DEUS AJUDA QUEM CEDO MADRUGA. MAS SERÁ QUE BASTA? O CASO DO MERCADO DA SERRA

RESUMO
O Mercado da Serra é um supermercado localizado na serra catarinense com administração familiar. O proprietário faz a gestão do negócio de forma própria e intuitiva amparadas em suas experiências do dia-a-dia. As filhas após se formarem em administração retornam para trabalhar com o pai, que demonstra grande relutância em aceitar as sugestões das filhas. No entanto, um acontecimento inesperado pelo dono da empresa está prestes a ocorrer: um novo concorrente de uma grande rede de supermercados deverá se instalar na cidade e com isso será necessário pensar em estratégias de marketing para que o Mercado da Serra garanta sua permanência no mercado. O caso é recomendado para utilização nos cursos de Administração por condizer com a realidade de grande parte das pequenas empresas do país. Micro e pequenas empresas são abertas, ou mesmo geridas, sem gestão profissional e planejamento de ações mercadológicas, com estratégias para encarar a concorrência.

PALAVRAS-CHAVE: Pequena empresa, Empresa familiar, Estratégia de marketing.

1. EM TIME QUE ESTÁ GANHANDO NÃO SE MEXE?

Paula acordou angustiada, após aquela noite mal dormida, desceu para tomar o café e antes de chegar à mesa, a irmã, Eduarda, já pergunta:

- Duda, cadê o pai, temos um problemão pela frente...

- Você conhece ele, já está lá no mercado, desde cedo, acompanhando a produção dos pães na padaria... você sabe o que ele sempre fala... "Deus ajuda quem cedo madruga" ..., Mas o que foi de tão grave? Respondeu a irmã, já questionando.

- Ontem à noite, naquela hora que saí pra correr, fui abordada por uma garota para uma pesquisa, achei estranho, mas comecei a responder. Ao final perguntei pra ela do que se tratava, e ela me falou que era uma pesquisa para uma rede de supermercados estadual que está se instalando aqui. Insisti e ela me falou que era a rede Santa Catarina Atacadista. Falou Paula, ainda em pé.

- Nossa, ele são fortes e onde chegam dominam o mercado. Admirou-se Eduarda, olhando para Paula, fazendo cara de preocupação

- Pois é, e temos que fazer algo pra isso não acontecer aqui. Reforçou Paula.

- Só estou pensando qual será a reação do pai? Questionou Eduarda.

- Olha, não sei, mas agora nós vamos ter que se unir e parar com essa besteira de quem decide o que, e trabalharmos juntos para traçar estratégias para não sairmos do mercado.

A maior preocupação de Paula, era o fato de que a empresa não possuía estratégias mercadológicas formalizadas para enfrentar um concorrente daquele porte, tudo sempre fora administrado de forma intuitiva e com base nas experiências passadas pelo pai. O objetivo das filhas era garantir que a empresa chegasse competitiva quando fosse o momento de elas assumirem a empresa.

Após ambas terminarem o ensino superior, e iniciarem os trabalhos na empresa, confrontaram-se com várias situações que divergiam dos conceitos que haviam aprendido na faculdade. Algo então precisava ser feito, mas as decisões eram centralizadas no pai e ele dificilmente aceitava mudanças e não deixava as filhas implantarem nada de novo e diferente na empresa.

2. RESISTÊNCIA DE LONGA DATA

Ricardo, o dono da rede e pai das meninas, tinha como maior preocupação investir nos estudos das filhas. Mesmo que a cultura da cidade não fosse essa, mas para Ricardo, essa era uma questão de honra, proporcionar ótimo estudo para as filhas.

- Eu não pude estudar, mas minhas meninas terão sempre as melhores escolas, vou fazer meu suor pagar essas oportunidades a elas. Dizia Ricardo, orgulhoso.

Assim que terminaram os estudos, as filhas que tinham diferença de idade de apenas um ano, decidiram que trabalhariam no supermercado com o pai, visando alavancar o empreendimento, expandir e colher os frutos de tanta dedicação e investimento nos estudos. Quando iniciaram na rotina da empresa, ficaram muito preocupadas com a gestão instituída pelo pai, mas estavam dispostas a provar que mudanças são necessárias e importantes para o crescimento do negócio, mesmo sabendo que não seria nada fácil convencer seu pai, Ricardo.

Já na primeira semana na empresa, tiveram que pensar em como começar esse processo de mudança sem afetar a relação familiar e sabiam que essa não seria uma tarefa tão simples. Em uma conversa na hora do almoço, e que se repetiram-se inúmeras vezes, as duas irmãs compartilham suas preocupações a respeito do Mercado da Serra.

- Eduarda, como você já pode ver, não vai ser nada fácil convencer o pai a implantar as mudanças que queremos fazer.

- Nem me fala, ele é muito cabeça dura!

- Por um lado, eu o entendo, afinal de contas olha o tempo que ele está no Mercado, sem nenhuma faculdade e como ele mesmo diz: "sempre deu certo assim".

- Tudo bem Paula, sempre deu certo assim, mas as coisas mudam. O mundo evoluiu e existem várias ferramentas que podem melhorar diversas áreas do nosso negócio.

- Claro, eu sei disso. Estudamos para isso, não é mesmo?!

- Olha, esse é um bom argumento para falar para o pai. Ele pagou nossos estudos com um objetivo, não é? Melhorar a empresa! Mas agora ele deve dar mais liberdade para que a gente possa usar nossos conhecimentos.

- Com certeza Eduarda, mas você conhece o pai tanto quanto eu, ele não vai dar muita atenção para esse argumento.

- Sim, eu sei, mas é uma forma de começar. Precisamos comprovar que essas mudanças irão afetar positivamente a empresa. Para ele aceitar alguma coisa, só demonstrando!

Então após o almoço, as irmãs chamaram Ricardo para uma conversa:

- Pai, eu e a Duda estávamos pensando em algumas ações que podem fazer com que nossa empresa cresça. Nós sabemos que mudanças são difíceis, mas o senhor pagou nossos estudos para isso, não é mesmo?

- Lá vem vocês duas com essas ideias mirabolantes! Diz o pai.

- Pai, não é ideia mirabolante! Estudamos para isso. Confirmaram as duas.

- Pai - diz Paula - D*evemos criar ações na empresa, tanto administrativas quanto comerciais para que o Mercado mude e evolua. Você sabe que somos formadas em administração e temos conhecimento para criar ações e tomar decisões para contribuir com esta mudança. Precisamos traçar estratégias para aumentar as vendas do supermercado e acredito que algumas estratégias de marketing poderão nos ajudar atingir este objetivo. Posso ao menos começar a pensar em algumas ações para iniciar essas mudanças?*

- Não filha! Vocês vêm sempre com essa história de investimento, mas para mim são gastos, as coisas custam dinheiro e dinheiro não dá em árvore.

- Não é gasto, pai! É investimento.

Ricardo não dá ouvidos aos apelos de sua filha Paula, e convincente, sai da sala sem dizer uma palavra.

3. O INÍCIO DO SUPERMERCADO

Tudo começou na década de 60, por um forte desejo de Seu Henrique, avô de Paula e Eduarda, em dar continuidade aos negócios da família. Na época ele comprou a "bodega" de seu avô e passou a vender diversos produtos como tecidos, peças para bicicleta, material elétrico, além de alimentos e materiais de limpeza e higiene. A "bodega" estava localizada na comunidade de Rio Bonito, na atual cidade de Rancho Queimado, onde passava a estrada que ia de Florianópolis a Lages. Por volta do ano de 1986 iniciou a construção da BR-282 naquele trecho, desviando o trajeto da comunidade e, a partir daí o movimento da "bodega" caiu consideravelmente, pois os viajantes não passavam mais por aquele caminho e muitas pessoas se mudaram daquela região. Naquele momento seu Henrique ficou desolado e pensou:

- *E agora? Com essa queda no movimento, não vamos ter dinheiro para pagar as contas*!

Realmente. Com um grave problema financeiro, a "bodega" estava falida e foi fechada naquela comunidade. Mas para Seu Henrique ele havia plantado uma semente, como sempre dizia:

- *Esse negócio de comércio vem do sangue*.

Ele exaltava isso em relação ao filho que herdou o mesmo espírito empreendedor e, em 1987, Ricardo, pouco depois do insucesso de um empreendimento anterior, já pensava em iniciar um novo negócio, no mesmo ramo, mas agora no centro da cidade de Rancho Queimado:

- *Pai, vamos abrir um comércio no centro da cidade*! Apresentou o projeto, Ricardo.

- *Não sei filho, acho que já perdemos muito dinheiro. Não sei se vamos dar conta de um novo comércio, a inflação está muito alta, temos dívidas no banco*... Assim ponderou o Sr. Henrique.

- *Nunca vamos saber se não tentarmos*... Disse Ricardo, finalizando o diálogo.

E assim, Ricardo, na pura intuição que poderia ter bons resultados, abriu seu novo negócio. O momento econômico não era convidativo, dado o período de aceleração da inflação, defasagem salarial, Plano Bresser, URP, congelamentos. Ricardo desconsiderou tais problemas macroeconômicos e iniciou o trabalho. Ele não possuía experiência alguma com planejamentos, planos de médio e longo prazo e marketing e, por este motivo, ele trabalhava apenas seguindo seus instintos. Numa manobra financeira, vendeu seu carro e quitou as dívidas antigas.

Algumas coisas também conspiraram a seu favor. Seu concorrente direto na cidade, por motivo de outros negócios malfeitos, e com as correções e juros referentes a compensação da inflação não conseguiu segurar a empresa e fechou portas. Foi a partir daí que as coisas começaram a melhorar para a empresa de Ricardo.

Após um tempo relativamente grande de calmaria, Ricardo pensou em um novo projeto:

- *Está na hora de ampliar o negócio!*

Então, em 1996, Ricardo comprou um terreno maior para construir uma nova sede para o supermercado. Pelas particularidades de cidade pequena, o *mix* de produtos do mercado era extenso com uma grande variedade de produtos, que iam além de simples alimentos e produtos de higiene e limpeza. O já popularmente e formalmente conhecido, Mercado da Serra, comercializava materiais para construção, ferragens, móveis e eletrodomésticos. Ou seja, abastecia a cidade. Após, veio a expansão e novas linhas de produtos ainda foram adicionados.

O negócio continuou a crescer em movimento. Muito em função do aumento da demanda do município que crescia e a comodidade em comprar os produtos na própria cidade,

fator potencializado pela configuração geográfica do município, de grande distância para os municípios vizinhos.

Em meados 2006, quando Ricardo decidiu separar o material de construção, móveis e eletrodomésticos do supermercado. Comprou um novo terreno, onde construiu um novo galpão para estabelecer o supermercado. Essa melhoria do ambiente e aumento do espaço físico visava trazer mais conforto, qualidade e variedade para os clientes, aposta que novamente deu certo. Com a separação das duas lojas (material de construção e supermercado) e aumento do espaço físico em 2006, aumentou-se a variedade de produtos, tais como: amplo setor de utilidades domésticas e eletrodomésticos para a loja de materiais de construção e um setor de hortifrúti e frios mais amplo, além de uma adega mais completa para o supermercado. O intuito dessa nova perspectiva era diversificar seu *mix* de produtos e atender o maior número de clientes da cidade e captar uma nova fatia de mercado: os turistas.

Informações sobre a variedade de alguns produtos em termos de número de marcas presentes são apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Profundidade da linha (variedade) do Mercado da Serra

PRODUTO	NÚMERO DE MARCAS	SETORES
Leite integral caixa 1 litro	3	Frios e Laticínios
Margarina pote 300g	3	
Manteiga pote 300g	3	
Arroz 5Kg	3	Alimentos
Feijão 1Kg	2 e a granel	
Sabão em pó cx. 500g	3	Limpeza
Água sanitária 1 litro	2	
Amaciante 1 litro	3	
Detergente 500ml	3	
Sabão em pedra	3	
Refrigerante 2l	5	Bebidas
Suco caixa 500ml	3	
Cerveja garrafa 600ml	5	
Água mineral 5l	3	
Água mineral 1,5l	3	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

4. MERCADO DA SERRA NO CONTEXTO ATUAL

Atualmente a empresa é composta por três sócios-proprietários: o pai, Ricardo e as duas filhas, Paula e Eduarda que passaram a integrar quadro societário após a formatura, promessa do pai, exatamente para gerar o comprometimento total das filhas. A empresa conta ainda com um quadro de 20 funcionários. A Figura 2 demonstra a distribuição do pessoal por setores.

Figura 2 - Disposição setorial de pessoal

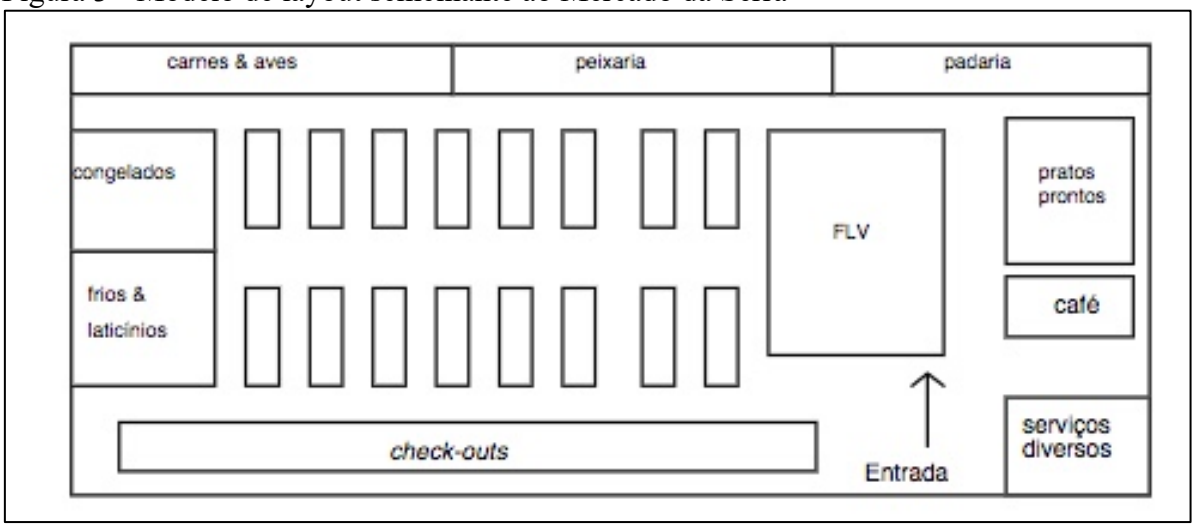
SETOR	PESSOAS
Padaria	02
Açougue	02
Reposição	05
Caixas	05
Limpeza	02
Estoque	02
Suporte e subgerência	02

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Embora com base em valores do faturamento é contabilmente uma pequena empresa, para os padrões da cidade (população total de 2.748 segundo o Censo IBGE/2010) é uma empresa que se destaca e considerada grande em comparação com os outros empreendimentos do município. O Mercado da Serra é referência para os moradores da cidade. Conhecido como o destino para compras.

Mas aos poucos os novos empreendimentos, ainda de pequeno porte, estão começando a aparecer no município. Em relação à estrutura do Mercado da Serra, esta segue o padrão de mercados de seu porte. Um modelo setorial espelhado na empresa é apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Modelo de layout semelhante ao Mercado da Serra



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Na parte gerencial, os três sócios possuem algumas funções específicas em setores determinados e de forma geral, são responsáveis por todo andamento da empresa, atuando no que precisar, em quaisquer demandas que se apresentarem. Ricardo é o único responsável pela parte de compras e controle de contas a pagar. Eduarda é responsável pelo financeiro e Paula é responsável pela parte comercial e marketing da empresa. Mas, embora essas funções estejam divididas, todas as principais decisões são de Ricardo, cabendo as filhas, quase que somente a parte operacional.

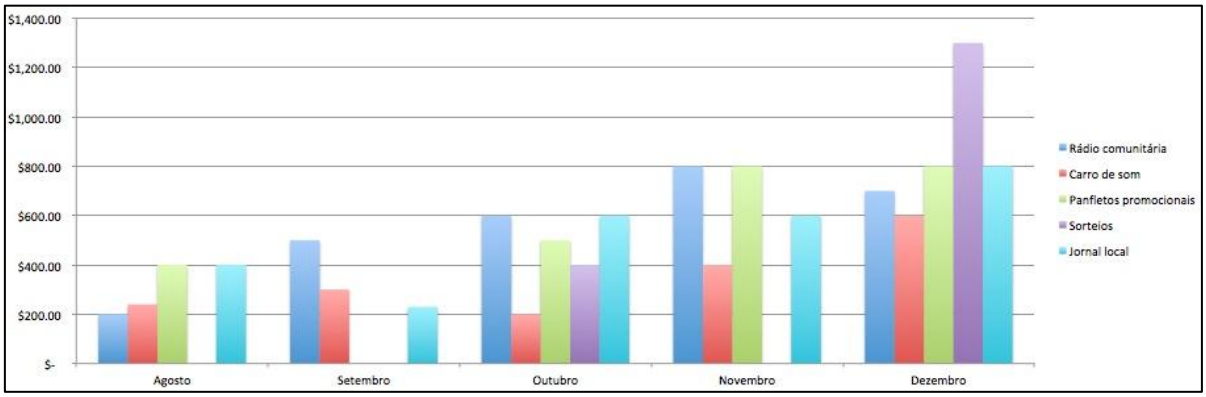
Por ser uma empresa familiar e de pequeno porte, em conjunto, os sócios atuam na área de recursos humanos e gestão de pessoal, como contratação, demissão, reuniões com funcionários e treinamentos. Além disso, auxiliam os colaboradores em qualquer área, seja na reposição, recebimento de mercadorias ou empacotando compras de clientes. A realidade é bem semelhante à de grande parte das pequenas empresas do país, onde os gestores, atuam em todo o contexto do negócio, desde a gestão até nos procedimentos funcionais.

5. A GESTÃO DA EMPRESA

Paula, ao iniciar seus trabalhos na empresa ficou responsável pela parte de marketing, mas, na verdade, era um setor ainda não existia. Esta função lhe limitava a algumas ações esporádicas de propaganda. Ela sabe que, exatamente por ser o seu setor, um dos pontos fracos da empresa está na área mercadológica, já que a empresa não possui um planejamento definido para atingir os objetivos, que também não se sabe exatamente quais são.

Todas as decisões são sempre tomadas pelo pai por impulso, como por exemplo, quando algum vendedor de mídias locais passa e oferece a confecção de panfletos ou anúncios na rádio local. Com uma boa conversa, a mídia é contratada, sem nenhum planejamento. Desta forma também são executadas as ações promocionais do mercado que se resumem apenas a "promoções" com redução de preço nos produtos, sem quaisquer estudos de *mix* de produtos, giro ou estoque. Na opinião de Ricardo é mesmo "uma baita estratégia"! O investimento em mídia nos últimos meses de 2018 por parte do Mercado da Serra é demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Investimento em mídia realizado pelo Mercado da Serra nos últimos meses do ano de 2018.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados primários (2020).

Paula tem certeza de que, da forma como a empresa está sendo gerida, não está explorando todo o potencial que o Mercado da Serra poderia ter. Seria necessário profissionalizar e formalizar ações mais efetivas de marketing para a empresa, com planejamento de objetivos, estratégias, metas e métricas de mensuração para garantir o sucesso comercial das ações.

Seu pai, ainda está resistente em relação às ideias e propostas da filha. Segundo ele a empresa "*sempre deu certo assim, então pra que mudar*?" Até o momento os argumentos e justificativas de Paula não foram suficientes para convencer Ricardo a aplicar as mudanças que ela julga como essenciais.

O supermercado não conta com um fluxo de caixa efetivo e estruturado e um dos problemas, como acontece em muitas empresas familiares, é a não separação das contas da empresa e contas pessoais. Algumas situações ilustram a situação de falta de planejamento. Como uma recente discussão entre pai e filha:

- *Paula, a parcela do carro venceu ontem e eu me esqueci de pagar. Pegue o dinheiro ali no caixa e paga na lotérica para mim*? – Pediu Ricardo.

- *Não pai, você está cansado de saber que não é para pagar as contas pessoais com o dinheiro da empresa. Quantas vezes tenho que falar*? – Retrucou Paula.

- *O dinheiro sempre foi misturado e nunca tive problema com isso, como você bem sabe*!

- *Mas pai, o combinado não era que iríamos começar a separar as contas para que pudéssemos ter um controle mais efetivo no mercado, lembra*?

- *Era Paula, o combinado era esse. Mas eu estou muito atarefado e tenho assuntos mais importantes para me preocupar agora. Só pega o dinheiro e vai pagar o boleto*.

- *Pai, me desculpe, mas eu vou cumprir com minha palavra e não vou me contradizer agora. Se você quer pegar o dinheiro da empresa para pagar um boleto pessoal, pegue você mesmo*.

E Paula saiu, sem esperar a resposta do pai.

Um tempo depois, com a cabeça fria, Ricardo caminha até a sala de Paula para conversar com sua filha:

- *Paula, me desculpe pelo mal-entendido hoje à tarde. Sei que você está querendo organizar as coisas aqui e está fazendo isso pelo bem da empresa, mas você também tem que aprender a ceder em algumas situações, não dá para levar tudo a ferro e fogo. Não teria problema algum em pagar o boleto com dinheiro da empresa e depois devolver o valor.*

- *Sim pai, eu entendo isso. Também quero me desculpar por ter sido grosseira. Entendo quando você fala que tenho que ceder, o problema é que isso já aconteceu outras vezes, já cedi outras vezes e tudo continuou bagunçado. Se eu continuar cedendo nunca vou conseguir organizar as coisas do jeito que eu gostaria.*

- *Tudo no seu tempo Paula. Se acalme, você quer tudo para ontem! As coisas não são assim. Você tem muito para aprender ainda e só se aprende quebrando a cara. Experiência própria!*

- *Tá bom pai, tá bom!*

6. O PROBLEMA AGORA TEM NOME

Um dia depois, quando Ricardo estava saindo da sala de casa, Paula chega e chama o pai:

- *Pai, temos que conversar muito sério sobre um assunto importante.*

Paula tranca a porta e pede a seu pai que sente e a escute com muita atenção.

-Fiquei sabendo ontem à noite que um novo concorrente pretende se instalar na cidade. É um supermercado de uma grande rede que possui mais de 50 lojas por todo o estado. São muito agressivos em marketing, realizam ofertas constantemente, muitas delas em relação ao preço baixo, pois eles têm capacidade de compra em maior quantidade na matriz. O público-alvo são clientes de todas as classes, da A até a D, que desejam variedade de produtos, preço baixo e comodidade. A rede também oferece entrega grátis a partir de um

volume "X" de compras. Pelo que me informaram, a intenção é de se instalar na cidade nos próximos meses. Imagino que devem vir inicialmente com uma estratégia agressiva de marketing para ganhar mercado rápido. Precisamos fazer alguma coisa ou corremos o risco de perder muitos clientes para este novo concorrente.

Ricardo fica perplexo, pensativo, refletindo sobre tudo o que ele fez para construir sua liderança de mercado na cidade e uma clientela tratada com o maior carinho, já que ofertava tudo o que eles pediam e além disso ainda ajudava com o crediário próprio, tudo o que passou para ampliar seu negócio ao longo dos anos, e agora um concorrente grande aparece e pode levar tudo isso? Nesse momento então Ricardo diz para a filha:

- Paula, eu sempre concentrei as decisões e nunca dei liberdade para você e sua irmã fazerem nada de novo. Você sempre falava de mudanças e estratégias, mas eu achava que era besteira, e que, como sempre administrei e funcionou, eu sabia das coisas. Quando comecei a cidade era pequena, ainda menor que agora, e não tinha nada que pudesse afetar a empresa. Agora é diferente. Se essa rede tá vindo pra cá, eles são profissionais, fazem tudo estudado, têm dados.

Paula responde:

- Pois é pai, agora precisamos nos unir e trabalhar nisso. Eles são fortes sim, mas nós também temos vários bons argumentos para competirmos com eles. Mas temos que sentar e planejar, entender bem esse cenário atual, saber exatamente quem é nosso público, definir nosso posicionamento, a partir dos nossos diferenciais, para daí sim, definir o que queremos, quais são nossos objetivos e traçar as estratégias de marketing para nosso mercado.

Nisso Eduarda entra na sala, faz sinal de apoio a Paula e diz:

- É... *agora temos realmente um problema! Essa rede é muito forte, tem poder, tem planejamento, tem pesquisas, tem profissionais pensando o negócio todo dia. Nós precisamos traçar estratégias. Mas quais estratégias de marketing utilizar para fazer frente ao novo concorrente e garantir a sobrevivência da nossa empresa? Pai, agora você nos deixa tomarmos a frente desse negócio e implantar uma gestão mais profissional aqui?*

7. NOTAS DE ENSINO

7.1 Sinopse do caso

Esse caso de ensino retrata a situação da empresa Mercado da Serra, uma pequena empresa familiar do setor supermercadista e materiais de construção na cidade de Rancho Queimado, Estado de Santa Catarina, que retrata a realidade de algumas pequenas empresas pelo país, sua administração amadora, sem planejamento e sem nenhuma estratégia formulada. No presente caso, duas filhas, recém-formadas questionam a forma de administrar a empresa de forma intuitiva pelo pai, gestor da empresa. Tal situação apresenta-se para elas como uma um problema a ser resolvido visando garantir a sustentabilidade e perpetuidade da empresa no mercado. Contextualmente, o caso apresenta informações a respeito do ambiente interno e externo e as particularidades de uma empresa familiar ao mesmo tempo em que fornece um panorama da realidade do setor supermercadista em uma cidade da serra catarinense.

Com o intuito de se gerar a discussão em sala de aula sobre a formulação de estratégias de marketing para solucionar o dilema apresentado, o caso também proporciona aos leitores a visão de como a tomada de decisão é realizada pelo gestor e a falta de abertura para mudanças sugeridas pelas filhas até a seguinte situação: a futura entrada de um novo concorrente na cidade. O objetivo é que os alunos avaliem o panorama da empresa com base nas informações descritas no caso e elaborem uma série de estratégias de marketing para

preparar a empresa em relação a entrada deste novo *player* de mercado. Identificar o que poderá contribuir para o sucesso da empresa e se mais medidas poderiam ser tomadas para que o resultado em vendas aconteça.

7.2 Fonte de dados

As informações utilizadas para a elaboração deste caso de ensino foram obtidas de fontes primárias e secundárias. As primárias através de entrevistas com os sócios (pai e as duas filhas). As fontes secundárias utilizadas foram a transcrição de informações coletadas em documentos dispostos pelos representantes, como materiais de marketing. O nome da empresa permaneceu fiel durante todo o caso, apenas os nomes dos personagens foram disfarçados para preservar a identidade, porém, sem influenciar no roteiro e contextualização.

7.3 Objetivos educacionais

O presente caso foi estruturado para possibilitar o aluno discutir e apresentar estratégias de marketing a serem utilizadas para responder ao dilema, colocando-se no papel dos gestores da empresa.

No intuito de inserir o aluno ao ambiente da empresa, o caso apresenta as relações muitas vezes conflitantes entre pai e filhas, a trajetória do Mercado da Serra e a situação atual da mesma para que o aluno posse ambientar-se com a empresa estudada. Além disso, o caso apresenta uma explanação do contexto, para que os alunos entendam as demandas envolvidas no caso.

Se por um lado a empresa conseguiu sobreviver e ter sucesso no mercado em que está inserida, por outro ela possui uma grande ameaça neste mercado, já que um novo concorrente está para se instalar na cidade. Desta forma, o objetivo central deste caso é que os alunos analisem importância da formulação de estratégias de marketing e coloquem-se em situação de desenvolvimento destas com o objetivo de resolver o dilema em questão.

Espera-se como objetivos educacionais os alunos estejam aptos a:

- Compreender a forma de desenvolver um planejamento mercadológico nas organizações, com análise de elementos externos e internos
- Reconhecer a importância da utilização de estratégias de marketing nas organizações frente a concorrência e desenvolver a capacidade de traçar estratégias de marketing com base nas particularidades do caso apresentado.
- Realizar ponderações sobre o conflito nas organizações familiares; e
- Analisar as práticas de gestão em uma empresa familiar.

7.4 Utilização do caso

Este caso para ensino poderá ser destinado a alunos de graduação, pós-graduação de administração e gestão, além da educação executiva. Indica-se o uso deste caso em disciplinas de marketing, planejamento mercadológico e estratégia empresarial.

O caso poderá ser trabalhado nos seguintes tópicos: posicionamento de marketing, análise ambiental, diagnóstico empresarial, planejamento mercadológico.

Faz-se a ressalva da recomendação de uma leitura na íntegra do caso, uma vez que as informações necessárias para as respostas se encontram ao longo deste. Além disso, existe a necessidade de se realizar leituras complementares sobre o tema de planejamento mercadológico e estratégias de marketing, desde a sua concepção à implementação nas organizações.

7.5 Sugestões para o plano de aula

O professor deverá inicialmente indicar as leituras base para o caso com uma semana de antecedência, para que os alunos tenham maior contato com o conceito. Para o caso em específico, duas aplicações podem ser trabalhadas:

- **Aplicação 1**

A primeira refere-se ao desenvolvimento de argumentos para convencer o pai a instituir uma gestão profissional na empresa, mais voltada ao conflito de gestão da empresa.

Para isso poder-se-ia trabalhar em três grupos: um representando as filhas e seus argumentos de mudança, um representando o pai e seus argumentos quanto a não mudança e um terceiro grupo a analisar os argumentos e de forma puramente amparada nos argumentos decidir quais dos grupos tem as melhores propostas. Cabe salientar que o terceiro grupo, deve se despir de opiniões pessoais e assim como um juiz de direito, analisar de acordo com os argumentos.

- **Aplicação 2**

Para a dinâmica 2, o foco é o desenvolvimento de estratégias de marketing para a empresa, para fazer frente ao novo concorrente.

Para isso, recomenda-se os trabalhos de Luce e Toaldo (2006) a respeito da formulação e implementação da estratégia de marketing nas organizações; Kotler e Armstrong (1998) sobre conceitos de marketing (4 P's), posicionamento, segmentação, análise ambiental, e diagnóstico empresarial; e Kotler (1998) para estratégias de marketing e análise da concorrência.

A dinâmica é indicada para uma aula de 3 horas, podendo uma parte ser antes e outra após o intervalo. Após uma leitura prévia pelos alunos, recomenda-se para turmas acima de 20 alunos, uma divisão em grupos de até 04 pessoas. Turma com menos de 20 alunos, recomenda-se que os grupos sejam menores.

Após a divisão em grupos, recomenda-se a que o professor instrua os alunos a desenvolver um planejamento mercadológico para a empresa, focando nas estratégias mercadológicas e desenvolvendo um plano de ação para sua implementação. Para esse passo propõe-se o tempo de 90 minutos.

Em seguida, os grupos fazem, um a um, a apresentação das estratégias devidamente justificadas e amparadas na análise ambiental. Depois das apresentações, acontece a realização de um debate a fim de socializar informações importantes sobre o caso. São elas: histórico da empresa, conflito familiar, o mercado atual, a atuação da empresa em relação aos clientes locais e turistas, além das mudanças previstas com a entrada do novo concorrente. Desta forma, planeja-se ter certeza de que todos os alunos tenham entendido as informações apresentadas no caso.

Em seguida o professor realizará uma discussão teórica com os alunos, a respeito das estratégias de marketing, estudos relacionados à área, e também como discussão complementar, citar os resultados que podem ser obtidos com a implantação de estratégias de marketing nas organizações.

Figura 5 - Sugestão de plano para aplicação do caso em aula

ATIVIDADE	TEMPO SUGERIDO
Desenvolvimento de estratégias pelos alunos	90 minutos
Apresentação, avaliação das soluções e discussão	30 minutos
Discussão do caso mediada pelo professor	20 minutos
Discussão teórica sobre estratégias de marketing	20 minutos
Feedback alunos	20 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O controle do tempo para a apresentação das respostas dos grupos e posterior discussão deverá ser mediada pelo professor durante a parte final da aula. É importante descrever que não existem estratégias ou um conjunto de estratégias corretas para o Mercado da Serra. Sendo assim, o caminho a ser percorrido pelos grupos provavelmente será diferente. As considerações dos alunos deverão ser avaliadas pelo professor à luz dos autores recomendados para afirmar se a estratégia é adequada ou não ao contexto, sendo assim, o estímulo ao acadêmico deve ser exaltado, os aspectos positivos, elogiados, e as falhas, corrigidas.

7.6 Questões sugeridas ao professor para desenvolvimento em sala de aula.

1) Com base na teoria existente, o que é estratégia de marketing? Como ela se destaca em termos de objetivos e ferramentas a serem utilizadas pelas organizações?

2) O fato de a empresa não ter estratégias formais poderia influenciar de maneira negativa seu desempenho na cidade. No entanto, a mesma está na frente dos demais concorrentes, que são menores em porte e oferta de produtos. Com a previsão da instalação de um novo concorrente na cidade faz com que seja necessário estar preparado para esta mudança no mercado local. Descreva que conjunto de estratégias você e sua equipe sugerem ao Mercado da Serra, para que ele possa manter sua posição de liderança na cidade.

3) Uma grande realidade das micro e pequenas empresas no Brasil é a falta de uma definição de posicionamento claro de mercado, o que faz com que elas não tenham a capacidade de formular estratégias alinhadas com seu público alvo. Descreva se o Mercado da Serra de maneira informal definiu seu posicionamento, e se existe a necessidade de mudança de posicionamento em virtude da instalação do novo concorrente que irá se instalar na cidade.

4) Sabe-se que o poder de barganha do concorrente em relação a preço é forte. Que estratégia você e sua equipe sugerem ao Supermercado da Serra para compensar o impacto dos preços baixos do concorrente?

7.7 Análise das questões sugeridas com suporte da literatura

- **Questão 1**

Os aspectos apresentados no caso para ensino podem ajudar o aluno a formular estratégias que englobam o *mix* de marketing ou 4 P's. Kotler (1998) afirma que as estratégias de marketing precisam estar alinhadas ao mercado consumidor e principalmente ser boa para conseguir concorrer no mercado com as demais empresas.

O conceito de marketing estratégico é a filosofia orientada da estratégia de marketing geral da empresa. A estratégia de marketing responde às questões orientadas para metas: (1) aonde a firma quer ir, (2) como chegar lá, e (3) como manter uma vantagem competitiva. Desenvolver uma estratégia de marketing pode ser muito empolgante e recompensador. A estratégia de marketing é o plano de atuação da empresa que, no final das contas, trata de questões como a sobrevivência e o crescimento empresarial. (CZINKOTA et. al., 2001).

Desta forma, dentre os objetivos que as estratégias de marketing devem trazer resultados eficazes para empresas que as aplicam corretamente, sendo o principal deles a formação de uma vantagem competitiva e a melhoria na oferta de valor ao cliente. As ferramentas a serem utilizadas para facilitar a formulação de estratégias podem envolver a análise ambiental (microambiente e macroambiente) com posterior análise SWOT visando identificar pontos a serem trabalhados pela empresa e ainda uma análise da setorial e da

concorrência (KOTLER, 1998; KOTLER; ARMSTRONG, 1998). O marketing estratégico deve ter atenção a alguns aspectos fundamentais para que funcione corretamente: uma boa segmentação de mercado, definindo-se corretamente quem será o consumidor a ser atendido, seus desejos e aspirações de compra; a definição do mercado-alvo para entender onde está este consumidor, onde e como se relacionam com a empresa; e por fim o posicionamento de mercado, ou seja, como a empresa quer ser reconhecida ou percebida pelo cliente (ADCOCK, 2000).

- **Questão 2**

Ameaças externas sempre são problemas a serem administrados pelas organizações. Essa situação faz com que seja necessário possuir estratégia, o que significa ter pontos fortes que se destacam frente à concorrência (PORTER, 1986). Sendo assim é necessário realizar a análise SWOT da empresa, que poderá auxiliar os gestores no entendimento de como potencializar seus pontos fortes, e também resolver ou minimizar os danos dos pontos fracos (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Como existe a necessidade de se criar estratégias que possam preparar a empresa para a entrada de um novo concorrente no mercado, Kotler (1998) diz que é necessário identificar as dimensões controláveis e incontroláveis do ambiente que circunda a empresa, o microambiente e o macroambiente. Segundo o mesmo autor, o microambiente é composto por forças que influenciam a empresa e que podem ser controladas, ou a empresa possui poder para criar ações e minimizar sua influência. São algumas destas: fornecedores, clientes, intermediários, funcionários, comunidade, políticas de produtos e de preço, concorrentes, estratégias de distribuição e de comunicação. Já no macroambiente encontram-se as forças que estão distantes da empresa e a influenciam, no entanto, a empresa não possui força suficiente para eliminar essas influências, sendo necessária a adaptação. Algumas delas são: ações governamentais, legislação, câmbio, demografia, economia, ambiente tecnológico e natural. Na Figura 6 são apresentadas algumas estratégias apenas como sugestão para auxiliar o professor na avaliação das respostas dos grupos. A composição de uma ou mais estratégias deverá ser apresentada pelos alunos e a justificativa pela escolha deverá ser norteador para o professor avaliar qual conjunto de estratégias poderá auxiliar a empresa em estudo a estar mais preparada para a entrada de um novo concorrente.

Figura 6 - Lista de exemplos de estratégias de marketing que podem ser utilizadas neste caso

AUTOR(ES)	TIPO DE ESTRATÉGIA	CARACTERÍSTICAS
Churchill; Peter (2005); Kotler; Armstrong (1998).	Produto	*Ampliação do número de produtos *Melhoria na exposição de produtos *Lançamento de marca própria *Produtos artesanais produzidos internamente *Parceria local para a venda de produtos regionais *Profundidade de linha *Produtos premium *Produtos segmentados (sem lactose, light, diet, etc)
Churchill; Peter (2005); Kotler (1998).	Preço	*Compra casada *Linha de produtos premium *Preços psicológicos

		*Uso de parcelamento no cartão de crédito *Vendas no atacado *Descontos e abatimentos *Ancoragem de preço
Churchill; Peter (2005); Kotler (1998).	Promoção	*Ações promocionais no PDV *Utilização de estratégias de marketing digital *Campanhas publicitárias com apelos diversos *Ofertas direcionadas a clientes potenciais *Marketing de guerrilha *Ações de fidelização *Cuponagem
Churchill; Peter (2005); Kotler (1998).	Praça	*Ações no PDV *Melhorias na exposição de produtos *Negociação com novos fornecedores para redução de valores *Entrega gratuita *Layout de loja *Atração de negócios complementares no PDV (parcerias) *Revenda autorizada
Churchill; Peter (2005); Kotler (1998).	Marketing direto	*Criação de banco de dados de clientes *Telemarketing *Mala direta *E-mail marketing

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

No marketing direto uma das mais valiosas ferramentas é o banco de dados de clientes, que se trata de um conjunto organizado de dados sobre clientes atuais e potenciais, tendo como finalidade identificar clientes potenciais, com intuito de decidir quais destes devem receber uma oferta específica, para aprofundar a fidelidade do cliente e para reativar compras (KOTLER, 1998).

- **Questão 3**

Formalmente o Mercado da Serra não possui um posicionamento de mercado definido. O fato de Ricardo escutar o cliente em termos de suas necessidades e desejos é clara na questão das decisões do que ofertar em termos de produto. No entanto, as estratégias de comunicação sem um devido planejamento da mensagem veiculada pode gerar confusão na cabeça do cliente em termos de como a empresa será percebida pelo mercado. No momento, a única ideia transmitida ao mercado é a de preço baixo, sendo que existem outras formas de se posicionar no mercado. Aaker (1998) fala sobre a importância do posicionamento no mercado que deve ser transmitida na comunicação da empresa ao mercado, seja pela sua marca, seja pelo conteúdo da sua comunicação com o mercado, uma vez que o posicionamento deverá transmitir a forma de como a empresa deverá ser reconhecida pelo mercado. Nesse sentido, Kotler (1998) reforça que o posicionamento pode começar por um produto, mercadoria, serviço, empresa, instituição e até uma pessoa.

O posicionamento não é exatamente o que se faz com um produto, mas trata-se do que é feito na mente do cliente potencial. Trata-se do desenvolvimento de oferta e imagem da

organização para ocupar um lugar de destaque na mente do cliente-alvo. O posicionamento estratégico em relação aos 4 P's deve ser realizado, ou seja, de que forma ela irá definir suas estratégias em cada aspecto do *mix* de marketing. Este posicionamento pode ser o caminho pelo qual a empresa poderá conseguir atingir seus objetivos no mercado (CHURCHILL; PETER, 2005; KOTLER, 2007). Fernandes e Berton (2006) afirmam que aumentar a margem de lucro, a satisfação do cliente, ou ainda a participação de mercado podem ser objetivos de marketing das organizações. Estes objetivos podem ser alcançados por meio de estratégias de comunicação, de distribuição, proposta de valor, posicionamento central, posicionamento por preço, atributo, benefício, uso, usuário, qualidade, preço, concorrente, ou ainda uma definição correta de seu mercado-alvo.

- **Questão 4**

Alavancar as vendas, realizar um aumento considerável na variedade de produtos ofertados aos clientes, explorar novos segmentos de mercado ainda não atendidos pela empresa, realizar campanhas publicitárias e ações promocionais com o objetivo de atrair novos clientes, e principalmente pensar em ações que pudessem gerar maior relacionamento com os clientes são algumas das estratégias sugeridas para a resposta desta questão. Kotler (1999) afirma que é possível a empresa conseguir sobrevivência no mercado utilizando estratégias para públicos ou segmentos distintos. A empresa em questão não possui definição de quais públicos são interessantes atender e por isso deverá identificar segmentos rentáveis que devem ser mantidos em sua carteira de clientes. Um aspecto fundamental para que uma organização consiga obter vantagens competitivas, é através da segmentação, ou seja, a escolha do caminho de maneira que se consiga abranger a maior "fatia" possível dentro do mercado.

Segundo Churchill e Peter (2005) cada organização deve estudar o mercado e escolher os segmentos que pode atender, com lucro, melhor que os concorrentes. Para tanto é necessário estimar o tamanho atual do mercado, identificar os concorrentes e respectivas participações, bem como o potencial de crescimento desse mercado, separando os clientes em grupos, de tal forma que a necessidade genérica a ser atendida tenha características específicas, semelhantes para os membros de um mesmo grupo e diferentes para os demais, conforme a demanda. Hooley et. al. (2001) comentam que essa divisão pode obedecer a critérios geográficos, demográficos, psicológicos ou comportamentais. Os segmentos resultantes dessa divisão devem ser avaliados segundo o tamanho, o potencial de crescimento e a atratividade em relação aos objetivos e recursos da organização. Reforçam também a necessidade de se realizar pesquisa de mercado para que se conheça mais a respeito das crenças e atitudes do consumidor, como forma de entender como ele reage a influências de mercado, principalmente dos concorrentes, ou seja, como estes clientes entendem o mercado.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Marcas**: Brand Equity Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ADCOCK, D. **Marketing Strategies for Competitive Advantage**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2000.

CHURCHIL Jr., G; PETER, J. **Marketing**: Criando Valor para os Clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CZINKOTA, M. R. PETER, R D.; PATRICK, D. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
HOOLEY, G. J; SAUNDERS, J. A; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.
KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura. 1999.
KOTLER, P. **Administração de marketing**: A edição do novo milênio. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. de. Plano estratégico de marketing: proposta de uma análise teórica. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 2, p. 163-187, 2011.
LUCE, F. B.; TOALDO, A. M. M. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.4, p. 25-35, 2006.
PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.