



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

CAMPUS CERRO LARGO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VIVIANE MARKS

**PLANO DE MARKETING PARA A INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS ALFA
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

CERRO LARGO

2014

VIVIANE MARKS

**PLANO DE MARKETING PARA A INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS ALFA
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração com ênfase em Desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial da Universidade Federal da Fronteira Sul *Campus* Cerro Largo.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Dionéia Dalcin

CERRO LARGO

2014

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Marks, Viviane

Plano de Marketing para a Indústria de Óleos Vegetais
Alfa do Estado do Rio Grande do Sul/ Viviane Marks. --
2014.

100 f.:il.

Orientador: Dionéia Dalcin.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Cerro Largo, RS, 2014.

1. Marketing. 2. Reconhecimento da Marca. 3.
Indústria de Óleos Vegetais. 4. Estratégias. I. Dalcin,
Dionéia, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

VIVIANE MARKS

**PLANO DE MARKETING PARA A INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS ALFA
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração com ênfase em Desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial da Universidade Federal da Fronteira Sul *Campus* Cerro Largo.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Dionéia Dalcin

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Dr.^a. Dionéia Dalcin - UFFS

Prof.^a. Dr.^a. Monize Sâmara Visentini - UFFS

Prof.^o. Me. Fabrício Costa de Oliveira - UFFS

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a DEUS por tudo o que fez em minha vida, disponibilizando saúde, sabedoria e guiando-me nesta caminhada. Agradeço a minha Mãe, Rosani Marks, mulher guerreira que esteve ao meu lado em todos os momentos da minha vida, dando apoio e orando ao meu favor. Agradeço ao meu Pai de coração, Osmar Mayer, que em momentos de dificuldade sempre disponibilizou uma palavra de conforto. Ao meu irmãozinho, Lucas Mayer, que esteve ao meu lado mostrando um pedacinho do céu. Agradeço à Professora Dr^a. Dionéia Dalcin, por disponibilizar do seu tempo em me orientar, tendo papel fundamental para a realização deste trabalho; sendo que, em momentos de dúvida era a pessoa que me guiava para o caminho certo. Agradeço, em especial, a todos os meus amigos, que estiveram presentes nesta jornada, auxiliando-me principalmente com palavras de apoio e suas orações. Muito obrigada a todos.

“Entrega teu caminho ao Senhor; confia nele, e ele tudo fará.” (Salmos, 37:5)

RESUMO

Em decorrência da competitividade existente no mercado, as empresas devem ter preocupação em se manter atuantes, como também, destacar-se perante seus concorrentes. Com isso, as organizações devem aliar suas atividades com a elaboração de estratégias adequadas. Para esse fim, o marketing atua como uma ferramenta de grande utilidade, pois disponibiliza meios para que a elaboração de estratégias esteja de acordo com a realidade e necessidades da empresa. A utilização adequada do marketing proporciona às empresas diversos benefícios, cabendo a elas selecionar informações e técnicas precisas para atingir seus objetivos. Uma ferramenta muito utilizada pelas organizações remete-se ao plano de marketing, que disponibiliza as mesmas, uma visão mais ampla do ambiente em que está inserida e das oportunidades existentes. Sendo assim, o objetivo deste trabalho resulta na elaboração de um plano de marketing para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa do Estado do Rio Grande do Sul com um período de dois anos (2015-2016). A proposta do plano de marketing deste trabalho se dá por meio do modelo proposto por Las Casas (2011), buscando atender as reais necessidades da empresa como aumentar em 50% o reconhecimento da marca e 10% das vendas até o ano de 2016. Atenta-se para a inserção do marketing dentro da organização para que o mesmo atue como um papel de auxiliar a empresa a divulgar sua marca como também criar um relacionamento sólido com seus clientes e fornecedores.

Palavras-chave: Marketing. Reconhecimento da Marca. Indústria de Óleos Vegetais. Estratégias.

ABSTRACT

Due to the existing market competitiveness, companies must have concern remain active, but also stand out against their competitors. With this, organizations must align their activities with the development of appropriate strategies. To this end, the marketing acts as a very useful tool as it provides a means for the development of strategies is consistent with reality and needs of the company. The appropriate use of marketing gives companies several benefits, being the information they select and precise techniques to achieve their goals. A tool widely used by organizations to refer to the marketing plan, which provides the same, a broader view of the environment in which it operates and the opportunities available. Therefore, the aim of this work results in developing a marketing plan for the Vegetable Oil Industry Alfa of Rio Grande do Sul with a two-year period (2015-2016). The purpose of the marketing plan of this work is done through the proposed by Las Casas (2011) model, aiming to meet the real needs of the company as 50% increase in brand awareness and 10% of sales by the year 2016. Given treated to the inclusion of marketing within the organization so that it acts as a role to help the company promote its brand as well as create a solid relationship with your customers and suppliers.

Keywords: Marketing. Brand Recognition. Vegetable Oil Industry. Strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Etapas da administração estratégica e sua implementação	22
Figura 2- Seis passos do planejamento estratégico de marketing	24
Figura 3- Cinco forças competitivas de Porter para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa	56
Figura 4- Cadeia produtiva da Indústria de Óleos Vegetais Alfa	65
Figura 5- Organograma da Indústria de Óleos Vegetais Alfa	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Conteúdo do plano de Marketing conforme Westwood (1996)	29
Quadro 2- Conteúdo do Plano de Marketing conforme Las Casas	30
Quadro 3- Conteúdo do Plano de Marketing conforme Churchill Jr, Peter.....	31
Quadro 4- Conteúdo do Plano de Marketing conforme Kotler; Keller.....	32
Quadro 5- Conteúdo do Plano de Marketing conforme Nardis et al.	33
Quadro 6- Conteúdo Matriz SWOT	36
Quadro 7- Plano de Ação	39
Quadro 8- Informações do Concorrente 1	59
Quadro 9- Informações do Concorrente 2.....	60
Quadro 10- Comparação ente a Indústria de Óleos Vegetais Alfa e as suas concorrentes diretas.....	62
Quadro 11- Matriz SWOT para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa.....	69
Quadro 12- Plano de ação	79
Quadro 13- Projeção de Vendas e Lucros da Indústria de Óleos Vegetais Alfa	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 O MARKETING.....	18
2.1.1 Planejamento estratégico	20
2.1.1.1 Planejamento estratégico de marketing	23
2.2 PLANO DE MARKETING	25
2.3 ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING	28
2.3.1 Plano de marketing para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa	33
3 METODOLOGIA	40
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2 A INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS ALFA.....	41
3.3 COLETA DE DADOS	42
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	43
4. PLANO DE MARKETING	44
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	45
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS ALFA	47
4.2.1 Análise do macroambiente	47

4.2.2 Análise do microambiente.....	55
4.2.3 A organização.....	64
4.3 MATRIZ SWOT PARA A INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS ALFA.....	68
4.4 OBJETIVOS E METAS.....	72
4.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS ALFA	73
4.5.1 Estratégia de produto	74
4.5.2 Estratégia de preço	75
4.5.3 Estratégia de distribuição.....	76
4.5.4 Estratégia de promoção.....	77
4.6 PLANO DE AÇÃO	78
4.7 PROJEÇÃO DE VENDAS E LUCROS.....	82
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICES	96
APÊNDICE A - Termo de Consentimento de Entrevista	97
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Semiestruturada.....	98

1 INTRODUÇÃO

As empresas encontram-se inseridas em um ambiente competitivo e, para que se mantenham ativas nesse ambiente, é necessária a criação de estratégias sólidas, que as auxiliem a permanecer no mercado. Conforme Aaker (2012), o mercado está em constante mudança; essas mudanças afetam diretamente as estratégias elaboradas pelas empresas, ocorrendo, assim, a necessidade de criar estratégias desafiadoras que possam permanecer por mais tempo no ambiente organizacional. A cada dia as empresas lutam para sobreviver e marcar seu espaço no mercado competitivo, cabendo a elas criar estratégias que as beneficiem no meio, como também cativem seus clientes.

Sendo assim, Kotler e Keller (2006) apontam que, em muitos casos, o sucesso de uma empresa, seja na área financeira ou nas demais, dependerá da habilidade do marketing. Para Kotler e Armstrong (2007, p.4) marketing é “o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”. Além da criação de valores de troca entre a empresa e seus clientes, o marketing possui o papel de fornecer uma visão ampla do ambiente interno e, principalmente, do ambiente externo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Nesse sentido, Saraiva (2009) acrescenta que é fundamental que as empresas tenham em mãos um planejamento, sendo que ele dará rumo para suas atividades e, por consequência, auxiliará na realização dos seus objetivos. O marketing possui diversos elementos que auxiliam as organizações na execução de suas atividades, e um desses elementos é o plano de marketing, o qual possibilita uma visão ampla do meio em que a empresa está inserida. Lima e Carvalho (2011, p.164) apontam que “um plano de marketing deve identificar oportunidades de negócios mais promissores para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados”.

O presente trabalho versa sobre um estudo de caso da Indústria de Óleos Vegetais Alfa, que está localizada no Estado do Rio Grande do Sul, mais precisamente na microrregião de Cerro Largo/RS. Como a empresa atua há cinquenta e quatro anos no mercado e não possui um departamento de marketing

em seu setor administrativo, a proposta deste trabalho será a elaboração de um plano de marketing, para auxiliar nas suas atividades e nas estratégias competitivas da organização. Conforme aponta Aaker (2012, p. 17), “o grupo de marketing está na melhor posição para compreender os clientes, concorrentes, o mercado e os sub mercados, e as forças ambientais e tendências”. Assim, com a elaboração desse plano pretende-se auxiliar no direcionamento das atividades organizacionais, tais como a elaboração de estratégias para a permanência da empresa no ambiente competitivo.

Nesse contexto, o tema proposto para este trabalho remete-se à área de Marketing, mais precisamente à elaboração de um plano de marketing para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa, que é uma ferramenta essencial para a competitividade das organizações.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Grande parte das organizações vem utilizando o marketing de forma informal, ou até mesmo sendo pouco valorizado na execução das atividades empresariais. Cabe ressaltar que as constantes transformações que ocorrem no mercado exigem das organizações a utilização do marketing como uma ferramenta para se adaptar a essas mudanças. A formalização e utilização do marketing contribuem na execução das atividades, como também na elaboração de estratégias, auxiliando na competitividade e resultando no sucesso da empresa em relação a seus concorrentes.

A não utilização formal do marketing dentro da organização em estudo destaca-se como a problematização deste trabalho, sendo que a introdução do marketing será feita por meio da elaboração de um plano de marketing, para que possa haver uma análise de diversos fatores que podem comprometer a permanência da Indústria de Óleos Vegetais Alfa no mercado. Toaldo (2004) destaca que as forças ambientais promovem uma competitividade mundial, sendo que ela vem se intensificando com a globalização e, por consequência, o nível de competitividade que a empresa possui irá direcionar os resultados da organização.

Nesse sentido, as empresas estão inseridas em um ambiente competitivo e cabe a elas criarem estratégias para que permaneçam atuantes.

Dessa forma, o marketing possui um papel importante, pois disponibiliza diversas ferramentas úteis para as empresas, sendo uma delas o plano de marketing, que oferece uma visão mais ampla do mercado de atuação da organização. Panini e Dalfovo (2007, p.2) referem “que uma empresa com planejamento estratégico definido aliado a um plano de marketing pode adquirir benefícios, se diferenciar no mercado para um resultado de sucesso”. Sendo assim, o presente estudo busca apresentar um plano de marketing para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa aliando o mesmo como um fator que beneficie a sua competitividade. Desse modo, a problematização remete-se a compreender como a elaboração do plano de marketing pode beneficiar a referida indústria.

1.2 OBJETIVOS

Em uma pesquisa, os objetivos propostos possuem extrema importância para o que se deseja alcançar. Nesse sentido, Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.52) apontam que os objetivos determinam “o que o pesquisador quer atingir com a realização do trabalho de pesquisa. Objetivo é sinônimo de meta, fim. Os objetivos podem ser separados em Objetivos Gerais e Objetivos Específicos”.

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de marketing para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa, localizada no Estado do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a Indústria de Óleos Vegetais Alfa em estudo;
- b) Identificar o ambiente (micro e macro) da Indústria de Óleos Vegetais Alfa;
- c) Analisar o composto de marketing da Indústria de Óleos Vegetais Alfa;
- d) Elaborar as estratégias mercadológicas para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa;
- e) Elaborar o plano de ações e metas para a implantação do plano de marketing.

1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado¹ está cada vez mais competitivo², dessa forma as empresas devem ter a preocupação de se manter em atuação. Giacobbo (2012) destaca que os desafios existentes fazem com que as organizações reformulem suas estratégias competitivas, desenvolvendo, assim, ferramentas que as auxiliem no atendimento das expectativas do mercado, bem como nas de seus clientes, focando então na área do marketing, a qual facilitará a formulação de estratégias para a permanência no mercado competitivo.

Conforme dados do IBGE (2011), o número de empresas atuantes no município em que a empresa atua é de 244 unidades, sendo que a Indústria de Óleos Vegetais Alfa é a única que está ativa/atuando no ramo de óleos vegetais no município. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais

¹ “Construção social, como um espaço de interação e troca, regido por normas e regras (formais ou informais), onde são emitidos sinais (por exemplo, os preços) que influenciam as decisões dos atores envolvidos” (WAQUIL; MIELE; SCHULZ, 2010, p. 11).

² “A competitividade pode ser definida, de forma geral, como a capacidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica – de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios” (WOOD Jr; CALDAS, 2007, p. 70).

(2013), o número de empresas que realizam a extração do óleo vegetal, no Brasil, é de 66 empresas, totalizando 121 unidades industriais; no Estado do Rio Grande do Sul há 16 indústrias de óleos vegetais. Desse modo, cabe à empresa criar estratégias que a beneficiem e auxiliem na consolidação do mercado, ficando à frente de seus concorrentes, tanto no país quanto no Estado do Rio Grande do Sul. Nesse contexto, o marketing possui papel importante para auxiliar as empresas a se manterem competitivas no mercado, visto que o número de empresas existentes no país vem crescendo e a exigência por parte dos clientes é constante.

Conforme constatado na Indústria a ser pesquisada, ela não possui um departamento de marketing e/ou área de marketing formalizada. Assim, torna-se relevante apresentar à Indústria de Óleos Vegetais Alfa um plano de marketing, que possa contribuir na criação de vantagem competitiva, além de incentivar a inserção formal da área de marketing na Indústria, fazendo com que a empresa se conheça e possa conhecer melhor seu consumidor. Afinal, o marketing tem como filosofia empresarial a orientação estratégica ao mercado³.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Plano de Marketing para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa e a Conclusão. A parte introdutória busca apresentar de forma clara aspectos relevantes que contém o presente trabalho; já o referencial teórico faz um apanhado geral sobre a área do marketing, como também enfoca a estrutura do plano de marketing proposto para a empresa. A metodologia busca mostrar que o trabalho refere-se a um estudo de caso, apresentando as ferramentas utilizadas para a sua elaboração. O plano de marketing proposto para a empresa foi realizado de forma que se obtivessem informações sobre a organização, bem como sobre o

³ “O conceito de orientação para o mercado tem como elemento central o cliente, e as diversas correntes explicativas do conceito diferem apenas na ênfase dada a determinadas ações sobre o seu maior ou menor contributo para melhor satisfazer o cliente” (TELES, 2007, p. 16).

meio em que está inserida, com seus concorrentes, a fim de ser possível elaborar estratégias adequadas para ela. E, por fim, a conclusão faz um apanhado geral de informações relevantes sobre o que foi possível identificar, tanto na organização como na elaboração do plano de marketing.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na primeira seção é apresentada a conceituação do marketing e como ele possui um papel importante dentro das organizações. Nessa mesma seção ainda é introduzida à necessidade do planejamento estratégico como guia para a empresa, incluindo uma descrição do planejamento estratégico de marketing, que está aliado ao planejamento estratégico da empresa, pois auxilia na organização e execução das atividades. Na segunda seção é realizada a conceituação do plano de marketing, destacando-se a sua importância para as organizações. Logo após apresenta-se os tipos de planos, conforme alguns autores. Por fim, é apresentada a estrutura do plano de marketing, conforme Las Casas (2011), que será utilizado no estudo da Indústria de Óleos Vegetais do interior do Estado do Rio Grande do Sul.

2.1 O MARKETING

As empresas atuam no mercado com o intuito de vender seus bens ou serviços aos clientes. Assim, as estratégias são ferramentas para conseguir criar necessidades e desejos nos consumidores, elemento primordial do marketing. Conforme Kotler e Armstrong (2007), as pessoas geralmente definem o marketing com propaganda e venda, visto que todos os dias presenciaram tais ações. Assim, Kotler e Keller (2006, p.4) definem o Marketing como “a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”.

Marketing é a ciência que se fundamenta na identificação e interpretação de anseios do mercado para, posteriormente, atendê-los, satisfazendo as necessidades identificadas. O marketing é uma filosofia de gestão, que tem a função de atender não só as necessidades e desejos, mas também, os interesses das pessoas por meio do processo de troca. (ALMEIDA;SETTE, 2010, p.2).

Kotler e Armstrong (2007, p. 4) definem de forma resumida o marketing como o “processo pelo qual as empresas criam valor para seus clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”. Almeida e Sette (2010) ainda destacam que o marketing busca a identificação das necessidades do mercado, para que possa atender e satisfazer os desejos dos clientes.

Desse modo, ocorre a indispensabilidade das empresas elaborar estratégias para atender às necessidades dos clientes, como também para alcançar os objetivos da organização.

O marketing exerce um papel fundamental no planejamento estratégico de uma empresa de várias maneiras. Primeiro, proporciona uma *filosofia* direcionadora - a orientação de marketing - que sugere que a estratégia da empresa deve girar em torno da construção de relacionamentos lucrativos com importantes grupos de clientes. Depois, ele proporciona *informações* aos elaboradores do planejamento estratégico, ao ajudar identificar oportunidades de mercado atraentes e ao avaliar o potencial da empresa de obter vantagens delas. Por fim, em unidades de negócios individuais, elabora *estratégias* para atingir os objetivos da unidade. Uma vez estabelecidos esses objetivos, a tarefa do marketing é ajudar a unidade a executá-los de modo lucrativo. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 37).

Aaker (2012) relata que o principal papel atribuído ao marketing resume-se em orientar a análise estratégica da organização, sendo que os responsáveis pela área do marketing conseguem ter uma visão e contato direto com seus clientes, concorrentes e forças ambientais existentes, o que também possibilita realizar uma análise interna e externa da organização; sendo assim, o marketing assume o papel de direcionar a estratégia que beneficie o crescimento organizacional.

Cabe destacar que, aliado ao marketing, existe o composto de marketing ou 4 P's (produto, preço, praça e promoção), os mesmos são itens fundamentais de análise que necessitam de estratégias adequadas para atender às expectativas dos clientes e do mercado. No que se refere ao produto, ele deve atender às reais expectativas e necessidades dos consumidores; ocorrendo isso, o cliente é influenciado a adquirir o produto ofertado pela empresa, sendo que ela se sobressairá em relação aos seus concorrentes. No quesito preço, percebe-se que no mercado há uma diversificação de preço em relação ao mesmo produto, cabendo à empresa cativar seu cliente com estratégias relacionadas ao preço de seu produto

disponibilizado. O ponto de distribuição do produto (praça) tem papel de influência na sua aquisição, pois quanto maior for a facilidade de acesso ao produto em relação a seus concorrentes, a empresa terá maiores chances de venda. E, por fim, a promoção resulta na forma de comunicação da empresa com seus clientes, onde a mesma deve repassar para seus clientes o que ela está disponibilizando no mercado (CHURCHILL JR; PETER, 2010).

O marketing deve ser utilizado pelas organizações como uma ferramenta que as auxilie na obtenção de conhecimento referente ao seu produto ou serviços ofertados aos consumidores, procurando também identificar o que é demandado por parte dos clientes. No entanto, para que possa ser efetivado na organização há a necessidade de planejar; com isso, é importante a utilização do planejamento estratégico dentro da organização.

2.1.1 Planejamento estratégico

Uma organização deve estar à frente de seus concorrentes, para que não perca oportunidades de mercados e atraia cada vez mais clientes. Nesse sentido, Aaker (2012, p. 1) destaca que “hoje, todos os mercados são dinâmicos. A mudança está no ar em todos os lugares, e mudanças afetam a estratégia. Uma estratégia vencedora hoje pode prevalecer amanhã. Pode ser até mesmo irrelevante amanhã”. Percebe-se que o mercado está cada vez mais complexo, devido às diversas alterações que vêm ocorrendo com frequência; com isso, há a necessidade de criar estratégias desafiadoras, que possam ser implantadas pela organização e perdurem por um longo período de tempo (AAKER, 2012).

Nesse sentido, Silva et al. (2011, p. 17), demonstram que “a necessidade do planejamento advém do fato de as atividades humanas exigirem a utilização de recursos, tecnologia, processos e pessoas, coordenados de forma integrada, para que se atinjam resultados”. Da mesma forma, as organizações devem estar preparadas para elaborar planejamentos adequados às suas necessidades. Segundo Las Casas (2011), dentro das organizações o planejamento ocorre de duas maneiras: informal e formal. O formal é realizado pelos departamentos das

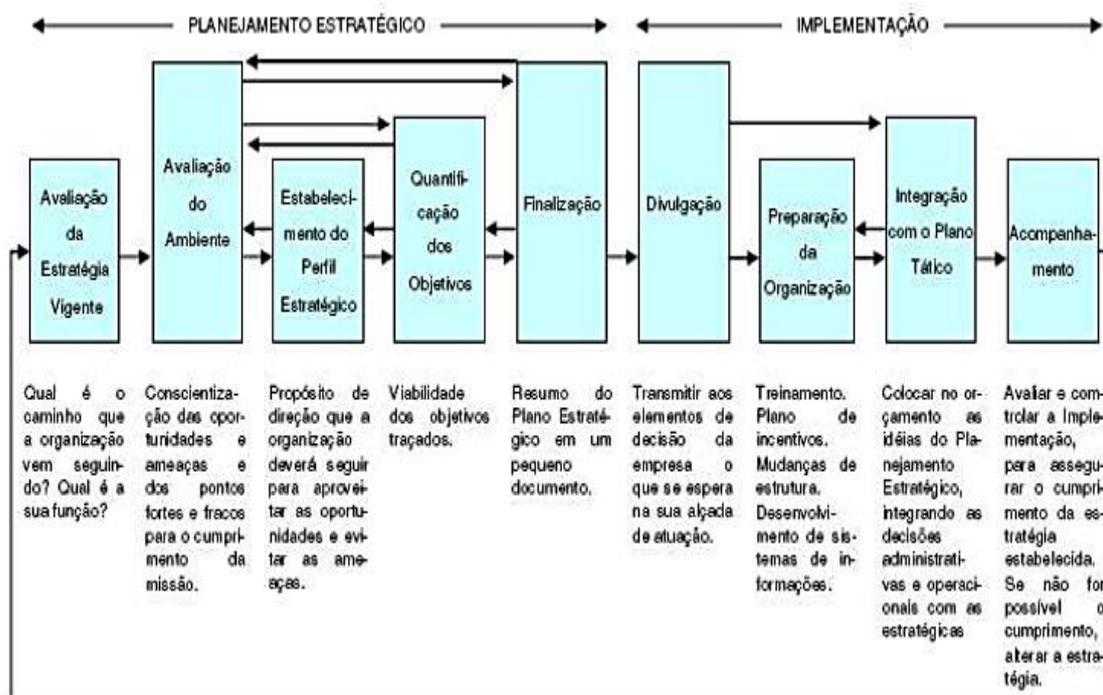
empresas, já o informal não estabelece técnicas para sua elaboração e alcance dos objetivos.

Para Silva et al. (2011), o planejamento estratégico baseia-se no gerenciamento da criação e adaptação dos objetivos existentes na empresa, permanecendo em um ambiente de mudanças e aproveitando as oportunidades que surgem.

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos, (FISCHMANN; ALMEIDA, 2011, p. 25).

Aaker(2012) destaca que os estrategistas, devem utilizar novos conceitos para elaborar estratégias, e devem desenvolver competências em torno de cinco tarefas de gestão, sendo elas: Análise estratégica; Inovação; Negócios variados; Criação de vantagens competitivas sustentáveis: com um mercado dinâmico; e Desenvolvimento de plataformas de crescimento. Conforme a Figura 1, de Fischmann e Almeida (2011) pode-se ter uma visualização mais detalhada das etapas do planejamento estratégico, bem como a sua funcionalidade para a execução das atividades das organizações.

Figura 1- Etapas da administração estratégica e sua implementação



Fonte: FISCHMANN e ALMEIDA (2011, p. 33).

Conforme a Figura 1 percebe-se que o planejamento estratégico está dividido em duas fases, a primeira refere-se a sua formulação, onde é avaliada a estratégia vigente e, por consequência, há uma avaliação do ambiente para que se estabeleça um perfil estratégico; sequencialmente haverá uma quantificação dos objetivos e, por fim, o plano estratégico deve ser formalizado. Na segunda fase ocorre a implantação do planejamento estratégico, com sua divulgação, reconhecendo também a necessidade dos recursos; por fim, deve-se garantir que sua implementação será efetuada, por meio da avaliação e controle.

Silva et al. (2011) destacam que o planejamento estratégico servirá para a organização como uma espécie de guia, direcionando as atividades, melhorando o desenvolvimento e resultando em sucesso. Kotler e Keller (2006) referem que o planejamento estratégico é essencial para que as atividades da organização sejam executadas de forma correta, e que ele age em três áreas-chaves: a primeira área refere-se ao gerenciamento dos negócios da organização como uma carteira de investimentos; a segunda remete à análise dos pontos fortes, precedido do

crescimento do mercado e a posição competitiva; e a terceira área é a aplicação de estratégias que auxiliem as empresas a atingir seus objetivos.

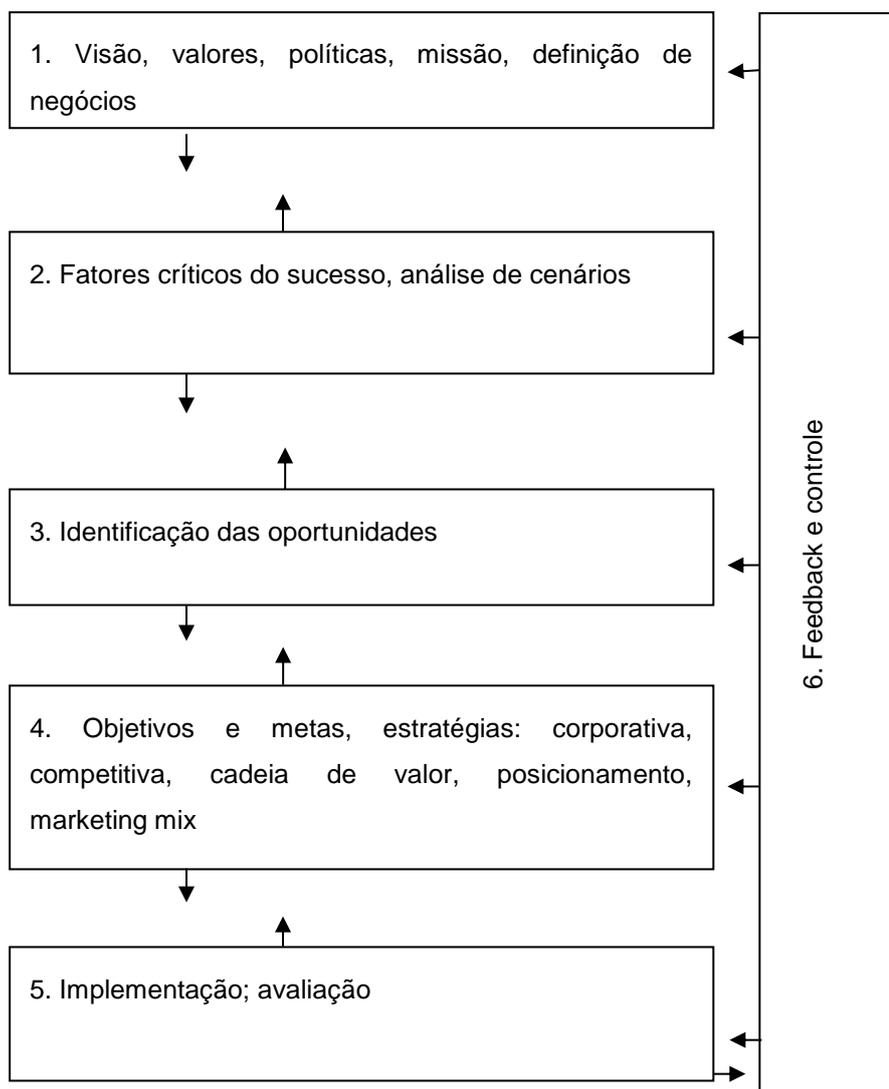
O planejamento estratégico é uma ferramenta guia para a organização, norteando a análise do ambiente organizacional da empresa. Assim, a utilização do mesmo para a área de marketing torna-se elemento importante na conquista e manutenção dos clientes e na busca por vantagem competitiva.

2.1.1.1 Planejamento estratégico de marketing

O controle e a execução das atividades de uma organização tornam-se mais fáceis quando se tem um planejamento das mesmas, é assim também na área de marketing. Por isso, conforme Silva et al. (2011), o planejamento estratégico de marketing tem o papel essencial na elaboração e execução das atividades empresariais, melhorando a visualização de todas as atividades, como também o direcionamento dos recursos necessários disponibilizados pelos gestores, além de conquistar os clientes e os mercados existentes. Desse modo, Kotler e Armstrong (2007, p. 44) descrevem que o “planejamento de marketing implica decidir quais estratégias de marketing ajudarão a empresa a atingir seus objetivos estratégicos gerais”.

Silva et al. (2011) estabelecem que o planejamento estratégico de marketing possui seis passos, conforme a Figura 2.

Figura 2- Seis passos do planejamento estratégico de marketing



Fonte: SILVA et al. (2011, p.20).

Na Figura 2 pode-se ter uma visualização detalhada dos seis passos para o planejamento estratégico de marketing. Na primeira etapa ocorrem à formulação da visão, valores, definição do negócio, pois são essenciais para uma empresa. Na segunda etapa ocorre a identificação do cenário existente; em seguida, na terceira fase, identificam-se as oportunidades existentes no meio em que a organização está inserida. Na quarta etapa formulam-se os objetivos, metas, posicionamento e o mix de marketing a ser utilizado. A penúltima etapa é baseada na implementação e avaliação, pontos fundamentais para o planejamento estratégico de marketing. Por

fim, a sexta etapa refere-se ao feedback com as demais etapas existentes, a troca de informações que é gerada.

Para Hildebrandt (2008), o planejamento estratégico de marketing remete-se ao planejamento estratégico elaborado pela organização, nesse caso os diversos departamentos existentes na organização terão em mãos planejamentos específicos de suas áreas, para que se possam alcançar os objetivos esperados. Silva et al. (2011) estabelecem o primeiro passo, com a elaboração da visão, valores, missão, políticas, e a definição do negócio. Com isso, os autores destacam que a visão é o que a empresa espera no futuro, sendo este o ponto inicial do planejamento estratégico; já os valores tratam das regras ou crenças estabelecidas pela empresa, sendo que devem ter o comprometimento de toda a organização. As políticas devem estar relacionadas com o público de interesse da organização. A missão se traduz no propósito empresarial e, por fim, a definição de negócio remete-se as suas capacidades produtivas, aliada com as oportunidades existentes no mercado.

Hildebrandt (2008) ainda destaca que o planejamento estratégico de marketing auxilia as empresas a desenvolver seus objetivos, como na utilização de ferramentas que criem um diferencial no mercado de atuação. A utilização dessa ferramenta, por meio do plano de marketing, poderá promover a organização, tornando-a mais competitiva e reconhecida pelos consumidores.

2.2 PLANO DE MARKETING

Sabe-se que a obtenção dos objetivos organizacionais depende da forma de gestão da empresa; nesse sentido, o plano de marketing auxilia na execução das atividades existentes. Segundo Las Casas (2011, p. 8), “o plano de marketing é, portanto, um plano que faz parte do plano estratégico abrangente de uma empresa”. Westwood (1996, p.12), apresenta o plano de marketing como um “documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços”.

O plano de marketing pode ser visto como uma comunicação organizada, documentada e formal, com as seguintes finalidades:

1. Explicar a situação da empresa (anterior, atual e futura);
2. Especificar as situações favoráveis e desfavoráveis presentes no ambiente externo e avaliar as potencialidades e as vulnerabilidades da empresa para lidar com aquelas situações, as quais podem representar ameaças ou oportunidades à empresa;
3. Estabelecer objetivos específicos;
4. Especificar as estratégias de marketing e os programas de ação necessários;
5. Indicar os responsáveis pela execução dos programas de ações do plano;
6. Estabelecer prazos para a execução dos programas, os orçamentos e especificar os instrumentos de controle (TOLEDO; CAMPOMAR; TOLEDO, 2006, p. 61).

Para Kotler e Keller (2006), o plano de marketing atua em dois níveis, o estratégico e o tático, sendo que o estratégico auxilia na análise das oportunidades de mercado e o tático dará melhor visão sobre o produto, como também a sua comercialização. Conforme Toledo, Campomar e Toledo (2006), a elaboração do plano de marketing deverá integrar todas as áreas funcionais da organização, devido à necessidade de obter informações de cada área específica, como também a formulação dos objetivos, aumentando assim a qualidade e os resultados esperados por toda a empresa. Las Casas (2011) afirma que todos os departamentos existentes nas organizações são afetados pelo plano de marketing, pois devem fazer parte da sua elaboração, criando estratégias que auxiliem no alcance dos objetivos, sendo que deverá ter subplanos, para que ocorra uma melhor funcionalidade das atividades propostas nas diversas áreas organizacionais.

O plano de marketing, conforme Borges (2010) é à base de todas as atividades a serem executadas pelo planejamento estratégico e uma ferramenta importante a ser utilizada pela administração.

O plano de marketing, depois de elaborado, torna-se uma das partes mais importantes do planejamento estratégico global da empresa e revela aos diretores e a toda alta administração os planos mais específicos e detalhados da empresa. O plano de marketing localiza-se em uma área intermediária entre o objetivo amplo de um plano de negócios e o restrito a cada ferramenta de marketing. (BORGES, 2010, p. 16).

Nesse sentido, Toledo, Campomar e Toledo (2006) ressaltam que a elaboração do plano de marketing não resultará num produto final, mas sim em uma ferramenta que auxilia a empresa na elaboração de estratégias para permanecer em um ambiente que está em constante mudança. Há, nesse caso, uma necessidade de verificação e avaliação desse plano, sendo ajustável em seu período de utilização.

Segundo Las Casas (2011), o plano de marketing possui um papel de extrema importância para as organizações, pois auxilia a organização a direcionar seus esforços, como também há um detalhamento das atividades necessárias para alcançar objetivos propostos pela empresa; com o plano ela pode aprimorar a inovação e criatividade necessária para se manterem no ambiente competitivo.

Las Casas (2011) destaca que com o plano de marketing há maior facilidade de realizar análises e comparações para identificar se os objetivos estão sendo alcançados de forma correta.

O plano de marketing serve também para desempenhar uma função informativa. Pode ser utilizado para coordenar as atividades dos diversos departamentos da empresa, forçando-os a agir de forma sinérgica, informar os gerentes e demais integrantes da alta administração sobre o desempenho das atividades do departamento de marketing e, pode também, servir para manter um registro histórico para nutrir os arquivos da organização (BORGES, 2010, p. 15).

Segundo Toledo, Campomar e Toledo (2006) há diversos modelos de plano de marketing. Sendo assim, Kotler e Keller (2006) destacam que o modelo do plano de marketing pode variar conforme as características e necessidades da empresa. Já Las Casas (2011) destaca que as informações básicas de um plano de marketing são em geral sobre o mercado, seus consumidores, investimentos e os próprios programas de marketing. Nesse sentido, Nardis et al. (2010) apontam que, em geral, os planos de marketing existentes devem fazer uma análise da condição em que o mercado se encontra; nessa análise são identificados fatores que podem afetar a empresa, medindo assim esforços da organização para agregar valor, como também alcançar objetivos propostos. Westwood (1996) descreve que a utilização do plano de marketing auxilia a empresa a alocar seus recursos e estratégias de forma

adequada, com isso ele é um documento formal que possibilita esta visualização e aplicação de estratégias.

Há diversos modelos de plano de marketing que podem ser utilizado pelas organizações, sendo que o mesmo deverá atender as expectativas da organização. Deste modo, apresentam-se na seção seguinte alguns modelos de plano de marketing.

2.3 ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING

Dentre os vários modelos estruturais de planos de marketing tem-se a apresentação dos seguintes autores: Westwood (1996); Las Casas (2011); Churchill Jr e Peter (2010); Kotler e Keller (2006), e Nardis et al. (2010).

a) Plano de marketing proposto por Westwood (1996)

Pode-se visualizar no Quadro 1 que a estrutura proposta por Westwood (1996) realiza uma breve contextualização sobre a empresa, sendo que este tópico está relacionado ao sumário; já a introdução faz jus ao que conterà o plano. Depois há uma verificação da atual situação da empresa, onde se utilizam dados referentes a vendas, mercados estratégicos, produtos e áreas-chave dentro da organização.

Após a análise detalhada desses pontos o gestor busca a elaboração de objetivos e estratégias de marketing que auxiliarão a empresa a alcançar suas metas propostas, não podendo deixar de fora a verificação de prazos e custos necessários para o plano; com isso surge a necessidade de demonstrar os resultados e fazer o seu controle. Por fim, o autor propõe a necessidade de verificação e atualização do plano de marketing por parte de seus responsáveis.

Quadro 1- Conteúdo do plano de Marketing conforme Westwood (1996)

Westwood (1996)
<ul style="list-style-type: none"> • Sumário • Introdução • Análise da situação <ul style="list-style-type: none"> -Vendas -Revisão de mercados estratégicos -Revisão dos produtos-chave -Revisão das áreas-chave de vendas • Objetivos de marketing • Estratégias de marketing • Prazos, Custos, Responsabilidades • Orçamentos • Demonstrativos de Resultados • Controles • Processos de Atualização

Fonte: Adaptado de WESTWOOD (1996).

b) Plano de marketing proposto por Las Casas (2011)

Las Casas (2011) apresenta que há vários modelos de plano de marketing propostos, mas neste caso, o modelo exposto baseia-se em uma forma mais simplificada, ocorrendo uma análise de fatores relevantes e importantes para a organização. A estrutura básica do plano proposta pelo autor pode ser visualizada no Quadro 2.

Essa estrutura de plano contém uma análise tanto do ambiente interno como do ambiente externo, sendo que essas informações adquiridas serão utilizadas nas próximas etapas, como também para a elaboração de estratégias adequadas. Já a análise ambiental deve ter atenção especial, pois irá direcionar as etapas seguintes da elaboração do plano, onde devem constar informações que serão pontos-chave para as próximas seções, como o plano de ações e a projeção de vendas e lucros. Este modelo de plano será apresentado detalhadamente na seção 2.3.1.

Quadro 2- Conteúdo do Plano de Marketing conforme Las Casas

Las Casas (2011)
<ul style="list-style-type: none">• Análise Ambiental<ul style="list-style-type: none">-Ameaças e Oportunidades-Pontos Fortes e Fracos• Objetivos• Estratégias de Marketing• Plano de Ação• Projeção de Vendas e Lucros

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

c) Plano de marketing proposto por Churchill Jr e Peter (2010)

Para Churchill Jr e Peter (2010, p. 101), o plano de marketing “bem feito ajuda os membros do departamento de marketing a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados e a observar e tirar o melhor proveito das oportunidades no mercado”. A estrutura do plano de marketing proposta pelos autores é apresentada no Quadro 3.

Identifica-se que este plano proposto pelos autores busca avaliar o plano estratégico existente na organização, semelhante aos outros planos citados anteriormente, sendo que neste os pontos analisados referem-se aos objetivos e missão organizacional, que devem estar de acordo com a realidade e expectativas da organização. Nesta preposta de plano também é efetuada a análise ambiental, bem como o desenvolvimento de objetivos e estratégias de marketing, devendo envolver o mercado-alvo e a avaliação dos custos. Por fim, determina-se a controlar os custos e benefícios financeiros gerados pelo plano.

Quadro 3- Conteúdo do Plano de Marketing conforme Churchill Jr e Peter

Churchill Jr, Peter (2010)
<ul style="list-style-type: none">• Exame do plano estratégico organizacional• Condução de uma análise ambiental• Desenvolvimento de objetivos e estratégias de marketing• Determinação dos custos e benefícios financeiros

Fonte: Adaptado de CHURCHILL JR, PETER (2010).

d) Plano de marketing proposto por Kotler e Keller (2006)

Kotler e Keller (2006) referem que os gerentes responsáveis pelo marketing utilizam o plano de marketing para adequar suas atividades e metas a serem alcançadas. No Quadro 4 é explanada a estrutura básica deste plano de marketing.

Verifica-se inicialmente que o plano de marketing possui uma contextualização do que se pretende realizar, oportunizando sua compreensão. Em seguida, examinam-se o ambiente interno e externo em que a organização está inserida, buscando informações relevantes ao plano, como custos, situação atual do mercado de atuação, entre outras. Na etapa da estratégia de marketing busca-se criar estratégias que estejam vinculadas a outras áreas da empresa, alcançando assim objetivos em comum a que venham somar na organização.

Ocorre também a necessidade de relatar custos que fazem parte das atividades organizacionais, que almejam o alcance de metas positivas à organização. Por fim, necessita-se monitorar as etapas para a execução do plano, pois assim pode-se ter a visualização do seu andamento e de possíveis alterações necessárias para alcançar os resultados esperados pela empresa.

Quadro 4- Conteúdo do Plano de Marketing conforme Kotler e Keller

Kotler e Keller (2006)
<ul style="list-style-type: none">• Resumo executivo e sumário• Análise da situação• Estratégia de marketing• Projeções financeiras• Controles

Fonte: Adaptado de KOTLER; KELLER (2006).

e) Plano de marketing proposta por Nardis et al. (2010)

Para Nardis et al. (2010), o plano de marketing possui o papel de direcionar os esforços da organização, como também adequar a transferência de responsabilidade para que as metas propostas sejam alcançadas e sejam satisfatórias.

A estrutura proposta por Nardis et al. (2010) se detém na análise ambiental da empresa, tanto interna como externa, surgindo a necessidade de verificar a situação atual que está sendo vivenciada. Com a verificação da situação da organização ocorre à elaboração dos objetivos almejados, sejam financeiros, de vendas, entre outros. Para que se alcancem os objetivos há necessidade de se criar estratégias para que tal ação ocorra com êxito; deve-se ter em mente que essas estratégias, no decorrer do plano, podem ter pequenos ajustes necessários.

A fase de implementação busca pôr em prática tudo aquilo que foi planejado, mas ocorrem verificações, tanto financeiras como do andamento do plano, sendo que os gerentes buscam alcançar suas metas propostas inicialmente com grande êxito. Estas etapas podem ser visualizadas no Quadro 5.

Quadro 5- Conteúdo do Plano de Marketing conforme Nardis et al.

Nardis et al.(2010)
<ul style="list-style-type: none"> • Análises • Situação atual do mercado • Objetivos • Estratégias • Implementação • Resumos • Páginas de apresentação

Fonte: Adaptado de NARDIS et al. (2010).

Percebe-se que os planos de marketing apresentados anteriormente possuem algumas semelhanças, como por exemplo, a realização da análise ambiental da empresa, que está presente em todos os planos. Esse fator possui grande importância, pois disponibiliza informações referentes ao ambiente externo e interno da organização, e essas informações serão como uma espécie de guia para as demais etapas do plano de marketing. Dessa forma, a análise detalhada do ambiente auxilia na geração de estratégias adequadas. Visualiza-se que os modelos apresentados anteriormente possuem semelhanças e diferenças em suas estruturas, sendo que cada um deles busca detalhar algum ponto específico, seja na análise ambiental, na formulação dos objetivos e estratégias, ou até mesmo na avaliação dos recursos que serão necessários.

Na próxima seção será explanado o plano de marketing a ser utilizado para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa, sendo que o modelo proposto atende às expectativas da empresa, devido ao local em que está inserida. O modelo proposto baseia-se na obra de Las Casas (2011).

2.3.1 Plano de marketing para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa

Conforme apresentado anteriormente, há diversos modelos de planos de marketing, que possuem semelhanças e diferenças, buscando atender à análise completa do ambiente empresarial em que a organização está inserida e do

composto de marketing, criando estratégias adequadas para a empresa sobreviver em um mercado competitivo. No caso da Indústria de Óleos Vegetais do interior do Estado do Rio Grande do Sul, o modelo a ser utilizado para a elaboração do seu plano de marketing é o de Las Casas (2011), o qual atende às necessidades da empresa, pois ela está inserida em uma região onde seus concorrentes não estão tão próximos, e Las Casas (2011) propõe um plano mais simplificado do que os demais autores citados. Com a utilização desse plano será possível obter resultados significativos em sua aplicação na empresa. Dessa forma, o plano de marketing elaborado por Las Casas (2011) é composto pelas etapas a seguir descritas.

a) Análise do Ambiente:

A primeira etapa do plano de marketing é a realização da análise ambiental (ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos). Nesse sentido, a empresa deve procurar informações externas e internas que auxiliem e beneficiem na elaboração das estratégias.

Sendo assim, as ameaças podem ser identificadas como um fator prejudicial ao desempenho da organização, já as oportunidades se refletem em fatores que geram benefícios para a empresa. Nesse contexto, essas duas variáveis serão identificadas por meio de uma análise do ambiente externo da organização (LAS CASAS, 2011).

O ambiente externo é formado por diversos fatores, sendo que Las Casas (2011) os identifica como: culturais, demográficos, políticos, legais, ambientais, tecnológicos, econômicos, consumidores, concorrência e sociais. Uma oportunidade identificada por uma empresa pode se tornar uma ameaça para outra, e vice-versa, tudo isso dependerá do contexto em que a empresa está inserida e qual objetivo deseja alcançar. Ocorre então a necessidade de verificar e identificar possíveis ameaças e oportunidades existentes nos fatores externos à organização, para que assim sejam formuladas estratégias adequadas ao seu contexto. Las Casas (2011) recomenda às empresas a criação de um sistema de informação que deve conter informações atualizadas e verídicas sobre os fatores externos, que as auxiliará na identificação das oportunidades e ameaças.

Contudo, caberá à empresa realizar adequadamente a identificação de quais são as oportunidades e ameaças existentes em seu contexto e, por consequência, elaborar estratégias adequadas que permaneçam consolidadas no ambiente de constantes transformações, que estão interligadas aos fatores externos.

Após a realização da análise do ambiente externo da empresa há a necessidade de identificar seus pontos fortes e pontos fracos; com isso, utiliza-se a análise ambiental interna da organização, como também a obtenção de informações sobre seus concorrentes. Referente aos pontos fortes trata-se das vantagens competitivas que a organização possui em relação ao seu concorrente; já os pontos fracos remetem-se a fatores que influenciam a empresa de forma negativa a sua capacidade, neste caso o concorrente estará à frente da empresa (LAS CASAS, 2011).

Para realizar a análise dos pontos fortes e fracos, Las Casas (2011) destaca que esta análise dependerá do contexto em que a empresa está inserida e o que almeja alcançar, com isso identifica alguns fatores que devem ser levados em consideração, como marketing e distribuição; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; produção e administração de operações; recursos pessoais e corporativos; e finanças e contabilidade. Outra forma de análise citada pelo autor, e que se remete aos concorrentes, é a identificação dos concorrentes diretos e indiretos, identificando os principais pontos, como situação financeira; posicionamento; preços; propaganda; entre outros.

Com a realização da análise da concorrência, a empresa possui maiores chances de identificar seus pontos fortes e fracos e criar estratégias adequadas para implantar na organização. Se preferível, a empresa pode deixar de lado a participação dos concorrentes, realizando somente uma autoanálise, conseguindo assim identificar seus pontos fortes e fracos; nesse caso, necessita de uma análise detalhada de sua capacidade. Com a análise dos pontos fortes e fracos ocorre maior facilidade de criação de estratégias, com adequação ao mercado.

Uma ferramenta muito utilizada para realizar a análise externa e interna da organização é a matriz SWOT⁴. Las Casas (2011) destaca que na matriz SWOT há quatro células, onde as forças são combinadas com as oportunidades, e por consequência com as fraquezas, sendo que estas variáveis serão avaliadas conjuntamente, resultando na criação de estratégias. A estrutura da matriz SWOT pode ser visualizada no Quadro 6.

Quadro 6- Conteúdo Matriz SWOT

Forças	Oportunidades
Fraquezas	Ameaças

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

A matriz SWOT é formada por quatro quadrantes, sendo que os mesmos buscam analisar as potencialidades de empresa bem como a sua fraqueza utilizando tanto o ambiente em que a empresa está inserida como uma comparação de seus concorrentes. Outro aspecto se refere às oportunidades existentes como também, as ameaças que há no meio de atuação da empresa. Desta forma, a organização elabora estratégias que venham ao encontro da análise realizada pela matriz SWOT.

b) Formulação de Objetivos:

Após a realização da análise ambiental, Las Casas (2011) indica que a segunda etapa do plano baseia-se na formulação de objetivos, sendo algo que a organização deseja atingir. Com isso, há a necessidade de se estabelecer a missão da empresa, pois ela é a razão e função da sua existência. Após, deve-se elaborar

⁴ Kotler; Keller (2006) denominam a matriz SWOT como uma peça chave para realizar o monitoramento do ambiente externo e ambiente interno, identificando assim as ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos.

os objetivos, baseados na missão organizacional; para que não fujam da funcionalidade e existência da empresa, esses objetivos devem ser quantitativos e qualitativos. Os objetivos quantitativos resultam em números ou percentuais, um exemplo pode ser aumentar as vendas ou até mesmo diminuir os custos. Já os objetivos qualitativos referem-se a uma qualidade desejada pela organização. Além disso, os objetivos devem estar alinhados com a análise ambiental realizada, pois nos pontos fortes e fracos, nas ameaças e oportunidades, pode se encontrar objetivos de grande relevância para a organização. Segundo Las Casas (2011, p. 82), “um objetivo de marketing estará frequentemente relacionado com o produto e seus mercados e também com o aspecto tático do composto mercadológico”. Desse modo, os objetivos auxiliam nas estratégias a serem designadas para beneficiar a organização.

c) Criação das Estratégias de Marketing:

A terceira etapa do plano é o estabelecimento das estratégias⁵ de marketing; neste ponto são definidas as atividades necessárias para alcançar os objetivos propostos. Os objetivos a serem elaborados deverão estar alinhados com o composto de marketing (preço, produto, praça e promoção), como citado na seção anterior, sendo necessária a análise e elaboração de estratégias adequadas para que a organização se sobressaia em relação a seus concorrentes.

O primeiro passo desta etapa é a determinação do mercado alvo, onde a empresa destina seus esforços para atender clientes específicos, ou um público-alvo. As organizações não conseguem atender a todos os clientes existentes no mercado e muitas vezes o esforço da organização é em vão para tal fim, pois certos clientes não demandam tais produtos ofertados pela empresa; por isso, cabe a ela destinar seus esforços para um determinado público alvo (LAS CASAS, 2011).

Las Casas (2011) aponta que o foco no público-alvo pode ocorrer de diversas formas, mas o direcionamento desses esforços por parte da organização deve atender à necessidade do consumidor. Nesse sentido, a caracterização do público

⁵ Para Toaldo (2004, p.26) “uma estratégia precisa de coordenação, garantindo que toda a organização esteja unida para atingir os mesmos fins”.

que a empresa deseja atingir pode ser agrupada a partir da proximidade de características semelhantes e que envolvam tais aspectos: características geográficas; variáveis demográfico-socioeconômicas; variáveis psicográficas; aspectos relacionados com o produto; variáveis comportamentais; tamanho; região; e usuário do produto.

Na sequência, deve-se identificar o posicionamento, onde a empresa verifica como é a percepção dos clientes em relação a sua marca/produto. Com isso, a organização deverá verificar o que está sendo ofertado no mercado, comparando o próprio posicionamento e o de seus concorrentes. Verificam-se também os atributos mais relevantes admitidos pelos consumidores, o que será determinado por uma série de fatores valorizados pelos consumidores.

Logo após, elaboram-se as estratégias do composto de marketing, que utilizam como base a análise ambiental (ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos), para que possam atingir a posição desejada pela organização. Neste caso, incluem-se as alternativas táticas do produto, que levam em consideração as possíveis mudanças a serem realizadas para atender às necessidades do mercado. Referente ao ciclo de vida do produto, a empresa deve criar estratégias para as diversas fases do produto (introdução, crescimento, maturidade e declínio), para que o mesmo não seja eliminado do mercado.

No plano há também a estratégia segundo a posição do mercado, que verifica a posição em que a empresa está em relação ao concorrente, sendo que ela deve estar preparada para futuros ataques de seus concorrentes e, nesse caso, as estratégias devem estar em torno do composto de marketing. Na segmentação geográfica haverá a obtenção de informações do meio em que a empresa está inserida ou deseja ingressar. Já na estratégia de tempo deverá ter uma atenção especial para o momento e o período de aplicação da estratégia, pois alguns períodos podem ser favoráveis ou desfavoráveis à empresa.

E por fim, utiliza-se a estratégia segundo a relação produto e mercado, onde a empresa pode disponibilizar o mesmo produto no mesmo mercado, ou mesmo produto e um novo mercado, e mesmo mercado e um novo produto; a estratégia a ser adotada dependerá da situação em que a empresa estiver ou desejar atuar (LAS CASAS, 2011).

d) Plano de Ação:

Na quarta etapa há a elaboração do plano de ação, que conforme Las Casas (2011, p. 102), “corresponde às atividades operacionais de uma empresa”. Neste caso há um detalhamento das atividades a serem desenvolvidas, como também a identificação dos participantes para executar o plano e os recursos necessários. O plano de ação deverá conter todas as etapas, para que se desenvolvam as estratégias de marketing conforme as suas necessidades. Para melhor visualização será apresentado o modelo de plano de ação no Quadro 7.

Quadro 7- Plano de Ação

Atividades	Período	Encarregado	Orçamento

Fonte: LAS CASAS (2011, p.103)

Conforme o quadro apresentado acima verifica-se que há a necessidade de descrever todas as atividades para a estratégia de marketing, bem como o período em que será realizado o plano, seus responsáveis e os valores que serão necessários para a sua efetuação.

e) Orçamento:

A última etapa do plano de marketing é a elaboração de um orçamento para que haja o controle e execução do plano de marketing, pois para a execução do plano são necessários recursos. Há a necessidade dos setores existentes na empresa trocar informações, pois assim o plano torna-se ajustado e terá seus objetivos alcançados, devido à participação das outras áreas.

O plano a ser implantado deve ser claro e apresentado para as demais áreas da empresa, para que todos possam ter conhecimento e participação na sua execução. Sendo assim, o plano torna-se uma ferramenta de grande aplicação para

a organização, devido à utilização de uma análise ambiental tanto interna como externa da empresa, possibilitando a criação de estratégias adequadas na busca do alcance dos objetivos propostos inicialmente, gerando assim bons resultados.

3 METODOLOGIA

A metodologia possui papel importante para dar sustentação ao trabalho proposto. Com ela pode-se ter uma visualização mais detalhada de como os objetivos propostos serão alcançados, e quais os instrumentos serão utilizados para obter as informações e analisar os dados obtidos.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A natureza do presente estudo refere-se à pesquisa aplicada e descritiva⁶. Kauark, Manhães e Medeiros (2010) descrevem esse tipo de pesquisa como geradora de conhecimento por meio da aplicação prática do seu entendimento, buscando a solução dos problemas.

O trabalho proposto refere-se a um estudo de caso a ser realizado na Indústria de Óleos Vegetais Alfa, do interior do Estado do Rio Grande do Sul. Gonsalves (2007, p.69) define o estudo de caso como “o tipo de pesquisa que privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno”. Já Kauark, Manhães e Medeiros (2010) apontam que o estudo de caso busca focar-se em um objeto, para que assim haja um maior detalhamento de informações e conhecimentos.

Por tratar-se de um estudo de caso, a abordagem do estudo encaixa-se como pesquisa qualitativa, obtendo assim informações sobre a empresa. Segundo

⁶ Conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a pesquisa descritiva busca descrever as características existentes de uma população em estudo.

Gonsalves (2007, p. 69), a pesquisa qualitativa “preocupou-se com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão às suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem hermenêutica”.

Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e o seu significado são os focos principais de abordagem. (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p.26).

3.2 A INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS ALFA

A Indústria de Óleos Vegetais Alfa, do interior do Estado do Rio Grande do Sul, foi fundada no ano de 1960 por quatro irmãos; a sua localização está no interior do estado, mais precisamente na microrregião de Cerro Largo/RS. Primeiramente suas atividades baseavam-se na extração do óleo da linhaça, cultura predominante da região na época. Posteriormente houve a expansão da cultura da soja, investindo assim em uma nova planta industrial para a extração de óleo vegetal. Com o passar dos anos a indústria buscou a diversificação das suas atividades, extraíndo óleo de outras culturas, como canola e girassol.

A missão proposta pela organização baseia-se em buscar o desenvolvimento empresarial e social por meio de apoio, pesquisa e incentivo no desenvolvimento de novas alternativas de culturas em oleaginosas, oferecendo aos produtores e ao mercado alternativas viáveis de diversificação. Seus valores permeiam em: Parcerias; Confiabilidade; Ética e Respeito.

A indústria conta com o parque industrial e a administração localizada no noroeste do estado. Perfaz uma área de 10 hectares e mais de 30.000 m² de área construída, possuindo quatro plantas industriais, sendo três delas destinadas à

extração de óleo vegetal e uma planta de desativação de soja. Para reduzir custos, conta com uma hidrelétrica que gera 30% do consumo de energia.

A Indústria de Óleos Vegetais Alfa possui filiais, todas localizadas no estado, sendo que têm como função realizar a compra, armazenamento e logística das matérias-primas.

Cabe destacar que a indústria estudada possui um quadro de funcionário de 280 colaboradores, distribuídos entre a matriz e as filiais. Conforme o SEBRAE (2014), uma indústria que possui um quadro de 281 funcionários enquadra-se como uma indústria de porte médio.

3.3 COLETA DE DADOS

Primeiramente, para que haja a coleta de dados na Indústria de Óleos Vegetais Alfa, haverá a formulação de um Termo de Consentimento para uso dos dados obtidos no estudo, conforme o Apêndice A. Com isso, a coleta de dados utilizará como ferramenta uma entrevista semiestruturada, a fim de obter as informações necessárias diretamente com o entrevistado; para auxiliar na coleta de informações a entrevista será gravada e descrita posteriormente, para a análise dos dados. A entrevista será aplicada nos meses de agosto e setembro. Ressalta-se que essas informações serão coletadas em um período de convivência na organização, sendo esse período o de estágio obrigatório. O entrevistado será um funcionário da empresa que trabalha na área administrativa e que possui conhecimento das diversas áreas da empresa.

A utilização da entrevista baseia-se na obtenção de dados primários, sendo necessário que se tenha em mãos um roteiro pré-estabelecido do que se deseja saber. Nesse sentido, há entrevistas com caráter exploratório, onde se pode entrar em contextos que não estão explícitos no relatório estabelecido; há também entrevistas de caráter de coleta de informações, que devem seguir o roteiro estabelecido. Outro ponto de destaque na entrevista remete-se ao tipo: direta ou indireta; no tipo direto ocorre a presença do entrevistado e do entrevistador, obtendo as informações diretamente; no tipo indireto as informações são obtidas através de

recursos (internet, telefone, entre outros), (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

O conteúdo proposto para a entrevista semiestruturada⁷ remete informações a serem obtidas para a elaboração do plano de marketing, conforme o Apêndice B. De forma geral, a entrevista proposta terá como estrutura básica obter informações sobre a empresa, como a mesma elabora suas estratégias, informações sobre o ambiente interno e externo, informações sobre seus concorrentes, as possíveis ameaças e oportunidades, seus pontos fortes e fracos, entre outros.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a obtenção de informações foi realizada uma entrevista semiestruturada; para que não se perdessem informações, ela foi gravada e posteriormente transcrita. Os dados obtidos foram utilizados para a elaboração do plano de marketing para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa. Para a elaboração do plano de marketing utilizou-se o modelo de Las Casas (2011), conforme apresentado no item 2.3.1.

⁷ A entrevista semiestruturada, também conhecida como exploratória, busca coletar informações que necessariamente não estão no formulário pré-determinado, onde é permitido coletar informações adicionais (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO

4. PLANO DE MARKETING
INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS ALFA

CERRO LARGO

2014

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de marketing remete-se para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa, tendo um período de execução de dois anos (2015-2016). A empresa está localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul, atuando no setor de industrialização de óleo vegetal e na comercialização de produtos provenientes da agricultura, como por exemplo, cereais. Percebe-se que o segmento de extração de óleo e comercialização de cereais possui papel importante na indústria de alimentos, onde os produtos são comercializados internamente no Brasil e exportados para diversos países do mundo, potencializando assim a economia do país (JACINTO; LOPES; DENKER, 2010).

A Indústria de Óleos Vegetais Alfa foi fundada em 1960, tendo como fundadores quatro irmãos. Suas atividades industriais tiveram início com a extração do óleo de linhaça, cultura predominante na região nesse período; em seguida passou a extrair óleo da cultura da soja, motivada pela implantação e expansão dessa cultura na região. Devido a este fato, efetuou investimentos na construção de uma nova planta industrial, para que as atividades pudessem ser executadas.

Nos anos posteriores, a empresa buscou a diversificação no mercado, investindo assim na extração de óleo em culturas diferenciadas, como a canola e o girassol. Observa-se que a busca pela diversificação, por parte da empresa, gerou a ampliação dos produtos ofertados no mercado; além da extração de óleo, a empresa realiza a elaboração de farelos. Atualmente está trabalhando na produção de óleos de cozinha de soja refinado e óleo de canola refinado; trabalha também com a linha de farelo e produção de óleos das seguintes culturas: soja, canola, linhaça e girassol.

A empresa está estruturada da seguinte maneira: sua sede administrativa e seu parque industrial estão localizados no mesmo perímetro, para que assim fluam melhor as atividades e seu gerenciamento; a sede administrativa e o parque industrial contam com uma área de 10 hectares e mais de 30.000 m² de área construída. Atualmente a Indústria de Óleos Vegetais Alfa possui sete filiais implantadas nas cidades vizinhas. Sua administração atualmente é formada por

integrantes da família. Ressalta-se que desde o surgimento da empresa é priorizada a característica de empresa familiar.

A presente gerência da empresa busca o reconhecimento da marca da Indústria de Óleos Vegetais Alfa, principalmente no meio em que está inserida. Jacinto, Lopes e Denker (2010) apontam que a região Sul do país, possui grande potencialidade na produção de grãos, tornando assim favorável o desenvolvimento desse tipo de indústria.

Para que seus clientes e público geral tenham a percepção da empresa, a mesma prioriza a sua missão, visão e valores.

Missão: Buscar o desenvolvimento empresarial e social, por meio de apoio, pesquisas e incentivo no desenvolvimento de novas alternativas de culturas de oleaginosas, oferecendo aos produtores e ao mercado alternativas viáveis de diversificação.

Valores: Parceria; Confiabilidade; Ética e Respeito.

Visão: Ser referência no recebimento de grãos na região de atuação do Estado do Rio Grande do Sul e na fabricação de seus produtos.

Com a demonstração da missão, valores e visão da empresa tem-se a percepção de que a mesma busca estar mais próxima de seus clientes, melhorando assim o desenvolvimento da empresa e da região em que está inserida.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS ALFA

As empresas estão inseridas em um ambiente mercadológico mutável, esta expressão é utilizada pelo fato de as mudanças do ambiente ocorrerem de forma acelerada, cabendo às empresas ter a rápida percepção e elaboração de estratégias que venham auxiliar na permanência e atuação no mercado.

Neste sentido, o ambiente está interligado com todos os fatores que afetam e influenciam a organização, podendo ser provenientes do macroambiente, do microambiente e da própria organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). O macroambiente é constituído pelos seguintes fatores: ambiente demográfico; ambiente econômico; ambiente político/legal; ambiente dos recursos naturais; ambiente tecnológico; ambiente sociocultural. Já o microambiente é formado por concorrentes; clientes; agências reguladoras; fornecedores. E a organização é formada por seus departamentos internos, que estão interligados. Conforme Las Casas (2011), a análise ambiental da empresa é a primeira etapa que deve ser construída na elaboração do plano de marketing.

4.2.1 Análise do macroambiente

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), as empresas estão diretamente interligadas com o macroambiente, por ocorrer frequentemente negociações/transações entre o ambiente e a empresa. Conforme Las Casas (2011), a busca de informações desse meio é importantíssima para as empresas, pois envolve os seguintes aspectos: econômico; sociocultural; demográfico; político-legal; e tecnológico. Esses aspectos afetam diretamente as empresas, as informações obtidas dão base sustentável para as futuras tendências do mercado. É relevante apontar que nem todos os fatores farão parte da análise de uma empresa, cada empresa deverá verificar quais deles são importantes e podem causar-lhes

impactos. Dessa forma, a seguir será realizada a análise dos fatores que afetam a Indústria de Óleos Vegetais Alfa.

a) Ambiente econômico:

No ambiente econômico há diversos fatores que afetam o desempenho das empresas na atualidade, cada empresa terá fatores diferentes a serem analisados, devido ao seu ramo de atividade. Conforme Cleto e Dezordi (2002), atualmente ocorre à necessidade de os empresários e demais pessoas conhecerem o ambiente econômico e seus principais atores, que possam ter uma ligação direta à sua atividade, gerando benefícios ou malefícios; dessa forma, há um anseio de perceber tais ações benéficas ou maléficas, para que assim se criem estratégias reguladoras.

No caso da Indústria de Óleos Vegetais Alfa, percebe-se que os fatores de renda, inflação e o nível do PIB (Produto Interno Bruto) são os indicadores que estão frequentemente sofrendo variações e afetam essa organização. Dessa forma, cabe à organização possuir um olhar e um cuidado especial referente a esses aspectos.

Segundo o Jornal Estadão (2014), as empresas nacionais terão um grande desafio até o ano de 2015 no que se refere ao ambiente econômico, pois esse meio vem apresentando declínios graduais do consumo por parte da população e empresas. A ABCS (2014) destaca que a renda média real dos brasileiros vem tendo uma queda, afetando assim o seu poder de consumo. Com a queda da renda média real da população brasileira, há uma diminuição do consumo dos produtos ofertados no mercado, ocasionando uma diminuição da circulação financeira no país. Por parte das empresas há grande preocupação em relação à renda da população, pois se ela estiver decaindo haverá menor consumo dos produtos ofertados, sendo que, em muitos casos, deverão apresentar produtos com preços mais baixos, prejudicando assim a questão financeira das empresas.

Referente à inflação, ela está em um patamar elevado, causando sérios problemas para as empresas, principalmente para as indústrias. Conforme o relatório disponibilizado pelo Banco Central (2014), a produção industrial teve um recuo de 1,6% no mês de janeiro. A Revista Veja (2014) apresenta claramente que a indústria brasileira vem enfrentado crises, um fator é referente à alta inflação do

país, ocasionando assim a queda do crescimento das indústrias brasileiras, sendo que elas não conseguem competir com as indústrias internacionais, devido ao alto custo que vêm enfrentando para produzir seus produtos. O Jornal Estadão (2014) refere que a inflação elevada do país tem ocasionado a elevação dos custos para as empresas, dificultando assim a competição no cenário internacional.

Outro aspecto importante para analisar é o PIB do país, pois representa a soma da produção de determinada região ou país, podendo assim gerar indicadores para a análise econômica. Conforme o IBGE (2014), no primeiro trimestre do ano de 2014 o PIB brasileiro apresentou uma variação positiva de 0,2%, comparado ao quarto trimestre do ano de 2013, sendo destacado que a agropecuária teve uma expansão de 3,6%; já a indústria sofreu uma queda de 0,8%. Nesse caso, verifica-se que a produção na área agropecuária teve elevação, isto remete a um ponto positivo para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa, pelo motivo de necessitar de matérias primas que são provenientes dessa área, como por exemplo, a soja. Mas por outro lado, o setor da indústria vem passando por um período de queda, isso se pode perceber anteriormente, quando se falou sobre a inflação, pois esse setor vem passando por dificuldades em seu crescimento.

A Indústria de Óleos Vegetais Alfa obtém as informações em relação a esses pontos com as corretoras⁸, que fazem a intermediação entre compra e venda. Há, nesse caso, uma necessidade maior da empresa buscar informações mais precisas, não somente por parte de corretores, pois deve estar a par de todos os acontecimentos desse meio.

b) Ambiente sociocultural:

De acordo com Gabriel (2010), o ambiente sociocultural resulta nas forças existentes no meio, que afetam as percepções e gostos dos clientes, podendo assim lesar as negociações entre clientes e empresa. Verifica-se que os efeitos sociais e ambientais que ocorrem no meio empresarial, e que envolvem a questão dos valores

⁸ Conforme a BM&F Bovespa (2014, p. 3) “a corretora é uma empresa” ou instituição que está habilitada a negociar na Bolsa, recebendo do Banco Central e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), autorização para funcionar, neste caso são as corretoras que realizam o processo de comercialização neste mercado.

personais ou individuais, resultam em discussões relevantes nesse meio. Dessa forma, estas discussões irão contribuir para o bem comum, tanto das empresas como o meio em que estão envolvidas, (LEVEK et al. 2002).

A Indústria de Óleos Vegetais Alfa está inserida em um ambiente onde há uma predominância da população rural, porém a empresa não realiza uma análise desse meio. Por meio dos dados do CODETER/Missões, SDT e MDA (2006) verifica-se que na região onde a empresa está inserida há a predominância agrícola; além disso, a região possui um índice de desenvolvimento humano razoável. Com a verificação desses dados observa-se que a empresa possui potencial de crescimento nessa região, porém deve estar diretamente vinculada aos seus clientes, que nesse caso são os agricultores.

Estudos apontam que onde há a inserção de *commodities* o índice de desenvolvimento tende a aumentar nesse local (ABIOVE, 2014). Percebe-se que o ambiente sociocultural da Indústria de Óleos Vegetais Alfa possui a característica agrícola em destaque, devido à quantidade elevada de agricultores que vivem nessas localidades, tanto da matriz da indústria como das filiais; esses agricultores são de porte pequeno, médio e grande. Sendo assim, a Indústria de Óleos Vegetais Alfa deve investir no contato direto com esses atores, passando a imagem e a confiança da empresa para eles. A empresa necessita da matéria prima produzida por eles, por isso há a necessidade de criar elos significativos com seus clientes/fornecedores.

c) Ambiente demográfico:

Segundo Gabriel (2010, p.34), o ambiente demográfico possui “fatores que afetam o produto/negócio em função das variações da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, etnia, etc.”.

Como a empresa em estudo está implantada em um ambiente onde há predominância de agricultores, este fator será levado em consideração para a presente análise. Conforme o CODETER/Missões, SDT e MDA (2006), a região onde a Indústria de Óleos Vegetais Alfa está inserida possui uma população de 267.536 habitantes. Ressalta-se que esses dados são provindos do ano de 2006.

Ainda por meio do CODETER/Missões, SDT e MDA (2006) observa-se que essa região possui uma predominância masculina, devido às atividades rurais, pois necessita do sexo masculino por motivo da mão de obra para a atividade agrícola. Outro aspecto a ser destacado refere-se ao envelhecimento dessa parcela da população rural, como também o êxodo rural por parte dos jovens.

Com esses dados, identifica-se que o papel do homem no meio rural possui extrema importância, devido às atividades braçais e à necessidade de esforços físicos; porém, um fato que chama a atenção é o êxodo rural por parte dos jovens; isso se torna preocupante, pois com a saída dos jovens desse meio quem irá dar continuidade as atividades existentes neste meio. Aqui há um ponto muito importante sobre esse meio, pois se não houver pessoas para dar continuidade à atividade agrícola, a produção das matérias primas terá uma diminuição, tendo assim consequência na produção dos produtos, principalmente na localidade onde a empresa está implantada. Nota-se desse modo à necessidade de criar estratégias para esse meio, para que os jovens permaneçam nessa atividade, beneficiando a empresa com a elaboração da matéria prima necessária para a elaboração dos seus produtos.

d) Ambiente político-legal:

O ambiente político-legal é um elemento onde todas as empresas devem buscar constantemente informações atualizadas para a sua atuação, pois é um item que está em constantes mudanças. Segundo Gabriel (2010, p.35), esse ambiente é formado por “leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que podem afetar ou limitar a organização, seus produtos ou impactar seus clientes”.

A Indústria de Óleos Vegetais Alfa atua em um ramo no qual o acompanhamento e a aplicação das legislações são necessários, tanto para a produção como para a venda. Por tratar-se de uma indústria cuja atividade principal é a extração de óleo das principais *commodities*, ela deve atuar de forma adequada, seguindo as leis vigentes do país, principalmente no que diz respeito às certificações sanitárias e ambientais.

Por meio da entrevista realizada com um responsável pela organização, verificou-se que a empresa preocupa-se em estar adequada às normas ambientais e sanitárias para a elaboração de seus produtos. A ABIOVE (2014) apresenta vários pontos referentes às legislações existentes para esse meio. As legislações apresentadas aplicam-se desde o plantio da cultura, período de cultivo, venda da matéria prima, bem como a produção. Esse ramo também deve ter uma preocupação elevada no que se refere aos riscos ambientais na produção de óleos, devido ao risco de resíduos que podem afetar o meio ambiente, pois a legislação referente aos aspectos legais é rigorosa. Verifica-se que a grande preocupação da Indústria de Óleos Vegetais Alfa é atender as demandas do aspecto político-legal, estando de acordo tanto na produção de óleo como no seu armazenamento e transporte. Nesse sentido, a empresa possui uma estação de tratamento de efluentes industriais, que busca minimizar os impactos ambientais. Destaca-se que a empresa está licenciada pelos órgãos ambientais como: FEPAM, IBAMA, SEMA, entre outros, para efetuar suas atividades.

Como a empresa realiza a atividade de exportação de seus produtos, dirige-se um olhar especial para esse fator, pois assim há uma ampliação da fronteira da Indústria de Óleos Vegetais Alfa. Segundo Fernandes e Belik (2010) a exportação brasileira tem resultado em receitas positivas, atraindo o olhar do governo, que vem buscando recursos e investimentos para essa área. Conforme o Ministério da Agricultura (2014), o Brasil vem se destacando na exportação de seus produtos, atualmente lidera o ranking de vendas dos produtos provenientes da soja (grão, óleo, farelo), gerador de grandes divisas cambiais.

Dessa forma, o Ministério das Relações Exteriores (2011) refere que, para que possam exportar seus produtos, as empresas devem estar enquadradas legalmente para tais atividades, primeiramente devem saber o que exportar e para onde exportar, isso necessita de estudos e pesquisas, potencializando a entrada do produto em determinado local. Nesse mesmo sentido há à necessidade da empresa possuir seu registro, como será explicado a seguir:

O Sistema Integrado de Comércio Exterior, criado pelo Decreto nº 660, de 25 de setembro de 1992, é o sistema informatizado que integra as atividades de registro, de acompanhamento e de controle de comércio

exterior, realizadas pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), pela Receita Federal do Brasil (RFB) e pelo Banco Central do Brasil (BACEN), órgãos “gestores” do sistema. Participam ainda do SISCOMEX, como órgãos “anuentes”, o Comando do Exército (COMEXE), o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o Departamento da Polícia Federal (DPF) e o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), entre outros. (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2011, p.47).

Por meio do SISCOMEX os órgãos governamentais possuem formas de acompanhar e controlar a entrada e saída de produtos referentes ao comércio exterior (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2011). Por isso há a necessidade de as empresas estarem legalizadas para efetuar essas atividades. Para tal fim, o Ministério das Relações Exteriores elaborou um manual detalhado de como se realiza o procedimento de exportações, que está disponível no site: <http://www.brasilglobalnet.gov.br>.

Através da entrevista realizada percebe-se que a preocupação da empresa é atender às demandas legais exigidas pelo país, para que possa atuar fortemente no mercado, inclusive na realização da exportação de seus produtos. A Indústria de Óleos Vegetais Alfa exporta aproximadamente 40% de sua produção e o restante que resulta em 60% são comercializados no mercado interno. Nota-se, então, que com o crescimento da população mundial e o aumento das exportações da cultura da soja e seus derivados, haverá a necessidade de aumentar sua produção e atender à demanda por parte dos consumidores futuramente.

e) Ambiente tecnológico:

Atualmente o mercado está em constantes transformações, principalmente no que envolve os aspectos tecnológicos. Com isso, Gabriel (2010) afirma que esse meio possui uma rápida transformação e mudanças sendo introduzidas, este é o meio ao qual as empresas devem estar mais atentas, devido a sua característica de rápida mudança.

Por tratar-se de uma indústria que realiza a extração de óleo, a Indústria de Óleos Vegetais Alfa está se adequando no que se refere à industrialização de óleo

vegetal, introduzindo uma nova planta industrial para melhorar a qualidade e produção de seus produtos. A ABIOVE (2014) realiza uma chamada especial no que se refere à tecnologia, pois atualmente é necessário adequar-se ao meio e investir em tecnologias que venham melhorar a produção, gerando assim um produto de qualidade.

A preocupação da empresa é na produção de um produto que venha atender as qualidades exigidas pelo mercado, deste modo, há a necessidade de implantar novas tecnologias. Estas novas tecnologias resumem-se na reformulação ou implantação de novas plantas industriais, como foi relatado na entrevista há a necessidade de diminuir o contato humano na elaboração dos produtos. O motivo dá-se pelo fato que o contato humano na elaboração dos produtos pode gerar contaminações e prejudicar a qualidade do produto final. Com isso, o ramo de atuação da empresa preocupa-se constantemente em implantar novas tecnologias que venham melhorar a produção como também a qualidade dos produtos.

f) Ambiente natural:

A empresa em estudo necessita de matérias primas provenientes da agricultura. É possível verificar que esse meio é afetado por fatores climáticos, que podem gerar a escassez da matéria prima. Os fatores climáticos são incontrolláveis, gerando assim grande preocupação. Mas, em períodos em que há a falta de matéria prima na região, a empresa busca comprar a mesma de outras localidades, para que assim não seja afetada a produção.

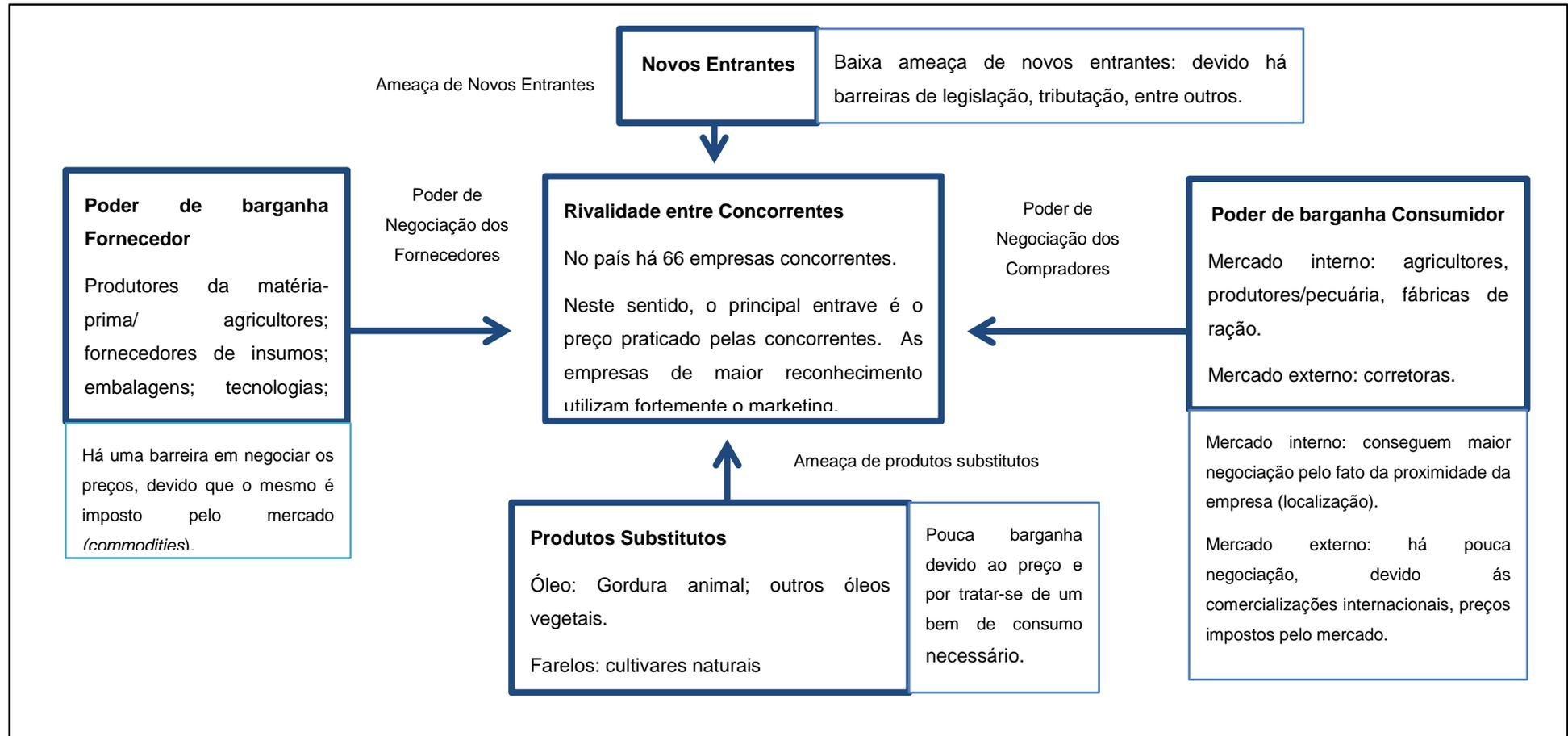
Outro aspecto importante remete-se à quantidade produzida de matéria prima. Nesse sentido, a ABIOVE (2014) destaca que o meio de produção primária, em especial a cultura da soja, possui um papel de extrema importância na economia brasileira, sendo que a cada ano a produção desse grão vem se elevando, devido à demanda de exportações. Percebe-se, no caso da Indústria de Óleos Vegetais Alfa, que deve estar atenta em adquirir a matéria prima de qualidade dos produtores rurais localizados em sua proximidade, devido ao índice de elevação das exportações que vem ocorrendo nesse setor. A Grãomar Corretora de Mercadorias Ltda. (2014) refere que a oferta de óleos vegetais estará em um patamar elevado, porém os preços dos produtos devem permanecer baixos.

Verifica-se que com o aumento da produção gera-se a queda dos preços dos produtos. Conforme a Grãomar Corretora de Mercadorias Ltda. (2014), os preços dos produtos estão em queda, principalmente o preço do produto do óleo de soja; vê-se também que os óleos de outras culturas estão sendo importados de outros países, como o Canadá e países Europeus, ocasionando assim a queda dos preços dos produtos brasileiros. Com isso, há um diagnóstico da necessidade de Pesquisa e Desenvolvimento nessa área, para que possam ser criadas estratégias que auxiliem a organização na aquisição da matéria prima de qualidade e preço acessível.

4.2.2 Análise do microambiente

A análise interna busca verificar internamente a empresa, avaliando as suas potencialidades competitivas no mercado. Desse modo, a análise interna neste estudo se baseará nas cinco forças competitivas de Porter (1990). Essa análise buscará os seguintes pontos: clientes; fornecedores; concorrentes; produtos substitutos; novos entrantes (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Para melhor visualização utiliza-se da Figura 4, mostrando como será realizada a análise desses pontos sequencialmente.

Figura 3- Cinco forças competitivas de Porter para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa



Fonte: Elaborada pela autora, 2014, conforme PORTER (1990).

a) Clientes:

A Indústria de Óleos Vegetais Alfa atende dois tipos de mercados, o interno e externo. O mercado interno é formado por agricultores de pequeno, médio e grande porte, fábricas de ração animal, produtores de suínos, aves e bovinos. Já o mercado externo da organização é constituído por corretoras que compram basicamente 40% da produção de óleos e farelos e realizam a exportação dos mesmos. Esses produtos são exportados para as Ilhas Virgens Britânicas; Holanda; China; Índia e Paraguai.

A empresa fornece aos seus clientes os produtos da seguinte maneira: farelos de soja e linhaça são comercializados a granel ou em sacas de 40 kg; o farelo de girassol e linhaça é somente entregue a granel; a casca de soja é comercializada em sacas de 25 kg; já os óleos de soja e canola são vendidos a granel ou em caixas de 20 embalagens pets que contêm 900 ml do produto; o óleo de girassol e linhaça é vendido somente a granel.

Neste sentido, ocorre a necessidade de a empresa manter um relacionamento sólido com os seus clientes, fortalecendo assim, os elos existentes entre os mesmos. Com a visualização da Figura 4, vê-se que, com o mercado interno há uma maior negociação entre os clientes e empresa pelo fato da proximidade existente entre os mesmos, sendo que a empresa prioriza sua imagem regional/local. Já no que diz respeito ao mercado externo há pouco contato, devido à distância e pelos preços impostos pelo mercado, ocorrendo assim, uma barreira de negociação.

b) Fornecedores:

Para a elaboração de seus produtos a Indústria de Óleos Vegetais Alfa necessita de matéria prima proveniente da agricultura. Sendo assim, ela carece dos produtores rurais que produzem tal matéria prima, para que possa elaborar seus produtos. Em geral, os fornecedores diretos da empresa são produtores rurais que estão localizados nas suas proximidades, ou seja, no Estado do Rio Grande do Sul. Mas, nos períodos em que ocorre a escassez da matéria prima, a empresa busca a alternativa de suprir a sua necessidade realizando a compra dos produtos nos

estados do Paraná, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso, para que possa dar continuidade na produção de seus produtos atendendo ao mercado.

Além da matéria prima a empresa possui outros fornecedores, como por exemplo, fornecedores de embalagens para seus produtos. Essas embalagens são para os óleos e para os farelos. Outro fornecedor refere-se à logística terceirizada, que a empresa contrata quando não consegue atender seus clientes com a sua frota de veículos.

Verifica-se que neste aspecto ocorre uma barreira de negociação referente ao preço da matéria-prima. Devido ao fato que a mesma trata-se de *commodities* e o preço é imposto pelo mercado.

c) Concorrentes:

Conforme ABIOVE (2014), no Brasil há 66 empresas que realizam a atividade de extração de óleo vegetal e fabricação de derivados, isso totaliza 121 unidades industriais; porém, somente 104 estão ativas no mercado. Com isso, verifica-se que a empresa possui um número elevado de concorrentes referente ao país; por outro lado, na região onde está inserida possui duas concorrentes diretas, tanto para o recebimento de grãos/matéria prima, como para a venda de produtos. A conferência de informações sobre as duas principais concorrentes da empresa deu-se por meio da visualização de seus sites, sendo que essa verificação ocorreu no mês de setembro de 2014, estas informações podem ser visualizadas nos Quadros 8, 9 e 10.

Quadro 8- Informações do Concorrente 1

<p>INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA</p> <p>Concorrente: Concorrente 1</p> <p>Atividade principal: Recebimento de grãos</p> <p>Endereço: Av. Principal, 187. Santa Bárbara do Sul/RS</p> <p>Produtos ou serviços vendidos: sementes de trigo e soja; fertilizantes e defensivos; óleo e farelo de soja; biodiesel; recebimento de grãos (soja, milho, e trigo)</p> <p>Data de fundação: fundada no ano de 1954 Tempo na atividade: 60 anos</p> <p>Número de empregados: -</p> <p>Vendas em dólares: -</p> <p>Vendas em unidades: -</p> <p>Fatia de mercado: -</p> <p>Situação financeira: -</p>
<p>Estratégia de marketing:</p> <p>Público-alvo: agricultores/produtores da região onde está inserida</p> <p>Posicionamento: grande número de unidades (21 unidades)</p> <p>Produtos: trabalha na produção, industrialização e comercialização de produtos agrícolas, presta assessoria técnica e comercial, contendo uma relação direta entre clientes e profissionais.</p>
<p>Preços: buscam a tendência de mercado</p> <p>Sistema de distribuição: logística própria</p> <p>Promoção: -</p> <p>Propaganda: local (rádio, jornais de circulação regional)</p> <p>Promoção de vendas: -</p> <p>Venda pessoal: -</p> <p>Relações Públicas: -</p>

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

Quadro 9- Informações do Concorrente 2

INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA	
Concorrente: Concorrente 2	
Atividade principal: Produtos provenientes da agricultura	
Endereço: Santa Rosa/RS (matriz)	
Produtos ou serviços vendidos: óleo de soja; arroz; linha de sementes (soja, trigo, milho, arroz, forrageiras, canola e girassol); linha de fertilizantes (solo, nutrição folhar e corretivos); linha de proteção a cultivos (fungicidas, herbicidas, inseticidas e inoculantes); linha de suprimentos para máquinas (diesel, lubrificantes e pneus); farelo de soja, canola, girassol e arroz; casca de soja , canjica de arroz; rações para bovinos de corte, rações para suínos (inicial, crescimento, lactação e terminação), rações para aves (inicial, corte e postura), concentrado de aves corte final, concentrado postura, ração para pequenos animais, ração para equinos; linha de grãos <i>in natura</i> ; linha de suplementos minerais; linha de saúde animal.	
Data de fundação: Fundada no ano de 1971	Tempo na atividade: 43 anos
Número de empregados: -	
Vendas em dólares: -	
Vendas em unidades: -	
Fatia de mercado: -	
Situação financeira: -	
Estratégia de marketing:	
Público-alvo: agricultores/produtores da região onde está inserida	
Posicionamento: grande número de unidades (61 unidades)	
Produtos: atuação diversificada e verticalizada em toda a cadeia da agricultura, com unidades de negócios estratégicas nos seus diversos segmentos de mercado, sempre com forte sinergia e interação.	
Preços: buscam a tendência de mercado	
Sistema de distribuição: Logística própria e terceirizada	
Promoção: -	
Propaganda: local (rádio, jornais de circulação regional)	
Promoção de vendas: -	
Venda pessoal: -	
Relações Públicas: -	

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

Verifica-se que as duas concorrentes diretas da empresa estão atuando nessas atividades há vários anos, estando assim consolidadas no mercado, da mesma forma que a empresa em estudo. As duas concorrentes possuem um número maior de produtos a serem ofertados em comparação com a Indústria de

Óleos Vegetais Alfa; sendo a empresa que se destaca por maior quantidade de produtos ofertados é a concorrente 2. Outro aspecto relevante remete-se à promoção efetuada por ambas, pois como as empresas concorrentes estão próximas da empresa em estudo, vê-se que elas utilizam as mesmas ferramentas de promoção como, por exemplo, rádios locais e jornais de circulação local e regional. Sendo assim, a Indústria de Óleos Vegetais Alfa deve procurar outras formas de divulgar a sua empresa.

Logo após a verificação de informações sobre as concorrentes, buscou-se identificar quais ferramentas elas utilizam em seus sites, pois atualmente, em uma era digital, esse meio proporciona um mecanismo de divulgação da empresa, sendo que qualquer parte do mundo saberá o que a empresa é e possui para ofertar ao mercado, conforme o Quadro 10.

Quadro 10- Comparação ente os sites da Indústria de Óleos Vegetais Alfa e as suas concorrentes diretas

Comparação da Concorrência		
Preparado por: Viviane Marks Data: 15/09/2014		
Pontos a serem verificados: Informações sobre as empresas e seus produtos		
Avaliação: 1 (ruim) a 5 (excelente)		
Empresas	Avaliação	Comentários
Indústria de Óleos Vegetais Alfa	3	O site da empresa está desatualizado desde o ano de 2012, não possui a listagem de seus produtos, bem como a cotação dos preços.
Concorrente 1	4	O site da empresa possui recursos que detalham seus produtos, bem como a cotação dos produtos agropecuários. Número elevado de produtos a serem ofertados.
Concorrente 2	5	O site da empresa possui detalhamento dos produtos ofertados e os respectivos preços. Há também informações sobre o contato com a empresa e seus clientes e a sociedade. Grande número de produtos a serem ofertados no mercado.

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

Com a análise do conteúdo exposto no site das empresas percebeu-se que a Indústria de Óleos Vegetais Alfa não está investindo nessa ferramenta, pois seu site está desatualizado, contendo informações referentes ao ano de 2012. Já o site das concorrentes possui atualizações em seus dados, buscando passar para seus clientes o maior número de informações possíveis; outro aspecto importante é que as duas empresas possuem a divulgação dos preços dos produtos. Em uma era digital é importante que as organizações utilizem sites como forma de divulgar a empresa, sendo que essa se torna uma ferramenta de grande utilidade.

d) Produtos substitutos:

Os produtos substitutos referentes aos óleos vegetais são produtos de gordura animal e outros óleos vegetais comercializados. A gordura animal é um produto substituto adotado na região por causa da predominância de agricultores, onde possuem a atividade secundária da agricultura, que é a criação de animais. Com a criação de animais pode-se obter a gordura animal após o seu abate, sendo consumida como um substituto. Há também outros óleos vegetais no mercado que podem ser utilizados como substituto do produto da Indústria de Óleos Vegetais Alfa.

Já referente à produção de farelo, ele também possui substitutos. Um exemplo a ser citado é um substituto da soja; conforme SESI, SENAI e IEL (2014), o farelo da soja pode ser substituído por uma leguminosa conhecida como tremoço branco (*Lupinus albus*), que se torna mais barata e possui teores de nutrientes mais avantajados. Outra forma de substituição adotada na região é o plantio de culturas que realizam a função de alimentar e nutrir os animais. Geralmente essa forma de substituição ocorre quando o preço dos produtos se eleva. Cabe assim à empresa fornecer a seus clientes produtos mais baratos, mas que possuam qualidade.

Apesar de se ter outros produtos que possam substituir tanto o óleo e o farelo ofertado pela empresa, os mesmos são produtos ou bens necessários, para que sejam substituídos deverá ter uma elevação dos preços, ocasionando assim a escolha de outros produtos por parte dos clientes.

e) Novos entrantes:

A produção de soja e outras culturas vêm aumentando a cada ano, possibilitando assim, a oportunidade de novos entrantes nesse mercado. Porém, a legislação é extremamente rígida nesse ramo, a ABIOVE (2014) aponta que, de 121 unidades de extração, atualmente só 104 estão em funcionamento.

Manter uma empresa nesse ramo requer altos investimentos, tanto em sua planta industrial como para se manter atualizada em relação às normas legais. Isso remete na privação de novos entrantes neste ramo, devido aos altos investimentos e frequentes atualizações, seja na produção ou planta industrial.

4.2.3 A organização

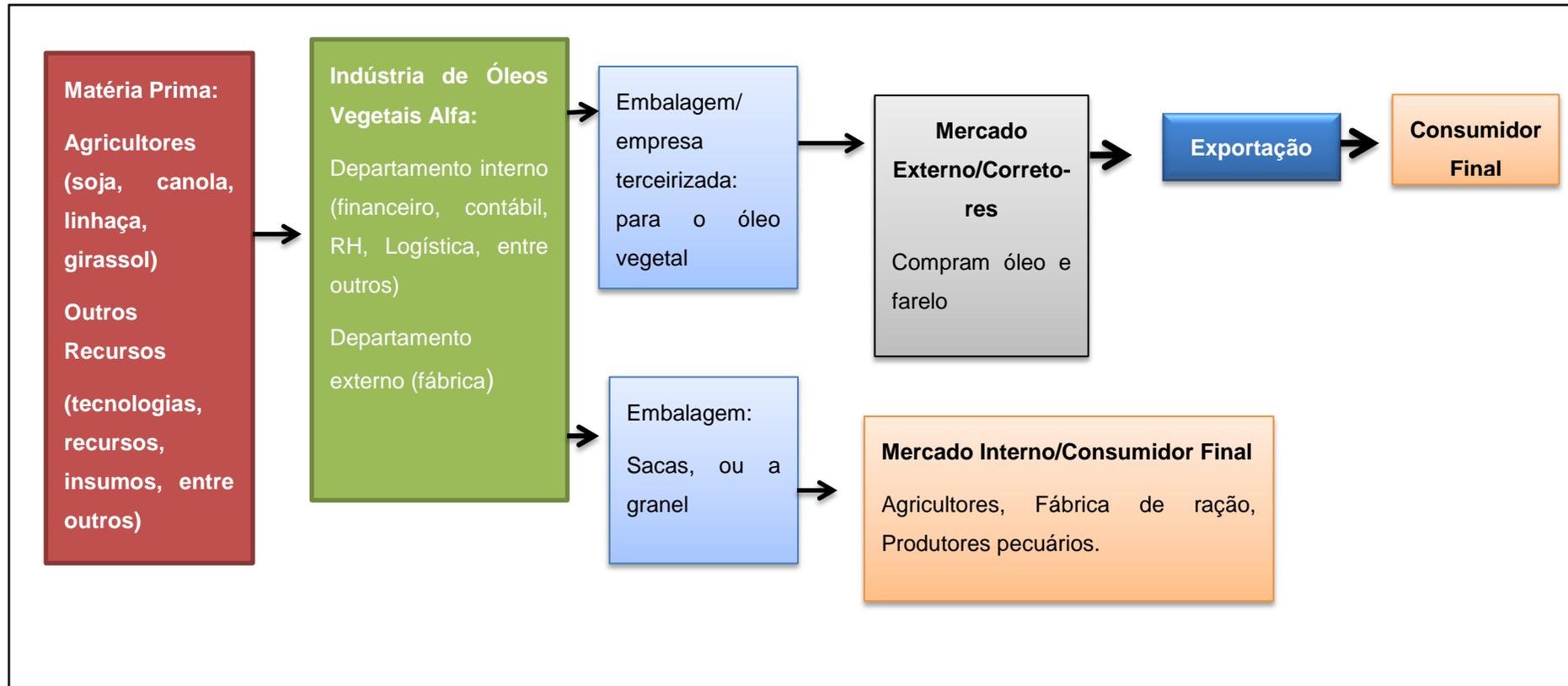
Qualquer organização existente possui uma estrutura organizacional, podendo ela ser micro, média ou grande, sendo que cada uma possui particularidades em sua estrutura. Desse modo, Chiavenato; Sapiro (2009) destacam que, para haver um funcionamento adequado em uma organização, há a necessidade de se ter uma arquitetura organizacional, que dará suporte para a execução de tarefas.

A Indústria de Óleos Vegetais Alfa se caracteriza como uma indústria de porte médio, para que se tenha a funcionalidade das atividades verifica-se que a estrutura organizacional proporciona o andamento das ações necessárias diariamente dentro de uma organização. Primeiramente será apresentada a cadeia produtiva da Indústria de Óleos Vegetais Alfa, pois assim consegue-se ter uma visualização das etapas ou processos necessários para que o produto final chegue até o consumidor.

Na Figura 5 a cadeia produtiva tem seu início com a produção da matéria prima, que nesse caso é referente às culturas da soja, linhaça, canola e girassol; nessa primeira etapa também estão incluídos outros aspectos, como a necessidade de insumos, tecnologias, embalagens, etc. Logo em seguida a Indústria de Óleos Vegetais Alfa realiza a aquisição da matéria prima, para isso há a necessidade de participação dos demais setores existentes dentro da empresa, os quais dão as funcionalidades, tanto administrativas como para a fabricação dos produtos. Após a elaboração dos produtos é realizado o seu armazenamento, e por consequência é realizada a venda.

Quando o produto já está pronto, a venda é efetuada tanto para consumidores do mercado interno, como para o mercado externo. Referente ao mercado interno, o produto é vendido para clientes como agricultores, fábricas de rações e produtores pecuários, sendo disponibilizados em sacas ou a granel. Já para o mercado externo há um intermediador nas negociações; os produtos também são vendidos em sacas ou a granel, sendo efetuada a intermediação do corretor para o produto chegar até o cliente final.

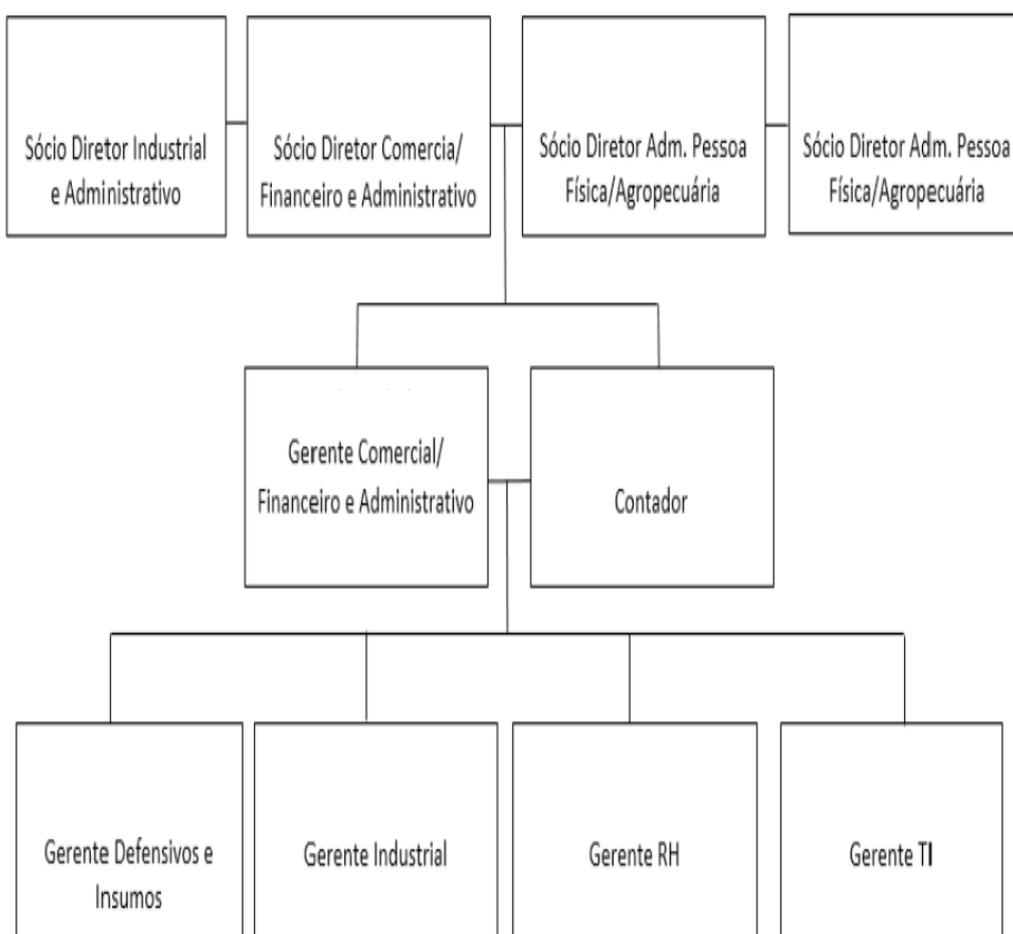
Figura 4- Cadeia produtiva da Indústria de Óleos Vegetais Alfa



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Após a verificação da cadeia produtiva é necessário que se apresente a estrutura organizacional da empresa, pois assim consegue-se averiguar o seu funcionamento. “A arquitetura organizacional representa tal sistema de coordenação e integração de todos os elementos vitais para a organização” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 122). No caso da Indústria de Óleos Vegetais Alfa, ela conta com uma estrutura organizacional apresentada na Figura 6, cujo organograma foi elaborado pela administração da empresa.

Figura 5- Organograma da Indústria de Óleos Vegetais Alfa



Fonte: Disponibilizado pela empresa, 2014.

Por tratar-se de uma empresa familiar, ela prioriza a presença de familiares em sua gerência. Isso pode ser visto pela estrutura no organograma, sendo que

todos os Sócios Diretores atuantes na empresa são familiares/irmãos. A proposta do organograma da Indústria a Óleos Vegetais Alfa é melhorar a funcionalidade da empresa, para que todas as atividades sejam desempenhadas da melhor forma possível. Na sequência será detalhada a funcionalidade de cada nível do organograma da empresa.

Os Sócios Diretores desempenham a função de representação legal da empresa, como também executam as atividades administrativas; por tratar-se de uma empresa familiar eles tomam todas as decisões necessárias na empresa, buscando estar a par dos mínimos detalhes que ocorrem na organização. O Gerente Comercial/ Financeiro-Administrativo e o Contador possuem a funcionalidade de auxiliar os sócios diretores no que se refere ao repasse de informações importantes sobre a empresa, e também de gerir os demais setores. Em seguida há uma fragmentação maior no organograma, sendo esses gerentes de áreas específicas da empresa; essa fragmentação se dá pelo motivo da funcionalidade da empresa e da delegação de poder.

Nesse caso, o Gerente de Defensivos e Insumos executa a atividade de realizar a verificação/compra dos produtos necessários para a produção, bem como a venda dos produtos da empresa. A matéria prima que a empresa necessita é proveniente dos produtores rurais existentes nas proximidades, assim como grande parte dos consumidores dos produtos elaborados pela empresa também se refere aos produtores rurais.

Já o Gerente Industrial é responsável pela planta industrial da empresa, verificando sua funcionalidade, ampliações e melhorias, pois esta área da empresa é responsável em trabalhar com a matéria prima, transformando-a em um produto que será posto no mercado. Atualmente a empresa trabalha com duas fábricas de produção: a Fábrica I (pequena) e a Fábrica II (grande); a Fábrica I possui a capacidade produtiva de 48 toneladas ao dia de produtos da cultura da linhaça. Já a Fábrica II trabalha com 250 toneladas de produtos ao dia da cultura da soja, com a cultura da canola trabalha com 200 toneladas ao dia, e com a cultura de girassol trabalha com 200 toneladas ao dia.

O Gerente de Recursos Humanos executa a função de recrutar o pessoal necessário para trabalhar na empresa, bem como todas as atividades rotineiras desse setor (pagamento de salários, férias, questões trabalhistas, demissões, entre

outras). E, por fim, o Gerente de TI realiza o funcionamento de todas as tecnologias necessárias para o fluxo de informações dentro da empresa.

Após a verificação e detalhamento do organograma, constata-se que a empresa não possui um departamento de marketing. Segundo Kotler e Armstrong (2007), o papel do marketing dentro de uma empresa é proporcionar o direcionamento de estratégias que geram relacionamentos lucrativos com seus clientes; além disso, possibilita a identificação das oportunidades existentes no mercado abrindo assim fronteiras de atuação e, por fim, auxilia na elaboração de estratégias que alcancem objetivos, buscando o desenvolvimento da empresa, principalmente o financeiro.

Por meio do organograma, identifica-se que ocorre uma interligação entre os setores existentes na organização, pois atualmente a empresa realiza suas operações com 281 funcionários, necessários para que sejam executadas todas as atividades com vistas ao seu melhor desenvolvimento. Porém, por meio dessa visualização verifica-se que há a necessidade de implantar o departamento de marketing na empresa para que possa trabalhar com as demais áreas, criando estratégias adequadas para buscar uma visualização mais ampla do meio onde está inserida. Visto que o marketing proporcionará ferramentas adequadas para firmar o elo existente no mercado tanto com os consumidores e os seus fornecedores.

4.3 MATRIZ SWOT PARA A INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS ALFA

Nesta etapa identifica-se quais são os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e as ameaças existentes para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa, ressaltando que na análise SWOT serão utilizadas informações referentes à análise do micro e macro ambiente da empresa, os 4 P's relacionados ao marketing, como também informações sobre seus concorrentes diretos.

Quadro 11- Matriz SWOT para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Localização; • Confiança por parte dos clientes/fornecedores; • Contato direto com seus clientes/fornecedores; • Pagamento aos fornecedores em dia; • Forma de pagamento dos clientes flexível; • Bom atendimento ao público; • Assistência Técnica aos clientes; • Logística própria; • Marketing local (informal). 	<ul style="list-style-type: none"> • Site da empresa desatualizado; • Número menor de filiais, em comparação aos concorrentes diretos; • Inexistência de um departamento de marketing; • Baixa diversidade de linha de produtos; • Pouca divulgação da empresa em outros locais (externo); • Não há logística para os clientes/produtores rurais das proximidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração de preços no mercado (<i>commodities</i>); • Implantação de novas tecnologias mais caras; • Inadimplência de clientes; • Matéria prima de pouca qualidade (devido aos fatores climáticos); • Novas leis; • Novas tributações; • Concorrentes que utilizam cada vez mais o marketing a seu favor; • Produtos substitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com outras linhas de produtos; • Novos mercados; • Aumentar a competitividade em relação aos concorrentes; • Ampliar suas filiais; • Envasar os seus produtos (óleo); • Utilizar o território de inserção como ferramenta de divulgação da marca.

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

A realização da Análise SWOT permite, de um modo geral, uma visualização ampla das potencialidades que a empresa possui em relação a seus concorrentes, como também dos pontos fracos que devem ser melhorados. Neste caso serão explanados com maiores detalhes os pontos mais importantes da análise realizada como em especial a utilização do marketing.

a) Pontos fortes:

A localização da empresa possui grande potencial, pois está inserida em um ambiente em que seus fornecedores e clientes principais estão próximos, beneficiando assim a compra e venda de seus produtos. A empresa busca manter um contato direto com seus clientes e fornecedores, passando para eles a confiabilidade de negociações e disponibilidade de produtos de qualidade.

A Indústria de Óleos Vegetais Alfa procura pagar seus fornecedores em dia, pois esse elo com eles é muito importante, assim a imagem da empresa é bem cotada. Para seus clientes a empresa oferece o bom atendimento por parte de seus funcionários, bem como a flexibilidade de pagamentos na hora da compra dos produtos. Oferece ainda assistência técnica aos clientes, para auxiliar no cultivo das principais culturas da região. E para transportar seus produtos possui a logística própria, sendo que nos períodos em que sua própria logística não consegue atender a demanda, a empresa faz uso de terceiros para que seu produto chegue até seus clientes.

b) Pontos fracos:

Ao analisar o site da empresa verificou-se que o mesmo está desatualizado. Constata-se que atualmente os recursos digitais são importantes para divulgar a empresa. Em relação aos seus concorrentes, eles possuem sites mais atualizados e número maior de filiais, como também maior número de produtos ofertados, assim a empresa atinge novas chances em atender novos clientes e novos mercados.

A empresa não possui um setor de marketing para que possa melhorar a funcionalidade das atividades rotineiras com os demais setores existentes na

organização e auxiliar na divulgação da empresa para outras localidades, ganhando assim novos mercados.

Um dos pontos fortes da empresa é a logística própria para entregar seus produtos; porém, essa logística é utilizada para longas distâncias, para os clientes próximos a empresa não realiza a entrega de seus produtos.

c) Ameaças:

Como a empresa atua em um ramo onde ocorre uma variação dos preços dos produtos constantemente, isso pode acarretar no valor final de seus produtos, pois se percebe que quanto mais caro for o produto haverá uma demanda menor por parte dos clientes. Para a produção de seus produtos a empresa deve estar atenta às novas tecnologias que devem ser implantadas, para que os produtos possam ser comercializados com maior padrão de qualidade possível. Os padrões de qualidade na elaboração dos produtos é um ponto importantíssimo, que leva a decisão do consumidor adquirir tal produto .

Haverá também nesse meio a aplicação de novas leis, como tributações para a empresa; se ela não estiver adequada aos parâmetros exigidos pela lei ou pagamentos em dia, não pode haver funcionamento, parando assim sua produção. A empresa deve manter cuidados em relação aos seus clientes inadimplentes, como também, aos produtos substitutos existentes no mercado, fatores que podem afetar sua lucratividade.

d) Oportunidades:

Como seus concorrentes diretos trabalham com mais linhas de produtos a empresa poderia ampliar seus negócios, um exemplo, trabalhar com uma nova linha de produto, que seria comercializada pela empresa, não se desvie do seu ramo de atividade, atingindo novos mercados e aumentando a competitividade.

Outra oportunidade para empresa refere-se a ampliar suas filiais, para que possa estar inserida em diversas localidades, atingindo assim um número maior de clientes. Utilizar o marketing a seu favor, através da divulgação da marca e a região onde esta inserida, pode-se tornar um ponto forte para o reconhecimento da mesma.

4.4 OBJETIVOS E METAS

Conforme Las Casas (2011), o estabelecimento dos objetivos vem após a análise do ambiente onde a empresa está inserida, como também, o diagnóstico dos pontos fortes e pontos fracos da empresa. Contudo o autor relata que a elaboração dos objetivos deve estar vinculada com a missão da empresa, pois a missão é a base condutora das atividades efetuadas pela mesma.

a) Objetivo Qualitativo:

Os objetivos qualitativos expressam qualidades determinadas que as empresas desejam ter em mãos, obedecendo assim às prioridades que são visualizadas por meio da análise ambiental e da análise dos pontos forte e pontos fracos (LAS CASAS, 2011).

Deste modo os objetivos qualitativos são:

- a) Melhorar a utilização da comunicação da empresa;
- b) Ser referência de recebimento de grãos na região, mostrando qualidade e potencialidade em seus produtos.
- c) Atingir o reconhecimento da marca até o ano de 2016

b) Objetivo Quantitativo:

Neste caso os objetivos quantitativos buscam expressar numericamente o que a empresa deseja alcançar, devendo assim estar vinculados com a missão da empresa (LAS CASAS, 2011).

Já os objetivos quantitativos são:

- a) Aumentar as vendas em 10%.

4.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS ALFA

Segundo Las Casas (2011), após a definição dos objetivos é necessário estabelecer quais são as atividades importantes para que tais objetivos sejam alcançados; dessa forma, há três passos que auxiliam na sua execução: determinação do público alvo; determinação do posicionamento; escolha da estratégia do composto de marketing.

a) Público Alvo:

O público alvo da empresa é formado por dois tipos de mercado, o mercado interno e o mercado externo. O mercado interno da empresa é formado por agricultores de pequeno, médio e grande porte, como também fábricas de rações e produtores pecuários, que residem nas proximidades da empresa e de suas filiais. Já o mercado externo é formado por corretores que adquirem os produtos da Indústria de Óleos Vegetais Alfa, verificando os preços e realizando a exportação para os seguintes países: Ilhas Virgens Britânicas, Holanda, China, Índia e Paraguai.

Para melhorar o relacionamento da empresa com seus clientes propõe-se algumas estratégias que venham ao encontro do contato com os clientes:

- Implantar cadastro de clientes;
- Fidelizar seus clientes.

Visualiza-se que o relacionamento entre a empresa e seus clientes, possui papel importante para constituir um elo forte entre ambos. Com isso, o cliente se torna fiel à marca, pois a mesma oferece aspectos que os agradam em relação aos seus concorrentes. Para isso, a empresa necessita adquirir um *software* para cadastrar seus clientes e manter contato direto com os mesmos.

b) Posicionamento:

A empresa em estudo está inserida numa região onde a agricultura é uma atividade predominante, sendo que essa operação promove o fornecimento de matérias-primas. Por isso, a empresa deve se preocupar com a forma que seus clientes e fornecedores estão lhe vendo e se os produtos ofertados são de qualidade. Por ter boa parte de seus clientes próximos, verifica-se que os produtos são bem aceitos, como também a imagem que a empresa reflete é a de uma empresa sólida por estar atuando no mercado há 54 anos.

Portanto, a Indústria de Óleos Vegetais Alfa se posiciona no mercado com o contato direto que possui com seus clientes e fornecedores, priorizando os elos existentes com eles e buscando privilegiar a missão, visão e valores da empresa. Deste modo, a empresa apresenta-se com qualidade em seus produtos, como também, uma empresa sólida.

4.5.1 Estratégia de produto

A Indústria de Óleos Vegetais Alfa fornece a seus clientes uma linha de produtos que buscam atender as suas necessidades. Nesse aspecto, identifica-se que a busca pelos produtos da empresa remete ao fator da confiabilidade passada pela empresa e à qualidade dos produtos. Kotler; Keller (2006) enfatizam que os clientes buscam produtos que têm qualidades percebidas, os quais atenderão às especificações estabelecidas pelo mercado; além disso, a confiabilidade é a certeza que os clientes possuem em adquirir um produto que suprirá suas necessidades, sendo que em muitos casos podem pagar um preço mais elevado por isso. Nesse caso, a estratégia proposta para a empresa é:

- Aumentar a percepção do cliente em relação à confiabilidade e qualidade de seus produtos.

Para atrair cada vez mais o mercado, cabe à organização focar-se na ampliação da confiabilidade, bem como na qualidade de seus produtos. Dessa forma, a conquista da confiabilidade em adquirir produtos da marca da empresa e não a dos concorrentes proporciona grandes benefícios à mesma, como o aumento das vendas e a divulgação da sua marca.

Será necessário que a empresa utilize meios que a beneficie em relação aos seus concorrentes. Para isso, a empresa deverá implantar um cadastro de clientes, mostrando-se mais próximas dos mesmos, pois assim, saberá quem são seus reais consumidores. Outro meio remete-se a utilizar a imagem da região para levar a sua marca a outros locais. Muitas empresas atualmente são reconhecidas pela sua localidade, isso mostra um ponto forte que pode ser utilizado pela empresa na divulgação de sua marca e produtos. Para isso é essencial que a organização utilize os meios de comunicação regional, sendo estes rádios e jornais para divulgar a empresa.

4.5.2 Estratégia de preço

O preço de um produto é um dos fatores determinantes para que o cliente efetue a sua compra, estabelecendo lucros para a organização (KOTLER; KELLER, 2006). Para que a Indústria de Óleos Vegetais Alfa venda seus produtos, deve apresentar preços menores do que os dos seus concorrentes, conseguindo assim atrair a atenção dos clientes na aquisição de seus produtos.

Como a organização trabalha com o mercado interno e externo deve preocupar-se em estabelecer preços atrativos para os dois mercados. Em destaque, o mercado externo, que é representado pelas corretoras, busca adquirir produtos mais baratos; com isso, a empresa deve focar-se em diminuir seus custos e apresentar um produto de menor preço. Por outro lado, percebe-se que o preço praticado pela empresa é semelhante ao de seus concorrentes, devido ao setor de atuação, onde os preços das matérias-primas oscilam e são estabelecidas pelo mercado.

Nesse sentido, a estratégia apresentada no preço refere-se a:

- Apresentar menor preço no mercado externo;
- Apresentar menor custo mercado interno.

Para tais estratégias serem executadas, à empresa deverá verificar seus custos atuais para a produção. Havendo a identificação de custos desnecessários, bem como, a eliminação de desperdícios. Terá também, há necessidade de ter um relacionamento com seus fornecedores, podendo criar elos que beneficiam na hora de barganhar preços mais baixos, havendo assim uma cooperação entre ambos.

4.5.3 Estratégia de distribuição

Todo produto que é elaborado deve ter seu deslocamento até o consumidor final. Sendo assim, Kotler; Keller (2006) destacam que a logística do produto vai além do seu resultado final, iniciando desde a aquisição da matéria prima até o resultado final; para isso, é necessário implantar a forma mais adequada para distribuir esse produto.

A empresa possui a sua logística própria de transporte, como também utiliza serviços terceirizados para melhorar o desempenho de suas atividades. Esse meio de distribuição é utilizado para levar seus produtos em distâncias maiores, identificando-se que a empresa deve fazer uma avaliação da viabilidade de possuir uma frota de veículos própria ou terceirizar a entrega, verificando quais serão os custos mais baixos e adotar a melhor forma.

Além disso, há necessidade de fortalecer os elos entre seus fornecedores, para que a integração entre a empresa e os mesmos esteja sólida, podendo criar futuras ações de beneficiamento de ambas as partes, como por exemplo, outras empresas terem os produtos da Indústria de Óleos Vegetais Alfa em suas “gôndolas”.

Para tanto, sugere-se as seguintes estratégias:

- Aperfeiçoar a logística da empresa;
- Exercer a integração com fornecedores, para que assim fortaleça os elos existentes.

Neste sentido, a preocupação deve-se dar em torno do relacionamento que a empresa exerce com seus fornecedores, buscando maior cooperação entre os mesmos. Seja, entre os fornecedores de matéria-prima, como os fornecedores da logística/ empresa terceirizada.

4.5.4 Estratégia de promoção

As organizações devem ter em mãos ferramentas que as auxiliem na divulgação dos produtos; um meio muito utilizado atualmente são os sites empresariais, que proporcionam uma visualização da empresa e dos produtos ofertados, além disso, o site pode ser acessado em qualquer parte do mundo. No caso da Indústria de Óleos Vegetais Alfa o site que a empresa possui está desatualizado, proporcionando desvantagens para a empresa, pois seus clientes não conseguem ter uma visualização detalhada da organização e nem de seus produtos, dificultando assim, a aproximação dos clientes com a empresa.

Aliado a isso, o marketing direto⁹ pode auxiliar a organização a ampliar sua forma de relacionamento com seus clientes e fornecedores, operacionalizando a atualização de seu site, acrescentando novos recursos que estejam de acordo com sua realidade e potencializando o elo com seus clientes e fornecedores, de forma que tenham mais informações sobre a empresa.

Sugerem-se as seguintes propostas:

- Melhorar o site da empresa;

⁹ Marketing direto é o uso de canais para chegar ao consumidor e oferecer produtos e serviços sem intermediários de marketing. Entre esses canais incluem-se mala direta, catálogos, telemarketing, TV interativa, quiosques, sites e telefones e outros dispositivos móveis (KOTLER; KELLER, 2006, p. 606).

- Relacionar-se diretamente com seus fornecedores e clientes por meio do marketing direto.

Como a organização possui o site, deve-se contatar uma empresa especializada para fazer a atualização do mesmo e após isso, dispor de um funcionário que realize a função de monitorar e atualizar dados. Aliado ao site estará o relacionamento direto que haverá com a empresa e os mesmos, para isso fará o uso do marketing direto, oferecendo alguns itens disponibilizados pelo marketing um exemplo é a elaboração de um catálogo de produtos. Neste mesmo sentido haverá a priorização da execução dos patrocínios que a empresa disponibiliza, tanto para rádios locais e eventos.

4.6 PLANO DE AÇÃO

Las Casas (2011) apresenta o plano de ação como uma espécie de cronograma das atividades necessárias para o alcance dos objetivos, sendo importante a participação de pessoas que se tornam responsáveis pela execução de tal atividade.

Dessa maneira, no Quadro 12 serão apresentadas as atividades com os respectivos responsáveis, e em sequência o seu detalhamento descritivo.

Os valores apresentados no Plano de Ação são provenientes de sites de empresas que fornecem consultoria e venda de projetos para tais áreas e finalidades; dessa forma, os nomes das empresas não serão divulgados, pois os valores são aproximados e não exatos.

Já os itens que possuem asteriscos são elementos que possuem importância e envolvimento direto com a área do marketing. Para melhor visualização buscou-se uma ordem decrescente dos valores estimados para a execução das atividades. Para melhor visualização optou-se na elaboração de um ranking para apresentar o grau de importância de execução das atividades a serem executadas.

Quadro 12- Plano de ação

Ranking	Atividade	Período	Encarregado	Orçamento
5º	Aumentar a percepção do cliente em relação à confiabilidade e qualidade*	Entre abril de 2015 e outubro de 2016	Setor administrativo	Aproximadamente R\$ 40.000,00
6º	Integração com fornecedores*	Entre maio de 2015 e novembro de 2016	Setor de compras	Aproximadamente R\$ 20.000,00
4º	Marketing direto (elaboração de catálogos, patrocínios)*	Entre fevereiro de 2015 e dezembro de 2016	Setor administrativo	Aproximadamente R\$ 5.000,00
3º	Melhorar o site da empresa*	Em fevereiro de 2015	Empresa especializada/terceirizada	Aproximadamente R\$ 2.500,00
1º	Implantar cadastro de clientes*	Entre janeiro e março de 2015	Setor de vendas	Aproximadamente R\$ 300,00
2º	Fidelizar clientes*	Entre janeiro e março de 2015	Setor de vendas	Aproximadamente R\$ 300,00
7º	Apresentar menor preço	Entre agosto de 2015 e setembro de 2016	Setor administrativo e setor de produção	OBS: esta atividade deverá ser calculada pela empresa tendo em vista a relação de seus custos e o que pode ser melhorado em relação a isso

Ranking	Atividade	Período	Encarregado	Orçamento
8º	Aperfeiçoar a logística	Entre outubro de 2015 e fevereiro de 2016	Setor administrativo e setor de logística	OBS: verificar se é viável manter a frota ou ir em busca de terceiros
TOTAL				R\$ 68.100,00

*Atividades de maior relevância.

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

A primeira atividade a ser efetuada refere-se a cadastrar os clientes da empresa, esta atividade está aliada com a segunda atividade a ser executada a de fidelizar os clientes da empresa; para isso, estima-se um custo total aproximado de R\$ 600,00, sendo que para a primeira atividade o custo será de R\$ 300,00 e para a segunda terá como custo o valor de R\$ 300,00. Esse valor se destinará à aquisição de um software para cadastro dos clientes e fidelização por meio de verificações periódicas em relação às compras efetuadas, bem como o contato que a empresa manterá com eles. O mesmo possui relação direta com o marketing, envolvendo o aspecto do relacionamento entre empresa e clientes.

Na sequência do ranking de atividades, busca-se o aperfeiçoamento do site existente da empresa. O custo estimado é de R\$ 2.500,00 reais, para isso haverá a contratação de uma empresa especializada que fará tal atividade e após a atualização terá um funcionário da empresa que estará encarregado de atualizar o site com informações da empresa. Com isso, a organização irá melhorar a forma de divulgação da empresa através desse meio de comunicação.

A utilização do marketing direto pode estar aliada a atividade da utilização do site da empresa, onde buscará fornecer catálogos dos produtos existentes e informações sobre a empresa, para que assim, os clientes a conheçam melhor. Haverá também a utilização de folders para divulgar a empresa bem como seus produtos. Para isso estima-se um valor aproximado de R\$ 5.000,00 na elaboração do catálogo e folders.

Na quinta atividade haverá a busca pela percepção da qualidade dos produtos bem como a confiabilidade que a empresa passará a seus clientes. Esta atividade apresentará como recursos os veículos de comunicação local e regional, sendo eles rádios e jornais juntamente com patrocínios ofertados pela empresa; para isso, estima-se um custo aproximado de R\$ 40.000,00. O principal foco é estabelecer a percepção tanto dos clientes como demais atores existentes no ambiente em que a empresa está inserida, focando principalmente na marca existente nos produtos ofertados, para isso utilizará marketing como uma ferramenta.

Já a atividade de integração com os fornecedores busca manter um relacionamento sólido com eles. Esta atividade possui um custo aproximado de R\$ 20.000,00. Tal custo é referente à realização de contratos com os fornecedores, para que seja consolidada a quantidade de matéria prima a ser adquirida em determinados períodos.

Na sequência, para apresentar o menor preço no mercado, a organização, juntamente com o setor administrativo e produtivo, deverá realizar análises de todos os custos para a produção de seus produtos. Dessa forma, poderá visualizar o que pode ser alterado para diminuir os custos propriamente ditos e o preço dos seus produtos estejam de melhor visualização em relação a seus concorrentes. Para maior sigilo da empresa não houve a divulgação desses custos.

A oitava atividade busca o aperfeiçoamento da logística utilizada pela organização, já que a mesma possui uma frota própria para transportar os seus produtos. Mas, em certos períodos do ano, utiliza os serviços de logística de empresas terceirizadas para otimizar a entrega dos produtos. Nesse caso, a organização deverá verificar se é viável manter a própria frota de veículos ou terceirizar o transporte para diminuir custos.

Essas foram propostas elaboradas para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa, com o intuito de melhorar tanto seus lucros como também a imagem da organização, buscando ampliar as fronteiras de comercialização de seus produtos.

4.7 PROJEÇÃO DE VENDAS E LUCROS

A projeção de vendas e lucros é uma necessidade a ser apresentada, pois assim consegue-se justificar o investimento do plano de marketing (LAS CASAS, 2011). Atualmente a Indústria de Óleos Vegetais Alfa possui aproximadamente os seguintes valores de venda de seus produtos:

- Em quatro distintos meses do ano a empresa realiza a venda de todos os produtos existentes em sua linha. Nesse sentido, hipoteticamente sugere-se que esses meses sejam: janeiro, fevereiro, setembro e dezembro. Com isso, a empresa possui uma projeção de vendas com um valor aproximado de R\$ 16.570.350,00.
- Já nos meses de março, abril, maio, junho, julho, agosto, outubro e novembro a empresa realiza a comercialização de alguns produtos de sua linha, deixando de fora dois produtos. Sendo assim, a projeção de vendas é com o valor aproximado de R\$ 14.530.350,00.

Quadro 13- Projeção de Vendas e Lucros da Indústria de Óleos Vegetais Alfa

PERÍODO	PORCENTAGEM DE AUMENTO	FATURAMENTO APROXIMADO	LUCRO BRUTO APROXIMADO
Janeiro 2015		R\$ 16.570.150,00	40%
Fevereiro 2015		R\$ 16.570.150,00	40 %
Março 2015		R\$ 14.529.932,60	40%
Abril 2015		R\$ 14.528.027.34	40%
Mai 2015		R\$ 14.526.974.71	40%
Junho 2015		R\$ 14.526.974.71	40%
Julho 2015		R\$ 14.526.974.71	40%
Agosto 2015	2%	R\$ 14.817.514,20	43%
Setembro 2015		R\$ 16.566.974,71	43%
Outubro 2015		R\$ 14.526.974.71	43%
Novembro 2015		R\$ 14.526.974.71	43%
Janeiro 2016		R\$ 16.566.974,71	43%
Fevereiro 2016		R\$ 16.566.974,71	43%
Março 2016		R\$ 14.526.974.71	43%
Abril 2016	2%	R\$ 14.817.514,20	45%
Mai 2016		R\$ 14.526.974.71	45%
Junho 2016		R\$ 14.526.974.71	45%
Julho 2016		R\$ 14.526.974.71	45%
Agosto 2016		R\$ 14.526.974.71	45%

PERÍODO	PORCENTAGEM DE AUMENTO	FATURAMENTO APROXIMADO	LUCRO BRUTO APROXIMADO
Setembro 2016		R\$ 16.566.974,71	45%
Outubro 2016		R\$ 14.526.974,71	45%
Novembro 2016	2%	R\$ 14.819.661,10	45%
Dezembro 2016	4%	R\$ 17.232.937,90	50%
Total	10%	R\$ 289.792.248,10	

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

A elaboração da projeção de vendas e lucros teve como base os valores aproximados referentes ao ano de 2014. Sendo que a cada mês ocorreu os descontos dos custos estimados para a efetuação das atividades do plano de ação. Ressalta-se que os mesmos são valores estimados no que se refere ao valor de venda de seus produtos mensalmente no ano de 2014. Os valores projetados para o ano de 2015 e 2016 não estão corrigidos monetariamente para os respectivos anos seguintes (2015-2016).

Devido ao sigilo de informações sobre os custos da empresa, os valores apresentados são aproximados, tanto como o faturamento de vendas como a porcentagem de lucro. A verificação da porcentagem do lucro deu-se por meio de visualização de empresas que atuam nesta área e o respectivo é de 2013.

Nos meses de janeiro a julho de 2015 a porcentagem do lucro bruto é de 40% devido às implantações das atividades do plano de ação. Já no mês de agosto de 2015 ocorre um aumento de 2% das vendas devido ao reflexo das atividades iniciais do plano de ação que envolve o marketing. Com isso, ainda verifica-se que no mês de agosto de 2015 a março de 2016 o lucro bruto da empresa passa a ser de 43% devido à verificação inicial dos custos da empresa, pois houve a busca pela diminuição dos mesmos.

No mês de abril de 2016 ocorre um aumento de 2% da venda dos produtos e por consequência, o lucro bruto passa de 43% para 45%, devido aos resultados que estão sendo alcançados com o plano e a consolidação da eliminação de custos desnecessários na empresa, esta porcentagem do lucro bruto segue até o mês de novembro de 2016. No mês de novembro também identifica-se um aumento de 2% nas vendas da empresa.

Já no mês de dezembro de 2016 ocorre um aumento de 4%, alcançado um total de aumento de vendas de 10% estipulados no objetivo quantitativo, e por consequência da aplicação das atividades do plano de ação o lucro bruto da empresa chega a 50%.

A porcentagem de aumento de vendas que ocorre no mês de agosto de 2015 e nos meses de abril, novembro e dezembro de 2016, refere-se ao efeito ocasionado na aplicação das atividades do plano de ação. Os mesmos são resultados no enfoque do marketing, buscando apresentar a empresa tanto para o mercado interno

como para o mercado externo, resultando assim, em resultados significativos para a organização.

Com a aplicação e introdução do marketing na empresa, a mesma consegue atingir uma média de reconhecimento da marca, pois neste caso foram utilizados meios para que tanto o mercado interno e externo possuísse uma melhor visualização da confiabilidade da empresa como a qualidade de seus produtos. Além de fortalecer os elos existentes em toda a cadeia produtiva deste ramo. Assim a organização consegue alcançar resultados significativos, seja no reconhecimento da marca como o aumento dos lucros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de marketing possui um papel muito importante para as empresas, pois com ele conseguem visualizar todo o ambiente em que estão inseridas. Por meio do plano identifica-se toda a potencialidade da organização, bem como a sua fragilidade, que deve ser tratada imediatamente para que no final possa resultar em rendimentos.

Após o desenvolvimento deste trabalho identificou-se a importância do marketing, principalmente pelo fato de a empresa não possuir um setor de marketing em sua estrutura organizacional. E, por consequência, nunca ter efetuado um plano de marketing para as suas atividades industriais. A elaboração deste plano de marketing auxiliará no direcionamento das atividades, como também na construção de estratégias adequadas para alcançar os objetivos almejados pela organização.

O presente trabalho conseguiu atender a todos os objetivos propostos inicialmente. Sendo assim, o objetivo geral tratava-se da elaboração de um plano de marketing para a empresa, sendo que o mesmo foi alcançado. Já os objetivos específicos, referiam-se à caracterização da empresa, à identificação de seu ambiente macro e micro, à elaboração de estratégias mercadológicas, bem como às ações para se alcançar as metas propostas, também foram atingidos sendo apresentados no plano de marketing.

Com a elaboração deste plano de marketing a empresa em estudo irá introduzir área do marketing em suas atividades. Ele irá beneficiar a organização em sua gerência empresarial, bem como na execução das atividades rotineiras, melhorando assim o desempenho e a visualização da empresa no meio externo e também no meio interno.

Ao realizar a análise ambiental da empresa identificou-se que o setor de atuação da empresa é um setor onde as informações são difíceis de obter, isso pode resultar pelo fato de que no país haja somente 66 empresas atuantes nesse ramo. Por isso, se faz o registro da falta de informações sobre esse meio, por ser um setor fechado, no qual às informações não são divulgadas para os demais setores.

Apesar das dificuldades em se obter informações, verificou-se que este setor possui potencialidades de crescimento futuro; porém, o país vem enfrentando alguns problemas inflacionários que tardam os resultados positivos das indústrias brasileiras. A potencialidade da Indústria de Óleos Vegetais Alfa remete-se a sua inserção em um ambiente onde a matéria prima e seus clientes estão próximos; dessa forma, a empresa busca manter o contato direto com eles. Sendo assim, seus clientes/fornecedores a veem como uma empresa sólida e buscando a parceria entre ambos.

Já as suas fragilidades estão baseadas na comparação com seus concorrentes diretos. Obteve-se assim, o diagnóstico de que a empresa está perdendo a oportunidade digital de divulgar sua marca e produtos, visto que, suas concorrentes possuem sites atualizados, que buscam informar detalhadamente seus clientes sobre as organizações, bem como a linha de produtos e preços. Cabe assim a verificação deste ponto por parte da organização, realizando os ajustes necessários em seu site, para fornecer o maior número de informações possíveis.

Ao analisar vários fatores criaram-se possíveis meios de melhorar a potencialidade da empresa, isso pode ser visto na seção em que o plano de ação é apresentado. Um ponto a ser destacado é a atualização de seu site e a utilização de ferramentas que auxiliem na divulgação da empresa, repassando aos seus clientes e fornecedores a confiabilidade da marca, bem como a qualidade de seus produtos. Quando a empresa apresenta-se no meio externo utilizando adequadamente as ferramentas disponibilizadas, consegue ter ganhos significativos. Outro aspecto é a inserção do marketing dentro da empresa por meio deste plano, que pode auxiliar a empresa nas suas atividades, potencializando o contato com seus cliente/fornecedores, e na elaboração de estratégias adequadas para o alcance das suas metas.

Para isso, é necessário aplicar-se e dedicar seus esforços na execução das melhorias e planos estabelecidos. Porém, durante a execução do trabalho houve uma restrição em divulgar alguns dados financeiros, devido ao pedido de sigilo da organização, sendo que não são divulgados para o público externo, somente para pessoas que trabalham na empresa.

Enfim, a inserção do marketing na organização é o principal foco do trabalho, pois esta área auxilia as demais na percepção do que acontece no meio externo e no meio interno, podendo identificar seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, por meio da elaboração de um plano de marketing. Com isso, há a elaboração de estratégias que atendam todos os aspectos identificados, melhorando a funcionalidade das atividades entre os setores, bem como os resultados esperados pela organização.

Para os próximos trabalhos sugere-se estudar detalhadamente as características dos clientes da empresa, bem como a potencialidade da marca no mercado e o nível de satisfação dos clientes em relação ao atendimento, além da qualidade de seus produtos.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ABIOVE. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ÓLEOS VEGETAIS. **Estatística**. 2014. Disponível em: <<http://www.abiove.org.br/site/index.php?page=estatistica%20&area=NC0yLTE=/>>. Acesso em: 27 maio 2014.

ABIOVE. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ÓLEOS VEGETAIS. **Importância econômica e social**. 2014. Disponível em: <<http://www.abiove.org.br/site/index.php?page=importancia-economica-e-social&area=NC0yLTI=>>. Acesso em: 23 setembro 2014.

ABIOVE. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ÓLEOS VEGETAIS. **Agronegócio: de problema a solução**. 2014. Disponível em: <<http://www.abiove.org.br/site/index.php?page=abiovenamidia&area=MS05OTktMw==&namidia=920-Agronegocio:deproblemaasolucao>>. Acesso em: 24 setembro 2014.

ABIOVE. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ÓLEOS VEGETAIS. **ABIOVE avalia elevar previsão de exportação de soja do Brasil em 2014**. 2014. Disponível em: <http://www.abiove.org.br/site/FILES/Portugues/03102014-105948-03_11_2014_reuters.pdf>. Acesso em: 25 setembro 2014.

ABIOVE. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ÓLEOS VEGETAIS. **Pesquisa de Capacidade Instalada da Indústria de Óleos Vegetais – 2013**. 2014. Disponível em: <<http://www.abiove.org.br/site/index.php?page=estatistica&area=NC0yLTE=>>. Acesso em: 20 setembro 2014.

ALMEIDA, Ivana Carneiro. SETTE, Ricardo de Souza. **Marketing Político: a arte e a ciência**. In: Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/APB/2010_APB2534.pdf>. Acesso em: 24 abril 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CRIADORES DE SUÍNOS. **Inflação afeta consumo dos brasileiros**. Disponível em: <<http://www.abcs.org.br/mercado-e-cotacoes-informativo/699-inflacao-afeta-consumo-dos-brasileiros>>. Acesso em: 27 outubro 2014.

BAINY, Adriane Molardi. **lapar**: substituto de farelo de soja pode reduzir o custo da ração. SESI; SENAI; IEL, 05 novembro 2012. Disponível em:<
<http://www.fiepr.org.br/observatorios/biotecnologia-animal/FreeComponent21755content198160.shtml>>. Acesso em: 28 outubro 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de inflação**. Brasília v. 16, n. 1, p. 1-123, março, 2014. Disponível em:<
<http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2014/03/ri201403P.pdf>>. Acesso em: 08 outubro 2014.

BM&FBOVESPA. **Você nunca está sozinho ao investir**: a corretora é sua parceira. 2014. Disponível em:<<http://lojavirtual.bmf.com.br/LojaIE/Portal/Pages/pdf/FilipetaCorretora.pdf>>. Acesso em: 03 novembro 2014.

BORGES, Gregório Almeida. **A importância do plano de marketing nas empresas**. Feira de Santana: Universidade Estadual de Feira de Santana, 2010. 56p. Disponível em:< <http://www.uefs.br/portal/colegiados/administracao/menus/monografias/2010/MONOGRAFIA-%20Gregorio%20Almeida%20Borges.pdf/view/>>. Acesso em: 28 abril 2014.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Divisão de Programas de Promoção Comercial. Exportação Passo a Passo**. Brasília. 2011. 268 p. Disponível em:<<http://www.brasilglobalnet.gov.br/ARQUIVOS/Publicacoes/Manuais/PUBExportPassoPasso2012.pdf>>. Acesso em: 28 outubro 2014.

BRASIL. Ministério da Agricultura. **Exportação**. 2014. Disponível em:<
<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/exportacao>>. Acesso em: 28 outubro 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHURCHILL JR, Gilbert. PETER, Paul. **Marketing criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CLETO, Carlos Ilton. DEZORDI, Lucas. **Economia Empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em:<
<http://www.unc.br/mestrado/textos/Bibliografia-2013-LIVRO-GESTAO-EMPRESARIAL-02-ECONOMIA.pdf>>. Acesso em: 08 outubro 2014.

COLEGIADO DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL CODETER/MISSÕES. SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL. MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Plano Territorial de Desenvolvimento Sustentável**: PTDRS - território das Missões. 2006. Disponível em:< http://sit.mda.gov.br/download/ptdrs/ptdrs_territorio060.pdf/>. Acesso em: 10 outubro 2014.

CONSTANTINO, Rodrigo. **A morte de nossa indústria explicada pelo diferencial de inflação e o câmbio**. Revista Veja, 30 julho 2014. Disponível em:< <http://veja.abril.com.br/blog/rodrigo-constantino/economia/a-morte-de-nossa-industria-explicada-pelo-diferencial-de-inflacao-e-o-cambio/>>. Acesso em: 27 outubro 2014.

FERNANDES, Jose Flores Filho. BELIK, Walter. **A política de tributação na exportação do complexo soja pelo Brasil**: transformação e resultados. In: Congresso SOBER, 48., 2010, Campo Grande. Disponível em:< <http://www.sober.org.br/palestra/15/662.pdf>>. Acesso em: 28 outubro 2014

FISCHMANN, Adalberto A. ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**: conceitos, plataformas e estratégias. 1. ed. São Paulo: Novatec Editora Ltda., 2010.

GIACOBBO, Tânia Baldissera. **Capacidades em Marketing e performance empresarial**: uma leitura segundo a visão de executivos de empresas do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012. Porto Alegre, 2012. Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/69692/000874679.pdf?sequence=1/>>. Acesso em: 17 abril 2014.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Editora Alínea, 2007.

GRÃOMAR CORRETORA DE MERCADORIAS LTDA. **Safra de soja no Brasil**. 2014. Disponível em:< <http://www.graomar.com.br/index.php?id=graomar&&codigo=635/>>. Acesso em: 08 outubro 2014.

HILDEBRANDT, Stefano Roberto Silva. **Plano de Marketing para os óculos de sol Nicoboco**. (Trabalho de Conclusão de Curso)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração de Empresas, Departamento de Ciências Administrativas, Porto Alegre, 2008. Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18061/000685750.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2014.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. 2014. Disponível em:<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=430950&idtema=115&search=rio-grande-do-sul|guarani-das-missoes|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2011/>>. Acesso em: 17 abril 2014.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE: contas nacionais trimestrais indicadores de volume e valores correntes**. 2014. Disponível em:<ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201401caderno.pdf>. Acesso em: 27 outubro 2014.

JACINTO, Francielle Cataneo. LOPES, Janete Leige. DENKER, Nelson. **Análise Socioeconômica da Indústria de Óleos e Gorduras Vegetais e Animais**: um comparativo entre as mesorregiões paranaenses nos anos de 2006 a 2008. In: Encontro de Produção Científica e Tecnológica, 5., 2010. Disponível em:<http://www.fecilcam.br/nupem/anais_v_epct/PDF/ciencias_sociais/11_JACINTO_LOPES_DENKER.pdf>. Acesso em: 24 outubro 2014.

KAUARK, Fabiana. MANHÃES, Fernanda Castro. MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa**: Um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010. Disponível em:<<http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/LivrodeMetodologiadaPesquisa2010.pdf>>. Acesso em: 28 de mai. de 2014. KUNTZ, Rolf. **Inflação firme, indústria fraca, país sem rumo**. Estadão, 09 agosto 2014. Disponível em:<<http://opinioao.estadao.com.br/noticias/geral,inflacao-firme-industria-fracapais-sem-rumo-imp-,1541286>>. Acesso em: 27 outubro 2014.

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

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEVEK, Andrea Regina Cunha et al. **A responsabilidade social e sua interface com o marketing social**. Revista FAE, Curitiba, v. 5, n. 2. p.15-25, maio/ agosto. 2002. Disponível em:<
http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n2/a_responsabilidade_social.pdf>. Acesso em: 10 outubro 2014.

LIMA, Gustavo Barbieri. CARVALHO, Dirceu Tornavoi de. **Plano estratégico de Marketing**: Proposta de uma análise teórica. Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 163-187, mai./ago. 2011. Disponível em:<
<http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs2.2.4/index.php/remark/article/viewArticle/2188>>. Acesso em: 16 abril 2014.

NARDIS et al., Shidosi Graziano. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PANINI, Gisele Michele. DALFOVO, Michael Samir. **Plano de marketing para a micro e pequena empresa Duralflex Comércio e Representações Ltda**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.2, p. 01-17, 2007. Disponível em:<<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/36/31/>>. Acesso em: 01 maio 2014.

PORTER, Michel. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Campus, 1990.

REUTERS. **Ambiente econômico desafiará empresas brasileiras em 2015, diz Moody's**. Estadão, 31 julho 2014. Disponível em:<
<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,ambiente-economico-desafiara-empresas-brasileiras-em-2015-diz-moodys,1536800>>. Acesso em: 27 outubro 2014.

SARAIVA, Renato Marque. **As principais ferramentas do marketing direto capazes de atender à demanda no atendimento ao cliente**: um estudo de caso na agência Tristeza do Banco do Brasil. Trabalho de Conclusão de Curso- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2009. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24787/000743648.pdf?sequence=1/>>. Acesso em: 14 abril 2014.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: EI - ME – EPP**. 2014. Disponível em:< <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 28 maio 2014.

SILVA, Helton Haddad Carneiro et al. **Planejamento estratégico de marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

TELES, Maria Fernanda Boléo. **Orientação para o mercado e a projeção do desempenho empresarial**: casos de aplicação em PME. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais- Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2007. Disponível em:< <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/13329/2/Tese%20Fernanda%20Boleo.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2014.

TOALDO, Ana Maria Machado. **Formação da estratégia de marketing**: a construção de um modelo teórico. Tese (Doutorado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós- Graduação em Administração, Porto Alegre 2004. Disponível em:<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5653/000429217.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 maio 2014.

TOLEDO, Luciano Augusto. CAMPOMAR, Marcos Cortez. TOLEDO, Geraldo Luciano. **Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing**: uma análise crítica. O & S, v.13, n. 2, p.285-300, 2006. Disponível em:<http://www.spell.org.br/documentos/ver/23154/planejamento-em-marketing-e-confeccao-do-plano-de-marketing--uma-analise-critica>>. Acesso em: 25 abril 2014.

WAQUIL, Paulo Dabdab. MIELE, Marcelo. SCHULTZ, Glauco. **Mercados e comercialização de produtos agrícolas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010. Disponível em:< <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad016.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2014.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1996.

WOOD Jr, Thomaz. CALDAS, Miguel. **Empresas Brasileiras e o desafio da Competitividade**. RAE. v. 47, n.3, p.66-78, jul-set. 2007. Disponível em:https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.spell.org.br%2Fdocumentos%2Fdownload%2F10710&ei=FH1OU7eCEKe_0gGxxoCwBA&usq=AFQjCNGFhTxfdczJzWeEh14IQxgpHXZ0ww>. Acesso em: 16 abril 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo de Consentimento de Entrevista
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS
CAMPUS CERRO LARGO/RS

Em virtude do desenvolvimento do trabalho de Conclusão de Curso, na área de Administração, da Universidade Federal da Fronteira Sul, tendo como título Plano de Marketing para a Indústria de Óleos Vegetais Alfa, do interior do Estado do Rio Grande do Sul, realizado pela acadêmica Viviane Marks, solicito a disponibilidade da empresa em repassar dados referentes à mesma. Os dados obtidos serão analisados no decorrer deste trabalho, havendo assim a elaboração de um plano de marketing. Realço que o nome da empresa não será divulgado para maior sigilo.

Data: ____/____/____

Assinatura do entrevistado

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Semiestruturada

1. Descrição geral da empresa:
2. Tamanho da empresa; número de funcionários; estrutura organizacional:
3. Como a organização obtém informações sobre o ambiente?
4. Como a empresa constrói seus objetivos atualmente?
5. A Indústria busca realizar plano de ações ou estratégias?
6. Quem são seus principais clientes e onde estão situados?
7. Qual motivo leva esses clientes a procurar os produtos desta empresa?
8. Como a empresa percebe a visualização dos clientes em relação à empresa?
9. Quem são seus principais concorrentes e localização? E quais as suas características?
10. A empresa busca a formulação de estratégias que envolvam os 4 P's (praça, produto, promoção, preço)?
11. Quais são os pontos fortes encontrados na Indústria de Óleos Vegetais "A", em relação a seus concorrentes? E quais os pontos fracos da mesma?
12. Em relação aos recursos organizacionais (financeiros, tecnológicos, humanos, etc.), qual é a situação atual da empresa?
13. Como os pontos fracos prejudicam a organização?
14. Como a organização compara os pontos fortes e fracos de seus concorrentes?
15. Como está o desempenho da organização em relação aos últimos anos?
16. Como a organização realiza estratégia através da análise dos pontos fracos e fortes?

17. Quem será o responsável pela implantação e coordenação do plano de marketing?