideia de trabalhar com apenas madeira maciça. A ideologia central da loja virtual é trazer produtos que estão cada vez mais escassos no mercado a qualquer consumidor, sem dificuldade de busca.

Deste modo, os esforços para promover o e-commerce e atingir o público alvo devem ser direcionados em sites de busca, mídias sociais e campanhas publicitárias online. A loja virtual deve ser facilmente encontrada no universo eletrônico, anúncios em sites como o Google, que cobram por clique podem efetivar diversas vendas. A interdependência das ações na rede gera uma promoção boca a

boca virtual, pois comentários de um usuário podem ser visualizados por outros e assim por diante.

A Nosso Projeto de Madeira proposta terá alguns campos para comentários dos clientes e visitantes, todos visualizáveis a quem acessa o site. Assim se espera que a demanda gerada pela loja virtual comece pequena crescendo exponencialmente à medida de seu amadurecimento na web. Além disso, estes comentários podem servir como indicador do que está bom ou deve melhorar dentro dos produtos, formatação da loja em si, e principalmente dos serviços de entrega e atendimento online.

A responsabilidade pelo atendimento, e administração pra loja ficará tendo por responsável tanto o administrador da empresa Vicente Jung Cia Ltda. e um de seus colaboradores. Assim, a empresa não precisaria contratar um novo profissional, reduzindo custos de funcionamentos do novo canal de distribuição.

Tendo em vista a sucesso ou não da loja virtual, indica-se que a empresa Vicente Jung Cia Ltda. a desenvolver uma pesquisa de mercado buscando prever o sucesso ou não deste novo sistema de funcionamento. Em síntese, os indicadores para abertura da Nosso Projeto de Madeira são favoráveis, mas esta pesquisa busca confirmá-los.

#### 7.1.1.1 Pesquisa de Mercado

A pesquisa de mercado é opção de averiguação de insucesso ou não de um determinado produto, serviço ou de uma nova empresa em si. Por isso, é de suma importância para a proposta de melhoria Nosso Projeto de Madeira verificar se o mercado aceitaria ou não está nova forma de exposição de móveis e decorações, e principalmente se a ideia de trabalhar com madeira maciça tem realmente um diferencial competitivo.

A proposta se realizará por meio eletrônico em forma de questionários virtuais criados no programa “Google Drive”. A pesquisa terá inúmeras perguntas objetivas visando a opção ou pela compra em internet, se a as características do e-commerce são satisfatória e afetam a decisão de compras, e por fim, qual o nível de aceitação dos produtos da empresa Vicente Jung Cia Ltda.. Em síntese, esta pesquisa buscará informações iniciais para o embasamento e criação da loja virtual.

As pesquisas virtuais podem ser respondidas em qualquer lugar e a qualquer hora, facilitando a disposição de tempo para respondê-la. Assim, esta pesquisa pode servir como um pré-teste de clientes futuros, pois será feita no próprio ambiente de vendas da organização. A pesquisa de mercado visa ainda, o funcionamento das redes de relações das mídias sociais, porque os convites para responder ao questionário partiram do Facebook®.

Em síntese, propõe-se um questionário rápido e objetivo que busca testar o poder das mídias sociais, e a intenção de compra de móveis de madeira maciça pela internet. Estas informações que serão coletadas trarão o primeiro feedback do mercado para a loja virtual Nosso Projeto de Madeira.

#### 7.1.1.2 Registro da Marca Nosso Projeto de Madeira

O registro de uma marca ou patente é um direito que todas as organizações têm de tornar seus produtos ou serviços “diferentes” dos outros, e também de protegê-los de fraudes e imitações. Dada à importância de se registrar uma marca, cabe ressaltar que a marca deve ser de fácil entendimento para o consumidor final e ter forte relação com os produtos da organização.

Por isso, o nome Nosso Projeto de Madeira se encaixa muito bem nestas características, pois a essência da loja virtual é tornar os projetos em realidade com requinte e qualidade utilizando uma matéria-prima que permite eternizá-los. Assim, a empresa Vicente Jung Cia Ltda. teria o reconhecimento por parte do mercado consumidor de seus produtos, e uma possível identificação do mercado em geral da existência de seus produtos.

Atualmente, o registro de uma marca pode ser estabelecido pela internet no site da INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), a qualquer dia da semana e em qualquer horário. Para obter este registro, devem-se pagar algumas taxas que somadas compreendem um valor de aproximadamente 1200 reais. Após, o pagamento destas taxas e o preenchimento de alguns formulários, a marca deve ser publicada na revista da propriedade industrial (RPI) para começar a ter o seu registro validado.

O registro de uma marca pode definir o futuro da empresa Vicente Jung Cia Ltda. à medida que os seus clientes identificaram o seu produto. Além disso, ter uma marca e produtos registrados assegura a organização em estudo a não ser

fraudada. Assim, o registro da marca do Nosso Projeto de Madeira pode trazer inúmeros benefícios para a empresa diagnosticada.

#### 7.1.1.3 Promoção da Nossa Projeto do Madeira nas Redes Sociais

Outra sub proposta que visa o sucesso da Nosso Projeto de Madeira é a de promover a loja virtual nas redes sociais, principalmente no Facebook®. A criação de uma página nas mídias sociais pode facilitar a divulgação e o funcionamento dos processos de venda da empresa Vicente Jung Cia Ltda., pois centenas de milhões de pessoas fazem o uso destes serviços em todo o mundo.

A empresa Facebook® tem alguns sistemas de promoção singulares e capazes de gerar um público enorme para qualquer página virtual. O seu sistema de funcionamento é dado por números de cliques ou de “curtidas” a página de um determinado usuário obteve, ou seja, por um determinado valor a Facebook® garante um numero “x” de curtidas e visualizações. Deste modo, o site de relacionamento promove a página até atingir um número de espectadores, e este valor é cobrado por dia de serviço, porém o número de visitantes pode se multiplicar rapidamente, porque cada usuário pode ver o que outro usuário na sua rede de relacionamentos “curtiu”.

Deste modo, as relações da empresa com seu público alvo se tornariam mais próximas, pois a Vicente Jung Cia Ltda. com uma página no Facebook® pode observar as ações, gostos e costumes das pessoas que acessam aos seus conteúdos. Assim, a empresa em estudo pode disponibilizar produtos pensados nas necessidades de seus clientes com este facilitador.

Em síntese, a proposta de promover a Nosso Projeto de Madeira nas redes sociais trazem dois benefícios centrais, um é promover a empresa para o público geral, o outro é aproximar a empresa a seus clientes a ponto de visualizar as suas necessidades e hábitos. Deste modo, o poder das redes sociais a uma empresa é imensurável viabiliza inúmeras táticas de promoção e de aproximação com o seu cliente e as pessoas ao entorno de seu negócio.

### **7.1.2 Elaboração e implementação da Nosso Projeto de Madeira**

A elaboração da Loja Virtual Nosso Projeto de Madeira será realizada a partir da proposta da empresa UOL, pelo seu produto UOLHOST que tem a mesma funcionalidade de qualquer outro e-commerce, porém dispensa um custo inicial, sendo apenas necessário o pagamento mensal. O pacote escolhido para desenvolver a Loja da empresa Vicente Jung Cia Ltda. será o nomeado de “Loja Full” que tem integração de com o sistema “pagseguro” e os primeiros três meses com quatro mil emails de propaganda.

O sistema pagseguro habilita as empresas a trabalharem com todas as formas de pagamento da internet, e ainda assim antecipa o recebimento das vendas a prazo. A principal funcionalidade deste sistema é a maneira que são feitas as transações, a pagseguro assume todos os riscos, na medida em que funciona como um intermediário pagando o fornecedor de algum produto e depois cobrando do cliente. Isto habilitaria a empresa Vicente Jung Cia Ltda. a realizar este tipo de venda, pois traria segurança aos seus clientes da veracidade das informações divulgadas no e-commerce.

Os emails de propaganda oferecidos por este produto da UOL garantem uma alavancagem inicial das vendas da organização. Estes emails são repassados para possíveis clientes da loja virtual a fim de mobilizá-los a visitar a página e realizar as primeiras compras. Assim, as primeiras ações de promoção da Nosso Projeto de Madeira já estariam garantidas e se juntariam ao processo de promoção citadas no capítulo 7.1.1.3 Promoção da Nossa Projeto do Madeira nas Redes Sociais aumentando as ações de marketing da organização em questão.

Formatação e administração do site podem ser toda feita na própria sede da empresa em estudo, sem a necessidade da contratação de uma equipe de técnicos. Desta forma, os custos da Loja Virtual serão apenas o custo variável mensal de R\$ 157,00 e um custo inicial que faz necessário para produzir as imagens dos produtos que serão comercializados na loja virtual. O custo inicial das imagens será de apenas dos novos produtos a serem vendidos, pois todos os outros a empresa Vicente Jung Cia Ltda. já possui imagens de qualidade aceitável á divulgação.

A empresa Vicente Jung Cia Ltda. não precisará dispor de mais um subordinado para a administração e gerenciamento da Loja Virtual. O próprio administrador da empresa em estudo e o seu subordinado se dedicarão a gerenciar

este novo canal de distribuição. Deste modo, o controle das ações da Nosso Projeto de Madeira será maior, e as decisões relacionadas a ela ficarão a disposição de seus administradores.

Em síntese, o e-commerce proposto terá fácil administração e funcionalidade visando assim à rapidez dos processos de compra. A pagina inicial da Nosso Projeto de Madeira terá as principais linhas de produtos expostas dispendo assim de um clique para visualizar todos os produtos da mesma linha. Assim, os consumidores encontrarão os produtos com maior facilidade. A Figura 17 traz um sistema que demonstrará o processo de compra da Loja Virtual.

Figura 14 - Processo de Compra



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nas informações da empresa fornecedora.

Assim, com poucos minutos de navegação o cliente já pode concluir a compra, e além da facilidade de acesso, o site vai contar com um sistema integrado de cálculo de frete, disponibilizando assim praticidade no serviço. A pagina inicial da loja virtual está apresentada na Figura 18 demonstrando um esboço de como será o e-commerce.

Figura 15 - A página inicial da Nosso Projeto de Madeira



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Observa-se que as linhas de produtos da empresa ficam expostas de maneira clara e objetiva. Já a descrição de cada produto será ampla e esclarecedora, trazendo a espécie de madeira utilizada, o tamanho exato das peças, o seu peso, a garantia do produto e por consequente um manual de instalação, montagem e manutenção de cada produto. Assim, busca-se o maior número de informações de cada produto para atender as exigências de cada cliente. A seguir demonstra-se na Figura 19 a exposição de um produto loja virtual.

Figura 16 - Exposição de um Produto

**Cama curves in hardwood casal**

Cama curves in hardwood casal é um produto de muito requinte e sofisticação, pois é feito a partir de madeira nobre, e sua beleza, e durabilidade são imensuráveis,

R\$2,000.00

**Adicionar ao Carrinho**

Tamanho: 140x190;  
 Material: Louro Canela;  
 Garantia: 5 anos, com cobertura a danos de estrutura;  
 Prazo estimado de durabilidade: maior que 20 anos.  
 Acompanha lastro/estrado, de eucalipto reforçado.  
 Montagem: Simples, onde qualquer pessoa com duas ferramentas pode montar.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A imagem apresentou como serão dispostos os produtos da empresa em estudo, e observa-se que o botão do “adicionar ao carrinho” está em evidência, e existem diversas informações sobre o produto. Assim, espera-se que os clientes da loja virtual tenham facilidade ao escolher o produto, e além disso que tenham a certeza de que estarão fazendo uma compra satisfatória.

A nosso projeto de madeira a princípio não trabalhará com estoques de produtos prontos, pretende-se assim, oferecer produtos com diversas espécies de madeira. A loja virtual não oferecerá cômodos prontos, assim, o consumidor pode escolher algo que combine com a sua necessidade. Acredita-se que este seja mais um diferencial oferecido para os clientes da empresa Vicente Jung Cia Ltda.

Logo após a abertura da Nosso Projeto de Madeira, indica-se a promoção da mesma na rede social Facebook®. No primeiro mês de funcionamento da loja, a cada dois dias serão contratados os serviços publicitários desta rede social. Assim, espera-se um número de visitas a loja de pelo menos 50 pessoas ao dia que for contratado o serviço, garantidos pelo Facebook®. Este serviço custa dez dólares, ou 25 reais, ao dia que for usado. A Figura 20 demonstra como são os anúncios desta empresa, e como teoricamente seriam os do e-commerce proposto.

Figura 17 - Anúncio da Nosso Projeto de Madeira no Facebook®

Página inicial

Cristaleira 5 Portas...

Detalhes da Cristaleira 5 Portas Imbuia  
129x197x43cm A  
Cristaleira é desenvolvida em...

Nike na Netshoes  
netshoes.com.br

Se liga na seleção de produto Nike que separamos pra você. LEVE O SEU AGORA!

Magazine Luiza  
magazineluiza.com.br

Smartphone Motorola Moto X 4G Android 4.2.2. Compre agora por R\$ 967,12!

Fonte: Desenvolvido pelo autor na pagina do Facebook®

Este anúncio pode ser visto por milhares de pessoas, e serão cobradas apenas as curtidas que a página recebe. Assim, o pagamento não é baseado na simples visualização, mas sim pelos cliques e visualizações positivas e satisfatórias para a promoção da empresa. Deste modo, espera-se um acréscimo gradativo nas visualizações à medida da popularização da página nas mídias sociais.

Em suma, o funcionamento do e-commerce proposto será administrado pela própria empresa o que leva a um controle maior de suas ações. Deste modo, a empresa Vicente Jung Cia Ltda. poderá planejar, organizar, controlar e dirigir a Nosso Projeto de Madeira. A loja trará inúmeros benefícios à empresa em estudo, desde os contatos com o consumidor final e em questões financeiras.

### **7.1.3 Loja Física Móveis Jung**

A abertura de uma loja física torna a empresa visível e tangível às percepções dos clientes. Desta forma, propõe-se a empresa Vicente Jung Cia Ltda. a criar uma loja física de varejo na região próxima a sede da mesma. Esta loja teria o nome de Móveis Jung, trazendo assim uma identificação com a razão social da empresa, com o seu público consumidor, e, além disso, o sobrenome Jung é Europeu condizendo assim, com as características locais de uma região formada por imigrantes.

O varejo proposto para a empresa em estudo será no bairro Centro, próxima a um dos pontos mais visitados da região, a Igreja Matriz de Canela RS. A Catedral de Pedra está entre as sete maravilhas do Brasil, o que o faz um local único. A prefeitura municipal de Canela estima que cerca de 3 milhões de pessoas visite este monumento histórico por ano, já prefeitura de Gramado RS estima que 5,7 milhões de pessoas visitam a região, assim, este número tende a ser maior.

Desta forma, o local escolhido para a Móveis Jung tem um potencial enorme de visitas e de possíveis clientes, pois se trata de um local tradicionalmente visitado na cidade de Canela. Em contraponto, o aluguel da sala comercial pretendida para a abertura da loja tem um custo relativamente alto, cerca de 8 mil reais, contando que a sala não precisa ter de uma metragem ampla, pois o depósito de produto continuará sendo dentro da fábrica. O local escolhido para abrigar a loja física proposta deve ter pelo menos 42m<sup>2</sup>.

A loja física terá os principais produtos expostos na loja, e alguns deles serão utilizados tanto como mostruário, como também equipamento de escritório, tornando

todo o ambiente uniforme e dentro do designer dos produtos da empresa Vicente Jung Cia Ltda. Diferentemente da loja virtual, a loja física tem opções sensoriais, que podem ser fator determinante nas vendas de seus produtos. Por isso, propõe-se que a Móveis Jung tenha um ambiente aconchegante e receptivo, sem esquecer-se da qualidade e sofisticação. A Figura 20 demonstra um exemplo de como seria o ambiente proposto para a loja.

Figura 18 - Interior da Loja Física



Fonte: Autor Desconhecido

Nos dias frios do inverno na serra gaúcha, a Móveis Jung oferecerá biscoitos caseiros típicos da culinária alemã, e também oferecerá café, chocolate quente e chás. Espera-se assim, proporcionar um vínculo positivo com o cliente, tornando o ambiente receptivo a relações de venda. A loja proposta tem que dispor de um atendimento especializado e ao mesmo tempo respeitoso e amigável, assim indica-se a contratação de duas pessoas para executar as tarefas cotidianas e de vendas da loja.

Estes novos integrantes da organização passaram por um treinamento de vendas, e de conhecimento dos produtos e das matérias primas oferecido pela empresa Vicente Jung Cia Ltda.. Este treinamento busca qualificá-los a vender os produtos de madeira maciça oferecidos pela empresa em estudo, e também a atender de forma adequada o seu público consumidor. Assim, a empresa em estudo trabalharia com um canal de venda próprio, e poderia demonstrar ao mercado consumidor quais as qualificações de seus produtos.

A Móveis Jung trabalhará com um salário base de um mil reais, e um variável de dois por cento sob cada venda. Calcula-se assim, que o custo com os novos

colaboradores passaria de cinco mil reais em média por mês, considerando impostos e contribuições sociais. Atribui-se apenas dois por cento de cada venda no salário de seus colaboradores, pois o valor dos móveis serão relativamente alto e não se deseja competição dentre os colaboradores.

Visando promover a Loja proposta, indica-se a realização de um evento comemorativo de abertura da Móveis Jung. Neste evento, serão convidadas diversas autoridades da região, como prefeitos das cidades que compõem a região das hortênsias e representantes sindicais. Espera-se assim, atingir personalidades conhecidas pelo público e tornar-se visível para toda a sociedade local, e por consequente receber indicações a turistas que vem a região.

O evento comemorativo será realizado uma semana antes da inauguração de funcionamento da loja indicada. Ele fornecerá um coquetel aos convidados, e haverá exposição dos produtos da empresa Vicente Jung Cia Ltda. e uma apresentação da história da empresa. Este evento terá o custo final de cinco mil reais, detalhados na no Quadro 3.

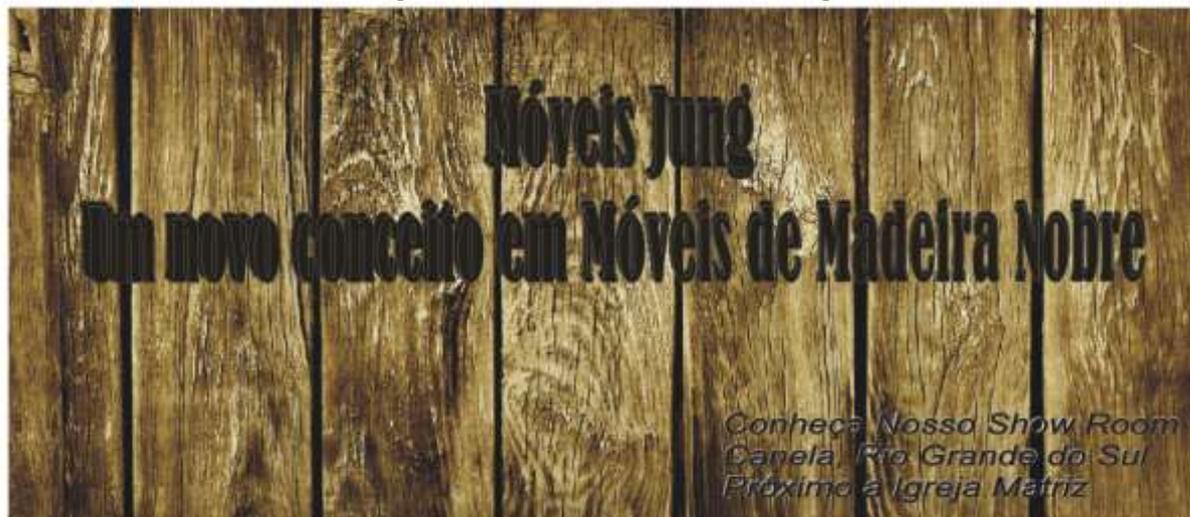
Quadro 3 - Custo do Evento de Lançamento

Conta	Valor
Custos com o coquetel	R\$ 1500,00
Custos com convites e folders	R\$ 1000,00
Custos com a organizadora do evento	R\$ 2000,00
Custos diversos	R\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 5000,00</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com base em orçamentos realizados em empresas locais.

Outra forma de promoção indicada para a empresa Vicente Jung Cia Ltda. é a de expor sua loja em Outdoors no caminho da região metropolitana até a cidade de Canela. Estes outdoors terão custo aproximado de dois mil reais cada orçados em empresas da região, acrescentando um aluguel de espaço de em torno de 100 reais ao mês. Observa-se que eles devem ser trocados mensalmente, devido a necessidade de manutenção, onde cada troca custa 50% do valor inicial desprendido. A Figura 22 traz um esboço de como será o outdoor exposto pela empresa Vicente Jung Cia Ltda.

Figura 19 - Outdoor Móveis Jung



Fonte: Desenvolvido pelo Autor.

Estes seriam as campanhas iniciais de promoção da Vicente Jung Cia Ltda., que buscam o reconhecimento do público a Móveis Jung. Em síntese, a loja proposta proporcionará a empresa Vicente Jung Cia Ltda. a ter um controle maior na comercialização de seus produtos e de percepções distintas do seu mercado consumidor. Deste modo, a Móveis Jung poderá ampliar os horizontes da organização em questão, trazendo inúmeros benefícios materiais e imateriais.

## 7.2 AVALIAÇÃO FINANCEIRA DAS PROPOSTAS DE MELHORIAS

As melhorias propostas trazem inúmeros benefícios intangíveis para a empresa Vicente Jung Cia Ltda., tanto como obter maior relacionamento com os clientes e mais opções de canais de distribuição. Cabe então ressaltar se estas propostas tem viabilidade financeira, ou seja, se realmente melhoram a rentabilidade da organização em estudo, se compararmos com ela mesma. Deste modo, organiza-se um demonstrativo do resultado dos exercícios do ano de 2012, do ano de 2013, e da metade de 2014 sem as melhorias propostas e a outra metade com as melhorias em funcionamento, e depois disso o demonstrativo projetado para 2015.

O demonstrativo do resultado do exercício do ano de 2012 traz uma receita relativamente alta se compararmos com os anos consequentes, e outra observação a ser feita é que os custos dos produtos também eram menores dado aos custos de matéria de prima que eram menores. Assim, pode-se dizer que este ano foi o de melhor desempenho da organização em estudo. A tabela 5 traz o DRE

(demonstrativo do resultado de exercício) do ano e 2012 que comprova estas informações.

Quadro 4- DRE 2012

Demonstrativo do Resultado do Exercício 2012.			
<b>Receita bruta</b>	R\$	155.697,00	
Impostos (-)	R\$	7.006,37	
<b>Receita líquida</b>	R\$	148.690,64	100%
Custo dos produtos vendidos (-)	R\$	101.203,05	68,06%
Despesas Administrativas (-)	R\$	10.000,00	6,73%
Despesas Comerciais (-)	R\$	15.569,70	10,47%
Despesas Financeiras (-)	R\$	6.000,00	4,04%
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$</b>	<b>15.917,89</b>	<b>Lucratividade 10,23%</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados apresentados pela a empresa em estudo.

O Lucro Líquido apresentado pela organização em questão é maior no ano de 2012 do que a do ano de 2013, onde a empresa sofreu vendo seus custos de matéria prima inflacionar sem poder aumentar os seus preços prevendo um decréscimo nas suas vendas. Assim, o ano de 2013 teve um desempenho abaixo do esperado pela empresa Vicente Jung Cia Ltda., a tabela 6 traz o Demonstrativo de Resultado do Exercício do ano de 2013, que comprova estas informações.

Quadro 5- DRE 2013

Demonstrativo do Resultado do Exercício 2013.			
<b>Receita bruta</b>	R\$	153.180,00	
Impostos (-)	R\$	6.893,10	
<b>Receita líquida</b>	R\$	146.286,90	100%
Custo dos produtos vendidos (-)	R\$	107.226,00	73,30%
Despesas Administrativas (-)	R\$	10.000,00	6,84%
Despesas Comerciais (-)	R\$	7.659,00	5,24%
Despesas Financeiras (-)	R\$	6.000,00	4,10%
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$</b>	<b>15.401,90</b>	<b>Lucratividade 10,05%</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados apresentados pela empresa em estudo.

Dadas às informações do demonstrativo do resultado do exercício de 2013, demonstra uma diminuição nos custos comerciais da empresa, devido a decisão de não trabalhar com representação comercial e realizar as vendas somente de forma direta. Por isso, a lucratividade do ano em questão foi só um pouco menor em relação ao ano anterior.

O ano de 2014 tem suas contas que trazem características de diminuição da receita para este ano, projetando as receitas com um média aritmética relacionando as vendas dos anos passados com o ano atual, chegou a seguinte DRE demonstrada na tabela 7 a seguir.

Quadro 6- DRE até o período de 06/2014

Demonstrativo do Resultado do Exercício 06/2014			
<b>Receita bruta</b>	R\$	60.000,00	
Impostos (-)	R\$	2.700,00	
<b>Receita líquida</b>	R\$	57.300,00	100%
Custo dos produtos vendidos (-)	R\$	42.000,00	73,30%
Despesas Administrativas (-)	R\$	5.000,00	8,73%
Despesas Comerciais (-)	R\$	3.000,00	5,24%
Despesas Financeiras (-)	R\$	3.000,00	5,24%
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$</b>	<b>4.300,00</b>	<b>Lucratividade 7,17%</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nas informações apresentadas pela empresa em estudo

Observa-se que as informações apresentadas na tabela 7 são no mínimo preocupantes para a organização, porque as vendas da empresa estão abaixo da média dos últimos anos, e sua lucratividade está abaixo, não possibilitando um lucro líquido final igual ou superior ao do ano de 2012 e nem ao ano de 2013. Por isso, a discussão de ampliar os canais de venda da organização se torna um termo contestável para a manutenção dos negócios.

As propostas de melhorias direcionadas a empresa Vicente Jung Cia Ltda., trazem novos custos a organização diagnosticada. Dentre eles, os custos variáveis da loja virtual, que totalizados ao final de um ano são de em torno 6 mil reais; e os custos iniciais e mensais da loja física, que somados ao final de um ano totalizam cerca de 100 mil reais. Estes custos foram lançados na DRE como custos comerciais e os custos dos produtos vendidos tem uma relação menor à receita líquida em função do aumento da lucratividade unitária de cada produto.

Em contraponto aos novos custos, estima-se uma receita com valores superiores aos atingidos pela organização Vicente Jung Cia Ltda. Abre-se uma nova lucratividade aos produtos comercializados, dada ao diferencial proposto aos produtos e a mudança do público alvo da organização, dando assim maiores possibilidades de crescimento. Assim, espera-se uma receita capaz de suprir estes novos gastos com a área comercial da empresa em estudo.

A quantidade produzida será alterada à medida que se abrem dois novos canais de vendas, em contrapartida a empresa já possui estrutura para isso, e ainda conta com possíveis fornecedores de serviço terceirizados. Outro ponto a ser discutido, é que quanto maior a produção, e a necessidades de insumos, maior é a capacidade de negociação com os fornecedores, podendo baixar ainda os custos de matérias primas. A tabela 8 traz uma DRE estimada da metade do ano após as implementações propostas.

Quadro 7- DRE projetada do período 06/2014 - 12/2014

Demonstrativo do Resultado do Exercício 12/2014			
<b>Receita bruta</b>	R\$	100.000,00	
Impostos (-)	R\$	4.500,00	
<b>Receita líquida</b>	R\$	95.500,00	100%
Custo dos produtos vendidos (-)	R\$	40.000,00	41,88%
Despesas Administrativas (-)	R\$	6.500,00	6,81%
Despesas Comerciais (-)	R\$	52.500,00	54,97%
Despesas Financeiras (-)	R\$	3.000,00	3,14%
<b>Lucro Líquido</b>	<b>-R\$</b>	<b>6.500,00</b>	<b>Lucratividade -6,5%</b>

Fonte: Desenvolvido pelo Autor com base nas informações apresentadas pela organização, e em orçamentos realizados.

Analisa-se um prejuízo no restante do ano devido ao custo inicial das melhorias propostas que representam um montante inicial a ser desprendido, porém observa-se que a receita do ano já demonstra um acréscimo significativo, devido ao aumento dos preços possibilitado nos novos canais de distribuição, e não a uma produção significativamente maior. Após este período de seis meses, projeta-se e o seguinte demonstrativo do resultado do exercício para o ano de 2015, considerando um acréscimo nas vendas proporcionado pela alavancagem das campanhas promocionais.

Quadro 8- DRE projetado 2015

Demonstrativo do Resultado do Exercício 2015			
<b>Receita bruta</b>	R\$	250.000,00	
Impostos (-)	R\$	11.250,00	
<b>Receita líquida</b>	R\$	238.750,00	100%
Custo dos produtos vendidos (-)	R\$	100.000,00	41,88%
Despesas Administrativas (-)	R\$	12.000,00	5,03%
Despesas Comerciais (-)	R\$	90.250,00	37,80%
Despesas Financeiras (-)	R\$	10.000,00	4,19%
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$</b>	<b>26.500,00</b>	<b>Lucratividade 10,6%</b>

Fonte: Desenvolvido pelo Autor com base nas informações apresentadas pela organização, e em orçamentos realizados.

Observa-se que a projeção para o ano de 2015 tem uma receita muito maior que nos anos anteriores devido a possibilidade de ampliação dos preços da empresa Vicente Jung Cia Ltda. nos novos canais de distribuição. Os preços utilizados na projeção são de produtos similares observados no mercado, e dos clientes que utilizam os produtos da empresa. Nota-se ainda que, a relação das despesas comerciais aumentaram significativamente se comparada a receita líquida.

Nos anos de 2012, 2013 e metade de 2014 o maior custo da empresa era o custo dos produtos vendidos que abatiam a receita líquida em cerca de 70% e as despesas não tinham uma significância tão grande, mas com as mudanças propostas este quadro mudou. As despesas somadas neste novo cenário se tornaram maiores que os custos dos produtos, devido a maior atenção dada à área comercial da empresa Vicente Jung Cia Ltda.. O novo cenário criado a partir das propostas pode gerar um acréscimo de pelo menos 73% no lucro líquido da organização em estudo.

Em contraponto, a os novos custos da organização seriam expressivos, teriam um acréscimo de aproximadamente 50%, dependendo da produção e da receita. Os novos custos são expostos no Quadro 9, que são classificados em custos meramente iniciais e custos fixos anuais que são determinantes para as atividades da propostas de melhorias.

Quadro 9 - Relação dos Novos Custos da Organização

NOME DA CONTA	Custo inicial	Custo fixos anuais
Registro da Marca	R\$ 1.200,00	R\$ 200,00
Promoção Nosso Projeto de Madeira	R\$ 100,00	R\$ 500,00
Produto UOLHOST	R\$ 157,00	R\$ 1.884,00
Aluguel Sala Comercial	R\$ 10.000,00	R\$ 60.000,00
Despesas com Funcionários	R\$ 1.000,00	R\$ 42.000,00
Custo com Outdoors	R\$ 2.100,00	R\$ 3.600,00
Custo com Evento de Lançamento	R\$ 5.000,00	R\$ -
Outras despesas	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
TOTAIS	R\$ 20.557,00	R\$ 110.184,00
	TOTAL	R\$ 130.741,00

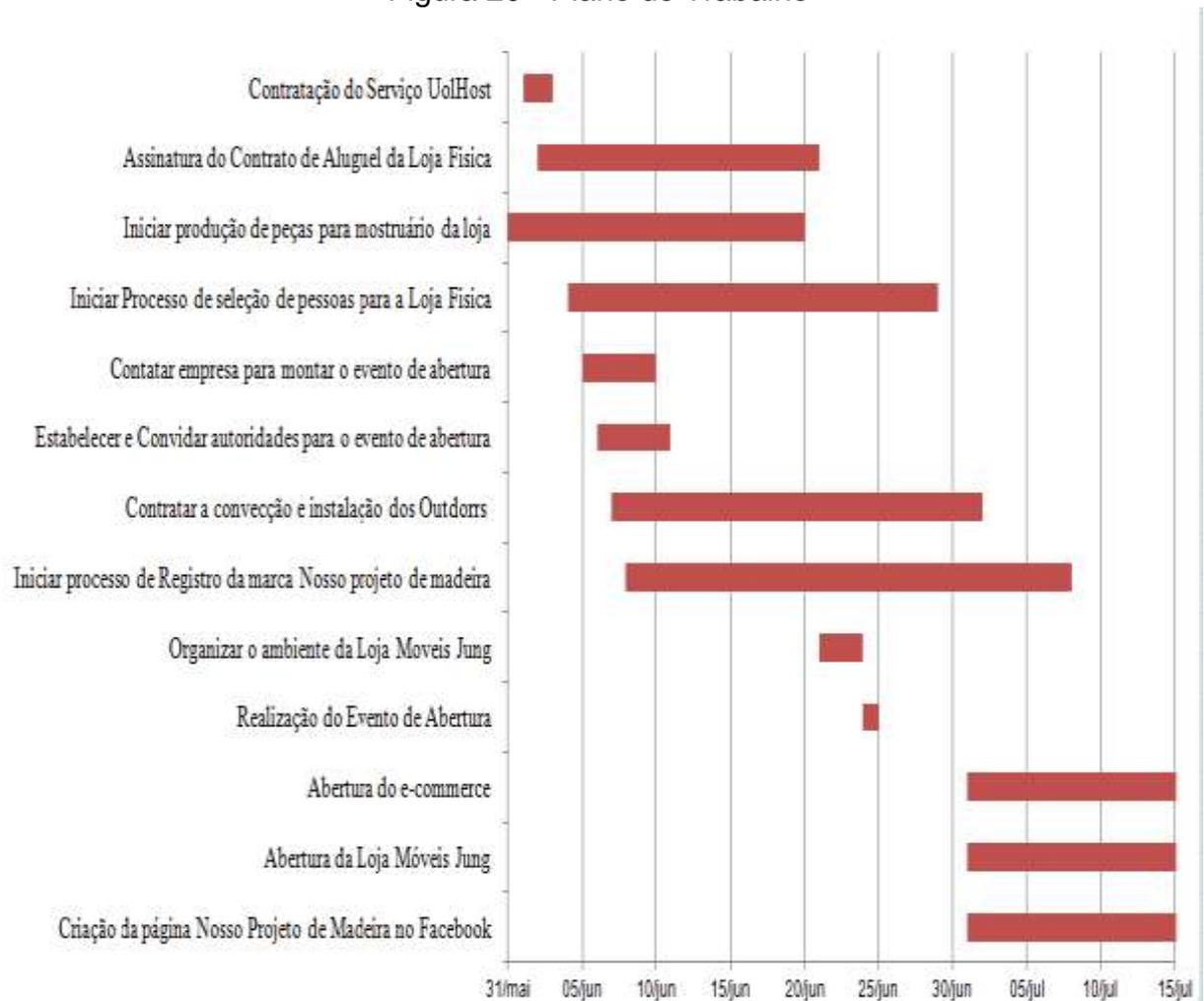
Fonte: Desenvolvido pelo Autor.

Em suma, as propostas de melhorias citadas ampliaram os negócios da organização, podendo trazer inúmeros benefícios financeiros e de ampliação dos negócios da empresa Vicente Jung Cia Ltda.. Porém, observa-se que estas propostas de melhorias podem trazer novas responsabilidades e desgaste dos administradores, e também, há necessidade de ampliação da empresa e do quadro de funcionários. O que traz novas responsabilidades e riscos a organização em estudo, porém muitas vezes determinados riscos trazem benefícios inúmeros para as empresas, pois a permitem se expandirem.

### 7.3 PLANO DE EXECUÇÃO DAS PROPOSTAS DE MELHORIAS

As melhorias propostas para a organização em estudo devem ter um cronograma pré-estabelecido para serem executadas. Assim propõe tarefas em sequência e algumas simultâneas a fim de organizar as ações de maneira eficaz e condizentes com aquilo que esta sendo proposto. Desta forma, as tarefas serão transpostas em um cronograma de *gantt* demonstrado na Figura 23.

Figura 20 - Plano de Trabalho



Fonte: Desenvolvido pelo Autor.

Observa-se no cronograma exposto anteriormente, as principais tarefas propostas para na execução do que foi proposto no estudo da empresa Vicente Jung Cia Ltda.. Cada uma das etapas possui um determinado tempo, e uma data de início de atividade, todas anteriormente calculadas e estudas com base nos fornecedores e nas informações captadas pela empresa em estudo.

Em síntese, todas as atividades propostas devem ser feitas nesta ordem respeitando a data de início para que dê tempo para a execução e a abertura dos novos canais de distribuição. Considerando estas dadas, a abertura tanto da loja Móveis Jung, e a Nosso Projeto de Madeira são previstas para a dada de 01/07/2014, momento apto a ter uma receita apresentada no capítulo anterior. Assim, considera-se a data perfeita para a obtenção dos resultados tangíveis e intangíveis almejados.



## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Num cenário de mudanças constantes, a empresa precisa se atualizar à medida que surgem novos canais de distribuição e novas formas de contato com o público consumidor (KOTLER; KELLER, 2006). O diagnóstico da empresa Vicente Jung Cia Ltda. apontou algumas oportunidades que emergem justamente nesta área. Desta forma, a verifica-se que algumas forças da empresa contribuem para efetivação desta tendência.

Para a análise da situação de uma organização e desenvolver o planejamento estratégico deve-se conhecer os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades (ZACCARELLI, 2000). Assim, este presente trabalho busca informações em todas as áreas da organização, para dar consistência no estudo e mobilizar uma proposta de melhoria condizente com a realidade da organização estudada.

Em suma, percebe-se que os maiores pontos fracos da empresa Vicente Jung Cia Ltda. são relacionados à sua administração de marketing e sua área comercial. A empresa estudada não despense de recursos necessários ao seu “mix de marketing”, ou melhor, não direciona seus esforços na propaganda, não desenvolve seus produtos com estudos profundos de mercado, e não distribui seus produtos de maneira eficiente conforme a opinião dos gestores da empresa e os conceitos conhecidos do marketing.

Deste modo, a partir das informações coletadas na empresa Vicente Jung Cia Ltda., com a confrontação com os conhecimentos científicos, conclui-se que a organização estudada deve mobilizar seus esforços na reestruturação do seu mix de marketing. Entende-se que a empresa deve mudar o seu enfoque, optando pela orientação para o marketing, que se concentra em compreender os desejos e as necessidades dos clientes (CHURCHILL; PETER, 2000).

Assim, foi proposta uma melhoria que visa ampliar os horizontes da organização, construindo um contato direto com o consumidor final da organização. A proposta visa a criação de dois novos canais de distribuição, um deles a abertura de uma loja física para a organização e outra a convecção de uma loja virtual. Desta forma, espera-se que a empresa Vicente Jung Cia Ltda. possa obter valorização dos seus produtos perante o seu consumidor final.

Os estudos deste trabalho proporcionam ao autor a verificação de diversos fatores necessários à eficiência de qualquer organização. Desta forma, engrandeceu a capacidade de análise e tomada de decisões dos participantes deste trabalho. Assim, o grau de importância deste é imensurável para a organização Vicente Jung Cia Ltda., trouxe maior capacitação aos seus integrantes, e informações essenciais para o funcionamento da organização em questão.

Como acadêmico, foi possível perceber a importância de cada estudo desenvolvido com o passar dos anos. A cada novo capítulo, surgia a oportunidade de rever, reestudar e reinterpretar os conceitos do curso de Administração, o que engrandeceu e tornou o autor uma pessoa mais apta a representar a Universidade de Caxias do Sul na minha vida profissional.

O presente trabalho trouxe diversas experiências novas, proporcionando ao autor crescimento como pessoa inexplicável, dada a dedicação e disciplina exigida. Além disso, encaminhou diversas possibilidades para a minha carreira profissional, pois instigou o empreendedorismo que a empresa família necessita para poder crescer e alavancar os sonhos de seu fundador. Em síntese, considero que esta produção acadêmica seja a obra mais importante da minha vida.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Carlos Frederico. **Marketing: Quem é? Quem faz? Quais as Tendências?** Curitiba: Ibpex, 2009.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COSTA, Gilberto César Gutierrez. **Negócios eletrônicos** : uma abordagem estratégica e gerencial. Curitiba: Ibpex,2007-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em : 08 abr. 2014.
- DEITEL, Harvey M.; DEITEL, Paul J.; STEINBUHLER, K. **E-business e e-commerce para administradores.** São Paulo: Pearson Education do Brasil,2004-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em : 08 abr. 2014.
- DOIN, Eliane; SILLAS, Edson Paes. **Marketing no varejo.** Curitiba: Ibpex,2007-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em : 30 mar. 2014.
- ETZEL, Michael J. **Marketing.** São Paulo: Makron Books, 2001.
- FUTRELL, Charles. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing.** Barueri, SP: Manole, 2004. Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em: 28 ago. 2013.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_ ; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- \_\_\_\_\_ ; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- \_\_\_\_\_ ; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson,2006. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em : 09 ago. 2013.
- \_\_\_\_\_ ; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14.ed. São Paulo: Pearson,2012. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em : 09 ago. 2013.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LONGENECKER, Justin Gooderl; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 03 set. 2013.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4.ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2004.

MOREIRA, Júlio César Tavares (Coord.). **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 4.ed.rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSARELLI, Silvio. **O universo do luxo** : marketing e estratégia para o mercado de bens e serviços de luxo. Barueri, SP: Manole,,. Disponível em : <[https://ucsvirtual.ucs.br](https://ucsvirtual.ucs.br/)>. Acesso em : 20/03/2014

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 4.ed. São Paulo: Pearson,2007-. . Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 03 set. 2013.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

SHIMP, Terence A. **Comunicação integrada de marketing**: propaganda e promoção. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

STANTON, William J.; SPIRO, Rosann. **Administração de vendas**. 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

STRAUSS, Judy; FROST, Raymond. **E-marketing**. 6.ed. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em : 22 mar. 2014.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND, Alonzo J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio eletrônico** : estratégia e gestão. São Paulo: Pearson,2004-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em : 03 abr. 2014.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Construindo estratégias para vencer!** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.