

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO

LETÍCIA KUNTZE CASSEL

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING  
NA EMPRESA PÉLTICA PELES ESPECIAIS**

São Leopoldo

2014

LETÍCIA KUNTZE CASSEL

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING  
NA EMPRESA PÉLTICA PELES ESPECIAIS**

Plano Estratégico de Marketing apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Gestão de Marketing Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Nome do Orientador: Prof. Dr. Otávio Gonzatti  
Fernandes

São Leopoldo

2014

## ÍNDICE

<b>1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>4</b>
<b>2 ANÁLISE INTERNA.....</b>	<b>5</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	5
2.2 NORTEADORES EMPRESARIAIS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	6
2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS .....	7
2.4 OBJETIVOS DE MARKETING .....	8
2.5 DESCRIÇÃO DO MIX ATUAL DE MARKETING .....	9
<b>2.5.1 Produtos.....</b>	<b>10</b>
<b>2.5.2 Preço .....</b>	<b>12</b>
<b>2.5.3 Comunicação.....</b>	<b>14</b>
<b>2.5.4 Distribuição .....</b>	<b>15</b>
2.6 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO ATUAIS .....	17
2.7 DESCRIÇÃO GERAL DA ATUAL COBERTURA DE MERCADO .....	17
2.8 PANORAMA DE VENDAS E SATISFAÇÃO DE CLIENTES .....	18
<b>3 ANÁLISE EXTERNA.....</b>	<b>20</b>
3.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL.....	20
<b>3.1.1 Cenário econômico .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1.2 Cenário político-legal .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1.3 Cenário sociocultural .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1.4 Cenário demográfico .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.5 Cenário tecnológico .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.6 Cenário natural.....</b>	<b>28</b>
3.2 ANÁLISE SETORIAL.....	30
<b>3.2.1 Grau de rivalidade entre concorrentes.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.2 Grau de ameaça de novos entrantes .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2.3 Grau de ameaça de produtos substitutos .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2.4 Poder de barganha dos compradores .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.5 Poder de barganha dos fornecedores.....</b>	<b>32</b>
3.3 ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA .....	34
3.4 ANÁLISE DE MERCADO.....	38
<b>3.4.1 Análise de mercado qualitativa .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.2 Análise de mercado quantitativa.....</b>	<b>41</b>
3.5 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO REVISADOS .....	47
<b>4 MATRIZ SWOT.....</b>	<b>52</b>
<b>5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....</b>	<b>57</b>
5.1 OBJETIVOS DE MARKETING .....	57
5.2 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO PRETENDIDOS .....	57
5.3 MARKETING MIX .....	58
<b>5.3.1 Estratégias de produto .....</b>	<b>58</b>
<b>5.3.2 Estratégias de preço.....</b>	<b>59</b>
<b>5.3.3 Estratégias de comunicação.....</b>	<b>60</b>
<b>5.3.4 Estratégias de distribuição.....</b>	<b>61</b>
5.4 CRONOGRAMA E ORÇAMENTO.....	62
<b>6 ANÁLISE FINANCEIRA.....</b>	<b>66</b>
<b>7 CONTROLES DO PLANO .....</b>	<b>69</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Péllica Indústria de Couros Especiais Ltda. é uma das principais empresas do Brasil em processamento e acabamento de peles especiais, seu portfólio abrange peles de peixe, coelho, avestruz e couro vacum. Empresa de pequeno porte, transforma um subproduto, que em muitos casos era visto como lixo, em artigos únicos e sofisticados. Através da beleza natural das peles e da tecnologia de processamento, podem-se obter diversas variações de cores, efeitos e estampas, as quais permitem a criação de artigos exuberantes e inovadores.

A comercialização de seus produtos ocorre em todo o Brasil, principalmente, nos mercados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Os segmentos de mercado atendidos atualmente pela Péllica são do ramo do calçado, de bolsas, de vestuário, da indústria moveleira e de decoração de interiores. Destaca que o público de clientes da empresa são estilistas autônomos ou estilistas que representam uma empresa.

Existem fortes tendências de consumo direcionadas para a sustentabilidade, a qualidade de vida, das pessoas estarem cada vez mais conectadas à internet e do consumidor obter produtos exclusivos. Assim, nota-se que essas questões estão ligadas as oportunidades para a empresa. Já as ameaças são da grande variedade de produtos substitutos, do crescimento dos concorrentes e da pequena concentração de fornecedores.

Ao que se referem às principais forças da Péllica elas são voltadas a qualidade dos produtos acabados, a flexibilidade e a inovação no desenvolvimento de novos acabamentos, através do conhecimento aprofundado do processo de curtimento de peles exóticas. Entretanto, as suas fraquezas são aspectos vinculados ao prazo de entrega, a falta de procedimentos e processos padronizados e de planejamento financeiro estruturado.

Os objetivos de marketing estão relacionados à ampliação do conhecimento da marca a nível nacional e conquistar a satisfação dos clientes atuais, o que se acredita que irá gerar o aumento do faturamento da empresa. Assim, algumas das principais estratégias para alcançar os objetivos são: ampliar as possibilidades de acabamentos e formatos das peles, de modo a manter a qualidade e estar na constante busca por inovação; elaborar *budget* para a área de marketing, controlando os investimentos realizados e os retornos obtidos; estruturar equipe de vendas; conhecer e fidelizar atuais clientes e; ampliar divulgação nacional da Péllica por meio de assessoria de imprensa e redes sociais.

Portanto, nota-se que esses objetivos vão ao encontro da visão da empresa, que é ser referência no mercado nacional no processamento e acabamento de peles especiais em qualidade, inovação e sustentabilidade.

## 2 ANÁLISE INTERNA

O presente capítulo apresenta inicialmente uma breve apresentação da empresa, descrevendo seus fatores-chave de sucesso, objetivos e estratégias empresariais vigentes e a descrição do marketing *mix* atual. Como também, é descrito o posicionamento mercadológico e segmentos-alvo atuais, a atual cobertura de mercado e o panorama de vendas e a satisfação dos clientes.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Péllica Indústria de Couros Especiais Ltda. é uma das principais empresas do Brasil em processamento e acabamento de peles especiais: peixe, avestruz, coelho e também em couro de vacum. Essas peles possibilitam o desenvolvimento de produtos atuais no mercado, ressaltando a beleza natural brasileira, a customização e a sustentabilidade, atributos que estão cada vez mais em evidência no Brasil e no mundo. A empresa transforma um subproduto, que em muitos casos era visto até mesmo como lixo em artigos únicos e sofisticados, que se diferenciam pela qualidade, versatilidade de colorações, estampas e desenhos.

A empresa está localizada no Município de Estância Velha, 45 km de Porto Alegre – RS, cidade que pertence à região do Vale dos Sinos, um dos maiores pólos coureiro-calçadista da América Latina. A Péllica iniciou suas atividades no dia seis de agosto de 2007, quando seus proprietários Maicon Cristiano Mossmann e Alexandre Ribeiro Frasson, perceberam a necessidade de materiais diferenciados no mercado, em função do crescimento considerável pela demanda de artigos exclusivos. Assim, através das peles exóticas eles criaram uma alternativa de materiais especializados, com foco nas classes A e B.

Atualmente, a empresa apresenta uma capacidade de produção de 5.000 peles/dia em função de suas parcerias com a indústria da pesca e com diversos cultivadores de todo o país, de modo a fornecer peles de qualidade em grande quantidade a preços competitivos. A empresa caracteriza-se como de pequeno porte, composta por 10 funcionários e de faturamento mensal em torno de R\$ 100.000,00. Abaixo seguem os principais acontecimentos da empresa:

2008: Iniciou a participação na Feira FIMEC

2009: Cadastro técnico federal no IBAMA

2009: Participação da feira Lécuir em Paris

2010, 2012 e 2013: Vencedora do Prêmio Lançamentos – Categoria Couro realizado durante a Feira FIMEC

2012: Vencedora do Prêmio Inspiramais

2013: Aquisição de novo maquinário permitindo a produção de couro vacum

O foco da empresa é o mercado interno, destacando-se o Vale dos Sinos, Vale do Paranhana e região Sudeste do país (São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais). Ressalta que a empresa, esporadicamente, também exporta alguns artigos para a América Latina, como Argentina e Uruguai, e para a Europa: Itália, França e Espanha. Seus artigos destinam-se cerca de 70% para o setor calçadista. O restante é designado à produção de bolsas, artefatos, bijuterias, decoração e para o setor moveleiro.

No ano de 2013 iniciou-se a estruturação do setor de marketing através da contratação de uma funcionária responsável pela área. Inicialmente foi analisada a identidade da empresa e desenvolvido novo logotipo, e a partir disso foram elaborados materiais de apoio padronizados, como folders, apresentação comercial, mostruário, atualização do site e das redes sociais, cartões de visita, entre outras.

Assim, após o desenvolvimento desses materiais, percebeu-se a partir do diretor da Péllica e da funcionária de marketing, a necessidade de estruturar estrategicamente a área de marketing, contribuindo para o seu planejamento estratégico e incremento nas vendas. Portanto, o plano estratégico de marketing será desenvolvido durante o primeiro semestre de 2014 e aplicado na empresa no segundo semestre de 2014. O início do desenvolvimento do plano será em agosto de 2014 até agosto de 2015.

## 2.2 NORTEADORES EMPRESARIAIS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

As ferramentas que auxiliam a decisão da direção estratégica da empresa são os norteadores empresariais, como a definição de seu negócio, da sua visão, da sua missão, das competências competitivas, de seus valores e dos seus fatores-chave de sucesso.

**Negócio:** Acabamento diferenciado de peles exóticas

**Visão:** Ser referência no mercado nacional no processamento e acabamento de peles especiais em qualidade, inovação e sustentabilidade.

**Missão:** Comercializar peles exóticas com acabamentos inovadores que atendam as necessidades do mercado em termos de qualidade, sofisticação e sustentabilidade

**Competências competitivas:** conhecimento e inovação.

**Valores:**

- Inovação como melhoria contínua
- Responsabilidade ambiental
- Valorização e capacitação das pessoas.
- Excelência em todas as ações.
- Transparência.

**Fatores-chave de sucesso:** acesso às matérias-primas, inovação, qualidade e prazo de entrega.

### 2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A Péllica classifica-se na estratégia genérica de Porter como estratégia de diferenciação, pois a empresa comercializa produtos exóticos de alto valor agregado que se destacam em relação aos produtos substitutos, de modo a poder cobrar a mais por eles. Dessa forma, a empresa atende umas das necessidades valorizadas pelos clientes, que é o desenvolvimento de artigos exclusivos, conforme a sua necessidade em termos de cores, texturas e acabamentos.

Em relação à estratégia empresarial de crescimento de Ansoff, classifica-se a Péllica no quadrante de desenvolvimento de produto. A empresa constantemente cria novos acabamentos, texturas e possibilidades de aplicação das peles, conforme demandas dos clientes. Entretanto, sua atuação ocorre em mercados já consolidados como o do calçado, do vestuário, de acessórios, do moveleiro. Ou seja, os artigos da Péllica são considerados como novas possibilidades para esses mercados.

A partir da realização da análise SWOT no capítulo quatro, nota-se que os fatores internos e as oportunidades externas são superiores em comparação com as fraquezas e ameaças, o que enquadra a empresa na estratégia de ataque, segundo teorias de Westwood<sup>1</sup>. A estratégia de ataque caracteriza-se por empresas que estão na busca de novos clientes e do

---

<sup>1</sup> WESTWOOD, John. *O Plano de Marketing*. 2 ed. São Paulo: Pearson Education, 1996.

aumento da sua participação no mercado ao ofertar novos produtos que se diferencie dos concorrentes.

Os objetivos estratégicos empresariais da Péllica para 2014 são:

- Aumentar o faturamento geral de 2013 para 2014 em 10%;
- Elaborar e implementar processo padronizado para todas as atividades da empresa;
- Ampliar conhecimento da marca nacionalmente;
- Conquistar pelo menos um prêmio a cada ano nas feiras e concursos que participa;
- Desenvolver e aplicar pesquisa de satisfação, com a meta de conquistar 85% de satisfação dos clientes.

## 2.4 OBJETIVOS DE MARKETING

Abaixo são citados os objetivos de marketing realizados no período passado, até o final do ano de 2013. Ressalta-se que para cada objetivo realizado, especificam-se as estratégias adotadas. Após, são citadas as estratégias de marketing que não foram realizadas até o período mencionado.

### **Objetivos realizados**

- Estruturação parcial da função marketing na empresa:
  - Contratação de profissional de marketing interno em 2013.
- Ampliação da visibilidade da marca junto aos clientes, *prospects* e parceiros na cadeia produtiva:
  - Constante participação em feiras conceituadas do setor.
  - Criação e atualização do site e da rede social Facebook.
  - Atualização do logo em 2013.
  - Desenvolvimento de materiais de divulgação impressos e online transmitindo a identidade da empresa, como apresentação em pdf, catálogos, folders e cartões de visita.
  - Anúncios em jornais e revistas conforme oportunidade, geralmente vinculado à participação das feiras ou em função de premiações.
  - Parceria com estilista renomada do mercado gaúcho.
- Apoio ao engajamento do público interno com estratégias que intensificaram o endomarketing:
  - Entrega de presente na data de aniversário e datas festivas aos funcionários.



### **Estratégias de marketing não realizadas**

- Desenvolvimento e implementação do planejamento de marketing estratégico;
- Elaboração de *budget* para a área de marketing;
- Desenvolvimento de plano de campanhas de divulgação, ampliando o conhecimento de marca;
- Pesquisa de satisfação com os clientes;
- Tradução do site para inglês e espanhol;
- Atualização constante do site e do Facebook;
- Desenvolver parceria com *blogueiras* e estudantes de moda;
- Implementar ferramentas de marketing de relacionamento com clientes;
- Ações promocionais de marketing em feiras e eventos, com o objetivo de fortalecimento da marca;
- Proporcionar atividades de endomarketing e treinamentos aos funcionários.

Conforme relatado na caracterização da empresa, no ano de 2013 iniciou-se a estruturação do setor de marketing, através da contratação de uma funcionária responsável pela área. Antes disso, uma estagiária era responsável pelas atividades administrativas que desenvolvia e executava as ações relacionadas ao marketing, porém eram demandas específicas, não ocorrendo um planejamento adequado.

Em 2013 fez-se necessário compreender e começar a transmitir a identidade da empresa ao mercado – sofisticação e sustentabilidade - através do desenvolvimento de materiais de divulgação padronizados, os quais auxiliaram no fortalecimento da marca. Sendo assim, após o desenvolvimento desses materiais e das ações, pretende-se estruturar e realizar os objetivos indicados acima que não ocorreram.

## **2.5 DESCRIÇÃO DO MIX ATUAL DE MARKETING**

O capítulo 2.5 descreve o mix atual de marketing da Pélitica. O mix de marketing corresponde aos 4Ps, sendo eles: *product* (produto), *price* (preço), *promotion* (comunicação) e *place* (distribuição).

### 2.5.1 Produtos

A Péllica trabalha com o acabamento de peles especiais, seu portfólio abrange peles de peixe, coelho, avestruz e couro vacum. Unindo a beleza natural das peles especiais e da tecnologia de processamento do couro, podem-se obter diversas variações de cores, efeitos, texturas e estampas, as quais permitem a criação de artigos exuberantes, únicos, macios e finos. A empresa já desenvolveu mais de 2.000 variações de acabamentos, sendo eles: naturais (fenólicos e taninos), naturais tingidos, caseinados, metalizados, envernizados, polidos e os serigrafados. O Quadro 1 indica a quantidade de variações de acabamentos de cada tipo de pele, seus tamanhos médios comercializados e seus principais atributos.

As peles de peixe apresentam alto valor agregado em função do seu processo produtivo, que envolve tecnologias e materiais adequados a esse tipo de pele, possibilitando um subproduto único, exótico e com maior resistência que a do couro bovino. A Péllica comercializa três espécies de peles de peixe: pescada amarela, pirarucu e tilápia.

De alta resistência e maciez, as peles de pescada amarela possuem um ótimo caimento. Matéria-prima oriunda do norte do Brasil, possui uma característica única e aspecto rústico. Todas as peles são adquiridas de frigoríficos certificados pela fiscalização Federal (CIF), cujo produto principal é a carne e a Péllica reaproveita a pele, subproduto.

O pirarucu é um dos maiores peixes de água doce fluviais e lacustres do Brasil e um dos principais da Amazônia. A Péllica trabalha com a pele de pirarucu de cultivo, que são peles menores e de desenho mais delicado, e com a pele do pirarucu gigante. A pesca do pirarucu gigante é realizada por populações ribeirinhas na Bacia Amazônica, as quais possuem autorização de órgãos governamentais. Criada em tanques, a pele da tilápia apresenta escamas pequenas e delicadas, perfeitas para desenvolvimento de artigos sofisticados e com detalhes.

Com um toque especial, as peles de coelho são altamente macias, sedosas e possuem uma naturalidade que encantam por sua sofisticação. A sensação que causam ao serem tocadas é o grande diferencial nos produtos finais. As peles podem ser trabalhadas no carnal com acabamentos internos e externos.


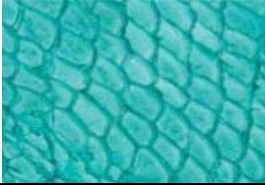
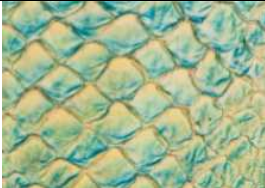
Tão bela quanto raras, a pele de avestruz e a canela de avestruz são de alto valor agregado, devido à qualidade e exclusividade, apresentando características que favorecem a entrada em mercados cada vez mais sofisticados. É uma pele magnífica e flexível, caracterizada pela sua beleza, resistência e design único.






A partir de 2013, a empresa começou a trabalhar também com o couro vacum, oferecendo para o cliente um trabalho diferenciado no mercado, desenvolvendo artigos elaborados que demandam tecnologia, as quais já são utilizadas nos artigos das peles especiais. O couro de vacum passa por diferentes estágios de transformação para se tornar flexível e macio, técnica que a Péllica é especialista. O couro pode ser definido como um subproduto animal que após sofrer o processo de curtimento passa a ter características únicas, tornando-se elegante, confortável, resistente e de ótima transpiração.

Os produtos são entregues aos clientes dentro de sacolas, envelopes ou caixas de papelão reutilizados, dependendo da quantidade do pedido. Dessa forma, a embalagem não é identificada com logotipo ou informações da empresa. Os produtos não possuem garantia e não é enviado um manual de conservação ao serem comercializados.

Em relação ao P&D, a empresa possui uma funcionária especializada em acabamentos, a qual possui encontros com um consultor da Assintecal (Associação Brasileira de Empresas e Componentes para Couro, Calçados e Artefatos) de oito horas por mês. Nesses encontros o consultor traz imagens que indicam as tendências dos lançamentos das coleções da Europa e sites de buscas com desfiles e *briefings* sobre as novidades. Além disso, a empresa utiliza o portal de moda Usefashion, para acompanhar as tendências. Destaca-se que muitos clientes trazem materiais e estampas prontas dos seus lançamentos, o que também serve de fonte de inspiração para novos acabamentos da empresa.

Quadro 1 - Portfólio de produtos Péllica

<b>Produto</b>	<b>Principais Atributos</b>	<b>Variações de Acabamentos</b>	<b>Fotos</b>
Pescada Amarela	Exótica e rústica	768	
Pirarucu	Identidade brasileira, beleza natural exótica.	124	
Pirarucu Gigante		142	

<b>Produto</b>	<b>Principais Atributos</b>	<b>Variações de Acabamentos</b>	<b>Fotos</b>
Tilápia	Delicada e sofisticada	360	
Coelho	Macio e sedoso	119	
Pele de Avestruz	Toque suave e resistente	89	
Canela de Avestruz	Design único	132	
Couro Vacum	Macio, elegante e confortável	320	

Fonte: Dados da empresa

### 2.5.2 Preço

A definição do preço da empresa ocorre conforme o tipo da pele exótica, considerando os custos operacionais. Os maiores custos estão envolvidos na compra das peles e no processamento/curtimento, por isso que os preços são tabelados independentes dos acabamentos. As formas de pagamento ocorrem através de boletos bancários, quando o pagamento é parcelado ou ocorre por meio de depósito bancário quando a venda ocorre à vista.

As formas de pagamento dependem do valor do pedido, para pedidos menores de até R\$ 1.000,00 de faturamento ocorre a negociação com o cliente, geralmente para pagamentos de sete ou quatorze dias. Já para pedidos acima de R\$ 1.000,00 a condição de pagamento é de 28 dias e para pedidos acima de R\$ 3.000,00 ocorre a possibilidade de parcelar em 28, 35 e 42 dias.

O representante comercial recebe comissão de vendas, sendo de 10% do valor do pedido para a venda de peles exóticas e de 5% para a venda de couro vacum. O Quadro 2 indica os preços praticados pela empresa, assim nota-se que conforme a quantidade vendida o preço pode ser negociado. A Pélitica nunca realizou promoção dos seus produtos, apenas negocia descontos e condições de pagamento privilegiadas para clientes potenciais.

Quadro 2 - Tamanhos, preços e descontos Pélitica

<b>Artigo</b>	<b>Tamanho Médio</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço em R\$</b>	<b>Unidade</b>
Pescada Amarela	60 cm x 13 cm	Até 100 peles	R\$ 20,00	Pele
		101 a 500 peles	R\$ 18,00	
		501 a 1.000 peles	R\$ 16,00	
		Acima de 1.000 peles	R\$ 14,00	
Manta Pescada Amarela	100 cm x 50 cm	Até 10 mantas	R\$ 280,00	Manta
		11 a 50 mantas	R\$ 252,00	
		51 a 100 mantas	R\$ 225,00	
		Acima de 100 mantas	R\$ 200,00	
Pirarucu Gigante	1,70 cm x 80 cm	Até 100 peles	R\$ 400,00	m <sup>2</sup>
Pirarucu	90 cm x 38 cm	Até 50 peles	R\$ 190,00	m <sup>2</sup>
		Acime da 50 peles	R\$ 175,00	
Tilápia	20 cm x 6 cm	Até 500 peles	R\$ 3,50	Pele
		Acima de 500 peles	R\$ 3,00	
Manta de Tilápia	100 cm x 100 cm	Até 10 mantas	R\$ 280,00	m <sup>2</sup>
		11 a 50 mantas	R\$ 252,00	
		51 a 100 mantas	R\$ 225,00	
		Acima de 100 mantas	R\$ 200,00	
Coelho	45 cm x 30 cm	Até 100 peles	R\$ 40,00	Pele
		101 a 300 peles	R\$ 36,00	
		301 a 500 peles	R\$ 32,00	
		Acima de 500 peles	R\$ 28,00	
Pele de Avestruz	150 cm x 120 cm	Até 100 peles	R\$ 1.100,00	m <sup>2</sup>
Canela de Avestruz	50 cm x 15 cm	Até 100 peles	R\$ 40,00	Pele
		101 a 300 peles	R\$ 38,00	
		301 a 500 peles	R\$ 36,00	
		Acima de 500 peles	R\$ 34,00	
Couro Vacum	2 m x 85 cm	m <sup>2</sup>	R\$ 60,00	m <sup>2</sup>

Fonte: Dados da empresa

### 2.5.3 Comunicação

A comunicação da Péllica com o mercado ocorre através do representante comercial, do gestor industrial e dos técnicos, os quais através de visitas, telefone ou e-mail entram em contato com os clientes e também por meio das ferramentas on-line. O marketing direto é desenvolvido por meio de catálogos impressos e on-line, apresentação padrão da empresa em PDF, envio de *newsletter* a uma vez ao mês para o *mailing* geral da empresa, ou dependendo do conteúdo, para um segmento específico.

A Péllica possui site, o qual contém todos os produtos, breve apresentação da empresa, notícias da empresa, participações em feiras e dicas de tendências de moda. A empresa também possui uma página no Facebook, a qual são postadas imagens de produtos acabados de clientes da empresa, dicas de moda, posts de datas festivas, avisos da participação das feiras e informações gerais, como por exemplo, divulgando quando a empresa recebe premiações.

A empresa não possui *budget* destinado à propaganda e às ações de marketing, não apresentando um cronograma fixo de investimentos em mídias como jornais, rádio e revistas. Dependendo da ação que as empresas de mídia propõem a Péllica analisa se é viável ou não desenvolver. A utilização de divulgações em jornais e revistas somente ocorreram quando a empresa foi vencedora de prêmios ou para anunciar que ela estará participando de determinada feira de exposições.

O desenvolvimento dos materiais de divulgação, eventos e ações de marketing são planejados e executados em parceria com uma agência de publicidade terceirizada, atuando de forma pontual, conforme necessidade. A relação com a agência é bem próxima, permitindo desenvolver estratégias de marketing e comerciais, com o objetivo de fortificar a marca no mercado e aumentar as vendas. A Péllica nunca trabalhou com assessoria de imprensa terceirizada.

Esses materiais de divulgação transmitem informações relacionadas a sustentabilidade, pelos processos ambientalmente corretos praticados pela empresa e em função do reaproveitamento da peles, principalmente a dos peixes. A empresa transmite a mensagem de que a pele de peixe, além de ser um produto versátil, também é sustentável. A sustentabilidade está presente desde a extração, cultivo até o processamento no curtume da empresa, em função de utilizar a tecnologia *bioleather* (isento de metais pesados e outras substâncias tóxicas como o formol).

Ressalta-se que os peixes são destinados basicamente à alimentação humana e a maioria das peles costuma ser descartada como lixo, poluindo o meio ambiente. Portanto, o beneficiamento da pele evita o desperdício e a geração de resíduos nos rios, lagos e oceanos, além de ser uma atividade social em função de incrementar a renda de toda a cadeia produtiva (pescadores, cultivadores e frigoríficos).

Inspiramais, FIMEC e Courovisão são as Feiras que a empresa participa como expositora todos os anos. A Inspiramais é a feira mais importante, pois é específica nos lançamentos de matérias-primas, tendo como principal público estilistas e designers que desenvolvem coleções de moda. Essa Feira ocorre duas vezes ao ano, uma delas com o foco para a coleção de verão e a outra de inverno. As outras duas feiras são focadas no mercado calçadista, envolvendo máquinas e acessórios para calçados.

Ao que se refere ao endomarketing, ele é realizado pela área de marketing e pela administrativa. Através do envio de e-mails e cartazes no mural, localizado na produção, são divulgadas informações pertinentes aos colaboradores, como: datas de aniversários, feriados, datas festivas, informações relacionadas ao vale alimentação e dicas informativas. O uniforme e treinamentos de capacitação ficam sob responsabilidade da área administrativa, envolvendo os gestores.

#### **2.5.4 Distribuição**

A comercialização ocorre através da venda direta por meio do representante comercial, o qual entra em contato com os clientes através de ligações e e-mails, além das visitas nos clientes e/ou deles na Péltica, como também através das feiras que a empresa participa. O gerente industrial e um técnico também auxiliam o representante no processo comercial. A assistente administrativa tem contato com o cliente para questões burocráticas que envolvem pagamento, emissão de notas fiscais e boletos e a técnica especializada em acabamentos, frequentemente, tem contato com os clientes, os quais indicam como desejam as cores, texturas das peles do seu pedido, ou para analisar possibilidades e testes de acabamentos.

O processo de venda ocorre da seguinte forma: o cliente solicita o pedido, indicando o tipo da pele, quantidade, tamanho, cores e acabamentos, o representante comercial realiza o orçamento e repassa ao cliente. Geralmente o cliente solicita amostra da estampa que ele deseja desenvolver, para avaliar se ficará de acordo na aplicação da pele exótica ou para avaliar novas possibilidades de acabamentos. Assim, o representante comercial, o gestor

industrial e a técnica especializada em acabamentos ficam em constante contato com o cliente realizando os testes.

Ao ser aprovado o pedido, o representante comercial o encaminha para a produção e para a assistente administrativa, que executa a parte burocrática colocando o pedido no sistema e emitindo a cobrança de pagamento. Quando o pedido está pronto, a produção avisa a assistente administrativa, a qual providencia a entrega conforme combinado com o cliente.

O prazo de entrega é de 15 a 20 dias, porém dependendo da negociação, do tipo de acabamento e da quantidade, o prazo de entrega pode se estender, ou seja, o pedido é analisado e é informado ao cliente. O frete em praticamente todos os casos é FOB, sob responsabilidade do cliente, que dependendo da urgência e da distância, define a forma de entrega, que ocorre por meio de transportadora terceirizada, via aérea, motoboy, ou até mesmo o cliente vem buscar na Péllica ou o representante comercial faz a entrega se for cliente da região do Vale dos Sinos.

A compra da pele de coelho com o fornecedor ocorre uma vez ao mês, a de pescada três vezes ao ano, a de tilápia e de pirarucu quatro vezes ao ano e a de canela de avestruz seis vezes ao ano. Dessa forma, em função da frequência de compra das peles exóticas com os frigoríficos não ser regular, a Péllica possui estoque dessas peles (peles apenas curtidas, sem acabamentos específicos), conforme mostra o Quadro 3. Ao que refere ao couro vacum, o giro de vendas é maior do que das peles exóticas, assim, são realizadas compras semanais sempre com uma quantidade maior do que o necessário para atender aos pedidos, em torno de 100 m<sup>2</sup> a mais.

Quadro 3 - Estoque médio de peles

<b>Artigo</b>	<b>Frequência de Compra</b>	<b>Estoque Médio (Quantidades de peles)</b>
Pescada Amarela	Quadrimestral	4.000
Pirarucu	Trimestral	100
Pirarucu Gigante	Trimestral	500
Tilápia	Bimestral	15.000
Coelho	Mensal	1.000
Pele de Avestruz	Semestral	10
Canela de Avestruz	Bimestral	500

Fonte: Dados da empresa



## 2.6 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO ATUAIS

Os segmentos de mercado atendidos atualmente pela Péllica são: calçado, bolsas, vestuário, indústria moveleira e de decoração de interiores. No ramo calçadista o segmento concentra-se em grandes empresas varejistas, as quais também utilizam as peles na confecção de bolsas, carteiras e acessórios localizadas no Rio Grande do Sul e em São Paulo. A Péllica atende também pequenas fábricas de bolsas da região do Vale dos Sinos que as confeccionam e revendem para grandes empresas varejistas. Ou seja, a Péllica trata tanto diretamente com as grandes empresas quanto as pequenas fábricas que possuem pedidos dessas empresas.

A Péllica também atende estilistas que adquirem as peles para o desenvolvimento de coleções próprias, que serão vendidas diretamente ao consumidor final ou para lojistas. O mesmo ocorre com designers e arquitetos para a decoração de interiores, os quais realizam os pedidos diretamente com a empresa conforme necessidade de seus clientes. No ramo moveleiro os maiores clientes da empresa encontram-se nas cidades de Bento Gonçalves e Caxias do Sul/RS. Ressalta-se que a Péllica não realiza formalmente a segmentação dos seus mercados, não os diferencia e nem desenvolve ações específicas.

A percepção do posicionamento de mercado atual frente aos produtos da empresa é que eles são de alta qualidade e valor agregado, permitindo a criação de diversas estampas e acabamentos. Em relação à percepção atual da marca Péllica, é a de um curtume que desenvolve essas peles sob demanda dos clientes, ou seja, quem traz as estampas e tendências na sua maioria são os clientes e a empresa as reproduz. Assim, complementa-se que o posicionamento se destaca pela qualidade dos produtos, porém deixa a desejar no que se refere a prazo de entrega.

## 2.7 DESCRIÇÃO GERAL DA ATUAL COBERTURA DE MERCADO

O processo de comercialização ocorre através da venda direta por meio de um representante comercial, não exclusivo da Péllica, que atende os atuais clientes e realiza a prospecção de novos para todos os produtos da empresa. O gerente industrial e um técnico também auxiliam o representante no processo comercial.

A comercialização de seus produtos ocorre em todo o Brasil, principalmente, nos mercados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Destaca-se que a empresa participa das duas principais feiras do setor de inspirações de matérias-primas do

Brasil para as próximas coleções, permitindo assim que muitos estilistas de grandes marcas conheçam a empresa e seus produtos. Portanto, pela Péllica dispor de somente um representante comercial localizado no RS, a participação nas feiras se torna muito importante, como força de vendas para a empresa.

Ressalta-se que pela pele de peixe ser um produto recente no mercado, muitos clientes descobrem a Péllica através de buscas na internet. Assim, outra forma de abrangência do mercado nacional é através do site e da página no Facebook da empresa, fazendo com que clientes entrem em contato solicitando informações sobre os produtos e até mesmo orçamentos e a realização de pedidos.

## 2.8 PANORAMA DE VENDAS E SATISFAÇÃO DE CLIENTES

A Péllica iniciou o acompanhamento do faturamento de vendas a partir de 2010. Dessa forma, a empresa dispõe do seu histórico de vendas de 2010 em diante. Conforme a Tabela 1, pode-se visualizar o valor de faturamento geral de cada tipo de pele vendida a cada ano. Ressalta-se que a Péllica iniciou com a comercialização de couro vacum somente em 2013, e que no ano de 2014 o faturamento desse tipo de artigo contribuiu significativamente para o aumento das receitas.

Tabela 1 - Faturamento Péllica

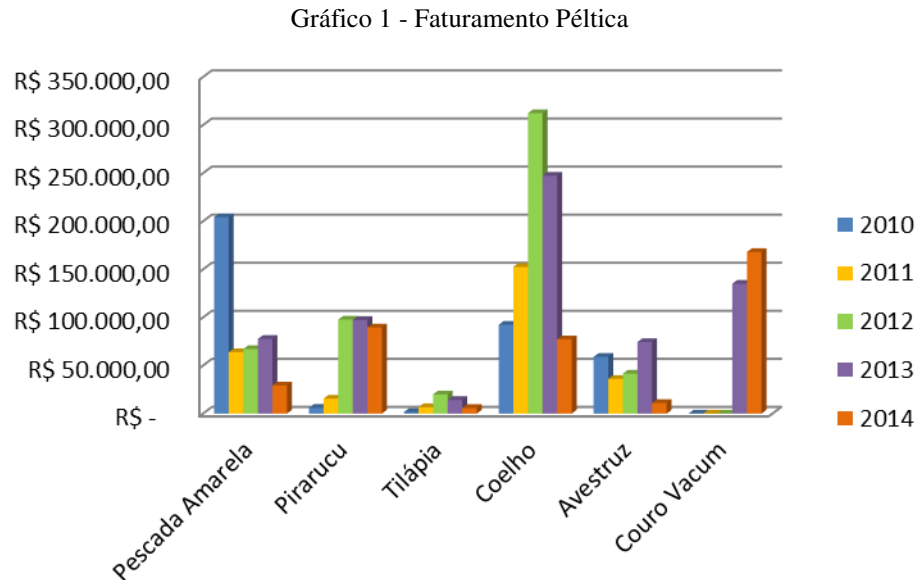
<b>Produto</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014<sup>2</sup></b>
Pescada Amarela	R\$ 204.209,50	R\$ 63.858,00	R\$ 67.061,21	R\$ 77.623,40	R\$ 29.222,00
Pirarucu	R\$ 5.975,00	R\$ 15.562,00	R\$ 97.705,00	R\$ 97.307,50	R\$ 89.530,50
Tilápia	R\$ 1.572,98	R\$ 6.660,55	R\$ 19.893,32	R\$ 14.161,05	R\$ 5.810,60
Coelho	R\$ 92.391,00	R\$ 152.511,50	R\$ 312.281,60	R\$ 247.341,55	R\$ 77.232,20
Avestruz	R\$ 58.965,00	R\$ 36.060,00	R\$ 41.525,00	R\$ 74.375,20	R\$ 10.920,00
Couro Vacum	-	-	-	R\$ 135.058,06	R\$ 167.974,76
<b>Total Ano</b>	<b>R\$ 363.113,48</b>	<b>R\$ 274.652,05</b>	<b>R\$ 538.466,13</b>	<b>R\$ 645.866,76</b>	<b>R\$ 380.690,06</b>
<b>Média Mês</b>	<b>R\$ 30.259,45</b>	<b>R\$ 22.887,67</b>	<b>R\$ 44.872,17</b>	<b>R\$ 53.822,23</b>	<b>R\$ 95.172,51</b>

Fonte: Dados da empresa

Nota-se que a empresa somente acompanha seu histórico de vendas por meio do faturamento geral, mas não realiza uma análise detalhada do faturamento e da quantidade de peles vendidas e seus acabamentos. Além disso, a empresa não possui uma meta de

<sup>2</sup> Valores são referentes do mês de janeiro ao mês de abril de 2014

faturamento definida, apenas possui um valor referente ao ponto de equilíbrio financeiro de que ela deve cumprir a cada mês para cobrir seus custos. O Gráfico 1 ilustra a tabela de faturamento apresentada acima, de modo a visualizar os picos de vendas de cada tipo de artigo.



Fonte: Dados da empresa

A empresa possui períodos de pico de vendas em função de acompanhar os ciclos de coleções de lançamento de calçados e vestuários. Assim as vendas aumentam quando os clientes estão desenvolvendo a coleção de inverno do próximo ano, por exemplo, que ocorre por volta de setembro, momento que são definidas as matérias-primas. Quando os produtos estão sendo fabricados pelos clientes, ocorre a queda de vendas da Péllica.

A Péllica não possui pesquisa de satisfação formalizada, entretanto através de comentários dos clientes atuais e de citações na página do Facebook, percebe-se que os clientes elogiam a empresa por desenvolver artigos de alta qualidade e diferenciados, os quais estão dentro das tendências através das cores, acabamentos e texturas. Já as reclamações envolvem questões de prazos de entrega, de que a empresa não cumpre o que foi combinado. A entrega é um fator importante, pois como a empresa lida diretamente com o ramo de moda, os ciclos de lançamentos são curtos e exigem rápido desenvolvimento. Portanto, recomenda-se que seja elaborada uma pesquisa de satisfação com os atuais clientes.

### 3 ANÁLISE EXTERNA

O capítulo três descreve a análise externa da empresa Pélitica, envolvendo a análise macroambiental, ilustrada com indicadores dos seis cenários. Como também, esse capítulo analisa as cinco forças de Michael Porter, as quais definem a postura básica de competição de um segmento.

#### 3.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL

O presente subcapítulo aborda a análise do macro-ambiente da Pélitica, sendo que ele é dividido em seis cenários. Os cenários apresentados são: econômico, político-legal, sociocultural, demográfico, tecnológico e natural. Assim, esse capítulo tem como foco indicar e analisar os segmentos onde a empresa opera.

##### 3.1.1 Cenário econômico

Conforme previsão de analistas do mercado financeiro, apontados no relatório Focus – divulgado pelo BACEN, a economia brasileira em 2014 terá mais inflação e menos crescimento econômico. A agência Standard & Poor's reduziu a nota de classificação de crédito do Brasil em função de que os investidores externos estão desconfiados com a capacidade de crescimento do país. Justifica-se essa desconfiança pela pouca clareza das políticas econômicas do governo, que enfrenta frágil quadro fiscal e desaceleração do crescimento do país<sup>3</sup>.

A tendência em relação ao PIB brasileiro é de que ele irá aumentar em 1,70% em 2014 e 2,00% em 2015. Nota-se que ocorre um aumento, mas representa um crescimento menor do que em 2013. Apesar do aumento do PIB, a taxa de crescimento vem reduzindo, já que a previsão do Banco Central era um crescimento de 2,5%, o que pode gerar instabilidade nas atividades comerciais. Ao que se refere ao PIB gaúcho, o valor acumulado de 2013 mostrou

---

<sup>3</sup> Folha de São Paulo. Agência de classificação de risco S&P rebaixa nota de crédito do Brasil. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/03/1430233-agencia-de-classificacao-sp-rebaixa-nota-de-credito-do-brasil.shtml>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

aumento de 5,8%, assim percebe-se que o PIB do Rio Grande do Sul foi superior a taxa nacional, indicando cenário favorável ao Estado.

A projeção de inflação média pelo IPCA para 2014 é de 6,12% e a taxa básica de juros SELIC tem previsão para o final de 2014 de chegar a 11%. Essas projeções indicam prováveis aumentos de preços de fornecedores, resultando em aumento de preços para o consumidor final, além do aumento do custo de capital, limitando o crédito de empréstimo. Destaca-se que a Pélitica possui empréstimos em banco e também lida com pequenas empresas na mesma situação. Já a variação cambial apresenta uma média de projeções para a taxa de câmbio ao final de 2014 de R\$ 2,48, e para o ano de 2015 de R\$ 2,50. Essa questão caracteriza-se como oportunidade para a empresa, pois é um cenário favorável para a exportação, principalmente para as indústrias de calçados. O Quadro 4 apresenta resumidamente os indicadores do cenário econômico.

Quadro 4 - Cenário Econômico

<b>Evento</b>	<b>Tendência</b>	<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaças</b>
PIB Brasileiro <sup>4</sup>	Aumentar em 1,70% em 2014 e 2,00% em 2015.		Instabilidade nas atividades comerciais.
PIB Gaúcho <sup>5</sup>	Valor acumulado de 2013 mostrou aumento de 5,8%.	Cenário favorável economicamente.	
Inflação média <sup>6</sup>	Projeção de inflação média pelo IPCA para 2014 é de 6,12%.		Aumentos de preços de fornecedores
Taxa básica de juros Selic <sup>7</sup>	A previsão para o final de 2014 é de 11,00%.		Aumento do custo de capital, limitando crédito de empréstimo.
Variação cambial <sup>8</sup>	2014: R\$ 2,48 2015: R\$ 2,50	Cenário favorável para a exportação	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

<sup>4</sup> Portal Estadão – Economia & Negócios. *Pesquisa Focus do Banco Central 2014*. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,focus-mantem-crescimento-do-pib-em-1-70-em-2014,180205,0.htm>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

<sup>5</sup> FEE/CIE/Núcleo de contas regionais. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/indicadores/pib-rs/pib-trimestral/destaques/>>. Acesso em: 01 maio 2014.

<sup>6</sup> Estadão, 10 de março de 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-brasil,crescimento-do-pib-encolhe-na-previsao-da-focus-para-2014,179201,0.htm>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

### 3.1.2 Cenário político-legal

O BNDES possui um programa de apoio à qualificação profissional do trabalhador, que conta com o investimento de R\$ 1,5 bilhão na implantação, expansão, modernização e ampliação da infraestrutura de P&D e das vagas de formação profissional e educação técnica e tecnológica. Em termos quantitativos, o projeto prevê ampliar, até 2015, de 2,1 milhões para 4 milhões o número de matrículas na educação profissional. Nota-se que esse programa caracteriza-se como uma oportunidade, pois irá formar profissionais qualificados para trabalhar na Pélitica, com conhecimento para implementação de tecnologias, possibilitando o aumento da produtividade da empresa.

O projeto eSocial do Governo Federal irá unificar, integrar e padronizar as informações sobre os empregadores e seus empregados ou contratados em um ambiente online, de modo com que seja exigido todas as determinações encontradas na lei. As micro e pequenas empresas também são obrigadas a atender a esta nova determinação do Fisco, que terá início em outubro de 2014. O não cumprimento pode resultar em penalidades e multas que variam de R\$ 500,00 a R\$ 1500,00 e dobram por cada reincidência. Nos casos em que as informações sejam enviadas incorretas ou incompletas, a multa pode chegar a 2% do faturamento mensal da empresa infratora. Assim, nota-se que a Pélitica deve seguir todos os parâmetros corretamente, adequando-se ao projeto exigido pelo governo.

Entre 2013 e 2018, os investimentos em infraestrutura no Rio Grande do Sul deverão totalizar aproximadamente R\$ 40 bilhões. Esse investimento representa a atração de novos empreendimentos para o desenvolvimento do RS, com a modernização dos processos produtivos, aumentando a competitividade do Estado no mercado internacional, o que consequentemente pode auxiliar a Pélitica no crescimento do mercado como um todo.

A partir de 2015, empresas que trabalham com pirarucu de manejo, espécie de pele de peixe, deverão por lei possuir a certificação do IBAMA. A Pélitica já possui a licença do IBAMA, o que facilita a certificação e diminui riscos com concorrentes que atuam irregularmente. De modo geral, o cenário político-legal, apresenta oportunidades para a empresa Pélitica, que visa ampliar seu conhecimento técnico, fornecendo ao mercado produtos cada vez mais de qualidade conforme indicados no Quadro 5.

Quadro 5 - Cenário Político-legal

<b>Evento</b>	<b>Tendência</b>	<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaças</b>
Programa BNDES de apoio à qualificação profissional do trabalhador <sup>9</sup>	Investimento de R\$ 1,5 bilhão para vagas de formação profissional e educação técnica e tecnológica	Profissionais mais qualificados para trabalhar na Pélitica	
Projeto eSocial <sup>10</sup>	Projeto do Governo Federal que irá unificar, integrar e padronizar as informações sobre os empregadores e seus empregados ou contratados em um ambiente online		Não cumprimento correto das exigências do projeto acarretam em multas financeiras
Investimento em Infraestrutura no RS <sup>11</sup>	Investimentos em infraestrutura no RS de aproximadamente R\$ 40 bilhões	Desenvolvimento do RS, aumentando a competitividade do estado no mercado internacional	
Certificação IBAMA <sup>12</sup>	A partir de 2015 empresas deverão possuir a certificação do IBAMA	A Pélitica já possui a licença do IBAMA	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

### 3.1.3 Cenário sociocultural

As tendências do cenário sociocultural, que abrangem as percepções, os valores e as atitudes da população, estão relacionadas ao mercado consumidor, indicando que ele tende a ser cada vez mais consciente em termos sociais e ambientais. As pessoas estão demonstrando maior consciência sobre o que estão levando para casa. Ressalta-se que os consumidores online também se preocupam com o meio ambiente, sendo que dois terços deles tentam minimizar seu impacto na natureza por meio de suas atividades diárias. Assim, nota-se que a preocupação dos consumidores faz com que adquiram produtos ambientalmente corretos, o que favorece a venda de peles exóticas, principalmente peles de peixe.

<sup>9</sup> BNDS. *BNDES aprova R\$ 1,5 bi para qualificação de mão de obra na indústria*. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Sala\\_de\\_Imprensa/Noticias/2012/social/20120229\\_senai.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2012/social/20120229_senai.html)>. Acesso em: 25 mar. 2014.

<sup>10</sup> Portal de notícias UOL. *Novidades no eSocial*. Disponível em: <<http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=36502&sid=15#U0yQQvldU6E>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

<sup>11</sup> Associação Brasileira de Tecnologia para Construção e Mineração (Sobratema). *Investimentos Infraestrutura Gaúcha*. Disponível em: <<http://www.revistadigital.com.br/2013/11/infraestrutura-gaucha-absorvera-quase-r-40-bilhoes-em-investimentos-ate-2018/>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

<sup>12</sup> IBAMA. *Legislação ambiental*. Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br/licenciamento/index.php>>. Acesso em: 01 maio 2014.

Além disso, os consumidores tem cada vez mais consciência de que uma alimentação saudável estende a expectativa de vida e pode melhorar a qualidade do dia a dia. Essa questão gera o aumento do consumo de alimentos saudáveis, envolvendo carnes brancas como a de peixe e a de coelho, matéria-prima para as peles exóticas comercializadas pela empresa.

As empresas, por sua vez, também se preocupam com a responsabilidade social, de modo a não perder sua cartela de clientes, com ações voltadas a divulgar suas iniciativas em prol do meio ambiente e do consumo sustentável. Assim, nota-se que a Péllica deve divulgar cada vez mais seu processo e produtos sustentáveis, agregando valor em toda a cadeia produtiva e na sua imagem frente ao mercado.

Atualmente o Brasil detém o sétimo maior mercado consumidor do mundo e a tendência é de assumir o sexto até 2016, o que indica um aumento do potencial de compra de produtos. Uma parcela desse aumento está vinculado ao consumo de produtos considerados de luxo, que tem como projeção aumentar no ano de 2014 em torno de 10%. Os consumidores com alto poder aquisitivo devem manter os seus padrões de compra, enquanto outros milhares manifestam interesse de inclui-los em sua cesta de compras.

Esse comportamento é observado com maior força nos mercados emergentes, que continuam puxando para cima o crescimento do setor. Assim, nota-se oportunidades de vendas de artigos de luxo, exclusivos e exuberantes, facilmente desenvolvidos pelas peles exóticas, pois a sociedade procura por esses artigos exclusivos, de modo a demonstrar o seu estilo próprio.

As pessoas possuem cada vez mais acesso à informação e possuem diversos canais de relacionamento que facilitam a comunicação com as empresas. Isso resulta em uma participação e cocriação ativa entre as empresas e os clientes e sociedade geral. Nota-se que é importante utilizar essa tendência para trabalhar com o foco na excelência do atendimento, isso significa interagir mais virtualmente com os clientes, ouvindo o que os clientes têm a dizer, trabalhando na melhoria dos processos. Dentro desse cenário, a internet se torna um dos canais ideais para que esse contato aconteça, desenvolvendo parcerias com os clientes. Sendo assim, o Quadro 6 apresenta os indicadores do cenário sociocultural.



Quadro 1 - Cenário Sociocultural

<b>Evento</b>	<b>Tendência</b>	<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaças</b>
Consciência social e ambiental <sup>13</sup>	Maior consciência e preocupação social e ambiental, procurando minimizar seu impacto na natureza	Busca por produtos sociais e ambientalmente corretos	
Alimentação Saudável <sup>14</sup>	Aumento da consciência da alimentação saudável e melhoraria a qualidade de vida	Aumento do consumo de alimentos saudáveis, como carnes de peixe e de coelho	
Imagem ambiental empresarial <sup>15</sup>	As empresas também se preocupam com a responsabilidade social, anunciando suas ações sustentáveis	Fortificar imagem das empresas que realizam atividades sustentáveis	
Mercado consumidor <sup>16</sup>	Atualmente o Brasil detém o sétimo maior mercado consumidor do mundo e a tendência é de assumir a sexta posição até 2016	Aumento do potencial de compra de produtos	
Gosto pelo luxo e exclusivo <sup>17</sup>	Aumento de 10% no consumo de produtos de luxo	Aumento de mercado para produtos de luxo, exóticos e exclusivos.	
Atuação colaborativa <sup>18</sup>	Maior facilitam a comunicação das empresas com os clientes e vice-versa	Desenvolvimento de parcerias e criações com clientes	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

### 3.1.4 Cenário demográfico

A população gaúcha na faixa etária dos 20 aos 35 anos representa 23,95% da população, o que se caracteriza como oportunidade para o desenvolvimento de artigos inovadores para jovens que buscam estilo próprio, diferenciado. Destaca-se também que em 2014 a população idosa (mais de 65 anos) representa 10,30%, e em 2020 representará 12,93%. Essa nova constituição da população representa um novo nicho de mercado, podendo ser desenvolvidos produtos voltados para a terceira idade que possuem poder aquisitivo.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> BBC Brasil. *As dez tendências globais de consumo em 2014*. Disponível em: <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/01/140115\\_relatorio\\_euromonitor\\_dez\\_tendencias\\_globais\\_de\\_consumo\\_lgb.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/01/140115_relatorio_euromonitor_dez_tendencias_globais_de_consumo_lgb.shtml)>. Acesso em: 02 maio 2014.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Confederação Nacional da Indústria. *Mapa estratégico da indústria 2013-2022*. – Brasília: CNI, 2013.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> IPSOS Brasil. *Atuação colaborativa*. Disponível em: <<http://www.ipsos.com.br/pgConteudo.aspx?id=16>>. Acesso em: 02 maio 2014.

O nível de ensino do município Estância Velha, onde a Pélitica está localizada, que possui ensino médio completo é de 53,51% da população. Nota-se que esse indicador é relativamente baixo, o que indica que a empresa necessita buscar mão de obra qualificada e técnica em outros municípios, de forma a ampliar a sua competitividade.

O consumo per capita das famílias da classe C no Brasil passará de R\$ 11.416, em 2011, para R\$ 16.825, em 2020 – alta de 47%. Porém isso não significa que as classes A e B perderão espaço, já que elas também terão aumento no seu consumo per capita. Percebe-se que as mudanças nas classes sociais impactam no aumento do consumo, indicando provável aumento de produtos de valor agregado e exclusivos.

Dessa forma, nota-se que o cenário demográfico interfere na Pélitica diretamente e indiretamente. Diretamente é em relação ao nível de ensino da população da cidade onde a empresa está localizada. Já indiretamente é voltado a questão da população, público final dos clientes da empresa, envolvendo classes sociais, renda e tendências da faixa etária. O Quadro 7, aponta os indicadores do cenário demográfico.

Quadro 2 - Cenário Demográfico

<b>Evento</b>	<b>Tendência</b>	<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaças</b>
População RS <sup>19</sup>	Faixa etária dos 20 aos 35 anos representa 23,95% da população	Desenvolvimento de artigos inovadores para jovens	
	Em 2014 a população idosa representa 10,30%, e em 2020 representará 12,93%	Oportunidade de novo nicho de mercado	
Nível de ensino Município de Estância Velha <sup>20</sup>	53,51% da população possui ensino médio completo		Busca de mão de obra qualificada
Mudanças de classes sociais <sup>21</sup>	Aumento do consumo per capita	Provável aumento de demanda por produtos de valor agregado	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

<sup>19</sup> Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística (IBGE). *IBGE: estados: Rio Grande do Sul*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>>. Acesso em: 10 mai. 2014.

<sup>20</sup> Portal Deepask. *Escolaridade Estância Velha*. Disponível em: <<https://www.deepask.com/goes?page=estancia-velha/RS-Escolaridade:-Veja-o-nivel-de-instrucao-da-populacao-do-seu-municipio>>. Acesso em: 12 maio 2014.

<sup>21</sup> NERI, M. (Coord.) *De volta ao país do futuro: crise europeia, projeções e a nova classe média*. Rio de Janeiro: FGV/CPS, 2012.

### 3.1.5 Cenário tecnológico

Atualmente há mais de 105 milhões de brasileiros conectados à internet. Na região Sul, 53% da população possuía acesso à internet em 2012, ficando apenas atrás do Sudeste. Nota-se que a conectividade do brasileiro aumentou significativamente e de que as ações de marketing na internet se tornam cada vez mais atraentes, já que atingem grande parte do público consumidor. Assim, como o público está constantemente conectado, a proximidade com o cliente se torna mais fácil.

O uso de tecnologias *mobile* e *smartphone* no Brasil está aumentando, hoje, 80% da população brasileira possui telefone celular. Na região Sul esse número passa para 83%. O mercado de *smart phones* segue a mesma tendência, já que o terceiro trimestre de 2013 bateu recorde nas vendas desse tipo de produto no Brasil, com 10,4 milhões de *smart phones* sendo vendidos apenas nesse período. Além disso, prevê que, até 2018, o *tablet* será o dispositivo mais utilizado no mundo, ficando na frente de laptops e computadores.

Percebe-se que o mundo estará cada vez mais conectado o tempo todo e as empresas devem pensar sobre a inclusão de suas marcas no ambiente mobile, já que a tendência é que o uso desse tipo de dispositivo só cresça cada vez mais. Com o crescimento massivo no uso da internet em todo o mundo, aumentou-se também a quantidade de dados gerados por esses usuários com as mais diversas finalidades. O big data compreende grandes massas de dados de natureza variável e alto valor agregado.

Dessa forma, nota-se a possibilidade de coletar dados e gostos dos clientes através da internet pelas interações, comentários e críticas realizadas, utilizando-as com ferramentas de CRM. Assim, a medida que a empresa coleta esses dados e os organiza, ela pode desenvolver ações específicas de marketing, as quais também podem auxiliar na criação de coleções. Destaca-se que essas ações são possíveis quando a empresa organiza e atualiza os dados, como por exemplo, histórico de pedidos com quantidades de compra, condição de pagamento, tipos de acabamento das peles, entre outras informações.

Quadro 3 - Cenário Tecnológico

<b>Evento</b>	<b>Tendência</b>	<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaças</b>
Conectividade do Brasileiro à internet <sup>22</sup>	Hoje há mais de 105 milhões de brasileiros conectados à internet.	Maior aproximação dos clientes por meio de ações de marketing na Internet, de modo a divulgar a empresa e também coletar dados dos clientes	
O uso de tecnologias <i>mobile</i> e <i>smartphone</i> no Brasil <sup>23</sup>	80% da população brasileira possui telefone celular. Estima-se que até 2018, o <i>tablet</i> será o dispositivo mais utilizado no mundo		
Big Data <sup>24</sup>	Crescimento massivo de dados gerados por usuários da internet	Desenvolvimento de ações de marketing personalizadas conforme dados dos clientes	Atualização e organização dos dados corretamente

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

### 3.1.6 Cenário natural

Uma forte tendência mundial é a economia sustentável e de baixo carbono, pois as práticas produtivas sustentáveis já são reconhecidas pelos consumidores como fontes de valor adicionais a marca e aos produtos. Os riscos relacionados a essa tendência envolvem as barreiras comerciais internacionais, impostas com base em requisitos e padrões ambientais mínimos. Assim, nota-se que para se enquadrar aos parâmetros as empresas necessitarão rever certos procedimentos e realizar investimentos para regularizá-los, como investimentos em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias limpas que minimizem os danos ao meio ambiente.

Entretanto, também se caracteriza como oportunidade, pois o Brasil apresenta uma elevada participação de fontes renováveis, com grande capacidade de sua matriz energética, e o pioneirismo no uso de biocombustíveis. Bem como, a gestão ambiental traz ganhos, como por exemplo, reutilização de materiais e maior eficiência energética. Além disso, estudos

<sup>22</sup> INFO Online. *Ibope aponta que acesso à internet cresce 3% no 2 trimestre*. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/tecnologia-pessoal/2013/10/ibope-aponta-que-acesso-a-internet-cresce-3-no-2-trimestre.shtml>>. Acesso em 21 maio 2014.

<sup>23</sup> CETIC, Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e Comunicação. *TICC domicílios e usuários 2012*. Disponível em: <<http://www.cetic.br/usuarios/tic/2012/J2.html>>. Acesso em 21 maio 2014

<sup>24</sup> Big data deverá ser forte tendência no ano de 2014. Disponível em: <<http://corporate.canaltech.com.br/noticia/big-data/Big-Data-devera-ser-forte-tendencia-no-ano-de-2014/>>. Acesso em 21 maio 2014.

indicam que a previsão para até 2020 é que o mercado verde global irá triplicar de tamanho atingindo US\$ 2,2 trilhões.

O Brasil, em 2030, será um dos maiores produtores mundiais de pescado, com a estimativa de produção de 20 milhões de toneladas anuais, tornando-se uma das maiores potências para o cultivo de espécies aquáticas. Atualmente, o país produz 1,25 milhões de toneladas de pescado, o que representa a 18ª posição no ranking mundial, sendo que, deste total, 38% é proveniente da aquicultura. Além disso, o Governo Federal tem feito investimentos importantes na área de aquicultura. Dessa forma, nota-se que a matéria-prima fundamental da Péltica terá em abundância, com a tendência de ser cada vez mais valorizada.

A Organização Meteorológica Mundial da ONU (OMM), diz que 2013, juntamente com 2007 foi sexto ano mais quente já registrado na história, e provou que o mundo ainda estava em uma tendência de aquecimento. Esta tendência de aquecimento, de acordo com a OMM é causada pela atividade humana e é responsável por eventos climáticos extremos no último ano. Tais aumentos na temperatura podem elevar os riscos para a produção de alimentos e obtenção de água, além de poderem provocar danos irreversíveis e causar problemas para os negócios no mundo todo.

Quadro 4 - Cenário Natural

<b>Evento</b>	<b>Tendência</b>	<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaças</b>
Economia sustentável <sup>25</sup>	Tendência mundial do aumento da economia sustentável	Melhor utilização dos recursos e destaque para as empresas ambientalmente corretas	Barreiras do comércio internacional, impostas com base em requisitos e padrões ambientais mínimos
Mercado verde global <sup>26</sup>	Mercado verde global irá triplicar de tamanho até 2020		
Produção de pescado <sup>27</sup>	Brasil será um dos grandes produtores de pescado em 2030	Garantia de matéria-prima em abundância	
Aquecimento Global <sup>28</sup>	Forte tendência de aquecimento global, provocado por atividades empresariais		Danos irreversíveis e problemas para negócios no mundo todo

<sup>25</sup> Confederação Nacional da Indústria. *Mapa estratégico da indústria 2013-2022*. – Brasília: CNI, 2013

<sup>26</sup> Portal Planeta Sustentável. *Mercado 'verde' global vai triplicar até 2020*. Disponível em: <<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticias/mercado-verde-global-vai-triplicar-2020-740948.shtml>>. Acesso em: 31 mar. 2014.

<sup>27</sup> Portal Globo Universidade. *Brasil será um dos grandes produtores de pescado em 2030*. Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/globouniversidade/noticia/2013/03/brasil-sera-um-dos-grandes-produtores-de-pescado-em-2030.html>>. Acesso em: 31 mar. 2014

<sup>28</sup> Portal JusBrasil. *Fenômenos de 2013 são coerentes com o aquecimento global*. Disponível em: <<http://carollinasalle.jusbrasil.com.br/noticias/114478110/fenomenos-de-2013-sao-coerentes-com-o-aquecimento-global?ref=home>>. Acesso em: 31 mar. 2014.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

## 3.2 ANÁLISE SETORIAL

O capítulo aborda o modelo das cinco forças de Michael Porter, as quais definem a postura básica de competição de um segmento. Esse modelo sugere que a vantagem competitiva sustentável pode ser descoberta por meio de uma análise apropriada do segmento. (PORTER, 2004)<sup>29</sup>. As cinco forças estão voltadas para: rivalidade entre as empresas do segmento, ameaças de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores e estão apresentadas de forma resumida através da Ilustração 1.

### 3.2.1 Grau de rivalidade entre concorrentes

O ramo de peles exóticas em geral possui grande número de concorrentes, envolvendo assim concorrentes de peles exóticas como piton, raia, jacaré, entre outras, que são concorrentes indiretos com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos. Já especificamente para o peixe, o número de concorrentes é baixo, apenas quatro empresas em todo o Brasil, entretanto para o couro vacum é o mais concorrido dos produtos comercializados pela empresa.

O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento para o setor de couro, o qual está estagnado, em função de grande concorrência chinesa. Já para as peles exóticas, principalmente a de peixe que ainda não é tão conhecida no mercado, o seu crescimento já é mais acelerado, mesmo sendo um produto mais oneroso. Assim, nota-se que as empresas prosperam em detrimento das outras.

Os custos fixos envolvidos no negócio são altos, existindo pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos. A disputa pelos preços entre os concorrentes ocorrem para a Pélitica em relação ao couro vacum, para os exóticos não, pois são poucos os concorrentes diretos e também em função de o mercado pagar mais por produtos diferenciados.

---

<sup>29</sup> PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2004

### **3.2.2 Grau de ameaça de novos entrantes**

O grau de ameaça de novos entrantes é intermediário, pois é possível ser pequeno para entrar no negócio com baixo investimento em infraestrutura, entretanto exige maquinário e principalmente, conhecimento técnico específico para trabalhar com as peles exóticas. Além disso, os novos entrantes precisam realizar parcerias com os fornecedores de peles, pois não existe grande número desses fornecedores. Outro fator importante é de que por lei existem lugares específicos para abrir um curtume.

As empresas concorrentes são marcas desconhecidas e as tecnologias não são patenteadas, bem como, os clientes não são tão fiéis, em função de que não envolve custos para alterar de fornecedor. Empresas que trabalham com peles de peixe, coelho e avestruz precisam de licença para operar com a FEPAM e apenas cadastro com o IBAMA, documentos que são de fácil acesso. Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.

De modo geral, as empresas estabelecidas apresentam custos altos para manter o negócio em razão de que as peles exóticas ainda estão iniciando no mercado como opção inovadora e exclusiva para os clientes, e também por serem mais caras. Nota-se que o mercado de peles de peixe, avestruz e coelho possui grande potencial de crescimento.

### **3.2.3 Grau de ameaça de produtos substitutos**

Verifica-se que existe uma enorme quantidade de produtos substitutos, podendo ser o couro bovino, o sintético e outras peles exóticas como cobra, jacaré, rã e raia. Os preços de venda do couro bovino e dos sintéticos são menores do que as da peles da Péltica, porém, os preços das peles exóticas substitutas são mais onerosos.

As empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e divulgação dos produtos, a ação realizada é através de participações em feiras do setor. Destaca-se que o relacionamento entre os clientes e os fornecedores das peles exóticas é bem importante, em função de desenvolvimento em conjunto para as coleções e confiança na qualidade dos artigos e também em função do sigilo das coleções. Portanto, nota-se que o grau de ameaça de produtos substitutos é alto.

### **3.2.4 Poder de barganha dos compradores**

A Péltica possui vários clientes que representam pequenas quantidades de compras, assim, a empresa não depende de um grande cliente. Destaca-se que em determinados pedidos, as empresas de grande porte adquirem maiores quantidades de peles, representando assim um aumento na participação das vendas, entretanto são bem pontuais. Os clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores e também não apresentam uma ameaça a vir produzir as peles adquiridas. Os produtos vendidos pela Péltica representam nos custos dos clientes, em função de ser uma matéria-prima que permite o desenvolvimento de produtos finais de qualidade, sofisticação e inovação.

Ao que se refere às peles exóticas não existe forte pressão por preços menores, pois os clientes sabem que são peles exclusivas, que exigem um processamento adequado e que os preços são tabelados. Já para o couro vacum, a pressão por negociação de preços é maior, pois o mercado apresenta diversos concorrentes que desenvolvem esse tipo de artigo. Entretanto, são poucos os concorrentes que desenvolvem pequenas quantidades de couro vacum, assim a Péltica apresenta certo poder de barganha com os clientes por realizar o curtimento de pedidos de pequenas quantidades.

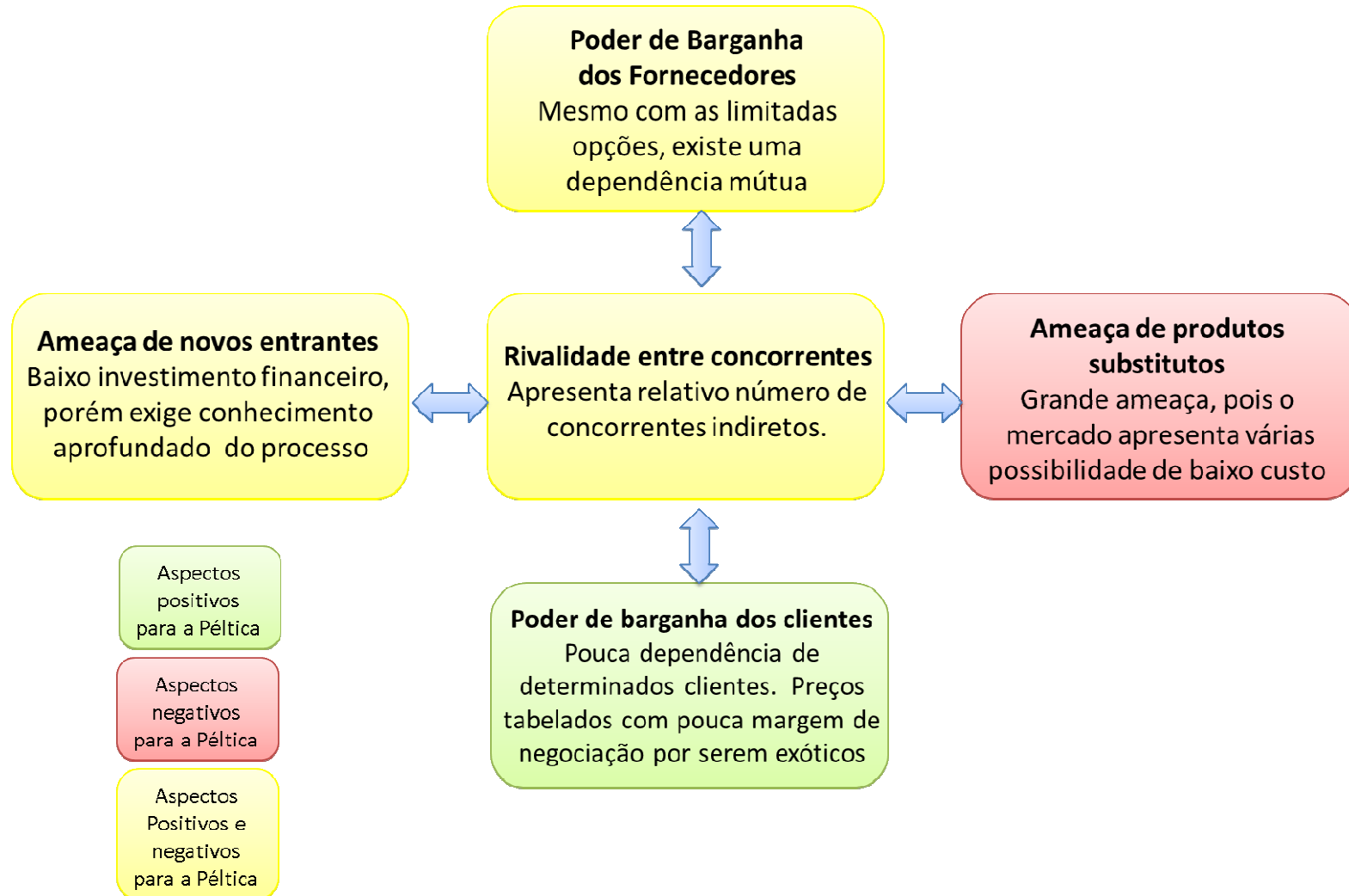
### **3.2.5 Poder de barganha dos fornecedores**

O fornecimento das peles é concentrado em poucas empresas, as quais são frigoríficos. Esses fornecedores precisam ser cadastrados no IBAMA e na SIF (Fiscalizador sanitário) para vender as peles para a Péltica, caracterizando assim como subproduto. Dessa forma, nota-se que mesmo a Péltica sendo dependente desses fornecedores, os fornecedores também precisam da Péltica, pois eles realizam o descarte da pele e devem comprová-lo conforme cadastro realizado, indicado a empresa que vendem a pele. Além disso, os frigoríficos contam com essa receita ao vender a pele, reduzindo assim o custo do seu produto final, que é a carne.

Os produtos adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros, pois são produtos exóticos específicos e que necessitam ser abatidos de modo a não prejudicar o aproveitamento da pele. As empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores, pois os clientes alvo dos frigoríficos são relacionados à compra da carne. Sendo assim, os fornecedores não ameaçam entrar no negócio de processamento de peles.



Ilustração 1 - Análise setorial Péltica



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

### 3.3 ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA

Os principais concorrentes da Pélitica são separados por tipo de produtos, pois a empresa não possui um concorrente que compete igualmente com todos os tipos de peles. O concorrente Nova Kaeru compete diretamente com as peles de peixe em pirarucu e pescada amarela e em peles de avestruz, tanto canela quanto a pele, a empresa Aguapé somente na pele de peixe de tilápia e a empresa Empório no couro vacum. Ao que se refere a peles de coelho, a empresa não possui nenhum concorrente no mercado. Existem apenas pequenas empresas que fazem o processo do curtimento da pele, mas a pele é comercializada por meio de produtos acabados da marca, não ocorrendo a venda da pele em si.

O principal concorrente da Pélitica é a empresa Nova Kaeru, em função de apresentar um portfólio de produtos semelhantes, dividindo os atuais clientes do mercado do setor calçadista e de vestuário de peles exóticas. Esse curtume iniciou as atividades em 2006, possui 40 funcionários e também comercializada outros tipos de peles exóticas, como o jacaré e a piton.

A missão da Nova Kaeru é a de produzir couros exóticos de máxima qualidade, baseando-se em pesquisa e desenvolvimento constantes, e sua visão é ser líder no desenvolvimento de novos produtos e de processo inovadores, sendo um vetor de qualidade – cores, resistência, maleabilidade, flexibilidade – para a indústria de moda no Brasil e no exterior. O concorrente utiliza também o processo sustentável de produção chamada *bioleather*, comunicando-o como atributo de diferenciação nas suas divulgações ao mercado.

Os produtos são de qualidade e apresentam também várias possibilidades de colorações conforme as tendências de moda, mas não apresentam tantos acabamentos com estampas e serigrafias. Percebe-se que o concorrente apresenta um posicionamento muito semelhante ao posicionamento atual da Pélitica, ofertando produtos de alta qualidade para empresas que buscam artigos diferenciados e exclusivos no mercado.

O preço praticado dos artigos comercializados pela concorrente é um pouco superior aos da Pélitica, entretanto, seu prazo de entrega é mais eficiente e organizado. A Nova Kaeru está localizada no estado do Rio de Janeiro, distante do Vale dos Sinos/RS, o qual possui maior conglomerado de fábricas calçadistas e de bolsas. Entretanto, ela apresenta maior penetração de vendas no seu Estado de localização. A Nova Kaeru possui uma equipe de vendas no Rio de Janeiro de dois vendedores, um representante comercial, não exclusivo, localizado em São Paulo/SP, juntamente com o seu showroom e outro representante comercial não exclusivo em Porto Alegre/RS.

O concorrente participa ativamente de feiras e exposições, superior a Pélitica, bem como, possui materiais de divulgação como folders, cartela de cores, site e uma página no Facebook, os quais são bem estruturados, mas não se mantem atualizados. Ressalta-se que pela empresa participar de várias feiras, sendo uma delas em Paris na França, os contatos internacionais e as exportações já realizadas pela Nova Kaeru são maiores do que a Pélitica. Dessa forma, pode-se citar os pontos fortes e fracos desse concorrente:

**Pontos Fortes**

- Participação ativa em feiras
- Qualidade dos produtos
- Equipe de vendas

**Pontos Fracos**

- Preço
- Localização: Rio de Janeiro
- Site e Redes Sociais

O concorrente Aguapé, localizado no interior de São Paulo, comercializa peles de peixe de tilápia e peles de rã. A sua produção é sustentável, por ser um processo de curtimento 100% vegetal, e artesanal, dispondo de uma capacidade de produção inferior ao da Pélitica. O concorrente apresenta boa qualidade dos produtos, porém eles são apenas comercializados com acabamentos naturais de cores lisas, não desenvolvendo acabamentos com texturas ou tingimentos. Destaca-se que a empresa foi pioneira no desenvolvimento de mantas de tilápia costuradas, espécie de colcha de retalhos, possibilitando a confecção de vestuários.

A empresa é de porte pequeno e possui apenas três funcionárias, não dispondo de uma equipe de vendas formalizada. A comunicação e o contato com o cliente ocorrem através da solicitação de orçamento via site da empresa e de um blog, com notícias de moda e fotos das possibilidades de produtos. A empresa não possui quantidade mínima de compra e os produtos são entregues via correio para todo o Brasil. Ao que se refere o preço, ele é inferior ao preço da Pélitica e possui o mesmo tempo para o prazo de entrega.

Portanto, nota-se que de modo geral, esse concorrente não é representativo no mercado, porém em todo o Brasil somente existem três empresas que comercializam peles de tilápia curtidas, prontas para desenvolvimento de produtos acabados. Assim, pode-se citar os pontos fortes e fracos do concorrente Aguapé:

**Pontos Fortes**

- Preço
- Qualidade do produto
- Atendimento

**Pontos Fracos**

- Capacidade de produção
- Estrutura administrativa
- Limitação no acabamento das peles

O couro vacum é um mercado consolidado e saturado, apresentando inúmeras empresas que realizam o processo de curtimento há muitos anos e em grandes quantidades. Sendo assim, essas empresas trabalham com clientes grandes, exigindo quantidades mínimas de compra que determinadas fábricas não possuem essa demanda. Bem como, se o curtume aceitar os pedidos menores, provavelmente eles não serão prioridade e o prazo de entrega será mais extenso.

Dessa forma, o concorrente que se aproxima com a capacidade produtiva de couro vacum da Péllica, e também em função de realizar pedidos de pequenas quantidades mínimas, é a empresa Empório. Esse concorrente desde 1998 trabalha apenas com couro bovino e desenvolve artigos de qualidade com várias estampas conforme demanda dos clientes. Assim, nota-se que essa empresa não traz inovações em acabamentos para o mercado, e sim está aberta a produzir o que é solicitado pelo cliente.

A Empório possui uma equipe de vendas de cinco vendedores e sua área de atuação é com foco no Vale dos Sinos e Vale do Paranhana. Assim, por ser um mercado-alvo restrito e pela quantidade de vendedores, a Empório apresenta forte inserção de mercado e bom relacionamento com seus clientes atuais. Em termos de comunicação, o concorrente apenas possui um site que contém algumas informações da empresa e dos produtos, mas ele não participa de feiras e não costuma anunciar em revistas e jornais.

O preço praticado pelo concorrente é inferior a Péllica e ele fornece melhores opções de pagamento. Em relação ao prazo de entrega, ele é mais eficiente do que a Péllica, o que acredita-se que é função de trabalhar apenas com o couro vacum. Dessa forma, percebe-se que essa empresa é focada em produção e no atendimento, formando parcerias com os clientes. Por outro lado, é a uma empresa que não investe em ações e divulgações de marketing. Assim, pode-se indicar os pontos fortes e fracos da empresa Empório:

#### **Pontos Fortes**

- Preço
- Capacidade de produção
- Atendimento – equipe de vendas

#### **Pontos Fracos**

- Limitação no acabamento das peles
- Participação em feiras
- Divulgação dos produtos

Através da análise da concorrência, nota-se que esse setor possui atributos de marketing que são considerados fatores-chave de sucesso necessários para competir no mercado. Dessa forma, pode-se estruturar a matriz de competitividade da Péllica e de seus principais concorrentes (Tabela 2).

Tabela 2 - Matriz de Competitividade Péllica

Atributos de MKT	Peso	Péllica		Nova Kaeru		Aguapé		Empório	
		Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito
Qualidade dos produtos	0,20	8	1,6	7	1,4	6	1,2	7	1,4
Desenvolve inovações	0,20	8	1,6	7	1,4	5	1	3	0,6
Prazo de entrega	0,15	6	1,2	7	1,4	5	1	7	1,4
Comunicação	0,15	5	1	5	1	5	1	3	0,6
Preço	0,10	6	1,2	4	0,8	5	1	7	1,4
Possibilidades de acabamentos	0,10	9	1,8	9	1,8	4	0,8	6	1,2
Participação em Feiras	0,05	5	1	7	1,4	0	0	0	0
Atendimento	0,05	5	1	4	0,8	4	0,8	8	1,6
	<b>1,00</b>		<b>10,4</b>		<b>10</b>		<b>6,8</b>		<b>8,2</b>

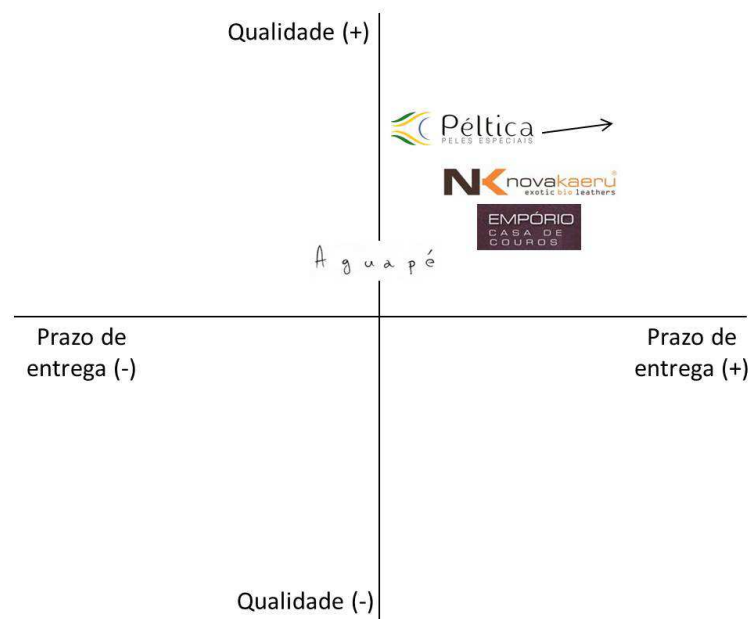
Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Por meio das análises realizadas e com base na percepção dos clientes e compradores do setor, desenvolveu-se a matriz de posicionamento percebido comparando a Péllica com seus principais concorrentes (Ilustração 2). Os dois atributos chaves que caracterizam o setor são a qualidade dos artigos e o prazo de entrega. O prazo de entrega (+) representa um prazo de entrega eficiente, conforme combinado com o cliente, bem como, qualidade (+) representa maior qualidade dos produtos ofertados.

A qualidade é o fator mais importante nesse ramo, pois os clientes da Péllica querem ofertar aos seus clientes finais artigos de luxo e exclusivos que exigem alto grau de qualidade. Ressalta-se que o atributo qualidade também envolve o tipo de acabamento que é realizado na pele e se o artigo está de acordo com os requisitos do cliente.

O atributo prazo de entrega é o outro fator chave na escolha do fornecedor pelos clientes em função de que o mercado de moda exige prazos apertados, tornando-se fundamental no fechamento de pedidos, mesmo se o fornecedor não for o de melhor qualidade, em casos de urgência.

Ilustração 1 - Matriz de posicionamento percebido Pélitica e concorrentes



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Através da matriz, nota-se que a Pélitica encontra-se no posicionamento percebido como um curtume que oferece artigos de qualidade e que seu prazo de entrega deixa a desejar em certas vendas, condizente ao seu atual posicionamento. Porém, a empresa por meio do desenvolvimento do presente plano de marketing está revisando o seu posicionamento pretendido, fazendo com que ela seja reconhecida como uma empresa de inovação e qualidade no mercado, bem como, que consiga ajustar o prazo de entrega dos pedidos. Dessa forma, na Ilustração 2, foi adicionada uma seta indicando o movimento que a empresa deve fazer para atingir o seu posicionamento pretendido.

### 3.4 ANÁLISE DE MERCADO

O presente capítulo apresenta a análise qualitativa de mercado dos clientes da Pélitica, que engloba quem constitui o mercado e o que ele compra, os motivos de compra, quando ela ocorre e onde. Bem como, a análise quantitativa, dimensionando o mercado consumidor e identificando as dinâmicas de seu crescimento.

### 3.4.1 Análise de mercado qualitativa

A análise qualitativa de compradores, segundo Kotler e Keller<sup>30</sup> é a descrição profunda dos os 7 O's e do processo de compra. A ferramenta dos 7 O's é dividida em ocupantes - tipos de consumidores, objeto da compra – tipos de produtos, objetivo da compra – benefícios esperados, participantes – os papéis na decisão de compra, processo de compra – etapas e seus agentes, ocasiões – época/momento das fases de compra, locais de compra – pontos de contato com a marca.

#### Ocupantes

O mercado do setor de couro bovino e das peles exóticas é constituído por empresas e profissionais autônomos (estilistas) voltados ao ramo da moda, que buscam através das tendências proporcionar ao cliente final artigos diferenciados e exclusivos, de forma a se destacar no mercado. Esses clientes são estilistas desde grandes empresas calçadistas, de bolsas, de vestuário e do ramo moveleiro até estilistas que desenvolvem suas próprias coleções por meio de pequenos fabricantes. Ambos estilistas são clientes exigentes em termos de qualidade e acabamento.

Os estilistas autônomos são caracterizados por desenvolver vários projetos menores com maior frequência, sendo fundamental para eles o prazo de entrega. Geralmente eles são mais ousados e inovadores no desenvolvimento de artigos, além de serem mais exigentes nos acabamentos em função de realizarem compras em pequenas quantidades, as quais podem ser analisadas peças por peças. Outro fator é a sua dependência com os curtumes, pois geralmente o desenvolvimento da coleção ocorre em conjunto, o técnico do couro e de acabamentos com o estilista.

Já os estilistas de empresas e de grandes marcas desenvolvem artigos inovadores, mas não ousam tanto em função de oferecerem ao mercado produtos mais comerciais. As compras ocorrem em grandes quantidades de escala de pedidos, em função de desenvolver vários modelos, geralmente com entregas parceladas, pois eles dependem de outros fornecedores. As compras ocorrem em uma média de tempo de três meses, condizendo com os lançamentos conforme as estações do ano, não pressionando tanto em relação a prazos de entrega. Destaca-se que esses estilistas, na sua maioria, já trazem as suas coleções desenvolvidas e apenas

---

<sup>30</sup> KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

analisam a viabilidade de aplicação com o curtume, não desenvolvendo em conjunto com o fornecedor.

### **Objeto da compra**

O objeto de compra é a qualidade e inovação dos artigos, que ressaltam através da beleza natural das peles exóticas e das várias possibilidades de acabamentos. Bem como, outro fator importante é de conseguir reproduzir as estampas e acabamentos que são solicitadas pelos clientes/estilistas nas peles.

### **Objetivo da compra**

Os objetivos de compra estão fortemente relacionados com a possibilidade de desenvolver produtos exclusivos e inovadores conforme as tendências de moda, trazendo novidades para o mercado e seus clientes, além da versatilidade de aplicação das peles em calçados, bolsas, acessórios, vestuários e em móveis e decoração de interiores.

### **Participantes**

Os papéis na decisão de compra, separado por grandes empresas / estilistas autônomos são constituídos da seguinte forma:

*Iniciador:* Estilistas, designers e setor de P&D / Estilista autônomo

*Influenciador:* Estilistas, designers e setor de P&D / Estilista autônomo

*Decisor:* Setor de compras / Estilista autônomo

*Comprador:* Setor de compras / Estilista autônomo

*Usuário:* Própria marca da empresa que possui PDV / Lojistas e boutiques

*Aprovador:* setor de P&D e vendas / Estilista autônomo

### **Processos de compra**

O mercado realiza o processo de compra entrando em contato direto com a empresa, solicitando orçamento e analisando a viabilidade do pedido em razão da estampa e acabamento. Geralmente, antes de concretizar o pedido, os clientes realizam testes nas peles para avaliarem se elas ficaram de acordo com o desejado. Esse processo envolve a área de vendas e de desenvolvimento dos curtumes e dos clientes.



### Ocasões de compra

Para as grandes empresas os momentos de compra ocorrem quando os estilistas estão na fase de desenvolvimento da coleção, o que geralmente ocorre nos meses de setembro/outubro para a coleção de inverno e março/abril para a coleção de verão do próximo ano. Ressalta-se que antes da Feira Inspiramais, que ocorre em janeiro e em julho, as vendas caem, em função de que na feira são expostas as novidades de matérias-primas para a próxima coleção, iniciando o novo ciclo de produtos.

Já para os estilistas autônomos, eles também acompanham o período de desenvolvimento e lançamento, mas se baseiam conforme a demanda de vendas dos seus clientes, fazendo a compra das peles quando é necessário repor estoque ou desenvolver produtos específicos.

### Locais de compra

Os pontos de contato com a marca no processo de compra, em ambos os clientes são diretamente com a empresa, principalmente com a área de vendas e de desenvolvimento e acabamento do curtume e algumas vezes com os técnicos.

### 3.4.2 Análise de mercado quantitativa

Segundo ABDI (2012)<sup>31</sup>, o Brasil é o quarto principal país produtor de couro bovino, em 2002 foram 80,2 milhões de m<sup>2</sup> produzidos, representando 4,1% da produção mundial, e em 2006 foram 153 milhões de m<sup>2</sup> produzidos, representando 7,3%. Ao que se refere às exportações, o país é o segundo maior exportador do mundo de couro, pois 70% do total produzido é destinado ao mercado externo, fornecendo para mais de 80 países, entre eles são: Estados Unidos, Itália, China, Vietnã e Taiwan, do total produzido.

O restante, 30% fica no mercado interno brasileiro, sendo que destes, segundo o Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB)<sup>32</sup>, 55% do couro é utilizado pelas indústrias calçadistas, 20% indústria moveleira, 10% indústria automobilística e 15% para

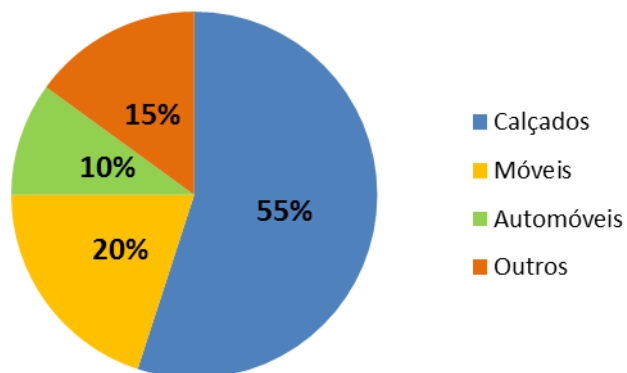
<sup>31</sup> Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI 2012. *Relatório de acompanhamento setorial indústria do couro*. Disponível em:

<[http://www.abdi.com.br/Estudo/Couro\\_Relat%C3%B3rio%20de%20Acompanhamento%20Setorial\\_mar%C3%A7o2011\\_vers%C3%A3o%20eletr%C3%B4nica.pdf%20copy.pdf](http://www.abdi.com.br/Estudo/Couro_Relat%C3%B3rio%20de%20Acompanhamento%20Setorial_mar%C3%A7o2011_vers%C3%A3o%20eletr%C3%B4nica.pdf%20copy.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2014.

<sup>32</sup> Informe Setorial BNDS. *A indústria de curtume no Brasil*. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/informe-03AI.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/informe-03AI.pdf)>. Acesso em 20 maio 2014.

outros, como vestuário e artefatos (Gráfico 2). Assim, nota-se que o setor moveleiro tem muito a ser explorado no mercado de peles exóticas, em função do seu grande *share* de mercado.

Gráfico 2 - Consumo Brasil da aplicação de couro



Fonte: CICB. 2012

Através do Gráfico 3, pode-se notar que a balança comercial da indústria do couro mostra crescimento do saldo total, dado o aumento das exportações a partir do ano 2003. Neste caso, o valor das importações têm se mantido relativamente estáveis, o que caracteriza o país como sólido exportador desse ramo.

Gráfico 3 - Balança comercial - Indústria de Couros Brasil em milhões de US\$



Fonte: ABDI, 2012<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, ABDI. *Panorama Setorial Cadeia Coureiro, Calçadista e Artefatos*. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/III.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2014.

Conforme estudos do Portal Rural (2014), mesmo com o aumento da produção de couro, o processamento desse material está concentrado, em função de que vários curtumes encerram suas atividades, o que tende a transformar o couro em artigos nobres<sup>34</sup>. A Tabela 3 indica historicamente a quantidade de indústrias brasileiras de couro.

Tabela 3 - Número de empresas da indústria brasileira de couro

Ano	2000	2004	2008	2012
Quantidade de curtumes	741	747	733	702

Fonte: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI 2012

Segundo dados da ABICALÇADOS (2012)<sup>35</sup>, a indústria de calçado brasileira é formada por aproximadamente 8,2 mil empresas, resultando na produção, em 2010, de 893,9 milhões de pares de calçados. Considerando que a média de faturamento de peles exóticas, conforme histórico de vendas da Péltica, é de R\$ 800,00 mensais para as empresas calçadistas, estima-se que o mercado atual mensal para esse setor é de R\$ 6,5 milhões. Em relação à indústria de vestuário, têxtil e couro, o Brasil possui registradas 79.105 empresas, conforme o FIEPR (2010)<sup>36</sup>. Assim, estima-se que o mercado atual do setor de vestuário é de R\$ 27,6 milhões, em função da média de faturamento mensal da Péltica ser de R\$ 350,00.

Conforme dados da ABDI<sup>37</sup>, o setor calçadista tende a alcançar em 2014 a taxa de crescimento de 3,8% e o setor de vestuário de 2,4%. Dessa forma, espera-se que o ticket médio de compra de peles exóticas da Péltica cresça nessa mesma proporção, passando para R\$ 830,00 para as indústrias de calçados e de R\$ 358,00 as de vestuário. Portanto, estima-se o mercado potencial brasileiro de calçados de R\$ 6,8 milhões e o de vestuário de R\$ 28,3 milhões. Ressalta-se que dentro do valor da indústria calçadista está contabilizado bolsas também, pois muitos dos clientes desenvolvem esses dois produtos juntos e a Péltica não tem a informação de quanto é consumido pelo cliente para fabricar os calçados e as bolsas.

<sup>34</sup> Portal Rural BR. *Mercado Brasileiro de couro comemora bom momento do setor*. Disponível em: <<http://pecuaria.ruralbr.com.br/noticia/2013/07/mercado-brasileiro-de-couro-comemora-bom-momento-do-setor-4195790.html>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

<sup>35</sup> ABICALÇADOS, Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. *Cartilha estatística 2012*. Disponível em: <[www.abicalcados.com.br](http://www.abicalcados.com.br)>. Acesso em 20 maio 2014.

<sup>36</sup> FIEPR. *Panorama da indústria do vestuário, do têxtil e do Couro no Paraná, 2010*. Disponível em: <[http://www.fiepr.org.br/para-sindicatos/estudos-economicos/uploadAddress/VestTextilCouro\[35598\].pdf](http://www.fiepr.org.br/para-sindicatos/estudos-economicos/uploadAddress/VestTextilCouro[35598].pdf)>. Acesso em: 22 maio 2014.

<sup>37</sup> Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI 2012. *Relatório de acompanhamento setorial indústria do couro*. Disponível em: <[http://www.abdi.com.br/Páginas/noticia\\_detalhe.aspx?i=3398](http://www.abdi.com.br/Páginas/noticia_detalhe.aspx?i=3398)>. Acesso em: 22 maio 2014.

Confirmando o crescimento da indústria calçadista, conforme estudos do IBOPE Inteligência (2013)<sup>38</sup>, os brasileiros gastaram o total de R\$ 40 bilhões com calçados em 2013, o que representa um crescimento de 10% em relação ao ano anterior e um gasto de R\$ 245,68 por habitante. A Tabela 4, refere-se apenas ao consumo domiciliar, ou seja, às compras de pessoa física junto a varejistas do ramo e inclui calçados masculinos, femininos, esportivos e infantis.

Tabela 4 - Potencial de consumo de calçado por classe e região

Região/ Classe	Sul	Sudeste	Nordeste	Norte	Centro Oeste
	(R\$ milhões)	(R\$ milhões)	(R\$ milhões)	(R\$ milhões)	(R\$ milhões)
<b>A</b>	748,6	1.959,55	547,83	204,17	422
<b>B</b>	2.824,26	9.057,90	1.985,30	841,82	1.442,82
<b>C</b>	2.804,67	8.210,43	3.617,01	1.091,18	1.314,93
<b>DE</b>	392,06	1.151,52	1.190,85	290,1	234
<b>Total</b>	<b>6.769,60</b>	<b>20.379,40</b>	<b>7.340,99</b>	<b>2.427,27</b>	<b>3.413,75</b>

Fonte: IBOPE Inteligência (2013)

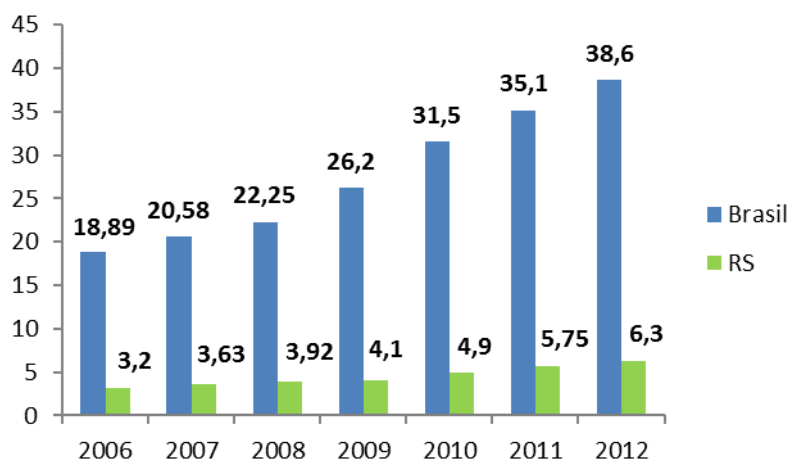
Os clientes da Pélitica da indústria moveleira são concentrados no estado do Rio Grande do Sul, o qual contabiliza 2.047 empresas segundo dados da MOVERGS<sup>39</sup>, que tem previsão de crescer 4,5% no ano de 2014. A Pélitica possui 32 empresas moveleiras como clientes, assim seu *market share* é de 0,02%. O ticket médio de compra para esse setor é de R\$ 285,00 mensais, assim estima-se o mercado atual gira em torno de R\$ 703 mil. Sendo assim, considerando o seu crescimento, o mercado potencial desse setor para a Pélitica é de R\$ 733 mil.

Nota-se, através do Gráfico 4, que a variação do faturamento da indústria moveleira no Brasil e no Estado do Rio Grande do Sul foi de crescimento. No ano de 2012, o faturamento da indústria gaúcha foi de R\$ 6,3 bilhões, representando 16,3% do faturamento nacional.

<sup>38</sup> IBOPE Inteligência. *Consumo de calçados em 2013*. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/relacionamento/imprensa/releases/Paginas/Consumo-de-calçados-vai-movimentar-Rs-40-bilhoes-em-2013.aspx>>. Acesso em: 19 maio 2014.

<sup>39</sup> MOVERGS. Dados do setor moveleiro. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/numeros-setor>>. Acesso em: 23 maio 2013.

Gráfico 1 - Faturamento em Bilhões R\$



Fonte: MOVERGS, 2012.

No Brasil o mercado de luxo está mais promissor do que no mercado internacional, que cresce a uma média anual de apenas 5%. O mercado nacional faturou R\$ 45 bilhões nos últimos três anos (2011 – 2013), representando assim uma quebra de paradigmas<sup>40</sup>. No ano de 2013, o setor registrou alta de 12% e as projeções até 2017 apontam crescimento de 25%. Ressalta que o diretor do curso de Gestão do Luxo na Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP), Silvio Passarelli complementa<sup>41</sup>: “Luxo não é só cobrar mais caro. Luxo é qualidade excepcional”. O seja, o crescimento do mercado de luxo no Brasil comprova que a indústria nacional tem valorizado como nunca produtos feitos a partir de materiais nobres, com alta tecnologia e design.

A indústria calçadista em 2013 produziu 864 milhões de pares, atingindo R\$ 23,9 bilhões, alta de 9,6%, em relação a 2012, segundo o Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil, elaborado pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI)<sup>42</sup>. O setor reúne mais de oito mil empresas fabricantes, que estão espalhadas em estados como Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Paraíba e Ceará. A Péltica possui na sua carteira de clientes 76 empresas de calçados, assim percebe-se que o *share* de mercado do ramo calçadista é de 0,01%.

<sup>40</sup> Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil – CICB. *Brazilian Leather*. Disponível em: <<http://brazilianleather.com.br/wp-content/uploads/2013/04/Brazilian-Leather-Book-Mobile-PT1.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2014.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Portal Economia. Mercado interno aquece indústria de calçados. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/industria/2013-06-26/mercado-interno-aquece-industria-de-calçados.html>>. Acesso em 18 jun. 2014.

Conforme dados do Guia Brasileiro do Couro (2012)<sup>43</sup>, no Brasil existem 21 empresas que trabalham com couros exóticos, incluindo peles de peixe, avestruz, rã, cobra, piton, coelho, jacaré, raia e lagarto. Estima-se que o faturamento médio anual dessas empresas seja de R\$ 1,2 milhão, o que resulta em mercado que fatura R\$ 25.200.000,00 ano. Considerando o faturamento de 2013 da Pélitica de R\$ 1.045.008,44, a empresa representa aproximadamente 4,15% do mercado.

Complementar a isso, através de observações do representante comercial e de comentários de clientes, estima-se que em termos de vendas e de lembrança da marca a Pélitica ocupe 10% do mercado de peles exóticas, considerando todas as espécies. Já ao que se refere à pele de peixe, a empresa possui um *market share* de 35% de mercado, competindo diretamente com a sua maior concorrente, a empresa Nova Kaeru. Portanto, a Tabela 5 apresenta alguns indicadores voltados à análise quantitativa de mercado da Pélitica, e a Tabela 6 as projeções futuras de mercado.

Tabela 5 - Análise de mercado quantitativa

<b>Indicadores</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Tamanho do mercado total atual				R\$ 25.200.000,00	
Taxa de crescimento do mercado total	2,6%	3,2%	3,7%	4,1%	
<i>Market Share</i> atual da Pélitica					Peles exóticas: 4,15% Peles de Peixe: 35%
Taxa de crescimento do <i>Market share</i> da Pélitica	0,6%	0,9%	1,2%	1,3%	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Tabela 6 - Projeções indicadores

<b>Projeções</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Projeção do tamanho do mercado total para 2014	R\$ 26.208.000,00 Crescimento de 4%	R\$ 27.518.400,00 Crescimento de 5%
Projeção do <i>Market Share</i> da Pélitica futuro		Peles exóticas: 4,50% R\$ 1.092.861,00 Peles de Peixe: 40% R\$ 504.154,00

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

<sup>43</sup> Guia Brasileiro do Couro. Curtumes Brasil. Disponível em: <<http://www.guiabrasileirodocouro.com.br/>>. Acesso em 17 jun. 2014.

### 3.5 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO REVISADOS

A Péllica não possui a segmentação formalizada do seu mercado, apenas o divide pelos quatro principais tipos de clientes que ela atende, que são o ramo calçadista, de bolsas, o vestuário e o moveleiro/decoração de interiores. Dessa forma, através da análise de mercado, sugere-se que a empresa utilize duas bases de segmentação: por tipo de setor que os clientes atuam e por tipo de projeto. Opta-se pela base de segmentação por setores, pois os produtos acabados que serão confeccionados pelos clientes interferem no tipo de pele a ser utilizada, em função do seu aproveitamento, das possibilidades de acabamentos e das quantidades demandadas.

A base de segmentação por tipo de projeto, refere-se a Péllica trabalhar com estilistas autônomos ou com estilistas de empresas/marcas, porque são eles quem definem as peles conforme as coleções desenvolvidas. As necessidades e o objetivo final são muito semelhantes dessa base, de trazer ao mercado produtos inovadores e exclusivos, porém as exigências de prazos do projeto e de desenvolvimento de criações são diferentes.

Ressalta-se que podem ser utilizadas outras bases de segmentação, como por periodicidade de compra, sazonalidade vinculada as estações do ano e por faturamento. Entretanto, essas três bases seguem uma lógica de que os clientes de maior faturamento são aqueles que adquirem produtos em uma maior quantidade, mas em distantes períodos de tempo, conforme os lançamentos de coleções de inverno e verão, que geralmente são as empresas de grandes marcas. Já os clientes de menor faturamento, são aqueles profissionais autônomos que compram os produtos da Péllica com uma maior frequência, não apresentando uma sazonalidade tão definida.

Assim, nota-se que a base de segmentação por tipo de projeto já caracteriza as bases de periodicidade de compra e por faturamento, e a base de tipo de setor, segue uma tendência de sazonalidade de compra em função das estações. O Quadro 10, indica as duas bases de segmentação escolhidas, divididas em critérios de oito possibilidades de segmentos-alvo.

Quadro 10 - Base de Segmentação

<b>Setores / Tipo de projeto</b>	<b>Calçado</b>	<b>Bolsa</b>	<b>Vestuário</b>	<b>Moveleiro</b>
<b>Projeto Estilista Autônomo (PEA)</b>	1	3	5	7
<b>Projeto Estilista de Empresa (PEE)</b>	2	4	6	8

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

As oito possibilidades de segmento são descritas e analisadas o nível de atratividade, resultando então em uma nota para o segmento (nota de 1 a 10, sendo 1 pouco atrativo e 10 muito atrativo).

### **S1: Calçado PEA**

**Descrição:** Estilistas autônomos que desenvolvem pequenas quantidades de pares de calçados a serem vendidos por boutiques ou realizam a criação de calçados tendência, participando de um projeto específico para um cliente seu. São mais ousados nas suas criações, aceitam o preço estabelecido, pois sabem que é um artigo exótico de valor agregado, porém pressionam em relação a prazo de entrega. A média de periodicidade de compra é de a cada dois meses.

**Análise da atratividade:** Desenvolvimento de artigos mais exclusivos em pequenas quantidades que requerem dedicação de tempo, porém ocorrem desenvolvimentos constantes. Assim, a Péltica necessita manter esses clientes, pois eles auxiliam no faturamento mensal, possibilitando capital de giro para a empresa. Bem como, esse segmento procura a empresa para desenvolverem em conjunto as suas coleções, ocorrendo a coparticipação. Ou seja, a Péltica representa tanto o curtume de processamento das peles, mas também como fonte de criação, de modo que ambos os lados ganham. **Nota:** 10

### **S2: Calçado PEE**

**Descrição:** Médias e grandes marcas calçadistas que buscam disponibilizar aos seus clientes artigos diferenciados e exclusivos, mas que sejam comerciais. As demandas de pedidos são de grandes quantidades, o que faz com que busquem negociar preços, mas ocorrem em torno de três vezes ao ano. Em relação ao prazo de entrega, a cobrança não é tão expressiva, pois esses clientes possuem outros fornecedores e geralmente realizam compras de entregas parciais.

**Análise da atratividade:** Segmento lucrativo para a Péltica em quantidade de faturamento alto pontual. Geralmente é a Péltica quem busca esses clientes, os quais são renomados no mercado e mais difíceis de conseguir pedidos. Investem elevados valores em marketing para divulgar seus produtos, sendo reconhecidos pelo público em geral, o que conseqüentemente auxilia na divulgação das peles da Péltica. **Nota:** 10

### **S3: Bolsa PEA**

**Descrição:** Estilistas autônomos que desenvolvem bolsas para serem vendidas diretamente ao cliente final ao por meio de um intermediário, lojistas e boutiques. Os pedidos são de quantidades pequenas, mas o fluxo de compra é frequente, quase mensal.



**Análise da atratividade:** Representa uma grande parcela de compras do setor de bolsas, pois desenvolvem artigos inovadores em conjunto com a Pélitica, tornando-os referência para o grande mercado. Não negociam muito o preço, pois sabem que são artigos exóticos. **Nota:** 9

#### **S4: Bolsa PEE**

**Descrição:** Médias e grandes marcas de bolsas, que na sua maioria também comercializam calçados. Esse segmento busca desenvolver artigos mais exclusivos, vendendo-os aos clientes finais como artigos de luxo de alto valor agregado. A média de periodicidade de compra é de a cada três meses.

**Análise da atratividade:** Desenvolvimento de pequenas quantidades de bolsas exclusivas faz com que o custo da pele fique elevado, existindo grande pressão das empresas em reduzir os custos, por muitas vezes terem o poder de barganha da marca. Entretanto, esses clientes retêm marcas renomadas no mercado, que auxiliam a divulgação da Pélitica no mercado. **Nota:** 6

#### **S5: Vestuário PEA**

**Descrição:** Estilistas autônomos que desenvolvem pequenas coleções de roupas utilizando as peles para a peça inteira ou para detalhes na peça. Na sua maioria já vem até a Pélitica com a coleção desenvolvida em relação a estampas e a média de periodicidade de compra é a cada quatro meses.

**Análise da atratividade:** Volume de compra não é significativo para a Pélitica, pois desenvolvem pequenos e pontuais projetos para as suas coleções, tornando-se alto o tempo despendido em criar o artigo específico solicitado. Além disso, são bem exigentes com as peles, pois pela quantidade pequena, conseguem analisar pele por pele. **Nota:** 5

#### **S6: Vestuário PEE**

**Descrição:** Grandes marcas de roupas que estão introduzindo as peles exóticas, principalmente a de peixe, no mercado. Essas marcas desenvolvem roupas conceituadas, a serem utilizadas em desfiles, e também para serem comercializadas nas suas lojas. Não são clientes tão ousados, preferindo as peles com poucos acabamentos em termos de estampas, valorizando a beleza natural da pele. Esse segmento, não negocia tanto preço, em função de ser artigos novos e a média de periodicidade de compra é de duas vezes ao ano.

**Análise da atratividade:** Processo de aprovação da coleção é mais longo, mas permite várias possibilidades de vestuário e também de acessórios. A parcela de compra para a Pélitica é regular, mas é uma forma do mercado, através da força de marcas renomadas, analisar a

possibilidade de utilizar o exótico em vestuário, já que o mercado de calçado é maduro nessa questão. Ou seja, é uma oportunidade de mercado, para a Péllica direcionar esforços nesse segmento que pode ser explorado. **Nota: 8**

### **S7: Moveleiro PEA**

**Descrição:** Arquitetos e designers que desenvolvem projetos sob medida para os clientes. Os clientes finais são pessoas físicas ou empresas que estão dispostos a investir em sofisticação e inovação, desenvolvendo artigos e peças exclusivas. A cobrança em relação a prazo de entrega segue o cronograma do projeto

**Análise da atratividade:** Segmento com grande potencial de crescimento, vinculado a personalização exclusiva de clientes finais, que estão buscando artigos diferenciados no mercado. Peças únicas para diversas confecções, como almofadas, tapetes, poltronas, revestimento de paredes, entre outros. Investimento de tempo alto no acabamento específico da pele, mas com retorno de várias possibilidades de aplicação das peles, ampliando assim o portfólio percebido ao mercado. Segmento pouco explorado pela Péllica, que tem grandes chances de torná-la referência em inovação e exclusividade de exóticos. Ressalta que arquitetos e designers de decoração de interiores são grandes influenciadores de mercado. **Nota: 8**

### **S8: Moveleiro PEE**

**Descrição:** Médias e grandes indústrias moveleiras que desenvolvem móveis em grande escala ou com projetos sob medida. Esse ramo prefere a padronização dos móveis, o que fica custoso para a empresa desenvolver uma pequena quantidade de móveis personalizados. A média de periodicidade de compra é de duas vezes ao ano.

**Análise da atratividade:** Segmento que atualmente realiza compras pontuais de quantidades intermediárias de peles em distantes períodos de tempo, não gerando grandes rendimentos financeiros para a Péllica. **Nota: 5**

Portanto, através da análise dos possíveis oito segmentos-alvo, pode-se indicar quais são os segmentos-alvo selecionados, cinco deles, a serem trabalhados pela empresa Péllica, conforme apontados no Quadro 11. Opta-se pelo segmento tanto de PEA, como de PEE de calçado em função de ser um mercado muito forte no ramo do couro, pela localização geográfica da Péllica, que contribui para o contato constante de grandes indústrias de calçado

e por esse ramo sempre buscar desenvolver tendências de moda que são bem disseminadas no mercado.

Ao que refere ao setor de bolsas, o segmento-alvo são os estilistas autônomos que conseguem desenvolver um número expressivo de diferentes modelos exclusivos, mesmo que em pequenas quantidades, auxiliando o fluxo de caixa e na divulgação da Péllica como fornecedora de inovações. Esses mesmos critérios justificam a escolha do segmento de PEA moveleiro, mesmo ele sendo de menor expressão para a Péllica, é um mercado a ser melhor explorado. Assim, acredita-se que a decoração de interiores é um ramo de grande crescimento, pois o mercado de luxo e de exclusividade está em destaque.

O segmento de vestuário de PEE contribui para a Péllica em termos financeiros, pelos volumes de compras, tornando-os lucrativos, mesmo com a pequena regularidade de compra. Além disso, a força das grandes marcas desse setor contribui para a pulverização da utilização da pele, de forma a torná-la mais conhecida no mercado, sendo um artigo inovador e sustentável.

Quadro 11 - Segmentos alvo selecionados

<b>Setores / Tipo de projeto</b>	<b>Calçado</b>	<b>Bolsa</b>	<b>Vestuário</b>	<b>Moveleiro</b>
<b>Projeto Estilista Autônomo (PEA)</b>	S1	S3		S5
<b>Projeto Estilista de Empresa (PEE)</b>	S2		S4	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Portanto, por meio da definição dos segmentos-alvo da empresa, o novo posicionamento revisado da Péllica é de ser percebida no mercado não apenas como um curtume de processamento de peles, mas como uma marca referência em tendências de moda, em inovação e sustentabilidade, que seja parceira dos clientes para o desenvolvimento de novos artigos. Assim, destaca-se a importância da empresa ser vista e reconhecida como fonte de novidades ao mercado.

#### 4 MATRIZ SWOT

Após a análise interna e externa é possível determinar, de modo geral, os principais aspectos, tanto negativos como positivos, da organização. Esse diagnóstico possibilitou a estruturação da análise SWOT, que indica as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da Péllica. As forças da empresa são vinculadas com o conhecimento e experiência dos técnicos especializados no processamento de peles exóticas, o qual exige certos cuidados e peculiaridades, sendo que são poucos os curtumes que possuem esse *know how*. Assim, nota-se que a empresa detém o conhecimento e maquinário apropriado, de modo que consiga ofertar ao mercado produtos de alta qualidade.

Esse conhecimento do processamento caracteriza a empresa pela sua flexibilidade e inovação, em função de possibilitar o desenvolvimento de diversos acabamentos nas peles. A Péllica está constantemente pesquisando e analisando novos acabamentos, por meio de consultores e pesquisas próprias de tendências, bem como, através de parcerias com clientes. Destaca-se que a empresa está localizada atualmente em um espaço que possui condições de crescer fisicamente, conforme demanda de vendas e de compra de máquinas.

Outras forças da empresa estão vinculadas às suas participações em feiras do setor, com destaque para a principal que é a Inspiramais, focada em tendências de matérias-primas, que ocorre duas vezes ao ano. As feiras possibilitam as apresentações de novidades ao mercado, além do relacionamento com atuais clientes e prospecção de novos. Os produtos da Péllica, principalmente o peixe, possuem apelo sustentável, atributo que está cada vez mais em destaque no mercado, o que faz com que os produtos da empresa apresentem valor agregado.

Em relação às fraquezas da empresa pode-se citar a falta de procedimentos e processos padronizados em todos os setores, uma vez que muitas informações não são compartilhadas com todos os envolvidos, o que vem a gerar falhas, desordem e principalmente atrasos de entregas de pedidos. Essa questão também provoca ruídos de comunicação interna e confusões desnecessárias que podem ser prevenidas.

Outra fraqueza é a falta de planejamento financeiro da empresa, pois a Péllica realiza frequentemente empréstimos e não organiza seu fluxo de caixa da melhor forma. Complementar a isso, a empresa não possui metas e indicadores definidos nem financeiros e nem de vendas. Apenas a empresa utiliza como parâmetro o ponto de equilíbrio financeiro

para que as receitas cubram os custos e despesas. Dessa forma, a área de marketing também não possui *budget* para o setor, não sendo possível realizar uma análise de investimentos de campanhas e ações de marketing. Os investimentos ocorrem em situações pontuais, conforme o fluxo de caixa permite ou quando a empresa recebe premiações, por exemplo.

Atualmente, a estrutura do setor de vendas caracteriza-se como uma fraqueza, pois a empresa somente dispõe de um representante comercial, sendo que ele não é exclusivo da Pélitica. Assim, nota-se que ele não possui tempo suficiente para dedicar-se na expansão do negócio, prospectando novos clientes e até mesmo realizando pesquisas de tendências de mercado. Bem como, no desenvolvimento de ações de relacionamento juntamente com o setor de marketing com os atuais clientes. Sendo assim, o Quadro 12 apresenta as forças e fraquezas da Pélitica, indicando a intensidade que cada uma representa para o negócio.

Quadro 12 – Intensidades das Forças e Fraquezas da Pélitica

<b>FORÇAS</b>		<b>FRAQUEZAS</b>	
Qualidade dos produtos acabados	9	Prazo de entrega	9
Flexibilidade e inovação no desenvolvimento de novos acabamentos	9	Falta de procedimentos e processos padronizados	8
Conhecimento aprofundado do processo de curtimento de peles exóticas	8	Planejamento financeiro a médio prazo	8
Equipe técnica qualificada e com experiência	7	Metas e indicadores indefinidos	7
Estrutura física com potencial de crescimento	7	Estrutura do setor de vendas	6
Produto com apelo sustentável	7	<i>Budget</i> para o setor de marketing	6
Participação nas principais feiras do setor	6	Ruído de comunicação interna	5
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>Total</b>	<b>49</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Ao que se refere às oportunidades para a Pélitica elas estão relacionadas com algumas tendências dos consumidores finais, que conseqüentemente fazem com que os estilistas e empresas desenvolvam produtos que supram essas necessidades e desejos. Essas necessidades estão relacionadas à valorização de artigos exclusivos, únicos, feitos sob medidas para poucos clientes ou até mesmo em função de que cada pele possui um formato de escamas diferentes, por se tratar de animais.

A outra forte tendência que atualmente já está em vigor é a do consumidor consciente, ecologicamente correto que preza por artigos sustentáveis que contribuam com o meio ambiente de fato. Dessa forma, nota-se que a Pélitica apresenta produtos que vão ao encontro das tendências citadas a cima: exclusividade e sustentabilidade. A abundância em matéria-

prima, principalmente da pele de peixe caracteriza-se como uma oportunidade para a empresa.

As peles exóticas possuem a mesma função de utilização que a do couro bovino e de sintético, o que permite uma ampla diversidade de aplicação no desenvolvimento de produtos, como por exemplo nos segmentos de calçado, vestuário, bolsas, acessórios, móveis (estofamento), decoração de interiores, entre outros. Relacionado a esse tópico, pode-se citar o crescimento do segmento moveleiro de decoração de interiores, em função de cada vez mais as pessoas buscarem tornar suas casas lugares confortáveis e de acordo com o seu estilo.

O lançamento de novas tecnologias de processo de curtimento e de acabamento permitem ampliar a qualidade dos produtos e a ofertar inovações para os clientes. Complementar a isso, a Péllica possui poder de barganha com seus clientes em relação a preços, pois a empresa disponibiliza artigos de qualidade, exclusivos e inovadores, sendo uma das poucas empresas do mundo a comercializar peles exóticas acabadas.

Já ao que se refere as ameaças, pode-se citar a possibilidade de utilização de diversos produtos substitutos, os quais são de preços acessíveis ao mercado e também são confeccionados em grandes escalas. Há possibilidade dos concorrentes investirem nos seus negócios e crescer mais que a Péllica, principalmente, o concorrente Nova Kaeru, que compete fortemente na venda de peles de peixes. Como também, a possibilidade de novos entrantes no negócio, mesmo que o conhecimento do processamento das peles seja restrito e difícil de copiar, o investimento financeiro é relativamente baixo para entrar no mercado.

Ressalta que mesmo com a abundância de peles exóticas, o fornecimento delas de forma correta é feita pelos frigoríficos, os quais muitos não apresentam interesse em revender as peles, pois elas precisam seguir exigências do IBAMA. Assim, a empresa possui poucas opções de fornecedores. Vinculada a essa ameaça, pode-se citar a questão das leis ambientais vinculadas ao IBAMA, as quais atualmente permitem o processamento das peles comercializadas pela empresa, mas existe a possibilidade de restrição ou exigência de certificação que a empresa não possua.

Pode-se indicar como ameaça ações e protestos de ativistas ambientais contra a utilização de peles verdadeiras, principalmente as peles de coelhos. Esses protestos podem vir a prejudicar as vendas das peles, pois os clientes da Péllica não irão querer ariscar suas marcas e produtos que vão contra os clientes e que possam provocar uma imagem negativa. Outra ameaça para a empresa é voltada ao declínio da economia nacional, com a queda do PIB, podendo provocar instabilidade nas atividades comerciais e com o aumento da inflação média, aumento dos preços, principalmente de fornecedores. Portanto, o Quadro 13 apresenta as

oportunidades e ameaças da empresa, indicando a intensidade que cada um representa para o negócio.

Quadro 13 – Intensidades das Oportunidades e Ameaças da Péllica

<b>OPOTUNIDADES</b>		<b>AMEAÇAS</b>	
Valorização de artigos exclusivos	9	Grande variedade de produtos substitutos	10
Consumidor consciente/verde	8	Crescimento dos concorrentes	8
Abundância em matéria-prima - peixe	8	Pequena concentração de fornecedores	7
Ampla diversidade de aplicação no desenvolvimento de produtos	7	Legislação ambiental	6
Crescimento do segmento moveleiro de decoração de interiores	7	Ativistas contra a utilização de peles verdadeiras – coelho	6
Lançamento de novas tecnologias para aumentar a qualidade dos produtos	6	Novos entrantes	6
Poder de barganha com clientes	6	Declínio da economia nacional	5
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>Total</b>	<b>48</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Ao indicar a intensidade de cada tópico da matriz SWOT, sendo que 10 é aquele que mais contribui com os objetivos da empresa, pode-se afirmar que a Péllica caracteriza-se como estratégica de ataque, segundo o método de estratégia de competição de John Westwood. A estratégia de ataque visa buscar novos clientes para desenvolver mais rapidamente o negócio. Estes clientes podem ser captados da concorrência através de ofertas diferenciadas ou de novos segmentos de atuação.

As estratégias comuns de ataque são realizadas através da mudança nos preço, nas praças (distribuição), na busca de novos mercados geográficos ou novos setores industriais. Pode ainda ser feito o uso da ferramenta propaganda para efetivar uma estratégia de ataque. Ou seja, a Péllica deseja avançar com os clientes atuais através de novos produtos e também de conquistar novos clientes de forma a aumentar o faturamento da empresa. Portanto, o Quadro 14 apresenta a matriz SWOT completa da empresa Péllica.

Quadro 14 - Matriz SWOT

<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos produtos acabados</li> <li>• Flexibilidade e inovação no desenvolvimento de novos acabamentos</li> <li>• Conhecimento aprofundado do processo de curtimento de peles exóticas;</li> <li>• Equipe técnica qualificada e com experiência</li> <li>• Estrutura física com potencial de crescimento</li> <li>• Produto com apelo sustentável</li> <li>• Participação nas principais feiras do setor</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prazo de entrega</li> <li>• Falta de procedimentos e processos padronizados</li> <li>• Planejamento financeiro a médio prazo</li> <li>• Metas e indicadores indefinidos</li> <li>• Estrutura do setor de vendas</li> <li>• <i>Budget</i> para o setor de marketing Ruído de comunicação interna</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPOTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização de artigos exclusivos</li> <li>• Consumidor consciente/verde</li> <li>• Abundância em matéria-prima – peixe</li> <li>• Ampla diversidade de aplicação no desenvolvimento de produtos</li> <li>• Crescimento do segmento moveleiro de decoração de interiores</li> <li>• Novas tecnologias em constante desenvolvimento auxiliam para a qualidade dos produtos</li> <li>• Poder de barganha com clientes</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande variedade de produtos substitutos</li> <li>• Crescimento dos concorrentes</li> <li>• Pequena concentração de fornecedores</li> <li>• Legislação ambiental</li> <li>• Ativistas contra a utilização de peles verdadeiras – coelho</li> <li>• Novos entrantes</li> <li>• Declínio da economia nacional</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)



## 5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Concluídas as análises de marketing, internas e externas, o capítulo cinco, apresenta as decisões estratégicas de marketing para o próximo período. Assim, são exibidos os objetivos de marketing, os segmentos-alvo, o posicionamento pretendido, as estratégias e táticas de marketing, bem como, o cronograma e orçamento, indicando o impacto financeiro das suas proposições.

### 5.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Levando em consideração os norteadores da empresa e as análises realizadas, os objetivos de marketing para a Péltica do presente plano são:

- Aumentar o faturamento em 10%;
- Ampliar a visibilidade da marca Péltica e de seus produtos;
- Conquistar 85% de satisfação pós-compra.

### 5.2 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO PRETENDIDOS

Após a análise SWOT, são validados as indicações da nova segmentação-alvo e do posicionamento mercadológico, apresentados e argumentados no capítulo 3.5. Dessa forma, os novos segmentos-alvo pretendidos são indicados no Quadro 15. Nota-se que a segmentação é dividida em especialização por mercados, atendendo as várias necessidades de grupos particulares de clientes.

Quadro 15 – Segmentos-alvo pretendidos

<b>Setores / Tipo de projeto</b>	<b>Calçado</b>	<b>Bolsa</b>	<b>Vestuário</b>	<b>Moveleiro</b>
<b>Projeto Estilista Autônomo (PEA)</b>	S1	S3		S5
<b>Projeto Estilista de Empresa (PEE)</b>	S2		S4	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Ao que se refere ao posicionamento pretendido, a Péltica deve buscar ser reconhecida como uma marca referência em tendências de moda, em inovação e sustentabilidade, que seja parceira dos clientes para o desenvolvimento de novos artigos. Assim, percebe-se que a estratégia de posicionamento é por benefícios, de que o cliente adquira peles exóticas, exclusivas e que são produtos sustentáveis, bem como, que a empresa seja reconhecida como fonte de inovação ao mercado.

Justifica-se essa modificação – incremento - de posicionamento porque a empresa deve transmitir a imagem de um produto sofisticado e sustentável, sendo um artigo de desejo dos clientes, pois são peles de alto valor agregado e relativamente novas no mercado. Além disso, os clientes finais buscam cada vez mais produtos personalizados e únicos, que remetam a *status*, os quais apresentam poder aquisitivo para adquiri-los.

### 5.3 MARKETING MIX

Ao classificar a empresa na estratégia de ataque, de diferenciação e de desenvolvimento de produto, além da definição dos segmentos-alvo e do posicionamento pretendido, pode-se indicar as estratégias a serem executadas para o composto de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. Assim, são apresentadas estratégias direcionadas aos segmentos-alvo, bem como, as suas táticas.

#### 5.3.1 Estratégias de produto

Estratégia 1: Ampliar as possibilidades de acabamentos e formatos das peles

Segmentos-alvo: PEA Calçado, PEE Calçado, PEE Vestuário e PEA Moveleiro.

Táticas:

- 1.1 Estabelecer premissas do projeto;
- 1.2 Contratar equipe de *designers* e estilistas terceirizados;
- 1.3 Avaliar desenhos e criações apresentadas, selecionando os modelos escolhidos seguindo as tendências de moda;
- 1.4 Testar a viabilidade de aplicação dos desenhos nas peles de peixe;
- 1.5 Produzir 10 modelos com as peles de peixe;
- 1.6 Desenvolver material de comunicação para apresentar o projeto aos segmentos.

Estratégia 2: Manter qualidade do processamento e acabamento da pele

Segmentos-alvo: PEA Calçado, PEE Calçado, PEA Bolsas, PEE Vestuário e PEA Moveleiro.

Táticas:

- 2.1 Pesquisar cursos de aperfeiçoamento de acabamentos de peles exóticas;
- 2.2 Selecionar funcionários para a realização do curso;
- 2.3 Disseminar conhecimento entre toda a equipe de quem participou do curso.

Estratégia 3: Desenvolver acabamentos exclusivos com foco em confecção de bolsas

Segmento-alvo: PEA Bolsas

Táticas:

- 3.1 Selecionar duas estilistas de bolsas conhecidas nacionalmente que já são clientes da Péllica;
- 3.2 Desenvolver em conjunto com os estilistas as estampas exclusivas;
- 3.3 Divulgar ao mercado as coleções das estilistas com parceria da Péllica.

Estratégia 4: Elaborar projeto para o desenvolvimento de novo produto - mantas de tilápia

Segmentos-alvo: PEA Bolsas, PEE Vestuário e PEA Moveleiro.

Táticas:

- 4.1 Selecionar estampas e cores de peles de tilápia;
- 4.2 Testar possibilidades de colagem ou costura das peles;
- 4.3 Produzir 10 modelos de mantas para amostra;
- 4.4 Enviar para clientes potenciais modelos de mantas exclusivas.

### **5.3.2 Estratégias de preço**

Estratégia 5: Manter atual estratégia de nível de preços

Segmentos-alvo: PEA Calçado, PEE Calçado, PEA Bolsas, PEE Vestuário e PEA Moveleiro.

Táticas:

- 5.1 Realizar pesquisa de preços da concorrência;
- 5.2 Considerar investimentos de marketing e de estrutura;
- 5.3 Verificar / Atualizar tabela de preços da Péllica.

Estratégia 6: Elaborar *budget* para a área de marketing

Segmentos-alvo: PEA Calçado, PEE Calçado, PEA Bolsas, PEE Vestuário e PEA Moveleiro.

Táticas:

- 6.1 Mapear todas as atividades de marketing e seus custos;
- 6.2 Apresentar aos diretores proposta de investimentos;
- 6.3 Definir valor a ser investido por mês em ações de marketing.

### **5.3.3 Estratégias de comunicação**

Estratégia 7: Ampliar divulgação nacional da Péllica

Segmentos-alvo: PEA Calçado, PEE Calçado, PEA Bolsas, PEE Vestuário e PEA Moveleiro.

Táticas:

- 7.1 Contratar assessoria de imprensa;
- 7.2 Desenvolver *briefing* da Péllica, seus produtos, participações em feiras e eventos;
- 7.3 Enviar constantemente informações e novidades da Péllica para a assessoria desenvolver *releases*.

Estratégia 8: Ampliar relacionamento e conhecimento da empresa Péllica na internet

Segmentos-alvo: PEA Calçado, PEE Calçado, PEA Bolsas, PEE Vestuário e PEA Moveleiro.

Táticas:

- 8.1 Contratação de assessoria de mídias online;
- 8.2 Desenvolver *briefing* da Péllica, seus produtos, participações em feiras e eventos;
- 8.3 Enviar constantemente informações e novidades da Péllica para a assessoria desenvolver *releases*;
- 8.4 Analisar mensalmente envolvimento dos internautas com a marca.

Estratégia 9: Conhecer e fidelizar atuais clientes

Segmentos-alvo: PEA Calçado, PEE Calçado, PEA Bolsas, PEE Vestuário e PEA Moveleiro.

Táticas:

- 9.1 Coletar e organizar informações de compra e de data de aniversário dos clientes;
- 9.2 Cruzar dados e estabelecer nichos;
- 9.3 Realizar ações de marketing de relacionamento com clientes.

Estratégia 10: Formalizar opinião dos clientes atuais em relação a Péllica e seus produtos

Segmentos-alvo: PEA Calçado, PEE Calçado, PEA Bolsas, PEE Vestuário e PEA Moveleiro.

Táticas:

- 10.1 Desenvolver pesquisa de satisfação;
- 10.2 Enviar pesquisa aos clientes atuais;
- 10.3 Analisar dados obtidos;
- 10.4 Desenvolver planos de ações de melhorias conforme resultados.

Estratégia 11: Criar relacionamento com o setor moveleiro e de decoração de interiores

Segmentos-alvo: PEA Moveleiro.

Táticas:

- 11.1 Desenvolver parceria com um arquiteto;
- 11.2 Elaborar produtos com as peles exóticas;
- 11.3 Planejar Workshop com o setor de móveis e decoração;
- 11.4 Apresentar as peles, produtos acabados e possibilidades de decoração no evento;
- 11.5 Enviar *news* de agradecimento pela presença no evento dos participantes;
- 11.6 Mapear evento analisando pontos positivos e os de melhoria.

### **5.3.4 Estratégias de distribuição**

Estratégia 12: Cumprir prazo de entrega

Segmentos-alvo: PEA Calçado, PEE Calçado, PEA Bolsas, PEE Vestuário e PEA Moveleiro.

Táticas:

- 12.1 Mapear processo atual de produção e comercialização;
- 12.2 Analisar / reestruturar processo;
- 12.3 Disseminar mudanças e melhorias nos processos aos funcionários.

Estratégia 13: Modernizar *showroom* da Péllica

Segmentos-alvo: PEA Calçado, PEE Calçado, PEA Bolsas, PEE Vestuário e PEA Moveleiro.

Táticas:

- 13.1 Contratar arquiteto;
- 13.2 Aprovar projeto arquitetônico;
- 13.3 Manter *showroom* atualizado com peles e produtos acabados.

Estratégia 14: Estruturar equipe de vendas

Segmentos-alvo: PEA Calçado, PEE Calçado, PEA Bolsas, PEE Vestuário e PEA Moveleiro.

Táticas:

- 14.1 Analisar ampliação da estrutura de vendas;
- 14.2 Realizar treinamentos técnicos e de negociações comerciais;
- 14.3 Criar metas comerciais para os produtos.

Estratégia 15: Iniciar processo de e-commerce

Segmentos-alvo: PEA Calçado, PEE Calçado, PEA Bolsas, PEE Vestuário e PEA Moveleiro.

Táticas:

- 15.1 Escolher peles para serem comercializadas;
- 15.2 Elaborar material de divulgação a ser postado;
- 15.3 Iniciar venda através do aplicativo do Facebook;
- 15.4 Analisar vendas e solicitações de clientes.

#### 5.4 CRONOGRAMA E ORÇAMENTO

A partir das estratégias de marketing definidas, pode-se organizar o cronograma e orçamento de cada uma das táticas vinculadas as estratégias. Assim, nota-se que essa ferramenta busca facilitar a execução e o controle do projeto, a qual é apresentada de forma detalhada no Quadro 16.

Quadro 16 – Cronograma e Orçamento de marketing

<b>Plano Operacional</b>	<b>Responsável</b>	<b>Período</b>	<b>Orçamento</b>
1.1 Estabelecer premissas do projeto	Gestor industrial, administrativo e marketing	Ago/2014	R\$ -
1.2 Contratar equipe de <i>designers</i> e estilistas terceirizados	Gestor industrial, administrativo e marketing	Ago/2014	R\$ 4.000,00
1.3 Avaliar desenhos e criações apresentadas, selecionando os modelos escolhidos seguindo as tendências de moda	Gestor industrial, representante de vendas e marketing	Ago/2014	R\$ -
1.4 Testar a viabilidade de aplicação dos desenhos nas peles de peixe	Gestor industrial e técnicos	Set/2014	R\$ 80,00

<b>Plano Operacional</b>	<b>Responsável</b>	<b>Período</b>	<b>Orçamento</b>
1.5 Produzir 10 modelos com as peles de peixe	Técnicos	Set/2014	R\$ 250,00
1.6 Desenvolver material de comunicação para apresentar o projeto aos segmentos	Marketing	Out/2014	R\$ 400,00
2.1 Pesquisar cursos de aperfeiçoamento de acabamentos de peles exóticas	Gestor industrial e assistente administrativo	Jan/2015	R\$ -
2.2 Selecionar funcionários para a realização do curso	Gestor industrial	Jan/2015	R\$ 600,00
2.3 Disseminar conhecimento entre toda a equipe de quem participou do curso	Gestor industrial e funcionário que fez o curso	Mar/2015	R\$ -
3.1 Selecionar duas estilistas de bolsas conhecidas nacionalmente que já são clientes da Péltica	Representante de vendas e marketing	Out/2014	R\$ -
3.2 Desenvolver em conjunto com estilistas as estampas exclusivas	Gestor industrial e técnico de acabamentos	Nov/2014	R\$ 700,00
3.3 Divulgar ao mercado as coleções das estilistas com parceria da Péltica	Marketing	Dez/2014	R\$ 500,00
4.1 Selecionar estampas e cores de peles de tilápia	Representante de vendas	Out/2014	R\$ -
4.2 Testar possibilidades de colagem ou costura das peles	Gestor industrial e técnico	Out/2014	R\$ -
4.3 Produzir 10 modelos de mantas para amostra	Gestor industrial e técnico	Nov/2014	R\$ 600,00
4.4 Enviar para clientes potenciais modelos de mantas exclusivas	Representante de vendas e marketing	Nov/2014	R\$ 180,00
5.1 Realizar pesquisa de preços da concorrência	Representante de vendas e assistente administrativo	Set/2014	R\$ -
5.2 Considerar investimentos de marketing e de estrutura	Gestor industrial, administrativo e marketing	Set/2014	R\$ -
5.3 Verificar / Atualizar tabela de preços da Péltica	Gestor administrativo, Representante de vendas e marketing	Set/2014	R\$ -
6.1 Mapear todas as atividades de marketing e seus custos	Marketing	Ago/2014	R\$ -
6.2 Apresentar aos diretores proposta de investimentos	Marketing	Ago/2014	R\$ -
6.3 Definir valor a ser investido por mês em ações de marketing	Gestor industrial e administrativo	Set/2014	R\$ -
7.1 Contratar assessoria de imprensa	Gestor administrativo e marketing	Out/2014	R\$ 4.200,00 (R\$ 350,00 Mensais)

<b>Plano Operacional</b>	<b>Responsável</b>	<b>Período</b>	<b>Orçamento</b>
7.2 Desenvolver <i>briefing</i> da Péltica, seus produtos, participações em feiras e eventos	Marketing e representante de vendas e	Out/2014	R\$ -
7.3 Enviar constantemente informações e novidades da Péltica para a assessoria desenvolver <i>releases</i>	Marketing e representante de vendas e	2014/2015	R\$ -
8.1 Contratação de assessoria de mídias online	Gestor administrativo e marketing	Out/2014	R\$ 2.400,00 (R\$ 200,00 Mensais)
8.2 Desenvolver <i>briefing</i> da Péltica, seus produtos, participações em feiras e eventos	Marketing e representante de vendas e	Out/2014	R\$ -
8.3 Enviar constantemente informações e novidades da Péltica para a assessoria desenvolver <i>releases</i>	Marketing e representante de vendas e	2014/2015	R\$ -
8.4 Analisar mensalmente envolvimento dos internautas com a marca	Assessoria de mídias e marketing	Mensal	R\$ -
9.1 Coletar e organizar informações de compra e de data de aniversário dos clientes	Representante de vendas e assistente administrativo	Jan/2015	R\$ -
9.2 Cruzar dados e estabelecer nichos	Marketing	Mar/2015	R\$ -
9.3 Realizar ações de marketing de relacionamento com clientes	Marketing	Mar/2015	R\$ 1.000,00
10.1 Desenvolver pesquisa de satisfação	Marketing	Mar/2015	R\$ -
10.2 Enviar pesquisa aos clientes atuais	Marketing	Mai/2015	R\$ -
10.3 Analisar dados obtidos	Marketing	Jun/2015	R\$ -
10.4 Desenvolver planos de ações de melhorias conforme resultados	Gestor administrativo e Marketing	Jul/2015	R\$ -
11.1 Desenvolver parceria com um arquiteto	Gestor administrativo e Marketing	Jun/2015	R\$ -
11.2 Elaborar produtos com as peles exóticas	Marketing e arquiteto	Jun/2015	R\$ 1.400,00
11.3 Planejar Workshop com o setor de móveis e decoração	Marketing	Jul/2015	R\$ 400,00
11.4 Apresentar as peles, produtos acabados e possibilidades de decoração no evento	Marketing	Jul/2015	R\$ -
11.5 Enviar <i>news</i> de agradecimento pela presenta no evento dos participantes	Marketing	Ago/2015	R\$ -
11.6 Mapear evento analisando pontos positivos e os de melhoria	Gestor administrativo e Marketing	Ago/2015	R\$ -



<b>Plano Operacional</b>	<b>Responsável</b>	<b>Período</b>	<b>Orçamento</b>
12.1 Mapear processo atual de produção e comercialização	Gestor administrativo e industrial	Nov/2014	R\$ -
12.2 Analisar / reestruturar processo	Gestor administrativo e industrial	Nov/2014	R\$ -
12.3 Disseminar mudanças e melhorias nos processos aos funcionários	Gestor administrativo e industrial	Dez/2014	R\$ -
13.1 Contratar arquiteto	Marketing	Fev/2015	R\$ 5.000,00
13.2 Aprovar projeto arquitetônico	Gestor administrativo e industrial e marketing	Mar/2015	R\$ 10.000,00
13.3 Manter <i>showroom</i> atualizado com peles e produtos acabados	Representante de vendas e assistente administrativo	Abr/2015	R\$ -
14.1 Analisar ampliação da estrutura de vendas	Gestor administrativo e industrial e marketing	Nov/2014	R\$ -
14.2 Realizar treinamentos técnicos e de negociações comerciais	Gestor administrativo	Nov/2014	R\$ 400,00
14.3 Criar metas comerciais para os produtos	Gestor administrativo	Dez/2014	R\$ -
15.1 Escolher peles para serem comercializadas	Gestor administrativo e marketing	Out/2014	R\$ -
15.2 Elaborar material de divulgação a ser postado	Marketing	Out/2014	R\$ 300,00
15.3 Iniciar venda através do aplicativo do Facebook	Marketing	Nov/2014	R\$ -
15.4 Analisar vendas e solicitações de clientes	Gestor administrativo e marketing	Dez/2014	R\$ -
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 32.410,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

## 6 ANÁLISE FINANCEIRA

A Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE) constitui-se na síntese quantitativa do plano de marketing elaborado. O objetivo é permitir a avaliação dos diferentes impactos que as medidas mercadológicas causaram nas receitas, nos custos e nas despesas da empresa. Assim, apresenta-se no Quadro 17, os investimentos necessários para as táticas das estratégias que foram propostas, indicando como despesas de vendas ou como despesas administrativas.

Quadro 17 - Investimentos do plano de marketing

Táticas	Período	Orçamento	Classificação Despesa
1.2 Contratar equipe de <i>designers</i> e estilistas terceirizados	Ago/2014	R\$ 4.000,00	Vendas
1.4 Testar a viabilidade de aplicação dos desenhos nas peles de peixe	Set/2014	R\$ 80,00	Vendas
1.5 Produzir 10 modelos com as peles de peixe	Set/2014	R\$ 250,00	Vendas
1.6 Desenvolver material de comunicação para apresentar o projeto aos segmentos	Out/2014	R\$ 400,00	Vendas
2.2 Selecionar funcionários para a realização do curso	Jan/2015	R\$ 600,00	Administrativa
3.2 Desenvolver em conjunto estampas exclusivas	Nov/2014	R\$ 700,00	Vendas
3.3 Divulgar ao mercado as coleções das estilistas com parceria da Pélitica	Dez/2014	R\$ 500,00	Vendas
4.3 Produzir 10 modelos de mantas para amostra	Nov/2014	R\$ 600,00	Vendas
4.4 Enviar para clientes potenciais modelos de mantas exclusivas	Nov/2014	R\$ 180,00	Vendas
7.1 Contratar assessoria de imprensa	Out/2014	R\$ 4.200,00 (R\$ 350,00 Mensais)	Vendas
8.1 Contratação de assessoria de mídias online	Out/2014	R\$ 2.400,00 (R\$ 200,00 Mensais)	Vendas
9.3 Realizar ações de marketing de relacionamento com clientes	Mar/2015	R\$ 1.000,00	Vendas
11.2 Elaborar produtos com as peles exóticas	Jun/2015	R\$ 1.400,00	Vendas
11.3 Planejar Workshop com o setor de móveis e decoração	Jul/2015	R\$ 400,00	Vendas
13.1 Contratar arquiteto	Fev/2015	R\$ 5.000,00	Administrativa
13.2 Aprovar projeto arquitetônico	Mar/2015	R\$ 10.000,00	Administrativa
14.2 Realizar treinamentos técnicos e de negociações comerciais	Nov/2014	R\$ 400,00	Vendas
15.2 Elaborar material de divulgação a ser postado	Out/2014	R\$ 300,00	Vendas
	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 32.410,00</b>	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Assim, nota-se que o investimento total para realizar as estratégias do presente plano de marketing é de R\$ 32.410,00. Desse valor, R\$ 15.600,00 são considerados como despesas administrativas e o valor de R\$ 16.810,00 caracterizam-se como despesas de vendas. A Tabela 7 apresenta as despesas administrativas e as de vendas para os anos de 2014 e 2015. Ressalta-se que um dos objetivos do plano de marketing para a Pélitica, é aumentar em 10% o seu faturamento total para o próximo exercício.

Tabela 7 - Despesas do Plano de Marketing

<b>Despesas do Plano de Marketing</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Despesas Administrativas	R\$ -	R\$ 15.600,00
Despesas de Vendas	R\$ 14.010,00	R\$ 2.800,00

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Dessa forma, levando em consideração as projeções de mercado já apresentadas, as despesas de vendas, as despesas administrativas e o objetivo de marketing de ampliar o faturamento, através da Tabela 8, apresenta-se a demonstração dos resultados do exercício de 2013 e a projeção incremental para 2014 e para 2015. Ressalta-se que o plano de marketing desenvolvido terá início em agosto de 2014 e com término em agosto de 2015, de forma que os números seguem lógica dinâmica de ajustes ao longo do tempo.

Portanto, através do DRE apresentado, acredita-se que as estratégias elaboradas no plano irão contribuir com a empresa tanto em questões de mercado, de relacionamento e prospecção de clientes, lembrança da marca, aumento das vendas e também, principalmente, nos resultados financeiros, impactando de forma positiva.

Tabela 8 - DRE 2013, 2014 e 2015 Pélitica

DRE	2013	AV	2014	AV	AH	2015	AV	AH
<b>(+) RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>R\$ 1.045.008,44</b>	<b>104,5%</b>	<b>R\$ 1.149.509,28</b>	<b>104,4%</b>	<b>10,0%</b>	<b>R\$ 1.275.955,31</b>	<b>104,2%</b>	<b>11,0%</b>
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 44.814,42	-4,5%	R\$ 48.041,06	-4,8%	7,2%	R\$ 51.932,38	-5,2%	8,1%
<b>(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>R\$ 1.000.194,02</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 1.101.468,23</b>	<b>100%</b>	<b>10,1%</b>	<b>R\$ 1.224.022,92</b>	<b>100%</b>	<b>11,1%</b>
(-) Custos e Despesas Variáveis	R\$ 431.594,32	-43%	R\$ 467.416,65	-42%	8,3%	R\$ 509.951,56	-42%	9,1%
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>R\$ 568.599,70</b>	<b>57%</b>	<b>R\$ 634.051,58</b>	<b>58%</b>	<b>11,5%</b>	<b>R\$ 714.071,36</b>	<b>58%</b>	<b>12,6%</b>
(-) Custos e Despesas Fixos	R\$ 485.324,65	-49%	R\$ 518.770,60	-52%	6,9%	R\$ 556.774,85	-56%	7,3%
Custos Fixos	R\$ 238.249,00	-24%	R\$ 249.684,95	-25%	4,8%	R\$ 262.169,20	-26%	5,0%
Despesas de Vendas	R\$ 57.890,20	-6%	R\$ 75.100,20	-8%	29,7%	R\$ 80.150,20	-8%	6,7%
Despesas Administrativas	R\$ 189.185,45	-19%	R\$ 193.985,45	-19%	2,5%	R\$ 214.455,45	-21%	10,6%
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 83.275,05</b>	<b>8%</b>	<b>R\$ 115.280,98</b>	<b>10%</b>	<b>38,4%</b>	<b>R\$ 157.296,51</b>	<b>13%</b>	<b>36,4%</b>
(-) Despesas não operacionais	R\$ 7.500,00	-1%	R\$ 4.200,00	0%	-44,0%	R\$ 5.750,00	0%	36,9%
<b>(=) RESULTADO ANTES DA CS e IR</b>	<b>R\$ 75.775,05</b>	<b>8%</b>	<b>R\$ 111.080,98</b>	<b>10%</b>	<b>46,6%</b>	<b>R\$ 151.546,51</b>	<b>12%</b>	<b>36,4%</b>
(-) Contribuição Social sobre o Lucro	R\$ -	0%	R\$ -	0%	0%	R\$ -	0%	0%
(-) Imposto de Renda	R\$ -	0%	R\$ -	0%	0%	R\$ -	0%	0%
<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>R\$ 75.775,05</b>	<b>8%</b>	<b>R\$ 111.080,98</b>	<b>10%</b>	<b>46,6%</b>	<b>R\$ 151.546,51</b>	<b>12%</b>	<b>36,4%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

## 7 CONTROLES DO PLANO

É de fundamental importância que o plano de marketing tenha o controle da sua eficiência e da sua eficácia (resultados) para que seja executado. Assim, o plano terá como parâmetro de controle de eficiência o acompanhamento do cronograma e do orçamento proposto, que apresenta a programação para a realização das táticas.

Mensalmente, na primeira segunda-feira do mês, será realizada a reunião na empresa para controlar a eficiência do plano. Essa reunião consiste na discussão e no monitoramento das atividades e dos prazos, com a finalidade de detectar se o cronograma está sendo executado corretamente ou se ocorreram alterações e atrasos significativos (superior a dez dias). Caso ocorram atrasos, o cronograma deve ser reavaliado e possivelmente ajustado, com o objetivo de absorver o atraso. Os participantes dessa reunião serão todos os envolvidos no cronograma e cada um dos responsáveis fará uma breve exposição das táticas implementadas. A assistente administrativa será responsável pela elaboração e envio da ata da reunião.

A fim de verificar a eficácia do plano de marketing, serão realizadas revisões trimestrais através de reuniões da administração da empresa, envolvendo gestor administrativo, gestor industrial e a analista de marketing. As reuniões ocorrerão na Péltica e terão como objetivo analisar todas as seções do plano e verificar os resultados obtidos. A analista de marketing será responsável pela elaboração e envio da ata da reunião.

Se ocorrerem alterações significativas nos resultados ou nos dados macro-ambientais, podem acontecer mudanças nas táticas e no cronograma. Propõe-se uma análise financeira detalhada a fim de verificar se os investimentos estão gerando os retornos esperados. Em caso negativo, deve-se fazer uma reavaliação das táticas realizadas e verificar a sua efetividade para que a empresa não continue investindo em ações sem resultados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente plano estratégico de marketing foi de suma importância para o aprendizado da autora, pois integrou os conhecimentos estudados ao longo do MBA de Marketing Estratégico, possibilitando o alinhamento da teoria com a prática. A utilização da estrutura do plano contribuiu de modo lógico e analítico, mostrando como se formaliza a estratégia a fim de criar condições da sua implementação e para também atingir as metas propostas.

Nota-se que para a Pélitica o plano também será muito importante, pois contribuirá positivamente para a empresa, a qual não possui direcionamento estratégico formalizado, principalmente em relação ao marketing. Assim, com o documento, a empresa poderá desenvolver os seus processos e projetos de forma estruturada.

Conclui-se que a Pélitica apresenta boas oportunidades de mercado em função de seus produtos serem inovadores, exóticos e sustentáveis. Portanto, recomenda-se que a empresa execute na prática as ações sugeridas nesse plano, seguindo o cronograma de prazos, para que assim, possivelmente, atingir os objetivos estratégicos, ampliando seu faturamento e fortificando a sua marca no mercado brasileiro.