

MARCOS LAMB  
RENATO MACHADO RIBEIRO  
SANDRA MARIELA LAMELA ALZOGARAY  
VANDERLEI PONCIANO

**O DESAFIO: DOBRAR O *MARKET SHARE* DA  
DISTRIBUIDORA CATARINENSE ATÉ 2014**

Caso apresentado como requisito parcial  
para a disciplina Oficina de Cases no  
Curso de Pós-Graduação MBA em  
*Marketing* Estratégico, na Universidade  
do Vale do Itajaí.

Orientador: Prof. Éverton Luis Pelizzaro  
Lorenzi Cancellier

São José  
2010

# O DESAFIO: DOBRAR O *MARKET SHARE* DA DISTRIBUIDORA CATARINENSE ATÉ 2014.<sup>1</sup>

---

## 1. INTRODUÇÃO

Embora o mercado automobilístico brasileiro possa comemorar os recordes em vendas e distribuição de veículos nos últimos anos e, a oportunidade de negócios com acumuladores elétricos (baterias) fique cada vez mais atrativa, a disputa por uma fatia do mercado torna-se cada vez mais competitiva. Com esse cenário, a concorrência pelo melhor preço é um dos caminhos mais comuns praticados pela maioria dos distribuidores como principal estratégia para conquistar o cliente.

A empresa Acumuladores Moura S/A é a principal fornecedora de baterias para veículos no segmento de fabricação e venda de acumuladores de energia na América do Sul e principalmente no Brasil. A Moura incorpora diferenciais relevantes de desempenho que atendem às mais exigentes aplicações automotivas, de logística, no-breaks, energia solar, náutica e telecomunicações. Além disso, é uma empresa que busca utilizar a melhor tecnologia de acumuladores e preserva seus relacionamentos com ofertas de vantagens reais e duradouras.

A Distribuidora Catarinense de Acumuladores Ltda., distribuidora do Grupo Moura, exclusiva para o Estado de Santa Catarina e região sudoeste do Estado do Paraná, excetuando-se a região norte catarinense, alinhada à visão da Moura, pretende e procura meios para se desenvolver e se consolidar entre os cinco maiores distribuidores Moura em todo o Brasil em vendas e rentabilidade.

Para isso, é visto como caminho, aumentar o *market share* da empresa e, concomitante a isso, enaltecer o posicionamento da marca no mercado em que atua, aproveitando as possibilidades de *marketing* a disposição e aquele que é exercido pela Moura na mídia, com conceitos de qualidade no produto, serviço e preço. A Distribuidora Catarinense obteve 15% de participação no mercado em 2009 e pretende dobrar até 2014 esse indicador.

O desafio da Distribuidora, tendo um produto que oferece atributos de qualidade para conquistar a preferência do cliente e preço diferenciado, é desenvolver mecanismos na área de marketing que valorize, justifique o preço do produto e proporcione maior volume em vendas e maior fatia de mercado.

Portanto, o estudo de caso pretende demonstrar e avaliar o *marketing* de relacionamento cultivado pela Distribuidora Catarinense, as estratégias para enaltecer a participação de mercado, as ações de *marketing* em vigor e aquelas que estão ou ainda poderão ser implantadas. Além do mais, identificar como a empresa esta posicionada estrategicamente no ramo de atividade que exerce e, dentro desse enfoque, analisar se a empresa está sendo eficaz com a gestão atual e coerente com o objetivo de crescimento fixado no cenário mercadológico presente.

---

<sup>1</sup> Este caso foi elaborado por Marcos Lamb, Renato Machado Ribeiro, Sandra Mariela Lamela Alzogaray do curso de especialização de Marketing Estratégico e por Vanderlei Ponciano do curso Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), no âmbito da disciplina Oficina de Cases Empresariais ministrado pelos professores: Anete Alberton, Éverton Luís Pellizzaro Lorenzi Cancellier, Sidnei Vieira Marinho, Michael Samir Dalfovo. O grupo autor deste caso de ensino atesta que todas as fontes públicas utilizadas foram devidamente referenciadas e que os indivíduos citados autorizaram a publicação do caso. Este caso foi elaborado para discussão em sala e não tem a pretensão de servir como fonte de dados ou como exemplo de boa ou má gestão empresarial. Os dados numéricos sobre a empresa apresentados nesse caso são fictícios.

## 2. CONTEXTO DO SETOR

Com a chegada da indústria automotiva, no começo do século 20, inicia-se uma nova era para as baterias de chumbo-ácido, com crescimento exponencial, tanto na área de pesquisas como de aplicação. A segunda revolução para este tipo de baterias está acontecendo nesses últimos anos, que devido à crescente demanda por energia, tem-se expandido a utilização de dispositivos de acumulação de energia como baterias em geral e também das baterias de chumbo-ácido. (CHAGAS, 2007).

A sociedade de hoje não tolera mais falhas no fornecimento de energia elétrica que alimentam os sistemas vitais dos diversos ramos de atividade empresarial que movimentam nossa economia. Nesse contexto, a tecnologia para investimento em bancos de baterias estacionárias é imprescindível.

Diante desse cenário as empresas fabricantes de baterias tiveram que se adequar à demanda nos diversos setores de nossa economia e, nos últimos anos obrigatoriamente, foi preciso pensar não apenas em produzir para atender o mercado, mas também na logística reversa para reciclagem desses produtos que são altamente tóxicos e impactantes no meio ambiente.

Para se ter a dimensão do crescimento da demanda por acumuladores elétricos, até 2009 o mercado brasileiro ocupava a quinta posição em vendas e distribuição de veículos segundo dados da FENABRAVE (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores). Em 2003 o Brasil ocupava o 10º lugar, tendo uma evolução de 614.678 veículos para 1.393.893 veículos vendidos, representando uma variação percentual de 227% em um período de seis anos. De acordo com o boletim da FENABRAVE em 2009, os dados do primeiro semestre ainda mostravam quedas de vendas totais de veículos no país, mas depois de muitos anos notamos uma grande diferença no resultado dos segmentos. De fato, automóveis e comerciais leves foram beneficiados pelas medidas fiscais (redução do IPI), enquanto os segmentos de caminhões, ônibus, motos e implementos apresentaram maior impacto pela forte redução na atividade econômica no primeiro semestre. É importante considerar também que as medidas fiscais e queda de juros para incentivar o consumo, foram essenciais para fazer com que as vendas do setor no país fossem uma das que menos caíssem no mundo no primeiro semestre de 2009. Com esse crescimento da frota de veículos percebe-se a evidencia das possibilidades de crescimento e oportunidade para a indústria e distribuidores de acumuladores elétricos nos próximos anos.

Na tabela 01 observa-se os dados do *Ranking* dos países líderes em venda e distribuição de veículos. Apesar da oscilação no cenário econômico e político brasileiro, o mercado de acumuladores elétricos tende a prosperar com uma perspectiva consideravelmente otimista, alinhado com as perspectivas dos economistas para o ano de 2010.

RANKIGN PAÍSES - VENDA E DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS														
País	1º Sem. 2009		1º Sem. 2008		1º Sem. 2007		1º Sem. 2006		1º Sem. 2005		1º Sem. 2004		1º Sem. 2003	
EUA	4.799.351	1º	7.399.841	1º	8.232.250	1º	8.353.014	1º	8.561.879	1º	8.392.602	1º	8.222.548	1º
China	4.309.314	2º	3.466.795	2º	2.965.429	2º	2.031.556	2º	1.376.009	4º	1.246.490	6º	948.825	7º
<b>Brasil</b>	<b>1.393.893</b>	<b>5º</b>	<b>1.338.068</b>	<b>6º</b>	<b>1.027.980</b>	<b>8º</b>	<b>816.529</b>	<b>9º</b>	<b>1.127.743</b>	<b>10º</b>	<b>675.866</b>	<b>10º</b>	<b>614.678</b>	<b>10º</b>
França	1.323.669	6º	1.128.896	9º	1.080.608	7º	1.109.242	7º	1.127.743	7º	1.067.807	7º	1.069.160	6º

Tabela 1: Ranking países – venda e distribuição de veículos

Fonte: JATO do Brasil Informações Automotivas Ltda.

Corroborando com a análise, segundo Mirian Gasparin, comentarista econômica da Agência Sebrae de Notícias, em 14 de janeiro de 2010 diz que diferente do cenário de um ano atrás, quando as projeções apontavam para uma retração econômica, 2010 começa com a expectativa de ser um período bastante promissor. Além do ano eleitoral e de Copa do Mundo, eventos que vão impulsionar a economia, 2010 traz um novo cenário para o Brasil, cujo crescimento deve situar-se entre 5% e 6%, acima da média de 3% projetada pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) para o Produto Interno Bruto (PIB) mundial. Há também a expectativa de recuperação das principais economias mundiais. O quadro favorável da economia deve ser aproveitado pelas empresas, independente do ramo ou porte.

Com atenção aguçada para o ambiente externo, possivelmente a Distribuidora Catarinense, que teve um crescimento consistente diante da crise em 2009, certamente irá aproveitar esse cenário favorável para repetir o desempenho em 2010 maximizando o *market share* e rentabilidade.

A recuperação da crise financeira de proporções globais foi mais rápida do que se imaginava para os brasileiros, destaca o diretor do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças do Paraná (IBEF/PR), Nelson Oliveira. Desta forma, todo o planejamento e estratégias a serem tomados pelas empresas a partir de agora devem contemplar uma dose de cuidado. “O cenário é positivo. Está havendo melhor distribuição de renda, o que resultará em maior demanda de produtos e serviços das classes C, D e E. Esse é um bom caminho para os empresários analisarem”, afirma.

Corroborando com a citação anterior, para se ter cuidado e cautela, toda empresa estruturada adequadamente e que pretende crescer, precisa conhecer seus clientes e ter um arcabouço de informações sobre o consumidor relacionado ao mercado concorrente. Dessa maneira, é possível elaborar análises para desenvolver ações que possam objetivar os resultados almejados. Assim, na próxima seção é apresentado o perfil da Distribuidora Catarinense e a sua relação com a Moura S/A.

### **3. A ACUMULADORES MOURAS S/A E A DISTRIBUIDORA CATARINENSE DE ACUMULADORES LTDA.**

Fundada em 1957 a Acumuladores Moura possui cinco plantas industriais e 62 centros de distribuição comercial no Brasil, Argentina, Porto Rico e Inglaterra, além de distribuidores independentes que atendem toda a região do Mercosul e parte do continente europeu. (MOURA, 2010).

Está no mercado a mais de 50 anos, e durante este tempo de vida da empresa, foi pioneira em várias inovações na fabricação de acumuladores de energia investindo em pesquisa e desenvolvimento.

A empresa, no Brasil, possui duas plantas, sendo uma na cidade de Belo Jardim/PE e outra na cidade de Itapetininga/SP.

As duas fábricas produzem atualmente em torno de sete milhões de baterias por ano e é marca líder de mercado sendo a mais vendida na América do Sul. É também a bateria de maior representatividade dentre as montadoras brasileiras. 70% em média dos veículos que saem das montadoras têm a bateria fabricada pela Moura como peça original. A empresa também tem reciclagem própria de chumbo e plástico por meio da logística reversa e industrialização de sucatas de baterias coletadas através da RDM (Rede de Distribuidores Moura). A empresa ainda tem transportadora que trabalha exclusivamente com atuação nacional.

Possui produtos reconhecidos no mercado devido à segurança, confiabilidade, durabilidade, qualidade e tecnologia que apresentam. Destaca-se dentre eles: a Bateria Moura Inteligente (MI), que tem uma vida útil superior em até 50% à das baterias automotivas convencionais segundo pesquisas realizadas pela empresa. Ainda na linha de comercialização de acumuladores, a empresa tem como opção produtos de segunda linha. Dentre estes produtos estão: a Zettan(ZT) e Zetta Universal (ZT), que com *design* moderno foram desenvolvidas com alta tecnologia para também ter longa durabilidade e ser livre de manutenção. Além da bateria náutica, para atender um mercado específico.

Desde 2008 a Moura tem planejado intensificar seu crescimento, aumentando a produção da fábrica na cidade de Belo Jardim em Pernambuco para mais de sete milhões de baterias por ano até 2014.

A Moura estabelece foco no seu cliente, por isso o constante aprimoramento de seus produtos e serviços. A principal prova desta prioridade esta pautada na sua estrutura de distribuidores e assistência técnica, formada por 62 unidades distribuidoras. E a Distribuidora Catarinense de Acumuladores Ltda. faz parte dessa rede.

Inicialmente, a Distribuidora Catarinense foi filial de outra unidade da Moura localizada na cidade de Curitiba. Entretanto, com a estratégia de prospectar um número maior de clientes e atendê-los de uma maneira mais eficiente, a partir de 01 de outubro de 1998 nasce no Estado de Santa Catarina a Distribuidora Catarinense de Acumuladores Ltda.

A matriz da Distribuidora Catarinense está localizada em Florianópolis na região continental do município, no bairro Capoeiras. Possui ainda duas Filiais, sendo: uma na cidade de Chapecó e outra estabelecida recentemente na cidade de Criciúma.

A Distribuidora Catarinense está alinhada à política de atendimento ao cliente determinados pelo seu fornecedor. A visão da Distribuidora Catarinense, alinhada a visão da Moura é estar entre os cinco maiores distribuidores Moura em todo o Brasil, em vendas e rentabilidade. Já a missão é gerar valor para os acionistas através da comercialização de baterias Moura, com ética de mercado, profissionalismo e excelência no serviço prestado ao revendedor. E os valores que a Distribuidora Catarinense preza são os mesmos que a Moura estabelece: qualidade, respeito e foco no cliente e consumidor, persistência, crença e foco nas pessoas, liderança pelo exemplo e espírito de equipe.

O negócio da RDM consiste na venda e distribuição de baterias produzidas por Acumuladores Moura S/A no mercado atacadista para reposição de autopeças em Santa Catarina e região sudoeste do Paraná. O principal produto oferecido é a bateria automotiva. Porém, como negócio complementar comercializa também baterias náuticas, estacionárias, tracionarias e equipamento diagnosticador de baterias. Além disso, é comercializada a sucata de baterias de chumbo-ácido para destinar a reciclagem, enviando à fábrica periodicamente. Essa política de captação de sucata vai ao encontro da: Certificação ISO 14001 para processos sustentáveis de fabricação de baterias, a Lei federal Nº 6.938, de 31 de agosto de 1981 e pelo Decreto Nº 99.274, de 6 de junho de 1990, que determina a responsabilidade de reciclar baterias. Além do mais, a logística reversa é uma rotina padrão estabelecida pelo Grupo Moura que permeia todas as distribuidoras da RDM e proporciona à empresa por meio de um processo de reciclagem, 80% do chumbo necessário para atender a sua necessidade básica de matéria prima. É importante ressaltar que a

Moura é a empresa que tem o melhor preço para comercialização e negociação de sucata do mercado.

A gestão de estoques nas três unidades da Distribuidora Catarinense necessita ser precisa e constantemente controlada para que a possibilidade de ruptura em alguns modelos de baterias em estoque seja reduzida. Para tanto, o *lead time* para que o produto chegue à Distribuidora Catarinense, a partir do momento em que os pedidos foram feitos à fábrica e encaminhados à produção é de aproximadamente 20 dias. Este é um exercício de monitoração freqüente por ser um fator de grande influência no mercado de reposição. Essa questão, relacionada à localização das fábricas abastecedoras dos distribuidores concorrentes, favorece quem está mais próximo do mercado em que distribui. Alguns destes distribuidores possuem fábrica ou fornecedor dentro do próprio Estado de Santa Catarina, Paraná e São Paulo.

A assistência técnica por sua vez estabelece um fator na estrutura organizacional que influencia diretamente sobre as vendas, porque atualmente o cliente está cada vez mais exigente com a segurança, confiabilidade, qualidade no produto e atendimento rápido. Sendo assim, a Distribuidora Catarinense oferece garantia nacional do produto com um processo de atenção rápida, emprestando outra bateria para que o cliente utilize em seu veículo e o acumulador elétrico com defeito fique o tempo necessário na assistência para diagnóstico e laudo registrado do problema.

A Distribuidora Catarinense por meio do SMG (Sistema Moura de Gestão), tem estruturado a disposição uma *extranet* que compreende, norteia e integra todas as atividades da organização com a vantagem de promover um *benchmarking* dos procedimentos, medidas, metas, planos de ações, entre outros, que abarcam toda a metodologia e registros de resultados, financeiros, *marketing*, volume de vendas, logística, faturamento. A *extranet* é de fato para a RDM um agrupamento de resultados e práticas de várias empresas do Grupo Moura registrados com a vantagem de uma unidade ter a possibilidade de aprender com a outra, aproveitando as experiências de cada gestão.

Somado a essa estrutura montada por meio da *Extranet*, a Distribuidora Catarinense também dispõe, por fazer parte do Grupo Moura, de um ERP (Sistema Integrado de Gestão) que dá respaldo para todas as operações de compras, logística, faturamento, vendas e gerenciamento financeiro da política comercial.

Outro programa também utilizado pela RDM é o chamado PVM (Programa de Vendas Moura). Essa ferramenta que está voltada para a gestão de vendas, permite que seja feito o planejamento de vendas para cada cliente, estabelecer o roteiro de visitas e determinar a freqüência de visita no revendedor. Além disso, é possível ainda segmentar a carteira de clientes com variadas informações das ações da Catarinense e da concorrência.

A Distribuição do produto na cadeia logística se dá da seguinte maneira: para a fábrica da cidade de Belo Jardim, mensalmente é enviado à programação de compras da Distribuidora Catarinense, pois a fábrica na cidade de Itapetininga tem programado reservar sua atenção e produção ao atendimento das montadoras de veículos. Cada pedido de baterias novas enviado por ERP à fábrica é planejado para carregamentos de veículos com capacidade para 14, 27, 30 e 38 toneladas. Os pedidos para a filial de Chapecó geralmente são definidos individualmente, para a entrega ser feita diretamente à unidade do oeste catarinense. Entretanto, para a matriz e a filial de Criciúma, por serem cidades próximas e estarem no mesmo roteiro de entregas, existe a facilidade de consolidar cargas em um caminhão ou

carreta, visto que os pedidos daquela filial ainda não atendem o volume de carga mínimo para cobrir os custos de transporte. A matriz por ter um volume vendas e estoque maior que as filiais também têm pedidos de reposição de produto exclusivamente planejados e montados para entregar apenas em Florianópolis. O tempo total de atendimento desses pedidos desde que é planejado até o recebimento nas unidades distribuidoras da empresa é de aproximadamente 20 dias. Alguns pedidos o atendimento ocorre diretamente da fábrica de Itapetininga aos clientes da Distribuidora Catarinense. É o caso do *Wal-Mart* (grande de rede de supermercados) e a Equisul (empresa de tecnologia em telecomunicações). Da fábrica de Itapetininga, a distribuidora Catarinense recebe geralmente os pedidos atendidos de baterias náuticas e baterias estacionárias.

A organização segmenta o atendimento de entregas, satisfazendo uma parcela com frota própria, sendo um Ford cargo e um Fiat Strada. Esses veículos são pertencentes à frota de veículos para atendimento dos clientes da Matriz. Algumas situações esporádicas o Ford cargo atende a demanda da Filial de Criciúma devido à proximidade de algumas cidades dessa unidade à sede da Matriz. Entretanto, em alguns roteiros e situações específicas a logística de distribuição é terceirizada.

A empresa renovou a frota com veículos modelo Fiat Strada recentemente para os vendedores e, todos trabalham com veículos tipo picape. Assim a logística de entrega de baterias novas, captação de sucatas e coleta de baterias para a assistência técnica ficam otimizadas e com maior eficiência, principalmente nas filiais que não tem veículos destinados somente à logística de entregas de produtos. Assim, a resposta à expectativa dos clientes é mais rápida e isso proporciona também um ganho nas negociações de vendas e logística.

Para acompanhar o crescimento do grupo, o *market share* da Distribuidora Catarinense cresce e a Gerencia estabelece em sua gestão mecanismos que desenvolve um conjunto de ações para enaltecer o posicionamento da marca no mercado, aproveitando o *marketing* exercido pela Moura. Em 2009 a Distribuidora Catarinense detinha 15% de participação no mercado, projetando 17% para 2010 e, pretende dobrar até 2014 esse indicador. Segundo a última pesquisa feita pela Moura, o potencial no mercado do qual a Distribuidora Catarinense faz parte é de 345.856 baterias por ano.

O gráfico 01 demonstra a evolução do *market share* da empresa e percebe-se que a Distribuidora Catarinense nos últimos seis anos ganhou 5% em participação de mercado, com uma média de praticamente 1% ao ano. Para alcançar seu objetivo estabelecido a partir de 2009, dobrar o *market share* conquistado até 2009, a empresa precisará crescer pelo menos em 3% na participação de mercado ao ano, até 2014.

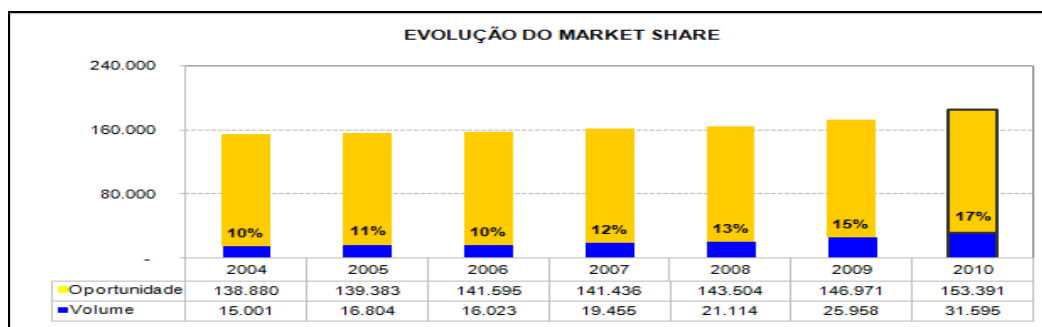


Gráfico 1: Evolução do *Market Share* da Distribuidora Catarinense

Fonte: Dados primários (2010)

O gráfico 02 com mais detalhes, apresentado a participação de mercado por área de vendas de cada vendedor e unidade correspondente. Além disso, é apresentado no gráfico 3 o potencial de vendas de cada área e fatia desse mercado conquistada.

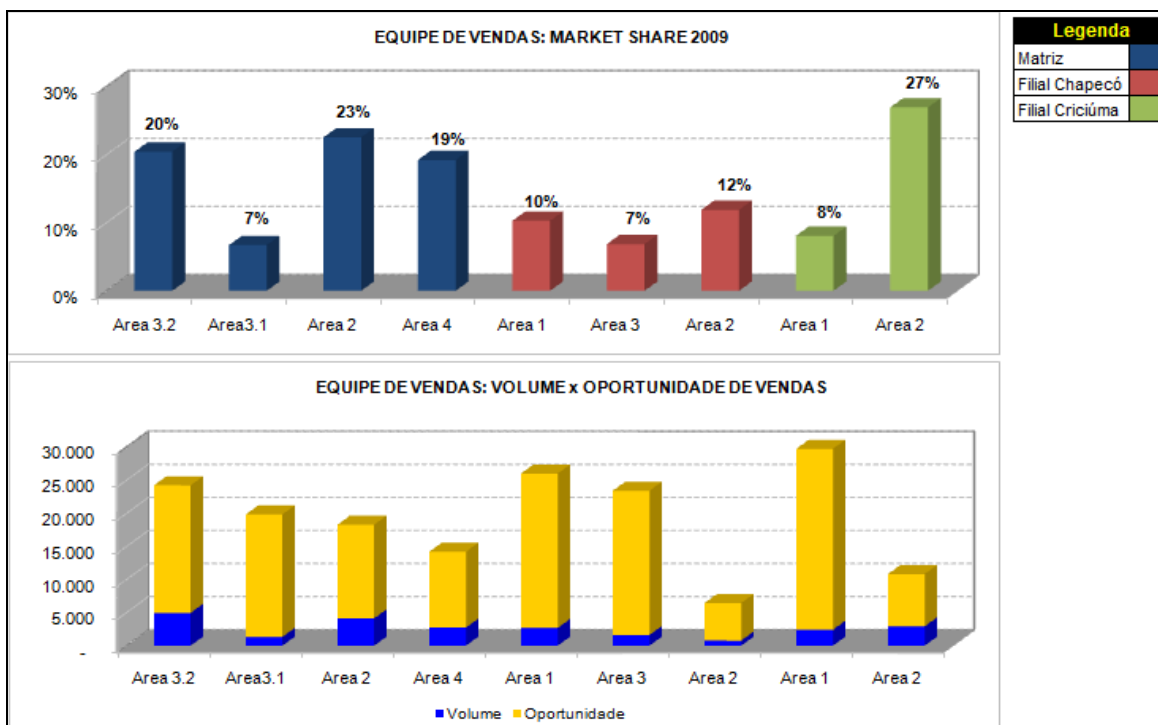


Gráfico 2: Evolução do *Market Share* da Distribuidora Catarinense por unidade de vendas e vendedor  
 Gráfico 3: (Volume de vendas x Oportunidade de vendas) por vendedor  
 Fonte: Dados primários (2010)

O foco da Distribuidora Catarinense está pautado na venda da bateria MI, primeira linha de produtos da Moura. Todavia a venda de Zetta e Zetta Universal são opções de segunda linha com menor custo industrial para trabalhar propostas diferenciadas e competir com as várias marcas que trabalham com produtos de preço menores.

Arelado à venda do produto é compreendida a captação de sucata, que os vendedores negociam como pagamento total ou parcial na negociação de vendas do produto novo. Dessa maneira, é dado o destino correto à bateria inutilizável retornando à fábrica para reciclagem.

De maneira holística tendo em vista todas as operações da organização, os objetivos estratégicos da Distribuidora Catarinense são: gerar fluxo de caixa positivo, aumentar o *market share*, manter o ROI (retorno sobre o investimento) acima de 40% ao ano e fortalecer a marca Moura.

A figura 1 a seguir, apresenta as divisões de cada unidade da Catarinense.



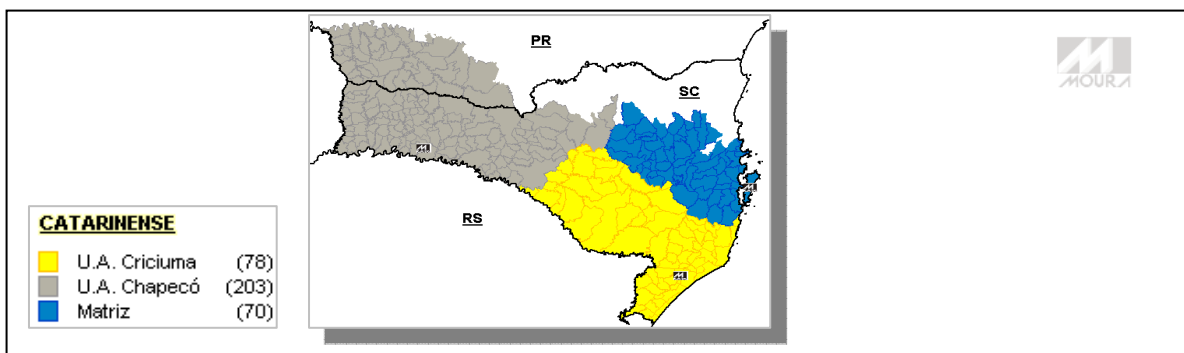


Figura 1: Abrangência comercial da Distribuidora Catarinense e divisão em Matriz e Filiais  
 Fonte: Dados primários (2010)

A Figura 2, na seqüência, apresenta a divisão geográfica de atuação de cada Vendedor.

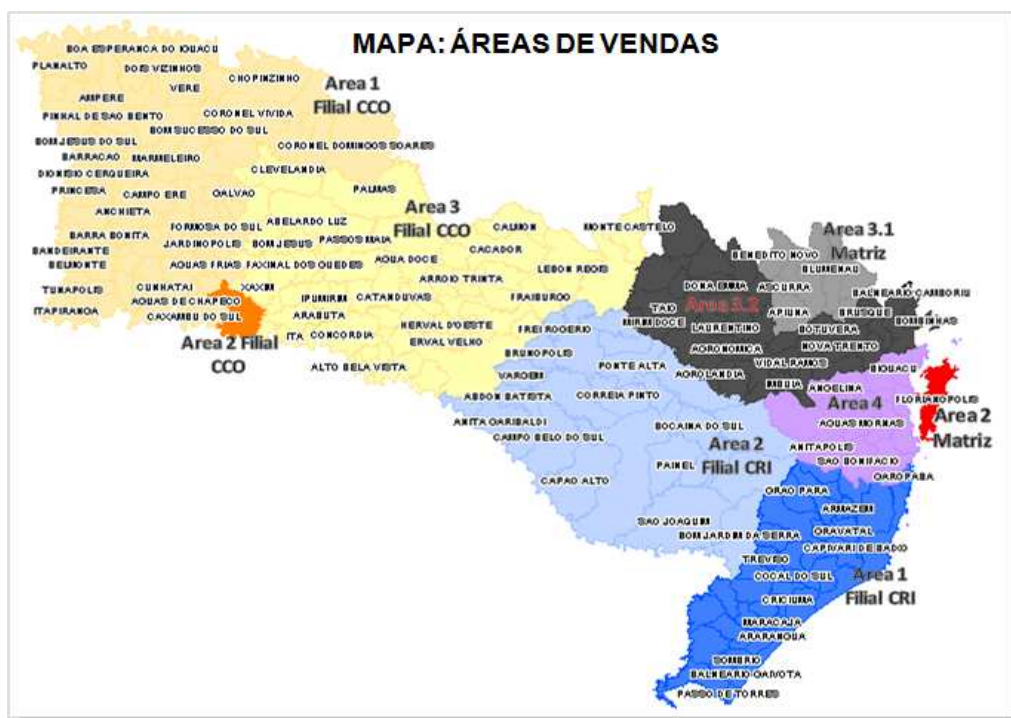


Figura 2: Divisão de áreas de atuação de cada vendedor  
 Fonte: Dados primários (2010)

Atualmente a estrutura organizacional da empresa está configurada da seguinte maneira:

A Matriz tem o organograma funcional estruturado por: um sócio gerente, um supervisor de vendas, uma equipe de vendas com três vendedores externos e um vendedor interno que acumula a função de faturista, uma estagiária de apoio ao faturamento, uma pessoa responsável pelo apoio às vendas, desenvolvimento de *marketing*, logística de compras e de sucata e facilitador de apoio à metodologia de trabalho do Sistema Moura de Gestão. Ainda tem um Chefe de logística, um estoquista, dois motoristas, um assistente técnico de garantia, cinco pessoas responsáveis pela gestão do setor financeiro e dois estagiários.

A Filial de Chapecó está estruturada por: uma gestora que acumula a função de vendedora externa, um estoquista e motorista de entregas, outros dois vendedores externos e uma assistente administrativa.

A Filial de Criciúma tem: um Gestor que também acumula a função vendedor externo, um estoquista e motorista de entregas e outro vendedor externo.

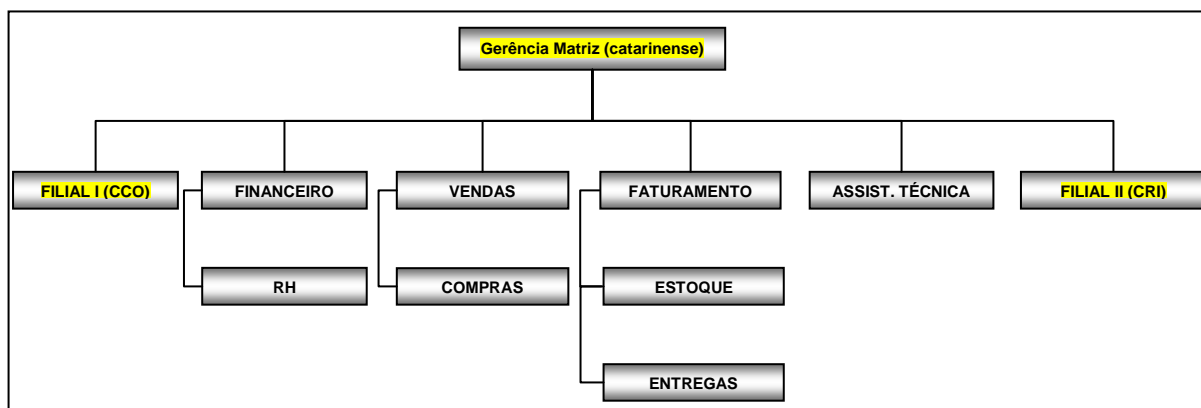


Figura 3: Organograma da empresa Distribuidora Catarinense de Acumuladores Ltda.  
Fonte: Dados primários (2010).

Na próxima seção será explanado a respeito do produto que a Distribuidora Catarinense comercializa.

#### 4. O PRODUTO

O produto que a Moura fabrica e a Distribuidora Catarinense tem a disposição para comercializar, diferencia-se além dos atributos técnicos que a qualificam, também pelo seu *design* e embalagem que geram destaque e atraem a atenção do consumidor no revendedor varejista. Ainda pode ser destacada a presença da marca Moura há mais de 50 anos no mercado.

Hodiernamente a fabricante Moura trabalha com um portfólio de produtos bastante diversificado com atuação nos segmentos de baterias automotivas, estacionárias, náuticas e tracionárias. No tocante às baterias automotivas, é despendida maior atenção de *marketing* para a linha MI, Moura Prata (MP) e Moura Log Diesel (MD), que são consideradas *Premium* dentro do segmento.

Visto sobre outro ângulo, com o propósito de ampliar o *market share* e agir sobre os consumidores que procuram preço menor e produto com garantia de qualidade, a Moura lançou em 2004 a bateria Zetta, com um custo menor que a Moura, porém mantendo a mesma tecnologia e qualidade, garantindo dessa maneira sua atuação nos mercados de primeira e segunda linha. Ainda em 2009 a Moura lançou a Zetta universal, bateria com um custo semelhante à Zetta para garantir maior participação no mercado de segunda linha.

Seguindo, a linha de baterias náuticas tem a bateria Moura Boat (MB), sendo o Grupo Moura a primeira empresa a lançar uma bateria desenvolvida exclusivamente para esse segmento no Brasil. A Distribuidora Catarinense é atualmente o distribuidor da RDM que mais vende essa linha de produto aproveitando o potencial de Santa Catarina. É um dos produtos comercializados com maior margem de contribuição por bateria dentre a linha de acumuladores oferecidos.

Outro produto que a Distribuidora Catarinense também comercializa é bateria estacionária que tem sua aplicação na área de telecomunicações, *nobreaks*, iluminação de emergência e sinalização, subestações elétricas, entre outras. Esse produto, como diferencial sobre as demais baterias comercializadas, tem dois anos de garantia e utilizam uma tecnologia completamente nova para solucionar os problemas associados à utilização de baterias reguladas a válvula (VRLA) em altas temperaturas, como também para as decorrentes da instalação de baterias ventiladas no mesmo ambiente de equipamentos eletrônicos.

Esses são os produtos que a Moura fábrica e a Distribuidora Catarinense comercializa para conquistar a liderança de mercado no segmento de acumuladores elétricos. É apresentado a seguir no gráfico 4 o percentual representativo de cada família em relação ao volume total nos últimos doze meses.

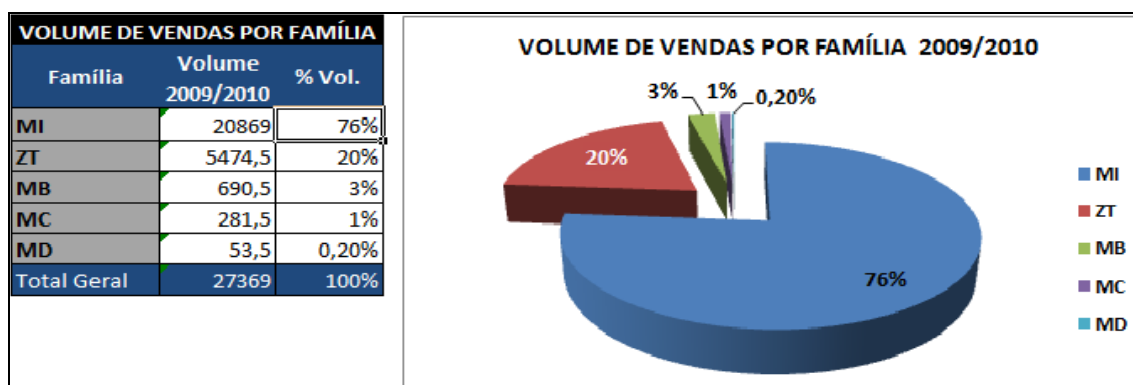


Gráfico 4: (Volume de vendas por família 2009/2010)  
Fonte: Dados primários (2010)

Na próxima seção é apresentada as características, interação e gestão exercida pela Distribuidora Catarinense com sua carteira de clientes

## 5. OS CLIENTES: REVENDADORES VAREJISTAS E OS CONSUMIDORES CORPORATIVOS

A carteira de clientes da Distribuidora Catarinense tem uma segmentação diversificada o que exige da empresa ações diferenciadas para vender o produto, todavia mantendo um padrão na política comercial de vendas. Devido à diferença sócio-cultural e econômica dos revendedores nas várias regiões onde estão estabelecidos, as diferentes marcas tentando ganhar mercado, preços e qualidade distintas de cada fornecedor, enfim diante dessa conjuntura apresentada, a Distribuidora Catarinense precisa estudar e planejar estrategicamente o mercado e assim ter condições de romper esses entraves para manter a carteira atual e ampliá-la com a prospecção de novos clientes. A Distribuidora Catarinense tem informações de sistemas elaboradas que apresentam o perfil dos clientes relacionados a histórico e volume de compras, entre outras informações na interação do cliente com a empresa. O que a Catarinense ainda não tem atualizado, mas existe uma estrutura viabilizada para isso, diz respeito ao mapeamento da concorrência, que está sendo trabalhado com os vendedores para coletar em todo ponto de venda revendedor varejista ativo, a quantidade de baterias da concorrência a disposição para comercialização.

A Distribuidora Catarinense, além de ter incluso em sua base de dados os revendedores varejistas, retém também os consumidores corporativos com consumo

final do produto e aqueles que são chamados de grandes redes, como supermercados, lojas de departamento, entre outros.

Esse último segmento, que é denominado grandes redes, considera-se um mercado promissor na venda de acumuladores elétricos onde a Distribuidora Catarinense tem atuado desde 2008 com êxito e exclusividade. É um mercado que cresce e se consolida a cada ano com grandes negócios e alavancagem no volume, lucro e rentabilidade. É também um mercado bastante exigente, pois o poder de compra e a capilaridade geográfica dessas grandes redes é uma vantagem competitiva frente aos revendedores varejistas que competem com apenas uma ou poucas lojas. Nesse contexto, a Distribuidora Catarinense precisa prestar um serviço de excelência em vendas, logística e *merchandising* para manter a exclusividade como fornecedor. De modo geral, os clientes como ponto de venda, quase sempre colocam como condição para a aquisição do produto: ter um preço competitivo, uma ação de *marketing* que destaque não somente o produto, mas também o ponto de venda. Além disso, as diferentes formas de pagamento permitem que seja efetivada a quitação de títulos por meio de: cheque, boleto bancário ou mesmo por meio de sucata. Essa última alternativa citada significa a possibilidade do pagamento dos títulos serem quitados por meio da quantidade de sucatas de baterias negociadas comparado ao pagamento à vista.

Observa-se na tabela 2 a seguir, que a Distribuidora Catarinense apesar de ter uma carteira de clientes com segmentação diversificada, apresenta um resultado melhor no volume de vendas firmado em seis principais especializações: casa de baterias, supermercados/hipermercados (grandes redes), autopeças, auto-elétricas, auto mecânicas e revenda de pneus.

SEGMENTAÇÃO CATARINENSE x VOLUME DE VENDAS - 2009										
Especialização	Unidade	Filial CCO		Filial CRI		Matriz		TOTAL		Média vendas/clientes
		Clientes	Qt.Vendida	Clientes	Qt.Vendida	Clientes	Qt.Vendida	Clientes	Qt.Vendida	
Casa de baterias		12	1590	22	1165	23	7958	56	10713	97
Supermercados/Hipermercado (grandes redes)		2	504	14	397	10	3391	26	4292	84
Auto Peças		10	310	11	498	18	1321	39	2129	27
Auto-elétricas		19	1124	11	874	28	1125	58	3122	27
Revenda de Pneus		1	18	4	257	4	73	8	347	22
Centros Automotivos		3	135	4	92	7	288	13	514	20
Auto-Mecânicas		17	536	12	695	40	1375	68	2606	19
Concessionárias		18	529	12	338	20	577	50	1443	15
Casa de Som		1	37	4	146	5	59	9	241	13
Transportadoras e Frotistas		9	97	6	185	22	420	36	701	10
Postos de Combustível		3	51	4	71	8	119	14	240	9
Cliente corporativos		22	197	13	144	124	2444	159	2784	9
<b>Total geral</b>		<b>114</b>	<b>4882</b>	<b>100</b>	<b>4474</b>	<b>297,5</b>	<b>16775</b>	<b>511</b>	<b>26131</b>	<b>26</b>

Tabela 2: Classificação de cada especialização por volume média vendas

Fonte: Dados primários 2010.

Essas principais especializações acumuladas representam 79% do volume de vendas da Distribuidora Catarinense em 2009. Essa configuração não é diferente para os anos anteriores e também não destoa em 2010. Além disso, pode ser percebido também que apesar da Distribuidora Catarinense ter maiores resultados em volume de vendas no segmento casa de baterias, um segmento importante e que também vem apresentando resultados cada vez mais animadores é o de supermercados/Hipermercado (grandes redes). Os supermercados, hipermercados, lojas de departamentos, entre outros, são as grandes redes varejistas que tem a Distribuidora Catarinense como fornecedora exclusiva neste segmento. Geralmente, o foco maior para as grandes redes é a venda da 1ª linha Moura, vendida em grandes quantidades geralmente em períodos de dois a três meses.

No que diz respeito as casas de baterias e auto-elétricas, esses são especializações em que os distribuidores mais atuam pela possibilidade de venda e giro do produto ocorrer rapidamente, pois o negócio está diretamente ligado a aquisição de baterias automotivas. O grande desafio nesses clientes é o trabalho diferenciado com serviço logístico e de *marketing* para conquistar a preferência do cliente que é facilmente seduzido por preço baixo. Para conseguir atuar com eficácia satisfazendo todas as preferências, a Moura trabalha nesses segmentos com foco na primeira linha. Embora, em alguns clientes trabalhe também com as duas linhas no ponto de venda para não dar espaço para a concorrência.

Os segmentos de auto-mecânicas e auto-peças são nichos de mercado em que o volume de vendas geralmente é menor, mas também oferece uma boa oportunidade para aumentar o volume de vendas, pois as características nesses segmentos se assemelham às casas de baterias e auto-elétricas.

Entretanto, percebe na tabela 2, anteriormente mostrada, que 16 segmentos com 28%, apesar de ter menor expressividade no volume, podem ser melhores explorados, visto o crescimento em alguns setores como a indústria náutica, logística de transportes, tecnologia da informação, entre outras.

A Distribuidora Catarinense por meio de fontes de pesquisa e tecnologia da informação que agrega em sua gestão, procura conhecer e estudar em detalhes as características da carteira de clientes que possui, pois sabe que esse é um dos caminhos para alcançar seus objetivos. A seguir é apresentado na Figura 4, o mapa que foi desenvolvido por meio de uma pesquisa de potencial de mercado de cada município:

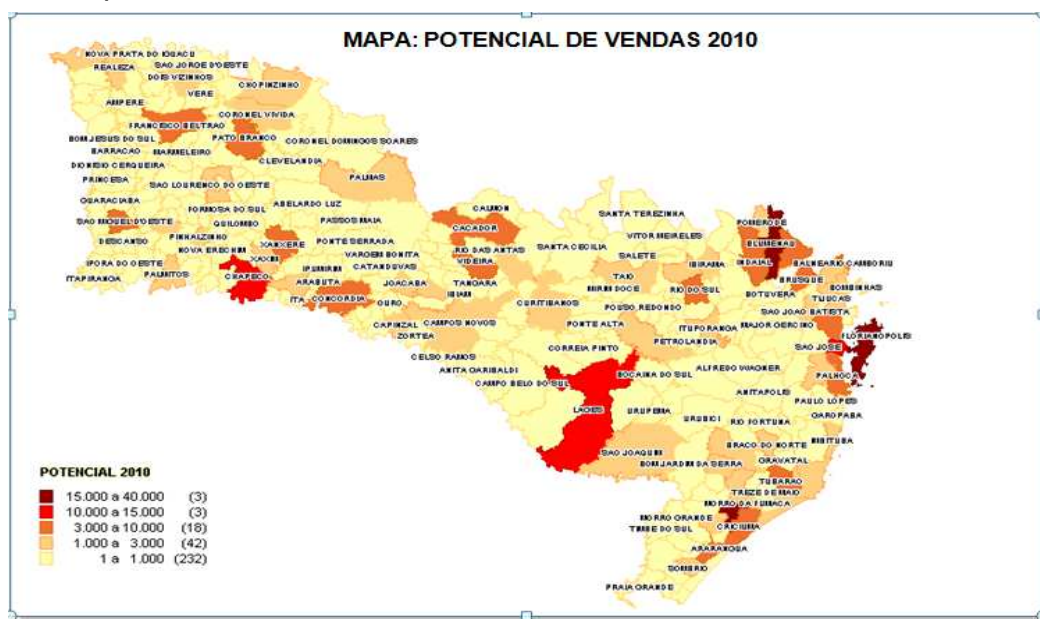


Figura 4: Mapa de potencial de mercado  
Fonte: Dados primários (2010)

Na próxima seção é apresentado o perfil dos concorrentes da Distribuidora Catarinense frente aos seus principais competidores comerciais.

## 6. A DISTRIBUIDORA CATARINENSE FRENTE A SEUS CONCORRENTES

Atualmente a Distribuidora Catarinense ocupa na região em que atua a segunda posição em participação de mercado, apesar de seu fornecedor, Acumuladores Moura S/A, ser líder de mercado no contexto brasileiro.



A Região do Vale do Rio Itajaí é hoje o segundo maior potencial de vendas do Estado de Santa Catarina e a maior oportunidade de crescimento da Distribuidora Catarinense segundo as últimas pesquisas realizadas.

Os principais concorrentes da Distribuidora Catarinense são: a Distribuidora de Baterias Rumo-bat, localizada na cidade de Itajaí/SC, representante comercial da Acumuladores Ajax Ltda., Baterias Pioneiro Industrial Ltda., com fábrica na cidade de Treze Tílias/SC, e Baterias Júpiter Ltda., localizada na cidade de Cianorte, norte do estado do Paraná.

A Baterias Pioneiro Industrial Ltda., empresa Catarinense fabricante de baterias automotivas, estacionárias, náuticas e tracionárias é recente nesse ramo de atividade e começou sua atuação no mercado Catarinense em 1989 com fábrica na cidade de Treze Tílias - SC. A fábrica por estar sediada no estado de Santa Catarina tem forte atuação nesse mercado de reposição, pois sua localização favorece a agilidade na logística de entregas e vendas do produto. Esse diferencial é uma ameaça para a Distribuidora Catarinense tendo em vista que, muitos revendedores varejistas não têm gestão de estoques e mantêm uma quantidade pequena de baterias no estabelecimento. Nesse caso, essa característica favorece a logística da Baterias Pioneiro que tem fábrica dentro do Estado de Santa Catarina, onde atua com maior eficácia. Além disso, por ser considerada no mercado uma bateria de segunda linha tem preço diferenciado o que exige da Catarinense um esforço logístico e de *marketing* maior para ter a hegemonia de seus produtos de primeira e segunda linha nos pontos de venda. Esta empresa, apesar de ter entrado no mercado recentemente, já tem seus produtos comercializados nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Bahia e Mato Grosso. Apesar da marca Pioneiro ter o *market share* um pouco maior que a marca Moura no estado catarinense, sua atuação em termos de ações em *marketing* é observado que há um investimento menor comparada a gestão exercida pela Distribuidora Catarinense.

O desafio da Distribuidora Catarinense frente ao produto da fabricante Pioneiro é trabalhar a logística de baterias novas e a logística reversa em nível de excelência sincronizado com a estrutura da Moura para atendimento da RDM. Nesse caminho, a Distribuidora Catarinense, estabelecendo um atendimento ao cliente, com o produto certo, no momento certo e com a quantidade e qualidade pretendida, poderá encantar e conquistar a preferência do cliente com um nível de serviço adequado e alinhado com as ações de *marketing*.

Acumuladores Ajax Ltda., também é uma concorrente da Distribuidora Catarinense que merece atenção. É uma empresa fabricante de baterias que nasceu em 1958, localizada na cidade de Bauru-SP. Sua capacidade produtiva é de aproximadamente 3,5 milhões de baterias por ano. A Ajax trabalha com uma linha de acumuladores elétricos para o segmento de baterias automotivas, estacionárias e de motocicletas. Não diferente dos demais fabricantes de baterias, a Ajax incentiva e também recolhe por meio da logística reversa as sucatas para reciclagem.

Um dos diferenciais das baterias fabricadas pela Moura em relação a Pioneiro e a Ajax se refere ao fato de que a linha de baterias automotivas produzidas pela Moura é peça original de aproximadamente 70% dos veículos novos produzidos no Brasil. Além disso, todas as baterias são seladas e, por conseguinte livres de manutenção.

Outro concorrente da Distribuidora Catarinense merecedor de atenção é a Baterias Júpiter Ltda., com 20 anos de atuação no mercado de reposição de baterias. É uma empresa que também se preocupa com o meio ambiente e segue

as normas exigidas pelo Instituto Ambiental do Paraná - IAP, órgão responsável pela fiscalização ambiental. A Júpiter possui unidades representantes nas cidades de: Caçador, Blumenau, Criciúma, Itajaí, Pinhalzinho, Santo Amaro da Imperatriz e em São José no estado de Santa Catarina. A Baterias Júpiter Ltda. possui uma linha de produtos variados, associando um conceito a cada produto como: *Power Sound*: aplicada em veículos com som automotivo pesado; *Eco-power*: um produto considerado ecologicamente correto; a bateria convencional (bateria econômica) *Free*: energia superior e maior vida útil. No mercado de reposição as baterias do fabricante Júpiter são consideradas produtos de segunda linha e por isso conseguem trabalhar com um preço menor no mercado.

Atualmente a Pioneiro é líder no mercado em que a Catarinense atua com 25% de “*market share*”. Em seguida a Catarinense assume a segunda posição com 22%. Logo após, apresenta-se a Rumo-bat (representante da Ajax) com 20% de participação de mercado. Outras marcas de baterias também atuam no mercado Catarinense com menor expressividade dividindo 33% de participação.

No gráfico 05 a seguir, é apresentado a participação de mercado em Santa Catarina da Distribuidora Catarinense e seus concorrentes:

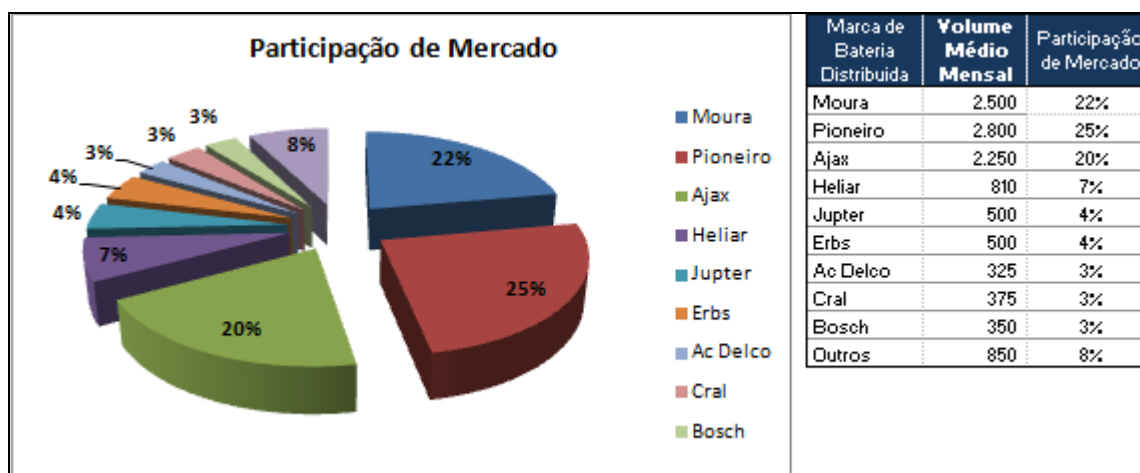


Gráfico 5: Participação de mercado dos principais Distribuidores e fabricantes de baterias em SC. Dados primários (2010)

Uma característica comum nos revendedores varejistas é a representação comercial de duas ou três marcas diferentes. Em outros casos esse número ainda pode torna-se maior. Essa condição abre espaço para que o revendedor, que oferecer as melhores vantagens para o cliente, estabeleça preferência e em algumas situações exclusividade na comercialização do produto. É com esse requisito que a Catarinense conta para ganhar mercado, pois o arcabouço de opções de tecnologia da informação e *marketing*, proporcionam à Catarinense atuar com uma gestão mais consistente para vencer a concorrência.

Convivendo com esse cenário concorrente, a Moura hoje é considerada no mercado da América do sul e brasileiro líder no segmento de acumuladores elétricos. Esse fator é essencial para que a Distribuidora Catarinense possa aproveitar e expor o produto que comercializa com menor dificuldade no ponto de venda. Entretanto, esse aspecto visto isoladamente não é garantia de venda do produto. Para tanto, visualizando o cenário existente, a empresa tem desenvolvido ações *marketing* junto aos pontos de venda com: materiais de *merchandisign* (expositores, faixa, banners, móveis, catálogos de aplicação, pintura padronizada de lojas, treinamentos sobre como vender produto), programa fidelidade, campanhas

temáticas, entre outras ações que objetivam dar visibilidade do produto Moura e apresentar ao cliente todas as vantagens que a aquisição de uma bateria oferecida pela Distribuidora Catarinense pode proporcionar.

Contemplando de maneira sistêmica todas essas informações internas e externas ao mercado, a Distribuidora Catarinense dispõe através de seu fornecedor de um robusto sistema de informação que oferece condições para variadas possibilidades de análise necessárias a gestão empresarial da Catarinense.

Portanto, a Distribuidora Catarinense segue com o desafio dobrar o *market share* aproveitando a estrutura que tem a disposição atualmente para alcançar seus objetivos.

## 7. QUESTÕES DO GRUPO

- 1 - Quais ações de marketing a empresa pode melhorar e implantar para obter melhores resultados e dobrar o *market share*?
- 2 - Dentro do *marketing* de relacionamento, o que a Distribuidora Catarinense pode fazer para melhorar o relacionamento com os clientes?
- 3 - Que ações de logística a empresa pode implantar e aprimorar de forma a contribuir com o aumento do *market share*?
- 4 – Como um Planejamento estratégico de *marketing* para a Distribuidora Catarinense pode contribuir para o objetivo de dobrar o *market share* até 2014?

## 8. ANÁLISE DAS QUESTÕES:

### R1 – ANÁLISE DA QUESTÃO

O primeiro conceito a ser lembrado é logicamente o de *Marketing*: para Nikels e Wods (1999, p.4) *marketing* é “processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse”. É inviável, portanto, fazer *marketing* sem o envolvimento de um sistema organizacional orientado para a construção de valor para o consumidor (Ambrósio; Siqueira. 2002; Skacel, 1992).

Para algumas empresas, colocar em prática tudo o que foi planejado, é um desafio. As estratégias elaboradas precisam de flexibilidade para adaptar-se ao momento vivenciado pelo mercado. Isto traz a necessidade de monitorar e estudar todas as variáveis que possam existir. Assim, o conhecimento trazido para dentro da organização e compartilhado com todos os colaboradores, traz vantagens para aqueles que conseguem utilizar-se das ferramentas de maneira mais adequada dentro da evolução tecnológica. Revisar as ações para que assim as surpresas não impeçam de chegar ao ponto definido anteriormente, deve ser uma constante.

Este autor foi buscar em artigos postados na rede mundial de computadores, pontos que fazem a diferença nas ações de uma empresa, como:



- Conhecimento: base do planejamento, o conhecimento proporciona aferição das variáveis existentes, estudadas dá condições de prever soluções diante de reações dos concorrentes;

- Informação: ter dados em mãos, não significa que a empresa está melhor que os concorrentes. Estes dados devem passar por um filtro e apenas o que é necessário e relevante deve ser usado;

- Foco: a organização deve direcionar todas as estratégias para um ponto único, a fim de que seja mais fácil atingir os objetivos traçados durante o planejamento;

- Limites: deve-se ter uma segmentação de mercado para empresa manter o foco, já que ela não poderá atingir na sua totalidade;

- Posicionamento: pode variar conforme o local onde a empresa estiver atuando. O posicionamento da empresa em uma região, não necessariamente é o mesmo para outra região. Por meio de propaganda ou publicidade o público percebe isto;

- Oportunidades: estudar e monitorar constantemente o mercado proporciona à organização detectar oportunidades, onde possa ver novas aplicações de um produto, nicho carente de produto(s) que pertençam a sua linha de fabricação e conhecer melhor as necessidades ou desejos dos clientes;

- Ameaças: os dados coletados, monitorados e estudados constantemente fornece condições para que a organização tenha conhecimento das ações dos concorrentes, do ciclo de vida dos produtos, saturação de mercado e outros fatores que a empresa deve manter controle evolutivo.

Assim, cada empresa deve buscar no mercado informações que possam direcionar suas ações para manter-se viva nele. Estar atento aos avanços tecnológicos e mudanças no mercado pode dar condições de eliminação de barreiras. O conhecimento é fundamental para se obter vantagem competitiva. O consumidor esta mais exigente, e é ele realmente quem define o sucesso de uma empresa de acordo como a empresa se apresenta no mercado perante sua concorrência.

No passado, os clientes eram conhecidos pelo nome e se sabia tudo sobre todos eles, como: onde viviam a necessidade particular, o desejo, que produtos consumiam o momento exato da necessidade de atendimento, como gostariam de ser entregue o produto e a forma como iriam pagar. Eram divididos em clientes que davam maior ou menor valor para o negócio. Marshall McLuhan na obra “Os Meios de Comunicação como Extensão do Homem”, indica a existência de uma relação de longo prazo como se fosse uma extensão da própria família. A forma de abordagem para as negociações era “one to one”.

E hoje, os consumidores finais buscam este tipo de relacionamento ainda. Porm com um grau bem maior de exigência em função do próprio conhecimento existente de suas necessidades e desejos. Não bastasse isto, a diversidade de concorrentes que, dispostos a abocanhar fatias cada vez maiores no mercado, buscam satisfazer individualmente os consumidores, aprimorando e desenvolvendo produtos e serviços para atendimento especializado. Cabe às organizações então buscar a diferenciação que a fará notada no mercado em que atua.

Baseado na percepção do autor e diante das informações postadas sobre a empresa Distribuidora Catarinense (Catarinense) foi notado que a organização a qual a empresa esta ligada, a Moura, preza por valores que precisam ser constantemente afirmados para que seja percebido pelos consumidores, tais como:

qualidade, confiabilidade, durabilidade, segurança e foco prioritário no atendimento ao consumidor final. A Catarinense, que é distribuidora de Acumuladores Moura S/A (Moura), segue conduta adotada por esta última e assim pode ter seu comportamento delimitado, que além de ser fornecedora, tem participação nas cotas da distribuidora. Porém, as ações da Catarinense para o aumento do seu “*market share*” não devem estar limitadas apenas às normas indicadas por sua fornecedora que vê o mercado como um todo, onde a sua região de atuação não está limitada à região de atuação da Catarinense. Esta sim deve então, além das normas e condutas informadas por sua fornecedora, criar ações próprias para atingir seu objetivo maior que é dobrar o “*market share*” até 2014.

A distribuidora por sua vez, negocia seus produtos com intermediários que irão atender o consumidor final. Estes intermediários também são constituídos por empresas que possuem sua percepção de negócio, mercado, vida própria e valores diferenciados da distribuidora, pois são pontos de venda e seu contato é com o verdadeiro consumidor final. Estão condicionados então às regras do mercado local.

Parece confusa a continuidade do relacionamento na continuidade de valores, procedimentos e ações que vêm em forma hierárquica.

Por isto, uma seqüência lógica nas ações de *marketing* deve ser obedecida. As ações da fornecedora Moura não podem descaracterizar-se mediante as ações da distribuidora. A distribuidora deve fazer valer as ações de sua fornecedora e criar novas junto aos intermediários com o intuito de crescer no mercado em que atua, além de buscar nichos de mercado ainda não trabalhados por ela, sejam novos clientes ou novos pontos de vendas. Buscar junto à carteira que tem atualmente o incremento de vendas, pois como postado anteriormente, a empresa tem clientes variados, como: grandes redes, auto-elétricas, autopeças, oficinas e pontos exclusivos de vendas de seus produtos.

O dinamismo do mercado é de tal monta que reduz cada vez mais o horizonte do planejamento estratégico (Westwood, 1991), de tal sorte que mesmo sendo realizado anualmente com projeções para três, quatro ou cinco anos seguintes, um plano tem de ser ajustado incessantemente.

Portanto, as ações de *marketing* que a empresa deverá melhorar ou propor, de acordo com o autor devem atingir principalmente o público final, ou consumidor final, sem interferir nas ações de seu fornecedor ou complementar estas, porém deve estar monitorando os ambientes para possíveis mudanças ou adequações nas ações.

***Merchandising:*** a empresa possui ações de *merchandising* dentro dos seus clientes. Porém, algumas destas ações, visitados alguns de seus clientes, são discretas e de pouco impacto visual. As informações sobre os valores da organização que hoje são perfeitamente buscadas pelos consumidores quando dispostas, não são notadas ou não o tem destaque necessário. A mais importante função do *merchandising* no ponto de venda é torná-lo atrativo ao consumidor. Portanto, a atratividade visual deverá ser impactante para buscar o interesse do consumidor. A distribuição dos produtos nas vitrines e prateleiras estudadas de forma lógica. *Banner's* confeccionados mostrando claramente valores e missão da empresa. O consumidor deverá ter interesse até em entrar na loja quando por ela estiver passando. As ações com propaganda e publicidade têm impacto junto ao cliente como apelo à marca, e na percepção também do autor, deve continuar no mesmo patamar. Dolabela (2002, p. 193) afirma que “*Merchandising* é o esforço de

venda ou de apresentação do produto, como por exemplo, a utilização de degustadores, *stands* ou *display*.”

**Treinamento:** vendedores e profissionais instaladores dos intermediários precisam receber treinamento intensivo de técnicas de venda, conhecimentos técnicos e aplicabilidade dos produtos; Estes treinamentos deverão ser focados conforme o público a ser atingido. Treinamento colocado para vendedores, provavelmente não terá sentido para eletricitistas ou mecânicos.

**Incentivos:** a organização deverá buscar junto da cadeia participativa, incentivos de venda que justifiquem premiação aos vendedores mediante concurso interno e seguindo regras pré-estabelecidas.

**Cursos:** o público em geral, pouco sabe da funcionalidade total do produto ofertado pela distribuidora e dispostos nos pontos de venda. É proposto que sejam realizados periodicamente cursos para o público externo à organização que visem dar a estes conhecimentos básicos dos equipamentos que usam os produtos fornecidos pela distribuidora assim como sobre seus próprios produtos.

**Pesquisas:** a base das ações de *marketing* está na busca, filtro e análise de informações recebidas e, sejam estas internas ou externas devem ser constantes. Qualquer organização precisa, para sua própria sobrevivência, obter todas as informações possíveis, filtrar estas e selecionar as que são de interesse da empresa, para assim conseguir delimitar as ações que deverão ser planejadas e implantadas. Como saber do seu concorrente? Como está o mercado? Qual a necessidade de um cliente potencial em especial? Quais os valores que estão sendo mais percebidos pelos clientes? Como está a recepção da empresa e seus produtos no mercado? Qual o grau de confiabilidade de seus produtos? Que tipo de ação deverá ser tomado para buscar a fidelização dos clientes? Qual região está fora do alcance atual das ações da empresa? Qualquer pergunta relacionada com mercado, concorrente, consumidor, e a própria organização, só poderá ser respondida mediante filtro e análise de informações pesquisadas. A empresa já detém uma rede de informações que são recebidas e analisadas periodicamente. Porém, existem falhas nas pesquisas que impedem a resposta concreta de alguns pontos como o potencial de crescimento em uma determinada micro-região. Para promover ações de crescimento mercadológico, informações como estas são importantes para o plano de *marketing*.

**Precificação:** a empresa possui valores indispensáveis e custos com P&D que a levam a praticar preços diferenciados no mercado. Até mesmo os produtos tratados como de segunda linha, possuem diferenciação com os seus demais concorrentes. Entra aí a justificativa de seus valores. Porém, estes devem estar claros e percebidos pelos consumidores. Clientes que compram baseados nos preços praticados, geralmente são os que pouco dão importância nas qualidades do produto e seu fornecedor. Cabe a empresa ofertar as informações e conscientizar os consumidores sobre a importância do que está sendo negociado.

**Valores:** a empresa deverá buscar maior destaque dos valores praticados por ela, dentro dos PDV's. Grande percentual de consumidores tem prestado atenção

neste item atualmente. A fidelização de clientes passa pelos valores que ela destaca possuir e praticar.

## **R2 – ANÁLISE DA QUESTÃO**

Para responder esta questão é necessário inicialmente discutir o conceito de *marketing* de relacionamento. O objetivo principal do *marketing de relacionamento* é construir e/ou aumentar a percepção de *valor da marca*, de seus produtos e serviços, e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo a partir de estratégias de comunicação e de relacionamento propriamente dito com todos os seus *stakeholders*, integrando suas ações, desde o projeto de um produto ou serviço, desenvolvimento de processos, venda e pós-venda. (ZEITHAML & BITNER, 2003).

O *marketing* de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado (MACKENNA, 1997). Administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque diante da concorrência. O objetivo maior torna-se manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis.

Segundo Azevedo (2004), o *marketing* de relacionamento busca o diálogo direto e próximo com os clientes de uma marca e, assim, cria-se uma forma de conhecer os clientes e buscar formas de relacionamentos duradouros e rentáveis com eles. Para isso, um planejamento adequado é necessário, pois para criar mensagens individuais, com a forma e a linguagem apropriadas para estimular a resposta do consumidor, é preciso conhecer o público-alvo, suas preferências de consumo, seus hábitos pessoais e seus valores sócio-culturais. Sem conhecer o consumidor, não há como personalizar a comunicação e sem planejamento não dá para aplicar nenhuma estratégia para este fim.

Pretende-se que as estratégias aqui apresentadas auxiliem a empresa a atingir seus objetivos, sendo o principal “desenvolver e se consolidar entre os cinco maiores distribuidores Moura em todo o Brasil em vendas e rentabilidade”. A empresa pretende desenvolver mecanismos na área de *marketing* que valorize, justifique o preço do produto e proporcione maior volume em vendas e maior fatia de mercado. O maior desafio é cultivar os clientes atuais e prospectar novos revendedores com ações que garantam a preferência pelo produto e neutralize as ações da concorrência.

## **ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Para implantar um programa de *marketing* de relacionamento, de maneira geral, o processo deve se iniciar com a segmentação correta do cliente, a identificação de suas necessidades, a definição dos produtos e/ou serviços que serão oferecidos, a busca da melhor relação custo/benefício, além da formação de funcionários motivados e capacitados a atender estes clientes adequadamente. É também necessário entender qual o valor de cada cliente para a organização, para não correr o risco de oferecer benefícios iguais para clientes desiguais.

A partir da definição de estratégias de relacionamento, ou da formulação de uma *política de relacionamento*, a empresa pode desenvolver ações personalizadas a todos os seus públicos, em especial para seus clientes, fazendo que os mesmos tenham motivações diferenciadas para aumentar seu ticket-médio e sua frequência de compra, e também para transformá-los em propagandistas de sua marca, recomendando-a também para suas redes de contatos.

Segundo Kotler (2006, p.155) "*marketing* é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles". Para o autor, o objetivo do *marketing* de relacionamento é a manutenção de uma base de clientes rentáveis. Ao analisar a tabela 2 - Classificação do volume médio por cliente da Distribuidora Catarinense de cada segmento, do estudo de caso, é possível verificar que apesar de ter uma carteira de clientes consideravelmente segmentada, a Distribuidora Catarinense apresenta um resultado maior no volume de vendas firmado em seis principais segmentos: casa de baterias, auto-elétricas, supermercados/hipermercados (grandes redes), auto-mecânicas, autopeças, e concessionárias.

A tabela 1 apresenta o volume médio por cliente e por filial da Distribuidora Catarinense. Ao analisarmos os dados de cada filial é possível verificar que, ao consideramos as três maiores médias em vendas, a matriz deve concentrar seus esforços nas Casas de Baterias, Grandes Redes e auto-peças. A filial de Chapecó, além das Casas de Baterias e Grandes Redes, deve também dar maior atenção as auto-elétricas. Já a filial de Criciúma, auto-elétricas, revenda de pneus e auto-mecânicas.

SEGMENTAÇÃO CATARINENSE x VOLUME DE VENDAS - 2009									
Especialização	Filial CCO		Filial CRI		Matriz		TOTAL		Média vendas/clientes
	Clientes	Qt.Vendida	Clientes	Qt.Vendida	Clientes	Qt.Vendida	Clientes	Qt.Vendida	
Casa de baterias	12	1590	22	1165	23	7958	56	10713	97
Supermercados/Hipermercado (grandes redes)	2	504	14	397	10	3391	26	4292	84
Auto Peças	10	310	11	498	18	1321	39	2129	27
Auto-elétricas	19	1124	11	874	28	1125	58	3122	27
Revenda de Pneus	1	18	4	257	4	73	8	347	22
Centros Automotivos	3	135	4	92	7	288	13	514	20
Auto-Mecânicas	17	536	12	695	40	1375	68	2606	19
Concessionárias	18	529	12	338	20	577	50	1443	15
Casa de Som	1	37	4	146	5	59	9	241	13
Transportadoras e Frotistas	9	97	6	185	22	420	36	701	10
Postos de Combustível	3	51	4	71	8	119	14	240	9
Cliente corporativos	22	197	13	144	124	2444	159	2784	9
<b>Total geral</b>	<b>114</b>	<b>4882</b>	<b>100</b>	<b>4474</b>	<b>297,5</b>	<b>16775</b>	<b>511</b>	<b>26131</b>	<b>26</b>

Tabela 2: Classificação de cada especialização por volume média vendas  
Fonte: Dados primários 2010.

Convém que a Distribuidora Catarinense dedique seus esforços com os clientes mais rentáveis de cada filial, pois conforme verificado, as regiões apresentam algumas diferenciações.

Considerar as motivações do consumidor, ou seja, entender o que está por trás de suas opções de compra é requisito básico no estudo de seu comportamento. Conforme Aaker (2001), o conhecimento da motivação, ou seja, daquilo que é importante para o cliente bem como a razão que o leva a comprar determinados produtos e marcas auxiliam a empresa a desenvolver suas estratégias e a competir no mercado.

Engel *et al.* (2000), abordam a importância da pesquisa no estudo dos desejos, necessidades e comportamentos do mercado consumidor. Comentando a atual soberania do consumidor, os autores alertam que ele tem total capacidade de filtrar

todas as tentativas de influências. Portanto, tudo que é feito por uma empresa deve estar adaptado à motivação e ao comportamento do consumidor, buscando satisfazer seus desejos e expectativas.

Kotler (1998) ainda destaca sobre a necessidade de se manter contato constante com os clientes a fim de monitorar suas experiências de consumo. O mapeamento dessas impressões por meio dos relatos dos próprios é o caminho mais rápido para se melhorar o desempenho da empresa. Estar atento às demandas e respostas dos clientes aos produtos e serviços oferecidos ao mercado é importante para se desenvolver um relacionamento sólido e duradouro que possa ser convertido em aumento dos consumidores.

É neste momento que entram os sistemas e softwares de CRM, que constantemente são confundidos com a estratégia de gestão de clientes. Estes *softwares* são bancos de dados de *marketing* (*Data Base Marketing*), feitos sob medida para uma eficaz gestão de sua carteira de clientes.

Através do Banco de Dados é possível segmentar a base de clientes utilizando critérios como o FRVC (Frequência, Recência, Valor e Categoria de Produto). E assim, realizar promoções dirigidas, de acordo com a necessidade da empresa (desova de estoques, etc.) e o potencial de conversão do cliente.

Outra grande tendência é a do atendimento personalizado. Detalhes na relação entre vendedor e cliente podem fazer a grande diferença, por isso, oferecer mais do que o esperado, surpreender, é extremamente importante para que as diferenciações sejam notadas e para que os clientes se tornem cada vez mais propensos a adquirir seus produtos ou serviços. Estamos entrando em uma era em que as pessoas não compram mais produtos e serviços, compram sim excelência no atendimento, benefícios, status e exclusividade, e sua empresa só poderá oferecer isto utilizando a melhor forma possível às estratégias do *marketing* de relacionamento.

A satisfação e fidelidade dos clientes podem ser monitoradas por meio de ouvidorias, tais como pesquisas de satisfação, *feedback* espontâneo de clientes, pesquisas formais de *marketing*, relatórios registrados pelos funcionários responsáveis pelo atendimento ao cliente. Sugerem-se na seqüência algumas ações que a empresa poderá adotar para promover o *marketing* de relacionamento.

1. Ações com o público interno - Os clientes internos devem estar comprometidos, treinados e motivados, para que atendam de forma satisfeita os clientes externos e estes mantenham um forte relacionamento de longo prazo com a empresa. Além disso, a empresa precisa saber o que esses clientes esperam e desejam para satisfazer suas expectativas. Com o objetivo de promover a empresa perante seus clientes visando criar um relacionamento positivo, sugere-se a organização um evento de entretenimento, uma competição esportiva com premiação entre os revendedores e seus funcionários, criando um ambiente descontraído e integrado. Evento este a ser realizado todos os anos em uma data pré-estabelecida e de consenso entre os gerentes.

2. Conhecer e cadastrar as pessoas que decidem pela compra das baterias, nome completo, função e data de aniversário. Visitá-los e/ou presenteá-los no dia do seu aniversário, diferenciando-os por categorias.

3. Com o objetivo de estimular o aumento ou melhoria da produtividade, corrigir a falta de motivação ou de dedicação pessoal, fortalecer o espírito de equipe, injetar otimismo, manter ou mudar comportamentos, neutralizar esforços da concorrência - premiar o vendedor do cliente da Distribuidora Catarinense mediante volume de vendas pré-estabelecido.

O *marketing* de relacionamento como suporte à força de vendas permite aumentar a produtividade do vendedor, realizando para ele todas as atividades de prospecção, apoio (ex: envio de informações para o cliente), liberando tempo para que o vendedor se dedique ao trabalho de negociação e fechamento da venda.

É importante a empresa estar atenta para não entender *marketing* de relacionamento apenas como retenção de clientes, programas de fidelidade, gestão de banco de dados e até como simples construção de barreiras à saída de clientes. Fundamentos como a orientação para o longo prazo, a construção de vínculos emocionais com os clientes, a tentativa de conhecimento mais aprofundado dos consumidores e o desenvolvimento de confiança e comprometimento entre as partes não devem ser ignorados. (D'ANGELO *et al*, 2006).

### R3 - ANÁLISE DA QUESTÃO

Além da competência na administração em logística que a Distribuidora Catarinense possui como: As filiais estrategicamente posicionadas na região de Santa Catarina “Criciúma, Chapecó e matriz em Florianópolis”, a frota disponível nas filiais para atendimento ao cliente, e a forma de gerenciamento de estoque. A empresa precisaria implantar e ou aprimorar algumas atividades, dentre elas podemos destacar:

**Ativar o módulo de gestão em logística que a empresa possui, mais não utiliza** - com se trata de um sistema ERP, quando alimento possibilita que a empresa tenha informações focadas na área de logística e necessária quando na tomada de decisões estratégicas da empresa. Pode-se dizer que os sistemas de informações são componentes fundamentais para o gerenciamento da cadeia permitindo às empresas alcançarem melhores padrões de competitividade (LALONDE, 2000).

**Custos com as operações logísticas** - a área de atuação da Catarinense é extensa, abrange todo o Estado de Santa Catarina e parte da região Sudeste do Paraná, e os custos que envolvem as operações logísticas, em especial a distribuição, é um dos principais obstáculos que a empresa precisa mensurar e tentar minimizar. De acordo com SCHLÜTER, (2005, p.373) “se uma empresa deseja se manter e ou conquistar mercados, é necessário que ela busque a minimização de seus custos como forma de alavancar a sua competitividade”.

**Buscar parcerias com operadores logísticos** - a empresa precisa ter o cuidado de continuar mantendo uma distribuição eficiente, com qualidade, capaz de abranger toda sua área de atuação e visando a satisfação do cliente. A busca de parcerias com operadores logísticos é uma das alternativas usadas por empresas dos mais variados segmentos.

**Aumentar a terceirização das entregas e coleta reversa, buscando parceiros como “transportadoras” especializadas neste perfil de carga** - isto irá possibilitar com que seus vendedores tenham foco em suas atividades sendo este o de “vender”. O vendedor é um dos principais responsáveis pelo sucesso de seu negócio e se a maior parte do tempo não estiver dedicada a conseguir clientes a empresa precisa avaliar como está distribuindo suas atividades diárias. O vendedor precisa estar em constantes contatos com clientes, ativos ou potenciais, sendo que isto lhe permitirá obter as informações necessárias para melhorar seu produto ou serviço e vender mais.

Segundo Moura *et al.* (2004, p.229) “para a logística o *outsourcing* representa o uso de terceiro, subcontratado, empresa de transporte armazém ou operador logístico para realizar funções normalmente realizadas pela própria empresa. Transferir as operações ou ativos de uma empresa para outra, para sua gestão e abastecimento. Repassar várias atividades não críticas da empresa para terceiros, a fim de reduzir custos e concentrar-se nas atividades essenciais”.

Conforme uma pesquisa realizada recentemente pela empresa Guepardo Consultoria em Logística, no período de setembro a dezembro de 2009, onde participaram 340 empresas, nos segmentos de agronegócio, alimentos, alta tecnologia, automotivo, farmacêutico, ferro, etc. Traz-nos dados consistentes do mercado atual, dentre eles podemos destacar exemplos o qual se pode ter como referência para este caso.

Na tabela 01 abaixo, podemos observar que das 340 empresas entrevistadas, 75,9% apontam a obtenção de resultados positivos ou muito positivos com a redução de custos através da terceirização logística.

<b>Descrição</b>	<b>Resultado</b>
Nenhum	1,8%
Baixo impacto	15,9%
Positivo	61,8%
Muito Positivo	14,1%
Não informado	6,4%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 01- Resultado com a Terceirização Logística - Custos.  
Fonte: Guepardo Consultoria em Logística.

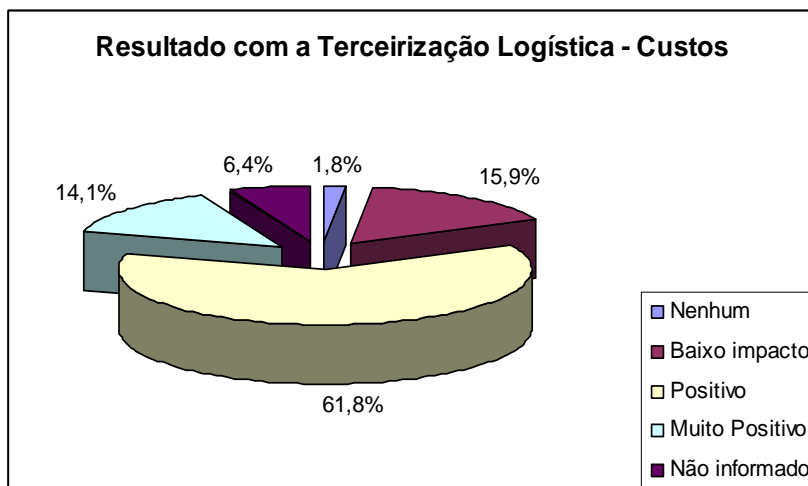


Gráfico 01- Resultado com a Terceirização Logística - Custos.  
Fonte: Guepardo Consultoria em Logística.

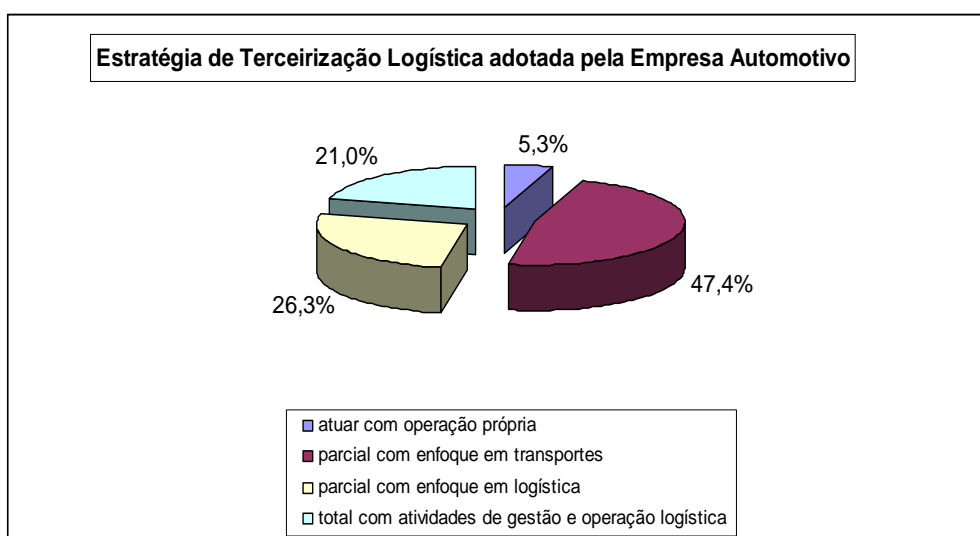
Na tabela 02 abaixo, podemos observar que 94,7% das empresas do segmento automotivo, optaram em terceirizar a logística de forma parcial, com enfoque em alguma atividade, ou totalmente, sendo que somente 5,3% ainda resistem em atuar com operação própria.



<b>Descrição</b>	<b>Resultado</b>
Atuar com operação própria	5,3%
Parcial com enfoque em transportes	47,4%
Parcial com enfoque em logística	26,3%
Total com atividades de gestão e operação logística	21,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabela 02- Estratégia de Terceirização Logística adotada pelas Empresas dos segmentos Automotivos e Autopeças.

Fonte: Guepardo Consultoria em Logística.



**Gráfico 02- Estratégia de Terceirização Logística adotada pelas Empresas dos segmentos Automotivos e Autopeças.**

Fonte: Guepardo Consultoria em Logística.

Sabe-se que parte da distribuição da Distribuidora Catarinense é feita por transportadoras, porém o que a empresa não sabe ainda é qual a melhor opção em termos de custo e qualidade. Para que a empresa consiga obter informações consistentes sobre os serviços prestados é necessário que adote alguns procedimentos de forma a contribuir quando na tomada de decisão:

**Desenvolver um sistema de avaliação de desempenho para as transportadoras** - monitorar prazos de entregas, avarias, extravios, pontualidade na coleta, tempo estimado para resolução de problemas, etc. Procedimentos simples que irá possibilitar que a empresa obtenha informações necessárias de forma a garantir a qualidade na prestação deste serviço e por conseqüência a satisfação do cliente;

**Fazer periodicamente pesquisas de satisfação do cliente direcionadas à logística da empresa** - este tipo de avaliação possibilita que a empresa tenha informações sobre a qualidade do serviço prestado.

**Incluir a logística quando na realização do planejamento estratégico da empresa** - o setor de logística da distribuidora Catarinense mostra fragilidade no processo, algumas já pontuadas, e isto requer ajustes, coletas de informações, dados, etc. Somente assim será possível saber qual a melhor decisão a ser tomada em termos de estratégia para a organização. A logística é uma área a qual requer muita atenção dos gestores, tanto quanto as demais (financeiro, comercial, RH, etc.), sendo este um setor a qual é direcionando grande parte dos investimentos da organização.

“Sabemos hoje que as empresas que não investem em novas soluções logísticas têm a grande possibilidade de não se desenvolverem, sabemos que o desenvolvimento de um país passa necessariamente pelo investimento em toda a infra-estrutura de sua cadeia logística. As empresas devem não só examinar e melhorar todas as suas atividades e processos internos, como também manter uma visão holística de todos os elos de sua cadeia de suprimentos, pois hoje temos uma concorrência não mais só entre empresas, mas principalmente entre redes, cadeias de abastecimento”.

Para vencermos a batalha da globalização, na qual estamos todos direta ou indiretamente envolvidos, procuramos delinear os objetivos, ferramentas e componentes estratégicos, táticos e operacionais do jogo logístico. Martins e Alt (2002, p. 251).

#### **R4 – ANÁLISE DA QUESTÃO**

Antes de responder como um Planejamento estratégico de *marketing* pode ser utilizado na gestão administrativa da Distribuidora Catarinense para dobrar o *market share* até o ano de 2014 é preciso entender os conceitos básicos e saber como o Planejamento Estratégico de *Marketing* (PEM) foi utilizado e, vem sendo utilizado no mercado corporativo com todas as mudanças ocorridas tendo em vista o advento da globalização.

Segundo Silva et al (2006, p. 15), “a necessidade do planejamento advém do fato de as atividades humanas exigirem a utilização de recursos, tecnologia, processos e pessoas, coordenados de forma integrada, para que se atinjam resultados.

A Distribuidora Catarinense, comparada às outras unidades da RDM, pode ser considerada uma das integrantes dessa rede mais jovens no mercado brasileiro. Por esse motivo, tendo uma participação de mercado na região que atua de apenas 15% em 2009, projetando 17% em 2010 e, objetivando intensificar esse crescimento precisa estudar o mercado e planejar com vistas a cenários futuros. Por isso, o PEM sendo utilizado continuamente e revisado periodicamente pode ser uma das ferramentas na gestão administrativa que a empresa necessita para aproveitar as oportunidades de mercado.

Corroborando com a citação anterior, a necessidade de planejamento de forma integrada deve ser constante visto que o contexto do mercado empresarial é mutável, exigindo que a empresa planeje estrategicamente, porém faça revisões periodicamente da gestão de vendas, gestão logística e gestão financeira, para realinhamento e, integração desses setores firmados na razão de existir da organização. Esse é o comportamento e o caminho que a Distribuidora Catarinense deve trilhar para que obtenha êxito na gestão para aumentar a participação de mercado.

Ainda de acordo com Silva et al (2006, p. 15),

o fato de a metodologia do planejamento estratégico ser muitas vezes usada de maneira estática e, por isso, irrelevante, reflete uma visão equivocada e até ultrapassada, pois pressupõe um ambiente de negócios e um mercado relativamente estáveis ao longo do tempo. [...] Em pleno século XXI, temos que repensar a metodologia e a prática de planejamento estratégico, fazendo com que esse seja dinâmico, sintonizado com o mercado e antecipador de mudanças.

Uma parcela das empresas brasileiras até o final século XX, antes da abertura do mercado, que adveio por força da globalização, sequer faziam gestão de estoques, quem dirá a prática de Planejamento estratégico.

Como afirma Richers (2000), não pode ser negado que no Brasil existem obstáculos que não se encontram necessariamente em outros países e com os quais o estrategista precisa contar. Um deles é a instabilidade econômica e política que havia antes do Plano Real. Outra razão e conforme Richers (2000), a principal, é o fato de prevalecer no brasileiro na época uma atitude de negócios, em que a empresa é vista como um meio para realizar transações comerciais, uma após a outra, dentro do objetivo genérico e pouco preciso de se ganhar dinheiro para se viver melhor. O brasileiro predominantemente negociante, por vezes extremamente hábil, mas pouco propenso a aceitar as funções de planejamento como algo útil e saudável para os negócios ou mesmo para a própria vida.

Entretanto, hodiernamente os tempos mudaram e a necessidade de avaliar a empresa vista interna e externamente é uma questão de sobrevivência e crescimento para aquelas que querem continuar se perpetuando. A Distribuidora Catarinense se preocupa com as questões relacionadas ao planejamento estratégico e, para isso tem uma gestão de estoques e compras sincronizados com a gestão de vendas e gestão financeira, pois sabe que a ruptura de um único item em estoque é uma fraqueza para ela e ao mesmo tempo uma oportunidade para o concorrente. Sem considerar o custo em manter um estoque elevado, por isso a importância de também mantê-lo equilibrado com a demanda. Além disso, o cliente varejista da Distribuidora Catarinense, uma grande parcela, não faz gestão de estoques o que reforça ainda mais a responsabilidade da organização em ter o produto disponível constantemente.

Enfatizando a citação anterior, Schewe e Hiam (2000, p. 41) afirmam:

se as teorias de planejamento estratégico devem “fluir de forma contínua”, como observa Paul Schoemaker [...] então o mundo vai muito bem. Sim, porque não pode haver uma área mais turbulenta e instável, em todo o cenário da administração, do que o planejamento estratégico e seu alter ego, o planejamento de *marketing*.

O planejamento estratégico de *marketing*, que veio para substituir o velho planejamento estratégico bastante difundido nas últimas décadas do século XX, esse último citado, se tornou inapropriado porque a visão da empresa precisa estar voltada para as tendências e mudanças do mercado mundial que influencia rapidamente em um contexto global e regional.

Como afirma Schewe e Hiam (2000, p.42), citando a colocação de:

“David Aaker, da Haas School of Business da Universidade da Califórnia em Berkeley, o planejamento estratégico de marketing tomou o lugar do planejamento estratégico, em meados da década de 1980, porque “o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com a grande velocidade das mudanças que podem ocorrer no ambiente externo de uma empresa”. E ele caracteriza essa nova visão de estratégia, mais voltada para o mercado, como altamente responsiva às “surpresas estratégicas e ameaças crescentes” do mercado moderno.

A Distribuidora Catarinense conquistando uma fatia cada vez maior do mercado nos últimos anos e tornando sua estrutura física e humana cada vez mais robusta, necessita para crescer com equilíbrio e sustentabilidade, de um planejamento estratégico de *marketing* além do planejamento financeiro como norteador de suas ações.

Nas palavras de Hooley e Saunders (1996, p. 35),

o estabelecimento de uma estratégia de *marketing* efetiva começa com uma avaliação detalhada e criativa, tanto da capacidade da empresa, seus pontos fortes e seus pontos fracos em relação a concorrência, como das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente. Com base nesta análise, será formulada a estratégia central da empresa, identificando-se os objetivos de *marketing* e o enfoque mais amplo para atingi-los.

Tendo em vista os objetivos estratégicos da Distribuidora Catarinense pode ser observado que dos três citados no estudo de caso: gerar fluxo de caixa positivo, aumentar o *market share* e manter o ROI acima de 40%, o que deve ser considerado mais importante, que vai alavancar o crescimento financeiro da empresa e, que deve ser explanado com mais atenção no planejamento estratégico de *marketing* é o enfoque em aumentar o *market share*, pois esse sendo concretizado refletirá positivamente nos demais objetivos. É preciso entender também que o fato de dar foco a um objetivo específico não significa que os demais objetivos não devam ser observados e controlados para o alcance do resultado desejado.

Como assevera Sandhusen (2000, p. 26), “uma estratégia de *marketing* é um plano de longo prazo que descreve como o mercado-alvo e o composto de *marketing* serão reunidos; táticas são planos a curto prazo desenhados para ajudar a implementar esses planos”.

Como é evidenciado na colocação anterior, os dois pontos de vista são importantes e, assim a empresa necessita ter estratégias de curto e longo prazo, nenhuma deve ser descartada e as duas devem estar consideradas em um PEM alinhadas ao mesmo objetivo, a missão e a visão da empresa.

Mas, afinal de contas, o que é de fato planejar?

Nas palavras de Cobra (2009, p. 40),

[...] planejar é o processo contínuo que inclui explicitar objetivos e implementar ações necessárias para atingi-los. O planejamento é como o “plano de vôo” de uma aeronave: precisa definir a rota a ser seguida e prever planos alternativos de pouso, caso haja mau tempo na rota ou no aeroporto de destino.

Nesse caso, embora a empresa planeje estrategicamente é preciso pensar em um segundo plano, ou mesmo replanejamento, visto que a ação da concorrência pode impedir ou necessitar que a empresa implemente com sucesso suas estratégias. Por isso, a Distribuidora Catarinense ao definir um plano estratégico de *marketing* para aumentar o *market share*, tendo em vista os recursos que tem a disposição, precisa levar em consideração que seus concorrentes mais fortes podem responder com ações que poderão neutralizar os objetivos da empresa.

De maneira mais detalhada um PEM segundo Silva et al (2009 p. 18) deve conter a seguinte organização estrutural:

O PEM se inicia pela conceituação básica de uma empresa: visão, valores empresariais, políticas adotadas, missão e a própria definição do negócio. O passo 2 considera os fatores críticos de sucesso e avalia os possíveis cenários de negócio. Esta análise se completa com o passo 3, no qual a identificação de oportunidades de mercado é realizada. Esse passo está diretamente ligado à análise do ambiente de negócios, ou seja, ao contexto de mercado mais amplo, externo à empresa, no qual ela atua ou atuará.

Analisando todos esses critérios internos e externos à Distribuidora Catarinense de Acumuladores Ltda. por meio do PEM é possível fazer projeções de cenários e tendências traçando estratégias e ações para conquistar o espaço da concorrência e fidelizar a carteira de clientes que possui.

De acordo com Richers (2000) reafirmando e complementando a colocação anterior, os elementos que devem fazer parte de um planejamento estratégico de *marketing* são os seguintes: Introdução e sumário executivo, avaliação da situação e do momento, apresentação do cenário mercadológico, recomendações estratégicas, formas de implementação e orçamento.

Em outras palavras é preciso analisar a empresa de maneira sistêmica levando em consideração suas características e o cenário mercadológico, que no caso, a Distribuidora Catarinense está inserida, bem como seus objetivos e tendências futuras. Além disso, analisar sobre sua liquidez financeira, para saber de maneira consistente que haverá condições de implementar um plano estratégico de *marketing* para alavancagem e crescimento no setor que está inserida.

Complementando a reflexão anterior, Richers (2000, p. 63) ressalta ainda que: “podemos observar que esses requisitos básicos do Plano de *Marketing* estão tão entrelaçados que pouco importa a sua ordem cronológica, uma vez que haja clareza de intuito e de exposição do plano”.

A clareza de intuito e exposição do plano dependerá, entre outros atributos, também de um sistema de informação que dê respaldo para análises consistentes e estejam atrelados a pesquisas de mercado. No caso da Distribuidora Catarinense, essas pesquisas de mercado, o Grupo Moura disponibiliza para os distribuidores anualmente por meio de um instituto de pesquisa contratado e, também informações que os próprios vendedores externos coletam nos pontos de revenda através de recursos de *palm top* que transmite as informações para o PVM.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AJAX. Disponível em: <<http://www.ajax.com.br/>>. Acesso em: 04 Mai. 2010.

AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de marketing passo a passo: serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002. 168 p.

ARAUJO JUNIOR, Olimpio. **Estratégias de marketing de relacionamento**. Disponível em: [www.gestordemarketing.com.br](http://www.gestordemarketing.com.br), Acesso em 10/06/2010.

AZEVEDO, Abaeté. **Marketing de Resultados**. São Paulo – M. Books, 2004.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno and LARAN, Juliano Aita. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **RAC – Revista de Administração Contemporânea** [online]. 2006, vol.10, n.1, pp. 73-93. ISSN 1982-7849. doi: 10.1590/S1415-65552006000100005.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Ed. Cultura, 1999

ENGEL, James; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FENABRAVE, Federação nacional da distribuição de veículos automotores. Disponível em: <[http://www.fenabreve.com.br/principal/home/?sistema=conteudos|conteudo&id\\_conteudo=25#conteudo](http://www.fenabreve.com.br/principal/home/?sistema=conteudos|conteudo&id_conteudo=25#conteudo)>. Acesso em: 14 abr. 2010.

GASPARIN, Mirian. Especialistas desenham cenário positivo para o País em 2010. **Agência Sebrae de Notícias**, Paraná, 2010. Disponível em: <<http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?canal=214&cod=9390341&indice=10>>. Acesso em: 7 março 2010.

GUEPARDO CONSULTORIA E SERVIÇOS TÉCNICOS LTDA. **III Panorama da Terceirização Logística no Brasil**. São Paulo: 2009.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado**. São Paulo, SP: Makron Books, 1996.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. Pearson / Prentice Hall, 2006, 12a edição.

LALONDE, Bernard. Cadeia de Suprimentos: **Uma Gestão Estratégica**. "Dossiê", **Revista HSM Management**, 21/07/2000. Repórter: Graciela Biondo.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing essencial**. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MOURA. Catálogo de baterias: linhas automotivas 2009/2010. São Paulo: [s. n.]. 2009a. Disponível em <<http://www.moura.com.br/>>. Acesso em: 02 maio 2010.

MOURA. Disponível em : <[www.moura.com.br](http://www.moura.com.br) >. Acesso em: 12 abr. 2010b.

MOURA, R.; CARILLO, E.; BANZATO, E.; GASNIER, R. **Dicionário de Logística**. São Paulo: Imaruim, 2004.

NICKELS, William G.; WOODS, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 468 p.

OLIVEIRA JUNIOR, Paulo Mendes de. Abordagem integrada para avaliação da performance de operações de distribuição urbana usando a metodologia DEA. **Revista MundoLogística: Logística e Supply Chain Management**, Curitiba, PR, ano 1, p. 38-44, maio/jun. 2008.

PIONEIRO. Disponível em: <<http://www.bateriaspioneiro.com.br/>>. Acesso em: 03 Mai. 2010.

RICHERS, Raimar. **Marketing uma visão brasileira**. 1. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SKACEL, Robert K. **Plano de marketing: como prepará-lo... o que ele deve conter**. São Paulo: Nobel, 1992. 82 p.

OLIVEIRA, Fabio de. Cenário econômico e político, o que esperar de 2010? **Revista Central: a informação em tempo real com credibilidade**, Florianópolis, Dez. 2009. Disponível em:

[http://www.revistacentral.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1506:cenario-economico-e-politico-o-que-esperar-de-2010&catid=34:politica&Itemid=76](http://www.revistacentral.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1506:cenario-economico-e-politico-o-que-esperar-de-2010&catid=34:politica&Itemid=76). Acesso em: 7 março 2010.

SCHEWE, Charles; HIAM, Alexander. **MBA Curso prático de marketing**. Rio de Janeiro, RJ: Campos, 2000.

SCHLÜTER, Günther Horst; Schlüter Mauro Roberto. **Gestão da empresa de transporte de carga e logística: A gestão focada no resultado**. Porto Alegre: Ed. HTS, 2005.

SILVA, Helton Haddad et al. **Planejamento estratégico de marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV editora, 2006.

UNIVALI, Pró-Reitoria de Ensino. **Cadernos de ensino: Formação continuada**. Ensino superior. Itajaí, UNIVALI, 2003.

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

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.