

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Augusto Detoni Bettio

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA BEM ESTAR MÓVEIS

Porto Alegre

2014

Augusto Detoni Bettio

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA BEM ESTAR MÓVEIS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Daniela Callegaro de Menezes

Porto Alegre

2014

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, Luciano e Isabel, por me inspirarem na escolha da minha formação e por todo o apoio que me deram ao longo desses anos nunca deixando faltar amor e carinho e na minha vida.

Agradeço à Victoria que meu deu força nesta reta final e nunca deixou desistir de mim mesmo para alcançar meus objetivos.

Agradeço aos meus colegas e amigos da PS Júnior e da Escola de Administração por me proporcionarem um ambiente incrível de desenvolvimento e conhecimento. Suas amizades contribuíram muito nesta minha caminhada.

Agradeço ao amigo Prof. Júnior Luiz de Souza por sua disponibilidade e conselhos que me ajudaram no desenvolvimento deste estudo.

Agradeço também a minha orientadora Prof.^a Daniela Callegaro de Menezes pela confiança e direcionamento que me foram dados na conclusão deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho consiste na elaboração de um plano de marketing para a loja de móveis e decoração Bem Estar Móveis localizada na cidade de Erechim, Rio Grande do Sul. O plano de marketing foi embasado pela análise do ambiente interno da empresa e o ambiente externo onde foram identificados os pontos fortes e fracos da empresa, além das oportunidades e ameaças existentes no mercado, por meio de uma análise SWOT. Considerando as características da empresa e do mercado onde empreendimento está inserido foram propostos objetivos, estratégias e planos de ação com métodos de avaliação e controle de metas para que o composto de marketing da empresa se adequasse à sua realidade conforme o modelo de planejamento de marketing adotado.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Pequena empresa, Loja de Móveis, Decoração, Análise SWOT.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	8
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	9
1.3	OBJETIVOS	10
1.3.1.	OBJETIVO GERAL	10
1.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.4	JUSTIFICATIVA	10
2.	REVISÃO TEÓRICA	12
2.1	VAREJO	12
2.2	MARKETING	13
2.3	PLANO DE MARKETING.....	13
2.3.1	AMBIENTE DE MARKETING.....	19
2.3.2	ANÁLISE SWOT	20
2.3.3	OBJETIVOS DE MARKETING	21
2.3.4	ESTRATÉGIAS (MIX DE MARKETING)	22
2.3.5	PROCESSOS DE MARKETING	23
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
4.	PLANO DE MARKETING.....	26
4.1	RESUMO EXECUTIVO.....	26
4.2	ANÁLISE INTERNA.....	26
4.3	ANÁLISE DOS CONCORRENTES.....	29
4.3.1.	MÓVEIS SEBBEN	29
4.3.2.	BAGGIO MÓVEIS.....	30
4.3.3.	MÓVEIS LUIZ XV	30
4.3.4.	CAMPESATTO FARINA	30
4.3.5.	GOLD AMBIENTES.....	30

4.4	ANÁLISE DOS CONSUMIDORES	31
4.3.6.	ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE.....	31
4.3.7.	ANÁLISE QUANTITATIVA	33
4.4	ANÁLISE SWOT	42
4.4.1.	FORÇAS	42
4.4.2.	FRAQUEZAS	42
4.4.3.	AMEAÇAS	43
4.4.4.	OPORTUNIDADES	44
4.5	MATRIZ SWOT	44
4.6	OBJETIVOS	44
4.7	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	45
4.8	PLANOS DE AÇÃO	46
4.9	AValiação E CONTROLE.....	51
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
6.	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	53
7.	APÊNDICE A	55
8.	APÊNDICE B.....	56

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Conteúdo de um plano de marketing.	16
Figura 2 - Estrutura do Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing	19
Figura 3 - Matriz SWOT.....	21
Figura 4- Gráfico de Cidade	33
Figura 5- Gráfico de Idade e Sexo.....	34
Figura 6- Gráfico de Composição Familiar.....	34
Figura 7- Gráfico de Renda Familiar.....	35
Figura 8 - Gráfico de compras realizadas	35
Figura 9 - Gráfico de Frequência	36
Figura 10- Gráfico do primeiro contato	37
Figura 11 - Gráfico de Característica do Lar	38
Figura 12- Gráfico de Importância dos atributos	39
Figura 13- Gráfico de Satisfação dos Atributos	39
Figura 14- Gráfico de Rejeição	40
Figura 15- Gráfico de Percepções	41
Figura 16 - Matriz SWOT da Bem Estar Móveis	44
Figura 17 - Estratégias e ações para o Objetivo 1	47
Figura 18 - Estratégias e planos de ação para o Objetivo 2	48
Figura 19 - Estratégias e planos de ação para o objetivo 3	49
Figura 20 - Estratégias e planos de ação para o Objetivo 4	50

1. INTRODUÇÃO

Segundo pesquisa do IBGE (2011), das 5,1 milhões de empresas existentes no Brasil, 98,2% delas são micro ou pequenas empresas e representam 39,4% dos empregos brasileiros. Infelizmente, esse grande número de empresas carece de um planejamento estratégico eficiente, segundo Quadros et al. (2012), pois seus gestores encaram o planejamento estratégico como uma ferramenta exclusiva de grandes empresas e por não terem muito tempo para pensar sobre o futuro do seu empreendimento acabam por não implementar soluções. Segundo Lemes Júnior e Pisa (2010), um empreendedor, mesmo com as características consideradas “natas”, não deixa de ser uma pessoa comum, com qualidades e defeitos; e para se diferenciar ele deve ser disciplinado o bastante para perpetuar seu empreendimento através do planejamento sistemático, do aprendizado através dos erros e da busca incessante do conhecimento do negócio.

Um dos aspectos que integra um planejamento estratégico empresarial é a área de Marketing de uma empresa, responsável pelo relacionamento das empresas, seus produtos e serviços com seus clientes e stakeholders. A American Marketing Association (AMA) define marketing como: “a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”. Com esta definição pode-se ter uma visão geral da quantidade e da importância das atividades de marketing para uma organização, e o grande ponto de contato que estas atividades fazem com o ambiente em que a empresa está inserida.

Segundo Baron e Shane (2007), para ter sucesso uma empresa precisa que os seus clientes aceitem seus produtos e serviços, exigindo que os empreendedores saibam quais clientes adotarão seus produtos e quais características o produto deve ter para conseguir a aceitação em um determinado segmento de mercado. Esses fatores se mostram incoerentes com a realidade dos varejistas moveleiros do Brasil, segundo estudo do portal Móveis de Valor, 88% dos empresários moveleiros não fazem prospecção ativa de clientes, que é uma prática de grande relevância para o mercado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A Bem Estar Móveis foi estabelecida em agosto de 1997 com o desejo de seus fundadores em criarem uma loja de móveis e decorações que fosse referência na região do Alto Uruguai, trazendo produtos de alto padrão, atendimento qualificado e serviços

diferenciados. Este tipo de proposta, em uma loja de móveis, não existia na cidade na época de sua fundação. Segundo um dos proprietários, a loja busca oferecer, além de um produto de qualidade e diferenciado, proporcionar ao cliente serviços personalizados de entrega, montagem e venda dos móveis. Uma das dificuldades iniciais do empreendimento foi encontrar um local para a abertura do negócio, devido ao grande espaço necessário para a exposição e estoque dos móveis. Como construir uma loja a partir do zero é um grande investimento com uma conclusão demorada os proprietários decidiram alugar um espaço para iniciar a empresa. Entretanto, para o estoque foi necessário alugar outro imóvel nas proximidades. Outra dificuldade encontrada foi o contato com fornecedores que desejassem fornecer produtos de linha alta para uma loja iniciante em uma cidade com menos de 90 mil habitantes, na época. Entretanto, o bom relacionamento com as fábricas e importadores se fortaleceu ao longo do tempo em uma parceria forte. Inclusive, em meados de 2007, uma das fábricas fornecedoras sugeriu a transformação da loja própria em uma franquia, que venderia somente os produtos daquela fábrica, mas optando pela maior liberdade de escolha da variedade dos produtos, os proprietários decidiram negar a franquia exclusiva. Para satisfazer os fornecedores foi oferecida a exclusividade de apenas uma categoria de produtos, a de móveis planejados. O restante dos produtos, como móveis prontos, bazar e decorações permanece como multimarcas, assim permitindo uma maior variedade e liberdade na composição dos produtos oferecidos.

Após 9 anos de existência, a empresa decidiu construir uma loja própria que atendesse às necessidades atuais e futuras da organização. Com o auxílio do BRDE foi construída um prédio próprio com 3.000 m² em 07 de fevereiro de 2006, assim ampliando consideravelmente o espaço disponível para atendimento aos clientes e espaço de armazenamento de produtos. Seu quadro funcional é composto por cinco vendedores, três auxiliares administrativos, uma auxiliar de compras e seis montadores.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Tendo em vista as colocações sobre a situação das micro e pequenas empresas, com planos de marketing pouco desenvolvidos ou inexistentes, muitas empresas continuam sobrevivendo e tendo resultados expressivos para as suas realidades. Neste contexto se encontra a Bem Estar Móveis, uma pequena empresa de móveis e decorações com 15 funcionários, gerida pelos dois empreendedores que a fundaram. A empresa como um todo goza de resultados positivos a cada ano, fruto de muito esforço

e trabalho. Entretanto, apesar de oferecerem bons produtos e terem um bom relacionamento com seus clientes, a empresa não possui processos estruturados e contínuos de marketing, nem funcionários dedicados exclusivamente a estas funções, o que gera alguns desentendimentos e informações conflitantes sobre as decisões que são tomadas nessa área. Dessa forma o presente trabalho procura responder à seguinte pergunta; **frente às características do mercado erechinense na área de atuação da empresa, qual a melhor configuração do composto mercadológico para a empresa Bem Estar Móveis?**

1.3 OBJETIVOS

A fim de estruturar o trabalho de maneira eficiente, os objetivos do estudo foram divididos em geral e específicos.

1.3.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar uma proposta plano de marketing para empresa Bem Estar Móveis

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a situação atual da empresa;
- Analisar o ambiente em que a empresa está inserido.
- Identificar e analisar os principais concorrentes da Bem Estar Móveis;
- Identificar os principais atributos valorizados pelos clientes e stakeholders da empresa;
- Interpretar os resultados obtidos na pesquisa e levantamento de dados;
- Propor, com base na análise dos dados, o plano de melhoria para a empresa Bem Estar Móveis.

1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 3) “as empresas sujeitas a maior risco são aquelas que não conseguem monitorar seus clientes e concorrentes com cuidado e aperfeiçoar suas ofertas de valor”. Portanto, atividades de marketing bem estruturadas são uma grande ferramenta para auxiliar as empresas, grandes ou pequenas, a serem prósperas e a atingirem seus objetivos, e em um mercado cada vez mais exigente, ter informações e diretivas para tomar decisões corretas e obter o sucesso desejado pelas empresas. Entretanto, a maior quantidade de informações e práticas disponíveis sobre este assunto está muito relacionada a grandes empresas que, na realidade brasileira, são

poucas em números absolutos. Já sobre o funcionamento da área de marketing em empresas pequenas, existem poucos estudos aprofundados sobre essas realidades.

Tendo em vista a disponibilidade e interesse dos dois sócios da empresa em conhecer melhor sua empresa e disponibilizar informações acerca de seu funcionamento, este trabalho encontra viabilidade de realização. Sendo assim, uma oportunidade para o autor utilizar na prática os conhecimentos e experiências obtidos ao longo do curso para ajudar uma empresa a ter uma melhor visão e compreensão do seu negócio, e gerar informações à sociedade acerca da realidade de uma pequena empresa de comércio gerida por dois empreendedores.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 VAREJO

Para um melhor entendimento da realidade da empresa pesquisada é necessário entender um pouco melhor sobre a principal atividade desenvolvida nela, o varejo. Para Berkowitz et al.(2003) o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda, aluguel e oferta de produtos e serviços para o cliente final para uso pessoal, familiar ou residencial.

O varejo é uma importante atividade de marketing, pois não só promove o encontro de produtores e consumidores através de ações de varejo como também cria valor para o cliente e tem um impacto significativo sobre a economia. [...] O valor econômico do varejo é representado pelas pessoas que ele emprega, assim como pela quantidade de dinheiro trocada nas vendas. (BERKOWITZ et al., 2003, p. 193).

Existem vários tipos de varejistas no mercado classificados por Kotler e Armstrong (2007) de acordo com diferentes características, dentre elas o volume de serviços que oferecem, a abrangência e a profundidade de suas linhas de produtos, os preços relativos que cobram e o modo como são organizadas. Em relação ao volume de serviços se encontram varejistas de auto-serviço, onde o cliente localiza, compara e escolhe seus produtos que são geralmente bens de consumo rápido; varejistas de serviço limitado oferecem uma assistência maior aos seus clientes que necessitam informações sobre os bens de consumo; e varejistas de serviço completo, que são lojas especializadas ou de primeira classe onde os vendedores dão assistência ao cliente em todo o processo de compra por meio de um atendimento pessoal. Pela classificação da linha de produtos, os varejistas podem ser agrupados em lojas especializadas, que vendem uma linha pequena de produtos com amplo sortimento; lojas de departamentos, que vendem um ampla variedade de linhas de produtos; supermercados, que possuem uma ampla linha de produtos com menor variedade do que uma loja de departamentos; lojas de conveniência, que vendem uma linha limitada de produtos, mas com alta rotatividade; superlojas, que possuem uma grande amplitude de linhas de produto e grande sortimento; e os dominadores de categorias, que surgiram recentemente e apresentam grandes lojas e um vastos sortimentos de uma determinada linha de produtos e pessoal especializado para atendimento. Outra forma de classificação se dá pela organização

corporativa do varejo podendo ser independentes, redes de lojas, cooperativas, franquias, entre outras configurações similares.

2.2 MARKETING

Considerando que o foco deste trabalho está centrado na área de marketing, é importante inicialmente definir e contextualizar a área. O conceito de marketing sofreu diversas alterações e evoluções ao longo do tempo e tende a ser reavaliado conforme o mercado, a sociedade e o entendimento destes se desenvolvem. Segundo McCarthy e Perreault (1994), marketing é O conjunto de atividades desenvolvidas pelas empresas e também um processo social, estando presente em níveis micro e macro. Em um nível micro, as atividades de marketing buscam cumprir os objetivos da organização antecipando as necessidades dos seus clientes e direcionando um fluxo de produtos satisficentes do produtor para os consumidores. Já em um nível macro, marketing é um processo social que direciona o fluxo econômico de bens e serviços dos produtores para os consumidores, ajustando a oferta e a demanda conforme os objetivos da sociedade.

Já Kotler e Keller (2006) discutem que a definição de marketing pode sofrer alterações conforme a perspectiva em que se aborda o tema. Segundo os autores, marketing pode ser definido sob o ponto de vista social como: “... um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtém o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si.” Por outro lado, ter uma definição do ponto de vista gerencial como a versão sustentada por Churchill e Peter (2000), que defende que o marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

2.3 PLANO DE MARKETING

É de suma importância para este trabalho melhor definir o que é um plano de marketing e a sua importância para as organizações. Serão explicitados o processo e a sequencia de ações necessárias para a elaboração de um planejamento de marketing adequado.

Segundo Gilligan & Wilson (2003 apud Fava Neves, 2005) a importância de um planejamento estratégico de marketing está no fato de testar a capacidade de pensamento da empresa e de olhar para o futuro definindo objetivos de marketing para um período de três a cinco anos, mesmo que os processos de planejamento sofram

críticas em relação à rápida mudança dos ambientes, à inflexibilidade, à falta de criatividade e de realismo. Com isso, Fava Neves(2003) defende que o planejamento deve ser orientado para o mercado, verificando em que extensão o foco no consumidor está inserido na organização, se comprometendo com a entrega de valor, identificando e desenvolvendo competências, formando parcerias estratégicas, desenvolvendo relações com consumidores estratégicos, selecionando mercados-alvo, segmentando mercados e se posicionando neste mercado, usando informações sobre o consumidor como um bem estratégico, focando nos benefícios e serviços para o consumidor e definindo qualidade com base nas expectativas dos clientes. Para qualquer abordagem ao planejamento estratégico de uma organização, Berkowitz et. Al. (2003) defende que as seguintes questões-chave devam ser respondidas:

- Onde estamos agora?
- Aonde desejamos ir?
- Como alocamos recursos para chegar aonde desejamos ir?
- Como converter nossos planos em ações?
- Como nossos resultados se comparam com nossos planos e como os desvios exigem novos planos e ações?

Essa mesma abordagem é usada no planejamento estratégico de marketing que é afetado pelos resultados de um plano de marketing. Segundo Jones (2003) o plano de marketing é um produto estratégico e a sua elaboração constitui uma valiosa contribuição para a estratégia de marketing de uma empresa. Tendo valor para pessoas internas à organização, que utilizarão os resultados para direcionar e coordenar o trabalho dos departamentos, para prestar contas e convencer a direção da empresa a prover recursos para a execução do plano. Para pessoas externas à organização, um plano de marketing serve como argumento de convencimento para investidores e parceiros a fornecerem recursos ou apoiarem projetos específicos. Já para Fava Neves(2005), o planejamento possui as seguintes vantagens:

- Descreve o sistema de valores, a filosofia do dirigente da empresa e origina uma visão comum do futuro;
- Explica a situação de partida e descreve as condições e as evoluções realizadas no ambiente;
- É um instrumento de coordenação entre as diversas funções. Permite manter a coerência entre os objetivos e, quando existem conflitos ou incompatibilidades, favorece arbitragens tendo como base critérios objetivos;

- Estimula um enfoque cooperativo, integrado e entusiasmado dos problemas organizacionais;
- Facilita seguir ações empreendidas e permite efetuar uma interpretação imparcial dos desvios entre objetivos e desempenhos, de modo a se corrigir, rapidamente, se necessário;
- Aumenta a flexibilidade de reação da empresa em face as mudanças imprevistas;
- Permite uma organização e uma gestão mais rigorosas, fundadas em normas, orçamentos, calendários e não em improvisos;
- Leva à melhor posição da organização, ajudando-a a progredir nos rumos que a administração considera mais adequados;
- Leva a resultados sociais e economicamente úteis.

Para Kotler e Armstrong (2007) um planejamento estratégico de marketing implica na decisão de quais estratégias de mercado ajudarão a empresa a atingir o seu objetivo e para isso é necessário um plano de marketing detalhado para cada negócio. Este plano apresenta seções definidas na figura 1:

Resumo Executivo	Apresenta um breve resumo das principais metas e recomendações do plano para ser avaliado pela administração, o que ajuda o alto escalão a encontrar os principais pontos do plano rapidamente. Um sumário deve acompanhar o resumo executivo.
Atual situação do marketing	<p>Descreve o mercado-alvo e a posição da empresa nele, incluindo informações sobre o mercado, o desempenho do produto, a concorrência e a distribuição. Podemos encontrar nesta seção:</p> <p>Uma descrição do mercado que define o mercado e seus principais segmentos e em seguida analisa as necessidades dos clientes e os fatores do ambiente de marketing que possam afetar as compras deles.</p> <p>Uma análise do produto que mostra as vendas, os preços e a margem bruta dos principais itens da linha.</p> <p>Uma análise da concorrência que identifica os principais concorrentes e avalia a posição de cada um no mercado e suas estratégias referentes à qualidade do produto, determinação de preços, distribuição e promoção.</p> <p>Uma análise de distribuição que avalia as tendências das vendas e outros avanços nos principais canais de distribuição.</p>
Análise das ameaças e oportunidades	Avalia as principais ameaças e oportunidades com as quais o produto pode deparar o que ajuda a administração a prever importantes acontecimentos, tanto positivos como negativos, que poderiam causar impacto na empresa e em suas estratégias.
Objetivos e questões	Declara os objetivos de marketing que a empresa gostaria de conquistar durante o período da realização do plano e discute as principais questões que

essenciais	afetarão essa conquista. Por exemplo, se a meta é conquistar uma participação de mercado de 15 por cento, essa seção examina como essa meta pode ser atingida.
Estratégia de marketing	Resume a ampla lógica de marketing por meio da qual a unidade de negócios espera alcançar seus objetivos de marketing, bem como as estratégias específicas para os mercados-alvo, o posicionamento e os níveis de despesa com marketing. Como a empresa criará valor para os clientes a fim de capturar valor deles em troca? Essa seção resume ainda as estratégias específicas para cada elemento do mix de marketing e explica como cada uma delas responde às ameaças, oportunidades e questões essenciais descritas anteriormente no plano.
Programas de ação	Descreve como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de ação específicos que respondam às seguintes questões: O que será feito? Quando será feito? Quem vai fazê-lo? Quanto custará?
Orçamentos	Especifica um orçamento de marketing que é essencialmente um relatório de lucros e perdas projetados. Ele mostra a receita esperada (previsão do número de unidades vendidas e o preço médio líquido) e os custos esperados (de produção, distribuição e marketing). A diferença entre receita e custos é o lucro projetado. Uma vez aprovado pela alta administração, o orçamento se torna base para a compra de material, o cronograma da produção, o planejamento de pessoal e as operações de marketing.
Controles	Resume o controle que será utilizado para monitorar o progresso do plano e para permitir que a alta administração analise os resultados da implementação e identifique os produtos que não estão alcançando suas metas. Inclui mensurações de retorno do investimento de marketing.

Figura 1 - Conteúdo de um plano de marketing. Fonte: Kotler e Keller (2007) pg. 44

É possível perceber que a parte central do modelo proposto por Kotler e Armstrong (2007) é uma análise SWOT detalhada da atual situação de marketing, assim como das ameaças e oportunidades em potencial existentes no mercado.

Já Neves (2005) apresenta um modelo de planejamento de marketing em que etapas extras focam a análise e as decisões em produtos, comunicações, distribuição e logística, vendas e precificação, sintetizado na figura 2.

1 – Introdução e Entendimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o histórico da empresa. • Verificar se a organização tem outros planos feitos e estudá-los. • Verificar como é o método de planejamento da empresa. • Verificar quais equipes estarão participando do PGEM. • Levantar, nessa equipe, uma pessoa que poderia ser um promotor do relacionamento com outras empresas. • Verificar aspectos culturais. • Verificar por que o processo está começando agora (normalmente troca de gestão, profissionalização da empresa, ou exigências da matriz, em caso de
--------------------------------	---

	<p>multinacionais).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalmente, deve-se verificar, em casos de empresas com processos de planejamento já sofisticados, como este modelo pode ajudar o modelo existente e adaptar, gradualmente, a empresa a ele. Sem rupturas.
2-Análise do Ambiente com Enfoque na Rede da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Desenhar e entender a rede da empresa com detalhes. • Levantar todos os dados possíveis do mercado em que opera a empresa (tamanho, taxas de crescimento, participação de mercado, ciclo de vida, entre outros). • Levantar as ameaças e oportunidades advindas das chamadas variáveis incontroláveis (possíveis mudanças no ambiente político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico) tanto no mercado nacional como no internacional. • Entender as barreiras (tarifárias e não tarifárias) existentes e verificar ações coletivas para sua redução. • Analisar o comportamento do consumidor final e intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra. • Montar um Sistema de Informações de Marketing para que a empresa possa estar sempre informada e tomando decisões com suporte e embasamento. • Descrever os principais concorrentes nacionais e internacionais. • Fazer uma lista proativa de ações coletivas que podem ser feitas com concorrentes ou com outras empresas em todos os passos aqui listados (por exemplo, pesquisa de mercado conjunta).
3-Análise da Situação Interna e Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar todos os pontos fortes e fracos da empresa. • Fazer, também, esta análise em relação aos seus principais concorrentes. • Analisar o ambiente interno e estrutura de marketing. • Analisar a criação de valor, recursos e competências da empresa. • Analisar os fatores críticos de sucesso. • Selecionar, dentre as empresas (que podem ou não ser concorrentes) que tiveram as melhores avaliações, quais e em que áreas serão <i>benchmarks</i> (fontes de boas idéias).
4 – Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Principais objetivos devem ser definidos e quantificados (em termos de vendas, de participação e presença em mercados, entrada em novos mercados). • O nível de detalhamento deve ser grande, para que os objetivos possam ser observados no transcorrer do período do plano. <p>Os objetivos de parcerias e alianças na rede também devem ser inseridos.</p>
5 – Estratégias para Atingir os Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Listar as principais estratégias (ações) que serão usadas para atingir os objetivos propostos no item 4. • Trabalhar a segmentação de mercados, a seleção de mercados-alvo, estratégias de diferenciação e posicionamento, entre outras. • Fazer, aqui também, um grande resumo das ações que estão previstas na fase 2 (este resumo deve ser feito após o término da redação do plano, etapas 6 a 10).

6 – Decisões de Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar produtos e linhas de produtos, bem como linhas de produtos complementares para decisões de expansão. • Usar o conceito de redes para verificar as oportunidades com relação a produtos (pacotes de produtos junto com concorrentes, complementar linha com produtos de outras empresas e outras ações). • Levantar oportunidades de lançamento de novos produtos. • Detalhar todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos. • Tomar decisões com relação às marcas (marcas individuais, marcas coletivas, marcas próprias da distribuição). • Tomar decisões com relação às embalagens (rótulos, materiais, design). • Orçar despesas com produtos, novos produtos e outras ações que estão nesta etapa.
7 – Decisões de Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o público-alvo que receberá a comunicação (mensagens da empresa). • Desenvolver os objetivos desejados para esta comunicação (conhecimento de marca, lembrança de marca, persuasão, entre outros). • Definir o composto de comunicação que será utilizado; ou seja, definir o plano de propaganda, de relações públicas e publicidade, de promoção de vendas, bem como ações de marketing direto. • Identificar as ações que podem ser feitas em conjunto com outras empresas. • Orçar as ações de comunicação. • Indicar como os resultados das comunicações serão medidos, para que a empresa aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas com sua experiência.
8 – Decisões de Distribuição e Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os canais de distribuição dos produtos da empresa e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, tais como: presença em mercados, tipo e número de pontos-de-venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos. • Definir as oportunidades e ameaças como sistema atual de distribuição. • Identificar possíveis desejos dos distribuidores e do consumidor para adequar os serviços prestados. • Definir o modo de entrada nos mercados, se será via franquias, via joint-ventures ou outras formas contratuais, ou até mesmo via integração vertical; elaborar os contratos nacionais ou internacionais com os canais de distribuição. • Determinar orçamento anual para a distribuição. • Verificar como ações na distribuição podem ser feitas em conjunto com outras empresas da rede.
9- Decisões de Força de Vendas e Administração de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer um diagnóstico da situação atual da força de vendas, ou seja, mapear territórios, potenciais de vendas, índices de cobertura, participações e definir objetivos para o próximo período, ambos com base em indicadores de desempenho. • Definir a forma de abordagem dos vendedores aos clientes (estratégia). • Delimitar a atuação dos vendedores, direcionando seus esforços,

	<p>estabelecendo ou não equipe de apoio na empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir o número ideal de vendedores para a empresa (tamanho) e, por fim, estabelecer como eles deverão ser recompensados (remuneração). • Recrutar, selecionar, supervisionar, motivar e treinar a equipe de vendas são passos necessários para garantir a continuidade do trabalho. • Fazer a avaliação, a monitoração para o alcance dos objetivos, que compreendem acompanhar a equipe aos pontos levantados nas etapas anteriores. • Também ações em redes, portanto, em cooperação com concorrentes e com outras empresas que atuam no mesmo mercado-alvo, podem ser feitas. Devem ser listadas. • Fazer um orçamento para a força de vendas.
10 – Decisões de Precificação	<ul style="list-style-type: none"> • Definir os objetivos da empresa com relação a preços. • Analisar a demanda nacional e internacional. • Analisar e controlar os custos de produção. • Analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes. • Escolher um método a ser usado na determinação de preços e decidir que tipos de preços e variações (regionais, conjunturais etc.) serão praticados. • Elaborar como serão as reações da empresa a mudanças de preços dos concorrentes.
11-Orçamentação	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os orçamentos das variáveis de marketing que trazem custos, tais como as ações ligadas à análise de mercados e do consumidor (02) a produtos (06), a comunicações (07), a distribuição (08) e força de vendas (09), devem ser colocados para que se tenha um orçamento completo para o PGEM, visando atingir os objetivos planejados.
12 – Execução, Controle, Acompanhamento e Correções	<ul style="list-style-type: none"> • Esta fase, que tem início após o término da elaboração do Plano, refere-se ao acompanhamento, às equipes envolvidas e às ações corretivas. Ou seja, é a letra “G” do PGEM. O Plano (que é o arquivo, o documento) deve ser um documento vivo, em constante discussão e atualização na empresa.

Figura 2 - Estrutura do Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing
Fonte: Neves (2005), pg. 29.

2.3.1 AMBIENTE DE MARKETING

O ambiente de marketing, segundo Kotler e Armstrong (2007), é formado por um microambiente e um macroambiente. O microambiente é constituído pelos agentes próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender seus clientes – empresa, fornecedores, intermediários de marketing, mercados de clientes, concorrentes e públicos. O macroambiente é constituído pelas forças sociais mais amplas que afetam o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

2.3.2 ANÁLISE SWOT

Uma importante ferramenta de análise e apoio a decisão existente no marketing é a análise SWOT, derivada dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*. Este modelo abrange tanto a análise do ambiente interno da organização quanto do ambiente externo a ela. Segundo Ferrel e Hartline(2005), a análise interna refere-se às forças e fraquezas da organização nas dimensões de recursos financeiros, recursos humanos, instalações, capacidade produtiva, participação de mercado, percepção do consumidor, qualidade do produto, disponibilidade do produto e comunicação organizacional. Para Pride e Ferrel (2001) os pontos fortes de uma empresa se referem às suas vantagens competitivas e competências essenciais que dão à organização uma vantagem no atendimento às necessidades de seu público-alvo, enquanto que os pontos fracos dizem respeito às limitações que a empresa enfrenta em sua execução ou planejamento das estratégias de marketing. Os autores ressaltam que tanto as forças quanto as fraquezas devem ser analisadas do ponto de vista do cliente.

Já a análise do ambiente externo tem o foco nas informações do mercado, dos consumidores, dos concorrentes, da situação econômica, tendências sociais e regulamentações governamentais. Pride e Ferrel (2001) defendem que oportunidades são condições do ambiente que podem favorecer a geração de recompensas para à organização, isto é, elas existem, mas necessitam que a empresa aja sobre a oportunidade para aproveitar de seus benefícios. Por outro lado, as ameaças são barreiras ou situações que podem impedir a organização de alcançar seus objetivos plenamente, e as empresas também devem agir para evitar ou amenizar as ameaças. Para Ferrel e Hartline (2005), as oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independentemente das forças e fraquezas existentes dentro da empresa.

Para organizar e melhor compreender os resultados da análise pode ser utilizada a matriz SWOT, que conforme Ferrel e Hartline (2005) seu arranjo de quatro células categoriza as informações levantadas e auxilia a conclusão da análise. Esta conclusão, segundo Pride e Ferrel (2001), deve associar pontos fortes da organização com oportunidades externas para criar vantagens competitivas no atendimento aos seus clientes. Também deve converter seus pontos fracos em pontos fortes, e as ameaças existentes em oportunidades. A figura 3 a seguir representa visualmente a análise SWOT:

Interno	<p align="center">Pontos Fortes</p> <p align="center">Habilidades internas que podem ajudar a empresa a atingir os seus objetivos</p>	<p align="center">Pontos Fracos</p> <p align="center">Limitações internas que podem afetar a capacidade da empresa atingir seus objetivos</p>
	<p align="center">Oportunidades</p> <p align="center">Fatores Externos que a empresa pode ser capaz de explorar a seu favor</p>	<p align="center">Ameaças</p> <p align="center">Tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho da empresa</p>
Externo	Positivo	Negativo

Figura 3 - Matriz SWOT Fonte: Ferrel e Hartline (2005), pg. 95.

2.3.3 OBJETIVOS DE MARKETING

Para Pride e Ferrel (2001), um objetivo de marketing estabelece o que as atividades de marketing devem alcançar ou conquistar para a organização. Quando baseados em um estudo, como a análise SWOT, os objetivos de marketing devem estar direcionados para a associação de pontos fortes em oportunidades e/ou a transformação de fraquezas e ameaças em oportunidades e forças. Entretanto, Ferrel e Hartline (2005) destacam que as metas e objetivos traçados devem ser coerentes com a missão e visão geral da organização, evitando assim que entrem em conflito.

Para estabelecer metas e objetivos, também é importante entender as suas diferenças, Ferrel e Hartline (2005) explicam que metas são realizações gerais desejadas, ao passo que objetivos possibilitam estabelecer referências específicas e quantitativas para controlar o progresso e atingimento das metas de marketing. Para outros autores como Peter e Churchill (2000) é importante ressaltar que a elaboração de objetivos e metas deve ser feita por escrito e visar resultados desafiadores, porém alcançáveis.

2.3.4 ESTRATÉGIAS (MIX DE MARKETING)

Um importante passo para uma empresa atingir seus objetivos é a definição do seu mix de marketing, também chamado de composto de marketing. Este conjunto de ferramentas, segundo Kotler e Armstrong (2007), consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto, e podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis conhecidas como os 4Ps: produto, preço, praça e promoção. Este modelo empírico proposto por E. Jerome McCarthy em 1961 é, segundo Magalhães e Sampaio (2007), a mais longeva e conhecida classificação dos elementos do marketing, apreendendo todas as variáveis de maneira simples.

Para Magalhães e Sampaio (2007), cada “P” proposto no modelo é uma coleção de ingredientes e instrumentos que podem ser avaliadas por determinadas magnitudes, como preço unitário, investimentos em comunicação ou pontos de venda ativos. Esta proposta pode ser entendida como a base de procedimentos, políticas e processos, vistas como as decisões do marketing, como também as ferramentas e instrumentos, vistos como as ações de marketing. O produto significa a combinação de bens e serviços, algumas ferramentas que podem ser utilizadas para gerenciar esse atributo são a qualidade, o design, características, marca e embalagem. Preço é a quantia de dinheiro que os clientes tem que pagar para obter o produto, algumas das atividades deste P incluem a formação de preço, os descontos, o prazo de pagamento e as condições de financiamento. Praça envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto aos consumidores-alvo, entre estas atividades se destacam os canais de venda, a variedade de estoque, locais de venda e a logística de produto. Promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo, muitas vezes confundido como oferta (que integra o P do produto) o P de promoção consiste em ferramentas como a propaganda, a venda pessoal e as relações públicas.

Para Kotler e Armstrong (2007) um programa de marketing eficaz combina todos os elementos do mix de marketing em um programa integrado desenvolvido para alcançar os objetivos de marketing da empresa por meio da entrega de valor aos consumidores.

2.3.5 PROCESSOS DE MARKETING

Os processos de marketing são definidos por Kotler e Armstrong (2007) através de um modelo de cinco passos, como mostrado a seguir:

- Entender o mercado e as necessidades e desejos dos clientes;
- Elaborar uma estratégia de marketing orientada para os clientes;
- Desenvolver um programa de marketing integrado que proporcione valor superior;
- Construir relacionamentos lucrativos e criar o encantamento dos clientes;
- Capturar valor dos clientes para gerar lucro e qualidade para os clientes.

Nos primeiros quatro passos, as empresas trabalham para entender o cliente, criar valor para o cliente e construir um forte relacionamento com ele. No último passo colhem os frutos da criação de valor superior para o cliente. Ao criar valor para os seus clientes, as empresas, por sua vez, capturam valor dos clientes na forma de vendas, lucros e valor do cliente de longo prazo. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 04).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização deste trabalho foi baseada na concepção de pesquisa de marketing proposta por Malhotra (2006), que consiste na identificação, coleta, análise e disseminação das informações de maneira sistemática e objetiva e o uso das mesmas para assessorar a gerência na tomada de decisões que sejam relacionadas à identificação e à solução dos problemas (e oportunidades) de marketing.

Para a sua realização foram utilizados os métodos de pesquisa exploratória qualitativa que, segundo Malhotra (2006) tem como objetivo alcançar uma compreensão das razões e motivações, utilizando-se de uma amostra pequena da população, com coleta de dados não estruturada e uma análise não estatística para desenvolver uma compreensão inicial do tema. A etapa de pesquisa exploratória foi composta de duas partes, inicialmente pela análise de dados secundários e em um segundo momento pelas entrevistas em profundidade.

Os dados secundários foram definidos por Malhotra (2006) como dados que já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta. Estes auxiliaram a definir melhor o problema, a formular uma concepção de pesquisa mais adequada, a responder a certas perguntas de pesquisa e testar algumas hipóteses, e forneceram uma base para interpretar dados primários com mais critério. Apesar de não terem sido gerados para o problema específico de pesquisa e possuírem utilidade limitada, os dados secundários são pouco dispendiosos e possuem acesso rápido sendo um importante pré-requisito para a coleta de dados primários da pesquisa. Segundo Malhotra (2006) estes dados podem ser encontrados em fontes internas, que são de geração e propriedade da organização que está sendo analisada, e fontes externas, que são geradas por outras organizações (privadas ou públicas) e podem ser encontrados em artigos, livros, periódicos, relatórios, censos e outras literaturas especializadas. Entretanto, o pesquisador deve estar atento para a confiabilidade dos dados secundários, Malhotra (2006) ressalta que uma indicação geral da dos dados pode ser obtida examinando a experiência, credibilidade, reputação e integridade da fonte.

A segunda parte da pesquisa exploratória foi construída com base em entrevistas em profundidade, que para Malhotra (2006), consiste em uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico. A pesquisa em profundidade foi realizada presencialmente

com uma amostra de oito clientes indicados pelos gestores da empresa. Os indicados deveriam possuir ocupação e idade diversificadas, além de terem passado por todas as etapas de uma venda na loja desde o atendimento até a montagem do móvel. As entrevistas foram guiadas por um roteiro semiestruturado elaborado com base nos resultados obtidos no levantamento de dados secundários, na revisão bibliográfica e na análise interna da empresa. Com o consentimento dos entrevistados as informações foram registradas com um gravador de áudio e mais tarde transcritas e analisadas em uma planilha de Microsoft Excel para comparação e melhor visualização das respostas.

A partir dos levantamentos da pesquisa exploratória foi elaborado um questionário quantitativo com o objetivo de quantificar e mensurar as percepções dos clientes em relação à empresa. O questionário conteve perguntas onde os respondentes foram solicitados a classificar, em ordem de importância, atributos referentes a lojas de móveis e decoração e em seguida registrassem sua satisfação com os atributos em relação à Bem Estar Móveis. Também foram incluídas afirmações a fim de verificar o nível de concordância dos entrevistados com percepções levantadas na etapa qualitativa. O questionário foi aplicado em meios online e distribuídos via lista de e-mails cadastrados na base de dados da empresa e também publicados nas páginas de redes sociais da loja, com o objetivo de atingir consumidores que já haviam realizado ao menos uma compra na Bem Estar. Foram coletadas 114 respostas, sendo que destas 100 respostas foram consideradas válidas.

A partir das informações coletadas foi possível dar seguimento ao plano de marketing, tornando a elaboração de planos de ação mais assertiva e embasada, auxiliando na tomada de decisão e estratégia de marketing. Os resultados desta pesquisa indicaram as motivações, crenças, atitudes e sentimentos dos clientes em relação à empresa analisada da empresa e possibilitaram a identificação dos atributos valorizados.

4. PLANO DE MARKETING

4.1 RESUMO EXECUTIVO

A Bem Estar Móveis é uma empresa que comercializa móveis e objetos de decoração, especializada em móveis de linha alta e produtos diferenciados. Segundo o proprietário, a Bem Estar Móveis possui um estilo identificado com pessoas que valorizam o conforto e o belo, que exige o melhor para si e sua família. Onde a busca da felicidade e o bem-estar pessoal são imprescindíveis em um lar aconchegante. Para ele a decoração representa um estilo de vida combinado com valores pessoais de cada cliente.

Desde sua abertura em agosto de 1997, a Bem Estar já atendeu mais de cinco mil clientes e tornou-se uma empresa de referência no setor, apostando principalmente na qualidade dos produtos e no atendimento personalizado. Apesar disso, os dois sócios acreditam que é necessário compreender a visão que o cliente tem da empresa e do mercado para traçar um plano de marketing que orientará as decisões e ações que a empresa tomará.

Este plano de marketing analisou o mercado em que a empresa está inserida com informações levantadas desde a descrição e observação do ambiente interno da empresa, passando pela identificação e estudo dos principais concorrentes, até a entrevista e mensuração das percepções e preferências dos seus clientes. Com isso, foram elaborados estratégias e planos de melhoria para que a Bem Estar Móveis continue competitiva frente aos concorrentes e aos olhos do consumidor.

4.2 ANÁLISE INTERNA

A Bem Estar Móveis abriu as portas em agosto de 1997 em um prédio alugado com dois sócios, Luciano Bettio e Isabel Cristina Detoni Bettio e cinco funcionários, divididos nos setores de Vendas, Crediário e Entregas. Desde sua abertura a empresa esteve em uma crescente de faturamento e estrutura, ampliando o espaço de loja, agregando novos produtos e contratando mais mão-de-obra. Mais recentemente, em 2005, os sócios começaram a mudança de sede para um prédio próprio com 3000m² de área útil que foi concluída no início de 2006.

O principal objetivo da Bem Estar Móveis nos próximos anos, explicitado pelos sócios é ser referência em atendimento, serviços e vendas de móveis e decoração no sul do país prezando pela confiabilidade, qualidade do serviço e respeito pelas pessoas. Para eles seu principal público-alvo são pessoas de 30 a 50 anos com rendimento familiar

entre R\$5.500,00 e R\$ 10.500,00 que valorizem o conforto, o belo; produtos com durabilidade e serviços excelentes.

Os principais produtos oferecidos na Bem Estar são:

- Móveis
- Linha de Estar
- Linha de Jantar
- Linha de Escritório
- Linha de Dormitórios
- Linha de Jardim e Piscina
- Linha de Planejados Sob Medida
- Colchões
- Objetos de Decoração
- Bazar
- Eletrodomésticos de pequeno porte
- Tapetes

Destas linhas de produto, as que mais se destacam são a linha de móveis de estar, que representou 33% do faturamento de 2013; a linha de objetos de decoração, com 20%; os móveis planejados, representando 13%; a linha de jantar com 12%; e os colchões representando 11% do faturamento de 2013. No mesmo ano, a empresa realizou mais de três mil atendimentos, com um ticket médio de aproximadamente 1470 reais, indicando os produtos de alto valor agregado comercializados pela Bem Estar.

A partir da metade de 2013 foi incluída na gama de produtos ofertados a linha de eletrodomésticos e bazar (Painéis, chaleiras elétricas, liquidificadores,...), buscando aproveitar um espaço no mercado deixado por uma tradicional loja de departamentos de Erechim que fechou suas portas, a Unetral. Com essa inclusão, também é oferecida uma lista de noivas para estimular a venda dessa linha.

Atualmente os colaboradores da empresa se dividem nos setores de Móveis e Bazar; Móveis Planejados; Crédito; Compras; e Entregas, empregando cinco vendedoras, sendo duas destas especializadas em móveis planejados; três funcionárias no caixa e crédito; uma auxiliar de compras e pedidos; e seis funcionários nos setores de estoque e entrega.

Mensalmente é realizada a Reunião de Líderes com os funcionários chave de cada setor e os dois gestores da empresa com mediação de duas psicólogas. Esta reunião faz parte de um trabalho realizado por estas psicólogas que realizaram uma pesquisa de

clima na empresa e tem como objetivos identificar problemas de relacionamento e propor ações de resolução.

Com as informações da pesquisa de clima registradas, foram realizadas entrevistas em profundidade com alguns funcionários da Bem Estar para elucidar outros pontos relacionados ao plano de marketing que não foram contemplados no trabalho das psicólogas. Os funcionários entrevistados foram escolhidos por serem pessoas chave em sua respectiva área, e assim terem uma visão mais aprofundada da empresa. As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro semiestruturado que se encontra em anexo.

Os funcionários explicitaram que é um grande prazer trabalhar na Bem Estar, pois é um ambiente com pessoas boas e uma loja muito bela, gerando uma sensação de status e orgulho ao dizer aos conhecidos que trabalha na empresa. Também é compartilhado pelos funcionários a visão do bem atender e servir ao cliente. Segundo eles, a Bem Estar se diferencia dos outros pela qualidade e atenção, um dos entrevistados citou “... fazer sempre o melhor para o cliente, mesmo que isso signifique fazer algo fora do que se deveria. Fazer algo a mais para o cliente é algo que valorizamos e eles também”. Esta atenção dedicada ao cliente é justificada pelos funcionários devido ao cliente da loja ser bastante exigente tanto com os produtos, com design e acabamento excelente, quanto no atendimento. Os entrevistados também reconhecem que os produtos oferecidos na loja tem qualidade superior aos concorrentes e por isso buscam prestar um serviço de qualidade tanto no atendimento quanto na entrega, procurando deixar a casa do cliente sempre mais bonita do que quando entraram. Devido a estas características ao belo aspecto da loja, os funcionários comentaram que algumas pessoas acreditam que só são vendidos produtos muito caros na Bem Estar e acabam não visitando ou buscando mais informações sobre a loja. Essa percepção será investigada na análise dos consumidores.

Apesar da sensação de bem estar demonstrada pelos entrevistados e internalização da forma de trabalhar da Bem Estar, um grande problema ficou claro, a falta de comunicação entre os setores. Os entrevistados comentaram que a falta de comunicação é um grande gerador de problemas, como entregas no endereço ou horário errado e dificuldades na emissão de notas por erros no valor e condições de pagamento acertadas com os vendedores. Foi elaborado, por sugestão das psicólogas, um formulário de atendimento que conteria as informações da venda e entrega do produto, onde as vendedoras o preencheriam, encaminhariam para o crediário, que informaria o setor de

estoque sobre os produtos vendidos, hora e local de entrega. Entretanto este formulário não é preenchido em grande parte das vezes, sendo comentado que as vendedoras pulam este processo, e os mesmos problemas se repetem. Alguns funcionários comentaram que isto não aconteceria se o gestor cobrasse mais incisivamente as regras estabelecidas na empresa.

Outro problema observado internamente é a falta de padronização e atenção ao preenchimento do cadastro de clientes, onde as informações estão incompletas ou erradas. É comum encontrar nomes, endereços, telefones e e-mails errados, faltantes e desatualizados, além de fornecedores misturados entre clientes. Esta situação gera problemas de entregas e cobranças erradas e poderá gerar problemas na implantação de um sistema de relacionamento de clientes futuramente.

4.3 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Foram analisados os principais concorrentes diretos da Bem Estar Móveis, ou seja, lojas de móveis e decoração que ofereçam produtos de linha alta e atendam um público similar em Erechim. Os cinco concorrentes analisados foram selecionados por meio de conversas com os sócios e pesquisas em sites de busca. As informações foram levantadas por meio dos sites das empresas, suas participações em redes sociais e visitas presenciais aos estabelecimentos. São eles a Móveis Sebben, Baggio Móveis, Gold Ambientes, Campesatto Farina e Móveis Luiz XV.

4.3.1. MÓVEIS SEBBEN

Um dos principais e mais antigos concorrentes é a Móveis Sebben, que possui duas lojas, uma em Caxias do Sul e outra em Erechim, esta última localizada na Rua Santa Catarina, 300, Bairro Centro.

A loja possui uma área de aproximadamente dois mil metros quadrados e tem grande foco na variedade de produtos, possuindo os setores de cozinha, colchões, dormitórios, estofados, mesas de centro e jantar, poltronas, tapetes, eletrodomésticos, home theaters e planejados. Possuem um site bem elaborado, de acesso fácil, com produtos descritos e precificados. Seus preços são competitivos na área de planejados, sendo abaixo do praticado na Bem Estar Móveis, e possui prazo curto de pagamento, com possibilidade máxima de parcelamento em cinco vezes. Seus produtos são de acabamento mediano e não tem marcas de referência na linha de móveis prontos, mas possuem exclusividade dos planejados Finger na região.

4.3.2. BAGGIO MÓVEIS

A Baggio Móveis tem sua loja localizada na Rua Léo Neuls, 255, Bairro Cerâmica, com cerca de 500m² sua localização é um pouco afastada do centro e do grande fluxo da cidade. Focada principalmente em projetos de decoração, a empresa busca vender seus produtos como integrantes de um projeto personalizado.

Sua linha de produtos é focada principalmente em cozinhas, banheiros, dormitórios, salas de estar e home office, entretanto não possui nenhuma marca exclusiva ou de renome na região, seu grande diferencial é o preço baixo e a personalização do projetos. O site e página do Facebook da empresa são ambos desatualizados e com pouca informação, inclusive tendo o endereço errado da loja atual.

4.3.3. MÓVEIS LUIZ XV

Inicialmente oferecendo móveis de baixo valor agregado para consumidores da classe C, a Móveis Luiz XV passou por uma mudança de posicionamento no mercado erechinense, mudando sua identidade visual e oferecendo produtos com melhor acabamento e linha de planejados para sala de estar, cozinha, banheiro e dormitórios. Localizada em uma área afastada do centro da cidade, sua loja não chama atenção externamente, suas vitrines montadas apenas apresentam os produtos e não estão montadas como ambientes. Sua página no Facebook é atualizada mensalmente com produtos novos e projetos realizados com clientes.

4.3.4. CAMPESATTO FARINA

Focada principalmente em móveis sob medida a Campesatto Farina se diferencia das demais lojas de Erechim por ser também a fabricante de seus principais produtos. Sua loja de 200m² é pequena comparada à outras, entretanto sua maior venda acontece com móveis sob medida o que não exige uma grande área de show room. Ela está localizada na Rua XXX, o que a coloca fora do centro da cidade e do grande fluxo de pessoas. Os produtos são de bastante qualidade e alto grau de personalização, sendo um dos pontos fortes da empresa e facilitando parceria com arquitetos no desenvolvimento de projetos de decoração para clientes, com isso preço praticado pela Campesatto Farina é o mais alto da região.

4.3.5. GOLD AMBIENTES

A mais nova das lojas concorrentes é a Gold Ambientes, seu proprietário já geria outra loja de móveis, a Casa e Conforto, que vende produtos de baixo valor agregado

para o público da classe C e D. Na nova loja apresenta produtos com melhor acabamento em um ambiente mais bonito e elegante com cerca 500m² de área. Uma das ameaças que esta empresa apresenta, além de ser uma novidade na cidade, é sua localização, na Rua Emílio Grando, 257. Localizada a uma quadra da Bem Estar Móveis, ela fica no meio do caminho entre o centro e a Bem Estar, sendo que muitos clientes passam pela Gold para chegar à loja. Os preços no setor de planejados são competitivos e abaixo dos praticados na Bem Estar Móveis, entretanto não tem grande variedade de produtos e experiência na instalação.

4.4 ANÁLISE DOS CONSUMIDORES

A etapa de análise de consumidores foi realizada em duas etapas, a primeira consistiu na entrevista em profundidade de clientes ativos da Bem Estar Móveis para levantar as principais percepções e características destes consumidores. Em um segundo momento foi elaborado um questionário quantitativo para enumerar os principais atributos valorizados pelos clientes da Bem Estar e mensurar seu grau de satisfação em relação a eles.

4.3.6. ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Durante as entrevistas em profundidade foi possível desenvolver uma conversa aberta com os clientes e entender suas percepções sobre a Bem Estar. O roteiro semiestruturado se encontra anexado ao final do trabalho.

Um grande ponto constatado nas entrevistas foi a percepção da Bem Estar Móveis como uma loja única na região. Os clientes ressaltaram que os produtos apresentados são de bom gosto, design e qualidade acima da concorrência e o atendimento e serviço de entrega são diferenciados. Alguns entrevistados comentaram que é difícil entrar na loja e não se encantar com algum produto novo e que a vitrine é muito bem decorada. Apesar disso alguns entrevistados relataram que o layout interno da loja não deixa muito espaço para a circulação pelos ambientes decorados, dizendo inclusive que demoraram muito tempo para saber que existia uma ala de móveis para criança ao fundo da loja.

Foi salientado também que as vendedoras tem conhecimento sobre grande parte dos móveis oferecidos e têm disposição para orientar o cliente na combinação de peças. Aliado a isso foi bastante elogiada a possibilidade de levar peças em regime condicional, ou seja, o cliente pode levar alguns produtos para sua casa e testá-los nos

ambientes. Segundo eles, poder levar produtos para casa auxilia muito na tomada de decisão de compra, evitando comprar um produto que está lindo na loja, mas em sua casa não tem o mesmo efeito. Entretanto, alguns clientes comentaram que as vendedoras não tem a mesma simpatia com consumidores que aparentam ter menos dinheiro ou que venham fazer uma compra pequena.

Sobre a entrega e montagem dos produtos, alguns clientes explicitaram uma demora na instalação de móveis planejados, tanto pelo prazo de entrega da fábrica ser alto quanto pelos ajustes de peças que são necessários para a montagem do móvel. Estes ajustes são necessários uma vez que as peças produzidas pelo fornecedor, a Criare, não são personalizáveis individualmente e possuem tamanhos pré-definidos, cabendo à vendedora de planejados da Bem Estar realizar um projeto onde as peças terão de ser adaptadas. Apesar disto os montadores da Bem Estar foram elogiados por seu asseio e compromisso com a satisfação do cliente, os entrevistados citaram que após a montagem e instalação dos móveis os funcionários limpam sua sujeira e levam embora todo o lixo gerado.

O setor de bazar foi comentado por alguns entrevistados como sendo uma boa adição à linha de produtos oferecidos e a variedade e qualidade dos produtos é uma boa alternativa aos que eram comercializados pela extinta Unetral. Entretanto foi salientado que este setor poderia ter sido inaugurado muito antes, pois só foi trazido após um bom tempo do fechamento da Unetral. Junto a isto, a Lista de Casamento não foi muito lembrada e os entrevistados comentaram que não pensam na Bem Estar quando precisam comprar algum presente.

Quanto às condições de pagamento, os entrevistados elogiaram a possibilidade de negociação de descontos e prazos de pagamento diretamente com o dono e a opção de utilizar o cartão Construcard da Caixa Econômica Federal. Já sobre o preço em si, os entrevistados reconhecem que ele é alto comparado aos praticados por concorrentes e outras lojas de móveis da região, mas apesar disso consideram que vale a pena pagar, pois os produtos são superiores, com melhor acabamento e boa durabilidade. Os entrevistados citaram a percepção que algumas pessoas evitam a Bem Estar por ser uma loja que só tem produtos caros, apoiados pela inexistência da divulgação dos preços dos produtos nos meios de comunicação utilizados pela empresa. Mas comentaram que quem conhece a loja vê que nem todos os produtos são caros e que apesar de tudo vale a pena comprar na Bem Estar Móveis.

4.3.7. ANÁLISE QUANTITATIVA

A etapa de análise qualitativa foi elaborada a partir de um questionário estruturado principalmente com perguntas de múltipla escolha fechadas e respondidas por clientes da Bem Estar Móveis, sendo distribuído via cadastro de e-mails da loja e também disponibilizado na página do Facebook da Bem Estar. Foram obtidas 114 respostas sendo que destas 100 respostas foram consideradas válidas.

Inicialmente, foi perguntado sobre o perfil demográfico dos respondentes, indicando que 89% deles residem em Erechim e 11% em outras cidades, como Passo Fundo, Porto Alegre, Barão de Cotegipe e Getúlio Vargas. Além da presença na região norte do RS, a Bem Estar também atende clientes na capital do estado, historicamente esta presença está associada a familiares ou mudanças de consumidores para Porto Alegre que desejam decorar sua casa na Bem Estar.

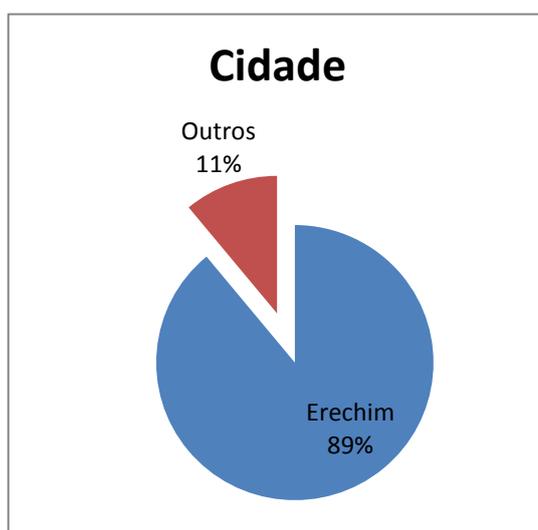


Figura 4- Gráfico de Cidade

Fonte: Elaborado pelo autor

O perfil de idade do maior número de respondentes foi na faixa de 30 a 39 anos com 29%, seguida pela faixa de 40 a 49 anos com 25% das respostas, se mantendo dentro da faixa estipulada pela segmentação etária da empresa, ou seja, de 30 a 50 anos. A média de idade das respostas foi de 39 anos, com mínima de 20 anos e máxima de 62 anos. Em relação ao sexo, a grande maioria das respostas foi de mulheres com 89% e os restantes 11% foram homens.

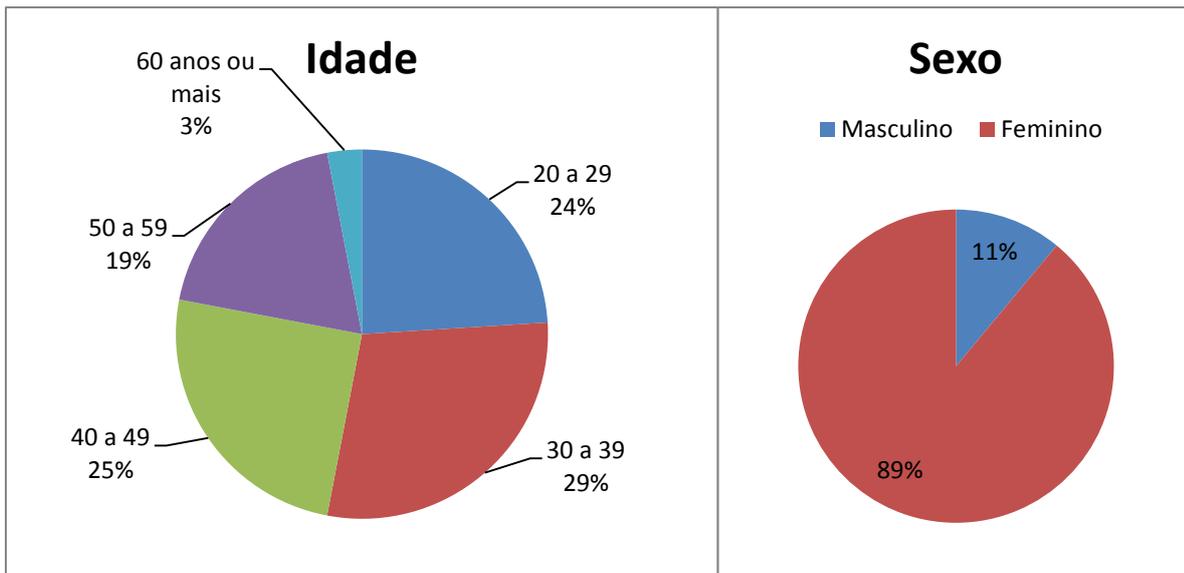


Figura 5- Gráfico de Idade e Sexo.

Fonte: Elaborado pelo Autor

O nível de escolaridade das respostas foi elevado com Pós-Graduados, Mestres e Doutores com 41%; seguido por Ensino Superior Completo, com 33%; Ensino Superior Incompleto, com 14%; Ensino Médio Completo, com 10%; e Ensino Médio Incompleto com 2%. Estes resultados indicam que o cliente da Bem Estar é altamente educado e tende a ser mais exigente.

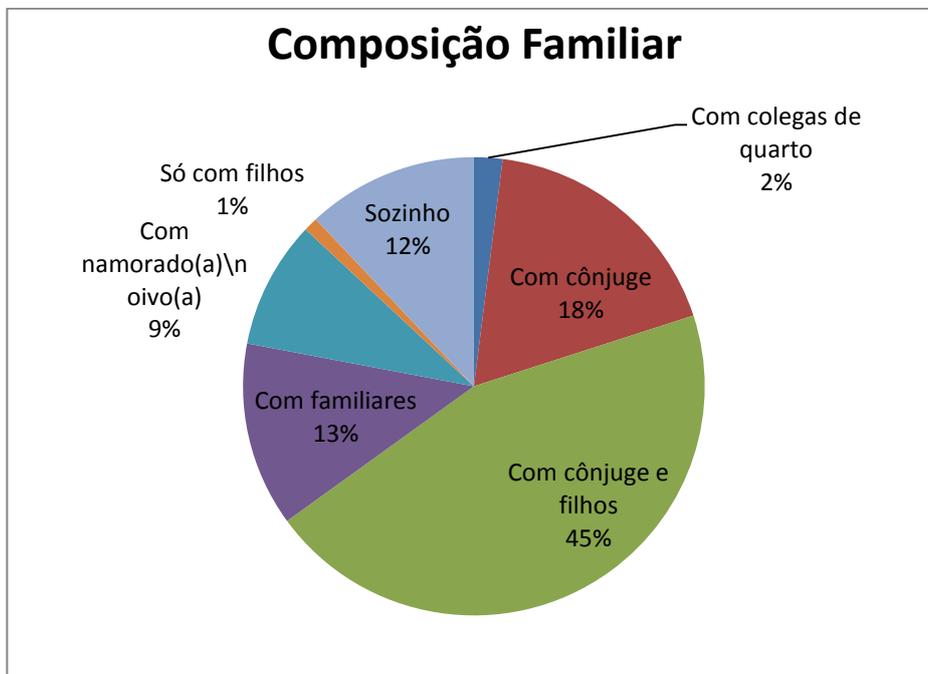


Figura 6- Gráfico de Composição Familiar.

Fonte: Elaborado pelo Autor

A maioria dos entrevistados indicou também que mora em sua casa com cônjuge e filhos, 45% das respostas, conforme apresentado na figura 6.

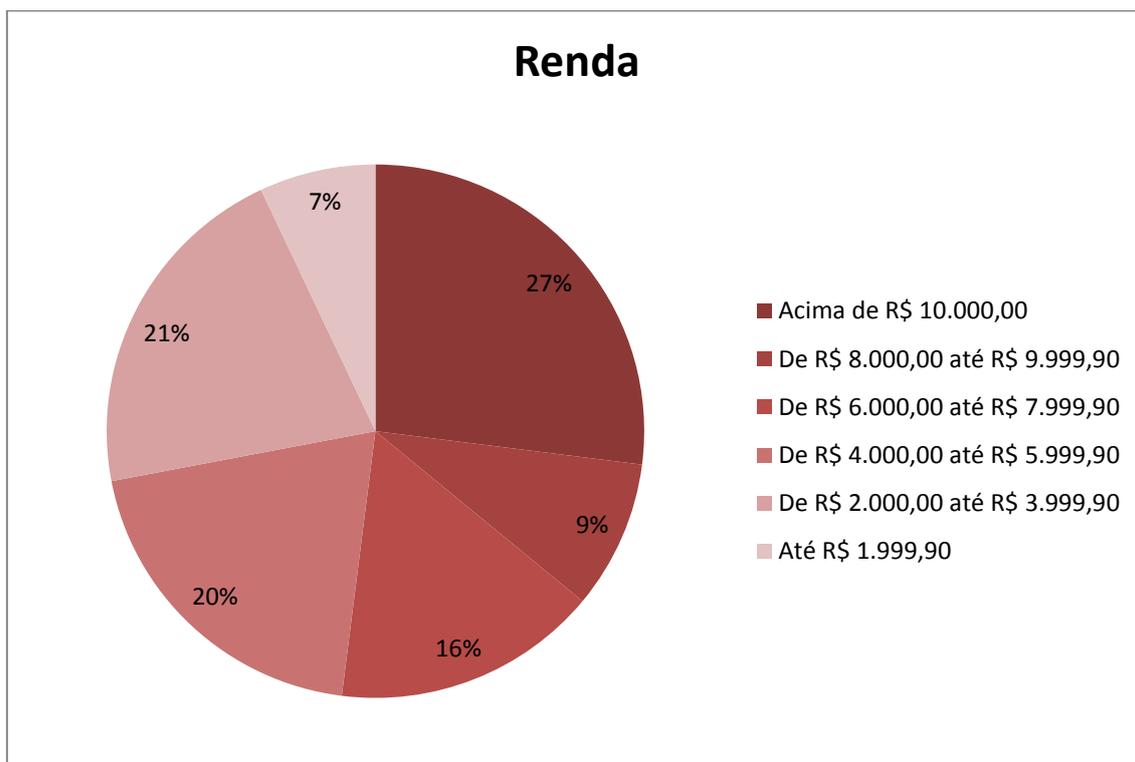


Figura 7- Gráfico de Renda Familiar. Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação à renda familiar dos respondentes, 72% deles indicaram possuir uma renda mensal acima de quatro mil reais, enquadrando-se também na segmentação social proposta pelos gestores da empresa como seu público alvo principal.

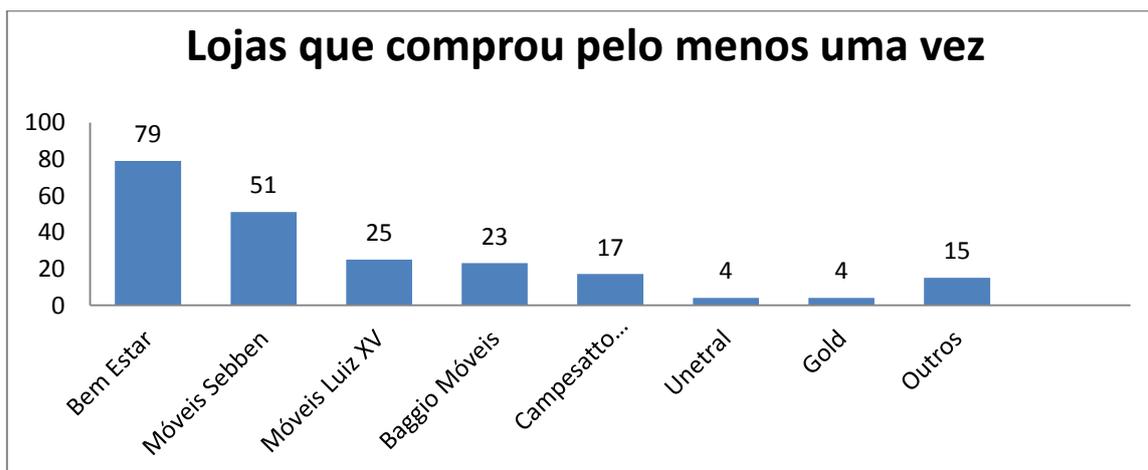


Figura 8 - Gráfico de compras realizadas Fonte: Elaborado pelo autor

Também foram incluídas no questionário perguntas sobre o hábito de compras dos consumidores de móveis e objetos de decoração. Foi perguntado aos clientes sobre lojas que realizaram pelo menos uma compra, ressaltando que o respondente poderia

indicar múltiplas lojas. A Bem Estar aparece em primeiro lugar 79 indicações, em segundo a Móveis Sebben com 51 indicações, e em terceiro a Móveis Luiz XV com 25 indicações; esta última é uma surpresa neste posição, pois não havia sido citada por nenhum entrevistado na etapa qualitativa, nem pelos gestores da Bem Estar como um concorrente direto.

Já em relação à loja em que o consumidor realiza compras com maior frequência, não houve grande alteração de posições. Com respostas limitadas a uma indicação apenas, a maior indicada continuou sendo a Bem Estar Móveis com 51 respostas; seguida pela Móveis Sebben, com 16; depois Baggio Móveis, com 7; e Móveis Luiz XV com 6 respostas. Um ponto a ser comentado nesse gráfico é a única indicação para a Campesatto Farina, com 17 respostas na pergunta anterior, a baixa frequência de compra pode ser explicada pela sua linha de produtos ofertada. A exclusividade em móveis planejados traz uma tendência no aumento do tempo de recompra.

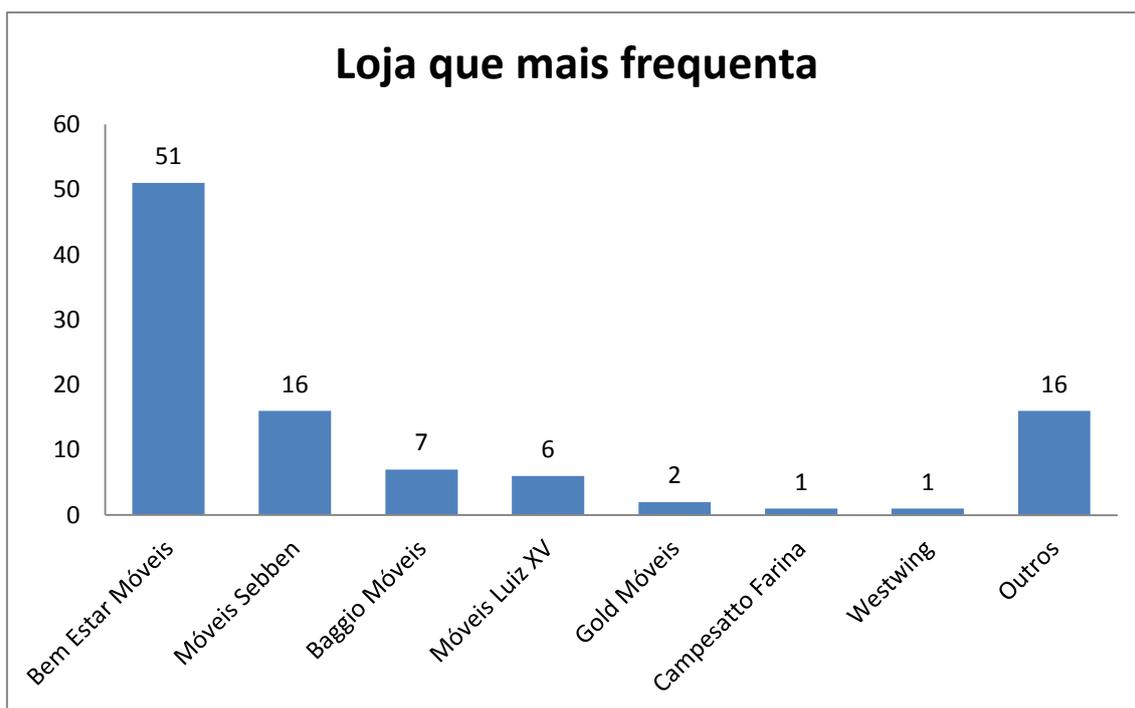


Figura 9 - Gráfico de Frequência Fonte: Elaborado pelo autor

Quando perguntados sobre como conheceram a Bem Estar Móveis, 45% responderam por indicação de amigos e 24% por indicação de familiares, assim pode-se dizer que 69% dos entrevistados conheceram a empresa pelo boca-a-boca. Os entrevistados que conheceram pela TV somam 16%; pelo site da Bem Estar,

corresponde a 5%, mesmo percentual de entrevistados que conheceram a loja por ocasião ao passarem na frente e vendo sua vitrine.

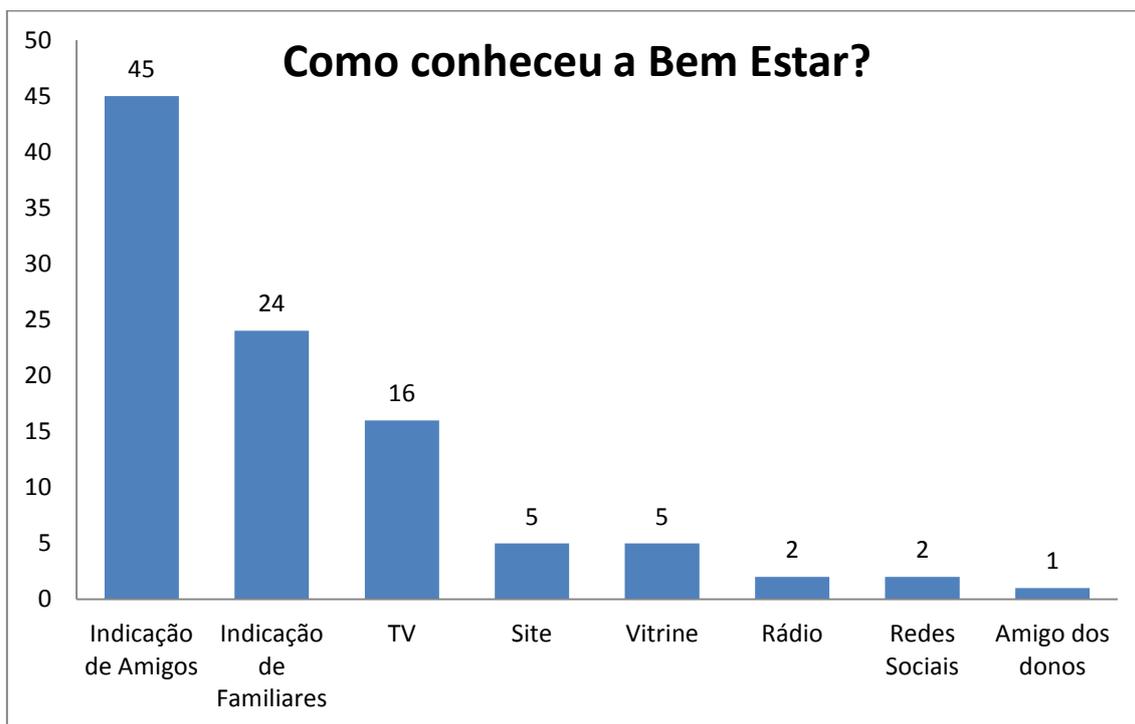


Figura 10- Gráfico do primeiro contato Fonte: Elaborado pelo autor

Para entender o que mais valorizam na compra de produtos para sua casa foi perguntado para os clientes o que eles consideram mais importante para suas casas. A esmagadora maioria, 81%, concorda que o mais importante é se sentir confortável em sua casa; seguido pela praticidade, com 14%; Design, com 3%; e por último sofisticação, com 2% das respostas. Mostrando que para o cliente não importa somente ter um produto belo e durável, os móveis devem esbanjar conforto em seu lar.

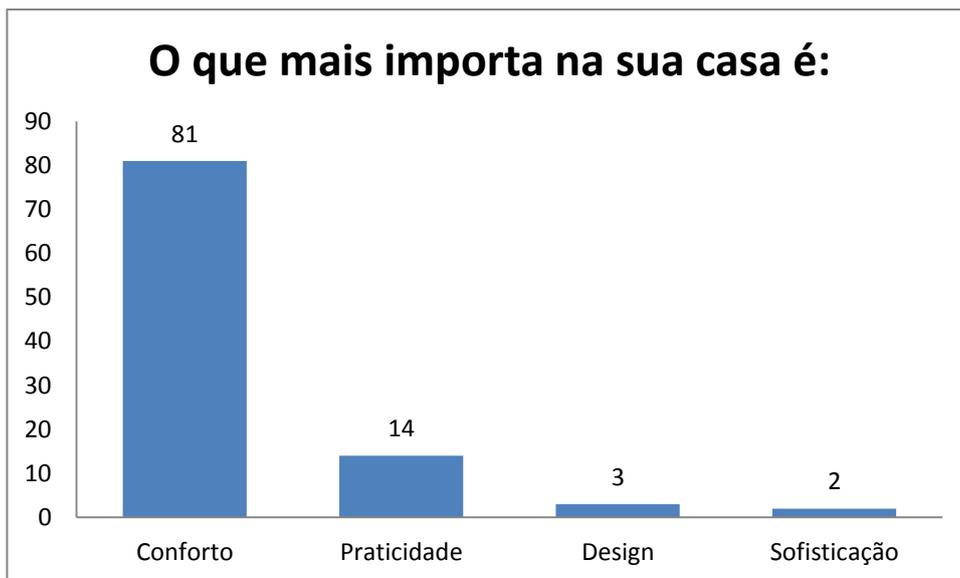


Figura 11 - Gráfico de Característica do Lar Fonte: Elaborado pelo autor

Além de considerarem sobre o que mais valorizam em sua casa, os entrevistados foram perguntados sobre o que mais valorizam em uma loja de móveis e decoração, e em seguida perguntados sobre seu nível de satisfação em cada um dos quesitos. A escala varia de 1 a 5, sendo 1 equivalente a Nada Importante e 5 equivalente a Muito Importante. Inicialmente podemos perceber que o mais importante citado pelos consumidores é o atendimento seguido pela montagem, com níveis de importância acima de Importante, ambos serviços prestados pela empresa e que não dependem diretamente do produto. Sobre o produto nota-se a durabilidade, design e preço também acima do nível quatro. Vale destacar o quesito da localização, quando da construção da nova estrutura da loja, os sócios estavam preocupados que o local fosse muito afastado do centro da cidade e prejudicasse as vendas, e nesta pesquisa verificasse que a localização é um dos atributos que ficou perto do nível de indiferença e na última colocação, mostrando que os consumidores não se importam tanto em se deslocar para fazer suas compras, tanto que o quesito estacionamento ficou um pouco acima na escala.



Figura 12– Gráfico de Importância dos atributos Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre o nível de satisfação cabe destacar que 11 dos 12 quesitos ficaram acima ou muito próximos da marca quatro, ou seja, Satisfeitos com as características apresentadas na Bem Estar Móveis. A única variável abaixo disto foi o Preço, confirmando que a loja tem preços elevados, na percepção dos clientes.

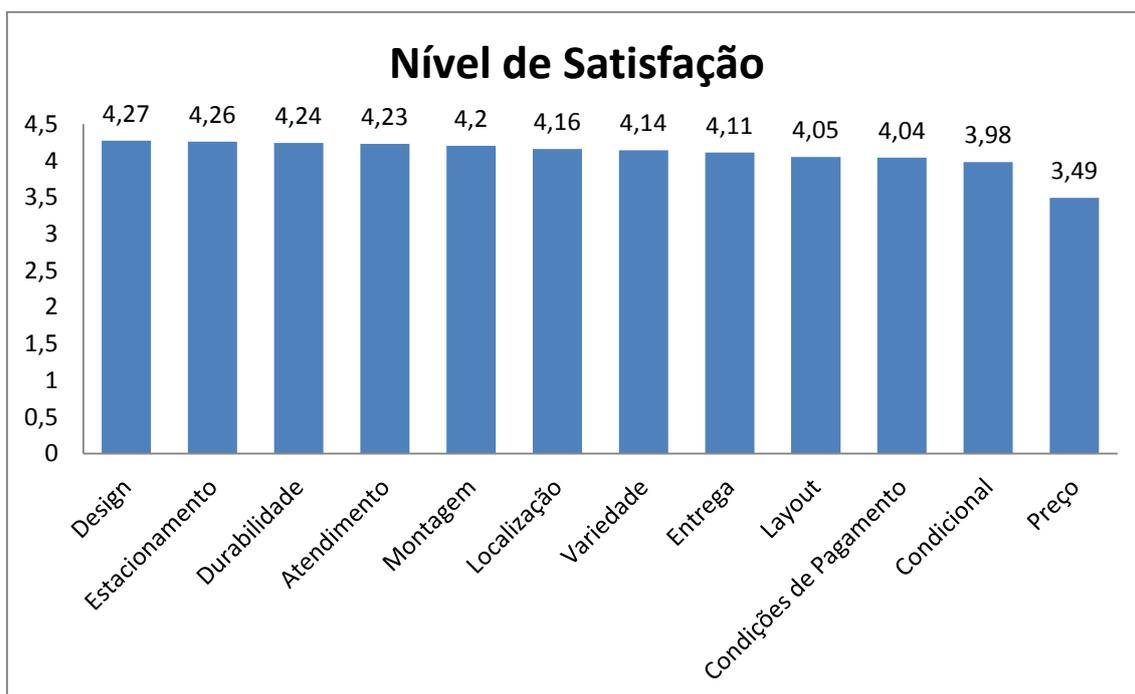


Figura 13- Gráfico de Satisfação dos Atributos Fonte: Elaborado pelo autor

Os clientes também foram perguntados sobre motivações par não voltar à uma loja de móveis, para identificar assim situações inadmissíveis pelo consumidor. Os grandes eleitos pelos entrevistados foram o Mau Atendimento, Problemas na Entrega e

Montagem e Produtos de Baixa Qualidade. Indicando assim quais os quesitos em que uma loja de móveis deve concentrar esforços para manter seus clientes satisfeitos.

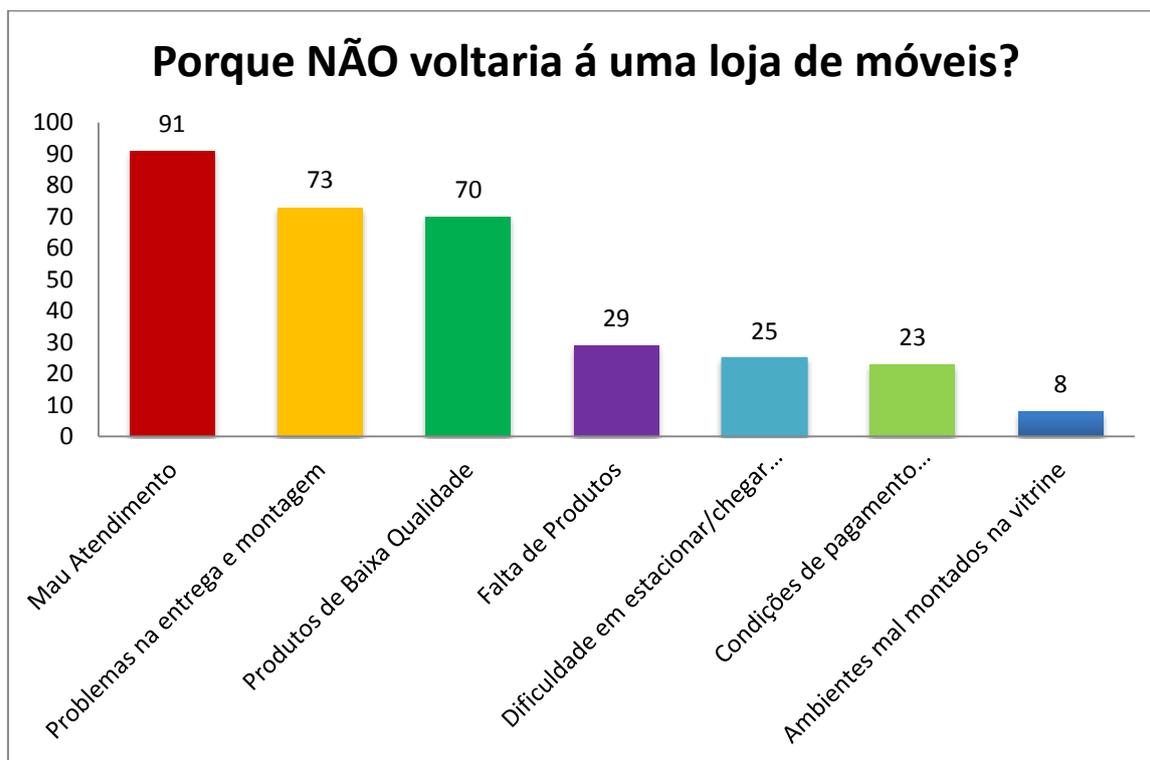


Figura 14- Gráfico de Rejeição Fonte: Elaborado pelo autor

Também foram expostas algumas frases aos entrevistados para que estes avaliassem seu nível de concordância com elas, sendo utilizada a escala de 1 a 5, onde 1 representa Discordo Totalmente e 5 representa Concordo Totalmente. A primeira frase, “A Bem Estar é uma loja cara”, obteve média 3,12 ficando entre os níveis Concordo Parcialmente e Nem Concordo, nem Discordo. Na segunda frase, “Vou à Bem Estar para comprar presentes”, os consumidores indicaram respostas próximas ao nível de Discordo Parcialmente, mostrando que os consumidores não associam a loja à compra de presentes para amigos e familiares. A última frase perguntada, “Não vale a pena comprar na Bem Estar”, obteve respostas próximas ao nível de Discordo Totalmente. Este resultado, associado ao da primeira frase, mostra que apesar de terem a percepção da Bem Estar como uma loja cara, os consumidores realmente consideram que vale a pena pagar pelos produtos e serviços oferecidos na loja.

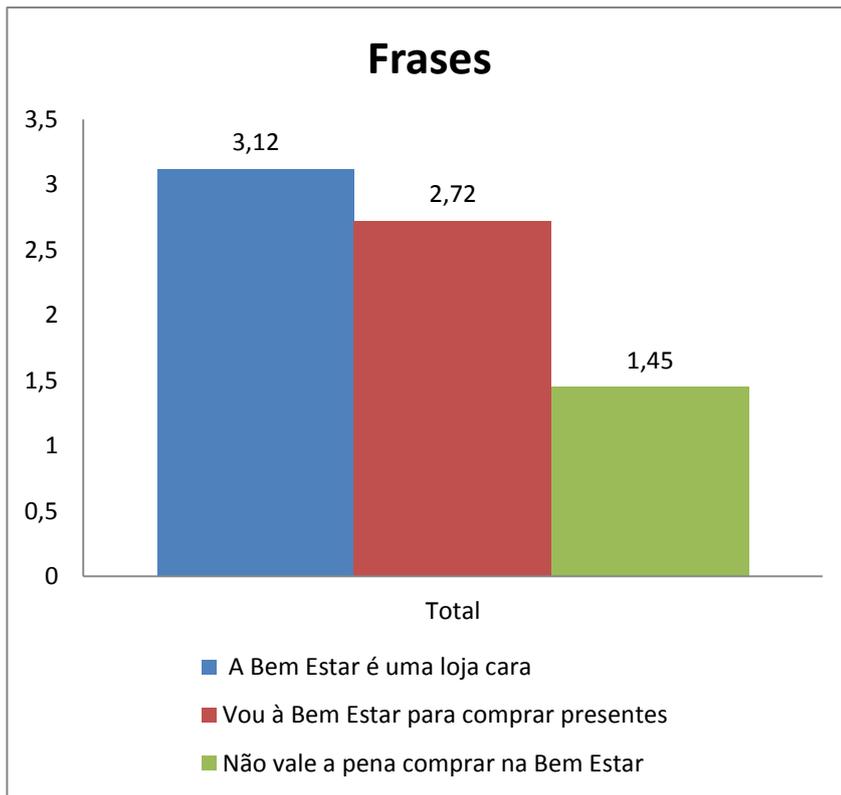


Figura 15- Gráfico de Percepções Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 ANÁLISE SWOT

A partir dos resultados e informações coletadas nas etapas anteriores de pesquisa foi feita uma análise SWOT, comparando as oportunidades e ameaças de mercado com as forças e fraquezas existentes na empresa. Após esta análise as informações serão condensadas em uma matriz SWOT para melhor entendimento e visualização.

4.4.1. FORÇAS

As principais forças da Bem Estar Móveis identificadas na pesquisa são:

- Atendimento diferenciado: a empresa sempre primou pelo bom atendimento, com vendedoras capacitadas e conhecedoras de seu produto. A personalização do atendimento também foi percebida nos relatos de clientes que criaram intimidade com funcionários.
- Produtos de qualidade e de bom gosto superior aos concorrentes da região: muito citados pelos clientes a exclusividade, durabilidade e acabamento dos produtos oferecidos na Bem Estar são únicos na cidade.
- Grande variedade de produtos: pelo amplo leque de tipos de produto, podendo montar toda a decoração de sua casa na loja.
- Entrega e montagem muito bem feitas: funcionários cuidam com o transporte dos móveis e com a limpeza da casa do cliente.
- Produtos no Condicional: levar produtos no condicional agrada muito os clientes que podem experimentar como ficará sua casa com novos móveis ou objetos de decoração.
- Capacidade de resolver problemas dos clientes: a empresa preza sempre pela satisfação do cliente, buscando solucionar qualquer problema ou necessidade do cliente em relação a móveis e decoração.
- Referência na Região: foi a primeira loja a oferecer móveis da linha alta na região.
- Facilidade de Pagamento: pela possibilidade de negociação direto com o dono e a as opções de financiamento pelo Construcard.
- Ótimo ambiente de trabalho: os funcionários gostam de trabalhar na Bem Estar e tem orgulho de dizer isso. Além do trabalho com as psicólogas que vem melhorando a rotina de trabalho.
- Localização ótima e fácil estacionamento: um pouco afastada do centro, mas com grande área de loja, o baixo fluxo da rua e ausência de outras empresas nas quadras vizinhas disponibilizam diversas vagas de estacionamento.

4.4.2. FRAQUEZAS

As principais fraquezas da Bem Estar Móveis identificadas na análise interna foram:

- Vendedoras não tratam com a mesma atenção todos os clientes: segundo alguns clientes as vendedoras não são tão simpáticas ao atenderem clientes que compram pouco ou produtos de baixo valor.
- Layout da loja está muito lotado: com pouco espaço para circulação e dificuldade em diferenciar ambientes e escondendo alguns produtos.
- Retrabalho na linha de projetados: fornecedor atual não fornece peças personalizadas causando muito retrabalho em marcenaria para ajuste das peças à casa do cliente.
- Preço Elevado: o preço praticado pela Bem Estar está acima da média de mercado.
- Estigma de só ter produtos caros: afasta potenciais clientes.
- Demora em adaptações ao mercado: como na questão do bazar e setor de colchões, funcionários e clientes comentaram que as mudanças poderiam ter sido feitas antes.
- Falhas de comunicação internas: a falta de comunicação adequada gera diversos problemas na operação do negócio, como endereços e entregas erradas, desinformações com prazos e condições de pagamento.
- Não cumprimento das regras impostas: segundo os funcionários falta maior rigurosidade do Luciano na cobrança das regras estabelecidas na empresa, pois funcionários driblam o processo e não são punidos ou orientados.
- Não existe uma organização formal do setor de estoque e entregas: falta organização nos horários e rotas de entrega, não existem uma padronização no recebimento de novas mercadorias e nem no armazenamento dos produtos, desta forma alguns produtos são difíceis de encontrar.
- Não existe pós-venda estruturado: a empresa não realiza periodicamente um contato com seus clientes para verificar a satisfação com a compra. Esse tipo de informação só chega ao entendimento dos gestores se o cliente entra em contato com algum problema ou elogio.
- Cadastro de clientes com informações erradas: é comum encontrar cadastros com emails, telefones ou endereços errados e ausentes.

4.4.3. AMEAÇAS

- Entrada de Novos Concorrentes: como a Gold Ambientes, que abriu recentemente e em localização próxima à Bem Estar.
- Concorrentes existentes estão mudando: na pesquisa notou-se a atualização e mudanças de práticas de concorrentes antigos buscando aumentar sua fatia de mercado.

4.4.4. OPORTUNIDADES

- Expandir a linha de bazar: a linha de bazar é um produto recente e tem chamado a atenção de alguns clientes que visitaram mais a loja para comprar produtos que antes compravam na Unetral.
- Associar loja à presentes: utilizando-se da linha de bazar e da lista de noivas, podem ser traçadas ações para aumentar o número de visitas dos clientes na loja.
- Buscar clientes na região e SC: por sua posição de referência e a não-existência de lojas similares na região, a Bem Estar pode explorar o mercado do entorno em busca de consumidores não atendidos em móveis de linha alta em suas cidades.

4.5 MATRIZ SWOT

Forças	Fraquezas
Atendimento diferenciado Produtos de qualidade e de bom gosto superior aos concorrentes Grande variedade de produtos Entrega e montagem muito bem feitas Produtos no Condicional Capacidade de resolver problemas dos clientes Referência na Região Facilidade de Pagamento Ótimo ambiente de trabalho Localização ótima e fácil estacionamento	Vendedoras não tratam com a mesma atenção todos os clientes Layout da loja está muito lotado Retrabalho na linha de projetados Preço Elevado Estigma de só ter produtos caros Demora em adaptações ao mercado Falhas de comunicação internas Não cumprimento das regras impostas Não existe uma organização formal do setor de estoque e entregas Não existe pós-venda estruturado Cadastro de clientes com informações erradas
Oportunidades	Ameaças
Expandir a linha de bazar Associar loja à presentes Buscar clientes na região e SC	Entrada de Novos Concorrentes Concorrentes existentes estão mudando

Figura 16 - Matriz SWOT da Bem Estar Móveis Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6 OBJETIVOS

A partir da análise SWOT e em conversas com os sócios proprietários, foram desenvolvidas e validadas os seguintes objetivos para a Bem Estar Móveis:

- Objetivo 1: Amenizar a percepção de que a Bem Estar só vende produtos caros.
- Objetivo 2: Aumentar a venda de bazar.
- Objetivo 3: Estruturar pós-venda periódico com o consumidor final.
- Objetivo 4: Melhorar atendimento e serviços prestados ao cliente.

Para atingir estes objetivos serão traçadas estratégias e planos de ação com responsáveis designados. Também será acordado com os responsáveis e com os gestores da empresa acompanhamentos periódico para verificar problemas na execução e direcionamento das estratégias e planos de ação.

4.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Para delinear a atuação da empresa e efetivamente atingir suas metas, as seguintes estratégias foram elaboradas, com base nos objetivos e composto de marketing da empresa, abordando preço, produto, praça e promoção. Cada estratégia elaborada influenciará no atingimento de um ou mais objetivos.

Como visto nos resultados da pesquisa alguns clientes não lembraram que a Bem Estar oferece produtos de bazar e também disseram não conhecer todos os tipos de produtos que existem na loja. Para combater esta fraquza é necessária uma estratégia que auxilie na divulgação mais efetiva dos produtos e suas características. Aliada à divulgação dos produtos, espera-se reduzir a percepção da Bem Estar Móveis como uma loja cara, incluindo o preço dos produtos junto com as características dele para que o consumidor conheça o real preço dos produtos e compare na sua percepção o valor do produto com seu custo.

Outro ponto que amenizará a impressão de loja de produtos caros será a disponibilização de produtos com preços reduzidos, aproveitando produtos que estejam há muito tempo em estoque parados. Desta forma, os consumidores serão atraídos por produtos da Bem Estar a um preço reduzido e eventualmente comprarão alguma peça a preço cheio na mesma visita.

Para estimular que o cliente passe mais tempo na loja o layout da loja será reorganizado dando destaque para os produtos de bazar e facilitando a circulação entre os ambientes por toda a extensão da loja. Integrando-os produtos de bazar com ambientes, principalmente de cozinha, e expondo-os na vitrine. Esta estratégia também trará benefícios para a venda de bazar que poderá aumentar com a maior exposição.

Em relação ao atendimento deverão ser agregados novos métodos de venda e atendimento para capacitar vendedoras e funcionários. Com a contratação de aulas ou cursos de instrutores capacitados que tragam conhecimento em produtos, em técnicas de vendas e conscientização de atitudes e empatia de atendimento haverá uma qualificação no método de trabalho da Bem Estar Móveis.

Também será implantada uma estratégia para corrigir e aperfeiçoar os processos internos da empresa buscando melhorar o atendimento e serviço da Bem Estar como também implantar um pós-venda periódico. É de grande importância que seja realizada uma organização do setor de estoque por tipo dos produtos e instalação de comunicação visual indicativa de armazenamento para conscientizar os colaboradores para o novo

padrão de recebimento de mercadoria e evitar que mercadorias fiquem em locais de difícil acesso facilitando o fluxo de mercadorias com maior saída. Para dar base à estruturação do pós-venda periódico deverá ser elaborado um roteiro para perguntar ao cliente como foi sua experiência na loja se possui alguma sugestão ou crítica, estabelecendo-se também um período para contato com o cliente após a venda. Desta forma será mais fácil identificar e avaliar os produtos e serviços da Bem Estar, e conseqüentemente se propor melhorias. Será proposta também a qualificação do cadastro de clientes para o registro correto das informações dos clientes tornando a realização do pós-venda será mais eficaz e ágil, além de evitar erros em entregas por endereço incorreto. A qualificação do cadastro também possibilitará iniciar um processo de prospecção ativa de clientes. Com dados sobre a esposa e filhos do cliente como nome, idade, data de nascimento, aniversário de casamento e outras datas de relevância, será possível lembrar clientes de datas especiais oferecendo opções para a tarefa de comprar presentes para um ente querido.

Serão propostas reuniões periódicas para avaliação dos resultados obtidos no pós-venda e posterior discussão e análise dos problemas com proposição de planos de melhoria para correção. O gestor da empresa também deverá ser orientado para que seja mais criterioso na execução das tarefas direcionando e cobrando os funcionários no cumprimento do processo e das regras estabelecidas. Desta forma as ações e melhorias colocadas em prática terão maior aceitação e eficácia na sua implementação, evitando que funcionários desviem o processo e retrocedam à situação anterior.

4.8 PLANOS DE AÇÃO

Para melhor visualização os planos de ação foram combinados em tabelas, sendo ordenados pelos objetivos que atendem. Cada item é balizado por uma estratégia de marketing e descreve o que é a ação, por que ela é relevante, além de delimitar quem, como e quando será executada.

Amenizar a percepção de que a Bem Estar só vende produtos caros.					
Estratégia	Ação	Como?	Por quê?	Quando?	Quem?
Divulgação mais efetiva dos produtos e suas características	Incluir preços de produtos nos meio de comunicação	Listar produtos em destaque na loja e indicar seu preço correspondente nos materiais de divulgação futuros.	Para que o cliente não precise visitar a loja para conhecer o real preço dos produtos e compare na sua percepção o valor do produto com seu custo	A partir de Janeiro de 2015	Luciano e Isabel
Reduzir preço de produtos sem giro	Promover liquidações de produtos	Realizar um levantamento de produtos encalhados no estoque e promover liquidações a preço reduzido	Possibilitar que consumidores conheçam os produtos da Bem Estar a um preço reduzido, eventualmente comprando alguma peça a preço cheio junto.	Fevereiro de 2015	Isabel e setor de estoque

Figura 17 - Estratégias e ações para o Objetivo 1 Fonte: Elaborado pelo Autor

Aumentar a venda de bazar.					
Estratégia	Ação	Como?	Por quê?	Quando?	Quem?
Reduzir preço de produtos sem giro	Promover liquidações de produtos	Realizar um levantamento de produtos de bazar encalhados no estoque e promover liquidações a preço reduzido	Possibilitar que consumidores conheçam os produtos da Bem Estar a um preço reduzido, eventualmente comprando alguma peça a preço cheio junto.	Fevereiro de 2015	Isabel e setor de estoque
Fazer com que o cliente passe mais tempo na loja	Melhorar a exposição de produtos	Reorganizar o layout da loja dando destaque para os produtos de bazar. Integrando-os com ambientes, principalmente de cozinha, e expondo-os na vitrine	A Bem Estar precisa mostrar que possui venda de bazar e eletrodomésticos, deixando o mais a frente da loja e não ao fundo	Dezembro de 2015, para o Natal	Vendedoras e Isabel
Divulgação mais efetiva dos produtos e suas características	Divulgação de Bazar para o Natal	Definir produtos de maior destaque e iniciar divulgação na TV, Jornal e Mídias Sociais	A época de Natal tem baixa nas vendas de móveis, historicamente. É necessário oferecer e mostrar ao consumidor produtos propícios a presentes.	Dezembro de 2015, para o Natal	Vendedoras e Isabel

Figura 18 - Estratégias e planos de ação para o Objetivo 2 Fonte: Elaborado pelo Autor

Melhorar atendimento e serviços prestados ao cliente.					
Estratégia	Ação	Como?	Por quê?	Quando?	Quem?
Trazer novos métodos de venda e atendimento	Capacitar vendedoras	Contratando um instrutor capacitado que traga conhecimento em produtos, em técnicas de vendas e conscientização de atitudes e empatia de atendimento	Para qualificar o atendimento da Bem Estar Móveis e corrigir vícios de trabalho, evitando que clientes se sintam mau atendidos	De Janeiro a Junho de 2015	Luciano, Isabel e Vendedoras
Corrigir e aperfeiçoar processos internos	Organização do setor de estoque	Reorganização por tipo dos produtos em estoque. Instalação de comunicação visual indicativa de armazenamento. Conscientização dos colaboradores para o novo padrão de recebimento de mercadoria.	Para evitar que mercadorias fiquem em locais de difícil acesso e facilitar o fluxo de mercadorias com maior saída.	Março de 2015	Estoque e Luciano
Corrigir e aperfeiçoar processos internos	Orientação mais presente do gestor	Orientar gestor para que seja mais criterioso na execução das tarefas direcionando e cobrando os funcionários à seguire o processo e as regras estabelecidas.	Desta forma as ações e melhorias colocadas em prática terão maior aceitação e eficácia na sua implementação, evitando que funcionários desviem o processo e retrocedam à situação anterior	Janeiro de 2015	Luciano e Psicólogas
Trazer novos métodos de venda e atendimento	Lembrar clientes de datas especiais	Requisitar ao cliente dados sobre esposa e filhos, como Nome, Idade, data de nascimento, aniversário de casamento e outras datas de relevância. Entrar em contato com o cliente ou familiares oferecendo produtos relacionados à data e seu estilo de vida.	Para iniciar um processo de prospecção ativa de clientes e oferecendo opções para a tarefa de comprar presentes para um ente querido.	Maio de 2015	Credciário e Vendedoras

Figura 19 - Estratégias e planos de ação para o objetivo 3 Fonte: Elaborado pelo Autor

Estruturar pós-venda periódico com o consumidor final.					
Estratégia	Ação	Como?	Por quê?	Quando?	Quem?
Corrigir e aperfeiçoar processos internos	Qualificação do Cadastro de Clientes	Orientar as funcionárias do crediário a pedir e conferir todas as informações necessárias dos clientes para o cadastro correto. Revisão dos contatos existentes, corrigindo erros.	Desta forma o contato com os clientes para realização do pós-venda será mais eficaz e ágil. Também evitará erros em entregas por endereço incorreto.	Constantemente	Crediário
Corrigir e aperfeiçoar processos internos	Estruturação de Rotina de Pós-venda	Elaborar um roteiro para perguntar ao cliente como foi sua experiência na loja se possui alguma sugestão ou crítica. Estabelecer um período para contato com o cliente. Prover às vendedoras uma forma de registro destas informações para gestão do conhecimento.	Para identificar e avaliar os produtos e serviços da Bem Estar, e consequentemente se proponham melhorias.	Constantemente	Luciano e Vendedoras
Corrigir e aperfeiçoar processos internos	Reuniões periódicas de avaliação	Realizar reuniões periódicas para discussão e avaliação dos resultados obtidos no Pós-venda.	Para discutir e analisar os problemas e planos de melhoria para correção.	Constantemente	Líderes de Setor

Figura 20 - Estratégias e planos de ação para o Objetivo 4 Fonte: Elaborado pelo Autor

4.9 AVALIAÇÃO E CONTROLE

Para que seja possível administrar e controlar a implementação das propostas foram estabelecidas metas mensuráveis para os quatro objetivos propostos neste trabalho. No primeiro objetivo, a meta será reduzir o índice de percepção da Bem Estar como loja de produtos caros dos 3,12 registrados na pesquisa deste trabalho para 2,5 ao final de 2015, ou seja, o ponto onde os consumidores discordam parcialmente que a Bem estar é uma loja cara. Este resultado será coletado no pós-venda periódico e será avaliado semestralmente. No segundo objetivo, a meta será aumentar o faturamento com bazar em 10% ao final de 2015, sendo avaliado mensalmente e observado no relatório de vendas gerais. No terceiro objetivo, referente à estruturação do pós-venda periódico com o consumidor final, a meta para 2015 será realizar o pós-venda em no mínimo 50% das vendas realizadas no período. Para controlar este indicador serão comparados mensalmente o número de vendas registradas no sistema com o número de pós-vendas respondidos pelos clientes. Para o último e quarto objetivo, a meta será controlada por meio dos resultados do pós-venda onde será almejado obter 90% de satisfação dos clientes com a loja. Este resultado será monitorado mensalmente nas reuniões de líderes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os clientes da Bem Estar Móveis estão acostumados com produtos e serviços de qualidade, sendo bastante exigentes com sua loja de móveis e decoração.

O presente trabalho teve como objetivo a elaboração de um plano de marketing que proporcionou uma reflexão detalhada sobre o negócio proposto pela empresa Bem Estar Móveis, tendo como base os conhecimentos de marketing adquiridos no decorrer do curso de graduação e que foram fundamentais para a realização de análises adequadas. As análises foram balizadas pelas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, levantadas por meio de pesquisas de dados secundários e dados primários entrevistando funcionários e clientes diretamente. Por meio do entendimento da situação que a empresa está inserida foram traçados os objetivos, estratégias e planos de ação, o resultado final deste trabalho. Este plano de marketing proporcionará a possibilidade de a empresa utilizar seus recursos e esforços da melhor maneira possível para aproveitar as oportunidades existentes no mercado. É altamente recomendado que os gestores da Bem Estar Móveis assumam a tarefa de executar as sugestões propostas, fazendo também avaliação e o controle dos resultados alcançados.

Destaca-se que a situação descrita neste trabalho e as estratégias traçadas não são estáticas, cabendo a Bem Estar Móveis se manter atualizada e de olhos abertos para o que acontece em seu mercado. Assim espera-se que este trabalho esteja à altura dos desejos e ambições dos gestores e colaboradores da empresa e que façam um excelente uso das informações e sugestões aqui registradas.

6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AMA. American Marketing Association. Definition of Marketing 2013. Disponível em <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> Acessado em 20 de abril de 2014

BERKOWITZ et al. Marketing: volume 2. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BARON, Robert A., SHANE, Scott A. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHURCHILL, Gilbert A., PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

FERREL, O. C; HARTLINE, Michael D. Estratégia de Marketing. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2011. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2011/default.shtm>. Acessado em 19 de março de 2014.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz J. Administrando micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. Essentials of Marketing: a global-managerial approach. 6 ed. Irwin, 1994

MÓVEIS DE VALOR. Disponível em

<http://www.moveisdevalor.com.br/portal/pagina.php?id=4>. Acessado em 20 de abril de 2014

NEVES, Marcos Fava. Planejamento e gestão estratégica de marketing. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005

PRIDE, William M.; FERREL, O.C. Marketing: conceitos e estratégias. 11.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001

QUADROS, J. N., SEGATTO, S. S., WEISE, A. D., CIPOLAT C., SILVEIRA, D.D., WEBWER, L. R. Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA, v.6, n. 2, p.71-88, 2012.

7. APÊNDICE A

Questionário – Roteiro de Entrevista de Clientes

- 1) Nome
- 2) Idade
- 3) Ocupação
- 4) Como conheceu a Bem Estar Móveis?
- 5) Descreva sua última compra na Bem Estar Móveis.
 - a) Porquê você foi à Bem Estar nesta ocasião?
 - b) Que tipos de produtos buscou?
 - c) Pontos positivos?
 - d) Pontos Negativos?
 - e) Sempre acontece assim? O que muda?
 - f) O que você acredita que fez parte desta experiência?
- 6) Na sua opinião, o que a Bem Estar faz melhor do que a concorrência?
- 7) O que pode ser feito melhor?
- 8) O que a Bem Estar poderia fazer que não está sendo feito?
 - a) Que situações ou eventos que podem prejudicar a sua experiência como cliente da loja?
- 9) Qual a sua avaliação dos produto/serviço da BM?
 - i) **Equipe de vendas** treinada com técnicas de vendas e amplo conhecimento dos produtos com o objetivo em oferecer solução ao Cliente.
 - ii) **Entrega e Montagem** com equipe própria com conhecimento em montagem e marcenaria.
 - iii) **Variedade de Produtos:** Oferecer a maior variedade de móveis e decoração conforme necessidade do público alvo.
 - iv) **Qualidade de produto:** Conforme exigência do público alvo somente trabalhamos com produtos de qualidade e com fornecedores comprometidos em oferecer solução de assistência técnica imediata.
 - v) **Exclusividade e lançamentos:** Atrair o Cliente através de novidades e produtos exclusivos.
 - vi) **Projeto de decoração:** São realizados projetos de decoração (planta baixa e maquete simples) para auxiliar o Cliente na escolha de produtos e noção de espaço.
- b) Qual a sua avaliação sobre a localização e a estrutura da BM?
- c) Qual a sua avaliação sobre o preço da BM?
 - i) **Preços e promoção:** possuir preços competitivos conforme e mercado proposto e negociação facilitadas com o Cliente.
- d) Qual a sua avaliação sobre a divulgação da loja?
- e) Como é o relacionamento entre os clientes e a loja?
 - i) **Pós-venda:** É realizada a consulta após a entrega ou montagem para saber o nível de satisfação do Cliente e problemas ocorridos para avaliação e futuras correções.
 - ii) **Demonstração de produtos na casa do Cliente:** Com o objetivo de dar segurança e eliminar dúvidas de escolha de produtos, realizamos demonstração de produtos na residência do Cliente.

8. APÊNDICE B

Pesquisa sobre a Bem Estar Móveis

Estamos realizando uma pesquisa de opinião em relação a Bem Estar Móveis.

Este questionário é a base para o Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da UFRGS e auxiliará a Bem Estar Móveis a melhor atender seus clientes.

Os participantes desta pesquisa concorrerão à uma Garrafa Térmica Thermé Cadence e a uma Chaleira Elétrica Simmy Cadence que serão sorteadas no dia 12 de novembro.

Para isso o participante deverá deixar seu nome e contato para que seu nome seja sorteado. Seu nome não estará vinculado às respostas, e estas não serão abertas para os gestores e funcionários da empresa.

* Required

1. Nome

Não é obrigatório o preenchimento dos seus dados pessoais para responder a pesquisa, somente para participar do sorteio

.....

2. Contato

Pode ser email ou telefone.

.....

Pesquisa sobre o mercado de móveis e decoração

3. Já realizou compras de móveis ou objetos de decoração para sua casa? *

Mark only one oval.

Sim

Não *After the last question in this section, stop filling out this form.*

4. Qual seu sexo? *

Mark only one oval.

Masculino

Feminino

5. Em qual cidade você mora? *

.....

6. Qual a sua idade? *

.....

7. Qual seu nível de escolaridade? *

Mark only one oval.

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduação, Mestrado, Doutorado

8. Você mora: *

Mark only one oval.

- Sozinho
- Com colegas de quarto
- Com namorado(a)/noivo(a)
- Com cônjuge
- Com cônjuge e filhos
- Só com filhos
- Com familiares

9. Qual a sua renda familiar? *

Mark only one oval.

- Até R\$ 1.999,90
- De R\$ 2.000,00 até R\$ 3.999,90
- De R\$ 4.000,00 até R\$ 5.999,90
- De R\$ 6.000,00 até R\$ 7.999,90
- De R\$ 8.000,00 até R\$ 9.999,90
- Acima de R\$ 10.000,00

Pesquisa sobre ao mercado de móveis e decoração

10. Em qual das seguintes lojas você já realizou pelo menos uma compra? *

Check all that apply.

- Bem Estar Móveis
- Campesatto Farina
- Móveis Luiz XV
- Móveis Sebben
- Baggio Móveis
- Gold Móveis
- Other: _____

11. **Em qual das seguintes lojas você realiza compras mais frequentemente? ***

Mark only one oval.

- Gold Móveis
- Móveis Sebben
- Móveis Luiz XV
- Bem Estar Móveis
- Campesatto Farina
- Baggio Móveis
- Other:

Pesquisa sobre o mercado de móveis e decoração

12. **Como você conheceu a Bem Estar Móveis? ***

Mark only one oval.

- Indicação de Familiares
- Indicação de Amigos
- Anúncio em TV
- Anúncio em Rádio
- Anúncio em Jornal
- Redes Sociais
- Site da empresa
- Other:

13. **Porque você NÃO voltaria à uma loja de móveis? ***

Escolha no máximo 5 opções

Check all that apply.

- Mau atendimento
- Problemas na entrega e montagem
- Condições de pagamento insuficientes
- Falta de produtos
- Produtos de Baixa Qualidade
- Ambientes mal montados na vitrine
- Dificuldade em estacionar/chegar até a loja

14. Para você a característica que mais importa na sua casa é: *

Mark only one oval.

- Conforto
 Sofisticação
 Design
 Praticidade

15. Indique em nível de importância para você os seguintes aspectos de uma loja de móveis *

Mark only one oval per row.

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Entrega do Produto	<input type="radio"/>				
Durabilidade dos produtos	<input type="radio"/>				
Possibilidade de levar produtos no condicional	<input type="radio"/>				
Preço	<input type="radio"/>				
Atendimento	<input type="radio"/>				
Decoração da Loja	<input type="radio"/>				
Localização	<input type="radio"/>				
Condições de Pagamento	<input type="radio"/>				
Design de Produtos	<input type="radio"/>				
Facilidade de Estacionamento	<input type="radio"/>				
Layout da Loja	<input type="radio"/>				
Variedade de Produtos	<input type="radio"/>				
Montagem do Produto	<input type="radio"/>				

Pesquisa sobre a Bem Estar Móveis

16. A Bem Estar é uma loja cara. *

O quanto você concorda com a frase acima?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

17. Não vale a pena comprar na Bem Estar. *

O quanto você concorda com a frase acima?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

18. Vou à Bem Estar para comprar presentes. *

O quanto você concorda com a frase acima?
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

19. Em relação à Bem Estar Móveis, o quão satisfeito você está com os seguintes aspectos *

Mark only one oval per row.

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Montagem do Produto	<input type="radio"/>				
Condições de Pagamento	<input type="radio"/>				
Possibilidade de levar produtos no condicional	<input type="radio"/>				
Variedade de Produtos	<input type="radio"/>				
Atendimento	<input type="radio"/>				
Design de Produtos	<input type="radio"/>				
Durabilidade dos produtos	<input type="radio"/>				
Localização	<input type="radio"/>				
Preço	<input type="radio"/>				
Facilidade de Estacionamento	<input type="radio"/>				
Entrega do Produto	<input type="radio"/>				
Layout da Loja	<input type="radio"/>				
Decoração da Loja	<input type="radio"/>				

Sugestões e percepções

Aqui você tem um espaço para deixar sugestões, elogios ou críticas para a Bem Estar Móveis

20. Sugestões e percepções

.....

.....

.....

.....

.....