

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**ROBSON SACHETI**

**PLANO DE MARKETING PARA O HIPPO SUPERMERCADOS LTDA.**

Florianópolis

2008

ROBSON SACHETI

**PLANO DE MARKETING PARA O HIPPO SUPERMERCADOS LTDA.**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel do Curso de Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador: Prof. Rudimar A. Rocha, Dr.

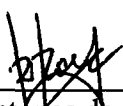
Florianópolis

2008


ROBSON SACHETI

**PLANO DE MARKETING PARA O HIPPO SUPERMERCADOS LTDA.**

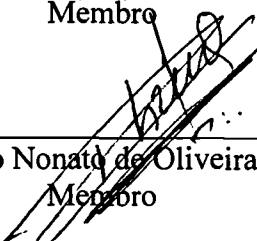
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota \_\_\_\_\_ ao acadêmico Robson Sacheti, no dia 28 de novembro de 2008, por meio da disciplina de Estágio Supervisionado, CAD 5236, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios

**Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dante Marciano Girardi, Msc.  
Membro

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima, Msc  
Membro

*Dedico o presente trabalho aos colegas de classe,  
colegas profissionais,  
docentes da UFSC,  
minha namorada,  
à minha família e  
a Deus.*

*Uma jornada de 200 quilômetros começa com um simples passo*

Provérbio Chinês

## RESUMO

SACHETI, Robson. **Plano de Marketing para o Hippo Supermercados**. Florianópolis, 2008. 75 f. Trabalho de Conclusão de Estágio. Graduação em Administração. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Este estudo apresenta estratégias a serem implementadas no ambiente de marketing do Hippo Supermercados, no período compreendido entre janeiro de 2009 a julho de 2010. Faz-se para isso, um diagnóstico da atual situação de marketing da organização, e do ambiente no qual está inserida, o qual compreende o setor varejista de alimentos nacional, os seus principais concorrentes, seus clientes e seus fornecedores, para enfim propor as estratégias adequadas para o alcance da principal meta do plano, um incremento real de 15% no faturamento da empresa. A partir do referencial de Raimar Richers e Philip Kotler, organiza-se essas análises e estratégias em um plano de marketing, que define ainda um plano de ação para a execução de cada ação estratégica proposta, indicando o que será feito, quem o fará, como, quando e o quanto custará. Em seguida é apresentado o orçamento global do plano, e as ferramentas complementares, definidas para garantir sua completa execução, respeitando os prazos e valores previamente estipulados. Este estudo, portanto, constitui-se de um trabalho qualitativo, do tipo descritivo, e aplicado, quanto aos fins, e de uma pesquisa bibliográfica, documental, *ex-post-facto* e estudo de caso, quanto aos meios. Acredita-se que se executada em sua totalidade, a ferramenta de gestão de marketing aqui apresentada, possui reais possibilidades de atingir os objetivos para os quais se propôs.

Palavras-Chave: Estratégia, Marketing, Plano de Marketing.

## ABSTRACT

SACHETI, Robson. **Marketing Plain for the Hippo Supermarkets**. Florianopolis, 2008. 75 f. Monograph. Graduation Degree in Administration. Federal University of Santa Catarina.

This study presents strategies to be applied on the market environment of Hippo Supermarket on the period understood between January 2009 and July 2010. For that, it was made a diagnosis of the current market situation on this organization as well as of the environment which it is inserted. This environment includes the national food retail, its main competitors, customers and suppliers. Finally it was proposed appropriate strategies to achieve the main goals of this plan which means a real increase of 15% of turnover on this company. Based in analysis and strategies presented by references as Raimar Richers and Philip Kotler, one marketing plan was organized, which also established an action plan for implementation of each strategic action proposal. This plan indicates what will be done, who will do, how it will be done, when it will be done and how much it will cost. Then it was presented an overall budget of the plan and its complementary tools set to ensure its full execution according to values and deadlines previously defined. Therefore this study, qualitative and descriptive essay, applied for the purpose, and a literature search, documentary, ex-post-facto and case study, applied for the means. It is believed that once implemented in its entirety, this marketing management tool presented, has real possibilities of achieving the objectives for which it has been committed.

Key-words: Strategy, Marketing, Marketing Plain.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Forças Competitivas .....	25
<b>Figura 2</b> – Tabela mestra para o plano de um produto nos Estados Unidos.....	30
<b>Figura 3</b> – O processo de controle.....	32
<b>Figura 4</b> – Fachada da loja matriz.....	38
<b>Figura 5</b> – Fachada da loja Filial.....	39
<b>Figura 6</b> – Loja Virtual do Hippo Supermercados .....	40
<b>Figura 8</b> – Layout dos Azeites e Óleos na Loja Matriz.....	44
<b>Figura 9</b> – Lucro líquido médio sobre o faturamento. ....	49
<b>Figura 10</b> – Lista dos 10 Maiores fornecedores do Hippo em 2007 .....	54



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – As etapas de elaboração do plano .....	20
<b>Quadro 2</b> – Opções estratégicas e o marketing mix.....	28
<b>Quadro 3</b> – As 10 maiores empresas supermercadistas do país.....	47
<b>Quadro 4</b> – Plano de Ação para a Divulgação dos Serviços de Manobrista, Nutrição e Delivery .....	59
<b>Quadro 5</b> – Plano de Ação para a criação do espaço: “Fale com a nutricionista” .....	60
<b>Quadro 6</b> – Plano de Ação para a contratação do <i>sommelier</i> .....	60
<b>Quadro 7</b> – Plano de Ação para a criação do clube do vinho.....	61
<b>Quadro 8</b> – Plano de Ação para a reforma da adega da loja matriz .....	62
<b>Quadro 9</b> – Plano de Ação para a semana das cervejas especiais .....	63
<b>Quadro 10</b> – Plano de Ação para as semanas dos étnicos.....	63
<b>Quadro 11</b> – Plano de Ação para a semana dos azeites .....	64
<b>Quadro 12</b> – Plano de Ação para a semana dos cafés e para o aumento do mix da categoria	64
<b>Quadro 13</b> – Plano de Ação para a realização da campanha dos orgânicos.....	65
<b>Quadro 14</b> – Plano de Ação para a realização da campanha com o Hippinho.....	66
<b>Quadro 15</b> – Orçamento Total do Plano. ....	66

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivos Específicos .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	15
2.2 MARKETING .....	16
2.3 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	19
2.2.1 Introdução e sumário executivo .....	22
2.2.2 Diagnóstico da situação atual .....	23
2.2.3 Análise do cenário.....	24
2.2.4 Estratégias de marketing .....	26
2.2.5 Plano de ação.....	29
2.2.6 Orçamento .....	30
2.2.7 Controle, avaliação e previsão de atualizações .....	31
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	34
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	36
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	37
3.4 LIMITAÇÕES .....	37
<b>4 PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>38</b>
4.1 INTRODUÇÃO E SUMÁRIO EXECUTIVO .....	38
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL .....	42
4.3 ANÁLISE DO CENÁRIO.....	46
4.3.1 Setor .....	46
4.3.2 Concorrentes .....	50
4.3.3 Clientes .....	52
4.3.4 Fornecedores .....	53
4.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	55
4.5 PLANO DE AÇÃO .....	58
4.6 ORÇAMENTO.....	66
4.7 CONTROLE, AVALIAÇÃO E PREVISÃO DAS ATUALIZAÇÕES.....	67
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAS .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO 1 - Organograma do Hippo Supermercados.....</b>	<b>72</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo faz uma contextualização do tema e apresenta o problema de pesquisa, os objetivos, tanto geral como específicos, assim como a justificativa do trabalho.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No Brasil, o primeiro esboço do que seria um supermercado foi observado na década de 40, com o surgimento de lojas de auto-serviço, todavia, foi na década de 50 que surgiram as primeiras lojas caracterizadas como supermercados (SUPER HIPER, p. 20, 2007).

Hoje os empórios, armazéns e mercearias, dos anos 50, foram substituídos por eficientes redes de distribuição, que procuram reduzir seus custos e criar um ambiente limpo, higiênico e rentável. O supermercado é o melhor canal de distribuição disponível às indústrias, fazendo com que seus produtos cheguem de forma rápida e eficiente a todas as classes sociais. (RODRIGUES, 1993).

Neste tão acirrado setor, obter vantagem competitiva é busca incessante de seus gestores. Com a entrada constante de concorrentes internacionais, como o Carrefour na década de 80 e Wal-Mart na década seguinte, o aperfeiçoamento de técnicas de gestão no varejo e a evolução tecnológica, as redes de supermercados que operam em nichos, antes amadoras e familiares, estão cada vez mais profissionalizadas (SUPERMERCADO MODERNO, p. 27, 2006).

Considerando o ecossistema das organizações um ambiente competitivo, Carvalho e Laurindo (2007) afirmam que a necessidade de estratégia está ligada à existência de competição como condição e que, no mundo empresarial, não pode haver empresas competindo da mesma forma pelo mesmo mercado.

O planejamento e a definição de um plano de marketing vêm, nesse momento, para organizar e prever as ações estratégicas a serem implantadas, em busca de garantir o posicionamento definido no planejamento estratégico.

Portanto, o objeto deste estudo é o Hippo Supermercados. Empresa que, fundada em agosto de 1997 após a dissociação de uma antiga rede de supermercados, conta hoje com mais de 300 colaboradores diretos e atende em suas duas lojas, mais de 4.500 clientes diariamente.

Por esta razão entende-se que ela serve como um ambiente de estudo propício para se responder o seguinte problema de pesquisa:

**Quais ações estratégicas devem compor o plano de marketing do Hippo supermercados, situado na região central da cidade de Florianópolis (SC), com o intuito de aumentar seu faturamento em 15% no período compreendido entre janeiro de 2009 até julho de 2010?**

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo foram divididos em geral e específicos, e servem como um guia para o desenvolvimento deste trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um plano estratégico de marketing para o HIPPO SUPERMERCADOS, com o intuito de aumentar em 15% o seu faturamento, no período compreendido entre janeiro de 2009 e julho de 2010.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar as ações estratégicas de marketing do Hippo, visando verificar seu posicionamento no mercado;
- b) Desenvolver, a partir desta análise, um plano de marketing adequado a realidade competitiva desta empresa; e,
- c) Formatar ferramentas complementares para o sucesso do plano proposto.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Por se tratar de uma ferramenta de gestão de grande utilidade no âmbito empresarial, para a qual muitos autores do campo da administração dedicam seus estudos, fez-se a escolha do plano de marketing como tema do estudo junto a empresa já escolhida anteriormente.

Entre as muitas organizações disponíveis para a realização deste trabalho, optou-se por escolher uma do segmento supermercadista pela grande expressão que este exerce na sociedade, e pelo dinamismo que este ramo de atividade apresenta em seu cotidiano. Não somente por esta razão, mas principalmente pela proximidade do autor com a organização escolhida, entendendo-se que nela ele já trabalha a mais de 4 anos, tendo passado por diversas áreas.

A elaboração de um trabalho acadêmico pode ser justificada segundo Castro (1977) que sugere 3 critérios: importância, originalidade e viabilidade.

A importância, segundo Castro (1977), ocorre quando o tema traz uma questão crucial que afeta a sociedade. Ainda pode-se incluir neste caráter de importância para um tema o fato de este estar ligado a uma questão teórica que merece atenção na leitura especializada.

Destaca-se nesse estudo, como maior justificativa para sua realização, justamente a sua importância como um instrumento de gestão. Possibilitando a organização estudada, a partir deste, tomar decisões estratégicas com base no que foi analisado, principalmente no que se refere às mudanças cruciais que vêm sendo percebidas no contexto onde está inserida.

Além da empresa, verifica-se a importância do estudo também na esfera dos acadêmicos da universidade, e do formando. Dos acadêmicos, devido à pequena quantidade de monografias com o tema Plano de Marketing relacionada à supermercados; e do formando, autor desse estudo, a importância é destacada pela oportunidade de resgatar muitos dos conhecimentos adquiridos durante o curso de graduação e aplicá-los na prática em uma organização.

Este estudo se divide na identificação do atual conjunto de atividades praticado pela organização, na análise do ambiente na qual está inserida, para por fim propor as ações estratégicas julgadas como rentáveis para a organização na medida em que forem implementadas.

Para que um estudo seja viável são necessários dados a respeito do objeto estudado, o que é perfeitamente alcançável por parte do acadêmico, por razões supracitadas; é necessário também tempo e conhecimento por parte do acadêmico, sendo o tempo abundante e o

conhecimento suficiente; e ainda é necessário verba, a qual, no referido estudo não será tão grande que o torne inviável. Para Castro (1978 apud MATTAR, 1999), viabilidade, recursos financeiros, conhecimento e informação são imprescindíveis ao se analisar a viabilidade de uma pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conhecendo-se o objetivo geral deste estudo, que é o de desenvolver estratégias e ações para a empresa em questão seguindo os moldes de um plano estratégico de marketing, entende-se como necessário fundamentar teoricamente os conceitos utilizados. Foram resgatados os conceitos de estratégia, marketing e planejamento de marketing.

### 2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia se origina, segundo Carvalho e Laurindo (2007), do termo grego *stratègo* e significa general em seu sentido literal. Estes autores ainda contribuem lembrando o que foi, provavelmente, o primeiro texto a tratar desse assunto, “A arte da guerra”, escrito pelo chinês Sun Tzu, no século IV a.C.. Desde então, muitos outros autores vieram a abordar esse tema, seus conceitos e suas aplicações no ambiente da gestão empresarial.

Para Porter (1989), por exemplo, estratégia é um conjunto de ações tomadas pela empresa, com o intuito de proporcionar mais valor a seus clientes do que a concorrência, e que desde o princípio, envolve escolhas. Ele afirma também, que a estratégia deve almejar a criação de uma posição única e valiosa, e que engloba uma série de diferentes atividades.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Cravens e Piercy (2007) acreditam que estratégia é o posicionar a organização em busca de vantagem competitiva e envolve escolhas a respeito de que setor participar e que produtos e serviços oferecer.

Já Richers (2000, p. 29), defende que estratégia é “a busca de um caminho para a empresa como um todo”. Ele contribui dessa maneira, com a idéia da estratégia servir como um objetivo central e comum a todos os colaboradores, algo que os une e faz com que trabalhem em busca de um mesmo ideal.

Com uma definição um pouco menos genérica, Mintzberg e Quinn (2001), colaboram materializando a estratégia como um padrão ou um plano que reúne as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma empresa em torno de um ideal.

Nickels e Wood (1999) definem estratégia como um plano amplo que guia as ações e os caminhos de todos dentro da organização. Explicam ainda, de maneira mais simples, que ela é “um resumo de onde você está, para onde quer ir e como chegar lá”.

Já Mintzberg *et al.* (2000), afirmam que em decorrência da estratégia estar sendo utilizada de várias maneiras, devem ser buscadas diversas definições para tentar esclarecer cada uma destas utilizações. Para eles, as cinco faces da estratégia são:

- a. a estratégia do ponto de vista de um plano, vista como a estratégia pretendida, é formada a partir de visões de futuro, é um curso de ação;
- b. a estratégia como um padrão, também entendida como estratégia realizada, baseia-se no comportamento passado;
- c. a estratégia como uma posição, uma maneira de posicionar a organização no ambiente, vem para localizar determinados produtos em determinados mercados;
- d. a estratégia como uma perspectiva, onde ela é vista como a maneira fundamental de uma determinada organização agir; e
- e. a estratégia vista como um truque, ou seja, como uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Aproximando esses conceitos de estratégia ao marketing, Stevens *et al.* (2001) conceituam estratégia como “o vínculo entre os objetivos e o resultado. É a resposta para uma das perguntas básicas levantadas por um plano de marketing: como chegaremos lá?”

Importante nesse momento se faz também, definir o que não é estratégia. Porter (1989) defende a idéia de que eficiência operacional não é estratégia. Ele justifica essa afirmação dizendo que a eficiência operacional significa executar atividades semelhantes melhor do que os rivais. Já o posicionamento estratégico vem a partir da execução de atividades diferentes dos rivais, ou execução das mesmas de um modo diferente.

## 2.2 MARKETING

A aplicação do termo marketing no Brasil tem início aproximado a partir da segunda metade do século XX. Richers (2000) aponta três fatores principais para tal fato: a transformação de uma economia agrícola para uma economia industrial, originando métodos administrativos, em que o marketing era um deles; a difusão do conceito através das escolas de ensino superior, formando profissionais divulgadores e aplicadores dos conceitos mais modernos de marketing; e aos sistemas de comunicações.

O conceito de marketing vem sofrendo muitas modificações, apresentando, até hoje, muitas definições que se complementam e se adaptam no tempo. Kotler (2000), por exemplo, coloca que do ponto de vista social, marketing pode ser definido como: “processo social por



meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” e que a *American Marketing Association* (AMA) define da seguinte forma: “processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaça metas individuais e organizacionais” (KOTLER, 2000, p.30).

Já Richers (2000) possui uma definição mais pragmática e afirma que: “Marketing é simplesmente a função de entender e atender o cliente” (RICHERS, 2000. p.5). Ele sinaliza ainda que para atender o consumidor, é preciso primeiro entendê-lo, através da identificação dos seus desejos.

Kotler (2000) complementa afirmando que um profissional de marketing deve procurar identificar os desejos e as demandas de seu mercado-alvo. Esclarece que as necessidades descrevem exigências básicas podendo se tornar desejos quando são dirigidas a objetos específicos capazes de satisfazê-las, e diz que demanda é quando existe um número satisfatório de clientes com capacidade para pagar pela satisfação desse desejo.

Churchill e Peter (2000, p. 4), contribuem lembrando que essa busca pela satisfação deve trazer benefícios para os dois lados, para eles marketing é “o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”.

Os autores supracitados contribuem ainda diferenciando o estudo do marketing a nível global e nacional, o qual classificam como *macromarketing*, do seu enfoque abaixo destes níveis, principalmente nos níveis organizacionais, de produto ou de marca, o qual chamam de *micromarketing*. Apesar de grande parte dos estudos encontrados tratarem em sua essência deste último enfoque, Churchill e Peter (2000) lembram que importantes questões abordadas pelo *macromarketing*, como responsabilidade social e ética, devem ser levadas em consideração para a elaboração de um plano de marketing.

Vale ressaltar, que para que a aplicação dos supracitados conceitos de marketing dentro da organização aconteça de forma sinérgica, integre os esforços e caminhe em busca do objetivo central proposto por Richers (2000), Ferrell *et al.* (2000) afirmam que eles devem estar de acordo com a estratégia de marketing da organização. Acreditam também, que essa “deve envolver a seleção de um ou mais mercados-alvo e, depois, o desenvolvimento de um composto de marketing (produto, preço, promoção, distribuição) que satisfaça as necessidades e os desejos dos participantes desse mercado” (FERRELL *et al.*, 2000, p. 24).

Para Richers (2000), toda estratégia é direcionada aos concorrentes, não no sentido de travar guerras e combates, mas buscando atingir resultados melhores do que eles. Ele afirma ainda, que só há duas formas de agir estrategicamente no âmbito de marketing, pela difusão ou segmentação. Na primeira, enxerga-se o marketing como uma oportunidade genérica e define-se um composto de marketing, visando a atingi-la. Diferente da segunda, onde se parte da premissa básica que o mercado é formado por segmentos, diferentes entre si, e é de uma maior valia buscar as partes que apresentam uma demanda efetiva e intensa para seus produtos e serviços.

Já Kotler (2000), acredita que dificilmente uma empresa consegue satisfazer a todos em um mercado, e por isso, o trabalho dos profissionais de marketing inicia pela segmentação. Trocam assim, segundo o autor, a abordagem pulverizada, atitude dispersa de esforços de marketing, pela abordagem direcionada, com o princípio de concentrar a atenção nos compradores que terão maior chance de atender bem.

Ele destaca ainda, os benefícios a mais que o marketing de segmento pode trazer quando comparado ao marketing de massa. Afirma que ao segmentar, pode-se criar um produto ou serviço mais adequado e oferecê-lo a um preço de acordo com seu público alvo, que a escolha dos canais de distribuição e de comunicação é facilitada, e que a empresa evita também, onerosas guerras com concorrentes.

Como disseram Ferrell *et al.* (2000) anteriormente, após efetivada essa segmentação do mercado, e escolhidas as partes as quais deseja-se atender (posicionamento), faz-se necessário então o desenvolvimento de um composto de marketing que sustente tal posicionamento.

Kotler (2000, p. 37) define esse composto, chamado também por ele de mix de marketing, como sendo “o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado alvo”.

Já McCarthy (apud KOTLER, 2000) dividiu esse conjunto de ferramentas em quatro grandes grupos chamados por ele de os “4Ps” do marketing: produto, preço, praça (referindo-se ao ponto de venda e toda distribuição) e promoção (englobando aspectos como publicidade, força de vendas e relações públicas).

Campomar e Ikeda (2006) por sua vez, referem-se aos “4Ps” como as “quatro variáveis controláveis do marketing”. Os autores explicam que dessa maneira são chamados porque essas são as variáveis do marketing que podem ser modificadas, ajustadas e adaptadas pelas decisões gerenciais.

Indo além, Richers (2000) sugere uma visão, segundo ele, sistêmica de marketing, onde seus esforços estejam voltados também, para análise (do mercado) e para avaliação (de todo o composto de marketing). Estes dois componentes junto à adaptação e ativação, formam o sistema chamado por ele de “4As”. Onde os dois últimos caracterizam o composto de marketing.

### 2.3 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Tentando explicar a razão de algumas empresas falharem e outras serem bem-sucedidas, Levinson e Rubin (1998) afirmam que para o emprego do marketing ser bem-sucedido, faz-se necessário começar com um plano de marketing, e que a diferença crucial entre o sucesso e o fracasso é o planejamento de marketing.

Para Westwood (1991, p. 13), plano de marketing é “o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços”, ou seja, é a estruturação do planejamento do composto de marketing da organização.

Completando essa idéia, Porter (1989) afirma que planejar estrategicamente esse composto significa estabelecer condições que criem barreiras competitivas duráveis.

Cobra (1989) classifica plano de marketing como um conjunto de ações táticas de marketing em sintonia com o planejamento estratégico da empresa. Ele alerta ainda, que o plano não deve ser confundido com previsão de vendas, que esta é apenas um parte dele, visto que ele está relacionado ao futuro.

Para Legrain (1992, p. 9) definir um plano de marketing é “tomar um conjunto de decisões e estabelecer recursos a utilizar para concretizar estas decisões”, ou seja, é definir o que fazer e de que maneira será executado.

Na ótica de Nickels e Wood (1999) um plano de marketing, em seu mais básico nível, começa pela definição do nicho de negócio, traça seus objetivos, e apresenta as estratégias para atingi-los e monitorá-los. Os autores lembram também, da importância das atualizações do plano e do caráter interativo e integrado que este deve possuir. Interativo, segundo eles, pela necessidade de funcionar como uma conversa entre a empresa e seus clientes, e integrado por contar com a participação de todos os departamentos da empresa.

Richers (2000) acredita que todas as empresas necessitam de um plano de marketing que una todos em torno dos objetivos e estabeleça metas para o futuro. Ele sinaliza ainda, não

acreditar no funcionamento do plano de marketing sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que o executam.

Corroborando, Westwood (1991) afirma que o plano de marketing é somente uma parte do plano global da organização, e por isso, o processo de planejamento de marketing precisa ser executado como parte de todo o planejamento da empresa e do processo de elaboração orçamentária.

Legrain (1992) propõe 5 etapas para a elaboração de um plano de marketing, conforme apresentado no Quadro 1.

<b>As etapas de elaboração do plano</b>		
<b>Elementos a definir</b>	<b>Em relação</b>	<b>Recursos a utilizar</b>
O que faremos? Com que recursos? Com que resultados?	a nós mesmos e aos nossos concorrentes	Auditoria
O que se pode fazer?	ao mercado	Estudo de mercado
O que se deseja fazer?	aos nossos recursos técnicos, humanos e orçamentários	Análise de recursos
O que faremos?	ao mercado ao produto à distribuição à comunicação aos recursos a serem utilizados	Estratégia
Como faremos?	ao ordenamento de tarefas	Tática

**Quadro 1** – As etapas de elaboração do plano  
Fonte: Dados secundários. Adaptado de: Legrain (1992)

Pode-se observar a partir do Quadro 1, tudo o que deve, na visão do autor, integrar um plano de marketing, destacando quais os elementos mais importantes em sua elaboração.

Já Cobra (1989), propõe 12 etapas para a elaboração do plano. Estas vão da lista de fatos básicos (informações referentes aos clientes, produtos e serviços) às previsões de suas futuras atualizações, mas indo além, ele agrupa essas doze etapas em três grandes níveis. O diagnóstico situacional, a formulação tática do plano de acordo com as estratégias gerais, e por fim, a implantação, atualização e controle do plano de marketing.

Richers (2000), sugere que o plano deve apresentar 6 elementos. Ele o divide em:

- a. introdução e sumário executivo, o qual apresenta os objetivos, principais recomendações e etapas da execução;
- b. avaliação da situação do momento, que descreve os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes e ao posicionamento dos produtos;
- c. apreciação do cenário, onde se analisa o ambiente externo e identifica as oportunidades e ameaças;
- d. recomendações estratégicas, onde são descritos os objetivos das novas ações, como atingi-los e medi-los, e seus recursos inerentes, e resume no fim, em um orçamento geral;
- e. formas de implementação, que descreve essas ações e suas medidas respondendo questões referentes a que segmento atingir, que produtos lançar, que resultados esperar e quem deve executar; e
- f. orçamento, o qual deve por fim, estimar todas receitas e despesas a serem geradas pelas ações, e compará-las entre si, com o objetivo de se visualizar os investimentos necessários, e os possíveis resultados a serem gerados por cada um.

Corroborando com Richers (2000), Kotler (2000) acredita que o plano de marketing é o instrumento central para dar direção e coordenar os esforços de marketing. Kotler (2000) sugere que o plano seja dividido em 8 partes:

- a. resumo executivo e sumário;
- b. situação atual de marketing;
- c. análise de oportunidades e questões;
- d. objetivos;
- e. estratégia de marketing;
- f. programas de ação;
- g. demonstrativo de resultados projetados; e
- h. controles.

Percebe-se que são inúmeras as estruturas para a elaboração de um plano de marketing propostas pelos autores. No entanto, pode-se dizer que, apesar de divergirem em alguns pontos, todas tratam, fundamentalmente, a respeito da análise de mercado (abordando o setor,

os clientes e os concorrentes), das estratégias de marketing (e todas as definições com relação ao composto de marketing) e de assuntos relacionados ao controle e implementação das ações estratégicas previamente definidas.

Parece oportuno nesse momento, resgatar Richers (2000), quando ele afirma que o mais importante não é a ordem cronológica das etapas ou elementos, mas que haja clareza de idéias e de exposição do plano de marketing. Nesse momento o autor diz ainda, que jamais o plano pode ser caracterizado como uma coletânea de dados, mas de maneira oposta, deve destacar as relações interdependentes das ações e dos dados, sempre se preocupando em estar de acordo com o planejamento estratégico da empresa, e de ser realizável e tangível.

Chega-se então à que parece ser a estrutura mais ajustada para o plano estratégico de marketing para a empresa em questão. Partindo da estrutura proposta por Richers (2000), e realizando poucos ajustes com as observações dos outros autores pesquisados e supracitados, se tem 7 etapas: introdução e sumário executivo; diagnóstico da situação atual, análise do cenário, estratégias de marketing, plano de ação, orçamento, e por fim, controle, avaliação e previsão de atualizações.

### **2.2.1 Introdução e sumário executivo**

O plano de marketing deve iniciar-se com um breve resumo das principais metas e recomendações, possibilitando o entendimento da direção principal do plano pela alta administração (KOTLER, 2000).

Complementando, Richers (2000) entende que a idéia deste capítulo é de posicionar o leitor a respeito do que irá encontrar, e dizer a ele quais são os objetivos do trabalho. O autor contribui ainda, dizendo que esta deve ser a última fase do plano a ser preparada, pois durante sua formulação deverão ser recapitulados, e muitas vezes até repensados, os principais destaques do plano.

O sumário executivo é, segundo Ferrell *et al.* (2000, p. 32), “uma sinopse do plano de marketing global, cobrindo os pontos principais da estratégia de marketing e sua execução”. Eles destacam também, que essa parte não visa fornecer informações das análises ambientais ou qualquer outra informação específica presente no plano, mas introduzir aspectos principais, que incluem projeção de vendas, custos e medidas de avaliação de desempenho.

### **2.2.2 Diagnóstico da situação atual**

É nessa etapa que, segundo Richers (2000), deverão ser respondidas as questões relacionadas ao posicionamento atual da empresa em relação ao setor, à sua estruturação, aos produtos e serviços oferecidos e os segmentos por eles atingidos, quanto à sua cobertura geográfica, seu volume de vendas, *market share*, margem de contribuição para o retorno dos investimentos, dentre outras. O autor defende ainda, que estas análises devem procurar estabelecer relações entre essas variáveis, como volume de vendas e a participação de mercado, com o intuito de avaliar criticamente os atuais pontos fortes e fracos da empresa, dados essenciais na construção do plano.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Kotler (2000) acredita que esta etapa deve trazer questões referentes às vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e ao macroambiente.

Westwood (1991) sugere que seja feita nesse momento uma pesquisa de marketing interna, mas que nada mais é, do que a coleta de informações relacionando às vendas e os pedidos, e margens e os lucros relativos especificamente aos produtos e áreas tratadas no plano. O autor prossegue dizendo que essa pesquisa deve trazer também um estudo detalhado do composto de marketing da organização.

Escrevendo a respeito de planejamento estratégico, mas da mesma forma tratando da análise interna da empresa, Oliveira (1999) corrobora dizendo que esta análise tem por objetivo evidenciar as deficiências e qualidades da empresa em questão em relação ao mercado, ou seja, diz que deverão aqui ser determinados seus pontos fortes e fracos.

Apresentando uma visão mais técnica, Ferrell *et al.* (2000), dizem que a análise do ambiente de marketing deve tratar a respeito de assuntos como disponibilidade e alocação de recursos humanos, da idade e capacidade dos equipamentos e da tecnologia, e por fim, da disponibilidade de recursos financeiros.

Las Casas (2000) contribui para este estudo salientando a importância de se fazer a análise interna. Para ele, ela figura como um complemento da análise ambiental, na medida em que considera aspectos internos da empresa para verificar se há condições de atender determinado mercado (identificado por meio da análise do ambiente externo).

### 2.2.3 Análise do cenário

O ambiente organizacional é definido como o conjunto dos elementos que existem fora da organização e que têm o poder de afetá-la como um todo ou em parte (DAFT, 1999).

Para Richers (2000), devem ser avaliados nesse momento o ambiente externo e suas influências sobre a empresa, visando identificar as oportunidades e ameaças inerentes a ele. Este autor divide em cinco, as variáveis ambientais que afetam a organização: econômicas, políticas, sociais, culturais, tecnológicas e ecológicas (naturais).

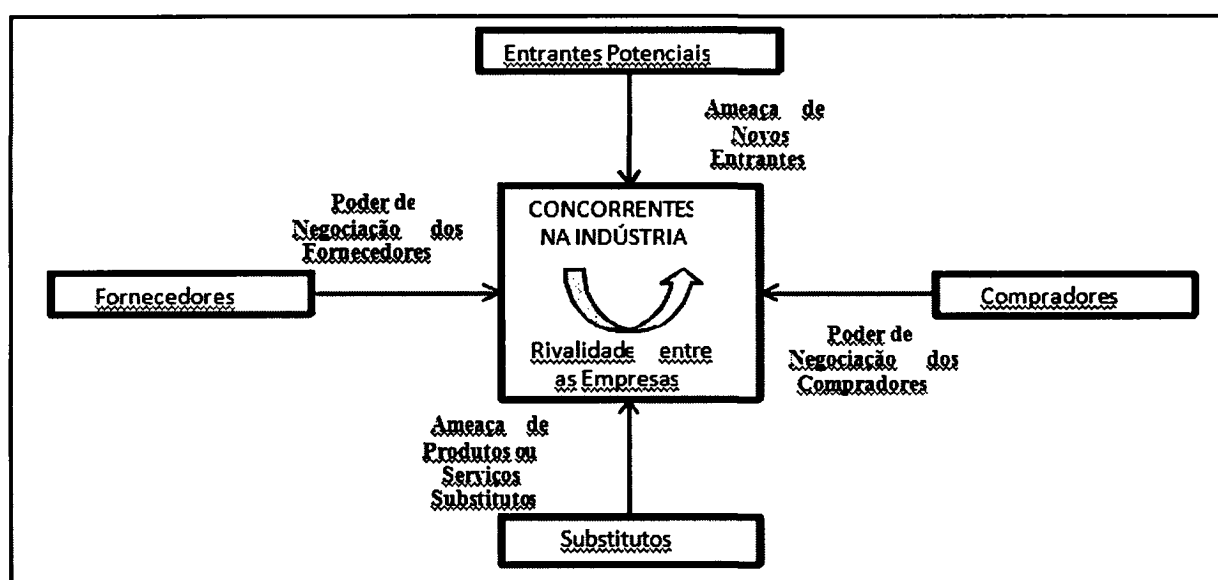
Kotler (2000), seguindo uma linha de raciocínio parecida, sugere o estudo de seis ambientes:

- a. Demográfico, que se refere às características gerais da população, como tamanho, concentração, grau de escolaridade, profissão, sexo e composição etária;
- b. Econômico, no qual o autor destaca cinco grandes fatores dos quais depende o poder de compra: renda, preços, poupança, endividamento e disponibilidade de crédito;
- c. Natural, dentro do qual o autor salienta como fortes tendências, a escassez de matérias-primas, elevação do custo com energia, crescimento dos níveis de poluição e mudança no papel dos governos;
- d. Tecnológico, onde se destacam as tendências de aceleração no ritmo das mudanças, ilimitadas oportunidades para inovação, variações nos orçamentos de P & D e uma regulamentação mais rigorosa. Daft (1999) vislumbra como a mais forte tendência neste ambiente, a rápida expansão da Internet como lugar para fazer negócios. Cita, por exemplo, que novos formatos de armazenagem e transmissão de música pela Internet poderiam alterar toda uma indústria fonográfica. O que vem gradativamente sendo concretizado nos dias atuais, onde as grandes empresas do ramo (gravadoras) não possuem outra saída senão se aliarem a essas tecnologias emergentes, mudando seu mix de produtos para continuarem a atender os novos desejos e necessidades do mercado, as mídias digitais.;
- e. Político-legal, ambiente formado segundo Kotler (2000), pelas leis, órgãos do governo, e pelos grupos de pressão que influenciam e limitam organizações e indivíduos;



- f. Sócio-cultural, este ambiente é moldado, segundo o autor, por visões que as pessoas têm de si próprio, das outras pessoas, das organizações, da sociedade, da natureza e do universo. Dolabela (2008) contribui para o estudo deste ambiente ao listar cinco fatores que devem aqui ser considerados: sociológicos, antropológicos, psicológicos, princípios éticos e morais e tradições.

Ainda no contexto das análises ambientais, Porter (1991) enumera cinco forças que, segundo ele, movimentam um setor positiva ou negativamente. Estas são apresentadas na Figura 1.



**Figura 1 – Forças Competitivas**  
Fonte: Dados secundários. Porter (1991, p.23)

A partir da Figura 1, são identificadas as cinco forças propostas pelo autor:

- Concorrência, conhecê-la é de fundamental importância, não com a ideia de copiar suas ações, mas de se familiarizar com a forma como ela age e os riscos que pode oferecer. Dolabela (2008) acredita ser necessário ao se analisar a concorrência, levantar suas características, pontos fortes e fracos, e suas estratégias de marketing, quando possível acompanhadas de seus custos e principais benefícios;
- Entrantes potenciais, segundo o mesmo autor são muitos os segmentos onde inúmeros novos concorrentes surgem diariamente, para isso a empresa deve

preparar-se, tomando conhecimento da ameaça e preparando-se para minimizar seus efeitos;

- c. Produtos substitutos, deve-se considerar que novos produtos podem surgir, podendo conduzir até a inviabilidade do negócio, e para isso devem ser preparadas alternativas;
- d. A força dos fornecedores, faz-se necessário conhecer o grau de dependência da empresa em relação a seus fornecedores, questionando-se a respeito do comprometimento das atividades da empresa no caso de mudanças nas relações com eles, que alternativas a empresa teria para minimizar as conseqüências e se há opções de novos fornecedores no mercado.
- e. A força dos clientes, perguntam-se aqui sobre quem são seus clientes, e de que forma suas vendas estão distribuídas entre eles.

Richers (2000) sugere que uma adequada análise do ambiente deve, impreterivelmente, obedecer a quatro passos compreendidos em: avaliar a relevância das variáveis ambientais; classificar cada um dos fatores por grau de importância; verificar a forma como cada um desses poderá afetar a organização (positiva ou negativamente); e por fim, desenvolver sistemas de monitoramento, projeção e controle dos potenciais impactos ambientais. Já Kotler (2000) propõe que a organização crie um “sistema de inteligência de marketing” para acompanhar tendências e mudanças apresentadas pelo ambiente.

#### **2.2.4 Estratégias de marketing**

Classificada por Richers (2000) como “recomendações estratégicas”, essa etapa é segundo ele, a parte central do plano e deve trazer as inovações sugeridas e uma abordagem de todo o composto de marketing. Ele destaca que essas estratégias devem estar de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, podendo estes ser quantitativos ou qualitativos.

Stevens *et al.* (2001) acreditam que existem várias alternativas para desenvolver estratégias de marketing. Estes autores trazem, em seguida, três dessas alternativas para discussão: as estratégias orientadas para produto/mercado; estratégias de marketing competitivo; e estratégias de posicionamento.

Apesar de também concordar a respeito da existência de muitos tipos de estratégias de marketing, Porter (1991) sugeriu três tipos genéricos: a estratégia baseada na liderança total

em custos; na diferenciação; e no foco, ato de segmentar e escolher determinados segmentos para atender.

Definida que tipo ou alternativa de estratégia irá adotar, deve a empresa então elaborar seu composto de marketing com o intuito de atingir seus objetivos previamente traçados.

Corroborando Ferrell *et al.* (2000) afirmam que as estratégias envolvem a seleção e a análise de mercados-alvo e a elaboração de um composto de marketing ajustado para às necessidades desses mercados.

Para Richers (2000, p. 158), esse composto “é um componente estratégico que acrescenta eficácia à empresa e a ajuda a atingir seus objetivos a médio e longo prazo da maneira mais racional possível”. Reafirma assim, a necessidade de se fazer primeiro a escolha estratégica para depois ajustar seu composto a ela, visto que esse deverá variar dependendo da escolha daquela.

O mesmo autor propõe ainda, duas opções estratégicas, de difusão ou segmentação. O Quadro 2 apresenta as variações do composto de acordo com cada uma das escolhas.

Opções estratégicas e o marketing mix		
Elementos do mix	Difusão	Segmentação
Conhecimento à respeito do consumidor	Basta conhecer os estilos de vida e as razões genéricas que fazem o consumidor escolher um dado produto.	Conhecimento bem específico quanto aos motivos e hábitos de compra de cada grupo.
Conhecimento sobre potencial e traços dominantes de cada segmento geográfico	É importante conhecer o potencial de cada região, antes para decisões quantitativas e qualitativas.	Além do potencial é preciso conhecer os traços culturais de cada região ou até de grupo de consumidores.
Design	Um único para cada tipo de produto que procura “acertar na mosca” da demanda.	Vários designs, cada um procurando conciliar o estilo de vida do consumidor com a maneira de apresentar o produto.
Marca	Uma só para cada tipo de produto ou uma igual para diversos produtos (Ex.: Cica).	Uma para cada segmento visado (Ex.: OMO Dupla Ação e OMO Máquina).
Embalagem	Uma única que se destaca pela forma e/ou cor de todas as outras do mercado.	Diversas, cada uma com um apelo específico voltado para sua fatia de mercado.
Preço	Uma política de preços uniforme para todo o mercado, mas que pode variar em razão da demanda das regiões.	Uma para cada produto/segmento e uma política própria com descontos variados por região ou cliente.
Assistência aos clientes	Serviços que todos apreciam, como bom atendimento e assistência técnica pós-compra.	Além dos serviços gerais, vantagens especiais, como instrução gratuita para usuários ou garantias de longo prazo.
Distribuição	Ampla e possivelmente padronizada, envolvendo vários canais, visando à cobertura geográfica intensa e constante presença nas lojas.	Seletiva e normalmente com canais curtos em função dos mercados visados, possivelmente, pontos de vendas exclusivos.
Logística	Concentrada em altos volumes de entregas e baixos custos por unidade transportada.	Frequentemente terceirizada e “oportunista” na escolha dos canais.
Comercio eletrônico	Concentrado em marketing direto com mensagens que enaltecem a vantagem da oferta para qualquer consumidor.	Concentrado em database marketing e vantagens que procuram atingir a sensibilidade distinta de cada consumidor.
Força de vendas	Bem numerosa, em que todos os elementos formam um sistema interdependente de comunicação e controle.	Especializada com Treinamento intenso e muito bem equipada
Propaganda	Usa mídia massificada, como TV aberta, rádio, jornais, outdoor, merchandising.	Usa mídia seletiva, como revistas especializadas, marketing direto, TV a cabo, internet.
Promoção	Uso freqüente mediante descontos, liquidações, cupons, bônus, etc.	Uso seletivo mediante ofertas destinadas a públicos específicos pré-identificados.

**Quadro 2 – Opções estratégicas e o marketing mix**

Fonte: Dados secundários. Adaptado de: Richers (2000)

A partir do Quadro 2, pode-se verificar como a escolha estratégica implica em modificação do composto de marketing. Os exemplos trazidos no quadro esclarecem essa

afirmação, e reforçam a necessidade da definição de que alternativa estratégica seguir antes da elaboração do mix de marketing.

Para Richers (2000) no momento em que é montado o composto de marketing, a empresa precisa ponderar os objetivos de seus produtos, seu mercado e quais são os instrumentos adequados para atingi-los.

Elaborando sua análise a partir dos 4Ps, Westwood (1991) fornece alguns exemplos de ações estratégicas possíveis para cada um dos componentes do composto. Para os produtos, ele sugere: mudar a combinação ou portfólio do produto; retirar, adicionar ou modificar produtos; mudar o design, qualidade ou desempenho; e consolidar ou padronizar. Referindo-se aos preços, fala em mudar prazos, condições ou mesmo os preços, para determinados grupos; ter políticas de atuação em mercados seletivos; políticas de penetração; e políticas de descontos. No que diz respeito à promoção, sugere ações como: fazer mudanças na equipe de vendas ou na política de relações públicas. Já tratando da distribuição (praça), o autor sugere como exemplos de ações a mudança nos canais ou a melhoria do serviço.

Westwood (1991) lembra ainda, que possivelmente deverão surgir muitas estratégias que poderão ser usadas, mas não cabe incluí-las em sua totalidade no plano, deve-se nesse caso escolher as que oferecem maiores chances de sucesso.

### **2.2.5 Plano de ação**

Após a fase de surgimento das idéias, onde se coletou o maior número de opções estratégicas possíveis para a empresa, discutiu-se a respeito delas, e selecionou-se as mais significativas e que oferecem as maiores possibilidades de ganho, é chegada à hora de organizar essas ações. Para Churchill e Peter (2000) deve-se aqui, além de especificar quais serão os responsáveis por cada atividade, fornecer um cronograma para sua realização.

Kotler (2000, p. 713), que trata esta etapa como a implementação do marketing, define-a como sendo “o processo que transforma os planos de marketing em ações e assegura que estas sejam executadas de uma maneira em que se realizem os objetivos declarados no plano”. Diz ainda que enquanto a estratégia preocupasse em identificar o *o quê* e o *porquê* das atividades de marketing, essa etapa aborda o *quem*, o *quando* e o *como*.

Corroborando, Westwood (1991) denomina esta fase do plano de marketing como “*Schedule* de o *quê/onde/como*”, e a define como uma tabela mestra que mostra o programa para implementação. Para o autor, devem ser listadas cada uma das ações estratégicas, o

período para sua realização, e as responsabilidades de cada departamento e dos membros que deverão executá-las, como se observa na Figura 2.

Tabela Mestre														
Produto: Válvulas esféricas														
Área: Estados Unidos														
Ano: 1991														
Plano de Ação	Mês											Responsabilidade		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Departamento	Colaborador
Novo desenho													Engenharia	ILT
Estabelecimento de preços													Vendas	AJK
Treinamento													Serviços	EGT
Propaganda													Vendas	AJK
Exposições													Vendas	AJK
Distribuição													Vendas	AJK

**Figura 2** – Tabela mestre para o plano de um produto nos Estados Unidos.  
 Fonte: Dados secundários (Adaptado de: WESTWOOD, 1991, p. 234).

Como mostrado na Figura 2, esta ferramenta vem para resumir e organizar as informações a serem coletadas durante esta etapa. Porém, o autor considera apenas as informações de *o quê*, *quando* e de *quem* deverá executar, logo se entende que esta ferramenta poderia ser complementada com a visão de Kotler (2000). Como foi visto, este autor sugere que sejam destacados ainda o porquê de se executar determinada atividade, e como deverá ser realizada.

### 2.2.6 Orçamento

Para Las Casas (1997) o orçamento é a tradução em números de um plano. Ele acredita que todo plano deve ser quantificado em termos financeiros, pois se deve saber o quanto alocar para cada departamento ou ação estratégica, uma vez que as variações das verbas disponíveis determinam qual o retorno a ser esperada de cada componente.

Complementando, Westwood (1991) acredita que a informação mínima que esta etapa deve apresentar é o custo total de implementação do plano. Segundo ele, essa é a informação básica para que se avalie em termos gerais o sucesso ou não da elaboração e execução do plano de marketing. O autor afirma ainda, ser comum encontrar estudos que apresentam apenas os custos totais nesta etapa, pois em grande parte das empresas fica a cargo do

## 4 PLANO DE MARKETING

Neste estudo encontra-se inicialmente uma breve introdução a respeito da empresa e do estudo, um sumário executivo, o diagnóstico da situação atual da empresa, uma análise do ambiente, que engloba o setor na qual está inserida, seus principais concorrentes, clientes e maiores fornecedores, propõe com base nessas análises as ações estratégicas para atingir os objetivos do plano, organiza-as em um plano de ação, faz uma previsão de orçamento para a implementação do plano, define como será feito o controle e as atualizações do mesmo e por fim, traz as últimas considerações à respeito do estudo.

### 4.1 INTRODUÇÃO E SUMÁRIO EXECUTIVO

O Hippo Supermercados, inaugurado em 1º de agosto de 1997 após dissociação de uma antiga rede de supermercados, possui hoje duas unidades. A matriz está localizada no centro de Florianópolis, na rua Almirante Alvim nº 555, com uma área de venda totalizando 1.050 metros quadrados (Figura 4). Ela possui 14 *check-outs*, 215 colaboradores e oferece, aproximadamente, 11.000 itens distribuídos entre os setores de mercearia alimentos, material de higiene e limpeza, carnes, frios, hortifrutis, padaria, confeitaria e rotisserie.



**Figura 4** – Fachada da loja matriz  
Fonte: Arquivo da empresa.

Em novembro de 2006, o Hippo Supermercados inaugurou sua primeira filial (Figura 5), também localizada na região central de Florianópolis, na rua Almirante Lamego nº 761. possui 350 m<sup>2</sup> de área de venda, 4 *check-outs*, aproximadamente 50 colaboradores e mais de 6.000 itens.



**Figura 5** – Fachada da loja Filial

Fonte: Arquivo da empresa.

No ano de 1998, o Hippo se tornou o primeiro “supermercado virtual” do sul do país, com a implantação do seu serviço de vendas via Internet (Figura 6), no qual a empresa realiza as vendas de acordo com o pedido dos clientes e faz a entrega em domicílio. Em seguida o serviço foi expandido, possibilitando às compras via central telefônica (0800).



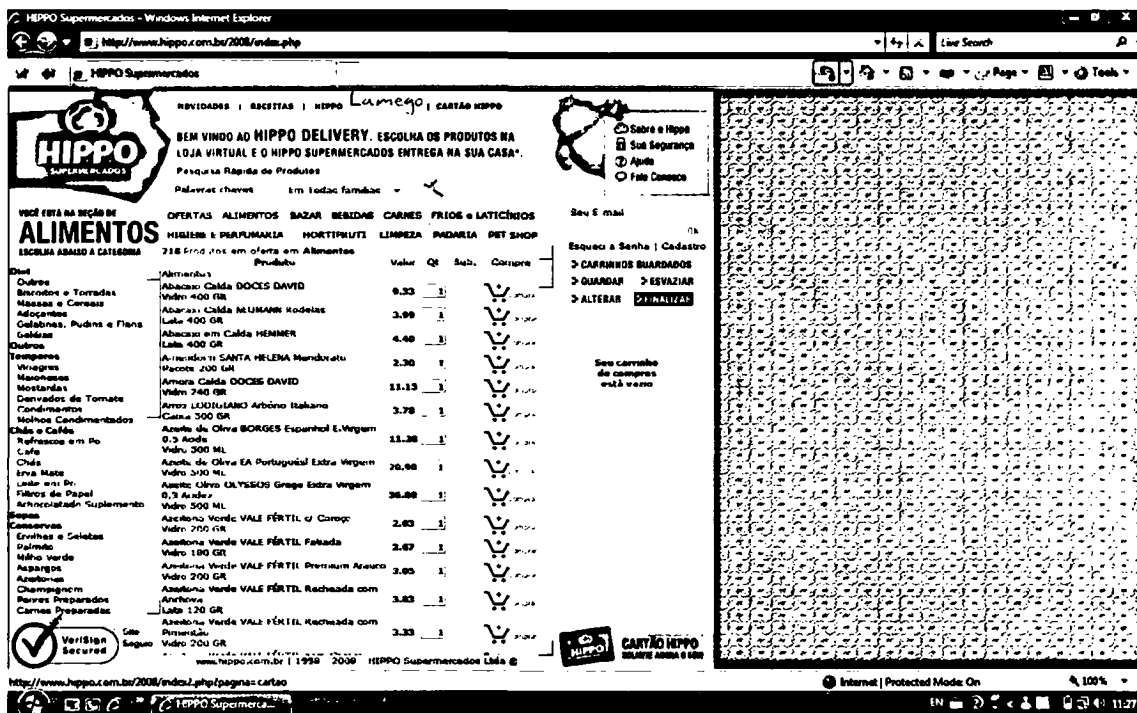


Figura 6 – Loja Virtual do Hippo Supermercados  
Fonte: Site da empresa.

O Hippo Supermercados é uma empresa familiar, onde os donos são irmãos, num total de três sócios. A estrutura organizacional do Hippo, que possui ainda mais 40 colaboradores no setor administrativo, é constituída basicamente por quatro níveis hierárquicos: Gestores, Coordenadores, Supervisores e os demais colaboradores de cada setor (anexo I).

A necessidade em conhecer os desejos e gostos dos clientes, o fez lançar um cartão, que acumula os hábitos de compras, informações estas que são utilizadas pelas áreas: comercial, marketing, operacional e pessoal. No ano de 2005, a empresa tornou a inovar com a implantação da identificação pela digital nos check-outs, oportunizando aos clientes substituírem seu cartão de plástico pela sua própria digital.

De acordo com o Planejamento Estratégico, a missão do Hippo é: *“Proporcionar o bem-estar as pessoas, fornecendo soluções em alimentação e serviços de conveniência, contribuindo para uma vida com qualidade”*.

A visão do Hippo Supermercados para 2015 é: *“Ser a melhor empresa brasileira em alimentação diferenciada e serviços de conveniência”*.

Para que se possa compreender melhor a empresa, faz-se necessário conhecer os seus valores, conhecidos também como os Dez Mandamentos do Hippo:

- a. Ter o **COMPROMETIMENTO** e agir com **PROFISSIONALISMO**, envolvendo-se no seu trabalho, sendo responsável, fiel à missão e aos objetivos da empresa;
- b. Manter **CORDIALIDADE**, sendo afetuoso e sincero com os clientes, fornecedores e colegas de trabalho;
- c. Usar a **CRIATIVIDADE**, tendo habilidade para solucionar problemas de forma diferenciada, demonstrando **OUSADIA**, indo além do esperado;
- d. Ter **ENTUSIASMO** pela vida e pelo trabalho, dedicando-se a tudo o que se faz;
- e. **HONRAR** todos os compromissos assumidos com os clientes, fornecedores e colaboradores, com dignidade para merecer e manter a consideração de todos;
- f. **VALORIZAR O SER HUMANO**, acreditando nas qualidades e potencialidades de cada um, aproveitando as diferenças individuais como meio de crescermos em conjunto;
- g. Fornecer produtos e serviços de **QUALIDADE**, procurando superar as necessidades de nossos clientes, buscando a melhoria contínua em tudo o que fazemos;
- h. Agir com **SIMPLICIDADE** nas relações do dia-a-dia, tratando a todos com humildade, respeito e educação;
- i. Buscar a harmonia e **INTEGRAÇÃO** entre todos os colaboradores; e **CONTRIBUIR SOCIALMENTE** para a melhoria da qualidade de vida.

De olho nos movimentos do mercado, das grandes fusões e aquisições do setor, um dos proprietários do Hippo Supermercados, resgata como foi definido o posicionamento da empresa. Ele se recorda das discussões entre os membros da diretoria, onde se concluiu, no momento da definição do já citado planejamento estratégico da empresa, que a melhor maneira de garantir a perpetuação da empresa seria atuando em um nicho de mercado que a grandes redes não conseguem atingir.

A escolha deste nicho aconteceu a partir de um processo de segmentação geográfica, onde se definiu atender os moradores da região central de Florianópolis. Analisando dados socioeconômicos de tal região, percebeu-se que a grande maioria dos residentes pertence à classe A1, A2 e B1, segundo a classificação da ABEP (associação brasileira de empresas e pesquisas).

Desta forma, o público-alvo da empresa são consumidores pertencentes às classes A e B residentes na região central de Florianópolis. Corroborando, Silva (2001), em seu estudo

realizado sob a satisfação do consumidor no Hippo Supermercados, constatou que, na época, mais de um terço dos consumidores da empresa apresentavam renda familiar entre 20 e 40 salários mínimos, e outros 24% recebiam entre 10 e 20 salários.

Analisando as pesquisas de satisfação realizadas junto aos consumidores da empresa no ano de 2001 e 2007, já se observa de início uma menor sensibilidade a preços. O que se percebe é exatamente o oposto, onde grande parte dos seus consumidores está disposta a pagar mais por produtos diferenciados, como de origem orgânica, de fabricação própria, integrais, especiais para chefes de cozinha e importados.

É percebida também, uma inclinação ao consumo de produtos já processados, como frutas e legumes descascados e fatiados, verduras higienizadas, cortes de carnes específicos e refeições prontas para o consumo, sejam elas congeladas ou da rotisserie.

Soma-se a estas características à exigência de um atendimento diferenciado, e para isso a empresa conta hoje com funcionários treinados para esclarecer as dúvidas dos clientes com relação a produtos específicos como vinhos, produtos étnicos, dentre outros.

Posicionando-se para atender esse público definido, a empresa vem alcançando alguns indicadores de destaque. Percebe-se um constante crescimento nas vendas da empresa nos últimos anos, com destaque para o ano de 2003, quando o Hippo faturou 11,59% a mais do que o ano anterior. No ano seguinte esse incremento foi um pouco mais tímido e não muito superior a 5%, e em 2005 passou dos 6,5%. No exercício de 2006 foi registrado o maior crescimento da história da empresa, de quase 23%, o que já era esperado, pois foi quando foi aberta a primeira filial da empresa. Já no ano passado o Hippo voltou a crescer na faixa dos 6%.

## 4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

Para atingir e satisfazer as necessidades do público pretendido, a organização desenvolve uma série de atividades, que visam proporcionar uma posição única, e para tanto há um arranjo interno que permite que a empresa se diferencie de seus concorrentes. Tal atitude é contemplada por Porter (1991), quando o mesmo aborda a criação e manutenção de posição.

O Hippo oferece hoje uma linha de produtos diferenciados, tendo sessões específicas de produtos sem glúten, carnes exóticas, produtos destinados a chefes de cozinha, hortifrutis

processados, variedade de orgânicos, e ainda seções de produtos mexicanos, árabes, dentre outras etnias.

Visando a diferenciação dos produtos, muitas vezes este trabalho já é percebido desde suas origens. Isso se observa principalmente na parte de perecíveis, como hortifrutis, produtos de produção própria, carnes e frios e laticínios. É comum a visita de diretores, negociadores e outros colaboradores dos respectivos setores, às fabricas e/ou depósitos dos fornecedores, visando firmar parcerias com os mesmos e garantir a qualidade do que é oferecido pela empresa. Em alguns casos, os fornecedores possuem lotes separados em seus depósitos de produtos que serão destinados especialmente ao Hippo, como o frigorífico Silva, do Rio Grande do Sul, e grande parte dos fornecedores de hortifrutis da empresa.

Atualmente está sendo implantado um projeto de gerenciamento por categorias. Este visa separar todo o mix de produtos da empresa em categorias de acordo com a sua finalidade e exposição deles na área de vendas (ótica do consumidor), diferente da separação tradicional que fazem a grande maioria dos supermercados (agrupando os congêneres, produtos de um mesmo gênero). Na prática, isto significa expor, por exemplo, o sal ao lado dos temperos, pois este produto é utilizado com a mesma finalidade dos outros condimentos e especiarias, a finalidade de temperar. Na exposição tradicional, o sal é encontrado ao lado do açúcar, do arroz, do feijão, entre outros produtos do mesmo gênero.

Separado este mix em categorias, que são grupos de produtos que os consumidores entendem como inter-relacionados, e/ou substitutos, no atendimento de certa necessidade, o projeto visa gerenciá-las (as categorias) como unidades estratégicas de negócios para otimizar os resultados comerciais na entrega de maior valor ao consumidor.

Este projeto tende também, a posicionar os produtos de qualidade superior, como é o caso dos azeites de oliva importados, nas prateleiras de maior visibilidade e destaque na loja (Figura 8), visando mostrar aos clientes os produtos de maior valor agregado e que deixam maiores margens de contribuição. Os produtos tradicionais, como óleo de soja, por sua vez, ocupam os espaços restantes e menos privilegiados, pois se entende que os clientes vão a supermercado à busca destes tipos de produtos, e os comprarão onde estiverem expostos.



**Figura 8 – Layout dos Azeites e Óleos na Loja Matriz**  
Fonte: Hippo Supermercados.

A empresa busca diferenciar-se em relação aos concorrentes, também através de seu atendimento. Desta forma, em 2001, foram unificados os setores de Recursos Humanos e o Centro de Promoção da Qualidade para formar o Centro de Desenvolvimento e Gestão (CDG), responsável pela Gestão Humana, Gestão da Qualidade e Gestão Estratégica da empresa.

Um dos objetivos deste centro é manter os funcionários motivados para atender os clientes de acordo com os procedimentos da empresa. Os novos funcionários recebem um treinamento de 40 horas antes de começarem a trabalhar e são avaliados a cada 30 dias em relação as suas motivações. Além disso, é oferecida uma série de benefícios, como programas de incentivos aos estudos, programa de gratificação anual (participação nos resultados), plano de saúde, seguro de vida, dentre outros.

Outra característica da empresa que reforça sua intenção em diferenciar-se no atendimento é o número superior de funcionários trabalhando na empresa em relação à

concorrência. O Hippo conta com cerca de 215 colaboradores (na loja matriz), enquanto a média do setor, para lojas desse porte não ultrapassa 130 (SUPER HIPER, p. 40, 2007).

No quadro de funcionários encontram-se trabalhadores com funções pouco comuns em supermercados, como manobrista, nutricionista e veterinária.

A veterinária, junto com a nutricionista e mais duas estagiárias, são responsáveis por cuidar da segurança alimentar de todo o alimento oferecido pela empresa, e por fornecer aos consumidores orientações na hora de escolher suas mercadorias, principalmente no que tange às opções saudáveis e funcionais.

A veterinária é responsável ainda, pelo selo S.I.E. (serviço de inspeção estadual), que confere ao estabelecimento a excelência na manipulação e fracionamento de carnes. O S.I.E. dispõe sobre normas sanitárias para a elaboração e comercialização de produtos artesanais comestíveis de origem animal e vegetal no Estado de Santa Catarina. Salienta-se ainda que o Hippo foi o primeiro estabelecimento do sul do país a receber tal reconhecimento.

Em consonância com a diferenciação dos seus serviços, constata-se ainda que a organização possui um serviço de manobrista, visando oferecer mais comodidade e tranquilidade aos clientes na hora da compra. Não há na região nenhum outro estabelecimento do mesmo segmento que ofereça tal serviço.

O Hippo supermercados é o primeiro supermercado de Santa Catarina a utilizar 100% de suas sacolas oxo-biodegradáveis, e o primeiro da região a incentivar e disponibilizar o uso de sacolas retornáveis. Há uma promoção que a cada 5 passagens com sacolas retornáveis pelo caixa o cliente pode optar por diversos prêmios, sendo um deles, um pacote de adubo orgânico, que segundo o assessor comercial da empresa, é o mais requerido pelos clientes.

Cabe aqui colocar que esse adubo orgânico é fruto de uma parceria entre a organização e a UFSC. Todo dia o Hippo envia para a UFSC seu lixo orgânico, para que ele seja devidamente tratado nesta instituição e, posteriormente embalado e oferecido aos clientes do supermercado, como já exposto acima. Com seu projeto de gerenciamento de resíduos sólidos, em prática desde 2003, o Hippo já dá a destinação adequada a 90% de todo lixo gerado pela organização. Sem a destinação correta estão apenas os lixos dos banheiros (em torno de 2%) e o lixo da área de vendas (em torno de 8%).

Rejeitos como óleo são utilizados para a fabricação de bicompostíveis, pilhas e baterias são reenviadas às indústrias e ainda latas, vidros e papéis são destinados à Associação dos Catadores de Lixo, para posterior reciclagem.

Já analisando a variável preço, percebe-se que apesar dos diferenciais apresentados pela organização e já abordados até aqui, verifica-se que o supermercado não trabalha com margens superiores à de seus concorrentes. O Hippo realiza pesquisas de preços, semanalmente, junto aos supermercados Angeloni e Imperatriz, ambos localizados na região central da cidade, as quais indicam que em média, dos 400 itens pesquisados, o Hippo possui o menor preço em 35% deles, o Angeloni é mais barato em 30% e o Imperatriz nos outros 35% dos produtos.

### 4.3 ANÁLISE DO CENÁRIO

O futuro de qualquer empresa, independente de seu porte, depende bastante da evolução do meio ambiente. A empresa, no entanto, tem pouca ou nenhuma condição de exercer influência sobre ele. Deve, portanto, adaptar-se a ele (RICHERS, 2000).

São trazidas aqui, as análises do setor, considerando o cenário nacional, regional, estadual e local, em seguida dos concorrentes, clientes e por fim, dos fornecedores.

#### 4.3.1 Setor

Com o passar dos anos os supermercados passaram a dominar o mercado varejista de alimentos, ocasionando uma alteração na estrutura e no padrão de segmento e, posteriormente, uma diminuição dos custos operacionais e uma nova filosofia de comercialização, onde as lojas lucram através da rotatividade ao invés de lucrar nas margens (SUPERMERCADO MODERNO, p.45, 2002).

Essa afirmação pode ser confirmada pelos dados divulgados pelo jornal O Estado de São Paulo, os quais mostram que os supermercados já participam com mais de 65% das vendas do setor no país. Na região sul este número é ainda superior, segundo a SuperHiper (p. 35, 2008), 78% do faturamento ocorre em lojas desse formato, a maior participação no país.

Com base na edição especial da revista SuperHiper, Panorama 2008, constatou-se que conhecer quem são os *players* do setor e as mudanças que ocorreram nos grupos de empresas, durante os últimos cinco anos, é essencial para avaliar as características, verificar as variações dos índices de eficiência e traçar análises para o setor. O maior desses *players* é a Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar), seguido pelo Wal-Mart e pelo grupo francês Carrefour, como pode ser verificado no Quadro 3.

### As 10 maiores empresas supermercadistas do país

Empresa	Sede	Faturamento bruto em 2006 (R\$)
CBD	SP	16.460.295.827
Wal-Mart	SP	12.909.844.702
Carrefour	SP	12.909.842.706
Gbarbosa	SE	1.489.632.780
Zaffari	RS	1.475.751.140
DMA Distribuidora S/A – EPA	MG	1.457.124.185
Irmãos Bretas, Filhos e Cia. Ltda.	SP	1.357.280.111
Prezunic	RJ	1.194.791.000
Angeloni	SC	1.081.733.787
Coop - Cooperativa de Consumo	SP	1.039.121.871

**Quadro 3 – As 10 maiores empresas supermercadistas do país**

Fonte: Dados secundários. Adaptado de: SuperHiper (2008)

Percebe-se que, desde a entrada das grandes multinacionais do setor no país, Carrefour na década de 80 e Wal-Mart na década seguinte, o mercado nacional tem seguido a tendência do varejo mundial, onde as grandes corporações detêm a maior parcela do mercado. Nos EUA as cinco maiores corporações presentes no país são responsáveis por 51% das vendas do auto-serviço, e no Brasil, onde cinco anos atrás representavam 11%, hoje já somam juntas 36% das vendas, um total de R\$ 45.245.367.155 como se observa no Quadro 3 (SUPERHIPER, p. 28, 2008).

A revista Supervarejo, de abril 2008, destacou as mudanças que estão ocorrendo no setor supermercadista. São fusões e aquisições, novos formatos de loja, novas bandeiras e serviços. Segundo ela, em 2007 foram realizadas 58 operações no varejo, uma alta de 56,7% em relação ao ano de 2006, com destaque para as negociações envolvendo shoppings e supermercados. Os três exemplos mais representativos do setor no ano foram: a aquisição do Atacadão pelo Carrefour, por R\$ 2,2 bilhões; do Grupo GBarbosa pela chilena Ceconsud, por US\$ 430 milhões; e a compra de 60% do Assai Atacadista pelo grupo Pão de Açúcar, por US\$ 117,9 milhões. Vale lembrar que este último grupo teve 35% de suas ações vendidas à rede francesa Casino no fim do ano de 2006.

Analisando a evolução do setor supermercadista ao longo dos últimos tempos, viu-se ainda na edição especial da SuperHiper de 2007, que em 2002 o setor faturou R\$ 81,7 bilhões no Brasil e teve um crescimento de 10,1% sobre o ano anterior, o que parece expressivo, porém, em valores reais esse crescimento não passou de 1,5%. Observou-se, portanto uma



inflação que chegou perto da casa dos nove pontos percentuais. Esse alto índice foi influenciado, segundo a revista, majoritariamente pelas incertezas advindas das eleições presidenciais. Ressalte-se ainda que a participação do setor no PIB foi de 6,1%.

No ano seguinte, ainda em decorrência das incertezas políticas o PIB chegou a cair 0,2% e resultado para o setor supermercadista foi uns dos piores da última década. Em valor nominal, chegou a registrar um aumento de 9,3%, R\$ 89,3 bilhões, mas em valores reais teve redução de 4,7%. Sua representatividade no PIB caiu para 5,7%.

Após, seguidos anos de dificuldades na economia interna e da influencia de fatores externos, em 2004 houve certo reaquecimento nas vendas do setor. Com o seu crescimento real, ultrapassando a marca de 2,5 pontos percentuais. Porém, a participação no PIB do país continuou em queda, agora chegando 5,5%.

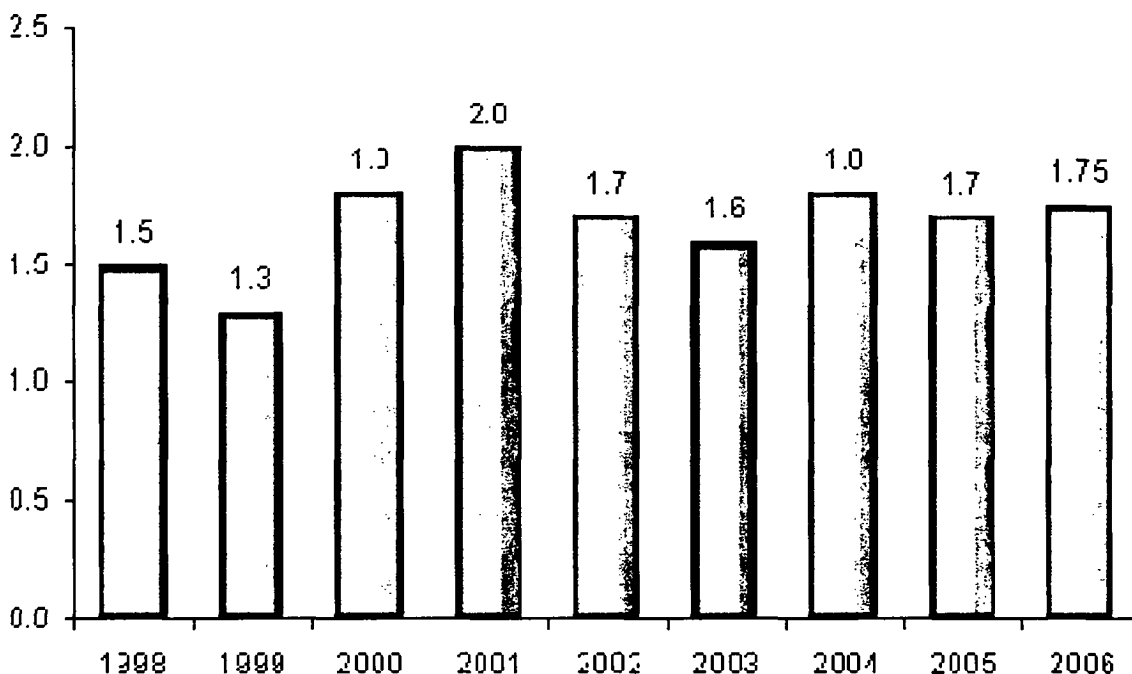
O setor supermercadista nacional, segundo a revista Supermercado Moderno (p. 27, 2006), no ano de 2005, apresentou um baixo crescimento real (faturamento descontado a inflação), de 2%. Constatou-se uma forte influência da inflação, pois embora o IPCA tenha computado um índice de 6,8% em 2005 o setor de alimentos teve um índice muito inferior, 2,5% de acordo com dados da revista, sendo que alguns produtos alimentícios tiveram deflação de até 25%, a exemplo do arroz. Assim, o resultado foi muito inferior ao do ano de 2004 no qual o setor cresceu em média 6%, e a causa, ainda segundo a mesma revista, não foi a queda no volume de vendas, mas sim uma deflação nos preços dos alimentos, gerados por fatores externos relacionados a política econômica. A participação no PIB caiu para 5,3% nesse ano.

O aumento no volume de vendas, de acordo com o Instituto de Pesquisa de Mercado (AcNielsen), foi de aproximadamente 5%. A própria queda nos preços dos produtos, acarretando maior volume de compras, e principalmente o aumento do poder de compra do consumidor foram os motivos levantados pela pesquisa. A revista Supermercado Moderno (p. 38, 2006) complementa citando o aumento do salário mínimo de 260 para 300 reais e o aumento do crédito com desconto em folha de pagamento como os principais motivos do aumento do poder de compra.

Já no ano de 2006, com base na pesquisa Ranking Abras, realizado no mês de maio de cada ano pela Abras (associação brasileira de supermercadistas) e divulgado na edição especial da SuperHiper, o Panorama 2008, pôde-se confirmar um ano praticamente estável em termos de consumo, uma vez que o faturamento do auto-serviço se manteve no mesmo patamar da economia, com crescimento real de 0,6% e nominal de 4,8% em relação a 2005. A

participação do setor diante do PIB ficou no mesmo patamar, 5.3% sobre um total de R\$ 2.32 trilhões.

Outro aspecto interessante em relação a 2006 levantado pela revista foi em relação à lucratividade do setor. Essa foi em média de 1,75% sobre o faturamento no ano, e a evolução desse índice ao longo dos anos pode ser observada na Figura 9.



**Figura 9 – Lucro líquido médio sobre o faturamento.**  
Fonte: Dados secundários. SuperHiper, **Panorama 2008**.

Como pode se constatar na Figura 9, o setor apresentou uma rentabilidade média de 1.75% sobre o faturamento no ano de 2006, representando um ganho em relação ao ano anterior, mas na média das oscilações que vem sofrendo nos últimos anos. Segundo a mesma publicação, esse ganho foi impulsionado por uma gestão das empresas voltada a obter melhores índices de eficiência.

Nesse mesmo ano, o grupo de lojas que mais cresceu foi o que possui entre 251 e 1000 metros quadrados, estes passaram de 25% para 25,9% do total de participantes na pesquisa Ranking Abras.

Se tratando da região Sul, a qual possui segundo a revista SuperHiper aproximadamente 21,25% do faturamento do setor no país, 27% das lojas e 22 % de funcionários, pôde-se verificar uma ascensão no período de 2001 a 2005, no qual apresentou um desempenho bastante interessante: crescimento de 37,9% no número de lojas.

Nesta região as maiores redes são: a Cia. Zaffari, a qual faturou R\$ 1,475 bilhões no ano de 2006, o Angeloni, que apresentou um faturamento de R\$ 1,081 bilhões, e o Giassi, o qual faturou quase R\$ 400 milhões (SUPERHIPER, p. 28, 2008).

Já em Santa Catarina, estado que teve um incremento real de 3,35% nas vendas de 2006 em relação ao ano anterior segundo a Associação Catarinense de Supermercados (ACATS), as maiores empresas atuantes hoje são o Angeloni, Giassi, Imperatriz, Bistek e Wal-Mart (que aqui atua com a bandeira Big, da rede portuguesa Sonae comprada pelo grupo americano em 2006, e mais recente com a bandeira Nacional Supermercados). O estado possui atualmente 292 empresas atuando no setor supermercadista, com 506 lojas, que empregam 22,5 mil pessoas, e já participa com mais 5% das vendas nacionais do setor supermercadista nacional.

José Emílio Menegatti, presidente da Acats na época da entrevista divulgada pela revista SuperHiper (2007), comemora este bom momento do varejo de auto-serviço catarinense afirmando: “já tínhamos esta sinalização de pesquisas nacionais, as quais detectaram um ganho de renda por parte da mão de obra empregada em Santa Catarina acima da média nacional. Isso está tendo reflexos no consumo”. Menegatti acredita que Santa Catarina continua levando vantagem por ser um estado menor e mais bem distribuído, que não depende do desempenho de um único setor da economia, “mas tem vários deles, diversificados e bem distribuídos”.

Assim também, o Presidente do Conselho Deliberativo da ACATS e da Rede Giassi, Zefiro Giassi, indica mais um diferencial a favor de Santa Catarina. “Aqui a maioria das empresas são de pequenas a médias e administradas por familiares. Os bons resultados das pequenas e médias, somados, acabam fazendo a diferença”, destaca.

Restringindo o estudo à cidade de Florianópolis, achou-se importante identificar as empresas mais significativas desse mercado, são elas as redes: Angeloni, Supermercados Imperatriz, Giassi e Cia., Wal-Mart (com as bandeiras Big e Nacional), Supermercados Rosa, Comper e o Hippo Supermercados, objeto de estudo deste trabalho.

#### **4.3.2 Concorrentes**

Para que seja feita essa análise, Kotler (2000) os divide em concorrentes diretos, os quais procuram satisfazer o mesmo público-alvo, destacando assim apenas o Angeloni Supermercados (com duas lojas na região central de Florianópolis, uma na avenida Beira-mar, e outra na avenida Rio Branco), e os latentes, os quais podem oferecer novos ou outros tipos

de estratégias para satisfazer as mesmas necessidades em relação à organização, destacando, o Emporium Bocaiúva, casa especializada em produtos importados e especiarias, a Casa das Tortas e Confeitaria Chuvisco, concorrentes do setor de confeitaria, a Lombardo Pão Italiano, do setor de padaria, e os Restaurantes Central, Mirantes, Expresso 22, todos localizados na rua Bocaiúva, próximos ao Hippo, que concorrem com o setor de rotisserie do supermercado.

Todavia, viu-se que como postura estratégica da empresa, ressaltada por um dos empreendedores do Hippo, não há interesse por parte da empresa em aumentar o número de clientes e sim de manter os mesmos. Isso ocorre porque a empresa acredita que alcançou a capacidade máxima de atendimento com a atual estrutura e um aumento no fluxo de clientes acarretaria, obrigatoriamente, na perda de qualidade, principalmente no que se refere ao atendimento personalizado.

Porém entende-se que apesar de adotada esta postura, não se pode deixar de acompanhar a concorrência, e visar ganhos de faturamento. Mesmo não podendo (ou não querendo) aumentar o número de clientes, pode-se aumentar o faturamento com o aumento do tíquete médio, ou seja, do valor médio vendido a cada cliente.

Essa afirmação é reforçada por uma informação extraída da pesquisa de satisfação realizada junto aos clientes do supermercado em 2007. Contatou-se na época que alguns clientes da organização (não foi divulgado o percentual exato) realizavam suas compras regulares tanto no Hippo, como no Angeloni.

Conclui-se então, que mesmo sem aumentar o fluxo de clientes na loja é possível aumentar o faturamento, agregando venda aos clientes que já circulam dentro do estabelecimento. Serão no capítulo seguinte, propostas estratégias de marketing que possam materializar essa idéia e justificar a postura adotada pela empresa.

Por estar localizado na região central de Florianópolis, área que aparentemente não oferece oportunidade para instalação de novos concorrentes diretos (Supermercados), devido a restrições físicas, e não existência de terrenos vagos disponíveis para novas construções, pode-se afirmar, como ressaltou Josiano Saqueti, diretor comercial da empresa, que a maior ameaça e/ou maior concorrente do Hippo Supermercados é ele próprio.

As maiores perdas de faturamento que a empresa pode vir a sofrer, como observado por Josiano, decorrem de possíveis falhas em seus processos operacionais, dentre essas, perda de qualidade no atendimento ou ruptura de produtos (indisponibilidade de produtos na gôndola, no momento da compra), tendo um peso muito maior do que a concorrência em si, em sua visão.

### 4.3.3 Clientes

Para que sejam identificados os clientes do supermercado, verifica-se a importância de antes fazer uma caracterização do perfil sócio-econômico da população de Florianópolis.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a contagem da população da cidade de Florianópolis em 2007, foi de 396.723 habitantes. Ainda segundo o Instituto, o Produto Interno Bruto (a preço de mercado corrente) apurado de 2005 foi de R\$ 6.259.393,00, com um PIB per capita de R\$ 15.777,00, ocupando a oitava posição entre as capitais nacionais. O Valor do rendimento nominal médio mensal das pessoas com rendimento, responsáveis pelos domicílios particulares permanentes da cidade foi de R\$ 1.618,00. Restringindo-se aos valores da região central da cidade, público-alvo da organização, esse número cresce para R\$ 2.898,84, quase 80% maior.

Outro dado que afirma o alto poder aquisitivo médio dos moradores de Florianópolis, vem a partir do censo da população e domicílios também realizado pelo IBGE em 2000. Nele foi constatado que, na época, viviam 17.587 pessoas na cidade com rendimento mensal acima dos 20 salários mínimos, bem acima da média do estado, 150% a mais do que Joinville, por exemplo, a segunda colocada com pouco mais de 7.000 habitantes.

Cruzando estes dados com os que foram coletados por Silva (2001), em seu estudo realizado sob a satisfação do consumidor no Hippo Supermercados, onde se constatou que, na época, mais de um terço dos consumidores da empresa apresentavam renda familiar acima dos 20 salários mínimos, o que totalizava aproximadamente 2.000 clientes (considerando os 6.000 clientes regulares que possuía na época), conclui-se que boa parte da população de alta renda moradora da cidade (público alvo da organização), ainda não está sendo atendida pelo supermercado, e que deveriam para isso, ser desenvolvidas estratégias para alcançar esse público. Apesar da postura da organização, de não visar o aumento de clientes, entende-se que isto poderia trazer um bom retorno financeiro, e que não necessariamente acarretaria em perda da qualidade, expandindo-se, por exemplo, as vendas via internet.

Outros dados a respeito dos clientes do Hippo supermercados foram coletados na pesquisa de satisfação já mencionada, realizada em meados de 2007, dentre esses se destaca que 69,12% dos consumidores possuem educação superior, e desses, quase 32% tem também um curso de pós-graduação; número que aumentou se comparado com a pesquisa de Silva (2001), que afirmou que verificou em seu estudo que apenas 49,5% dos clientes possuíam curso superior. Percebeu-se ainda que 66,67% deles são mulheres, número bem próximo à mesma pesquisa realizada pelo autor: 68% em 2001; e que 84,31% tem até 2 filhos (quase

34% não possui nenhum dependente), número que confirma a tendência de redução do tamanho das famílias, cada vez com um menor número de filhos. Dado o qual deve ser considerado pelos supermercados, estes devem buscar oferecer opções de produtos em embalagens cada vez menores para seus consumidores, condizentes com o tamanho das famílias.

Verificou-se também que 59,31% possuem entre 29 a 50 anos. Outro dado interessante, diz respeito à atividade principal desempenhada pelos clientes junto à sociedade, o destaque fica pro conta dos funcionários públicos, os quais representam mais de 27% da população, seguidos pelos aposentados, responsáveis por outros 16,18% do total. É importante ainda, destacar o número de profissionais liberais, 13,24% e de donas de casa, 10,29% do total.

Esses números quando analisados em conjunto, podem representar o elevado nível sócio-econômico dos clientes do Hippo. O que se atribui, principalmente, à região onde está situada a loja, e reforça a necessidade de que se procure agregar o máximo de valor possível nos produtos e serviços oferecidos pela organização, visto que existe público consumidor para tais produtos e serviços.

#### **4.3.4 Fornecedores**

Os fornecedores suprem a empresa através de insumos necessários a suas operações. Stonner e Freeman (1995) colocam que toda organização depende de fornecedores de materiais (matéria prima, energia, equipamentos, etc), serviços e mão-de-obra. Chiavenato (1993) complementa dizendo que a organização também é suprida por fornecedores de capital e dinheiro.

Dentre os diversos tipos de fornecedores que a organização possui, destacam-se os de produtos para a comercialização. Por se tratar de um número bastante significativo, optou-se por citar apenas os maiores e suas respectivas representações do total de compras da empresa (Figura 10).

**Percentual****►Fornecedor**

<b>4,02%</b>	<b>Nestlé Brasil Ltda</b>
<b>3,99%</b>	<b>Sadia S.A.</b>
<b>3,63%</b>	<b>Companhia de Bebidas das Américas</b>
<b>2,83%</b>	<b>Frigorífico Silva S.A. Indústria e Com.</b>
<b>2,75%</b>	<b>Vonpar Refrescos S.A.</b>
<b>1,68%</b>	<b>Lider Alimentos do Brasil Ltda</b>
<b>1,59%</b>	<b>Nutrifrios Comercial de Alimentos Ltda.</b>
<b>1,58%</b>	<b>Gallibra Exportação &amp; Importação Ltda</b>
<b>1,41%</b>	<b>Perdigão Agroindustrial S.A.</b>
<b>1,30%</b>	<b>Unilever Brasil Ltda</b>

**Figura 10** – Lista dos 10 Maiores fornecedores do Hippo em 2007

Fonte: Banco de dados do Hippo Supermercados.

Unilever, Kraft, Nova América (açúcar União), Pepsico e Nestlé são alguns dos grandes fornecedores de produtos enquadrados na categoria de Mercearia de Alimentos. Dentre os de bebidas, tem-se a Vonpar Refrescos S.A. (Coca-Cola) e a Cia. Brasileira de Bebidas (AMBEV). No setor de Higiene e Limpeza, destacam-se a Gillete do Brasil, Reckitt Benkiser, Colgate-Palmolive, Melhoramentos Papéis, Fábrica de Papel Santa Terezinha (SANTHER), Kimberly-Clark e a Unilever (divisão de limpeza). No setor de frios e laticínios, as catarinenses Sadia, Perdigão, Aurora, Cedrense e a Líder Alimentos, e no setor de carnes destacam-se a Gallibra Exportação e Importação (Frigorífico Boi Branco), o Frigorífico Silva e a Friboi.

As frutas, legumes, verduras são, parte fornecidos por distribuidores do Centro de Abastecimento (CEASA) de São José, e outra grande parte vem do Ceagesp de São Paulo, duas vezes por semana em um caminhão fretado pelo Hippo.

Já os pães, outros produtos recebidos em separado por cada unidade, têm como maior fornecedor a Seven Boys, seguido pela Nutella e Wickbold.

#### 4.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Na ótica de Ferrell *et al.* (2000), as estratégias envolvem a seleção e a análise de mercados-alvo e a elaboração de um composto de marketing ajustado para às necessidades desses mercados. Viu-se até aqui a definição e a análise desse mercado-alvo desejado pela organização, serão portanto trazidas agora, estratégias que otimizem o composto de marketing oferecido pela organização, e o direcionem à esse público específico.

Essas sugestões serão iniciadas a partir do que foi percebido como pontos de melhoria na pesquisa de marketing realizada em meados de 2007, mas que ainda não foram implementados, e prosseguirá a partir das análises feitas nesse estudo.

Foi constatado na época, que alguns serviços oferecidos pela organização não eram de conhecimento de seus clientes, mas que, os que conheciam os avaliaram como bons ou ótimos. Esse foi o caso do serviço de manobrista, do serviço de nutrição e do serviço de *delivery*. Para isso, sugere-se aqui um plano de comunicação para a divulgação destes diferenciais da organização.

Entende-se que o marketing direto é o mais adequado para a divulgação destes serviços. Hoje a organização já envia uma mala direta com o encarte de ofertas quinzenal, para a casa de cada um dos mais de 10.000 clientes que possuem o cartão de fidelidade da empresa. E possui também no som ambiente da loja, a possibilidade de divulgação de produtos e serviços. Sugere-se então, que estes sejam os meios utilizados pela divulgação, pois com um custo relativamente baixo, principalmente quando comparado ao marketing de massa, atingem de maneira satisfatória o público-alvo da organização (resultado que é percebido pela procura dos clientes na loja pelos produtos divulgados no encarte).

Com relação ao setor de nutrição, sugere-se que além da divulgação seja agregado na loja esse serviço, não apenas nos bastidores como já ocorre, mas que seja montado um local na loja com um profissional deste setor bem identificado, e pronto para dar informações aos clientes a respeito do receituário dos produtos, sugestão de produtos adequados para cada dieta, etc. Vislumbra-se aqui que este profissional responderia além das dúvidas dos clientes na loja, também as dos que mandariam através do site (no link ainda a ser criado), e que seja identificado como algo do tipo: “Fale com a nutricionista”.

Ainda com relação aos serviços e atendimento, sugere-se a contratação de *sommelier*, um profissional especializado em vinhos e em suas harmonizações com pratos. Resgata-se que a organização já possui um colaborador dedicado exclusivamente aos vinhos, que faz a



reposição destes produtos e o atendimento aos clientes, mas entende-se que já se faz necessária a contratação de um profissional com formação nessa área, devido ao alto grau de exigência dos frequentadores do supermercado, e de esse serviço já estar disponível em lojas desse tipo em São Paulo, a exemplo da Casa Santa Luzia, empreendimento visitado ao menos uma vez por ano pelo autor, visando buscar as novidades sempre disponíveis na casa.

Com o intuito de estimular ainda mais a venda de vinhos, e de aumentar a fidelidade dos consumidores desses produtos, propõe-se aqui a criação do “clube do vinho”. Este será formado pelos clientes apreciadores de vinhos, sendo convidados apenas os maiores consumidores (informação a ser extraída do CRM), pelo técnico em enologia responsável pelo setor, pelo *sommelier* a ser contratado, e por alguns representantes de vinícolas que virão para fornecer explicações à respeito dos vinhos e espumantes, alternando as vinícolas a cada encontro. A proposta é que esse grupo se reúna quinzenalmente, para que se possa explorar todo o potencial desta categoria, fazendo a degustações comentadas e sugestão de novos rótulos a serem trabalhados pelo estabelecimento e que se disponibilizem estas informações no site, em um espaço com dicas e sugestões de produtos, assim como de harmonizações das bebidas com receitas de pratos diversos.

Para aumentar as vendas desses produtos, sugere-se ainda um aumento da adega. Visto que hoje o supermercado possui um mix que se aproxima dos 400 rótulos, muito inferior ao de casas especializadas, como a já citada Casa Santa Luzia, que possui mais de 2000 rótulos. Os vinhos são produtos que apresentam uma boa margem de contribuição e atraem consumidores com alto poder aquisitivo. Portanto uma área maior para a exposição dos mesmos, inclusive com uma decoração lembrando as antigas caves européias, poderá aumentar a venda desses produtos e de outros que os acompanham, como queijos especiais, massas importadas e carnes nobres.

Outra sugestão para o *site* é a criação de um *link* de sugestões, similar ao que já existe no endereço eletrônico da rede americana de cafés Starbuck’s. Este espaço deve, além de possibilitar o envio de sugestões, permitir que os internautas possam visualizar as idéias dos outros, possam escolher as melhores idéias, recebam um *feedback* sobre as que estão em fase de implementação, e que se premie as melhores.

Outra categoria de produtos que vem merecendo destaque é o das cervejas especiais. Considerando o alto valor agregado destes produtos, seu crescimento acelerado em nosso país, que segundo o site da revista Veja foi de 52% nos últimos 3 anos, e seu potencial de crescimento, visto que na Bélgica, país tradicionalmente consumidor de cervejas, o consumo

das especiais já é superior aos 42% do total de cervejas, sendo que em nosso país estas ainda não representam nem 5% do total.

Para explorar esse nicho, sugere-se a promoção da semana das cervejas especiais. Realizando nesse período palestras para os clientes, degustações comentadas por mestres cervejeiros, promoções de produtos, e exposição em locais privilegiados na loja.

Outros produtos que merecem um maior destaque são os étnicos. É notável o crescimento do número de restaurantes especializados em culinária internacional na cidade de Florianópolis. Além dos japoneses, encontrados em diversos bairros da capital, hoje é possível encontrar os mexicanos, árabes e até mesmo tailandeses. Aliado a isso, os gestores da organização vem percebendo uma demanda crescente por produtos importados, destinados à gastronomia internacional. Assim, sugere-se a criação de semanas de produtos internacionais, onde cada semana um país, cujos ingredientes de sua culinária sejam comercializados na loja, seja tema com promoções, maior exposição dos produtos e aulas de culinária com *chefs* de tais cozinhas. O objetivo dessas ações é aumentar as vendas desses produtos, tanto para os restaurantes como para os consumidores finais.

Os Azeites e os Cafés Especiais são outras duas categorias que merecem destaque, e que se acredita que também podem contribuir significativamente na busca por incrementos no faturamento do supermercado. Com relação aos cafés, recomenda-se um aumento do mix, e uma melhora na exposição dos especiais, é percebido hoje, que grande parte do espaço desta categoria no Hippo é destinada aos cafés tradicionais, ao contrário do que se encontra na Casa Santa Luzia, na Galeria dos Pães e em algumas lojas do Grupo Pão de Açúcar, todas com foco no público de alta renda, onde mais de 70% do espaço é dedicado aos cafés tipo *gourmet*, 100% arábica, aromatizados e orgânicos.

Já se tratando de azeites, o supermercado já possui um mix diversificado, com mais de 40 rótulos, trazidos de 6 países diferentes e expostos com destaque na loja. Sugere-se aqui, a promoção de semanas dedicadas a estes produtos, com mini-cursos para os clientes, degustações e encartes especiais para eles nesse período. O mesmo se sugere para os cafés especiais, alternando o período de cada uma das campanhas.

Outra categoria de produtos com potencial para contribuir significativamente para o alcance do objetivo geral deste plano é a de produtos orgânicos. Estes possuem um alto valor agregado, e grande apelo para a questão da saúde, com consumidores dispostos a desembolsar mais por eles, o que possibilita ganhos em termos de margem. A idéia é desenvolver uma campanha sobre os orgânicos junto a colégios da região central da cidade, como o Colégio

Bom Jesus/Coração de Jesus e o Colégio Catarinense. Nesta campanha, com o intuito de chamar a atenção para a questão tanto da alimentação saudável, como da preservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável, seria promovida uma gincana com envolvendo as turmas de cada colégio, e os ganhadores teriam, pago pelo supermercado, um dia de visita aos sítios dos fornecedores do supermercado, localizados ao pé da Serra do Tabuleiro, na localidade de Vargem do Braço, próximo a Santo Amaro da Imperatriz. Nessa visita as crianças visitariam as nascentes das águas do local, almoçariam no restaurante da fazenda, com os pratos preparados todos com os produtos produzidos ali, e acima de tudo teriam a oportunidade de conhecer de perto a produção orgânica e seus benefícios para a humanidade.

Uma última ação estratégica a ser sugerida, é uma nova campanha com o “hippinho”, um pequeno hipopótamo de pelúcia que foi distribuído aos clientes que atingiam uma determinada cota em compras no ano da inauguração da empresa, e que teve como objetivo estabelecer a marca e aumentar a carteira de clientes do supermercado. Considerando a grande repercussão que teve na época, e que já fazem mais de dez anos que a campanha foi promovida, entende-se como uma boa estratégia de reforçar a marca da empresa na mente dos clientes.

#### 4.5 PLANO DE AÇÃO

Como foi visto esta etapa vêm com o intuito de apresentar, de forma detalhada, as ações (o quê), os responsáveis pelas ações (quem), o cronograma para realização (quando) e as despesas envolvidas em cada atividade (quanto) (CAMPOMAR E IKEDA, 2006).

Seguindo o modelo do programa de ações proposto por estes autores serão estruturadas as ações estratégicas sugeridas nesse plano.

No Quadro 4 pode ser observado o plano de ação para a divulgação dos serviços de manobrista, de nutrição e do serviço de delivery.

### Plano de Ação para a Divulgação dos Serviços de Manobrista, Nutrição e Delivery

Ação	Quem	Cronograma												Recursos Previstos	
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Criar os textos a serem colocados na contracapa do tablôide de ofertas	Diretora de Marketing			X											-----
Enviar os textos para a agência T12 desenvolver o tablôide	Diretora de Marketing			X											-----
Criar dos textos a serem gravados e rodados na rádio interna das lojas	Diretora de Marketing			X											-----
Enviar os textos para a empresa responsável pelo som ambiente das lojas gravar as chamadas	Diretora de Marketing			X											-----

**Quadro 4** – Plano de Ação para a Divulgação dos Serviços de Manobrista, Nutrição e Delivery

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que o período escolhido para o início das divulgações dos serviços foi apenas em março. Isso é justificado pelo aumento do fluxo de clientes a partir desse mês, que segundo os gestores da organização, ocorre com o retorno de grande parte de seus clientes que se deslocam para as praias, no período compreendido entre as festas de fim de ano e o carnaval (que coincide também com a volta às aulas).

Viu-se também, que não foram alocados custos a estas atividades por elas apenas aproveitarem os recursos já utilizados, no tablôide de ofertas por exemplo, será utilizada apenas a página de contracapa do material. Esta metodologia também será adotada para as outras ações que aproveitarem recursos já previstos no orçamento.

Observa-se em seguida, o plano de ação para a criação do espaço do setor de nutrição na loja (Quadro 5).

### Plano de Ação para a criação do espaço “Fale com a Nutricionista”

Ação	Quem	Cronograma												Recursos Previstos	
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Adquirir computador, bancada e cadeira para montar o espaço na loja	Coordenad. Operacional		X												R\$ 2.000,00
Providenciar a comunicação visual que identificará o espaço	Diretora de Marketing		X												R\$ 200,00
Definir a nutricionista que desenvolverá o serviço e sua rotina	Coordenad. Operacional e Respon. pelo Setor de Nutrição		X												-----

**Quadro 5** – Plano de Ação para a criação do espaço: “Fale com a nutricionista”

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 6 pode ser observado o plano de ação para a contratação do *sommelier*.

### Plano de Ação para a Contratação do *Sommelier*

Ação	Quem	Cronograma												Recursos Previstos	
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Definir os conhecimentos e habilidades necessárias para a função	Negociador do setor de bebidas e técnico em enologia					X									-----
Fazer o recrutamento, seleção e contratação do funcionário	Setor de Recursos Humanos					X									R\$ 28.000,00 (R\$ 2.000 mensais considerando os 14 meses da contratação até o fim do plano)

**Quadro 6** – Plano de Ação para a contratação do *sommelier*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe ressaltar que o valor previsto dos gastos mensais com o *sommelier*, corresponde ao excedente do que já é gasto atualmente com a atendente que desempenha esta função. Propõe-se aqui a sua substituição alocando-a em outro setor. Acrescentará ao orçamento do setor de bebidas, portanto, apenas o que se prevê extrapolar dos atuais gastos, no caso R\$ 2.000,00 por mês. Considerando que o plano será implementado até julho de 2009, e que se tem até esta data 14 meses a partir da contratação, alocou-se R\$ 28.000,00 para esta ação.

Destaca-se no Quadro 7 o plano de ação para a criação do “clube do vinho”.

Plano de Ação para a Criação do Clube do Vinho														
Ação	Quem	Cronograma												Recursos Previstos
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Eleger uma equipe interna para coletar idéias sobre a criação do “clube” e seus atributos	Diretora de Marketing			X										-----
Contatar os representantes das vinícolas que irão participar dos encontros	Equipe interna do projeto				X									-----
Definir a agenda inicial do “clube”	Equipe interna do projeto				X									-----
Fazer escolha dos clientes participantes com o uso do CRM	Equipe interna do projeto				X									-----
Divulgar a ação internamente e no <i>site</i> da empresa	Diretora de Marketing					X								-----

**Quadro 7 – Plano de Ação para a criação do clube do vinho**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale destacar que para a escolha da data para a divulgação do início das atividades do clube, levou-se em consideração o aumento no volume de vendas da categoria que ocorre nesse período. Este incremento é facilmente explicado pela questão da sazonalidade deste produto, consumido em maior escala, tradicionalmente nas épocas de temperaturas mais amenas.

Em seguida, destaca-se o plano de ação para a reforma da adega da loja matriz (Quadro 8).

Plano de Ação para a Reforma da Adega														
Ação	Quem	Cronograma												Recursos Previstos
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Realizar visitas técnicas às lojas especializadas dos grandes centros do país com o intuito de trazer idéias para o projeto	Gestores da Empresa			X										R\$ 3.000,00
Contatar um arquiteto para o desenvolvimento do projeto	Coordenad. Operacional				X									-----
Contratar uma empresa especializada em montagem de adegas e caves	Coordenad. Operacional					X								R\$ 20.000,00
Ampliar o número de rótulos	Negociador de bebidas em parceria com o Clube do vinho					X								-----

**Quadro 8** – Plano de Ação para a reforma da adega da loja matriz

Fonte: Elaborado pelo autor.

Explica-se aqui, que a razão de não se ter contabilizado os custos com a contratação do arquiteto se deve ao fato de já estar previsto este serviço para todo o resto da loja. A idéia é aproveitar esse recurso já alocado também para o projeto da adega.

Já quanto à ampliação do número de rótulos comercializados, entende-se como uma aplicação que faz parte da rotina da organização, compra e venda, e por isso não foi contabilizado como um investimento, apesar de se reconhecer que esta ação exigirá a disponibilização de capital de giro (mesmo que em uma pequena proporção) com a elevação dos níveis de estoques da categoria.

No Quadro 9 tem-se o plano de ação para a semana das cervejas especiais.

### Plano de Ação para a Semana das Cervejas Especiais

Ação	Quem	Cronograma												Recursos Previstos			
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez				
Fazer o contato junto às cervejarias e definir as palestras para o período	Negociador de bebidas												X				-----
Negociar produtos a serem ofertados no período	Negociador de bebidas												X				-----
Destacar esta categoria na loja no período	Chefe de Loja													X			-----
Fazer a divulgação da ação	Diretora de Marketing													X			-----

**Quadro 9** – Plano de Ação para a semana das cervejas especiais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ressalta-se que para a realização desta ação optou-se pelo mês de outubro devido ao destaque que nele ganham as cervejas, impulsionadas pelas tradicionais festas que ocorrem em Santa Catarina.

O Quadro 10 traz o plano de ação para as semanas dos étnicos.

### Plano de Ação para a Semanas dos Étnicos

Ação	Quem	Cronograma												Recursos Previstos			
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez				
Fazer o contato com os <i>Cheffs</i> dos restaurantes especializados da cidade para participarem das ações	Diretora de Marketing																-----
Negociar produtos a serem ofertados no período	Negociadores																-----
Destacar a categoria na loja no período	Chefe de Loja													X	X		-----
Fazer a divulgação da ação	Diretora de Marketing													X	X		-----

**Quadro 10** – Plano de Ação para as semanas dos étnicos

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 11 pode ser observado o plano de ação para a semana dos azeites.



### Plano de Ação para a Semana dos Azeites

Ação	Quem	Cronograma												Recursos Previstos	
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Definir as marcas e empresas participantes da campanha e negociar os produtos	Negociador do Setor de Alimentos			X											
Definir os palestrantes e a agenda dos mini-cursos e degustações	Diretora de Marketing			X											
Desenvolver o encarte especial de azeites (10.000 un)	Diretora de Marketing			X											R\$ 4.800,00
Fazer a divulgação da ação	Diretora de Marketing				X										

**Quadro 11** – Plano de Ação para a semana dos azeites

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se em seguida, o plano de ação para a realização da semana dos cafés e para o aumento do mix da categoria (Quadro 12).

### Plano de Ação para a Semana dos Cafés e Aumento do mix da categoria

Ação	Quem	Cronograma												Recursos Previstos	
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Fazer avaliação do mix atual e busca de novidades em visitas técnicas	Negociador do Setor de Alimentos	X													R\$ 1.500,00
Melhora da exposição da categoria na loja	Chefe de Loja	X													
Definição da campanha, empresas participantes, palestrantes e agenda	Diretora de Marketing		X												
Divulgação da ação	Diretora de Marketing			X											

**Quadro 12** – Plano de Ação para a semana dos cafés e para o aumento do mix da categoria

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 13 pode ser apreciado o plano de ação para a realização da campanha dos orgânicos.

Plano de Ação para a Campanha dos Orgânicos															
Ação	Quem	Cronograma												Recursos Previstos	
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Idealizar o escopo da campanha	Responsáveis pelo setor de Hortifruti e Diretora de Marketing							X							-----
Fazer o contato com os fornecedores que irão disponibilizar a estrutura	Diretora de Marketing							X							-----
Fazer o contato com os colégios e fechar as datas (provavelmente no mês de setembro quando acontecem as olimpíadas nos colégios)	Diretora de Marketing								X						-----
Fazer a divulgação da campanha	Diretora de Marketing									X					R\$ 500,00
Realizar as visitas com os vencedores	Responsáveis pelo setor de Hortifruti e Diretora de Marketing											X			R\$ 1.000,00
Divulgar os resultados da ação para os clientes nas lojas da empresa	Diretora de Marketing											X			-----

**Quadro 13 – Plano de Ação para a realização da campanha dos orgânicos**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para esta ação, foi setembro o mês escolhido por ser quando ocorrem os “jogos da primavera”, gincanas esportivas e culturais realizadas pelos colégios já mencionados.

No Quadro 14 tem-se o plano de ação para a realização da campanha do Hippinho (mascote de pelúcia).

### Plano de Ação para a Campanha do Hippinho

Ação	Quem	Cronograma												Recursos Previstos	
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Definir a campanha, volume de brindes, e cota mínima de compras por cliente para retirada do brinde	Diretora de Marketing												X		-----
Orçar junto aos fabricantes e fazer o pedido	Diretora de Marketing												X		R\$ 15.000,00
Divulgar a campanha	Diretora de Marketing													X	-----
Fazer a entrega dos brindes	Operacional da loja													X	-----

**Quadro 14** – Plano de Ação para a realização da campanha com o Hippinho

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi definido realizar a campanha com o mascote no mês de dezembro, para que se aproprie do tema natalino também na confecção do bichinho de pelúcia. Este trará nessa nova versão um gorro de Papai Noel, assim como suas cores (vermelho e branco).

#### 4.6 ORÇAMENTO

Esta seção trará um resumo de todos os investimentos previstos para a implementação deste plano (Quadro 15).

<b>ORÇAMENTO TOTAL PLANO</b>	
<b>AÇÕES</b>	<b>RECURSOS PREVISTOS</b>
Divulgação dos Serviços de Manobrista, Nutrição e Delivery	-----
Criação do espaço de Nutrição	R\$ 2.200,00
Contratação do <i>Sommelier</i>	R\$ 28.000,00
Criação do Clube do Vinho	-----
Reforma da Adega	R\$ 23.000,00
Semana das Cervejas Especiais	-----
Semanas dos Étnicos	-----
Semana dos Azeites	R\$ 4.800,00
Semana dos Cafés e Aumento do mix da categoria	R\$ 1.500,00
Campanha dos Orgânicos	R\$ 15.000,00
<b>RECURSOS PREVISTOS TOTAIS</b>	<b>R\$ 74.500,00</b>

**Quadro 15**– Orçamento Total do Plano.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.7 CONTROLE, AVALIAÇÃO E PREVISÃO DAS ATUALIZAÇÕES

Como se viu, o plano de marketing deve integrar os instrumentos e parâmetros que servirão de base para o controle das ações propostas e realizadas. Devem ser definidas que informações serão fornecidas à respeito da implementação de cada ação e quais indicadores serão medidos nestes acompanhamentos (CAMPOMAR E IKEDA, 2006).

Como responsável pelo controle da implementação de cada ação estratégica proposta, é eleita mais uma vez a diretora de marketing da organização devido ao seu envolvimento com a área, e sua estreita relação com cada departamento da organização, e conseqüentemente, com os responsáveis por cada uma dessas ações.

Sugere-se nesse momento, a inclusão de mais uma coluna em cada plano de ação contendo o *status* da ação, informando se foi realizada ou não, para que se acompanhe o andamento de cada uma delas. Propõe-se também a criação de indicadores que meçam o sucesso, ou não, do plano. Esses indicadores devem ser traçadas de acordo com o objetivo de cada ação. Devem ser financeiros, quando se objetiva aumento das vendas de determinados produtos ou categorias, e/ou percentual de fidelização, quando o objetivo também é aumento da fidelização de clientes, como no caso da campanha com o mascote de pelúcia.

Quanto à avaliação e previsão das atualizações, entende-se que o plano deve ser flexível e se adéqüe aos resultados alcançados e aferidos, fazendo o remanejamento das estratégias no decorrer do período de implementação do plano.

Entende-se também, que ao menos junto a cada revisão do planejamento estratégico da empresa, que acontece anualmente no mês de maio, de ocorrer uma avaliação global também do plano de marketing, e uma atualização do mesmo, novamente a cargo da diretora de marketing do supermercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAS

Nos últimos anos, os números do varejo alimentício brasileiro têm sido bons, apesar do difícil período político vivido. Um período de muita instabilidade, recheada de surpresas, acusações e CPIs que dificilmente punem os culpados, insegurança da população, falta de empregos, enfim, a costumeira falta de luz no fim do túnel.

Para agravar ainda mais esse quadro, mais recentemente vem se desenhando uma grave crise econômica, a qual já mostrou sua força, mas muitos especialistas afirmam que o pior ainda está por vir, e que os estragos serão ainda maiores.

Foi percebendo as fortes influências que este cenário turbulento pode exercer sobre as empresas atuantes no mercado, e principalmente, sobre o Hippo Supermercados, objeto deste estudo, que se desejou definir quais ações estratégicas deveriam ser implementadas pela empresa, e estruturá-las a partir de um plano de marketing visando garantir a sua sobrevivência.

Para que este estudo atingisse os resultados para os quais se propôs, fez-se necessária uma revisão da teoria a respeito do plano de marketing. Seguiu-se o modelo proposto por Richers (2000) e complementou-se com as ponderações de Kotler (2000), Campomar e Ikeda (2006), Westwood (1991), Nickels e Wood (1999) e Cobra (1989). Antes foram resgatados alguns conceitos básicos de estratégia de Porter (1989), Mintzberg e Quinn (2001) e outros.

Em resposta ao primeiro objetivo específico, de avaliar as ações estratégicas de marketing do Hippo e identificar seu posicionamento, destacou-se entre as ações, o mix de produtos diferenciados que oferece hoje, a exemplo das sessões específicas de produtos sem glúten, carnes exóticas, produtos destinados a chefes de cozinha, hortifrutis processados, variedade de orgânicos, e ainda as seções de produtos étnicos. Viram-se também, as parcerias com os fornecedores, com o intuito de garantir a qualidade superior dos produtos comercializados desde sua origem.

Afirmou-se em seguida, que a empresa também se diferencia através de seu atendimento. Trabalho que se inicia em seu Centro de Desenvolvimento e Gestão, que *promove periodicamente, treinamentos técnicos e de integração*, objetivando contar com funcionários qualificados e motivados para atender os seus clientes.

Outras ações que se destacam dentro do composto de marketing oferecido pelo Hippo, são os serviços de manobrista, nutricionista e veterinária. Os quais visam, cada um de sua maneira, garantir o bem estar dos clientes e a qualidade dos produtos oferecidos.

A preocupação com o meio ambiente é outra questão de destaque para a empresa, que foi o primeiro supermercado de Santa Catarina a utilizar 100% de suas sacolas oxibiodegradáveis, e o primeiro da região a incentivar e disponibilizar o uso de sacolas retornáveis. Faz-se também a destinação correta de 90% de todo lixo por ele gerado, com o envio dos rejeitos orgânicos para a UFSC, dos óleos para a fabricação de bicompostíveis, pilhas e baterias reenviadas às indústrias e ainda latas, vidros e papéis são destinados à Associação dos Catadores de Lixo, para posterior reciclagem.

Com todo o composto analisado e o perfil dos clientes que na loja circulam, percebe-se que a empresa está voltada para um público de alta renda, e assim se posiciona frente à concorrência e elabora seu composto de marketing, e conseqüentemente suas ações. Entendeu-se que o posicionamento do Hippo é oferecer produtos e serviços de qualidade superior, visando atender as necessidades de um público elitizado, os quais não são atendidos, ou são atendidos de forma parcial, pelos outros supermercados da região.

O segundo objetivo específico foi o de desenvolver um plano de marketing adequado a realidade competitiva desta empresa. Para isso foi agregado a esse diagnóstico da situação atual do Hippo, a análise do cenário no qual está inserido. Pôde-se observar a forte tendência de dominação do mercado pelas grandes multinacionais do setor, que aos poucos vem entrando também no mercado local, caso do Wal-Mart (que já atua com as lojas de bandeira Big e Nacional Supermercados) e do Carrefour, o gigante francês que, apesar de ainda sem confirmação oficial, vem assediando a maior rede catarinense, o grupo Angeloni.

Abordou-se também a respeito dos principais concorrentes do Hippo, com destaque para o próprio Angeloni, e para algumas casas especializadas da região, como a confeitaria Chuvisco, Casa das Tortas, a padaria Lombardo Pão Italiano, e os Restaurantes Central, Mirantes, Expresso 22, localizados na rua Bocaiúva.

Foi caracterizado o perfil sócio-econômico da população local, destacando seu alto poder aquisitivo, principalmente dos moradores da região central da cidade. Destacou-se naquele momento, o número de pessoas na cidade com rendimento mensal acima dos 20 salários mínimos, 17.587, bem acima da média do estado, 150% a mais do que Joinville, por exemplo, a segunda colocada com pouco mais de 7.000 habitantes.

Conclui-se dessa maneira, que o Hippo supermercados está bem localizado, levando-se em conta seu posicionamento já mencionado anteriormente, que visa atender um público de alto poder aquisitivo, e reforça a necessidade de que se procure agregar o máximo de valor

possível nos produtos e serviços oferecidos pela organização, visto que existe público consumidor para tais produtos e serviços.

Antes de se propor as ações estratégicas, foram conhecidos ainda os maiores fornecedores do Hippo. Com destaque para as gigantes multinacionais Nestlé, AmBev e Coca-Cola, e para a catarinense Sadia e o Frigorífico Silva, do Rio Grande do Sul.

Analisada a sua situação atual, e o cenário no qual a organização está inserida, foram propostas algumas ações em busca de afirmar o atual posicionamento por ela adotado, assim como de atingir o objetivo geral do atual estudo: aumentar em 15% o faturamento da organização de janeiro de 2009 a julho de 2010.

Essas sugestões iniciaram com a proposta de divulgação de alguns dos serviços oferecidos pelo Hippo, como o serviço de manobrista, de nutrição e do *delivery*. Para isso, sugeriu-se um plano de comunicação baseado no marketing direto, meio que já é o mais utilizado pela organização, e aproveitando os recursos já destinados para esse fim.

Sugeriu-se também, a criação de um espaço na loja para o setor de nutrição, melhorando o serviço e mostrando aos clientes a preocupação com a segurança alimentar que é inerente aos colaboradores do Hippo.

Todas as outras ações propostas vieram com o intuito de aumentar o foco em determinadas categorias de produtos, com destaque para os vinhos, com a contratação de um *sommelier* e a reforma da adega, dos azeites, cafés, cervejas especiais e produtos étnicos, propondo um destaque na exposição destes produtos na loja, e a realização de eventos com semanas dedicadas a cada um destes itens, e por fim a campanha estimulando o consumo dos produtos orgânicos, a ser realizadas nos colégios localizados próximos ao Hippo, e a campanha com o bichinho de pelúcia símbolo da empresa, o hipopótamo, com o intuito de reforçar a marca da instituição.

Todas essas ações foram organizadas em planos de ação, e posteriormente fizeram parte de um orçamento total, conforme o modelo proposto pelos autores estudados, e respondendo com êxito ao segundo objetivo específico do estudo.

Com relação ao terceiro e último objetivo específico, de formatar ferramentas complementares para o sucesso do plano, foi sugerido o acompanhamento da realização de cada uma das ações pela diretora de marketing da organização, bem como a criação de indicadores financeiros que medissem o sucesso, ou não, de cada ação estratégica realizada.

Afirmou-se também, que o plano deve ser flexível e se adéque aos resultados alcançados e aferidos, fazendo o remanejamento das estratégias no decorrer do período de

implementação do plano. Como recomendação, entende-se que este plano deve, ao menos junto a cada revisão anual do planejamento estratégico da empresa, ser avaliado e revisado em sua totalidade pela diretoria da organização.

Enfim, conclui-se que este estudo cumpriu com seus objetivos, propôs ações importantes no intuito de afirmar o posicionamento da empresa, e tem potencial, se aplicado na íntegra, de atingir o resultado global previsto inicialmente, de incrementar em 15% as vendas até julho de 2010.



## REFERÊNCIAS

CAMPOMAR, M.C. e IKEDA A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos.** São Paulo: Saraiva, 2006. 216p.

CARVALHO, Marly M.; LAURINDO, Fernando J. B.. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação.** 2ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 227 p.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. 156p.

CHIARA, Márcia De. Supermercados mudam estratégia e recuperam vendas. **O Estado de S. Paulo.** São Paulo, 25 abril 2008. Disponível em: <<http://www.estado.com.br/editorias.xml>>. Acesso em: 15 outubro 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagem descritiva explicativa.** 4ª. ed. São Paulo: Makron Books; McGraw-Hill, 1993. 921p.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** Tradução da 2ª. edição inglesa São Paulo: Saraiva, 2000. 626p.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. **Marketing estratégico.** 8ª. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007. 733p.

COBRA, Marcos. **Plano estrategico de marketing.** 2ª. ed. Sao Paulo: Atlas, 1989.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações.** 6ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 442p.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 299p.

FERRELL, O. C. *et al.* **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2000. 306p.

HIPPO SUPERMERCADOS. **Loja virtual do Hippo supermercados.** Disponível em: <<http://www.hippo.com.br>>. Acesso em: 28 outubro 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceito, Exercícios e Casos.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 293p.

\_\_\_\_\_. **Marketing de serviços.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 195p.

LEGRAIN, Marc. **Plano de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1992.

LEVINSON, Jay Conrad; RUBIN, Charles. **Marketing de guerrilha com armas online**. Rio de Janeiro: Record, 1998. 234p.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 337p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

\_\_\_\_\_ ; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404p.

NICKELS, William G.; WOOD, Mirian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: Livros Tecnicos e científicos. 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 303p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**. 11ª. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. 2ª. ed. São Paulo: Negócio Editora. 2000.

RODRIGUES, Marly. **Supermercados – Brasil – História**. São Paulo. ABRAS 1993.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração: guia para estagios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Roberto Pereira; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Centro Sócio-Econômico. **Satisfação do consumidor em relação ao supermercado como local de compra** : um estudo no Híppo Supermercados Ltda.. Florianópolis, 2001.132 f.Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico.

STEVENS, Robert E. *et al.* **Planejamento de marketing: guia de processos e aplicações práticas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001. 281p.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

SUPER HIPER. 2006 traz boas expectativas para o setor. São Paulo, Ano 32. n 360, jan. 2006. Mensal.

\_\_\_\_\_. **Panorama 2007**. São Paulo, n. 1, 2007. Anual.

\_\_\_\_\_. **Panorama 2008**. São Paulo, n. 2, 2008. Anual.

SUPERMERCADO MODERNO. Relatório anual 2006. São Paulo, n. 4, 2006. Anual.

\_\_\_\_\_ : Rumo ao primeiro mundo. São Paulo, Ano 33. n. 5, mai. 2002. Mensal.

\_\_\_\_\_ : União muda o Setor. São Paulo, Ano 37. n. 12, dez. 2006. Mensal.

SUPER VAREJO: Esse mercado não pára. São Paulo, Ano 9. N. 91, abr. 2008. Mensal.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VEJA. **Veja.com.** Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/index.shtml>>. Acesso em 18 outubro 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1991. 253p.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis: SeaD-UFSC, 2006.

departamento de contabilidade e finanças a responsabilidade pelos cálculos relativos à lucratividade das atividades da empresa.

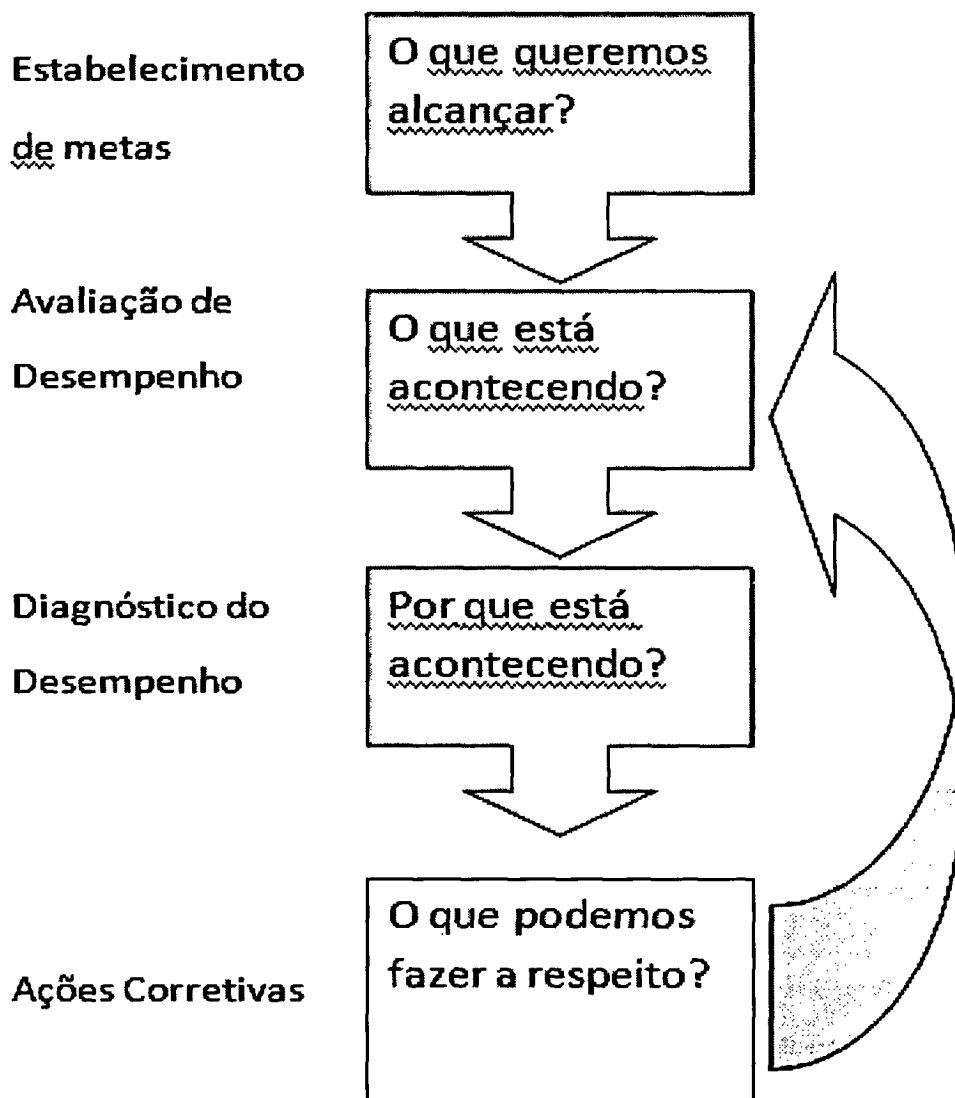
Visão que parece impregnada em gestões pouco participativas, segundo o mesmo autor, e que podem fazer com que não seja alcançado o desempenho esperado pela equipe, muitas vezes pela falta de conhecimento dessas informações relativas aos custos de cada atividade, e das possibilidades de ganho de cada uma delas.

Já Richers (2000) acredita que, salvo planos muito preliminares e sujeitos a reavaliações antes da implementação, esta etapa deve conter uma estimativa que compare as receitas e despesas planejadas para cada atividade, dando (no mínimo) uma noção dos resultados ou retorno sobre os investimentos que a empresa pode esperar a partir da execução do plano.

### **2.2.7 Controle, avaliação e previsão de atualizações**

Durante a implementação de suas estratégias, a empresa precisa, segundo Kotler (2000), fazer um acompanhamento dos resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. Entendendo que o mercado muda constantemente, faz-se necessário controlar a execução do plano, analisar seus resultados e, inclusive, realizar os ajustes cabíveis.

Kotler (2000), ainda enxerga o processo de controle em quatro etapas. Inicia no estabelecimento das metas, acompanha o que está acontecendo na implementação, diagnostica as razões do acontecimento de cada um dos fatos e finaliza propondo as ações corretivas, como pode ser observado na Figura 3.



**Figura 3 – O processo de controle.**  
 Fonte: Dados secundários. Adaptado de: Kotler (2000, p. 715).

Para Ferrell *et al.* (2000), esta etapa que envolve a avaliação e controle do processo de planejamento pode ser caracterizada como um início e um fim. Isso ocorre, por essa etapa ocorrer após a implementação da estratégia (caracterizando um fim), mas ao identificar possíveis falhas ou pontos de melhoria, pode servir também como um novo ponto de partida para um processo de planejamento para implementação de outras estratégias (o que caracteriza o começo de um novo ciclo de planejamento).

Corroborando, Churchill e Peter (2000) classificam o controle como “processo de avaliar o desempenho em relação a objetivos, planos e estratégias e realizar mudanças quando e onde necessárias”. Para estes autores, não se pode esperar o término da etapa de

implementação para que se inicie a de avaliação e controle, pelo contrário, objetivos, planos, estratégias e implementação devem ser avaliados constantemente.

Eles afirmam que grande parte do controle de marketing está concentrada na análise de resultados financeiros, no entanto, existem outros métodos para avaliar estes esforços (de marketing), a exemplo das pesquisas de satisfação com clientes.

Já Las Casas (1997), entende que o processo de controle está baseado na busca de uma forma-padrão para um desempenho futuro. Esse processo inclui a comparação do desempenho atual com o esperado, sempre visando diminuir a distância entre os dois. Ele amplia seu raciocínio sublinhando outras sugestões de padrões de desempenho para o controle das atividades de marketing. Divide-as em critérios de vendas (vendas totais, por produto, por tipo de cliente, por segmento, participação de mercado, dentre outros); satisfação do cliente (fidelização, frequência de compras, percepção de qualidade, imagem da marca, índices de reclamações); custos (custos totais, por produto, por tipo de cliente, por segmento, por pedido, dentre outros); e lucros (lucros totais, por produto, por tipo de cliente e segmento).

Outros autores sugerem que sejam criadas rotinas para a auditoria constante das atividades de marketing. Kotler (2000), por exemplo, define a auditoria como um exame periódico, que desligado do ambiente de marketing da empresa, do sistema interno e das atividades específicas realizadas pela equipe de marketing da empresa.

Analisando o que foi dito por Kotler, Las Casas (1997) destaca o caráter periódico e sistemático dessa equipe (de auditoria). Ele justifique essa questão, lembrando que grande parte dos administradores recorre a auditoria apenas quando surgem eventuais problemas.

Essa equipe objetiva então, identificar os problemas e disfunções das atividades atuais, e recomendar um novo plano de ação que corrija e melhore os resultados de marketing de toda a empresa. Só que mais do que isso, deve garantir a correta execução do plano atual fazendo uma prevenção que minimize o número de problemas a serem resolvidos.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo dedica-se à metodologia pertinente tanto à revisão bibliográfica, que tem o objetivo de fornecer informações para a estruturação de um plano de marketing, como em relação à elaboração do plano em si.

Segundo Roesch (1999), definir a metodologia significa escolher o modo de investigação de informações para identificar a realidade organizacional e, assim, alcançar os objetivos específicos de determinado estudo.

A definição dos métodos utilizados será trazida em quatro seções. A primeira abordará os tipos de pesquisa, a segunda à caracterização da pesquisa, em seguida será discorrido sobre às técnicas de coletas de dados utilizadas, e por fim, expostas as limitações.

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para Triviños (1987) há três tipos de pesquisa, são eles:

- a) Exploratória, quando o estudo possui a finalidade de ampliar o conhecimento sobre determinado problema, proporcionando a maior busca de conhecimento, para assim determinar outro tipo de pesquisa, como a pesquisa descritiva;
- b) Descritiva, quando o pesquisador deseja conhecer a realidade do objeto de estudo, bem como suas características, problemas, seus pontos e seus fatores, procurando descrever com exatidão os fatos; e
- c) Experimental, quando a pesquisa ocorre em ciências naturais, já que em ciências sociais, o risco do estudioso manipular as variáveis sob análise é grande, podendo conferir dúvidas quanto à acuracidade dos resultados atingidos.

Já Vergara (1997) acredita que a classificação da pesquisa é determinada por seus fins e meios. Quanto aos fins, indica a pesquisa aplicada, descritiva, explicativa, exploratória, intervencionista e metodológica, e quanto aos meios de investigação, indica que a pesquisa pode ser bibliográfica, em campo, documental, estudo de caso, experimental, *ex-post-facto*, de laboratório, participante, pesquisa-ação e telematizada.

Analisando Vergara (1997) e comparando-a com Triviños (1987), verifica-se a similaridade das pesquisas exploratória e descritiva. Faz-se importante explicar os outros fins, tais como:

- a) Aplicada – pesquisa direcionada para resolução de problemas concretos a curto e médio prazo;
- b) Explicativa – esclarecimento dos fatores que influenciam para a ocorrência do fato, procurando justificá-lo;
- c) Intervencionista – propõe uma mudança da realidade encontrada; e
- d) Metodológica – utilização de métodos e procedimentos para atingir os fins propostos.

Quanto aos meios, tem-se:

- a) Bibliográfica – utilização de livros, periódicos especializados, monografias, dissertações e teses, periódicos em geral e qualquer material acessível ao público;
- b) Campo – investigação empírica onde ocorre o problema ou ocorrem os fatos que dispõe de elementos que podem auxiliar para explicá-los;
- c) Documental – utilização de documentos internos e da base de dados da organização pesquisada;
- d) Estudo de caso – utilização de uma ou mais organizações na pesquisa. “Tem caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA, 1997, p.47).
- e) *Ex-post-facto* – análise da situação experimental de forma empírica sem o pesquisador controlar as variáveis que estão sendo analisadas, pois estas já ocorreram em seu meio natural
- f) Laboratório – pesquisa realizada em local apropriado para analisar determinado problema que, por exemplo, na pesquisa de campo seria provavelmente muito difícil, como simulações de computador e criação de modelos matemáticos.
- g) Participante - integração do pesquisador na organização objeto de estudo, pois este participa do objeto sob investigação;
- h) Pesquisa-ação – é a integração do pesquisador com a organização e sua intervenção na realidade social;
- i) Telematizada – utilização de informações por meio de computadores e telecomunicações.

Entendendo as classificações apresentadas, evidencia-se que este estudo, de acordo com Triviños (1987), é do tipo exploratório, devido ao intuito de ampliar o conhecimento sobre o assunto Plano de Marketing, que pode ser elaborado para o supermercado; e



descritivo, pois procura conhecer e diagnosticar a realidade atual que vive a empresa, todo o composto de marketing que oferece, e analisar o ambiente no qual está inserida, para que se possa elaborar o plano, para o qual o estudo se propôs.

Com relação aos meios, definidos por Vergara (1997), pode-se indicar que esta pesquisa é bibliográfica, por causa da utilização de livros, na área de estratégia e marketing, periódicos especializados no ramo supermercadista; documental, pois se utiliza de dados e documentos internos da organização; *ex-post-facto*, pois o pesquisador analisa os fatos que já ocorreram, sem interferir nas variáveis, como planejamentos analisados, resultados de determinadas ações implementadas e outras variáveis analisadas; e estudo de caso, pois ocorreu dentro da empresa, procurando analisar o tema desta pesquisa de forma profunda e detalhada, para que se pudesse elaborar o plano.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Depois de identificada o tipo de pesquisa e as formas para contemplar a pesquisa, faz-se necessário determinar a abordagem da pesquisa e como o problema foi tratado.

A abordagem quantitativa indica números e informações para serem convertidas em números e índices, buscando a objetividade, a validade e a confiabilidade. A qualitativa, não expressa em números, determina os “dados qualitativos, informações expressas nas palavras orais e escritas”, ou informações de “pinturas, em objetos, fotografias, desenhos, filmes” (ZANELLA, 2006, p.63). Busca, portanto, a descrição detalhada e aprofundada do fato para identificar sua realidade.

Roesch (1999) afirma ainda que a abordagem qualitativa foca a realidade, não podendo ser mensurado, como na quantitativa, não havendo regras e padrões, permitindo maior liberdade ao pesquisador a observação e a interpretação das atitudes, aspirações, crenças, do comportamento e das opiniões das pessoas.

Constata-se que este estudo é predominantemente qualitativo, pois se propõe a analisar quais são as ações de marketing e de que forma são aplicadas, analisa o ambiente externo e propõe novas ações.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Entende-se que a correta escolha da técnica é determinante para coletar as informações necessárias e assim possibilitar a resposta do problema de pesquisa. Logo, recomenda-se o planejamento de quais informações são necessárias, onde identificá-las e quais técnicas adotar para coletar os dados e transformá-los em informações.

Mattar (1999) diferencia dados e classifica-os em primários, os quais são dados ainda não coletados do pesquisado, e os secundários, diametralmente, são aqueles dados já coletados, tabulados e ordenados, podendo estar analisados.

Assim, como se conclui que este estudo possui abordagem qualitativa, decidiu-se explanar somente as técnicas de coleta deste método.

A principal fonte de dados primários, obviamente, é do pesquisador, que depende dos seus esforços de conseguir dados junto ao pesquisado, principalmente pela observação e entrevista. Em relação aos dados secundários, tem-se a análise documental.

### 3.4 LIMITAÇÕES

Dentre as limitações encontradas durante a coleta e análise dos dados, destaca-se o receio dos gestores da organização em fornecer algumas informações e indicadores financeiros. *Esse fato restringiu a possibilidade de que fossem feitas algumas análises, e mesmo quando o autor teve acesso e pôde analisar, não obteve permissão para divulgar tais resultados.*

É importante ressaltar também, que existem diversas diferenças entre as duas unidades da organização, portanto nem todas as informações coletadas, em sua grande parte baseadas nos dados da loja matriz, permitem que o leitor faça a generalização para toda a organização em estudo.

ANEXOS

ANEXO I - Organograma do Hippo Supermercados.

