

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA**



**ESTRATÉGIA DE MARKETING COMO INSTRUMENTO DE  
COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA**

**Tereza Cristina Santana de Sousa**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas

**Orientador:**

**Prof. Doutor Nelson Santos Antônio, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,  
Departamento de Ciências de Gestão**

**Lisboa-Portugal**

**Mai de 2008**

**TEREZA CRISTINA SANTANA DE SOUSA**

**ESTRATÉGIA DE MARKETING COMO INSTRUMENTO DE  
COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Gestão de Empresas.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Doutor Nelson Santos Antônio  
Orientador

---

---

Dedico este trabalho ao meu esposo Antônio Cunha Filho pelo incentivo, compreensão e apoio em todos os momentos dessa caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela sabedoria, força e pela presença constante em minha vida.

Ao prof. Dr. Nelson Santos Antônio, pela orientação, profissionalismo e pelos apontamentos pertinentes e objetivos que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

À prof<sup>a</sup>. Carla Winter pela dedicação, presteza e paciência com que sempre me ensinou no decorrer desta pesquisa.

Ao Hygino Júlia Pitti, gerente de Estudos e Pesquisas Especiais do Sebrae/TO, pelo repasse de informações relevantes do segmento de confecção.

À Leide Mota Amaral, presidente do Sindicato das Indústrias de Confecção do Estado do Tocantins (Sicon/TO), pela abertura e acesso as informações do segmento que representa.

Aos proprietários-dirigentes das empresas pesquisadas pela confiança que me fora depositada e pelas informações transmitidas. Sem a colaboração desses empresários não seria possível a realização desta pesquisa.

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo apresentar propostas de melhoria para o desenvolvimento de estratégia de marketing na pequena empresa, considerando suas particularidades de gestão, de forma a contribuir para obtenção de vantagem competitiva. A revisão bibliográfica versa sobre o desenvolvimento de estratégia de marketing, embasado nos elementos que a compõem - seleção de mercados, definição de posicionamento competitivo e formação do mix de marketing -, o processo para obtenção de vantagem competitiva e as particularidades da pequena empresa. Foram pesquisadas quatro empresas do setor de confecção do vestuário, localizadas em Araguaína-TO, sendo uma empresa micro e três de pequeno porte. Verificou-se que nas indústrias pesquisadas os proprietários-dirigentes têm um entendimento vago e incompleto sobre vantagem competitiva, sendo esta mais focada no preço e no produto. A preocupação dos dirigentes está mais direcionada às atividades produtivas que mercadológicas. Os mercados são definidos em consequência do produto, seu nível de qualidade e preço e, o posicionamento competitivo em razão do nível de qualidade do produto e do preço ofertado. As estratégias de promoção e distribuição nem sempre são coerentes com a natureza do produto, sendo desenvolvidas com mais dificuldades. Para melhorar o desenvolvimento de estratégia de marketing foram apresentadas cinco propostas: conscientizar o proprietário-dirigente da relevância do desenvolvimento de estratégia de marketing para obtenção de vantagem competitiva; coletar e sistematizar informações interna e externa, tornando a ação parte da cultura da empresa; construir vantagem competitiva mediante uma relação duradoura com o cliente; intensificar o conhecimento dos rivais e estabelecer o nível de despesas de marketing.

**Palavras-chave:** estratégia de marketing, vantagem competitiva e particularidades da pequena empresa.

## ABSTRACT

This paper aims at presenting proposals to improve marketing strategy development in small businesses, considering their management peculiarities, in order to contribute to obtain competitive advantage. The reference review discusses the development of marketing strategies, based on its constituting elements - market selection, definition of competitive positioning and marketing mix modeling -, the process to obtain competitive advantage and peculiarities of small businesses. Four companies were surveyed in the clothing industry, located in Araguaína-TO., including a micro business and three small businesses. It was found that in the surveyed industries, managing owners do not fully understand competitive advantage, which is more focused on price and product. Managers concern is more related to the productive activities than the marketing ones. Markets are defined as consequence of products, their quality and price level and, the competitive positioning due to the product quality level and the offered price. Promotion and distribution strategies are not always coherent with the product nature, and they are, therefore, developed with greater difficulty. In order to improve marketing strategies development, the following five proposals have been presented: make managing owners aware of the importance of the marketing strategy development to obtain competitive advantage; collect and systematize internal and external information, making integrating the action into the company's culture; build competitive advantage by means of a long term relationship with clients; improve knowledge about competitors and define the marketing expenses level.

**Keywords:** marketing strategy, competitive advantage and peculiarities of small businesses.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Estrutura do trabalho	17
Figura 02 – Processo de planejamento estratégico de mercado	23
Figura 03 – Estabelecimento de política de preço	32
Figura 04 – Abordagem sobre estratégia de marketing	44
Figura 05 – Objetivos de marketing e aspectos financeiros e mercadológicos no ciclo de vida do produto	45
Figura 06 – Mix de marketing no ciclo de vida do produto	45
Figura 07 – Triângulo da estratégia	50
Figura 08 – Modelo de representação organizacional	60
Figura 09 – Aspectos metodológicos adotados na pesquisa	72
Figura 10 – Localização geográfica das empresas pesquisadas	78
Figura 11 – Organograma da empresa A	80
Figura 12 – Organograma da empresa B	81
Figura 13 – Organograma da empresa C	82
Figura 14 – Organograma da empresa D	83
Figura 15 – Vantagem competitiva, percepção do consumidor e posicionamento competitivo	101
Figura 16 – Parâmetros para o desenvolvimento de novos produtos	104
Figura 17 – Parâmetro para formação de preço	106
Figura 18 – Estratégia de promoção e a natureza do produto	108
Figura 19 – Estratégia de distribuição e a natureza do produto	110
Figura 20 – Interferências e particularidades no desenvolvimento de estratégia de marketing	116

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação de micro e pequena empresa conforme Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006	55
Tabela 2 – Definição de micro e pequena empresa pelo critério de mão-de-obra empregada	56
Tabela 3 – Importância socioeconômica das micro e pequenas empresas	58
Tabela 4 – Dificuldades e razões para o fechamento das pequenas empresas	59
Tabela 5 – Caracterização das indústrias de confecção	83

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- CRM – Gerenciamento das relações com o mercado
- FIETO – Federação das Indústrias do Estado do Tocantins
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IEL – Instituto Euvaldo Lodi
- INPI – Instituto Nacional de Patentes Industriais
- MPEs – Micro e pequenas empresas
- PDV – Ponto de venda
- PE – Pequena empresa
- PIB – Produto Interno Bruto
- SCM – Gerenciamento da cadeia de suprimento
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SEPLAN/TO – Secretaria de Planejamento do Estado do Tocantins
- SIMPLES NACIONAL – Regime Especial Unificado de Arrecadação de  
Tributos e Contribuições
- SICON/TO – Sindicato das Indústrias de Confecção do Estado do Tocantins
- TI – Tecnologia da informação

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b>	12
1.1. Objetivos	13
1.2. Suposições	14
1.3. Delimitação do estudo	14
1.4. Relevância do estudo	14
1.5. Estrutura do trabalho	16
<b>CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIA DE MARKETING</b>	18
2.1. Conceito de estratégia	18
2.2. Conceito de marketing	20
2.3. Estratégia e marketing	21
2.4. Estratégia de marketing no âmbito do planejamento estratégico	22
2.5. Desenvolvimento de estratégia de marketing	23
2.5.1. Abordagem sobre estratégia de marketing	23
2.5.1.1. Seleção de mercados	24
2.5.1.2. Definição do posicionamento competitivo	25
2.5.1.3. Desenvolvimento do mix de marketing	28
2.5.1.3.1. Decisão de produto	29
2.5.1.3.2. Decisão de preço	31
2.5.1.3.3. Decisão de promoção	36
2.5.1.3.4. Decisão de distribuição	39
2.5.2. Estratégia de marketing na visão de vários autores	44
2.5.3. Estratégia e objetivos de marketing no ciclo de vida do produto	44
<b>CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIA DE MARKETING, VANTAGEM COMPETITIVA E ORGANIZAÇÃO</b>	46
3.1. Estratégias de marketing competitivas	47
3.2. Como adquirir vantagem competitiva	49

<b>CAPÍTULO 4 – PEQUENA EMPRESA</b>	53
4.1. Definição de pequena empresa	54
4.2. Importância socioeconômica da pequena empresa	57
4.3. Sobrevivência e mortalidade da pequena empresa	58
4.4. Particularidades de gestão na pequena empresa	60
4.4.1. Condicionante ambiente	61
4.4.2. Condicionante estrutura	62
4.4.3. Condicionante comportamento do dirigente	64
4.4.4. Condicionante tecnologia	65
4.4.5. Condicionante estratégia	66
<b>CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	69
5.1. Tipo de pesquisa	69
5.2. Planejamento do estudo de caso	72
5.2.1. Universo da pesquisa	72
5.2.2. Definição da amostra	73
5.2.3. Questões de pesquisa	73
5.2.4. Variáveis da pesquisa	74
5.2.5. Técnica de coleta dos dados	74
5.2.6. Técnica de análise dos dados	75
5.2.7. Estrutura para o relatório de estudo de caso	76
<b>CAPÍTULO 6 – TRABALHO DE CAMPO</b>	77
6.1. Descrição das empresas pesquisadas	78
6.2. Apresentação dos dados	84
6.3. Análise comparativa dos dados	99
<b>CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES</b>	118
7.1. Limitações da pesquisa	125
7.2. Proposições de atividades futuras	126

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	127
<b>ANEXOS</b>	133
ANEXO A – Considerações de marketing para produtos de consumo	134
ANEXO B – Vantagens e desvantagens dos métodos de promoção	135
ANEXO C – Estratégias para o marketing mix	136
ANEXO D – Mudanças ambientais e mudanças na estratégia	137
<b>APÊNDICES</b>	138
APÊNDICE A – Caracterização das empresas	139
APÊNDICE B – Desenvolvimento de estratégia de marketing	142
APÊNDICE C – Particularidades na pequena empresa	153
APÊNDICE D – Roteiro de visita de observação	159

# 1

## Introdução

---

O modelo social, político, econômico, produtivo e tecnológico foi marcado por profundas transformações no final do século XX e início do século XXI. A globalização, fenômeno capitalista e complexo que se desenvolveu como resultado da segunda Guerra Mundial ou da Revolução Tecnológica, tem provocado mudanças no ambiente das organizações.

Na Era Industrial as indústrias eram orientadas para produtos. A inovação contínua de produtos através de processos eficientes de gestão operacional ajudava a promover a participação de mercado e a aumentar as receitas. A construção de relacionamento com os clientes não era prioridade. Com a nova economia deslocou o equilíbrio do poder dos produtos para os clientes (KAPLAN e NORTON, 2004).

O cenário atual é dinâmico. A concorrência é mais acirrada, os consumidores são mais exigentes e a introdução de novos produtos no mercado é constante. Nesse contexto, as organizações grandes, médias ou pequenas precisam executar bem as funções de administração – planejamento, organização, direção e controle - e, sobretudo, possuir um conhecimento aprofundado do mercado em que atuam e desenvolverem estratégias competitivas ajustadas ao ambiente da empresa.

A competitividade, segundo Teló (2001) é palavra de ordem nos dias atuais e, para tornarem-se competitiva exige-se que as organizações tenham eficácia tanto na formulação como na execução da estratégia.

O desenvolvimento de estratégia de marketing, na visão de McDONALD (2006) visa construir, defender e manter vantagem competitiva frente aos rivais. Nesse processo é indispensável identificar as necessidades dos consumidores, determinando proposição de valor, comunicando e monitorando valor exigido pelo cliente.

Na pequena empresa, o marketing nem sempre é dado à importância na sua plenitude. Há problemas de ordem conjuntural e estrutural afetando o seu crescimento, assim como falhas no processo de construção e manutenção de vantagem competitiva. Há empresários que não têm consciência da riqueza do ferramental do marketing, outros têm uma noção, mas não sabem utilizá-lo e há aqueles que possuem o conhecimento técnico, mas por exercerem várias funções ao mesmo tempo, não conseguem utilizá-lo na dimensão necessária. Há, também, aqueles que se dizem entender e agem como se entendidos fossem.

Em suma, na literatura a abordagem sobre o desenvolvimento de estratégia de marketing na pequena empresa não é tão vasta. Em outra vertente, a representação quantitativa da categoria é muito expressiva e merece atenção especial.

No Brasil, às micro e pequenas empresas totalizam em 4.879.616 contra 38.754 empresas de grande e médio porte. Portanto, para contribuir com a sobrevivência e o crescimento desse segmento grande em termos quantitativo e deficiente qualitativamente, esta pesquisa procurou investigar de que forma as estratégias de marketing podem ser desenvolvidas na pequena empresa, considerando suas particularidades, de forma a contribuir para obtenção de vantagem competitiva?

## **1.1 OBJETIVO DA PESQUISA**

O objetivo final desta pesquisa é **apresentar propostas de melhoria para o desenvolvimento de estratégia de marketing na pequena empresa, considerando suas particularidades, de forma a contribuir para obtenção de vantagem competitiva.**

Como objetivos intermediários têm-se:

- Analisar na pequena empresa como se processa o desenvolvimento de estratégia de marketing, identificando suas particularidades;
- Identificar na pequena empresa fontes de vantagem competitiva;
- Confrontar o referencial teórico levantado, com os dados obtidos empiricamente nas pequenas empresas exploradas, sobre o desenvolvimento de estratégia de marketing;
- Identificar na teoria o que é aplicável à pequena empresa, diante de suas particularidades.

## **1.2 SUPOSIÇÕES**

Entender como são desenvolvidas as estratégias de marketing na pequena empresa nos remete às seguintes suposições:

- As estratégias de marketing são definidas sem a análise prévia, devidamente detalhada do ambiente interno e externo da empresa;
- As estratégias de produto e preço nas pequenas empresas, nem sempre são coerentes com o posicionamento competitivo;
- As estratégias de promoção e distribuição nem sempre são coerentes com a natureza do produto;
- A preocupação dos proprietários-dirigentes está mais direcionada aos aspectos produtivos que mercadológico.

## **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo aborda sobre o desenvolvimento de estratégia de marketing à luz das teorias de administração, estratégia, marketing e gestão de pequena empresa. A pesquisa ficará restrita às indústrias de confecção do vestuário do município de Araguaína, Estado do Tocantins, que tem 10 anos ou mais de funcionamento. O estudo fixar-se-á atenção somente às micro e pequenas empresas, legalmente constituídas, independente do tipo de produto fabricado.

## **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

No Brasil, as micro e pequenas empresas são de suma importância para a sociedade. Representam 99,2% do total e atuam em quase todos os setores da economia. Responderam em 2002, por 57,2% dos empregos totais e por 26% da massa salarial (SEBRAE, 2005).

Além do aspecto da empregabilidade apontado nos dados acima, elas oferecem grandes contribuições, pois introduzem inovações, estimulam a competitividade, auxiliam na rede de distribuição e na cadeia de suprimentos das grandes empresas (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997).

O Estado do Tocantins, criado pela Constituição de 1988, possui 2.209 indústrias, cerca de 95% são consideradas de micro e pequeno porte. O setor industrial é insipiente, com 55% de suas empresas na informalidade (SEBRAE, 2005). Conforme dados do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI, 2006) o setor de confecção aglomera 51 indústrias, das quais 62% estão instaladas em Araguaína, região Norte do Estado. A cidade possui uma população de 117.059 habitantes (IBGE, 2007) e está localizada a cerca de 120 km do sul do Pará e sul do Maranhão.

Em virtude dos elevados índices de mortalidade dessas empresas, decorrentes da falta de capital de giro, ausência de um bom administrador com conhecimento de mercado, da falta de cliente, da alta tributação e concorrência e, de outros fatores percebe-se uma tamanha turbulência no dia-a-dia das pequenas empresas. Nesse contexto, estão inseridas as indústrias de confecção do vestuário de Araguaína, das quais poucas conseguiram sobreviver com a concorrência deflagrada na década de 1990, em razão da criação do Estado do Tocantins.

No momento, além dos problemas conjunturais genéricos e estruturais característicos do setor e das próprias empresas, destacam-se a concorrência das grandes indústrias e das indústrias locais informais e a nova modalidade de comprar e vender, o *e-commerce*.

Como enfatiza Drucker (1981), as pequenas empresas correm o risco de tornarem retrógradas em conhecimento, tecnologia, em termos econômicos e, de ignorarem as forças do mercado, consideradas determinantes para o seu sucesso e sobrevivência.

É notória, portanto, a necessidade dessas empresas de dar “um salto a mais” para galgarem uma nova posição no mercado. É preciso criar uma estrutura interna que favoreça o crescimento e que as tornem capazes de enfrentar os desafios desse ambiente competitivo e em constantes mudanças.

Para tanto, desenvolver estratégias de marketing eficazes é o caminho para desviar-se da mortalidade e ingressar no rol das empresas de sucesso.

Em razão da importância das pequenas empresas em nosso País, das dificuldades encontradas para crescerem e sobreviverem, a pesquisa em pauta pretende apresentar propostas de melhoria para o desenvolvimento de estratégia de

marketing, considerando suas particularidades de gestão, de forma a contribuir para obtenção de vantagem competitiva.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho está estruturado em sete capítulos. No primeiro capítulo está contextualizado o problema de pesquisa de acordo com seu enfoque. Aborda também, o propósito, as suposições, a delimitação do estudo e a relevância da pesquisa.

Na seqüência, o capítulo 2 mediante levantamento bibliográfico na literatura disponível, apresenta a revisão sintética de assuntos inerentes ao tema. A abordagem sobre estratégia de marketing inicia com a inserção de conceitos sobre estratégia, marketing e sua combinação. Na seqüência, focaliza a estratégia de marketing no âmbito do planejamento estratégico de mercado e as abordagens específicas dos elementos que a compõem: seleção de mercados, definição de posicionamento competitivo e formação do composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição).

O capítulo 3, menciona opções de estratégias de marketing competitivas para as organizações e de como adquiri-las.

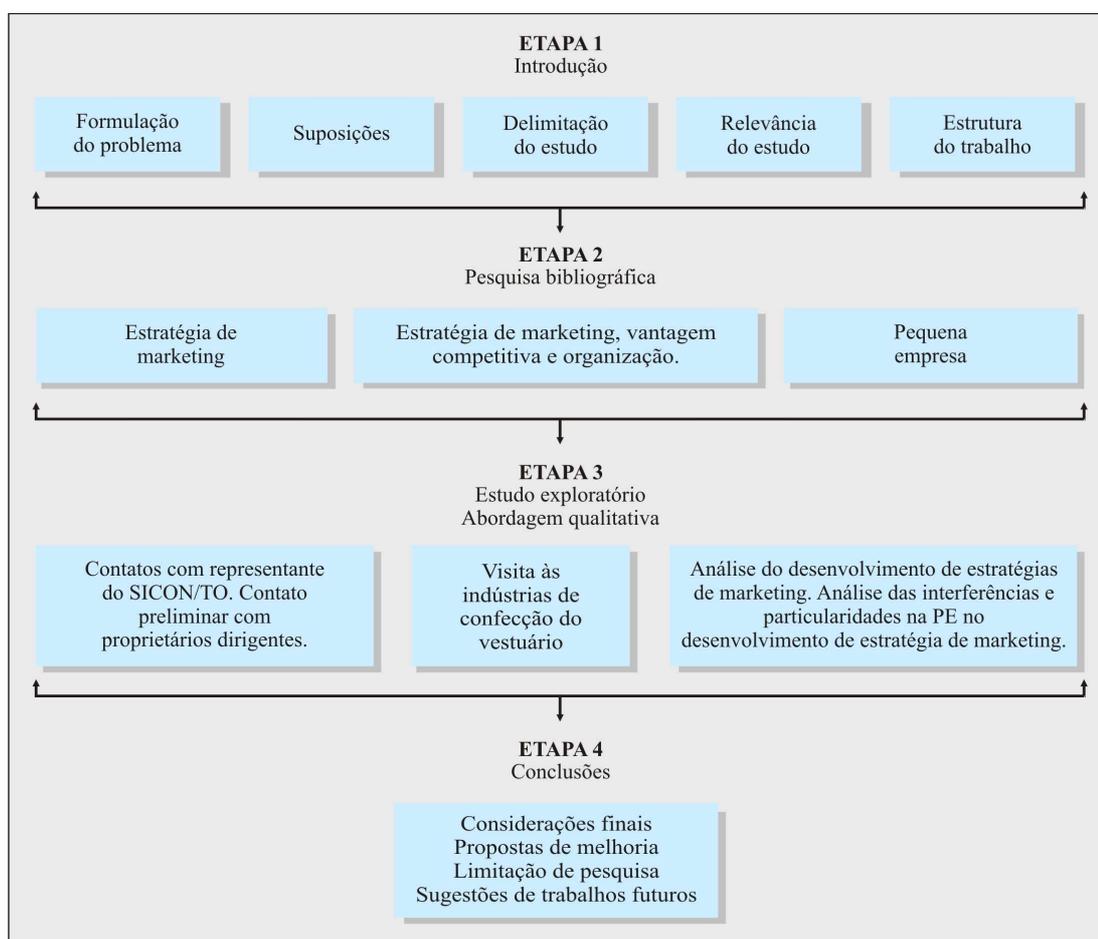
No capítulo 4, pequena empresa, apresenta-se suas particularidades de gestão, identificando suas limitações no desenvolvimento da estratégia de marketing.

No capítulo 5, é apresentada a metodologia da pesquisa mostrando o caminho escolhido para responder ao problema. Faz-se uma abordagem da pesquisa e seus tipos, do planejamento dos estudos de casos nas indústrias de confecção do vestuário, questões e variáveis de pesquisa, as técnicas escolhidas para coletar e analisar os dados, encerrando com a apresentação da modalidade escolhida para estruturar o relatório de estudo de caso.

No capítulo 6, destinado ao trabalho de campo, são apresentados os dados coletados nas entrevistas com os proprietários-dirigentes, possibilitando a compreensão das interferências e particularidades da pequena empresa no desenvolvimento de estratégias de marketing. Inserem-se, neste capítulo a descrição das indústrias de confecções pesquisadas, a apresentação e a análise comparativa dos dados, o que tornou possível identificar aspectos similares e diferentes nas unidades

estudadas, conhecendo suas facilidades e dificuldades para desenvolver estratégias de marketing.

No capítulo 7, são realizadas as considerações finais sobre o desenvolvimento de estratégias de marketing contextualizadas nas particularidades das unidades pesquisadas e, apresentação de propostas de melhoria para minimizar interferências encontradas. Descrevem-se, também, as limitações da pesquisa e sugestões para realização de trabalhos futuros. A figura 1 sintetiza a estrutura desta pesquisa:



**Figura 1 - Estrutura do trabalho**

# 2

## Estratégia de marketing

---

Estratégia de marketing consiste em selecionar um ou mais segmentos de mercado-alvo, definir uma posição competitiva e desenvolver um mix de marketing<sup>1</sup> eficaz para atender ao público escolhido (KOTLER e FOX, 1994). Estratégia de marketing indica os meios pelos quais os objetivos de marketing serão alcançados, dizem respeito aos “quatro Ps” (McDONALD, 2006).

A estratégia de marketing é fundamentada no conhecimento aprofundado do mercado para definir uma posição competitiva defensível, a qual deve estar focada em criar valor superior para o cliente, desenvolvendo um processo contínuo de aprendizado e melhorias no valor para o cliente e acionista (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001).

### 2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O termo estratégia é de origem grega, provém de *strategos*<sup>2</sup> que significa “arte do general” (DIAS et al., 2006; FERRELL et al., 2000; LAS CASAS, 2001; MINTZBERG e QUINN, 2001; WHITTINGTON, 2002). O conceito de estratégia está fundamentado nas atividades militares, sendo a palavra utilizada para designar um plano para vencer as tropas inimigas (ALBUQUERQUE, 2004; McDONALD, 2005; TERENCE, 2002).

As abordagens sobre estratégias são relativamente complexas. Há vários pontos de vistas, diferindo-se fundamentalmente em duas dimensões: os resultados

---

<sup>1</sup> Mix de marketing, é também denominado composto de marketing, assim representado: produto, preço, praça e promoção. É um conjunto de ferramenta controláveis que a empresa utiliza para alcançar os objetivos de marketing junto ao mercado-alvo (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

<sup>2</sup> Strategos significa generais, comandantes supremos escolhidos para planejar e fazer guerra na antiga Grécia (MAXIMIANO, 2006, p. 330).

da estratégia (para que serve) e os processos (como é desenvolvida) pelos quais ela permeia (PORTER, 2004; WHITTINGTON, 2006).

A melhor estratégia segundo Sun-Tzu (apud CLAVELL, 1993), consiste em utilizar uma posição superior, para vencer o adversário sem combate, levando-o a rendição.

Para Carl Von Clausewitz (apud LODI, 2003), general prussiano, a estratégia é um meio para atingir o fim desejado, sendo necessária uma estrita vinculação entre o objetivo e as ações que formam a essência da estratégia, bem como ajustes permanentes no decorrer do processo.

Para Alfred Chandler (apud MAXIMIANO 2006, p. 331; WHITTINGTON 2002, p.15), a estratégia é a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos. Chandler propôs que a estratégia deveria focar três elementos: os cursos de ação para realizar objetivos, a busca de novas idéias e o processo de formular a estratégia em lugar do conteúdo da estratégia (MAXIMIANO, 2006, p. 331).

Nas colocações de Sloan Jr. (2001), as empresas concorrem em políticas amplas e em produtos específicos. Toda empresa precisa definir sua política de negócio, que expresse uma política básica de produtos, uma estratégia de mercado e princípios para nortear suas ações.

Ansoff e McDonnell (1993), visualizam a estratégia como uma ferramenta importante para lidar com as mudanças ambientais nas empresas, bem como um conjunto de regras de tomada de decisão para nortear as ações da organização.

Mintzberg (2001), definiu os cinco Ps da estratégia associando-a a um plano, um pretexto, um padrão de ações, a uma posição e uma perspectiva.

Hamel e Prahalad (1995), visualizam a estratégia como um processo de construir o futuro, sedimentado nas competências essenciais, na capacidade de previsão, na superação de limites e no aprendizado contínuo.

Porter (1996), defende que a essência da estratégia é ser diferente. Traduz em fazer escolha de forma deliberada, desempenhar atividades de maneira diferente ou desempenhar atividades diferentes dos concorrentes.

Nesta pesquisa, a estratégia é tratada como decisão, idéia, meio para alcançar objetivo.

## 2.2 CONCEITO DE MARKETING

Marketing é um termo inglês, significa mercadologia e constitui-se no estudo do comportamento do mercado (SOUSA e SETTE, 2000).

Marketing não é uma ciência pura, mas é uma das mais importantes funções gerenciais de uma organização (MADRUGA et al., 2004). Marketing é função distintiva de uma empresa. Engloba toda a empresa, sendo vista em função do seu resultado final: o ponto de vista do consumidor (DRUCKER, 1981).

O marketing apresenta diversos conceitos, dentre eles o de caráter social – representa o papel do marketing na sociedade - e, o conceito de caráter gerencial.

Conforme Kotler (2000, p.24-30), marketing é atender a necessidades de maneira lucrativa [...] é o processo de planejar, executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar metas individuais e organizacionais [...] é o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Para Garcia et al (2006), marketing é a exploração de um conjunto de ações e ferramentas, que utilizadas adequadamente, permite a organização a atingir o mercado-alvo, desenvolvendo uma comunicação coerente, produtos e serviços com preços adequados, permitindo atender às necessidades dos consumidores.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001), o marketing possui significado e domínio controverso. A Associação Americana de Marketing, em 1985 reviu mais de 25 definições para chegar a uma própria, sendo esta, para os autores, mais ou menos aceita universalmente: “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, custo, planejamento e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de empresas e indivíduos” (HOOLEY, SAUNDERS & PIERCY, 2001, p.6).

O marketing como transação está embasado na troca de valor entre o cliente e o acionista e é parte de um conceito maior, denominado marketing de relacionamento, o qual objetiva estabelecer uma relação duradoura com as partes interessadas (cliente, fornecedor, funcionários, distribuidores) formando uma sólida rede de marketing (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Em síntese, o conceito de marketing está relacionado aos conceitos de produto e serviços, mercado, demanda, desejos, necessidades, troca, transação e

relacionamento, pois o marketing só acontece quando há pessoas com necessidades, desejos e poder de compra para efetivar a troca, criando valor.

### **2.3 ESTRATÉGIA E MARKETING**

Toda organização precisa desenvolver estratégias, assim como atividades de marketing. Segundo Gimenez et al (1999), mesmo sem evidências de procedimentos intencionais, toda empresa se comporta estrategicamente.

A estratégia são ações praticadas por uma organização com a finalidade de levá-la a sobreviver a longo prazo, gerar valor e alcançar vantagem competitiva (DIAS et al., 2006). O marketing visa detectar necessidades dos consumidores, determinar valor, comunicar valor e monitorar valor exigido pelo cliente (McDONALD,2006).

As atividades organizacionais englobam ações direcionadas para o mercado, com funções, processos e atividades de marketing e, ações voltadas para a produção, com funções, processos e atividades operacionais.

A estratégia organizacional envolve ambos os lados, o que está voltado para o crescimento de vendas e receitas e o lado da organização voltado para a produtividade e para os custos. O entendimento é que a formulação da estratégia implica em decisões mercadológicas (DIAS et al, 2006).

A estratégia é o meio utilizado pela organização para atingir os objetivos, o marketing é o instrumento.

O fato é que “qualquer um que queira usar o marketing como base de estratégia vai provavelmente conquistar a liderança em algum setor ou mercado rapidamente quase sem riscos” (DRUCKER 2002, p.382).

## 2.4 ESTRATÉGIA DE MARKETING NO ÂMBITO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é a base do planejamento de uma organização, sendo desenvolvido no nível corporativo da empresa, estabelecendo sua missão, objetivos e portfólio de negócios e produtos. O planejamento de marketing ocorre nos níveis de unidade de negócio, produto e mercado e deve dar suporte ao plano geral da empresa. Ele, também implica na escolha de estratégias de marketing, as quais contribuirão com a empresa para atingir seus objetivos estratégicos gerais (DIAS et al., 2006; KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

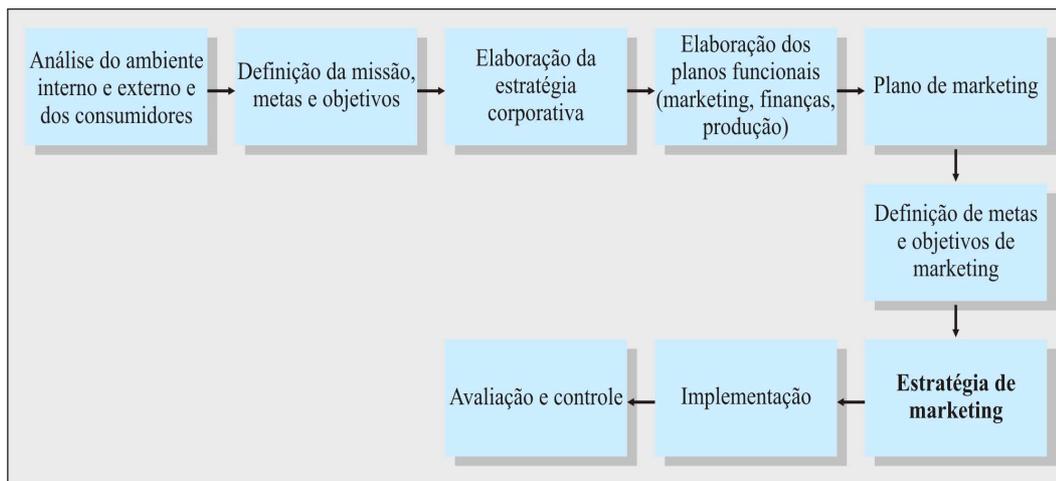
Segundo Las Casas (2001), o plano de marketing é composto por vários subplanos (planos de promoção, venda, promoção de vendas e distribuição), os quais detalham as estratégias de marketing e são direcionados para alcançar os objetivos de marketing.

De acordo com Kotler (2000), o plano de marketing direciona e coordena as ações centrais de marketing na organização e deve ser focado em dois níveis: o plano de marketing estratégico e o plano de marketing tático. O primeiro estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing, tendo como parâmetro a análise do ambiente<sup>3</sup> da empresa e das oportunidades do mercado. O segundo, trata das ações específicas do marketing.

As estratégias de marketing estão direcionadas especificamente para as atividades de marketing, devendo estas estar alinhadas à estratégia corporativa da empresa (SILVA et al, 2004). “Cada empresa deve definir sua estratégia de marketing e integrar, de forma única e criativa, seus instrumentos e técnicas” (SILVA et al, 2004, p.23). A figura 2 mostra a estratégia de marketing no processo geral do planejamento estratégico de mercado:

---

<sup>3</sup> Análise do ambiente resume todas as informações referentes aos aspectos interno (capacidade de recursos humanos, financeira, tecnológica, políticas da empresa) e externo da empresa (clientes, concorrentes, fornecedores, fatores econômico, político, sociais, tecnológico e legal). Trata de conhecer as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças (FERRELL et al., 2000).



**Figura 2 – Processo de planejamento estratégico de mercado**

Fonte: Adaptado de FERRELL et al (2000)

## 2.5 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING

O objetivo do presente estudo é o desenvolvimento de Estratégia de Marketing. A abordagem trata dos aspectos gerais das fases que o compõe, bem como da apresentação de processos de estratégias específicas e decisões relevantes do mix de marketing.

O desenvolvimento de estratégia de marketing abrange um conjunto de estratégias específicas e coordenadas de mercados-alvo, posicionamento e estratégia do composto de marketing. Engloba também, decisão sobre o nível de despesas de marketing (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Na literatura não há um método padrão e/ou universal para estabelecer esse ajuste estratégico (FERRELL et al., 2000). Neste item, a formação dos componentes, em si, da estratégia de marketing está embasada nos seguintes autores: CERTO e PETER (2005), FERRELL et al (2000), HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001), KOTLER e ARMSTRONG (2003), McCARTHY (1971a).

### 2.5.1 ABORDAGEM DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

A formação da estratégia de marketing descrita nesta pesquisa é resultado de um conjunto de estratégias específicas comuns e que prevalece na visão dos autores mencionados na seção 2.5 e relacionados na figura 4, seção 2.5.2, deste capítulo. A composição apresenta as seguintes etapas:

### a) Seleção de mercados-alvos

Este item trata de dividir o mercado total em grupos de consumidores com necessidades similares e selecionar os grupos mais interessantes para desenvolver um composto de marketing que melhor atenda às necessidades e expectativas desse mercado (CERTO e PETER, 2005; FERRELL et al., 2000; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001; KOTLER e ARMSTRONG, 2003; McCARTHY, 1971a).

Evans (2005), Hooley, Saunders e Piercy (2001), Kotler e Armstrong (2003) enfatizam ainda, que a seleção de mercados-alvo implica em avaliar a atratividade dos diferentes segmentos de mercados e fazer a opção para atendê-los. No aspecto, atratividade é avaliada a economia de escala e baixo risco, o crescimento, tamanho do mercado e o que torna atrativo. O investimento em determinado segmento deve ter sintonia com os objetivos e recursos da empresa (KOTLER, 2000).

Hooley, Saunders e Piercy (2001), enfatizam que a taxa de crescimento do mercado, estágios de evolução do setor, elasticidade e sensibilidade a preços, poder de barganha dos clientes, sazonalidade e ciclos de demanda, também são importantes analisar ao selecionar mercados-alvos.

Uma organização pode escolher como mercados-alvos, segmentos em que ela possa criar valor superior e sustentá-lo ao longo do tempo (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Define-se o estilo de segmentação: marketing de massa<sup>4</sup> e segmentação de mercado, neste último há duas opções: multissegmentação (seleciona mais de um segmento e prepara ofertas variadas para atender partes maiores do mercado) e concentração, esta aborda um único segmento. Há também a abordagem de nicho cujos esforços se concentram em um segmento pequeno e bem definido (FERRELL et al., 2000).

---

<sup>4</sup> Marketing de massa ou marketing indiferenciado nesta opção os planejadores assimilam que os consumidores possuem necessidades semelhantes e que podem ser satisfeitas com um único composto de marketing (FERRELL et al., 2000).

Kotler e Armstrong (2003) apresentam ainda, o micromarketing ou marketing sob medida, o qual trata do marketing local<sup>5</sup> e o marketing individual ou marketing um para um.

Neste item, identificam-se, também, as bases para a segmentação do mercado consumidor: segmentação demográfica, psicográfica e por benefício (CERTO e PETER, 2005; FERRELL et al., 2000).

A segmentação demográfica divide o mercado usando fatores como sexo, idade, renda e educação (CERTO e PETER, 2005; FERRELL et al., 2000). Kotler (2000), Hooley, Saunders e Piercy (2001), recomendam para esta análise o ciclo de vida da família, religião, ocupação e classe social.

A segmentação psicográfica considera o que as pessoas pensam e sentem. As atitudes, os interesses, opiniões, valores e estilo de vida, geralmente, são usados para segmentar (CERTO e PETER, 2005; EVANS, 2005; FERRELL et al., 2000; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001; KOTLER, 2000).

A segmentação por benefícios procura medir valores e as percepções dos consumidores sobre marcas e produtos (CERTO e PETER, 2005; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001). Para Evans (2005), Hooley, Saunders e Piercy (2001), Kotler (2000), a segmentação por benefícios tenta compreender o comportamento real de compra do consumidor.

Além das bases citadas, a segmentação geográfica oferece, inicialmente, informações importantes sobre o mercado, pois, tratam da divisão em unidades geográficas, estados, regiões, cidades ou bairros (CERTO e PETER, 2005; KOTLER, 2000).

Christensen et al (2005), orientam os dirigentes a sair das empresas, a observar o mercado e analisar as tendências. Os autores entendem que, quando os consumidores se encontram necessitando de algum benefício, utilidade, eles adquirem produtos que respondam ao que precisam.

## **b) Definição do posicionamento competitivo**

Este componente declara um posicionamento que a empresa deseja ser percebida pelo mercado em relação aos seus rivais.

---

<sup>5</sup> Marketing local trata de desenvolver marcas e promoções sob medida para atender clientes locais.

Ries e Trout (1993), entendem que as empresas disputam espaços na mente dos consumidores e que há uma batalha de percepção e não de produtos ou serviços.

O processo para desenvolver estratégia de posicionamento, é o que segue: no primeiro momento a empresa deve descobrir várias vantagens competitivas potenciais, posteriormente definir sobre quais vantagens vai construir sua estratégia de posicionamento e quantas e, quais diferenças vai promover. Na seqüência, seleciona uma estratégia de posicionamento. O posicionamento total é denominado de proposição de valor (o total de benefícios sobre os quais a marca é posicionada); a empresa deve escolher uma das proposições de valor (mais por mais, mais pelo mesmo, o mesmo por menos, menos por muito menos ou mais por menos) e, comunica e entrega a posição escolhida (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

As proposições de valor estão abaixo explicitadas:

- Mais por mais – consiste em ofertar um produto superior cobrando um preço mais alto (a exemplos os produtos premium, como o sorvete häägen-dazs) ;
- Mais pelo mesmo – trata de empresas que, ao enfrentar rivais, se posiciona mais por mais. Elas ofertam produtos com qualidade comparável com preços mais baixos;
- O mesmo por menos – trata de oferecer o mesmo produto com preço menor. (O caso das empresas que vendem os mesmos livros, CDs, com preços mais baixos);
- Menos por muito menos – consiste em oferecer um produto de desempenho inferior cobrando um preço mais baixo (Ex. empresas atacadistas que oferecem menos opções de mercadorias e serviços inferiores, cobrando também preços mais baixos);
- Mais por menos – consiste em ofertar o melhor produto cobrando preços mais baixos.

Para os autores, não há um consenso sobre quantos benefícios promover. Há profissionais que defendem a promoção agressiva de um benefício para o mercado-alvo, como também outros entendem que a empresa deve se posicionar enfatizando mais de um benefício para diferenciação. Esta pode ser usada quando duas ou mais empresas abordam ser melhor no mesmo atributo.

Kotler e Armstrong (2003, p.190), acrescentam que “o posicionamento envolve a implantação de benefícios únicos da marca e a diferenciação na mente dos consumidores”.

De acordo com Kotler e Fox (1994), a chave do posicionamento competitivo é identificar que atributos os consumidores valorizam para escolher os produtos e/ou serviços entre as empresas rivais. O posicionamento competitivo se resume no processo de elaborar imagem, valor e, desenvolver, comunicar, no mesmo mercado-alvo, as diferenças das ofertas em relação aos concorrentes (EVANS, 2005; KOTLER e FOX, 1994).

Para Ferrell et al (2000), Hooley, Saunders e Piercy (2001), com a identificação das metas e a definição da vantagem competitiva (ocorre ao tempo da seleção de mercados-alvo), ao mesmo tempo se cria o posicionamento competitivo, pois este aborda como e onde a empresa vai alcançar os objetivos.

Para melhorar a imagem do produto e posicioná-lo na mente do consumidor, a empresa pode desenvolver atividades promocionais. Há várias estratégias de posicionamento, como **fortalecer a posição atual, mudar para uma nova posição ou reposicionar o concorrente.**

Para fortalecer a posição atual é recomendado acompanhar constantemente as necessidades e desejos dos mercados-alvos e de que forma o produto e a empresa é percebida. É preciso atender constantemente as expectativas do consumidor e ser percebida como a única empresa a atendê-lo no nível desejado.

A mudança para uma nova posição envolve mudanças fundamentais em qualquer dos elementos do mix de marketing ou em todos. Quando uma empresa está numa posição e desce, significa que as vendas ou a participação de mercado estão caindo. A queda pode significar a perda de confiança dos consumidores na habilidade do produto satisfazer suas necessidades. Nesse caso, manter a posição pode intensificar a queda de desempenho.

O reposicionamento do concorrente às vezes é interessante em vez de mudar de posição. Tal decisão pode ser feita atacando o concorrente diretamente na sua força, podendo colocar os produtos e/ou serviços do rival em situação menos privilegiada ou até mesmo forçando-o a mudar de posição.

Christensen et al (2005), enfatizam que os executivos são acusados de gerar crescimento lucrativo e que acreditam no fortalecimento da marca como meio.

Todavia, os autores afirmam que o êxito de edificar marcas é raro e, que a raiz do problema está nas fundamentações defeituosas para segmentar mercados e edificar a marca.

### **c) 3ª etapa – Desenvolvimento do mix de marketing**

Este item trata da formação do composto de marketing, o qual deve ser formulado com base nos dados levantados, devidamente atualizados e aprofundados sobre as preferências dos consumidores, no tocante aos benefícios e características do produto, intensidade de uso, observações com relação a preço, local de compra e abordagens sobre a concorrência (FERRELL et al., 2000).

Apresenta definições e opções de estratégias para todos os elementos do mix de marketing (produto, preço, distribuição e promoção). Vários compostos podem ser formados com os 4P's. Todos devem estar sincronizados para que os objetivos da organização sejam atingidos (CERTO e PETER, 2005; FERRELL et al., 2000; KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

As opções de estratégias descritas nesta seção, não correspondem à totalidade das práticas adotadas. Apresentam-se algumas decisões e atividades que direcionam as empresas no desenvolvimento de suas estratégias de marketing.

#### **c1) Definição dos elementos do mix de marketing**

Produto é algo que é oferecido ao mercado que satisfaça uma necessidade ou um desejo. São considerados produtos bens físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações ou uma mistura desses itens (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Preço é a soma de todos os valores que os consumidores estão dispostos a pagar em troca dos benefícios do produto. É o elemento mais flexível do mix de marketing (FERRELL et al., 2000; KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Segundo Ferrell et al (2000, p.96), há dois pontos de vista a considerar em relação ao preço. Para empresa, o preço é a quantidade de dinheiro que está disposta a aceitar em troca de um produto. Essa soma deve ser alta o suficiente para cobrir os custos e dar algum lucro, mas não tão alta para impedir a venda do produto. Para os consumidores, o preço é algo que estão dispostos a pagar em troca do produto.

O preço é o elemento do composto que possui dupla função; reflete o “sacrifício” do comprador para conseguir o produto e age como um sinal da qualidade do produto (DIAMANTOPOULOS, 2005).

Promoção consiste num conjunto de ferramentas (propaganda, promoção de vendas, publicidade e venda pessoal) utilizadas para informar, persuadir e lembrar aos consumidores ou compradores individuais (CERTO e PETER, 2005).

Distribuição é o elemento do mix de marketing através do qual um vendedor comercializa seus produtos para compradores industriais ou consumidores finais (CERTO e PETER, 2005). As alternativas de distribuição incluem canais de marketing, distribuição física e atividades logísticas para movimentar bens e/ou serviço do fabricante ao consumidor final (FERRELL et al., 2000).

No que se refere ao composto de marketing, há controvérsias se os quatro Ps descrevem ou não o mix de marketing. Há linha de pensamento contrária que defende a inclusão de outros Ps no mix para determinar pessoas, procedimentos, assim como outras atividades por considerarem imprescindíveis. Em outra vertente, há quem defenda a manutenção da atual estrutura por entender que outros fatores já estão inclusos nos quatro Ps (KOTLER e ARMSTRONG, 2003; McDONALD, 2005).

## **c2) Decisão de produto**

Todos os produtos independentes das suas características e, especificamente, considerando o tipo de consumidor que vai utilizá-lo, serão enquadrados como produtos de consumo ou produtos empresariais.

Conforme Kotler e Armstrong (2003), McCarthy (1971a), os produtos são classificados como de consumo (quando destinados ao consumidor final) e produtos empresariais (quando destinados à produção de outros ou para uso na gestão do negócio). Os produtos de consumo dividem-se em produtos de conveniência, compra comprada, de especialidades e não procurados. “A natureza do produto tem considerável relação de influência na combinação dos quatro Ps em um Marketing Mix” (McCARTHY, 1971a, p. 459).

Decisões importantes e pontuais são tomadas nas empresas em relação aos produtos individuais, desenvolvimentos de novos produtos, linhas e mix de produtos.

Para Kotler e Armstrong (2003), ao desenvolver novos produtos precisa-se tomar algumas decisões preliminares: definir o produto núcleo (benefício do produto), o produto básico (características, design, nome da marca, rótulo, embalagem e nível de qualidade) e o produto ampliado (serviços e benefícios complementares). Para os autores, é preciso definir as dimensões da qualidade quanto ao nível e consistência<sup>6</sup>. No decorrer do ciclo de vida do produto, várias estratégias são desenvolvidas adequando-se a cada estágio. Tais estratégias serão discriminadas mais adiante, no item 2.5.3.

Para desenvolver um novo produto, a empresa precisa planejar e desenvolver um processo sistemático. As etapas caracterizam-se pela geração de idéias, conceitos e seleção, planejamento (desenvolvimento do conceito, definição de mercado, análise de produção, concorrentes, finanças, design, projeto da estratégia de marketing), desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização (CERTO e PETER, 2005; KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

A estratégia de produtos requer também, decisões sobre linhas de produtos e mix de produtos<sup>7</sup>. A decisão de extensão de linhas de produtos é considerada pelos autores a mais importante sobre linhas de produtos, pois diz respeito, ao número de itens que comporta cada linha de produto. A decisão de linhas de produtos é influenciada pelos objetivos e recursos da empresa.

Uma linha é pouco extensa, se puder aumentar o lucro adicionando itens e muito extensa se puder aumentar o lucro descartando itens.

As decisões do mix de produto referem-se à abrangência de uma linha de produtos (número de diferentes linhas de produto); extensão do mix de produtos (número total de itens produzidos em cada linha de produto) e profundidade da linha de produto (número de versões oferecidas para cada produto da linha).

---

<sup>6</sup> Nível de qualidade traduz qualidade de desempenho, ou melhor, capacidade do produto de desempenhar suas funções.

Consistência da qualidade significa qualidade de conformidade, não apresentar defeitos, entregar o produto com nível de desempenho pretendido (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

<sup>7</sup> Linhas de produto referem-se a grupos de produtos relacionados vendidos ao mesmo segmento de mercado, mesmo tipo de estabelecimento ou inclusos em certa faixa de preço.

Mix de produtos ou composto de produtos tratam de todas as linhas e itens de produtos ofertados por um vendedor (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Ferrell et al (2000), enfatiza que no tocante ao produto, o desenvolvimento de novos produtos é uma das áreas principais de decisão. A caracterização de novo produto é muito relativa e depende do ponto de vista da empresa e do consumidor. Os autores mencionam algumas opções estratégicas:

- A inovação como opção mais radical, podendo desencadear em novas categorias de produtos;
- Novas linhas de produtos como opção para a empresa entrar em novos mercados com novo grupo de produtos relacionados;
- Extensões de linhas de produtos que complementam uma linha de produto existente com novos modelos;
- Melhoria ou mudanças nos produtos existentes;
- Reposicionamento para modificar produtos existentes para atingir novos mercados;
- Redução de custos refere-se à modificação de produtos para proporcionar desempenho similar com preços menores.

### **c3) Decisão de preço**

O preço exerce grande influência sobre a decisão de compra dos consumidores (KOTLER e ARMSTRONG, 2003). Além do preço, outros fatores afetam a escolha do comprador, como tempo, esforço, risco e custo de oportunidade (FERRELL et al., 2000). Kotler e Armstrong (2003), reforçam que antes de precificar é preciso escolher a estratégia para o produto. O posicionamento no mercado, muitas vezes determina a estratégia de preço. O preço, por sua vez, determina o mercado, os concorrentes e o projeto do produto para as empresas que têm como base para outras decisões do mix de marketing. A estratégia de posicionamento por preço é apoiada muitas vezes pela técnica de determinação de custo-alvo<sup>8</sup>.

O preço é estabelecido quando se introduz o produto no mercado, quando a empresa faz alterações a longo prazo no produto já existente ou quando, no curto

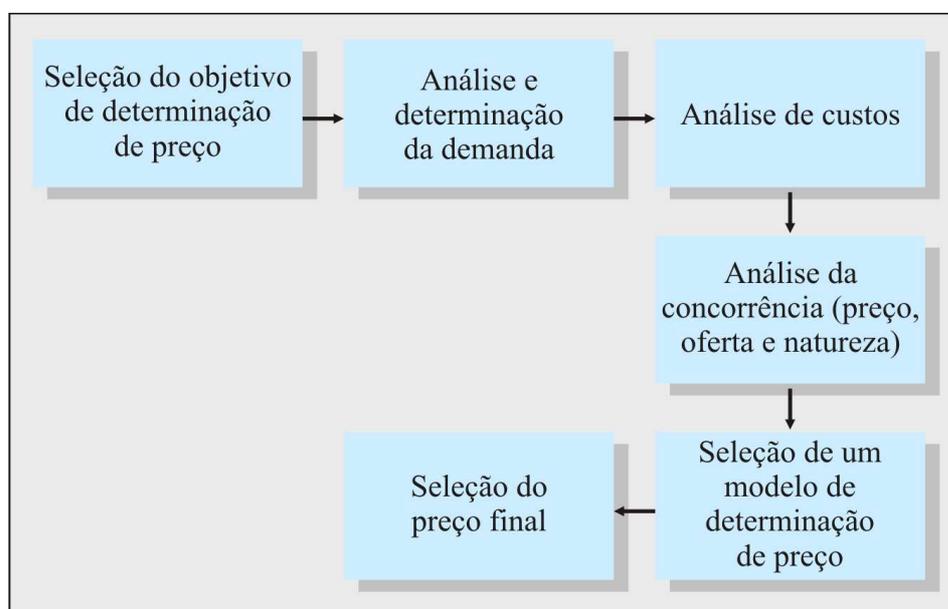
---

<sup>8</sup> Determinação de custo-alvo é uma estratégia cujo preço de venda ideal, leva em consideração os anseios do consumidor. O produto é produzido de tal forma que seus custos garantam o preço que o consumidor está disposto a pagar, bem como as especificações desejadas (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

prazo, se deseja estimular a demanda (CERTO e PETER, 2005). Segundo Kotler e Armstrong (2003), as iniciativas de redução de preços acontecem quando há excesso de capacidade, redução da participação de mercado e quando a empresa decide dominar o mercado por meio de custos mais baixos. As iniciativas de aumento de preço são decorrentes de fatores como, excesso de demanda e elevação dos custos.

Na visão de Diamantopoulos (2005), o gerenciamento efetivo do preço consiste em entender, primeiramente, como o preço interage com o volume de custos para gerar lucros (ou prejuízos) e entender como funciona a demanda.

Para estabelecer uma política de preços, muitos fatores devem ser considerados. É pertinente seguir alguns procedimentos, conforme discriminados na figura 3:



**Figura 3 - Estabelecimento da política de preço**

Fonte: Adaptado de KOTLER (2000)

Precificar corretamente, consiste em estabelecer um preço para atingir o equilíbrio correto entre as necessidades da empresa de cobrir os custos diretos e indiretos e conseguir um lucro justo para o empreendedor (FERRELL et al., 2000).

Segundo Certo e Peter (2005), os objetivos da organização e a natureza do produto afetam a determinação do preço. Produtos distintos geralmente têm preços mais altos e produtos perecíveis devem ter preços mais baixos para estimular vendas mais rápida.

Para Kotler e Armstrong (2003), os objetivos comuns são: sobrevivência, maximização do lucro, liderança de participação de mercado e liderança na qualidade do produto.

A escolha pelo objetivo de sobrevivência deve ser a opção quando a empresa apresenta capacidade ociosa, concorrência pesada ou houver mudanças nos desejos dos consumidores. Neste caso, manter um preço baixo no curto prazo, somente para estimular a demanda e cobrir no mínimo os custos variáveis e alguns custos fixos. A longo prazo, a empresa deverá agregar valor de forma que os consumidores estejam dispostos a pagar.

A determinação de preço, tendo como objetivo maximizar lucro é feita por meio de estimativa de demanda e dos custos de diferentes preços, escolhe-se o preço que maximize o lucro, o fluxo de caixa ou o retorno sobre o investimento.

A opção pela liderança na participação de mercado implica em preços mais baixos possíveis. As empresas acreditam que, ao deter maior participação de mercado, desfrutará de custos mais baixos e lucros mais altos a longo prazo.

A decisão pela liderança na qualidade do produto, normalmente, exige um preço mais alto para cobrir a qualidade superior e os custos de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

A empresa pode decidir aplicar preço baixo para tentar barrar a entrada de concorrentes ou operar com preços nivelados aos rivais para estabilizar o mercado.

Segundo Kotler (2000), há empresas que preferem antes de baixar os preços para atender às camadas diversas, estipulam preços altos para tirar o máximo da camada mais alta (desnatamento do mercado).

### **c3.1 Fatores que afetam a determinação de preço**

Certo e Peter (2005), afirmam que a decisão de preço é afetada pela influência do consumidor, da organização, da concorrência e reações a mudanças de preços. Alguns consumidores têm o preço como indicador de qualidade, prestígio e imagem do produto (CERTO e PETER, 2005; FERRELL et al., 2000). Para os que associam qualidade a preço, preço baixo não estimula a demanda (FERRELL et al., 2000).

Para Kotler e Armstrong (2003), a demanda afeta a precificação em função de suas características, sensibilidade a preço e a qualidade e outros fatores de valor.

A decisão sobre preço requer, análise da relação preço-demanda, ou seja, do nível diferente de demanda em função do preço cobrado. Em uma demanda inelástica o número de unidades compradas em determinado período praticamente não muda em função da alteração no preço. Quando a mudança é grande, considera-se uma demanda elástica.

Para demanda elástica, recomenda-se uma redução de preço – por resultar em maior receita total – se os custos adicionais não ultrapassarem a receita extra.

Na organização, os custos especificam o valor mínimo do produto, que também afetam a atribuição do preço (CERTO e PETER, 2005; KOTLER e ARMSTRONG, 2003). O mercado e a demanda estabelecem o teto superior do preço (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

A empresa pode adotar um preço abaixo ou acima ao da concorrência, mas essa decisão irá depender da sua capacidade financeira, de sua estrutura de custos e vantagem competitiva (CERTO e PETER, 2005).

Uma análise do tipo de concorrência é importante para tomada de decisão, segundo Kotler e Armstrong (2003), McCarthy (1971a). Ambos dão ênfase a concorrência pura e a concorrência monopolista. Os demais tipos Kotler e Armstrong (2003) fazem menção:

- *Concorrência pura* – mercados dessa natureza apresentam-se com muitos compradores e vendedores, comercializando uma mesma mercadoria. Não é recomendado cobrar preço superior ao do mercado, porque os consumidores obtêm o que precisam pelo preço de mercado. Não podem cobrar preços abaixo do mercado, porque podem vender o desejado.
- *Concorrência monopolista* – muitos vendedores no mercado diferenciando seus produtos, com variações de qualidade e características, a diversos compradores com ampla faixa de preço. Em função dos consumidores perceberem as variações dos produtos, pagam preços distintos.
- *Concorrência oligopolista* – neste tipo de mercado são poucos vendedores. São sensíveis a preços e estratégias de marketing. Elevação ou redução de preço por parte de um, possivelmente, será a reação dos demais.

- *Monopólio puro* - mercado com um único vendedor. Se monopólio do Governo, o preço pode ser abaixo do custo, preço para cobrir os custos ou preço elevado para inibir o consumo. Se monopólio regulado precificar para produzir retorno justo. Se monopólio não regulado nem sempre cobram preços altos para não atrair rivais.

### **c3.2 Seleção do modelo de determinação de preço**

Após análise dos fatores internos e externos a organização, escolhe-se o método de determinação de preço.

As estratégias envolvem três abordagens gerais: abordagens com base no custo (determinação de preço por custo mais taxas, por análise do ponto de equilíbrio, pela determinação do lucro-alvo), abordagem com base no valor percebido e abordagem com base na concorrência (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p.279).

A abordagem de preço por “custo mais” (cost-plus) trata de atribuir um valor monetário como uma margem de lucro-padrão, sobre os custos do produto, por unidade (McCARTHY,1976b). Outro método de preço por custo é o markup – consiste em calcular os custos totais e acrescentar uma margem percentual desejada.

Utilizando a abordagem de análise do ponto de equilíbrio, a empresa procura fixar um preço de tal forma que os custos totais empatam com as receitas em certo volume de venda (KOTLER e ARMSTRONG, 2003; McCARTHY, 1976b). O preço para lucro-alvo consiste em determinar uma taxa de retorno desejada. É também utilizado o conceito do gráfico de análise do ponto de equilíbrio (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

O preço baseado no valor, tem como foco a percepção do consumidor. Esse processo de precificação inicia não pela estrutura da empresa, mas pela análise das necessidades e percepções do consumidor. O preço baseado na concorrência é o conhecido preço de mercado. Não leva muito em conta os custos ou a demanda (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Para as empresas que se concentram na redução de custos e na exploração da curva de experiência, sugere-se preço baixo; as vendas tendem a crescer e os custos a cair em função da experiência acumulada. Essa postura pode também não funcionar e apresentar riscos; os preços podem passar uma imagem negativa, os

concorrentes podem descobrir uma tecnologia com custo mais baixo que os possibilitem operar com preços mais baixos, enquanto o líder continua trabalhando conforme a antiga curva de experiência (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Há, também, empresas que não dão ênfase ao preço e utilizam outras ferramentas do marketing para criar valor. “A melhor estratégia não é cobrar o preço mais baixo, mas diferenciar a oferta ao mercado para fazer com que valha um preço mais alto” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 267).

#### **c4) Decisão de promoção**

A promoção é o elemento do mix de marketing utilizada para desenvolver uma comunicação entre a empresa e o mercado. O que deve ser comunicado somente é definido quando se conhece as necessidades e preferências dos consumidores (McCARTHY,1971b).

O mix de promoção é também denominado de mix de comunicação. Segundo Certo e Peter (2005), Ferrell et al (2000), Kotler e Armstrong (2003), McCarthy (1971b), o mix de promoção é formado por vários instrumentos, dentre eles:

- A propaganda, uma mídia paga de apresentação impessoal, utilizada para promoção de idéias, serviços e bens, com identificação do patrocinador (CERTO e PETER, 2005; KOTLER e ARMSTRONG, 2003; McCARTHY,1971b). Para McCarthy (1971b, p.790), “é a forma principal de venda em massa”. A propaganda inclui divulgação em impressos, mídia eletrônica, outdoor, dentre outros.
- A venda pessoal é para McCarthy (1971b), a melhor forma de se comunicar. É uma comunicação direta e pessoal entre vendedor e comprador potencial com o propósito de efetuar venda e estabelecer uma relação direta com o cliente (CERTO e PETER, 2005; KOTLER e ARMSTRONG, 2003).
- A promoção de vendas trata de motivar a compra ou a venda de bens e serviços através de incentivos de curto prazo (CERTO e PETER, 2005; KOTLER e ARMSTRONG, 2003). McCarthy (1971b), enfatiza que este instrumento de promoção pode tornar mais efetivas as vendas pessoais e as vendas de massa. O autor cita várias ferramentas, como concursos, brindes, letreiros para loja,

catálogos, demonstrações de vendas, sorteio, descontos, displays no ponto de venda (PDV).

- A publicidade é um instrumento de promoção utilizado de forma gratuita (preço relativamente baixo a outros instrumentos de comunicação), de apresentação impessoal de bens e serviços.
- Relações públicas consistem em atividades que desenvolvem relações com os públicos diversos da organização com o intuito de construir uma boa imagem da empresa e impedir qualquer boato, histórias desfavoráveis a mesma (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Kotler e Armstrong (2003) enfatizam, ainda, o marketing direto em função do contato direto com consumidores específicos, de forma individualizada, permite estreitar o relacionamento e obter retorno mais rápido.

Todos os métodos em uma circunstância ou outra são utilizados para informar, persuadir ou lembrar os consumidores existentes e potenciais (McCARTHY, 1971b).

Kotler e Armstrong (2003), defendem a identificação do público-alvo como prioritária para tomada de decisões posteriores. Saber se é formado de compradores atuais ou potenciais, quem decide a compra e quem influencia.

As estratégias de promoção tratam de escolher um mix para desenvolver uma comunicação adequada e dar suporte aos objetivos específicos. Os objetivos de promoção são escolhidos tendo como base a relação consumidor-produto (CERTO e PETER, 2005). Conforme os autores há muitas relações possíveis, dentre elas, as citadas abaixo:

Situação 1: *consumidores têm necessidades do produto mas desconhecem a marca.* Neste caso, é necessário aumentar o conhecimento da marca e demonstrar seus benefícios e usos. Para produtos que estão sendo introduzidos no mercado são utilizados freqüentemente o uso de propaganda e de amostras grátis. Os objetivos de promoção devem estar focados em aumentar percentual de conhecimento do produto por parte dos consumidores.

Situação 2: *Consumidores conhecem a marca, mas compram uma marca concorrente.* Nesta situação, é importante demonstrar superioridade da marca da empresa. Os objetivos de promoção devem se fixar em elevar a participação no mercado ou alterar o comportamento do consumidor.

Situação 3: *Consumidores compram a marca da empresa e algumas vezes compram marcas concorrentes.* Neste caso, o objetivo é desenvolver um alto nível de fidelização para com a marca.

Situação 4: *Consumidores compram a marca consistentemente.* O objetivo de promoção, nesta situação, consiste em reforçar a compra, utilizando propaganda ou chamadas telefônicas.

Definido os objetivos conhecidos e o público-alvo, a empresa precisa elaborar a mensagem, selecionar os métodos promocionais, definir orçamento, desenvolver as estratégias (decisão de mensagem e mídia) e *feedback*<sup>9</sup> para as quais devem ser considerados os objetivos de promoção, a qualidade do produto, os hábitos dos consumidores e o ciclo de vida do produto (CERTO e PETER, 2005). McCarthy (1971b) e Kotler e Armstrong (2003), acrescentam, que a combinação promocional é afetada também pelo orçamento disponível, a natureza do mercado e do produto.

Ferrell et al (2000), Kotler e Armstrong (2003), consideram, ainda, que as decisões do mix promocional variam de acordo com o estágio do processo de compra (conscientização, interesse, desejo e ação). Ferrell et al (2000), aborda que a decisão do mix de comunicação é afetada também pelo preço do produto. Os autores alertam para avaliar a posição do produto em relação aos consumidores ao selecionar os métodos promocionais.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), há duas estratégias de promoção básica: a estratégia de pressão e a estratégia de atração<sup>10</sup>, sendo diferenciadas, principalmente, pelas ferramentas utilizadas. A estratégia de atração é aplicada pelas empresas que fabricam bens de consumo, destinando seus recursos de mídia mais intensamente em propaganda, posteriormente, em promoção de venda e na seqüência na venda pessoal e relações públicas. A estratégia de pressão é muito utilizada pelas empresas de bens empresariais, aplicando mais recursos na venda pessoal, seguindo-se na promoção de vendas, propaganda e relações públicas.

Selecionados o mix de comunicação, os métodos devem ser avaliados. As vantagens e desvantagens de cada instrumento escolhido, em função dos custos e dos

---

<sup>9</sup> Feedback consiste em pesquisar o efeito que a mensagem transmitida causou no público-alvo.

<sup>10</sup> Estratégia de pressão consiste em empurrar o produto pelo canal de distribuição até o consumidor final; geralmente usa os instrumentos de venda pessoal e promoção focada. Estratégia de atração é utilizada para induzir o consumidor final a comprar o produto. As ferramentas mais utilizadas são propagandas e promoção de venda (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

objetivos de promoção e da empresa (CERTO e PETER, 2005; FERRELL et al., 2000; McCARTHY, 1971b).

As decisões sobre a alocação de recursos, também devem ser tomadas para cada método escolhido. No geral, há quatro métodos para estabelecer o orçamento de promoção da empresa, conforme abordado por CERTO e PETER, 2005; KOTLER e ARMSTRONG (2003):

- Método de disponibilidade de recursos - a empresa aloca o volume de recursos que pode dispor;
- Método da porcentagem sobre vendas - aloca uma porcentagem sobre a receita de venda atual ou prevista;
- Método da paridade com a concorrência – os recursos são definidos estabelecendo uma equivalência com a concorrência;
- Método de objetivos e tarefas – é considerado o método mais lógico e o mais difícil de usar. O método implica em definir objetivos e tarefas específicas para atender aos objetivos específicos, estimam os custos de cada tarefa e a soma total é o orçamento de promoção.

#### **c5) Decisão sobre distribuição**

O sistema de distribuição de uma empresa exerce importante contribuição no processo de atrair e satisfazer clientes criando valor. Embora gere custos elevados para alguns produtos, uma boa distribuição faz diferença na forma como os consumidores são atendidos. Tal atividade diz respeito à administração de canais de marketing e distribuição física<sup>11</sup>.

##### **c5.1 ) Estratégias de canais de distribuição**

Desenvolver estratégias de canal exige do gerente de marketing, tomar algumas decisões, para as quais é necessária a análise de vários elementos já mencionados anteriormente, como serviços desejados pelos clientes, ambiente,

---

<sup>11</sup> Canais de marketing é um sistema de organizações no qual fluem informações, produtos e recursos da fonte produtora e consumidora.

Distribuição física consiste na movimentação de produtos nas quantidades exigidas, no tempo certo, no local certo e com eficiência de custo (FERRELL et al., 2000).

concorrência (como distribui produtos similares), natureza do produto, e segmentos que vai atender. Além destes, é importante analisar os aspectos legal (tributação), econômico e alternativas de canais (CERTO e PETER, 2005; KOTLER e ARMSTRONG, 2003). Dentre as decisões a serem tomadas destacam-se:

- Definir a cobertura de mercado necessária para atingir os mercados-alvos.
- Estabelecer objetivos de distribuição. Implica em selecionar diversos segmentos de consumidores que desejam níveis diferentes de serviços para que se possa estabelecer o canal apropriado. O objetivo se refere ao nível de serviço a ofertar. Um alto nível de qualidade exige entrega mais rápida, no local certo e em conformidade, não faltar produto no canal, maior qualidade nos serviços complementares oferecidos, gerando maiores custos e, conseqüentemente, preços mais elevados (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).
- Estabelecer os níveis de canal. Será definido se a empresa vai usar canais diretos (indústrias vendem seus produtos diretamente aos consumidores finais), canais indiretos (indústrias usam um ou mais intermediários para levar os produtos aos usuários) ou ambos (CERTO e PETER, 2005; KOTLER e ARMSTRONG, 2003).
- Selecionar o número de membros de canal. Devem-se levar em conta a natureza do produto, as características do ambiente e da ansiedade dos consumidores potenciais. As estratégias podem ser:
  - Intensiva - o produto fica disponível em vários estabelecimentos de cada região, a fim de conseguir um maior volume de venda. Esta estratégia é muito utilizada para produtos de conveniência, ao adotar marketing de massa (ARBACHE et al, 2004; CERTO e PETER, 2005; FERRELL et al., 2000; KOTLER e ARMSTRONG, 2003).
  - Exclusiva – permite a um comerciante o direito de vender um produto em uma região específica (ARBACHE et al., 2004; CERTO e PETER, 2005; FERRELL et al., 2000). Esta estratégia é mais utilizada com produtos de alta qualidade ou quando uma organização quer dar uma imagem exclusiva ou visam a um único segmento (FERRELL et al., 2000).
  - Seletiva – usa um número limitado de intermediários em determinada região geográfica (ARBACHE et al, 2004; CERTO e PETER, 2005). A seletividade pode ter como parâmetro a população, volume de faturamento e outros fatores.

Geralmente ocorre quando os consumidores precisam fazer comparações de compras e serviços pós-vendas (FERRELL et al., 2000).

- Selecionar membros de canal. Os fabricantes identificam tipos de membros disponíveis e que tenham características que melhor atendam a seus objetivos. Avaliam o tempo de experiência, as outras linhas que vendem a reputação da empresa no mercado e o crescimento e lucros. As opções devem ser avaliadas também, pelos aspectos econômicos, de controle e de adaptação. Na área econômica a avaliação é feita através de comparação entre as prováveis rentabilidades das diferentes alternativas, utilizando estimativas de vendas e custos para diferentes volumes. No aspecto controle, o fabricante avalia qual alternativa tem mais condições de ter controle sobre o marketing do produto. No aspecto adaptação, o fabricante avalia a capacidade das alternativas no que se refere às mudanças no ambiente de marketing, pois a parceria envolve compromissos de longo prazo (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).
- Motivar os membros de canal. Estes precisam ser constantemente motivados para ter melhor desempenho. Para agregar maior valor, há empresas que trabalham em conjunto com seus intermediários, como planejando metas, estratégias, níveis de estoque e propaganda (KOTLER e ARMSTRONG, 2003). Avaliar desempenho dos canais trata de avaliar o desempenho periodicamente, ou melhor, são avaliadas as cotas de vendas, nível de estoque, prazo de entrega das mercadorias, nível de atendimento ao consumidor, comprometimento com programas promocionais e capacitação da empresa (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Além das opções de canais, a distribuição direta vem crescendo, notadamente, em função dos consumidores que valorizam a conveniência e segurança e dos produtores que buscam reduzir despesas e aumento de margens.

A estratégia de distribuição utiliza ainda, canais múltiplos para vender a vários mercados. Essa opção permite a utilização de dois ou mais canais de marketing, para atender a um ou mais segmentos (FERRELL et al., 2000; KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

## c5.2) Estratégia de distribuição física

A distribuição física ou logística de mercado por lidar não somente com a distribuição para além da fábrica, mas também para dentro da fábrica (fornecedores até a fábrica), envolve decisões sobre produção, processamento de pedidos, armazenagem, manuseio, gerenciamento do estoque e transporte do produto (ARBACHE et al., 2004).

No tocante ao sistema de produção, a empresa deve definir se vai operar com uma produção empurrada (produz em função da estimativa de venda, caracteriza pela criação de estoques a longo prazo de matéria-prima e produto acabado) ou uma produção puxada (produção em função da demanda). A técnica de *just-in-time*<sup>12</sup> é muito utilizada por procurar eliminar os estoques intermediários (movimentar somente quando necessário), atividades repetitivas e reduzir os custos de produção (ARBACHE et al., 2004; BALLOU, 1993).

Segundo Kotler e Armstrong (2003), a empresa deve decidir como os pedidos serão efetuados, se por telefone, correio, internet, fax, através de vendedores ou através da troca de dados eletrônicos (EDI).

É imprescindível, também decidir sobre os tipos de depósitos, tamanho, localização dos mesmos, pois dependendo da estrutura de depósito, nível de automação e informatização a operacionalização tem seus custos reduzidos; pela redução do número de empregado e índices de acidentes de trabalho, furtos e danos e controle mais eficiente de estoque (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Para Arbache et al (2004), a localização de instalações de armazenagem é o grande desafio da logística de mercado, pois erro de localização pode acarretar custos muito elevados para a operacionalização. São relevantes o planejamento e o *layout* de instalação devido às atividades básicas desenvolvidas no armazém, como recebimento, estocagem, separação de pedidos e expedição de produtos.

A decisão sobre nível de estoque é importante por afetar os custos e a satisfação do cliente. A preocupação é manter o equilíbrio entre a manutenção de um estoque excessivo ou um estoque insuficiente. Manter um estoque excessivo influi em elevação de custo, pois empata capital e absorve custos associados aos impostos e

---

<sup>12</sup> Just-in-time é uma filosofia de produção que visa eliminar desperdícios, obter envolvimento de todos os funcionários e aprimoramento contínuo (ARBACHE et al., 2004, p 49).

seguros. Se a empresa mantém estoque insuficiente, também gera custos, pela falta do produto e insatisfação do cliente (ARBACHE et al., 2004; BALLOU, 1993; KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

A modalidade de transportes e seus custos associados são objetos de análise e de decisão da empresa por representar, segundo ARBACHE et al (2004), por 50% do custo logístico.

De acordo com Carvalho (2004), a escolha pelo modo de transporte deve levar em consideração alguns aspectos, os quais são abordados pelo autor na metodologia de Slater:

- Definir natureza do transporte, se é de caráter nacional ou internacional;
- Analisar as características do cliente, como localização, acesso aos pontos de entrega, tamanho da encomenda, nível de serviço desejado, restrições de tempo e requisitos pós-venda;
- Analisar os fatores do ambiente, caracterizados pela infra-estrutura, tecnologia, clima, aspectos legais e tendências ambientais;
- Analisar o produto se refere em ter conhecimento do peso, valor, se frágil ou não, nível de deterioração e do perigo (toxicidade);
- Analisar as características da empresa no que diz respeito ao nível de serviço objetivado, tempo de resposta, localização de depósitos e instalações das fábricas, abrangência das vendas, política financeira e atuação da concorrência.

Após essas análises, a empresa faz a opção pela modalidade de transporte levando, também em consideração as vantagens e desvantagens de cada uma, inclusive se terceiriza ou não os serviços e se o preço do transporte estará incluso ou não no valor da mercadoria.

A maior parte da movimentação de mercadorias é feita por cinco modos básicos: ferroviária, rodovia, marítimo ou fluvial, dutos e aéreo (ARBACHE et al., 2004; BALLOU, 1993; CARVALHO, 2004; KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

### 2.5.2 Formação da estratégia de marketing na visão de vários autores

<b>Eta- pas</b>	<b>CERTO e PETER (2005)</b>	<b>FERRELL et al (2000)</b>	<b>HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001)</b>	<b>KOTLER e ARMSTRONG (2003)</b>	<b>McCARTHY (1976 a)</b>
<b>1<sup>a</sup></b>	Análise das relações consumidor-produto	Seleção e análise de mercados-alvos	Estabelecimento de uma estratégia central	Seleção de mercados-alvos	Seleção de mercados-alvos
<b>2<sup>a</sup></b>	Seleção de uma estratégia de segmentação de mercado	Criação e manutenção de um composto de marketing apropriado	Criação do posicionamento competitivo (resultado da seleção de mercados-alvos e vantagem competitiva)	Definição de posicionamento de mercado	Desenvolvimento de um mix de marketing
<b>3<sup>a</sup></b>	Estabelecimento de uma estratégia de mix de marketing	Análise das reações dos concorrentes e consumidores	Implementação da estratégia (consiste em três elementos: o mix de marketing, a organização e o controle)	Desenvolvimento do mix de marketing	
<b>4<sup>a</sup></b>	Implementação	Diferenciação e posicionamento		Níveis de despesas de marketing	
<b>5<sup>a</sup></b>	Controle				

**Figura 4 - Formação da estratégia de marketing**

Fonte: Elaboração própria a partir dos respectivos autores

### 2.5.3 Caracterização dos objetivos e estratégias do mix de marketing no ciclo de vida do produto

O composto de marketing (produto, preço, distribuição e promoção) é formado, considerando, também, o ciclo de vida do produto (CVP). O CVP aborda como os recursos, os investimentos, as vendas e os lucros variam no decorrer do tempo. Cinco são os estágios do ciclo de vida do produto: desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio (FERRELL et al., 2000; KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Além dos elementos do composto de marketing, para os quais são desenvolvidas estratégias específicas, a concorrência e os consumidores apresentam características diferentes em cada estágio, conforme mostra as figuras 5 e 6:

Características	Desenvolvimento	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Venda	Igual a zero	Baixa	Crescente	Pico	Declinante
Custo	Alto	Alto	Médio	Baixo	Baixo
Lucro	Zero	Negativos	Crescente	Elevados	Declinante
Consumidores	Determinação de benefícios desejados	Inovadores	Adotantes imediatos	Majoria média	Retardatários
Concorrentes	Analisar ataques e reações	Poucos	Crescente	Número estável em começo de declínio	Declinante
Objetivos de marketing	Desenvolver o melhor produto	Criar consciência do produto e convencer a experimentá-lo	Maximizar a participação de mercado	Maximizar lucros defendendo a participação de mercado	Reduzir gastos e tirar o máximo da marca

**Figura 5 - Objetivos de marketing, mercado e aspectos financeiros no ciclo de vida do produto**

Fonte: KOTLER (2000)

ITENS	ESTRATÉGIAS			
	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
Produto	Oferecer o básico	Extensões, serviços e garantias	Diversificar marcas e modelos	Eliminar modelos fracos
Preço	Elevado	Penetração	Acompanhar os rivais ou ofertar preço melhor	Reduzir preço
Distribuição	Seletiva	Intensiva	Mais intensiva	Eliminar canais não lucrativos
Promoção	Construir consciência do produto entre adotantes e revendedores	Construir consciência e interesse em mercado de massa	Enfatizar diferenças e benefícios da marca	Reduzir ao nível necessário para reter os fiéis e bons consumidores
Promoção de venda	Intensificar para estimular uso	Reduzir para tirar vantagem da forte demanda	Aumentar para estimular a troca de marca	Reduzir ao nível mínimo

**Figura 6 - Mix de marketing para o ciclo de vida do produto**

Fonte: KOTLER (2000)

# 3

## **Estratégia de marketing, vantagem competitiva e organização**

---

Conforme relatado na seção 2.5, capítulo 2, o desenvolvimento de estratégia de marketing - devidamente coerente com a missão, objetivos, estratégia corporativa, mantendo-se um ajuste estratégico com o ambiente - é um instrumento para obtenção de vantagem competitiva.

Toda organização, pequena, média ou grande almeja, na essência, a obtenção de lucro.

O sentido de uma empresa é também, o objetivo da estratégia empresarial, traduzido em sobrevivência, desenvolvimento e crescimento, obtenção de vantagem competitiva e atração de investimentos de capital (DIAS et al., 2006). Para os autores os elementos embrionários da estratégia – o que fazer, para que fazer e como fazer – coincidem com o embrião da organização, pois se referem à idéia, ao objetivo e à ação.

Na mesma linha, a estratégia de marketing possui como horizonte final a obtenção de vantagem competitiva sobre a concorrência (DIAS et al., 2006; FERRELL et al, 2000). O alcance de vantagem competitiva se dá com a satisfação do cliente, a qual resulta em níveis elevados de venda, rentabilidade e/ou participação de mercado.

Uma organização somente entrega valor superior para o cliente quando possui vantagem competitiva. A vantagem competitiva é um requisito para reter clientes a longo prazo (CAMPBELL e ALEXANDER, 1997).

### 3.1 ESTRATÉGIAS DE MARKETING COMPETITIVAS

As estratégias competitivas de posicionamento básicas, segundo Kotler e Armstrong (2003), Ferrell et al (2000), Hooley, Saunders e Piercy (2001), Simon (2003) podem ser aplicadas conforme sugerido por Michael Porter (1996):

- Liderança de custo total – concentração na redução de custos de produção e distribuição, política de preços mais baixo que os concorrentes e busca de participação de mercado;
- Diferenciação – concentração em produzir linha de produtos e programas de marketing diferenciados, objetivando a liderança de classe do setor;
- Foco – a empresa concentra esforços para atender apenas alguns nichos de mercado.

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2001), a vantagem diferencial deve estar centrada em qualquer ponto forte da empresa ou nas competências específicas em relação aos rivais de forma que o fundamento pelo qual norteia a vantagem dever ter valor para o cliente.

Kotler e Armstrong (2003) enfatizam ainda, que as empresas que competem em certo mercado-alvo se diferem em seus recursos e objetivos. Uma possuem recursos suficientes para desenvolverem suas estratégias, outras encontram dificuldades e se limitam por falta de verbas.

Há empresas que visam crescimento rápido de participação de mercado, outras lucro a longo prazo.

As empresas lutam por administrar o conflito: lucro ou crescimento, curto prazo ou longo prazo, organização inteira ou unidades individuais de negócio. A escolha entre lucro e crescimento coloca o dirigente a refletir sobre o que faz para os clientes e como configura seus custos para apoiar a opção escolhida. A opção entre curto prazo e longo prazo exige que dirigentes examinem o modelo de gerência da organização: como administra desempenho e investimento, a pensar sobre os mercados, processos e rotinas (DOODD e KEN, 2006).

Enfim, todas as organizações segundo Kotler e Armstrong (2003) ocupam posições competitivas diferentes no mercado-alvo e desenvolvem estratégias de marketing específicas baseadas nos papéis que desempenham, como: **estratégia de líder, de desafiante, de seguidora ou ocupante de nicho.**

A estratégia de líder de mercado é desenvolvida por empresas que detém a maior fatia do mercado e dominam o setor. Para manter a posição devem trabalhar em três frentes:

- Expansão do mercado total – consistem na busca de novos usuários, novos usos e maior utilização de seus produtos;
- Proteger sua participação de mercado através de ações defensivas e ofensivas – a empresa líder pode defender seu mercado através da inovação contínua. A líder para manter a posição deve comandar o setor no desenvolvimento de novos produtos, serviços e preços alinhados com o valor percebido pelos clientes. Deve tomar iniciativa, determinar o ritmo do setor e explorar as fraquezas do concorrente;
- Expansão da participação do mercado - muitas empresas líderes procuram aumentar a participação de mercado para aumentar a lucratividade. Isso somente é possível se o custo unitário do produto cair à proporção que a participação de mercado aumentar ou se for oferecido um produto de qualidade superior com preço mais elevado de forma que cubra os custos elevados da referida qualidade.

A estratégia de desafiante é característica de empresas que ocupam o segundo ou terceiro lugar. Elas podem desenvolver estratégias para atacar a empresa líder e/ou outros concorrentes, com ofertas agressivas para obter mais participação de mercado, como podem também atuar como seguidoras de mercado.

Caso a decisão da empresa desafiante for o ataque é importante que decida a quem atacar; a líder (uma estratégia arriscada), os concorrentes de tamanho semelhante ou pequenas empresas e, estabelecer o seu objetivo estratégico. Atacar a empresa líder somente é interessante se os clientes não estiverem satisfeitos com produtos e serviços oferecidos por ela e se o atacante tiver vantagem competitiva sustentável sobre ela, como preços mais baixos ou condições de oferecer produtos e serviços com maior valor e preços mais elevados.

A desafiante pode usar as seguintes estratégias:

- Ataque frontal – utilizando essa estratégia à empresa se iguala ao rival em produto, preço, distribuição e propaganda. O ataque ocorre nos pontos fortes e não nos pontos fracos do concorrente. O vencedor será o mais forte e resistente.
- Ataque indireto – é uma estratégia cujo ataque ocorre nas fraquezas do concorrente e nas lacunas dos segmentos de mercado.

O ataque indireto é uma estratégia com mais probabilidade de sucesso que os ataques frontais e são mais atraentes para desafiante com menos recursos (KOTLER, 2000).

Além de desenvolver os ataques discriminados, a empresa desafiante pode diversificar sua linha de produtos ou desenvolver tecnologia superior de forma a substituir produtos existentes.

A empresa que decide aplicar estratégias de seguidora de mercado pode obter muitas vantagens, pois a empresa líder banca os custos com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, nichos e com a educação do mercado. Ela pode aprender com a líder e com menores custos copiar ou aprimorar seus produtos e serviços, podendo tornar-se lucrativa tão quanto à líder de mercado. A seguidora deve manter produtos e serviços com alta qualidade e custos de produção baixos e atingir novos mercados. Deve seguir a líder até certo ponto, conquistar clientes, mantendo o equilíbrio e certa distância para evitar retaliações.

A estratégia de ocupante de nicho tem como princípio básico a especialização. A empresa pode especializar-se em determinados produtos ou linha de marketing, para atender melhores grupos de clientes. Ela pode trabalhar com margens elevadas em função do valor agregado.

### **3.2 COMO ADQUIRIR VANTAGEM COMPETITIVA**

As empresas ganham vantagem competitiva quando satisfazem os mercados-alvos melhor que os concorrentes (BARDWICK, 1996; DIAS et al., 2006; McDONALD, 2005; KOTLER e ARMSTRONG, 2003). Kotler e Armstrong (2003) complementam que para atender às necessidades do consumidor é preciso conhecê-las em profundidade e entender o seu processo de compra melhor que os rivais o fazem e entregam valor.

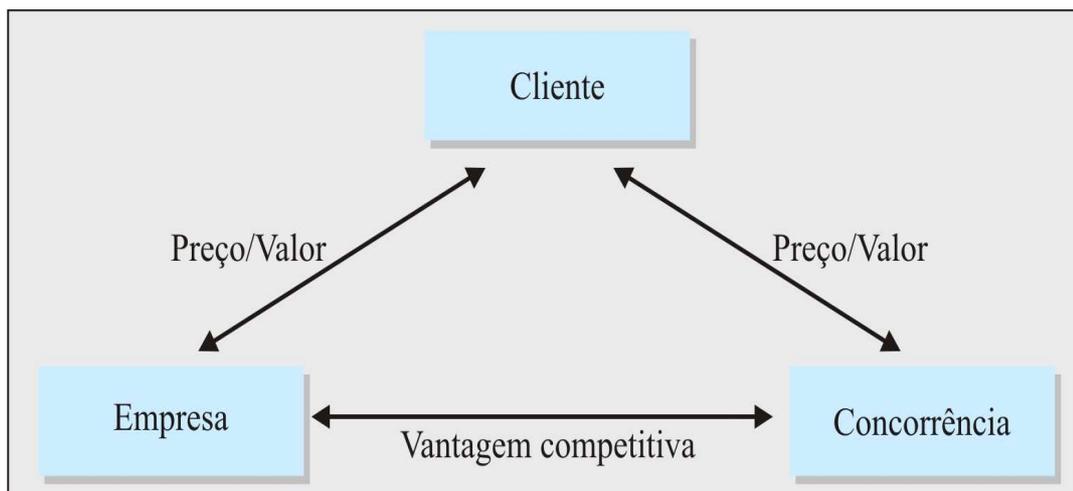
Os autores abordam que para planejar estratégias de marketing competitivas a empresa deve começar pela análise da concorrência:

- Identificar os concorrentes;
- Avaliar os objetivos, estratégias, forças e fraquezas e modelos de reação;
- Selecionar quais rivais atacar e quais evitar.

O próximo passo consiste em desenvolver estratégias competitivas de marketing, com as quais possam conquistar vantagem competitiva oferecendo valor superior ao cliente. A estratégia competitiva escolhida deve levar em consideração a posição da empresa no setor, seu objetivo, oportunidades e recursos.

A empresa deve ser orientada para o mercado, havendo equilíbrio entre a orientação para clientes e concorrentes. Os concorrentes deve tentar vencê-los e os clientes deve descobrir novas e inovadoras maneiras de lhes entregar valor superior que os rivais.

Simon (2003), define vantagem competitiva como um desempenho superior em relação à concorrência e aponta três critérios elementares: a vantagem competitiva deve ser percebida pelo cliente, ser importante para o cliente e ser sustentável. A figura 7 apresenta o triângulo da estratégia, defendido por Simon (2003), cuja interação resulta em sucesso ou fracasso:



**Figura 7 - Triângulo da estratégia**

Fonte: Simon (2003, p.129)

Porter (2004), defende que o paradigma sugere uma abordagem de fora para dentro, ou melhor, primeiro selecionar os mercados que apresentam condições competitivas favoráveis e depois desenvolver habilidades internas que levam ao sucesso. Hamel e Prahalad (1995) têm visão oposta. Para os autores as competências internas devem construir o ponto de partida da estratégia, sendo conduzida de dentro para fora.

Payne e Christopher (2005), defendem que o entendimento do mercado é o ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias competitivas bem sucedidas, assim como defendem que sobreviver em mercados mutantes requer desenvolvimento de relacionamento de longo prazo com clientes e gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos, os quais propiciam redução de custos totais, serviço superior ao cliente gerando por sua vez atração, retenção de clientes e lucros a longo prazo. O gerenciamento eficaz e integrado do CRM e SCM possibilitam a empresa a tornar-se ágil na sua resposta e, agilidade é considerada pelos autores como capacidade competitiva cada vez mais importante.

Simon (2003), tem o entendimento de que deve haver um equilíbrio entre as competências internas e as oportunidades externas. Na visão do autor, os recursos internos constituem uma condição necessária, mas não suficiente para a vantagem competitiva externa, pois a existência de recursos internos fortes somente se transforma em vantagem competitiva se o mercado os valorizar. Por outro lado, a estratégia construída com base nas oportunidades externas pode ser deficiente, uma vez que o mercado pode oferecer uma grande oportunidade e a empresa não ter condições de desenvolver competências internas superiores.

A estratégia mais importante e eficaz consiste em combinar as forças da empresa com as oportunidades, convertendo-as em capacidades, pois as capacidades dão, de fato, a organização vantagem competitiva, por possibilitar o atendimento das necessidades dos consumidores melhor que os rivais (FERRELL et al., 2000).

De acordo com Ferrell et al (2000), Kotler e Fox (1994) é por meio da combinação do composto de marketing que a organização especifica de forma detalhada como obterá vantagem competitiva. Seus produtos e serviços devem ser de qualidade superior aos concorrentes; os preços condizentes com a qualidade oferecida; a distribuição eficiente e as promoções devem atingir os objetivos em comunicar com os mercados-alvos (FERRELL et al., 2000).

Mações, Farhangmehr e Pinto (2006), sustentam que a orientação para o mercado tem influência nos mecanismos de aprendizagem organizacional e inovação. Quanto mais orientada para o mercado for uma organização seu grau de aprendizagem é maior e, conseqüentemente, será maior o grau de inovação. Esta quanto mais elevada, resulta em melhor desempenho na empresa.

Ferrell et al (2000) citam, ainda, algumas fontes de vantagens competitivas:

- a) *Relação com consumidores* – desenvolver relacionamento de longo prazo, visando à lealdade e criação de barreiras à mudança de marca;
- b) *Aspectos legais* - registrar marcas, patenteá-las e vantagens de impostos;
- c) *Relações com fornecedores* – manter acordos de aliança estratégica, boas relações de trabalho e grande volume de vendas do fornecedor;
- d) *Vantagens internas* – além das vantagens relacionadas aos 4Ps, o autor relata a capacidade gerencial superior, forte cultura organizacional e um excelente departamento de pesquisa.

Zadrozny (2006), atenta para a gestão dos ativos intangíveis (marca, cultura organizacional, competências internas), por entender que uma boa gestão traz vantagens claras com relação ao serviço ao cliente, à melhoria mais rápida dos ciclos do produto e uma percepção positiva por parte do cliente.

De acordo com McDonald (2005), há pesquisas recentes que defendem que, a oferta de produtos e serviços excelentes, o entendimento das necessidades do mercado, as operações eficientes (processos), a criatividade na liderança e no pessoal são fatores comuns em todas as organizações bem-sucedidas.

Para Dickson (apud HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001), a única fonte real de vantagem competitiva sustentável é a habilidade de aprender mais rápido que a concorrência.

A organização que aprende constantemente se antecipa frente às oportunidades em ambientes turbulentos. O aprendizado é oriundo do conhecimento dos mercados, produtos, tecnologias e processos baseados na experiência e nas informações sobre os clientes, concorrentes e fornecedores (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001).

Segundo Drucker (2002), a produtividade do trabalhador de conhecimento é a única vantagem competitiva significativa. Esse indivíduo produz idéias, conhecimentos e informações. Ele certamente irá determinar o perfil da organização do futuro e que tipo de organização terá sucesso.

# 4

## Pequena empresa

---

Com o auge da industrialização, caracterizada pelo modelo da produção em massa, as grandes empresas eram vistas como as únicas opções para alavancar a economia dos países desenvolvidos e em desenvolvimento (TERENCE, 2002).

A evolução da participação da pequena empresa (PE) na economia brasileira, através do número de empresas, volume de mão-de-obra empregada e da participação na massa salarial já não é invisível.

De acordo com Tachizawa e Faria (2004), a força das micro e pequenas empresas para gerar empregos é consequência da fragmentação dos mercados em nichos e da substituição da produção em larga escala pela produção personalizada. Para os autores, as transformações que ocorrem nas grandes empresas propiciam o acúmulo de novas ocupações na PE, como a terceirização, o investimento em automação e renovação tecnológica, a formação de um grupo permanente de pessoal especializado em complemento ao quadro de pessoas que podem ser mobilizado em detrimento da produção e da demanda.

Na visão de Longenecker, Moore e Petty (1997) as razões para o crescimento das pequenas empresas não são muito claras, todavia alguns fatores somam para este fim:

- Novas tecnologias permitindo uma produção eficiente em quantidades menores que antes;
- Maior flexibilidade exigida pela competição global, favorecendo a PE;
- A demanda por produtos personalizados a bens produzidos em grande escala, gera oportunidade para PE;

O fato é que a importância da PE nos aspectos socioeconômicos, como força complementar das grandes empresas, bem como suas fragilidades as quais

resultam em elevados índices de mortalidade, têm despertado interesse de pesquisadores a entender os problemas vividos por essas empresas em função das suas particularidades (ALBUQUERQUE, 2004; BENZE, CÊRA e ESCRIVÃO FILHO, 2003; MIGLIOLI, 2006; TERENCE, 2000).

Neste trabalho, a pequena empresa é contextualizada no âmbito de sua importância socioeconômica, das causas de sua mortalidade e das suas particularidades, considerando o comportamento do dirigente, a estrutura, o nível de tecnologia, a estratégia e o ambiente organizacional.

#### **4.1 DEFINIÇÃO DE PEQUENA EMPRESA**

Atualmente são utilizados vários critérios para definir o tamanho dos negócios. Segundo Longenecker, Moore e Petty (2004), podemos medir o tamanho de uma organização pelo número de empregados, volume de vendas, valor dos ativos, seguro da força de trabalho e pelo volume de depósitos.

Dos vários critérios existentes, o número de empregados é o parâmetro mais utilizado, no entanto o melhor critério depende do propósito do usuário (LONGENECKER, MOORE e PETTY 2004; DRUCKER 1981)

Para Leone (apud ALBUQUERQUE, 2004), os pequenos empreendimentos podem ser definidos utilizando os critérios quantitativo, qualitativo e misto. O critério quantitativo é econômico, dá uma imagem estática da empresa e ajuda a explicar o comportamento social da empresa, sendo na opinião da autora o que determina o porte da empresa, dando maior veracidade a sua natureza. É vantajoso por possibilitar a análise comparativa entre empresas, é fácil a coleta de informações, seu uso é corrente nas entidades governamentais e universidades.

O critério qualitativo permite a compreensão da dinâmica organizacional (estrutura interna, estilo de gestão, relacionamento com fornecedores e clientes, empréstimos e a ação gerencial) permitindo uma visão real da empresa.

Conforme Miglioli (2006), o critério misto possibilita uma combinação de indicadores econômicos com características sociais e políticas. Aborda a natureza artesanal da atividade, renda, capital empregado e predominância do próprio trabalho e de familiares.

O Estatuto da Micro e Pequena Empresa criado com base nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, foi reformulado pela Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006, a qual estabelece as diretrizes para a concessão de tratamento diferenciado aos negócios de pequeno porte nas áreas administrativa, tributária, previdenciária, trabalhista e creditícia.

A Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006, ao revogar a Lei nº 9.317, de 5/12/1996 e a Lei nº 9.841, de 5/10/1999 unificou o critério para conceituar às micro e pequenas empresas e o critério para efeito de tributação – enquadramento no SIMPLES NACIONAL (Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições para às Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte). O critério estabelecido é o da receita bruta anual, conforme mostra a tabela 1:

**Tabela 1 – Classificação de Micro e Pequena Empresa de acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006.**

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>RECEITA BRUTA ANUAL</b>
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 240.000,00
Pequena empresa	Superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a 2.400.000,00

Fonte: Elaboração própria a partir da Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, Artigo 3º.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) adota o critério de pessoal alocado, o qual abrange não somente os empregados, mas também os proprietários, em função de constatar muitas microempresas que não dispõem de trabalhadores e funcionam como importante fonte de renda para os seus proprietários. Tal referência também é usada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), além do critério de receita bruta anual, discriminado no Estatuto da categoria (SEBRAE, 2005).

**Tabela 2 – Definição de micro e pequena empresa pelo critério de mão-de-obra empregada**

CLASSIFICAÇÃO	SETOR PRODUTIVO	NÚMERO DE EMPREGOS
Micro empresa	Indústria	Até 19
	Comércio e serviços	Até 09
Pequena empresa	Indústria	De 20 a 99
	Comércio e serviços	De 10 a 49
Empresa de médio porte	Indústria	De 100 a 499
	Comércio e serviços	De 50 a 99
Grande empresa	Indústria	Acima de 500
	Comércio e serviços	Acima de 100

Fonte: Sebrae (2005)

Drucker (1981) defende que o parâmetro mais utilizado para determinar o tamanho da empresa é o número de funcionários. O tamanho da empresa afeta a estrutura administrativa, sendo diferido, também pelo comportamento e pela atitude da administração.

Segundo o autor, o número de funcionários, em si, não determina o tamanho da empresa, pois embora em quantidade reduzida, há empresas com poucos funcionários, mas com características de empresas de grande porte. Há organizações com grande número de funcionários, mas são relativamente pequenas, pois apresentam estrutura e comportamento de empresa de pequeno porte.

O único critério de confiança para medir o tamanho de uma empresa é o tamanho da estrutura administrativa, notadamente, a da alta administração. “Uma empresa é o tamanho da estrutura administrativa que necessita” (DRUCKER, 1981, p.221).

Seguindo a orientação de estrutura administrativa, percebe-se que não há empresas pequenas ou grandes. Há, portanto, vários estados diferentes de tamanho, sendo todos com seus problemas e características peculiares.

A pequena empresa diferencia do negócio pessoal por exigir um nível administrativo entre o “chefe” e os funcionários. Mesmo se for dirigida por dois sócios, sendo um responsável pela parte administrativa e o outro pela produção, continua sendo um negócio pessoal. Deixa de ser um negócio pessoal, se necessitar de um gerente de vendas, um tesoureiro, um chefe de oficina.

Na pequena empresa a parte executiva e de fixação de objetivos não são uma preocupação em tempo integral da direção. O dirigente pode acumular outras

funções além do trabalho de dirigir a organização e os gerentes prestam contas diretamente ao administrador.

Diante do exposto, o presente trabalho utilizará o critério adotado pelo Sebrae e IBGE, tendo como parâmetro o número de funcionários associados ao setor de atuação.

## **4.2 IMPORTÂNCIA SOCIOECONÔMICA DA PEQUENA EMPRESA**

Na maioria dos países industrializados a pequena empresa foi o ponto de partida do desenvolvimento. A pequena empresa foi responsável pela difusão das habilidades e dos valores e, forneceu os meios para acumulação inicial de poupança doméstica para investimentos. De um modo geral, a pequena empresa continua contribuindo com uma parcela significativa da atividade econômica em quase todos os países em desenvolvimento (SOLOMON, 1986).

As pequenas empresas por serem em sua maioria complementares e bem ramificadas são mais difíceis de avaliar, todavia é uma força econômica com importante papel na economia. A pequena empresa contribui com a elevação da produtividade, facilita a mudança e, conseqüentemente com a melhoria da qualidade de vida (SOLOMON, 1986).

Para Longenecker, Moore e Petty (2004), a pequena empresa opera em quase todos os setores da economia, no entanto se difere em importância de um setor para outro. A PE apresenta contribuições especiais para o bem-estar econômico da nação, na medida em que gera novos empregos, produzem bens e serviços substanciais e com eficiência introduz inovações, estimula a competição e auxilia as grandes empresas.

A importância socioeconômica da pequena empresa é argumentada por diversos fatores dentre eles, mão-de-obra absorvida, quantidade representativa de empresas, participação no Produto Interno Bruto (PIB) nacional, participação na massa salarial, redução do fluxo migratório e democratização do capital (SARQUIS, 2003).

Segundo Solomon (1986), Albuquerque (2004) a empresa de pequeno porte possibilita a absorção de mão-de-obra, inclusive não qualificada, forma mão-

de-obra, complementa as atividades das grandes organizações, contribui para a desconcentração das atividades econômicas e amplia a classe média.

No Brasil o número de microempresas evoluiu de 2.956.49 para 4.605.607, no período de 1996 e 2002, apresentando um crescimento de 55,8%. A participação no total de empresas passou de 93,2% em 1996 para 93,6% em 2002, constatando uma evolução de 36,29% em número de pessoas ocupadas no total das empresas e 10,3% a participação da categoria na massa salarial (SEBRAE, 2005).

O número de pequenas empresas de 1996 a 2002, cresceu de 51,3%, compreendendo um total de 274.009 estabelecimentos. O total de pessoas ocupadas foi registrado de 5.789.875, correspondendo um aumento de 42,8%, evoluindo a participação percentual de empregos para 21,0%. No conjunto às micro e pequenas empresas responderam em 2002 por 57,2% dos empregos totais, 26,0% da massa salarial e por 99,2% do número total de empresas formais (SEBRAE, 2005).

**Tabela 3 – Importância socioeconômica das MPes**

<b>Representatividade das MPes</b>	<b>%</b>
Nº de estabelecimentos	99,2
Empregos gerados	57,2
Massa salarial	26,0
Participação no PIB	20,0
Participação nas exportações	2,4

Fonte: Informações extraídas do Boletim Estatístico de Micro e Pequena Empresa (Sebrae, 2005)

### **4.3 SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DA PEQUENA EMPRESA**

O levantamento realizado pelo Sebrae (2004), mostra que 49,9% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de existência; 56,4% com até três anos e 59,9% com até quatro anos.

Segundo Megido (1995), o desconhecimento das normas de marketing, pouca visão e orientação da empresa para o mercado, a crescente competitividade e deficiências de níveis competitivos de qualidade são fatores importantes para a elevação da mortalidade.

Na pequena empresa a ineficiência na contabilidade é visível. É comum o lento giro de estoque, assim como a deficiência na habilidade gerencial que provocam problemas freqüentes (SOLOMON,1986).

**Tabela 4 - Dificuldades e razões para o fechamento das pequenas empresas.**

<b>Categorias</b>	<b>Ranking</b>	<b>Dificuldades/ Razões</b>
Falhas gerenciais	1°	Falta de capital de giro
	3°	Problemas financeiros
	8°	Ponto / local inadequado
	9°	Falta de conhecimentos gerenciais
Causas econômicas e Conjunturais	2°	Falta de clientes
	4°	Maus pagadores
	6°	Recessão econômica
Logística operacional	12°	Instalações inadequadas
	11°	Falta de mão-de-obra qualificada
Políticas públicas e arcabouço legal	5°	Falta de crédito bancário
	10°	Problemas com a fiscalização
	13°	Carga tributária elevada
	7°	Outra razão

Fonte: Sebrae (2004, p.15)

Para o sucesso nos negócios, os empresários em atividade quanto os de empresas extintas apontam que a existência de um bom administrador, conhecer bem o mercado em que atua e fazer uso de capital próprio são fatores importantes para o sucesso (TACHIZAWA e FARIAS, 2004).

O grande desafio para a sobrevivência da pequena empresa está no diferencial competitivo, na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, no preço compatível ao mercado e, sobretudo, no agir com sabedoria e ficar atento ao mercado em constante mudança, porque tudo o que acontece hoje poderá mudar a qualquer momento (TACHIZAWA e FARIA, 2004).

Endossando as defesas de Benze, Cêra e Escrivão Filho (2003), Miglioli (2006), é visível que a sobrevivência da PE, nesse ambiente de mutação constante deve envolver treinamentos, melhor preparo e conscientização dos dirigentes das técnicas administrativas, programas de fomento que de fato minimizem as desigualdades e restrições e, sobretudo, visualizar os entraves da PE na óptica das suas especificidades.

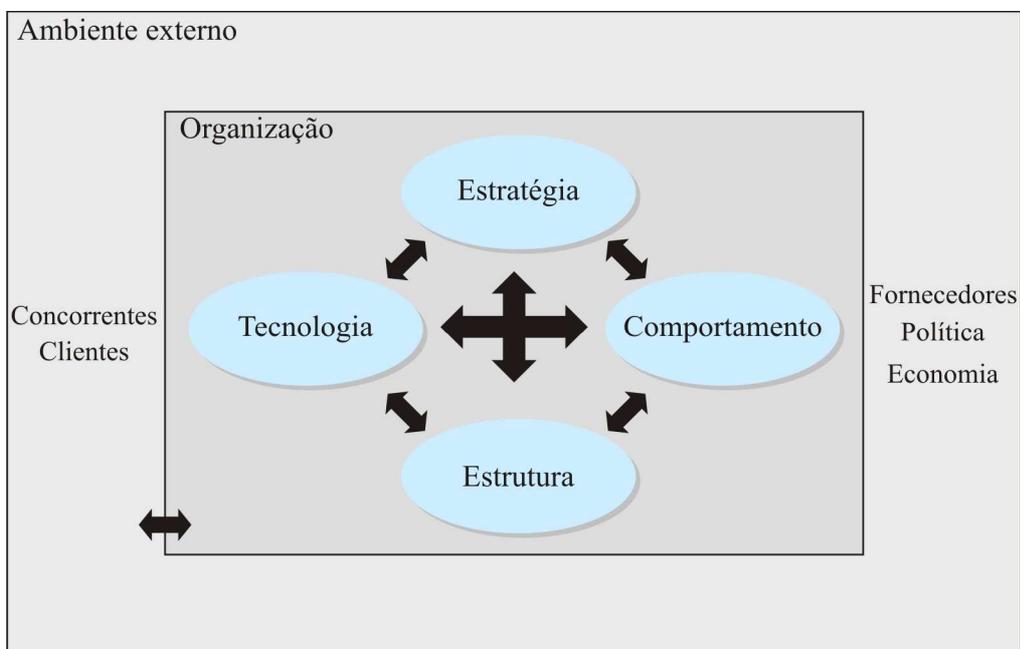
#### 4.4 PARTICULARIDADES DE GESTÃO NA PEQUENA EMPRESA

Independente do tamanho da empresa seja ela, pequena, média ou grande os princípios de administração são os mesmos. Os problemas básicos são os mesmos, no entanto, cada tamanho de empresa requer uma estrutura administrativa específica, possui problemas e deficiências típicas. O comportamento e a atitude se diferem com o porte da empresa (DRUCKER, 1981).

A compreensão das particularidades da PE, também denominada na literatura como especificidades, problemas ou vantagens e desvantagens é imprescindível para que se possa contribuir para a melhoria do sistema de gestão e para instituições governamentais desenvolverem políticas de fomento eficazes e contribuírem para sua sobrevivência.

Neste trabalho, as particularidades da PE focam como o comportamento do dirigente, a estrutura, a tecnologia, a estratégia e o ambiente externo por interagirem-se, afetam as ações da pequena empresa.

A figura 8 apresenta as condicionantes citadas nesta seção.



**Figura 8 - Modelo de representação organizacional**

Fonte: Adaptado BENZE, CÊRA e ESCRIVÃO FILHO (2003)

#### 4.4.1 Condicionante ambiente

O ambiente da organização influencia suas ações, impõe limitações e contribui para o seu crescimento e sobrevivência.

O ambiente em que as pequenas empresas estão inseridas é dinâmico e sofre influência de variáveis incontrolláveis que ao mudarem, mudam também o ambiente da MPE, sofrendo alterações inevitáveis, como realinhamento de estratégias e de regras para condução do negócio (TACHIZAWA e FARIA, 2004).

A divisão do ambiente da empresa possui várias terminologias: macroambiente e microambiente, ambiente operacional, competitivo e, ambiente interno, externo e do consumidor. Configura-se neste item, o ambiente externo, uma vez que no âmbito interno estão inseridas as condicionantes: estrutura, comportamento e estratégia.

No ambiente externo está inserida as forças macroambientais<sup>13</sup>, como os fatores econômicos, sociais, políticos, legais, tecnológicos, bem como as forças microambientais<sup>14</sup>, tais como clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores (KOTLER, 2000).

De acordo com Nalder e Tushman (apud BENZE, CÊRA e ESCRIVÃO FILHO, 2003), o ambiente interfere na organização através de três aspectos: primeiro, ele pode exigir produtos e serviços com certos níveis de qualidade e quantidades; segundo, pode limitar as atividades da pequena empresa através da legislação, escassez de capital e tecnologia; terceiro, no ambiente as empresas encontram-se oportunidades a explorar.

Além das imposições citadas, várias outras forças ambientais afetam os negócios da pequena empresa:

- Atuam nos limites do mercado, ocupando espaços pré-determinados pela estrutura produtiva (ALBUQUERQUE, 2004);
- As pequenas empresas possuem limitações em função da elevada carga tributária, das dificuldades de acesso às linhas de financiamento e juros excessivos (ALBUQUERQUE, 2004);

---

<sup>13</sup> Forças macroambientais são grandes forças externas que afetam a organização. Essas forças caracterizam as oportunidades e ameaças (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

<sup>14</sup> Forças microambientais são forças próximas à empresa que afetam a necessidade de atender os clientes (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p.84).

- Enfrentam uma concorrência desigual em função das desvantagens estruturais em relação as grandes empresas (BENZE, CÊRA e ESCRIVÃO FILHO, 2003);
- Pouco ou nenhum poder de influência diante das imposições e mudanças do macroambiente;
- O poder de barganha dos fornecedores é maior com a PE, em relação as grandes empresas e, os clientes também podem ter grande poder de barganha (BENZE, CÊRA e ESCRIVÃO FILHO, 2003);
- Mesmo sendo uma força complementar para a grande empresa e para a economia, possui um poder difuso, sendo muitas vezes, subserviente ao poder das grandes organizações. Muitas vezes desenvolve atividades menos compensadoras, o que estimula a baixa lucratividade e por outro lado, protege a lucratividade das grandes empresas (SOLOMON, 1986);
- Mesmo sendo uma força dominante num pequeno mercado, está sujeita as restrições, como preços, em virtude da concorrência. (SOLOMON, 1986);
- Dificilmente possui recursos suficientes para dominar seu ramo de atividade, contribui com o processo de inovação, mas em hipótese alguma dominam (SOLOMON, 1986).

Apesar das imposições e restrições do ambiente, a empresa de pequeno porte possui alguns aspectos positivos nesse contexto:

- Capacidade para reagir mais rapidamente às constantes mudanças, sendo caracterizada como uma empresa ágil e adaptativa (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997; SOLOMON, 1986; TERENCE, 2000);
- Por estar mais próxima do mercado em que trabalha é capaz de perceber cedo os sinais de mudança (SOLOMON, 1986);
- A pequena empresa se beneficia com o desenvolvimento de uma relação pessoal mais estreita com fornecedores e clientes (SOLOMON 1986, ALBUQUERQUE 2004);

#### **4.4.2 Condicionante estrutura**

A estrutura organizacional aborda a divisão do trabalho, a autoridade e responsabilidade das pessoas, como indivíduo e como membro de grupos. Trata-se da comunicação entre as pessoas de unidades ou blocos de trabalho e o grau de

centralização e descentralização. Numa empresa centralizada, a autoridade ou poder de decisão está nos níveis mais elevados, o que permite uma padronização e controle. A desvantagem é que o sistema tolhe a iniciativa das pessoas desestimulando a criatividade (MAXIMIANO, 2006).

Para Benze, Cêra e Escrivão Filho (2003), as particularidades da PE, neste item, dizem respeito ao número reduzido de funcionários, baixa qualificação, centralização e estrutura simples e rudimentar.

Outro problema comum na pequena empresa é o fato de ser um patrimônio familiar, freqüentemente, é gerida de forma não profissionalizada, ocorrendo muitas vezes, proteções parentescas, com ocupações de cargos com pessoas incompetentes. Atitudes dessa natureza desestimulam os funcionários ambiciosos e competentes que não pertencem à família (DRUCKER, 1981). O autor enfatiza que há, também, deficiência de técnicos e indivíduos funcionais bem treinados, sendo muitas vezes incapazes de oferecer incentivos adequados. Tal abrdagem é endossada por Longenecker, Moore e Petty (1997).

De acordo com Drucker (1981, p.225), “o maior problema das empresas pequenas e médias é que geralmente são pequenas demais para manter a administração que precisam”.

Os pontos positivos da estrutura organizacional da pequena empresa estão relacionados segundo os pesquisadores, aos seguintes aspectos:

- A comunicação pessoal através do diálogo individual com funcionários, clientes e fornecedores. Este item é considerado por alguns autores como uma das principais vantagens da empresa de pequeno porte, por propiciar no contato direto, um atendimento individualizado ou um tratamento diferenciado (ALBUQUERQUE, 2004; SOLOMON, 1986);
- As empresas de pequeno porte podem fazer com que os funcionários alcancem nível mais alto de motivação e envolvimento (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997; TACHIZAWA e FARIA, 2004). Por serem pequenas possibilitam aos funcionários maior identificação com a empresa, compreendê-la como um todo, visualizando o resultado do seu trabalho e sendo responsável pelo sucesso ou fracasso (TACHIZAWA e FARIA, 2004);
- As funções de distribuição e fornecimento são desempenhadas com mais eficácia pela PE. A função de distribuição se refere aos estabelecimentos pequenos que

fazem a ligação entre produtores e clientes. A função de fornecimento, diz respeito às pequenas empresas terceirizadas, usadas como parceiras, com as quais as grandes empresas formam aliança estratégica (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997);

- O fato de, os donos dos pequenos negócios, geralmente, serem também os seus gestores, dificilmente os interesses de controle gerencial se conflitam (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997).

#### **4.4.3 Condicionante comportamento do dirigente**

O comportamento do dirigente na empresa de pequeno porte apresenta características típicas, como valores, crenças, qualificação, experiência, atitudes, motivações e tomada de decisão (ALBUQUERQUE, 2004; BENZE, CÊRA e ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Analisar o comportamento do dirigente da pequena empresa é importante para entender a administração do negócio, procedimentos, tomada de decisão estilo de liderança e forma de relacionar-se.

Para Benze, Cêra e Escrivão Filho (2003), Oliveira (1994), em virtude da empresa de pequeno porte ser dirigida pelo proprietário, muitas vezes o fundador, desenvolve o negócio prevalecendo seus valores, crenças e seu estilo pessoal. A tendência é o conservadorismo e o individualismo. A informalidade no relacionamento e dos instrumentos administrativos.

Carson (2005), complementa afirmando que é típico do proprietário-gerente o estilo individualista e centrado no bem-estar da empresa (manter receitas e fluxos de caixa de modo a gerar lucro).

Longenecker, Moore e Petty (1997), consideram que a delegação de poder pode ser o ponto mais fraco na PE, em função do dirigente-empendedor ter organizado a empresa, conhecer mais que qualquer outra pessoa e procura proteger o negócio, mantendo-a sob seu controle e liderança. O autor considera, ainda, o tempo o recurso mais escasso para o dirigente da PE, pois durante o trabalho tem que encontrar com cliente, ouvir reclamações de funcionários, conversar com fornecedores e resolver problemas diversos.

Drucker (1981), enfatiza que é crítico na pequena empresa o problema de pobreza de espírito empresarial, na qual é dirigida por um único ditador, que não aceita oposição e tem o hábito de tomar as decisões sozinho. A comunicação é precária, o proprietário cuida de tudo.

Carson (2005), faz menção ao lado positivo focando o espírito empreendedor (criativo, visionário, enfrentam riscos) de muitos proprietários-dirigentes que muito contribuem para o crescimento da empresa.

#### **4.4.4 Condicionante tecnologia**

A tecnologia é um componente vital na operação das empresas. A tecnologia para Daft (2002), Robbins e Coulter (1998, apud ALBUQUERQUE, 2004) está relacionada a máquinas, equipamentos, técnicas, atividades, processamento de matéria-prima e/ou informação e ações para geração de bens e serviços.

As particularidades da PE, conforme Albuquerque (2004), Miglioli (2006) estão relacionadas à tecnologia de processamento de consumidores, inovação tecnológica e tecnologia da informação. Estas dizem respeito, como a tecnologia é adquirida, produzida e utilizada.

A tecnologia de processamento de consumidores considera o tipo de interação entre consumidor e a tecnologia. Há casos, onde não há nenhuma interação (não usa diretamente a tecnologia), há situação em que ocorre a interação passiva (consumidor em contato com a tecnologia, mas de forma passiva) e há circunstância em que o consumidor usa a tecnologia de forma ativa.

A tecnologia de informação (TI) envolve programas e sistemas, fax, computadores, impressoras, periféricos e dispositivos de transmissão e recepção (SLACK, 1999).

A tecnologia da informação pode ser usada na PE para acompanhamento das transações financeiras, controlar contas a pagar e receber, administrar estoque, formar banco de dados, efetivar pedidos, vender e produzir relatórios gerenciais diversos e documentos contábeis (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997).

Segundo Kruglianskas (1996), a inovação tecnológica ocorre quando há uma mudança na tecnologia. A inovação pode ser incremental (pequenas melhorias), radical e complexa<sup>15</sup>.

Na pequena empresa as particularidades, encontradas nesta área, destacam as seguintes:

- Pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento, com poucas pessoas envolvidas com o desenvolvimento de novos produtos (ALBUQUERQUE, 2004).
- Para Kruglianskas (1996) grande parte das empresas de pequeno porte não tem condições de produzir inovação radical, tende a produzir inovação incremental.
- Segundo Pinheiro (1996) as PE possuem deficiência de recursos tecnológicos e usam tecnologia simples.

#### **4.4.5 Condicionante estratégia**

A estratégia organizacional é uma ferramenta oriunda da necessidade das empresas de ter uma orientação futura, a qual propicie o melhor desempenho.

A formulação de uma estratégia explícita se torna fundamental em ambiente de turbulência e mudanças rápidas, de tal forma que a empresa se habilite a enfrentar a concorrência e as novas oportunidades (ANSOFF e McDONNELL, 1993).

Manter uma posição superior não é tarefa fácil. Uma posição estratégica sustentável requer em fazer escolhas, desenvolver atividades diferentes das dos rivais, em optar por competir de uma forma e não de outra, estabelecendo limite das ofertas da empresa. O conjunto de atividades da organização deve estar integrado e desenvolvendo-se bem (PORTER, 1996).

No geral, a noção de estratégia implica no comprometimento de toda a organização em prol dos objetivos estabelecidos, com o propósito de obter vantagem competitiva (WHITTINGTON, 2006).

Na pequena empresa a estratégia apresenta características singulares. As particularidades estão relacionadas à visão interna e externa da organização, a informalidade no processo de formulação de estratégia, ações reativas, acesso a

---

<sup>15</sup> Inovação radical quando se tem mudanças significativas. Inovação complexa quando as mudanças são dispendiosas e de longo prazo (KRUGLIANSKAS, 1996).

informação (observação, não sistematizada) e visão ampla de planejamento (ALBUQUERQUE, 2004; CARSON, 2005; GIMENEZ et al., 1999; NAKAMURA e ESCRIVÃO FILHO, 1998).

Albuquerque (2004), Nakamura e Escrivão Filho (1998), apontam que as dificuldades da PE quanto ao planejamento e formulação de estratégia, estão intensamente relacionadas a sua estrutura, tamanho, cultura e limitações de recursos.

Albuquerque (2004), complementa que o nível de conhecimento do ambiente interno e externo é deficitário, contribuindo para uma postura reativa ao ambiente, com pouca orientação para detectar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos da empresa.

Davig (1986, apud GIMENEZ et al.,1999), defende que empresas com estratégias prospectoras e defensivas atingem melhor desempenho que as empresas com estratégias reativas.

Na visão de Oliveira (1994), é predominante na PE a preocupação com o curto prazo, onde o dirigente ocupa todo o seu tempo para garantir a sobrevivência da empresa, devido às crises instaladas. Com isso, deixa de perceber as ameaças e oportunidades do mercado. O foco no produto e não no cliente é muito encontrado na pequena empresa, assim como uma gestão financeira fraca, deixando a organização exposta a crises adversas.

No tocante a estratégia de marketing, Carson (2005) afirma que as particularidades das empresas de pequeno porte, envolvem, dentre outras, os seguintes itens:

a) *Pesquisa de mercado* – em função da falta de recursos, pouco conhecimento técnico é quase impossível essas empresas realizarem pesquisas. A atitude mais comum é a “coleta de informações” realizada de maneira natural e informal;

b) *Segmentação, marketing de nicho e participação de mercado* – em função da vulnerabilidade às forças do mercado e do tamanho muitas vezes atuam em mercados de nicho não planejados, podendo também, entrar em outro segmento, em virtude da visão oportunista do dirigente, chegando a perder o sentido. Medir a participação de mercado não é tão importante, em função do benefício e pela pouca condição de fazer algo para elevar a participação ou impactar;

c) *Estratégias de preços* – o controle da percepção dos consumidores no processo de precificação é impossível, em função da falta de diferenciação substancial que a maioria possui.

# 5

## Metodologia da pesquisa

---

Este capítulo tem por objetivo, abordar os aspectos metodológicos utilizados para desenvolver esta pesquisa. Considera-se, que a metodologia possui importante papel no desenvolvimento da pesquisa científica, ela mostra o caminho escolhido para responder ao problema (VERGARA, 2006). Aponta o tipo de pesquisa mais adequado para a obtenção dos dados; determina métodos e técnicas em função do tipo de pesquisa escolhido e da fonte de dados; determinação da amostragem e planejamento da coleta e análise dos dados (MATTAR, 1999a).

### 5.1 TIPO DE PESQUISA

Há diferentes formas pelas quais as pesquisas podem ser classificadas. Considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006), quanto aos fins e quanto aos meios; segue-se o referido critério de classificação, todavia as justificativas dos mesmos apresentam, também, opiniões de outros autores. Segundo a autora, os tipos de pesquisas não são mutuamente excludentes. Diante deste contexto, esta pesquisa é caracterizada conforme discriminado abaixo:

- a) Quanto aos fins, como **aplicada e exploratória**;
- b) Quanto aos meios, como **pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de multicasos**.

A pesquisa é considerada aplicada, pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não (VERGARA, 2006). A pesquisa apresenta uma finalidade prática.

É considerada como exploratória, por haver pouco conhecimento sistematizado sobre o assunto, não comportar hipóteses, face à abordagem da

investigação, sendo que, no decorrer ou no final da investigação podem surgir. (VERGARA, 2006). Tem o propósito de clarificar conceitos e de aumentar o conhecimento acumulado sobre o problema, com o objetivo de torná-lo claro (MATTAR, 1999a; MARCONI e LAKATOS, 2005; TRIVINÕS, 1987).

Esta pesquisa apresenta características exploratórias pela existência de poucas teorias sobre estratégias de marketing, considerando as particularidades nas empresas de pequeno porte e, pelo propósito de ampliar o conhecimento em torno do problema.

A pesquisa de campo se caracteriza pela investigação no local onde o fenômeno ocorre, dispondo dos elementos para explicá-lo (VERGARA, 2006). É utilizada para conseguir informações e/ou conhecimentos sobre determinado problema, que se quer uma resposta, testar hipóteses ou descobrir fenômenos ou relações entre eles (MARCONI e LAKATOS, 2005).

A pesquisa de campo com entrevistas, observação e aplicação de formulário é o modo de coleta de dados que se justifica pelo volume e valor de informações a serem absorvidas, através da percepção e pelo que será verbalizado.

A pesquisa bibliográfica compreende o estudo sistematizado desenvolvido em livros, revistas, artigos científicos, teses, dissertações, jornais e redes eletrônicas (MARCONI e LAKATOS, 2005). É considerada uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer e aprofundar um problema de pesquisa através do conhecimento de trabalhos feitos por outros (MATTAR, 1999a). A finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que já foi pesquisado sobre determinado assunto (MARCONI e LAKATOS, 2005). Desta forma, a revisão bibliográfica é a base e o reforço para análise da pesquisa. É a fonte do embasamento teórico sobre o tema.

O estudo de caso segundo Yin (2005) é um método de pesquisa abrangente, que envolve a lógica do planejamento, as técnicas de coleta de dados e abordagens para análise dos referidos dados.

“O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p.32).

O propósito do estudo de caso é analisar intensamente uma dada unidade social, como pessoas, empresas, eventos. O estudo pode envolver uma única pessoa

ou instituição, como pode tratar de duas ou mais pessoas, duas ou mais instituições (casos múltiplos), podendo estabelecer comparações (GODOY, 1995; TRIVIÑOS, 1987). Segundo Yin (2005), a lógica que suporta o estudo de casos múltiplos é a lógica da replicação e não a lógica da amostragem. Desta forma, a teoria é confrontada com os resultados de cada caso, de modo análogo conforme realizado nos experimentos múltiplos.

A opção por estudo de casos múltiplos é decorrente do elevado grau de profundidade desejado e pela pequena amplitude das indústrias de confecções do vestuário, enquadradas na delimitação do estudo (seção 1.3). Além destas abordagens, as questões “como e por que” é uma distinção adicional de estudo de caso, havendo coerência com a problemática estudada (YIN, 2005). O estudo de caso é também um método de pesquisa exploratória (MATTAR, 1999a), convergindo com a finalidade deste estudo.

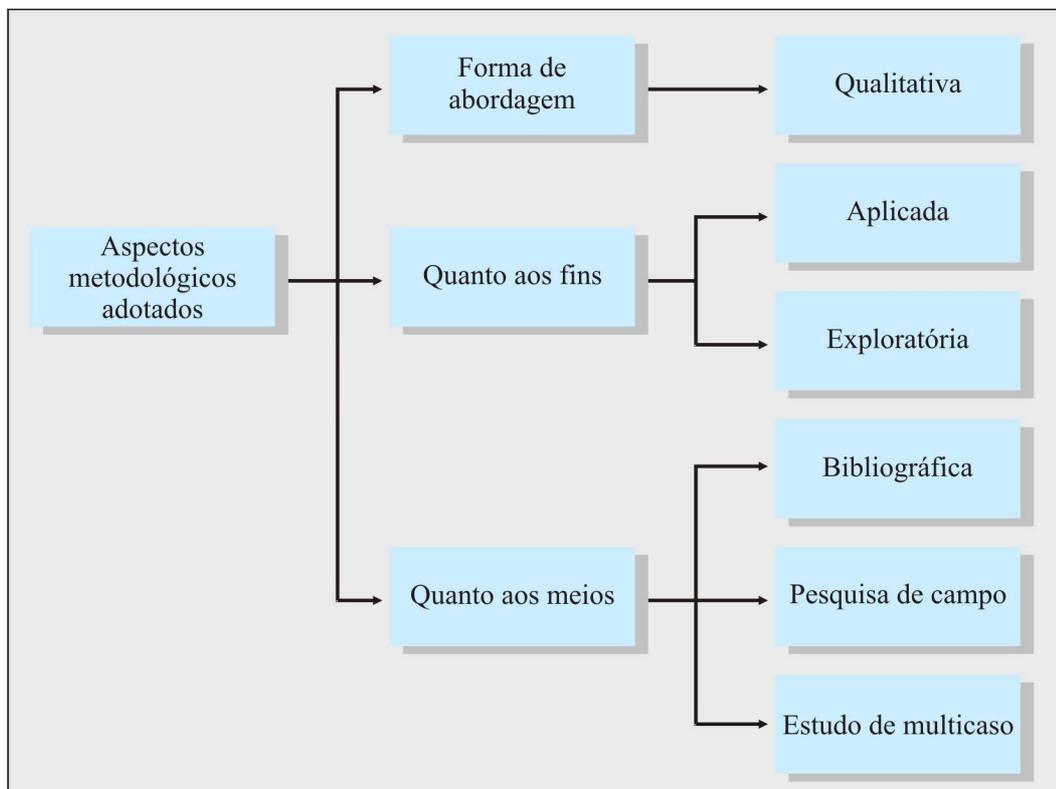
Nesta pesquisa busca-se estudar profundamente mais de uma empresa, pois as evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo é visto de forma mais robusta. Faz-se também, comparações entre as empresas estudadas, pois o enfoque comparativo enriquece a pesquisa qualitativa (YIN, 2005).

A pesquisa apresenta, sobretudo, **uma abordagem qualitativa**. Segundo Godoy (1995, p.63), “em função da natureza do problema que se quer estudar, das questões e dos objetivos que orientam a investigação, a opção pelo enfoque qualitativo muitas vezes se torna o mais adequado”. Para Godoy (1995), Triviños (1987), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta das informações e o pesquisador como instrumento-chave, não requer a utilização de métodos e técnicas estatísticas.

O pesquisador se preocupa com o processo e não simplesmente com os resultados. O foco é investigar como o fenômeno ocorre, procedimentos e interações diárias a partir da perspectiva dos participantes. Os investigadores não partem de hipóteses, partem de questões amplas que no decorrer da investigação vão se tornando mais direta e específica. Os significados e as interpretações são construídos a partir dos dados.

A abordagem qualitativa é utilizada nesta pesquisa em função da natureza do problema em questão. O foco da pesquisa está no processo e não no resultado.

Procura-se compreender de forma naturalista e interpretativa como se desenvolvem as estratégias de marketing nas pequenas empresas, considerando suas particularidades. A figura 9 apresenta os aspectos metodológicos adotados:



**Figura 9 – Aspectos metodológicos adotados na pesquisa**

Fonte: elaboração própria a partir dos autores pesquisados

## 5.2 PLANEJAMENTO DO ESTUDO DE CASO

Esta seção apresenta as fases do planejamento e projeto do estudo de casos múltiplos realizados durante a pesquisa de campo, assim como da fase pós-campo, da qual trata a análise de dados das unidades estudadas.

### 5.2.1 Universo da pesquisa

O universo desta pesquisa abrange às micro e pequenas empresas (conforme critério de definição na seção 4.1), do setor de confecção do vestuário, independente do produto confeccionado, instaladas no município de Araguaína,

estado do Tocantins, legalmente constituídas e com dez anos ou mais de funcionamento.

Cabe enfatizar, que não é pretensão desta pesquisa generalizar estatisticamente o resultado, acerca do universo pesquisado. O resultado se restringe exclusivamente as unidades pesquisadas. O estudo baseia-se em generalizações analíticas por explorar uma realidade específica, estabelecendo uma relação entre a teoria e a prática (YIN, 2005).

### 5.2.2 Definição da amostra

De acordo com Yin (2005), quando se trata de estudo de casos não se deve pensar em expressões como amostra de casos ou pequeno número de amostragem de casos. Os casos escolhidos não são unidades de amostragem, o ponto principal é direcionar a generalização analítica.

Deste modo, a técnica de amostra desta pesquisa é **não probabilística por conveniência**, pois a pesquisadora baseou-se na aceitação e disposição dos dirigentes em contribuir com a pesquisa e por estarem enquadrados na delimitação do estudo (seção 1.3).

### 5.2.3 Questões de pesquisa

Questões de pesquisa são perguntas norteadoras, as quais representam o que o pesquisador deseja esclarecer. São formuladas tendo como parâmetro o problema e os objetivos da investigação (TRIVIÑOS, 1987).

Para Yin (2005, p.26), as questões de pesquisa “é provavelmente o passo mais importante a ser considerado em um estudo de pesquisa”. O ponto-chave é compreender a essência do estudo, pois a pesquisa possui substância e forma. Diante deste contexto, as questões de pesquisa são as seguintes:

- Quais parâmetros são utilizados na pequena empresa, para desenvolver estratégia de marketing (seleção de mercados-alvos, definição de posicionamento competitivo e formação do mix de marketing)?
- Quais as particularidades de gestão na pequena empresa e como elas interferem no desenvolvimento de estratégia de marketing?

- O que as empresas entendem por vantagem competitiva e como trabalham para obtê-la?

#### 5.2.4 Variáveis da pesquisa

De acordo com o objetivo proposto, as variáveis da pesquisa são:

- a) **Estratégia de marketing** – um conjunto de estratégias específicas que envolvem seleção de mercados-alvos, definição de posicionamento competitivo e estratégias para o produto, preço, promoção e distribuição. O detalhamento das estratégias específicas, processos e decisão estão mencionados no capítulo 2, seção 2.5.1;
- b) **Vantagem competitiva** – compreende várias atividades que devem ser desenvolvidas nas empresas, tendo como foco, ofertar produtos e/ou serviços, de modo a atender as necessidades dos mercados-alvos melhor que os rivais. Algumas fontes de vantagens competitivas e como adquiri-las estão inseridas no capítulo 3, seções 3.1 e 3.2;
- c) **Particularidades da pequena empresa** – são as características inerentes à gestão da pequena empresa, as quais influenciam no desenvolvimento de estratégia de marketing. Os parâmetros para análise estão abordados no capítulo 4, seção 4.4.

#### 5.2.5 Técnica de coleta de dados

O processo de coleta de dados foi realizado através de entrevista estruturada com os proprietários-dirigentes das indústrias de confecções selecionadas e observação simples. Segundo Vergara (2006), a entrevista estruturada ou por pauta, consiste em agendar vários assuntos a serem explorados com o entrevistado. Para Marconi e Lakatos (2005), na entrevista estruturada o pesquisador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas pré-determinadas, sendo as mesmas para todos os entrevistados e que as diferenças devem refletir nas diferenças dos respondentes e não nas perguntas.

Na observação simples, segundo Vergara (2006); Marconi e Lakatos (2005), o pesquisador se mantém distante do grupo ou da situação, sendo apenas um

espectador não interativo. De acordo com Mattar (1999a), a observação simples, consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionados ao objetivo da pesquisa. Pode ser classificada em cinco aspectos:

- Quanto ao grau de estruturação: não estruturada – apenas os assuntos a serem observados estão listados;
- Quanto ao grau de disfarce: não disfarçado – permite plena transparência ao pesquisado;
- Quanto aos instrumentos utilizados: observação humana;
- Quanto ao ambiente: natural – observar o fato no local onde ocorre;
- Quanto ao objeto observado: observação direta – no momento de sua ocorrência.

### **5.2.6 Técnica de análise dos dados**

Análise dos dados consiste em trabalhar as informações obtidas durante a pesquisa de campo (LUDKE e ANDRÉ, 1986). Para as autoras a análise compreende duas etapas. Na primeira fase, o material deve ser organizado a fim de verificar tendências, características e padrões relevantes. Tal organização permite apresentar os dados através da construção de um conjunto de categorias (variáveis de pesquisa tendo como parâmetro o objetivo, questões de pesquisa e a revisão bibliográfica).

Na segunda fase, deve ser feita uma reavaliação das tendências e padrões objetivando relações e interferências. As autoras abordam que é necessário o pesquisador ultrapassar a simples apresentação dos dados, ou seja, a simples descrição enfatizando que é preciso acrescentar algo mais a discussão existente sobre o tema em estudo.

De acordo com Yin (2005), a estratégia geral para análise dos dados baseando-se em proposições teóricas envolve um conjunto de informações formado pelas questões de pesquisa, revisão da literatura e novas proposições que possam surgir. As proposições teóricas dão a direção para a coleta e análise dos dados, possibilitando a compreensão da realidade do objeto estudado, tendo como parâmetro o referencial teórico desenvolvido. Nesta perspectiva, a análise dos dados desta pesquisa segue as orientações descritas acima.

### **5.2.7 Estrutura para o relatório de estudo de caso**

A estrutura do relatório desta pesquisa segue a orientação da “quarta modalidade” mencionada por Yin (2005, p.178). Segundo o autor, essa modalidade de relatório escrita aplica-se apenas a estudos de casos múltiplos, onde os casos individuais não são separados por capítulos ou seções e sim, o relatório inteiro consiste numa análise cruzada, mesmo que seja totalmente descritivo ou que apresente passagens explanatórias.

O autor retrata também, que nesse tipo de relatório as questões analisadas são abordadas num capítulo ou seção distinta de caso cruzado, sendo as informações das unidades individuais inseridas no decorrer de cada capítulo ou seção.

# 6

## Trabalho de campo

---

O trabalho de campo desta pesquisa teve início no final de fevereiro de 2007, quando se procedeu ao primeiro contato com a presidente do Sindicato das Indústrias de Confeccões do Estado do Tocantins (Sicon/TO), para apresentar o projeto de pesquisa, ao tempo que ocorreu a solicitação de apoio da mesma no sentido de fornecer dados do setor e de propagar na categoria a importância do estudo.

A primeira análise de receptividade aconteceu no final do primeiro semestre de 2007, nos meses de junho e julho, através de encontros informais. Com base na referida análise, bem como na definição da amostra da pesquisa (seção 5.2.2), foram selecionadas as quatro unidades para o estudo, sendo uma microempresa e três pequenas empresas.

Essas empresas foram novamente contatadas no segundo semestre de 2007, no final do mês de setembro, quando foi detalhado para cada proprietário-dirigente o propósito da pesquisa, as fases previstas no estudo e seus procedimentos. Na oportunidade, percebeu-se certa facilidade de acesso às empresas, com demonstrações do tipo: “pode vir quero ser cobaia”, “sei que no final vou aprender alguma coisa”, “é importante participar de pesquisa séria, a gente precisa melhorar”. Nesse contato, foi agendada a primeira visita de observação em todas as unidades e à medida que cada fase foi se realizando novos contatos foram agendados para a próxima etapa e assim sucessivamente.

Foi desenvolvido um teste-piloto, o que ocasionou ajustes nos questionários. No período de outubro até a primeira quinzena de dezembro foram realizadas visitas de observação (duração de 1h30min) e entrevistas, realizadas em duas etapas, com duração média de duas horas cada.

A última visita de campo aconteceu em fevereiro de 2008 para aprofundamento de questões relacionadas às inferências das particularidades das unidades de caso no desenvolvimento de estratégias de marketing, com duração de uma hora. Durante as entrevistas, visitas e observação *in locu* nas empresas, procurou-se explorar o ambiente de estudo, tendo como referencial as variáveis e questões de pesquisa.

## 6.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

As indústrias de confecção participantes desta pesquisa são identificadas como A, B, C e D. A descrição foi embasada nos dados coletados nos apêndices A, B, C e D. A figura 10 situa as unidades estudadas no contexto Brasil:



**Figura 10 - Localização geográfica das indústrias de confecção**  
Fonte: Secretaria de Planejamento do Estado do Tocantins (SEPLAN/TO)

## **Empresa A**

A empresa foi fundada em 1992 e está localizada em Araguaína-TO com instalação própria, compreendendo uma área de 874m<sup>2</sup>. É uma empresa individual, onde o filho mais velho, acadêmico de Administração de Empresas, e o esposo somam esforços com a proprietária-dirigente idealizadora do empreendimento.

A empresa atua no segmento de moda íntima infantil, jovem e adulto, roupas para ginástica e banho. Trabalha com o gênero masculino e feminino, oferecendo um preço médio de mercado, com qualidade comparável.

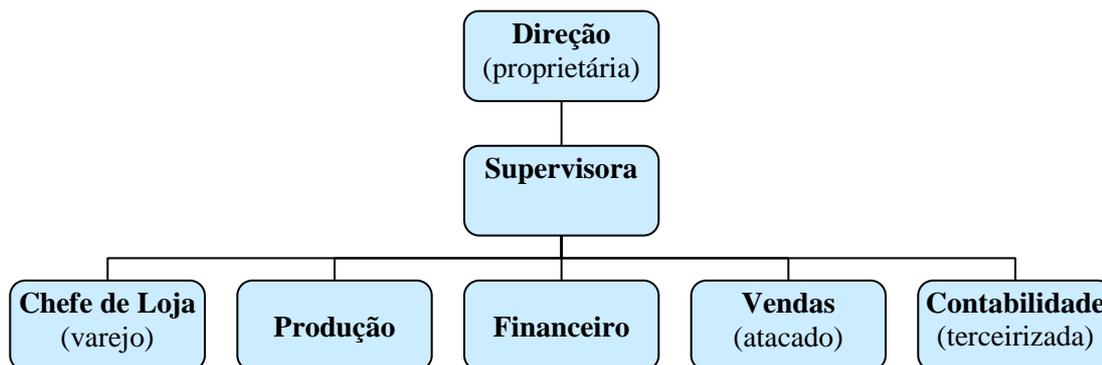
Atualmente produz cerca de 50 mil peças/mês e comercializa seus produtos nos Estados do Tocantins (40%), Pará (30%), Maranhão, Goiás e Amapá (30%). Possui quatro lojas em Araguaína-TO e uma no município de Marabá-PA.

As vendas para lojistas são efetuadas no cheque com 30 dias ou boleto bancário. No varejo, trabalha com quatro tipos de cartões de crédito (Visa, Mastercard, Brasil Card e Rede Shop), dividindo três vezes sem juros e nas vendas à vista oferece 20% de desconto.

A clientela é representada por 75% de mulheres entre 35 e 50 anos, 15% são homens e 10% são jovens entre 18 e 34 anos. Cinquenta por cento (50%) das vendas são comercializadas para lojistas e 50% diretamente ao consumidor final.

Os concorrentes mais próximos são locais e de outras regiões do País (Goiânia, Fortaleza e Rio de Janeiro). Trabalha com cerca de 40 fornecedores localizados nas regiões sul e sudeste do Brasil, com os quais enfrenta problemas de demora na entrega das mercadorias e forte poder para determinação dos preços.

A proprietária-dirigente é graduada em Administração de Empresas, não possuindo outra atividade remunerada além da empresa. O seu tempo total de experiência no ramo de confecção corresponde ao período de funcionamento da fábrica (16 anos). A empresa possui 72 funcionários, sendo assim considerada de pequeno porte. Na figura 11 apresenta organograma da empresa A:



**Figura 11 – Organograma da empresa A**

### **Empresa B**

A empresa B foi fundada em 1994 e está localizada em Araguaína-TO. Possui instalações próprias, cuja fábrica compreende uma área de 1200m<sup>2</sup>. É uma empresa individual. A mãe, o filho, o cunhado e um sobrinho trabalham na empresa. A mãe patrocinadora inicial da fábrica, dar suporte ao proprietário-dirigente (filho) nas áreas de modelagem, corte e costura, cuja experiência aproxima 45 anos.

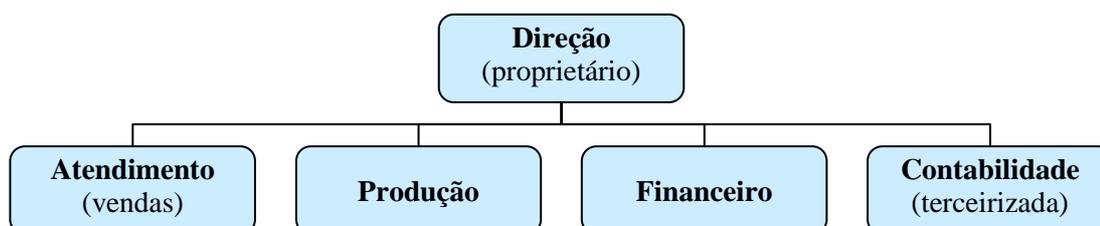
A empresa trabalha com preço competitivo, produzindo uniformes escolares, esportivos e profissionais e camisetas em geral. Fabrica cerca de 14.000 peças/mês, as quais são comercializadas nos estados do Tocantins (80%), Pará e Maranhão (20%). Cinquenta por cento (50%) do pagamento é exigido no ato do pedido e 50% restante com 30 dias no cheque.

Os clientes são alunos da rede pública e privada do ensino fundamental ao médio (25%), empresas (60%) e varejo diverso (15%). Neste último, engloba acadêmicos, esportistas, grupos carnavalescos e membros de eventos diversos. As vendas diretas ao consumidor final totalizam em 40% .

Os concorrentes locais são considerados os mais próximos. Trabalha com cerca de 20 fornecedores, localizados nos estados de Santa Catarina, Minas Gerais, São Paulo e Paraná. Em função da logística e do poder de barganha dos fornecedores, muitos gargalos precisam ser reduzidos e/ou eliminados, como prazo de entrega do produto, variabilidade nas tonalidades dos tecidos e preços.

O proprietário-dirigente é acadêmico de Serviço Social e não possui outra atividade remunerada além da empresa. Sua experiência no setor de confecção é de 14 anos, ou melhor, experiência adquirida na própria empresa.

A empresa é de pequeno porte e conta com 32 funcionários. Na figura 12 apresenta o organograma da empresa B:



**Figura 12 - Organograma da empresa B**

### **Empresa C**

A empresa C foi fundada em 1991, está localizada em Araguaína-TO., funcionando em instalações próprias, numa área de 600m<sup>2</sup>. É uma empresa de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada, cuja formação é 100% familiar (mãe e filhos). A mãe, dirigente do empreendimento possui experiência na área de costura e bordado, totalizando cerca de 40 anos. Os filhos são graduados em Administração de Empresas e estão começando a atuar no negócio.

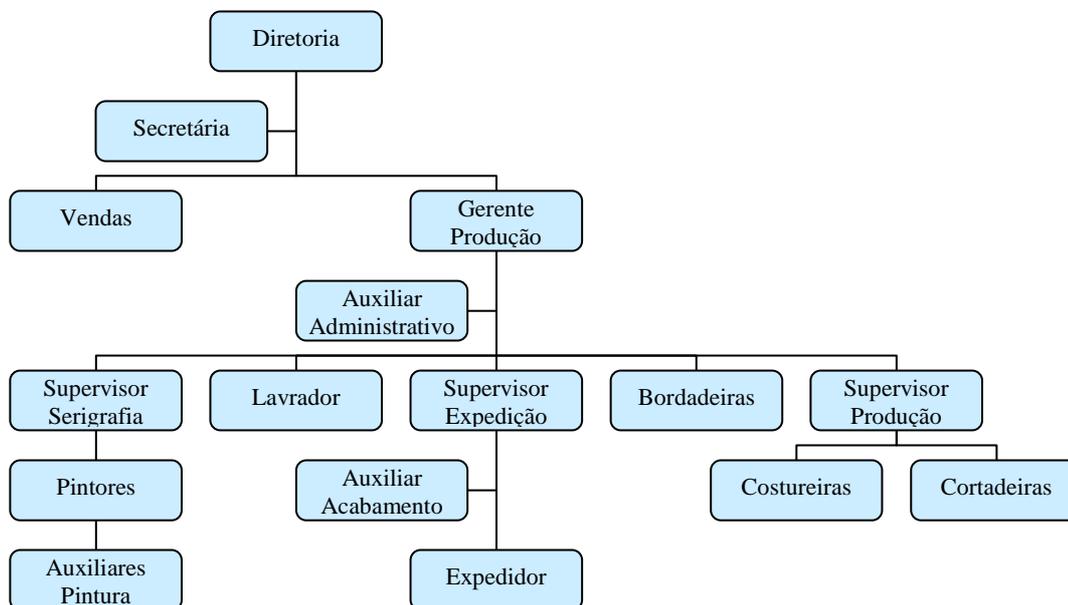
A empresa oferece produto de qualidade superior. Produz uniformes profissionais, escolares e esportivos, bonés e camisetas. A produção mensal é de 10.000 peças, comercializadas nos estados do Tocantins (40%), Pará (35%) e Maranhão (25%).

As vendas são comercializadas 70% com empresas e 30% diretamente com consumidor final. Trabalha com boleto bancário e/ou cheque com 30 dias.

As peças produzidas são 15% para crianças, 20% para a clientela jovem e 65% para adultos. Os concorrentes mais próximos são locais e também de outros estados, como São Paulo e Minas Gerais. Trabalha com cerca de 100 fornecedores localizados em São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina, os quais possuem um poder de barganha elevado.

A proprietária-dirigente é graduada em Letras e possui outras atividades remuneradas além da empresa. A empresa possui 54 funcionários sendo

caracterizada como de pequeno porte. Na figura 13 apresenta organograma da empresa C:



**Figura 13 - Organograma da empresa C**

### **Empresa D**

A empresa D foi fundada em 1989 e está localizada em Araguaína-TO. Parte das instalações é própria e parte de terceiros, o que totaliza uma área de 600m<sup>2</sup>. A formação inicial da sociedade envolvia três sócias: duas irmãs e uma cunhada. Em 1992, uma das irmãs deixou a sociedade e, em 2003, a cunhada também desistiu da sociedade ingressando o atual dirigente.

No ano de 1994 as atividades foram paralisadas, reiniciando-as em 1995 mudando o foco para camisetas e não camisas produto inicial da fábrica. A empresa é uma Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada, onde 50% das quotas pertencem à mãe (sócia inicial) e 50% são do filho, o atual dirigente. Também trabalham na empresa a esposa do proprietário-dirigente, a cunhada e um primo.

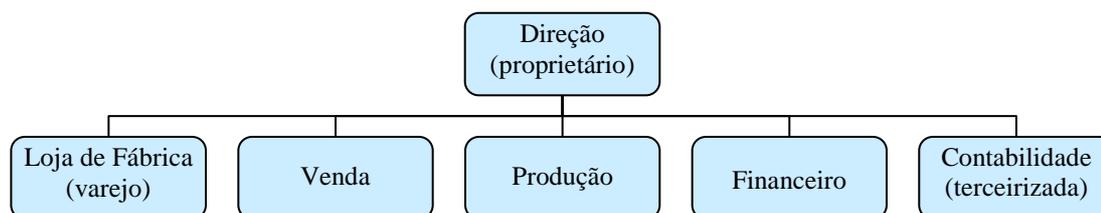
A empresa oferece produto de qualidade superior. Produz uniformes escolares e esportivos e camisetas. A produção mensal atinge 5.000 peças das quais 80% são comercializadas em Araguaína e 20% nos estados do Pará e Maranhão. Dez por cento (10%) da produção são vendidas no atacado e 90% diretamente ao

consumidor final. A produção é consumida 60% por adultos e jovens e 40% é linha infantil.

No ponto de venda da fábrica (venda de uniformes escolares), as vendas são efetuadas no cartão de crédito Visa (3x sem juros) e no cheque (50% de entrada e 50% com 30 dias), conforme o volume da compra. Nas vendas sob encomenda 50% do pagamento é exigido no ato do pedido e 50% restante é negociado na entrega do produto, podendo ser efetuado no cheque com 30 dias, cartão Visa ou boleto bancário.

Os concorrentes mais próximos são locais. Trabalha com quatro fornecedores, com os quais têm problemas de demora na entrega da mercadoria e imposição de preços.

O proprietário-dirigente é acadêmico de Administração de Empresas e possui outra renda além da empresa. O empreendimento possui 19 funcionários sendo caracterizado como microempresa. Na figura 14 apresenta o organograma da empresa D:



**Figura 14- Organograma da empresa D**

**Tabela 5 - Caracterização das indústrias de confecção**

Caracterização	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Ano de fundação	1992	1994	1991	1989
Tempo de funcionamento	16 anos	14 anos	17 anos	19 anos
Localização	Araguaína	Araguaína	Araguaína	Araguaína
Nº de proprietários	01	01	03	02
Nº de funcionários	72	32	54	19
Porte da empresa	Pequena	Pequena	Pequena	Microempresa
Posicionamento competitivo	Preço	Preço	Qualidade superior	Qualidade superior
Produção/mês	50.000 peças	14.000 peças	10.000 peças	5.000 peças

(continua)

(Continuação)

Caracterização	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Destino da produção	Araguaína (30%), outras cidades do Tocantins (10%), Pará (30%), Goiás, Maranhão e Amapá (30%)	Araguaína (50%), outras cidades do Tocantins (30%), Pará (10%) e Maranhão (10%)	Araguaína (20%), outras cidade do Tocantins (20%), Pará (35%) e Maranhão (25%)	Araguaína (80%), Pará e Maranhão (20%)
Clientes	Crianças, jovens e adultos (ambos os sexos)	Crianças, jovens e adultos (ambos os sexos)	Crianças, jovens e adultos (ambos os sexos)	Crianças, jovens e adultos (ambos os sexos)
Concorrentes	Locais e de outras regiões	Locais	Locais e de outras regiões	Locais
Fornecedores	Nacionais	Nacionais	Nacionais	Nacionais
Forma de distribuição	50% consumidor final 50% para lojistas	40% consumidor final 60% empresas	30% consumidor final 70% empresas	90% consumidor final 10% empresas

Fonte: Elaboração própria

## 6.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

### 6.2.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING

De acordo com 100% dos dirigentes entrevistados, embora não tenham um plano formalizado, consideram muito importante planejar o futuro da empresa. Existe a visão de longo prazo, nada escrito, mas todos têm em mente como querem a empresa daqui a alguns anos.

Quanto ao desenvolvimento de estratégias de marketing, também consideram importante, mas têm dificuldades. Para a dirigente da empresa A, as dificuldades estão centradas na falta de recursos humanos e financeiros. Os dirigentes das empresas B e D afirmaram que é preciso colocar como prioridade, pois tempo e condições se conseguem quando focado como importante e imprescindível. A dirigente da empresa C destacou: “saber estratégia e usar no momento certo é importante”.

Nas empresas pesquisadas o desenvolvimento de estratégia de marketing é realizado da seguinte forma:

**a) Seleção de mercados-alvos** - na prática não seguem um critério rígido para selecionar mercados. A análise aprofundada de dados demográficos, psicográficos e geográficos não acontece, tecnicamente, nas empresas estudadas. É uma análise natural e informal. Dentre as opções percebidas no mercado pelo dirigente e por considerar uma oportunidade, eles escolhem o produto que entendem produzir bem e vão testando lentamente modelos, materiais e tamanhos diferentes. À medida que a demanda aumenta, naturalmente vão definindo os mercados-alvos. As empresas A, B, C e D têm como estilo a segmentação de mercado, optando pela multisegmentação, ou melhor, selecionam mais de um segmento e preparam ofertas variadas para atender partes maiores do mercado. O dirigente da empresa B complementou: “trabalho com material bom, médio e um pouco mais inferior para atender uma gama maior de pessoas”.

**b) Posicionamento competitivo** – para definir o posicionamento competitivo foi constatado, nas empresas a ausência de pesquisa formal para identificar os atributos que os consumidores valorizam. Inicialmente predominam os atributos que os dirigentes e/ou membros da família ligados à empresa valorizam (C e D).

A definição em si do posicionamento competitivo é consequência do desejo do empreendedor com relação ao negócio, capacidade de produção (A, B e C) e/ou por perceber no mercado uma oportunidade para ofertar um produto com certo nível de qualidade e faixa de preço (D).

Os dirigentes das empresas A, B e D afirmaram observar os comentários dos clientes no momento da venda. Segundo a proprietária-dirigente da empresa A, ela vem tentando competir com qualidade, trabalhando com um preço médio de mercado. Afirma fabricar um produto que seja confortável, que tenha beleza, qualidade e praticidade. Na empresa B, foi constatado o preço como posicionamento competitivo. O dirigente da empresa afirmou que durante o processo de venda, procura detectar as necessidades do consumidor, sensibilidade a preço, qualidade desejada e valor que pode pagar. Atento a esses detalhes fica mais fácil auxiliar o consumidor na escolha do material, modelo e acabamento que atendam as suas necessidades e poder de compra.

A dirigente da empresa A relatou que, sua empresa é percebida no mercado ofertando um produto com qualidade comparável, cobrando preço mais baixo (mais pelo mesmo). A forma como a empresa A é percebida não satisfaz a dirigente: “gostaria que as pessoas ao pensassem em moda íntima, pensassem na empresa A”. O dirigente da empresa B, afirmou que sua empresa é percebida por ofertar preço bom. O mesmo gostaria que sua empresa fosse percebida também por ofertar qualidade, por ofertar qualidade comparável.

As empresas C e D se posicionam por ofertar qualidade superior é o que afirmaram seus proprietários. A dirigente da empresa C afirmou que a decisão foi muito pessoal, pois ela mesma faz questão da qualidade e com isso procura se esmerar para produzir com qualidade. Ambos os dirigentes afirmaram que suas empresas são percebidas por ofertar um produto superior, cobrando um preço mais alto (mais por mais).

A dirigente da empresa C está satisfeita com a percepção dos consumidores, afirmou que o desejo é diferenciar sempre, por isso está observando o que há de novo e melhor no mercado para introduzir. Na empresa D, seu dirigente gostaria que a mesma fosse percebida também pelo atendimento por se esforçar para atender bem.

Quanto à comunicação do posicionamento competitivo, não é feito de forma proposital. Nas empresas A e C as proprietárias-dirigentes informaram que nas propagandas são mencionados vários atributos do produto, como preço, qualidade e beleza. A empresa A tem usado rádio, outdoor, a venda pessoal e promoção de venda para manter-se na mente dos consumidores. A empresa C tem usado o rádio e mensagem na linha de espera do telefone. Na empresa B, de acordo com informações do seu dirigente o posicionamento é propagado mais intensamente pelo boca a boca e pelas doações de camisetas com logotipo da empresa (cerca de 1.500 no ano). Na empresa D, a comunicação do posicionamento ocorre no momento da venda e nas camisetas doadas com propaganda da empresa; no ano patrocina cerca de 1.500 unidades.

A empresa A tem como slogan – pura satisfação; a empresa B ainda não possui um slogan definido; a empresa C usa como slogan – qualidade a nossa marca e a empresa D – qualidade em primeiro lugar. Nas empresas A, B, C e D as estratégias de posicionamento que mais se enquadram na opinião dos seus

proprietários-dirigentes é o fortalecimento da posição atual. Na prática a empresa B atua como desafiante.

### **c) Desenvolvimento de um mix de marketing**

A formação do composto de marketing a qual envolve a tomada de decisão sobre produto, preço, promoção e distribuição, nas empresas pesquisadas foram detectadas atividades similares e diferentes, conforme mencionadas abaixo:

#### **c.1) Decisão de produto**

Para identificar a empresa e produtos, a unidade A possui marca registrada no Instituto Nacional de Patentes Industriais (INPI). Foi constatado que as empresas A e D usam logomarcas e as empresas B e C usam apenas logotipo.

No tocante ao controle de qualidade, nas empresas A, B, C e D conforme seus proprietários-dirigentes fazem o controle de qualidade durante o processo de fabricação, com inspeção final antes da distribuição. Foi constatada a dificuldade das empresas de desenvolver a cultura de controlar a qualidade durante o processo, a fim de evitar que a peça passe por todas as etapas, tendo que refugá-la no final. Nas empresas A e C foram constatadas que cerca de 1% das peças produzidas no mês apresentam defeitos. Nas empresas B e D o total de peças com defeitos representa cerca de 3% da produção/mês.

Para a dirigente da empresa A, seus produtos possuem como benefícios: conforto, durabilidade, beleza e praticidade. Na empresa B, seu dirigente considera a qualidade e bem-estar os benefícios de seus produtos. Para o dirigente da empresa C, seus produtos têm como benefícios: personalização (marca da empresa do solicitante nos produtos), acabamento diferenciado, produtos feitos sob medida, beleza, conforto e boa apresentação. Para o dirigente da empresa D, seus produtos têm como benefícios: beleza, durabilidade e boa modelagem. Em 100% das empresas pesquisadas, seus dirigentes afirmaram não fazer acompanhamento pós-venda como uma prática constante. Todos afirmaram proceder a troca e/ou aceitar a devolução de mercadorias com problemas.

O processo para desenvolver novos produtos nas empresas B, C e D são semelhantes, ocorrendo da seguinte forma: percebem a oportunidade no mercado,

analisa e organiza a estrutura física e humana, pesquisam alguns modelos sugestivos e informam a categoria de produto que trabalha. Na seqüência acontece o atendimento (entrada do pedido, venda, absorve a idéia do cliente, desejos), criação de arte e conferência, modelagem, corte, costura, pintura ou bordado, acabamento (inspeção), embalagem e distribuição. As etapas de costura e pintura se altera em função do modelo da peça, podendo a pintura vir primeiro que a costura. Na empresa A, o processo de desenvolvimento de novos produtos consiste nas seguintes etapas: analisa o mercado da moda e procura descobrir a necessidade de peças íntimas que melhor acompanha as roupas, analisa empiricamente o volume de pessoas que podem comprar o produto, produz a peça, testa-a em funcionários e familiares, expõem nas vitrines de lançamento e ao mesmo tempo os viajantes (vendedores) começam a vendê-la.

No aspecto inovação, as empresas B, C e D trabalham sob encomenda, mesmo assim a dirigente da empresa C se considera bastante inovadora, pois viaja anualmente para feiras fora do Estado, usa internet para buscar modelos e idéias diversas para introduzir no negócio (bordado computadorizado, processamento do jeans). Os dirigentes das empresas B e D não se consideram muito inovadores, embora participem de feiras fora do Tocantins e produzem melhorias nos produtos existentes.

Na empresa A, a dirigente se considera bastante inovadora, quinzenalmente lança novo produto no mercado e troca as roupas das manequins a cada três dias. Em 2007, decidiu inovar a marca da empresa. Através de viagens diversas e feiras fora do Estado procura absorver novas idéias. Visita aos *show-rooms* das grandes fábricas, sendo também uma oportunidade de observar as tendências e captar idéias. Afirma ainda, que acompanhar a tendência da moda é fundamental, bem como acompanhar as novelas, principalmente as da rede Globo, pois as mulheres tendem a usar os modelos usados pelas atrizes e com isso precisa desenvolver peças íntimas que melhor se ajustem as roupas.

## **c.2 Decisão de preço**

Para formação do preço dos produtos, foram constatados nas empresas A, B, C e D que os custos totais são os elementos mais considerados. A dirigente da

empresa A afirmou levar em consideração também, os preços dos concorrentes e o poder aquisitivo do mercado. Nas empresas B e C os dirigentes afirmaram está atentos ao preço dos rivais. Para o dirigente da empresa D, a formação do preço tem por base apenas os custos totais sobre os quais acrescenta um percentual e forma o preço final. Além da empresa D, as demais praticam o método de análise de custo mais percentual (markup).

Nas empresas A e B o objetivo de liderança pela participação de mercado, norteia a formação de preço. Ambas trabalham focalizando o preço. Nas empresas C e D, a liderança na qualidade do produto é o objetivo da empresa pelo qual direciona o preço. Ambas trabalham com preço acima do praticado no mercado. Sendo a empresa C, em alguns produtos um pouco superior aos demais concorrentes.

### **c.3 Decisão de promoção**

Para se comunicarem com o mercado consumidor, foi constatado que as empresas pesquisadas têm limitações na escolha do meio de comunicação. A mídia eletrônica, notadamente, a televisão é a menos usada em função dos custos de produção do material e veiculação. A empresa A utiliza com mais intensidade o rádio (mensal), faixas no ponto de venda, outdoors e carros plotados. A empresa B, às vezes usa rádio e panfletos. Usa com frequência gravações do logotipo em camisetas doadas (cerca de 1.500 unidades no ano) e gravação de espera na linha telefônica.

Na empresa C, a comunicação com o mercado é feita através de rádio, panfletos e gravação de espera na linha telefônica. A empresa D usa com mais frequência a doação de camisetas com gravação do logotipo da empresa (cerca de 1.500 unidades/ano), panfletos, rádio e gravação de espera na linha telefônica.

No aspecto promoção de vendas, os proprietários-dirigentes das empresas B, C e D afirmaram não praticar. Na empresa C, a dirigente afirmou trabalhar com preço no limite; pratica sempre a política de descontos, pois declarou que o cliente sempre pede, por isso já deixa uma margem. As empresas B e D também operam sempre com desconto. A empresa D recompensa com uma camiseta a pessoa que leva uma venda acima de 40 peças. A empresa A opera com promoção de vendas em datas especiais (dias das mães, natal, dia dos namorados). Na ocasião desenvolve campanhas via rádio, usa faixas no PDV, oferece pacotes promocionais e descontos.

Mesmo não executando, tecnicamente, foi constatado que todos os proprietários-dirigentes consideram importante para produzir uma campanha: identificar o público-alvo, as necessidades e preferências dos consumidores. Os dirigentes das empresas A e B consideram necessário também identificar quem decide e quem influencia a compra. Os dirigentes das empresas A e D acham importante identificar quem paga a compra. Em comentários, a dirigente da empresa A afirmou ficar atenta às mães, pois são muito importantes no processo de compra (paga e muitas vezes decidem a compra). O dirigente da empresa B afirmou que identificar quem influencia a compra tem surtido efeito bastante positivo, pois nas vendas para empresas é fundamental ter um bom relacionamento com o pessoal da área de compras.

Embora, empiricamente (pela observação), as indústrias de confecções pesquisadas procuram detectar os seguintes aspectos ao desenvolver uma comunicação com o mercado: a empresa A detecta as necessidades dos consumidores, o público-alvo e quem paga e influencia a compra; na empresa B, o dirigente afirmou identificar quem influencia a compra e as necessidades dos consumidores. Nas empresas C e D, identificam as necessidades e preferências dos consumidores, bem como o público-alvo.

Para escolher o mix de promoção o fator “custo” é o item mais considerado pelas empresas, em seguida o alcance da mídia. Na essência, analisam o custo/benefício. A empresa A estipula o orçamento para promoção alocando um determinado valor mensal. A dirigente afirma que precisa estar sempre na mídia, já testou: quando deixa de divulgar as vendas caem.

Nas unidades B, C e D o orçamento para promoção é alocado o volume de recursos que podem dispor. Nas empresas B, C e D seus dirigentes afirmaram que os consumidores compram a marca da empresa e algumas vezes compram marcas concorrentes. Para a dirigente da empresa A, a qual atua em cinco estados, afirmou que os consumidores têm necessidade do produto, mas desconhecem a marca. Na sua visão, há necessidade de ampliar a comunicação em função da área de abrangência que atua.

O *feedback* da comunicação desenvolvida não é obtido através de uma pesquisa sistematizada, apenas pelos comentários dos clientes que soam espontaneamente no ponto de venda (PDV) é o que afirmou a dirigente da empresa

C. Os dirigentes das empresas A e D afirmaram perceber o efeito da comunicação nas vendas. Nas empresas, nenhuma análise é feita para saber a visão do público-alvo com relação ao conteúdo da mensagem, horário de veiculação, qualidade de produção da mídia, dentre outras, para medir de fato o resultado da promoção. O dirigente da empresa D afirmou medir o retorno dos folhetos distribuídos nas secretarias das escolas. Afirmou, que de cada 1000 unidades distribuídas tem retorno de aproximadamente 600 unidades vendidas.

#### **c.4 Decisão de distribuição**

As formas de distribuição são focadas na venda direta ao consumidor final, vendas para empresas e vendas para lojistas. Segundo a dirigente da empresa A, se vender só no varejo tem de diminuir a produção e se vender só no atacado (para lojistas) é mais fácil, mas é menor a liquidez. Na referida empresa, as vendas são 50% atacado e 50 % varejo. Na empresa B, 60% das vendas são efetuadas para empresas e 40% para o consumidor final. Das vendas realizadas no varejo 25% são uniformes escolares e 15 % são camisetas diversas. Na empresa C, as vendas são 70% para empresas (uniformes profissionais e bonés) e 30% para consumidor final (uniformes escolares e camisetas diversas).

Na unidade D somente 10% das vendas são realizadas para empresas, 90% são efetuadas para consumidores finais. Das vendas realizadas no varejo, 40% corresponde a uniformes escolares e 50% são camisetas diversas.

Os produtos fabricados nas empresas pesquisadas, além da comercialização local, ou melhor, em Araguaína-TO., são comercializados também, para outros estados da federação, conforme especificação: na empresa A 30% dos clientes estão em Araguaína, 30% no estado do Pará, 10% em outros municípios do estado do Tocantins e 30% nos estados de Goiás, Amapá e Maranhão. Na empresa B, 50% da clientela está em Araguaína, 30% em outros municípios do Tocantins, 10% no estado do Pará e 10% no estado do Maranhão. Na empresa C, 20% dos clientes estão em Araguaína, 20% estão em outros municípios do Tocantins, 35% no Pará e 25% no estado do Maranhão. Na empresa D, a clientela se concentra 80% em Araguaína e 20% nos estados do Pará e Maranhão.

A empresa A possui quatro lojas próprias em Araguaína e uma loja no município de Marabá-PA. Opera com vendedores externos próprios e agentes de venda. As empresas B e D não usam intermediários (lojistas, varejistas, distribuidores), vendem diretamente para consumidor final e para empresas. A empresa D possui um vendedor externo no Maranhão que segundo o dirigente aconteceu em função da demanda. A empresa C possui uma vendedora em Marabá-PA., para atender a região e em Belém-PA e Imperatriz-MA possui representantes de venda. Na empresa C, esses dois vendedores externos não foram escolhidos nas respectivas cidades de forma intencional, eles procuram a empresa e por obter boas informações deu certo. Na empresa A, segundo a proprietária-dirigente, ela utiliza alguns critérios para escolher as pessoas para vender seus produtos: escolhe a região, após conhecer o local, na maioria das vezes, pega informações. Analisa os aspectos honestidade, comprometimento, credibilidade e fluxo de venda. A empresa usa uma quantidade limitada de intermediários em determinada região geográfica (distribuição seletiva). Na empresa C, a dirigente afirmou precisar amadurecer sua estratégia de distribuição. “Hoje pratica a estratégia de exclusividade não por ter planejado, mas por consequência da situação”.

Na empresa A, os pedidos dos vendedores externos são processados quando estes retornam à fábrica. Na empresa C, os pedidos dos vendedores são efetuados via internet e/ou fax. Na empresa D, via fax.

Nas unidades A, B, C e D as mercadorias são transportadas pelo modo rodoviário (ônibus, vans e transportadoras convencionais).

Na empresa A, a dirigente afirmou atender aos pedidos dos clientes com 15 dias. A unidade B consegue atender com sete dias os pedidos de camisetas, 30 dias de uniformes profissionais e uniformes escolares produz toda a grade e mantém a disposição nos períodos de procura (início do ano letivo). A empresa C, atende seus pedidos com 20 dias e a empresa D com sete dias para camisetas e uniformes escolares. As unidades que trabalham com uniformes escolares produzem toda a grade e mantém à disposição dos consumidores.

Quanto ao gerenciamento do estoque, nas empresas A, B e C os dirigentes consideram alto o estoque de matéria-prima. O estoque de produto acabado na empresa A, também é elevado conforme entrevistada. Na empresa B o estoque de produto acabado é praticamente inexistente por trabalhar sob encomenda. Há um

pequeno estoque de uniformes escolares, o qual considera apenas uma pequena sobra. Na empresa D, seu dirigente considera médio tanto o estoque de matéria-prima como de produto acabado. O estoque de produto acabado diz respeito a uniformes escolares.

Quanto à organização do estoque, na empresa A, a dirigente considera deficitária. O estoque de matéria-prima não está sistematizado, a conferência é semanal e manualmente. O estoque de produto acabado está computadorizado. Nas empresas B e C seus dirigentes consideram bom o nível de organização de estoque. Na empresa B o estoque não está sistematizado. Na empresa C a matéria-prima ao chegar à fábrica é dada entrada no sistema. No caso de tecido o programa emite um código de barra, o que facilita o controle posterior. Na empresa D, o dirigente considera o nível de organização do estoque regular. Não há sistematização do estoque na empresa.

Ao questionar sobre o nível de serviço desejado pelos consumidores, os proprietários-dirigentes das empresas A, B e C afirmaram conhecer superficialmente. Na empresa D, seu dirigente afirmou não conhecer. A dirigente da empresa A complementou afirmando não dar conta de atender os clientes da forma desejada, mas gostaria muito.

No aspecto, conhecimento da forma de distribuição dos rivais, na empresa A, a dirigente afirmou conhecer superficialmente. Nas empresas B, C e D seus dirigentes afirmaram conhecer. O dirigente da empresa B complementou afirmando procurar saber, sempre, como os rivais entregam, que preço opera e quais condições de pagamento ofertam.

## **6.2.2 PARTICULARIDADES DA PEQUENA EMPRESA**

Os dados coletados se referem às particularidades da pequena empresa nos aspectos ambientais, estruturais, comportamento do dirigente e tecnológico. No aspecto estratégia de marketing foi relatada na seção 6.2.1 deste capítulo.

### **a) Aspectos ambientais**

No que tange ao item ambiente, as empresas pesquisadas consideraram a política tributária, os aspectos tecnológicos e a política de financiamento fatores

macroambientais que mais afetam as ações das empresas. Os dirigentes das empresas A, B, C e D afirmaram ter dificuldades para manutenção do maquinário. A dirigente da empresa A enfatizou que determinadas máquinas eletrônicas não pode adquirir por falta de técnicos para manutenção. O dirigente da empresa B considerou complexo este item, pois afirmou ser dupla as dificuldades: há maquinário altamente moderno que não tem condições de comprar e também não teria técnico para proceder à manutenção e há maquinário que se esforçando consegue comprar, mas empacam na deficiência de técnicos com mão-de-obra especializada.

O receio para pegar dinheiro nos agentes financeiros foi declarado pelos dirigentes das empresas B, C e D. Eles afirmaram trabalhar com recursos próprios; alegaram que as taxas de juros são elevadas e temem o comprometimento.

A dirigente da empresa A, embora considere os juros elevados, tem feito alguns financiamentos usando os recursos do FNO (Fundo Constitucional de Desenvolvimento do Norte). Afirmou, categoricamente, que por um lado as instituições pregam a existência dos recursos, por outro os bancos amarram muito a liberação das linhas de financiamentos.

Todas as empresas são optantes do SIMPLES NACIONAL (Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições). Afirmaram que a implantação do SIMPLES melhorou, mesmo assim é difícil quitar os compromissos e crescer.

Nas empresas pesquisadas seus dirigentes afirmaram que os clientes interferem nas ações da empresa quando exigem certo nível de qualidade do produto e serviço, quando exigem preços melhores e boas condições de pagamento. As dirigentes das empresas A e C afirmaram que os clientes estão ficando cada vez mais exigentes; querem um produto de qualidade e com preço bom.

Para os dirigentes das empresas A, B e D a concorrência é considerada muito acirrada. A proprietária-gestora da empresa C considera uma concorrência de nível médio. Os dirigentes das empresas B e D consideram seus rivais localizados localmente (Araguaína); para a dirigente da empresa A seus concorrentes informais estão localizados em Araguaína (local) e possui também como rivais empresas de Goiânia, Fortaleza e Rio de Janeiro. A mesma informou, que as empresas informais não estão competindo em inovações, modelos mais transados, acabamentos mais refinados, no entanto, nas peças básicas atrapalham bastante. A dirigente da empresa

C afirmou que seus rivais são locais, assim como empresas de São Paulo e Minas Gerais.

Para os dirigentes das unidades B, C e D a concorrência está centrada na competição por preço. Na empresa A, por preço e qualidade.

Quanto aos fornecedores, todos os dirigentes enfatizaram a demora na entrega das mercadorias e que seus fornecedores estão localizados em regiões distantes (São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais). Os dirigentes das empresas A, B, C e D afirmaram que além da demora de entrega das mercadorias as dificuldades estão centradas, também, no preço. Segundo eles praticamente não há negociação, por serem fornecedor de grande porte eles ditam o preço. As proprietárias das empresas A e C afirmaram ser forçadas a comprar em grande quantidade para obter preço melhor. A empresa C possui “certificação Cedro”, a qual lhe proporciona descontos, preços melhores, prazos especiais e orientações de costura, distâncias, linhas adequadas, modelagem, instruções para beneficiamento e tingimento.

#### **b) Aspectos estruturais**

As instalações físicas nas empresas A, B e C são adequadas, necessitando de melhorias na empresa D. A estrutura das empresas pesquisadas é mais centrada na área de produção. A estruturação na área administrativa é pequena, não há sistematização dos processos e o proprietário-dirigente ainda ocupa várias funções. A empresa A possui 72 funcionários, dos quais 47 estão na área de produção; a unidade B conta com 32 funcionários e 24 trabalham na produção; na empresa C o quadro de pessoal totaliza em 54, sendo 44 na produção e a unidade D possui 19 funcionários, sendo que 14 operam na área de produção. Todas as empresas terceirizam serviços de costura. Nas empresas A e D o trabalho efetuado fora da empresa envolve quinze pessoas. Segundo o proprietário-dirigente da empresa D os serviços de costura são terceirizados em 95%. Afirma, ainda que das oito facções que trabalham cinco operam com maquinários da empresa. As unidades B e C envolvem seis e quatro pessoas, respectivamente.

Nas empresas A, B, C e D a contabilidade é terceirizada e parte dos serviços de pessoal também são efetuados pelo contador (cálculos para recolhimentos, férias, 13º salário, folha de pagamento). Nas empresas A e B a área

financeira está sendo estruturada. Na empresa A o trabalho é feito por uma funcionária de nível médio e na B por um economista membro da família. Nas empresas C e D o serviço é feito pelos proprietários-dirigentes.

Em todas as empresas pesquisadas as compras e os serviços de promoção são efetuados pelos proprietários-dirigentes, não havendo um departamento formalizado. Nas empresas A, B, C e D foi constatado que não há funcionários com formação técnica na área de costura.

O nível de escolaridade dos funcionários predomina a seguinte situação: Na empresa A 35 funcionários (48,61%) não possuem o Ensino Médio, 28 funcionários (38,88%) concluíram o Ensino Médio; na B 20 funcionários (62,50%) não possuem o Ensino Médio e oito funcionários (25%) com o Ensino Médio; na C o número de funcionários que não possui o Ensino Médio é de 30 pessoas (55,55%) e os que possuem totaliza em 17 pessoas (31,5%) e na D três pessoas (15,78%) não possuem o Ensino Médio e 10 pessoas (52,63%) apresenta a formação média completa.

A proprietária-dirigente da empresa A é graduada em Administração de Empresas, na B o dirigente está cursando Serviço Social, na C é graduada em Letras e na empresa D está cursando Administração de Empresas.

As ordens e decisões são repassadas aos funcionários oralmente nas unidades A, B, C e D. Nas empresas A e C, as dirigentes afirmaram possuir um mural, no qual fixa muitas informações. Segundo a dirigente da unidade A os chefes de setor possuem certa autonomia. Nas empresas C e D, seus dirigentes afirmaram que os chefes de setor têm também certa autonomia e quando não conseguem resolver se dirigem até eles. Na empresa D, seu dirigente afirmou já ter tentado a delegação de poder, mas não deu certo. Atualmente, a autoridade se concentra nele próprio, na mãe e no primo.

### **c) Aspecto comportamento do dirigente**

Dos conhecimentos e habilidades indispensáveis para uma boa gestão, os dirigentes das empresas A e C consideram marketing e conhecimentos do setor de confecção. Os dirigentes das empresas B e D consideram como indispensáveis ter conhecimento do setor de confecção e sobre estratégia.

Todos os dirigentes entrevistados afirmaram que consideram importante consultar os funcionários antes de tomar decisões e que fazem questão de manterem-se informado sobre tudo o que acontece na empresa.

Quanto às características defendidas pelos entrevistados como importantes para o gestor são: criatividade (A, B e D), comando (A, C e D), ser visionário (B) e lealdade (C).

Os dirigentes das empresas A, C e D vêem a perseverança uma característica positiva para um dirigente e afirmaram que gostariam de ser vistos pelos funcionários, familiares e sociedade desta forma. O dirigente da empresa B considera a sociabilidade.

#### **d) Aspecto tecnologia**

As empresas estudadas estão informatizadas e interligadas na rede mundial de computadores (internet). A quantidade de computadores varia. A empresa A possui doze unidades, a B cinco, a C seis computadores e a D nove. As empresas B, C e D possuem endereço eletrônico e a empresa C está montando sua página na internet.

A internet é usada com mais frequência para comprar material e equipamentos, fazer pesquisa de modelos e matéria-prima (A, B e C). As empresas C e D utilizam o computador para efetuar transações bancárias, pagamentos e enviar imagens para clientes. A empresa C utiliza também, para enviar orçamentos, reclamar com fornecedores, receber reclamações de clientes, controlar frequência de funcionários (ponto eletrônico). Os relatórios de vendas, produção, contas a pagar e receber, cadastro de clientes são informatizados nas empresas A, B, C e D.

O corel draw (B, C e D), o word e excel são os programas mais utilizados pelas empresas (A, B, C e D). Todas elas possuem aparelho de fax símile. Os dirigentes das empresas A e C afirmaram possuir um maquinário relativamente moderno e suficiente para atender a demanda. O dirigente da empresa B considera seu maquinário relativamente moderno, mas insuficiente para atender a demanda. O dirigente da unidade D considera moderno o equipamento para produção de artesanais, adequado o equipamento de costura e relativamente moderno o equipamento de serigrafia.

Em relação à inovação tecnológica os dirigentes das empresas B e D afirmaram não ter desenvolvido nenhum trabalho inovador que mereça destaque. A empresa A, em 2007 inovou a marca da empresa. Na unidade C sua dirigente considera inovadora a implantação do bordado computadorizado, o maquinário para processamento do jeans, o programa para controle do estoque de matéria-prima utilizando código de barra e a introdução do ponto eletrônico computadorizado.

### **6.2.3 VANTAGEM COMPETITIVA**

O termo vantagem competitiva é entendido pelas empresas de várias formas, mas na essência o sentido é centralizado no cliente. Para a dirigente da empresa A, vantagem competitiva significa estar mais perto dos consumidores, entregar mais rápido, ter variedades e ofertar boa forma de pagamento. O dirigente da empresa B ressalta a qualidade do produto e ter um bom atendimento. Na empresa C, a dirigente acredita que preço bom significa ter vantagem competitiva. O proprietário-gestor da empresa D defende que ter um produto o qual sempre atenda as necessidades dos clientes e ofereça algo mais.

A dirigente da empresa A afirma possuir como vantagem competitiva: preço, bom relacionamento com consumidores e fornecedores, marca registrada e assistência ao cliente (está mais próximo do cliente que as grandes empresas).

A empresa B possui como vantagem competitiva, conforme o seu dirigente, o preço e o serviço de comunicação. A proprietária-dirigente da unidade C defende possuir como vantagem competitiva, produtos diferenciados, tecnologia superior (bordado computadorizado e processamento do jeans) e bom relacionamento com fornecedores. Na empresa D, o dirigente defende como vantagem competitiva de sua empresa, produtos diferenciados e bom relacionamento com fornecedores.

Em linhas gerais, o modo como os dirigentes trabalham para obter vantagem competitiva é traduzida no conjunto de ações através das quais desenvolvem as estratégias de marketing, detalhadas na seção 6.2.1 no capítulo 6.

## **6.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS**

### **6.3.1 Estratégia de marketing**

Nesta seção é apresentada a análise comparativa entre o referencial teórico e os dados obtidos durante as entrevistas, relatados nos apêndices A, B, C e D e informações captadas pela pesquisadora nos contatos obtidos nas unidades pesquisadas.

#### **a) Seleção de mercados-alvos**

As empresas pesquisadas (A, B, C e D), conforme abordado na seção 6.2.1, capítulo 6 não seguem um critério rígido embasado em pesquisas formais e análises aprofundadas do mercado para selecionar o público-alvo, como análise de dados geográficos, demográficos, psicográficos, taxa de crescimento de mercado, atratividade e evolução do setor.

O modo como eles operam diverge com a orientação bibliográfica apresentada na seção 2.5.1a, capítulo 2 e, convergem com as abordagens sobre pequena empresa (seção 4.4.5, capítulo 4). No aspecto pesquisa de mercado, a ausência é decorrente da falta de recursos financeiro e conhecimento técnico, resultando em busca informal de dados.

Os proprietários-dirigentes ao desenvolverem um produto, eles têm em mente quem serão seus prováveis clientes e quais categorias tendem a não ser em razão do nível de qualidade do produto e do preço ofertado. A faixa etária do público-alvo e a quantidade a produzir vão se definindo aos poucos, usam o bom senso e vão introduzindo o produto lentamente no mercado e à proporção que a demanda aumenta, os mercados-alvos também vão se definindo.

#### **c) Posicionamento competitivo**

A identificação da percepção dos consumidores com relação à empresa e aos produtos, assim como aos atributos que valorizam é também ausente de pesquisas formais, no entanto, os dirigentes afirmaram saber como são percebidos no

mercado. As informações chegam, naturalmente, até eles através dos clientes, consumidores e funcionários.

Na seção 2.5.1 capítulo 2 relata que a chave do posicionamento competitivo é identificar que atributos os consumidores valorizam para escolher os produtos entre os concorrentes. No entanto, os dirigentes das empresas estudadas não estabelecem o posicionamento competitivo seguindo o passo a passo da literatura. O posicionamento é escolhido em virtude do próprio desejo do proprietário-dirigente com relação ao nível de qualidade do produto, do preço ofertado e capacidade de produção, como também da existência de lacuna no mercado com relação ao preço e qualidade.

A comunicação do atributo predominante é feita sem o entendimento de que é importante divulgar e massificar a vantagem competitiva escolhida para posicionar a marca da empresa e assim diferenciar as ofertas dos rivais, criar uma imagem e valor na mente dos consumidores, de acordo com explanação bibliográfica na seção 2.5.1 capítulo 2. A comunicação é intensificada pelo boca a boca.

As empresas A e C desenvolvem mídias institucionais no rádio, onde enfatizam os atributos e benefícios dos produtos, cujo posicionamento é parte.

Nas empresas B e D o posicionamento competitivo é divulgado às vezes no rádio, abordando também, outros atributos do produto quando desenvolvem campanhas específicas. Há coerência nas empresas A, B, C e D entre as vantagens competitivas que afirmaram possuir, a forma como entendem ser percebidos no mercado e o posicionamento em si.

A figura 15 apresenta a coerência do posicionamento competitivo nas empresas estudadas:

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
Vantagem competitiva	1 – Preço 2 – Bom relacionamento com fornecedores 3 – Marca registrada 4 – Variedades de produto	1 – Preço 2 – Serviço de comunicação 3 – Bom relacionamento com consumidores	1 – Produtos diferenciados 2 – Tecnologia superior 3 – Bom relacionamento com fornecedores	1 – Produtos diferenciados 2 – Bom relacionamento com fornecedores
Percepção do mercado	Oferta produto com qualidade comparável com preço baixo	Preço bom	Qualidade superior (produto)	Qualidade superior (produto)
Posicionamento competitivo	Mais pelo mesmo Tenta competir com qualidade comparável com preço de mercado	Mais pelo mesmo Tenta competir com qualidade comparável com preço de mercado	Mais por mais Produto com qualidade superior e preço mais elevado	Mais por mais Produto com qualidade superior e preço mais elevado

**Figura 15 – Coerência entre posicionamento competitivo, percepção do consumidor e vantagem competitiva.**

Fonte: Elaboração própria

Nas empresas B e D há incompatibilidade da percepção do consumidor e do posicionamento competitivo com o modo de como os dirigentes gostariam de ser percebidos e deste com as vantagens competitivas mencionadas. O dirigente da empresa B gostaria de ser percebido também por ofertar qualidade e o dirigente da empresa D, pelo atendimento por se esforçar para atender bem. Tais colocações evidenciam a deficiência da comunicação do posicionamento competitivo e o entendimento do mesmo. O referencial teórico relata que, há profissionais que defendem a promoção agressiva de um benefício para o mercado-alvo, assim como, há profissionais que defendem a promoção de mais de um benefício quando duas ou mais empresas trabalham melhor o mesmo atributo (seção 2.5.1, item b). Desta forma, na empresa D há necessidade de aprimorar de fato o nível de atendimento de tal modo que os clientes percebam e julgue-o como satisfatório. Na unidade B, com relação à qualidade do produto há necessidade de comunicá-la para que os consumidores percebam a qualidade aliada a um preço bom.

#### **d) Desenvolvimento de um mix de marketing**

Neste item a análise comparativa dos dados envolve os elementos do composto do marketing (produto, preço, promoção e distribuição), conforme a seqüência já estabelecida neste trabalho.

### **d.1) Produto**

As atividades relacionadas à fabricação são desenvolvidas nas empresas estudadas com mais técnica, havendo uma preocupação e concentração de esforços maior por parte dos dirigentes em relação às áreas administrativa e mercadológica (nesta a análise é intuitiva e observatória). Os dirigentes das empresas (A, B, C e D) trabalham melhor o produto nos níveis núcleo e básico que no nível ampliado. Os benefícios do produto (nível núcleo) são definidos com clareza pelos dirigentes.

No nível produto básico, todas as empresas fixam etiquetas com seu logotipo nas peças produzidas. Usam etiquetas identificando o tamanho da peça (P, M, G ou GG) e, apenas a empresa A usa embalagem para transmitir informações da empresa, fazer propaganda, proteger e conservar o produto. As demais usam embalagem apenas para proteger e conservar o produto. O controle de qualidade é preocupação nas empresas. Todas estão tentando desenvolver a cultura do controle de qualidade durante o processo, através da conscientização dos funcionários.

Os serviços e benefícios complementares orientam a ampliação do produto básico de várias formas, com o objetivo de obter um conjunto de benefícios que melhor atenda as necessidades dos consumidores. Algumas práticas foram constatadas nas empresas: procedem a troca e/ou devolução de mercadorias com problemas (A, B, C e D), fixam etiquetas nas peças com informações da composição do tecido e orientação de lavagem (B e C) e disponibilidade de crédito (A, B, C e D).

O desenvolvimento de novos produtos nas empresas pesquisadas, na substância, se assemelha com a literatura (figura 16), no entanto, a forma como executam é de certa forma diferente. Nas empresas (A, B, C e D), os concorrentes, os clientes e os fornecedores também são fontes de idéias de produto (modelos, tecidos, aviamentos e cores).

Os clientes, de acordo com a literatura, devem ser focos de pesquisas formais para detectar suas insatisfações e sugestões para melhoria e/ou fabricação de novos produtos. Mediante os concorrentes as empresas conseguem novas pistas para seus novos produtos. Os fornecedores por meio de seus vendedores ou distribuidores por estarem próximo do mercado e em contato com outros concorrentes repassam informações sobre novos produtos e novos materiais utilizados.

Os dirigentes entrevistados obtêm tais informações, nos contatos com os clientes e fornecedores durante a venda, entrega do produto e encontros informais, surgindo naturalmente. Com os concorrentes por intermédio da observação e/ou aquisição do produto para analisar de perto e se percebe que tem demanda, copia a idéia e desenvolve-a (A, B, C e D). Além dos clientes, concorrentes e fornecedores; as revistas e a internet são também, fontes de idéias para as empresas (A e C). A empresa A, utiliza também a televisão (observar a tendência da moda) e explora a criatividade de uma estilista.

As empresas (B e D), que trabalham sob encomenda, de fato elas não lançam os produtos fisicamente no mercado (exceto uniformes escolares), informam os novos produtos que estão trabalhando e ao mesmo tempo, que vendem as primeiras encomendas, estão testando no mercado a nova categoria de produto. A empresa C fabrica alguns modelos do produto e expõe na vitrine da empresa. Nesta empresa, um protótipo de todas as linhas de produto que confecciona está exposto no saguão de entrada da fábrica.

No estágio de comercialização ou introdução do produto no mercado, a conscientização do cliente sobre o mesmo é feita através de contatos nas escolas (B, C e D), distribuição de panfletos (C e D) e da propaganda institucional, sendo da empresa A mais intensa.

Na empresa A, no estágio de desenvolvimento de novos produtos é feito um protótipo e testa em funcionários e familiares, após aprovação lança no mercado. Expõe na vitrine da fábrica e das lojas e ao mesmo tempo passa para os vendedores externos.

A inovação, um dos fatores para o sucesso do produto, está presente nas empresas por meio da tecnologia, da introdução de novos modelos e/ou da modificação do produto. A característica inovadora acentua-se nas empresas (A e C), onde suas dirigentes demonstram uma ânsia maior de buscar coisas novas e aprimorar-se constantemente. A empresa A introduz novos modelos a cada quinzena e cada três dias troca as peças das manequins. Na empresa D há uma preocupação e dedicação em aprimorar os serviços de pintura. A figura 16 configura os parâmetros orientados e adotados para o desenvolvimento de novos produtos:

Orientação Teórica	Práticas adotadas			
	A	B	C	D
Geração e seleção de idéias	Geração e seleção de idéias com análise do mercado da moda, sugestões de clientes, idéias absorvidas nos concorrentes, fornecedores	Geração e seleção de idéias oriundas do mercado (clientes, rivais, fornecedores)	Geração e seleção de idéias oriundas do mercado (clientes, rivais, fornecedores), revistas, internet.	Geração e seleção de idéias oriundas do mercado (clientes, rivais, fornecedores).
Desenvolvimento e teste de conceito	Analisa empiricamente o volume de pessoas a comprar o produto	Analisa empiricamente possíveis compradores	Analisa empiricamente possíveis compradores	Analisa empiricamente possíveis compradores
Desenvolvimento de estratégias de marketing	Desenvolve o produto	Analisa e organiza a estrutura física e humana	Analisa e organiza a estrutura física e humana	Analisa e organiza a estrutura física e humana
Análise de vendas, custos e lucros-atratividade	Testa em funcionárias e familiares	Comercialização (venda, absorve idéia do cliente, design desejado)	Produção de protótipo para exposição na vitrine	Comercialização (venda, absorve idéia do cliente, design desejado)
Desenvolvimento do produto	Comercialização	Desenvolvimento do produto	Comercialização	Desenvolvimento do produto
Teste de mercado		Entrega ao cliente	Desenvolvimento do produto	Entrega ao cliente
Comercialização			Entrega ao cliente	

**Figura 16 - Parâmetros para o desenvolvimento de novos produtos**

Fonte: Elaboração própria

### d.2) Preço

As empresas pesquisadas operam num mercado monopolista, sendo as empresas B, C e D concorrentes entre si. Todas utilizam como método para precificar o produto, a análise de custo mais um percentual (markup). Embora todas utilizem o mesmo método, foi constatado que as empresas B, C e D reduzem suas margens, sem atingirem os custos, quando têm interesse em determinada venda, principalmente quando se trata de licitação com volume de peças representativo. Nas empresas A e D, seus dirigentes são bem taxativos ao afirmarem que não baixam o preço a partir de determinado valor. Convergindo com a revisão bibliográfica (seção 2.5.1, capítulo 2) onde os custos definem seu limite mínimo de preço e o mercado o limite máximo.

Mesmo não fazendo pesquisas formais para constatar o valor máximo que o mercado pode pagar, os dirigentes afirmaram observar o poder de compra dos consumidores e ao fixarem o preço procuram sentir se está bem ou não através das vendas, tornando assim um dos termômetros. Isso mostra também, a flexibilidade da variável preço no composto de marketing, citado na literatura como um dos elementos mais flexíveis.

As empresas estabelecem e/ou modificam os preços quando introduzem o produto no mercado (A, B, C e D), quando desejam estimular no curto prazo suas vendas (A), quando há aumento nos custos (A, B, C e D), quando há excesso de capacidade (A), convergindo com a revisão bibliográfica (seção 2.5.1, capítulo 2), no entanto, os entrevistados afirmaram não modificar o preço em função do ciclo de vida do produto. As empresas B, C e D trabalham mais efetivamente sob encomenda e na empresa A, quando as vendas de determinada peça caem, analisa se compensa inovar ou tirar do mercado.

Percebe-se que há necessidade de desenvolver estratégias considerando o produto ao longo do seu ciclo de vida (introdução, crescimento, maturidade e declínio) a fim de tirar maior proveito do produto e não simplesmente, inovar ou eliminar o produto quando as vendas caem. A redução de preço para estimular as vendas realizadas mediante promoção de venda é feita não em função da peça em si, e sim focadas em datas específicas com o intuito de atrair os consumidores.

Dos fatores que orientam a determinação de preço, a análise de custos e o modelo de precificação são efetuados com mais critério (A, B, C e D). Percebe-se, que a seleção do objetivo de determinação de preço está ligada ao objetivo da organização. Nas empresas A e B, o objetivo de liderança pela participação de mercado, norteia a formação de preço. A liderança na qualidade do produto norteia a precificação nas empresas C e D. A análise da demanda e da concorrência são feitas através da intuição, observação e informações obtidas espontaneamente no mercado. A figura 17 apresenta uma síntese das práticas adotadas pelas unidades pesquisadas.

Orientação Teórica	Práticas adotadas			
	A	B	C	D
Seleção do objetivo de determinação do preço	O objetivo da organização determina o objetivo de preço	O objetivo da organização determina o objetivo de preço	O objetivo da organização determina o objetivo de preço	O objetivo da organização determina o objetivo de preço
Análise da demanda	Análise de custo	Análise de custo	Análise de custo	Análise de custo
Análise de custo	Análise informal da demanda	Análise da demanda	Análise da demanda	Seleção do método (markup)
Análise da concorrência	Análise da concorrência	Análise da concorrência	Análise da concorrência	Preço final
Seleção do método	Seleção do método (markup)	Seleção do método (markup)	Seleção do método (markup)	
Preço final	Preço final	Preço final	Preço final	

**Figura 17 - Parâmetro para formação de preço**

Fonte: Elaboração própria

### d.3) Promoção

As empresas pesquisadas trabalham com bens de consumo e bens empresariais e, desenvolvem estratégias de atração e pressão, convergindo com a revisão bibliográfica (seção 2.5.1), todavia a maior frequência de realização do tipo de promoção não converge com o referencial teórico (B e C). As empresas B e C por trabalharem com bens empresariais, 60% e 70% da produção, respectivamente, deveriam desenvolver a comunicação externa priorizando a venda pessoal, na seqüência a propaganda e relações públicas. Contudo, a propaganda é utilizada com mais frequência (B e C), sendo a venda pessoal utilizada, dentre as rivais, somente na empresa C.

A empresa D a qual comercializa 90% bens de consumo e 10% bens empresariais, a frequência de estratégias de atração predomina, ou melhor, utiliza apenas a propaganda para comunicar com o mercado.

Na empresa A, as estratégias de promoção são coerentes com a natureza do produto. Utiliza propaganda, promoção de venda e venda pessoal. Nesta empresa, a propaganda é constante (mensal), a venda pessoal da mesma forma, pois utiliza vendedores externos e promoção de vendas realiza em datas específicas.

A propaganda é o método de promoção mais utilizado nas empresas, destacando-se o rádio (A, B, C e D), sendo com menos frequência nas empresas B e D; panfletos (C e D) e doações de camisetas (B e D). A utilização de outdoor e carros plotados procede apenas na empresa A.

A utilização de ferramentas de relações públicas, recomendada na literatura é pouco utilizada nas empresas. Somente a empresa C possui impresso um portfólio do mix de produtos; padronização de uniformes (A), necessitando de maior disciplina e participação em feiras e eventos de moda constatou-se nas empresas A, B, C e D. As ferramentas mais utilizadas são os cartões de visita (A, B, C e D) e patrocínio de eventos (B e D).

A padronização de uniformes não foi detectada nas empresas B e D; enquanto deveria ser preocupação. Por trabalharem no setor de confecção os custos são menores, ao tempo que estariam trabalhando melhor a identificação visual da empresa (B e D) e implantando na própria “casa” o produto que argumenta nas empresas consumidoras ser importante. Na empresa B, as atendentes possuem uniformes adequados, mas o uso precisa ser mais disciplinado. Os funcionários da área de produção usam camisetas com logotipo da empresa, no entanto, elas são diferentes em modelos e cores. As variedades de modelos e cores de camisetas também foi constatado na empresa D. Na unidade C não usa uniformes, apenas produz para comercialização.

A política de promoção nas empresas é deficitária, a comunicação com o mercado acontece mais em função da queda nas vendas (B, C e D) e em momentos específicos, como início do ano letivo (mercado de uniformes escolares) e nas feiras de ciências.

Os meios de comunicação usados para manter a marca da empresa em evidência, entre as empresas rivais (B, C e D), consistem na doação de camisetas com logotipo das empresas (B e D) – ambas distribuem em média a mesma quantidade, permanecendo-as em condições de igualdade, diferenciando-se na frequência de uso dos receptores e locais de circulação dos mesmos, tornando-se difícil mensurar o retorno. Na empresa C foi constatado o uso de rádio não muito acentuado para desenvolver a mídia institucional, o que demonstra também a necessidade de um trabalho que mantenha a marca da empresa em mais evidência. Não somente na empresa C, como também nas unidades B e D as mensagens de

espera na linha telefônica não são suficientes para ocupar espaço na mente do consumidor por ser muito limitada.

É perceptível a ausência de um plano de promoção nas empresas (B, C e D), apresentando a empresa A ações mais planejadas e definidas, demonstrando mais consciência e importância da comunicação com os consumidores.

Na visão dos dirigentes a relação produto e consumidores se manifesta pelo desconhecimento da marca, havendo necessidade do produto (A); consumidores comprando a marca da empresa, mas comprando também marcas concorrentes (B, C e D), ficando clara a concorrência intensa nessas empresas e a ausência de trabalhos de fidelização, o qual deveria ser o objetivo central de promoção.

Na empresa A, as ações de comunicação estão focadas em aumentar o conhecimento da marca e demonstrar os benefícios do produto, convergindo com a orientação técnica.

A forma de alocação de recursos para promoção predomina o método de disponibilidade de recursos, ou melhor, o que pode dispor (B, C e D). A empresa A disponibiliza um determinado valor mensalmente. Apesar de nenhuma das empresas utilizarem o método mais lógico indicado na literatura, ou seja, o método de objetivos e tarefas (o orçamento total de promoção é a soma dos custos de cada tarefa as quais atendem objetivos específicos), a empresa A ao disponibilizar uma cota por mês com base no faturamento desenvolve uma comunicação mais intensa.

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
Natureza do produto	Bens de consumo 100%	Bens de consumo 40% Bens empresariais 60%	Bens de consumo 30% Bens empresariais 70%	Bens de consumo 90% Bens empresariais 10%
Estratégias de promoção usada	Estratégia de atração	Predomina estratégia de atração	Predomina estratégia de atração	Predomina estratégia de atração
Estratégias de promoção recomendada	Estratégia de atração	Estratégia de pressão com mais frequência	Estratégia de pressão com mais frequência	Uso de estratégia de atração (mais atração) e pressão

**Figura 18 - Estratégias de promoção e a natureza do produto**

Fonte: Elaboração própria

#### **d.4) Distribuição**

O desenvolvimento de estratégias de distribuição é considerado um dos gargalos nas empresas estudadas. Estes estão ligados ao porte da empresa, capacidade financeira e de gestão e do nível de desprendimento do dirigente. O medo de entregar os produtos para vendedores externos é manifestado muito claramente (B, C e D). Os dirigentes acham complicado controlar representantes de venda e vendedores externos, com isso limitam as vendas.

Na empresa A, a dirigente afirmou está sempre atenta ao volume de venda de cada vendedor, assim como a quitação dos débitos por parte dos clientes de cada um. Afirmou ter medo de prejuízo, procura se precaver, ter cautela, mas com moderação precisa se arriscar. Em síntese as empresas usam canais direto (A, B, C e D) e indireto (A e C).

O tempo de resposta das empresas é afetado pela capacidade de gestão, no que diz respeito ao gerenciamento do estoque, ordenamento e organização dos pedidos internamente e capacidade de produção (quantidade e desempenho do maquinário, quantidade e nível de desempenho dos funcionários).

Os dirigentes afirmaram saber superficialmente do nível de serviço desejado pelos clientes (A, B, C). O dirigente da empresa D, afirmou desconhecer. Conforme a revisão bibliográfica, o nível de serviço a ofertar, deve está em sintonia com o nível de serviço desejado pelo cliente. É também recomendado na literatura, conhecer o nível de serviços dos rivais, saber como eles operam. O desconhecimento aprofundado nestes níveis impossibilita a empresa a trabalhar de forma satisfatória do ponto de vista do cliente

O tempo de resposta nas empresas varia em sete dias (B e D) para camisetas, 15 dias (A), 20 dias (C) e 30 dias para uniformes profissionais (B). Sentimento de insatisfação é demonstrado pela dirigente da empresa (A) por não conseguir atender da forma desejada pelo cliente e pela dirigente da empresa (C) por entender que precisa reduzir o prazo de entrega do produto por considerar sua empresa a demorar mais tempo.

Das estratégias de distribuição, a opção seletiva é a praticada intencionalmente pela empresa A, enquanto que a empresa C pratica a exclusividade em decorrência das circunstâncias e as empresas B e D não usam intermediários

demonstrando, juntamente com a C medo de enfrentar a distribuição indireta e ampliar vendas por meio direto.

O nível elevado de insumos e produto acabado na empresa A, caracteriza seu sistema de produção empurrada, convergindo com a revisão bibliográfica (seção 2.5.2, capítulo 2).

O sistema de produção puxada é detectado nas empresas (B, C e D). Estas trabalham sob encomenda, mesmo assim há estoque de produto acabado em pequena quantidade (B e D) e de insumos persiste em dois níveis: alto (B e C) e médio (D). Embora não contabilizando os dados, por não ser foco desta pesquisa, são perceptíveis os problemas de estoque (A, B, C e D), sistemática de estocagem e armazenamento (A, B e D) e processamento de pedido (A e C).

Fortalecendo a orientação bibliográfica (seção 2.5.2, capítulo 2), o desenvolvimento de ações de integração e cooperação com os intermediários ocorrem nas empresas, visando à motivação dos membros de canal através de visitas pessoais (A), troca de informações (A e C) e promoção cooperativa (A).

O desempenho dos canais é avaliado nos aspectos, volume de vendas, assiduidade de pagamento e comprometimento com a comercialização do produto (A e C).

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
Natureza do produto	Bens de consumo - produto de compra comprada	Bens de consumo 40% Bens empresariais 60%	Bens de consumo 30% Bens empresariais 70%	Bens de consumo 90% Bens empresariais 10%
Estratégias de distribuição usada	Seletiva	Não usam intermediários Venda exclusiva na fábrica	Exclusiva	Não usam intermediários Venda exclusiva na fábrica
Estratégias de distribuição recomendada	Distribuição seletiva em número menor de pontos de vendas, oferecendo suporte de vendas para auxiliar os clientes em seus esforços de comparação;	Distribuição seletiva em número menor de pontos-de-venda, oferecendo suporte de vendas para auxiliar os clientes em seus esforços de comparação; Extenso trabalho de contatos pessoais.	Distribuição seletiva em número menor de pontos-de-venda, oferecendo suporte de vendas para auxiliar os clientes em seus esforços de comparação; Extenso trabalho de contatos pessoais.	Distribuição seletiva em número menor de pontos-de-venda, oferecendo suporte de vendas para auxiliar os clientes em seus esforços de comparação; Extenso trabalho de contatos pessoais.

**Figura 19 - Estratégias de distribuição e a natureza do produto**

Fonte: Elaboração própria

### 6.3.2 PARTICULARIDADES DA PEQUENA EMPRESA

As empresas pesquisadas sofrem influências marcantes, provenientes do ambiente no qual estão inseridas, da estrutura, do comportamento do dirigente e dos aspectos tecnológicos. Se por um lado as interferências limitam suas ações e tomada de decisão, por outro aguçam o desejo de sobrevivência e a busca incessante de alternativas:

**a) Aspectos ambientais** - convergindo com a revisão bibliográfica, seção 4.4.1, capítulo 4, a elevada carga tributária, dificuldades de acesso a linhas de financiamento, alto poder de barganha dos fornecedores, concorrência acirrada e exigências crescentes por parte dos clientes, influenciam no crescimento das empresas.

Foi constatado o acesso às linhas de financiamento somente na empresa A, as demais recebem o crédito em função das taxas de juros e dificuldades de acesso. A falta de capital de giro é relatada pelos dirigentes como dificultador do crescimento das empresas. Os investimentos são feitos forçando a situação financeira e, fazendo um malabarismo para ajustar as contas (A, B, C e D).

Em virtude dos poucos recursos, os investimentos em tecnologia deixam uma margem de defasagem. Quando conseguem determinada tecnologia ela se torna avançada em relação ao que existe na empresa e/ou em relação aos rivais, mas inferior ao que existe de melhor no mercado.

A escassez de técnico especializado para manutenção do maquinário atrapalha e muito o sistema produtivo e às vezes é impeditivo para aquisição de maquinário de ponta (A, B, C e D).

Nota-se que as empresas estudadas, em nível macro, não apresentam sinais de domínio do seu setor de atividade, fortalecendo a revisão teórica (seção 3.4.1 capítulo 3), pois a falta de recursos impacta no crescimento e o domínio no processo de inovação radical e complexa.

Nas empresas B, C e D a concorrência maior, ainda, é local onde as desvantagens estruturais ocorrem entre elas mesmas - notadamente entre B e D, C e D e destas com as empresas informais -, não efetivamente em relação as grandes empresas, conforme mencionada na revisão.

A empresa A sofre mais a influência da concorrência das grandes empresas devido a maior capilaridade de distribuição e da força das marcas das mesmas.

O conhecimento da concorrência e dos clientes não é aprofundado nas empresas (A, B, C e D), o que diverge da orientação bibliográfica, pois as empresas precisam estar centradas no mercado, procurando conhecer constantemente a evolução das necessidades e desejos dos clientes a fim de concentrar seus recursos na entrega de valor superior aos mesmos. O foco no concorrente, também é imprescindível, pois o conhecimento dos objetivos, estratégias, forças, fraquezas e reações, assim como comparações de produto, preço, promoção e canais possibilitam o conhecimento da melhor maneira de atacá-lo ou defender a posição atual da empresa.

Os dirigentes concorrentes (B, C e D) afirmaram ter a maior variedade de produtos (B, C e D); a melhor forma de pagamento (B e C); produtos de mais qualidade (C e D); melhores serviços (B e D). O conhecimento superficial da concorrência é demonstrado, claramente, quando seus dirigentes afirmaram não saber se possuem a melhor forma de pagamento (A e D), produtos de mais qualidade (B) e quando as empresas B e C afirmaram obter melhor forma de pagamento. Há coerência quando seus dirigentes (C e D) afirmaram que concorrentes possuem melhores preços e quando o dirigente da empresa B afirmou ter menor preço. Tais relatos vêm de encontro com o posicionamento das empresas concorrentes e o entendimento que o conhecimento da concorrência está mais focado no preço.

Divergindo da literatura, as empresas estudadas não são uma força complementar para as grandes empresas, no tocante a terceirização de serviços, ao contrário, elas possuem terceiros complementando sua produção (A, B, C e D).

O poder de barganha é acentuado, tanto dos clientes quanto dos fornecedores. A exigência dos clientes por produtos de qualidade com preços bons, força as empresas a reduzirem custos e a melhorar o nível de qualidade e consistência dos mesmos (A e C). Os fornecedores por sua vez forçam a venda de acordo com seus interesses (preço, longo prazo de entrega, quantidade de material) e as empresas por falta de opção aceitam (A, B, C e D).

**b) Aspectos estruturais** - o nível de estruturação das empresas estudadas caracteriza, de fato, suas especificidades, convergindo com a revisão bibliográfica no

que tange ao número reduzido de funcionários, baixa qualificação, centralização e proprietário o gestor dos negócios (A, B, C e D).

É dominante a preocupação dos dirigentes com o setor produtivo, mesmo assim foi constatada a inexistência de técnicos com formação na área de confecção do vestuário (A, B, C e D). É elevada nas empresas a presença de funcionários sem o ensino médio (A, B e C), exceto na empresa D a qual possui 15,78% nessa categoria. A formação média completa nesta empresa corresponde a 52,63%, contra 38,8% na empresa A, 25% na unidade (B) e 31,5% na empresa C.

A autoridade é distribuída em níveis hierárquicos e centralizada nos membros da família (B, C e D) e na proprietária (A).

A informalidade das relações é marcante, quase totalidade das informações são transmitidas oralmente para os funcionários (A, B, C e D).

O acúmulo de funções por parte dos proprietários-dirigentes, sobrecarrega-os, impossibilitando-lhes de pensar estrategicamente e sim a resolver problemas diários.

Não foi constatado nas empresas (A, B, C e D), um departamento formalizado de compras, promoções e recursos humanos. Essas funções são executadas pelos dirigentes, assim como de finanças (C e D). Além dessas funções há proprietários que controlam as contas a pagar (A e C), consertam máquinas (B e D), expedem mercadorias (B e C) e procedem ao controle de notas fiscais (A e C).

Discordando da revisão teórica, os interesses de controle gerencial se conflitam, mesmo sendo os proprietários os gestores do negócio. Verifica-se que há conflitos gerenciais entre proprietário-gestor e membros da família que trabalham na empresa, onde querem que suas idéias prevaleçam e de certa forma querem ter um pouco de comando também.

**c) Comportamento do dirigente** - é notável que os valores, a visão, as crenças, as experiências e o nível de conhecimento e de desprendimento do proprietário-gestor retratam a gestão das empresas, conforme revisão teórica (seção 4.4.3, capítulo 4). Nas empresas onde os dirigentes possuem formação concluída ou em curso na área de gestão estão mais abertos a introdução de novas técnicas administrativas (A e D). Há dirigente que acredita muito no tino administrativo e na experiência acumulada (B). Há também, dirigente que embora saiba que a empresa

para dar um novo impulso precisa de uma gestão mais técnica, tem dificuldades para descentralizar e gerir o ingresso de técnicos (C).

A dificuldade em delegar poderes é percebível nas empresas, evidenciadas nas várias funções ocupadas pelos dirigentes. A sobrecarga de atividades deixa-os tensos, preocupados, inquietos e correndo contra o tempo (A, B, C e D).

O estilo individualista e centrado em manter receitas e fluxo de caixa para gerar lucro, típico do proprietário-gestor, abordado na revisão converge com a realidade encontrada. Percebe-se, que os proprietários-dirigentes estão sim, preocupados com o caixa e lucros da empresa, mas estão também preocupados em atender bem o cliente (A, B, C e D). O entrave está no capital financeiro e humano e, em não conhecer com profundidade os clientes e rivais (A, B, C e D).

Os conhecimentos de marketing, estratégia e do setor de confecção são considerados pelos dirigentes como indispensáveis para uma boa gestão, mas falta domínio técnico. O marketing está associado à propaganda (B e C) e há dirigentes que afirma ser o marketing tudo na empresa (A e D).

d) **Aspectos tecnológicos** - a tecnologia da informação nas empresas pesquisadas é utilizada de acordo com as finalidades descritas no referencial teórico (seção 4.4.4, capítulo 4). No tocante ao armazenamento de informações do cliente visando maior interação é deficitário. Os dirigentes fazem um cadastro inserindo dados de carácter documental (A, B, C e D), falhando em não alimentar dados referentes aos gostos e preferências dos clientes e por não utilizar para desenvolver uma relação mais estreita com o cliente, focando a retenção (A, B e D). Na empresa C este trabalho encontra-se em fase embrionária.

A inovação tecnológica nas empresas pesquisadas ocorre de forma incremental corroborando com a revisão bibliográfica. Percebe-se que o investimento em tecnologia é inferior à necessidade do negócio (A, B, C e D).

Há dirigente que procura avançar mais na introdução de maquinário visando à melhoria da qualidade do produto e do processo, produzindo inovação no segmento em que atua (C). Os investimentos em desenvolvimento de novos produtos é menos intenso nas empresas B e D em relação à empresa C, verificado na quantidade maior de tipos de produtos produzidos e na incrementação dos mesmos.

### 6.3.3 Vantagem competitiva

O entendimento dos dirigentes sobre vantagem competitiva é coerente com a revisão bibliográfica (seção 6.2.3, capítulo 6), no que diz respeito aos itens em si, porém incompleto por não ter consciência que preço e qualidade superior, dentre outras, somente se tornam vantagens competitivas se forem melhores que os rivais e se os consumidores valorizarem.

As relações com fornecedores mencionadas pelos dirigentes das empresas (A, C e D) como vantagem competitiva, contradiz com as argumentações dos mesmos sobre o forte poder de barganha dos fornecedores (seção 6.2.2 capítulo 6), onde a negociação praticamente não existe em função dos fornecedores ditarem os preços dos materiais. Do mesmo modo, acontece com a empresa B referente aos serviços de comunicação relatados, a qual não apresenta superioridade frente aos rivais.

A forma como os proprietários-dirigentes trabalham para obter vantagem competitiva está centrada mais intensamente nas estratégias de produto (C e D), preço (A e B). É perceptível, também os serviços de comunicação da empresa A na região, levando vantagem em relação as grandes empresas e superior as empresas B, C e D. A diversificação de produtos é também uma forma buscada pelas empresas para tornarem-se competitivas (A e C).

O desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável, conforme os teóricos, baseada nas pessoas, nos demais ativos intangíveis e nos processos, portanto, as mais difíceis de serem copiadas, não foram constatadas nas empresas pesquisadas.

Um trabalho focado na oferta de serviços superiores, desenvolvimento de uma cultura organizacional forte, uma superioridade na distribuição seja direta ou indireta, desenvolvimento de uma marca forte e uma relação consistente e duradoura com o cliente são desenvolvidos sem um propósito pré-estabelecido. Na prática estão fazendo um pouco de cada coisa, sem uma concentração efetiva.

Divergindo do referencial teórico, a análise aprofundada da concorrência para identificação das forças, fraquezas e possíveis reações, considerada como ponto de partida para planejar estratégia de marketing competitiva, não procede nas

empresas (A, B, C e D). O conhecimento do mercado, em síntese, é superficial, conforme já relatado.

De acordo com o referencial teórico (seção 4.4.1, capítulo 4), a pequena empresa se beneficia do desenvolvimento de uma relação pessoal mais estreita com fornecedores e clientes (A, B, C e D). De fato, a relação é pessoal, pois os proprietários-dirigentes efetuam as compras e estão sempre em contato com os fornecedores, seja negociando ou reclamando de mercadorias.

No caso dos clientes, há também proximidade em função dos pequenos níveis hierárquicos, da desburocratização e pelo fato do proprietário-dirigente exercer várias funções na empresa, inclusive vender. No entanto, a relação próxima com os clientes não resulta em informações sistematizadas objetivando o conhecimento e análise aprofundada dos mesmos, as quais possibilitam o desenvolvimento de estratégias competitivas de marketing mais fundamentadas e relacionamento de longo prazo, notadamente, se integrado ao gerenciamento da cadeia de suprimento, conforme orientação bibliográfica apresentada. A figura 20 apresenta uma síntese das interferências e particularidades das empresas no desenvolvimento de estratégia de marketing:

<b>Elementos da estratégia de marketing</b>	<b>Interferências</b>	<b>Particularidades no desenvolvimento de estratégia de marketing</b>	<b>Unidades</b>
Seleção de mercados-alvos	Ausência de estudo de mercado	Busca informal de dados; Utilização de bom senso, intuição e observação do mercado; Mentalizam os prováveis clientes em função do nível do produto e faixa de preço a ofertar; A definição do público-alvo se consolida com o tempo à medida que a demanda aumenta.	A, B, C e D
Posição competitiva	Não identificação dos atributos que os consumidores valorizam (formal) Escassez de conhecimento técnico	Percepção do mercado de forma natural, através dos clientes, consumidores e funcionários; A escolha da vantagem competitiva resulta da percepção de uma oportunidade e do entendimento do proprietário-gestor do nível de qualidade do produto e faixa de preço a ofertar; A comunicação da posição não é massificada intencionalmente	A, B, C e D

(continua)

(Continuação)

Elementos da estratégia de marketing	Interferências	Particularidades no desenvolvimento de estratégia de marketing	Unidades
Produto	Dificuldades para desenvolver a cultura do controle de qualidade durante o processo; Custos elevados de matérias-primas; Localização da fábrica distante dos produtores de insumos; Ausência de técnicos especializados Escassez de recursos para proceder a inovação.	Concentração no desenvolvimento do produto no nível núcleo e básico. Os serviços e benefícios complementares devem ser ampliados; Entusiasmo, forte energia e orgulho dos produtos fabricados; A inovação é incremental, não dominando o setor.	A, B, C e D
Preço	Valor percebido	Praticam o método markup; Os custos e o método escolhido são os elementos mais considerados na formação do preço; O entendimento do valor que o mercado possa pagar é obtido através da observação, intuição.	A, B, C e D
Promoção	Deficiência de recursos financeiro e técnico; <i>Feedback</i> não habitual, é espontâneo	Aloca recursos que pode dispor; Propagação forte pelo boca a boca; Não priorização dos métodos de promoção em razão da natureza do produto, relação consumidor-produto e ciclo de vida do produto.	B, C e D C e D B, C e D
Distribuição	Receio de vendas externas; Pouca ou nenhuma capilaridade de distribuição; Predomina as vendas diretas; Desconhecimento do nível de serviço desejado pelo cliente e ofertado pelos rivais	As vendas predominam no local de fabricação e/ou dentro do Estado do Tocantins; Dificuldades para expansão da empresa e crescimento da marca; O objetivo de distribuição tem como parâmetro a capacidade da empresa	B e D A, B, C e D

**Figura 20 - Interferências e particularidades no desenvolvimento de estratégias de marketing.**

Fonte: Elaboração própria

# 7

# Conclusões

---

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de apresentar propostas de melhoria para o desenvolvimento de estratégias de marketing, na pequena empresa, considerando suas particularidades, de forma a contribuir para a obtenção de vantagem competitiva.

Para atingir o objetivo foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os assuntos relacionados às variáveis de pesquisa: estratégia de marketing, particularidades da pequena empresa e vantagem competitiva.

Tendo por base a revisão teórica foi possível discorrer sobre as etapas do desenvolvimento de estratégia de marketing predominante na literatura, dando ênfase a algumas estratégias específicas e aspectos relevantes para a obtenção de vantagem competitiva. Tais informações serviram de referência para a exploração dos estudos de casos nas indústrias de confecção, cujo propósito foi o de analisar dentro da realidade dessas empresas como se desenvolvem as estratégias de marketing.

Os dados coletados e analisados permitem que se façam alguns comentários finais, à luz das questões, suposições e da problemática proposta para esta pesquisa.

Em todas as indústrias pesquisadas, seus dirigentes demonstraram ter uma visão de longo prazo, nada escrito, mas todos têm em mente como querem a empresa daqui a alguns anos.

As características do proprietário-dirigente refletida nos seus valores, visão, crenças, experiência e no nível de conhecimento influenciam e retratam a gestão da empresa. Nas indústrias em que as dirigentes ou os sócios apresentam uma visão mais ampla do mercado, um forte desprendimento e formação na área

administrativa, as estratégias de marketing são desenvolvidas com mais coerência em relação à natureza do produto.

O entendimento sobre vantagem competitiva é vago e incompleto uma vez que, preço, qualidade superior, ter variedades, ofertar boa forma de pagamento, oferecer algo mais ao cliente, somente se tornam vantagem competitiva se for diferente ou desenvolver melhor que os rivais e se os consumidores valorizarem.

A forma como os dirigentes trabalham para obter vantagem competitiva está focada mais intensamente nas estratégias de produto (C e D) e preço (A e B). Em nível local, a empresa A trabalha intensamente sua marca registrada.

O produto no nível núcleo (benefícios, como beleza, conforto, durabilidade, praticidade e personalização do produto) e básico (características, design, etiqueta na peça com marca da empresa e informação do tamanho, embalagem, nível de qualidade) são bem definidos. No nível ampliado os serviços e benefícios complementares contemplam a troca e/ou devolução de mercadorias (A, B, C e D), boas instalações físicas (A, B e C), fixação de etiqueta com informações da composição do tecido (B e C) e orientação de lavagem (B, C e D) e disponibilidade de crédito predominando o uso do cheque pré-datado cujos prazos dependem do volume comprado (A, B, C e D) e uso de cartão de crédito (A e D).

No processo de precificação os dirigentes consideram mais os custos totais, usam o bom senso com relação à margem de lucro, considerando o poder de compra do consumidor (informalmente) e o objetivo da empresa, participação de mercado (A e B) e diferenciação no produto (C e D). A atenção aos rivais também procede superficialmente nas unidades (A, B e C), um pouco mais intensificada na empresa B.

A busca informal de dados é real em todas as etapas do desenvolvimento de estratégia de marketing: seleção e definição de mercados-alvos, definição do posicionamento competitivo e formação do composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição). O conhecimento do ambiente da empresa não compreende uma análise detalhada do ambiente interno e externo. As informações coletadas informalmente e a observação natural do ambiente, aliada à experiência acumulada e ao bom senso, balizam os dirigentes na tomada de decisão.

A escolha do produto nasceu da percepção dos proprietários-dirigentes de uma oportunidade no mercado, tendo como suporte e fator motivador a

experiência e a habilidade no ramo de confecção, da proprietária ou de algum membro da família atuante na empresa e/ou desejo de sentirem-se produtivos, fomentados pela necessidade de obtenção de renda.

Presume-se que os mercados-alvos foram definidos em consequência do produto, seu nível de qualidade e preço, visto que os proprietários-dirigentes ao idealizarem o produto tiveram em mente quem seriam seus possíveis clientes e quais categorias tenderiam a não ser, em virtude do produto, seu nível de qualidade e preço. Com o decorrer do tempo os mercados-alvos foram sendo definidos.

O nível de qualidade do produto ofertado foi definido em função do próprio desejo do dirigente (C), da capacidade de produção (A, B, C e D) e de uma lacuna no mercado (D).

Divergindo das suposições apresentadas, em todas as empresas estudadas, mesmo sem conhecimento técnico, há coerência entre as estratégias de produto, preço e posicionamento competitivo. As empresas A e B trabalham com produto de qualidade comparável, oferecem preços baixos e são percebidas pelo preço e qualidade comparável (A) e somente preço (B). As empresas C e D, operam com produto de qualidade superior, preço superior e são percebidas por ofertarem produto com qualidade superior.

O posicionamento competitivo resultou do nível de qualidade do produto e do preço ofertado e não, predominantemente, da constatação prévia dos atributos mais valorizados pelos consumidores para escolher os produtos entre as empresas rivais.

Dos elementos do composto do marketing, as estratégias de promoção e distribuição são desenvolvidas com mais dificuldades nas empresas pesquisadas.

Há um desequilíbrio entre os métodos de promoção escolhido e a natureza do produto (B e C). Observou-se a ausência de ações mais intensas e planejadas para comunicarem com os mercados-alvos (B, C e D). Nas empresas B e C por trabalharem com um percentual maior de bens empresariais as estratégias de pressão deveriam sobrepor as de atração.

De fato, nessas empresas há carência de um melhor ordenamento das práticas de promoção, focados na natureza do produto e do mercado, na relação consumidor- produto, no ciclo de vida do produto e nos recursos da empresa. Há o entendimento de que os consumidores compram produtos da empresa, mas compram

também dos concorrentes, no entanto, não há conscientização de que a promoção precisa ser redirecionada para a fidelização do cliente.

Na unidade A há coerência entre as estratégias de promoção, distribuição e a natureza do produto, todavia possui dificuldades financeiras para desenvolver a comunicação em outras regiões em que atua, investindo com menor intensidade que na sede da fábrica.

É notório o elevado grau de dificuldade para desenvolver estratégias de distribuição. Há insegurança, falta de amadurecimento e de recursos para optarem por outros níveis de canal e/ou intensificar a opção utilizada para expandir mais (B, C e D).

A distribuição física em toda sua dimensão apresenta dificuldades de natureza individual em função das características da região e do grande poder de barganha dos fornecedores. Dentre as deficiências de natureza individual predominam o controle de estoque de matéria-prima, exceto na empresa C; o sistema de produção empurrada (A) e armazenagem dos insumos (A, C e D).

A opção pela distribuição seletiva converge com a natureza do produto, no entanto, o nível elevado de insumos e produtos acabados na empresa A, caracteriza seu sistema de produção empurrada, o que sinaliza a necessidade de melhorar o gerenciamento da cadeia de suprimento, para redução de custos e do tempo de resposta ao cliente.

As estratégias de distribuição nas empresas (B, C e D) convergem com a suposição. Predomina a exclusividade com o uso de canal direto com pouco ou nenhum uso de vendedores externos, em virtude do medo de lidar com a situação. O uso de canal indireto é usado timidamente pela empresa C, operando também com exclusividade.

Permanecer do tamanho que estão ou crescer é uma decisão a ser tomada. A escolha pela segunda opção exige que os dirigentes avancem mais com a utilização do canal direto, não se restringindo a venda na fábrica (B, C e D) ou fazer uma distribuição mista (multicanal) operando com uma distribuição seletiva.

Em linhas gerais, a preocupação dos proprietários-dirigentes está mais direcionada aos aspectos produtivos que, mercadológico e administrativo, dado ao pouco conhecimento sobre o assunto. A dedicação é mais direcionada para aperfeiçoar aquilo que entende mais – a produção-. A influência é de natureza

financeira, como também, em virtude da exigência crescente dos clientes com relação ao produto.

Diante das facilidades e dificuldades encontradas nos estudos de casos para desenvolver estratégia de marketing, faz-se necessário auxiliar os proprietários-dirigentes sugerindo algumas propostas de melhoria que os direcionem para a obtenção de vantagem competitiva:

**Primeira proposta** - consiste em criar consciência do proprietário-dirigente da relevância do desenvolvimento de estratégias de marketing para obtenção de vantagem competitiva.

A proposta se justifica pelas incoerências e ações tímidas constatadas nas estratégias do *mix* de *marketing* (produto, preço, promoção e distribuição) e ineficiências no processo de seleção de mercados e definição de posicionamento competitivo. Outra justificativa está relacionada à inexistência de vantagem competitiva sustentável nas indústrias pesquisadas. Por fim, com a globalização essas indústrias precisam se tornar cada vez mais competitivas para vencer a concorrência. Três unidades concorrem, predominantemente, com empresas de pequeno porte, o que não ocorrerá no futuro.

Um das formas de atingir o objetivo consiste em criar uma predisposição nos proprietários-dirigentes para aprender e quebrar paradigmas do tipo: “técnicas administrativas são importantes, no entanto, acredito mesmo é no tino administrativo”. Isso deve ser feito através de cursos de capacitação, palestras, seminários ministrados por instituições como Sebrae, Sicon e Fieto, apresentando exemplos de empresas exitosas e de empresas que fecharam as portas por não terem conseguido acompanhar a evolução do mercado.

**Segunda proposta** – trata-se de coletar informações do mercado, da organização e sistematizá-las, tornando à ação parte da cultura da empresa.

A proposta se justifica pela ausência de informações aprofundadas e sistematizadas do mercado (clientes, concorrentes, consumidores e fornecedores), em todas as etapas do desenvolvimento de estratégias de marketing desencadeando na busca informal de dados (A, B, C e D).

Justifica-se, portanto, pela necessidade dos proprietários-dirigentes de desenvolver estratégias de marketing com mais técnica e menos intuição. Não significa dizer, que a intuição, a observação do ambiente da empresa e a experiência

acumulada, devem ser desprezadas. Devem sim, aliá-las ao conhecimento técnico para avançarem mais. Cuidados devem ser tomados, pois os valores, a visão, as crenças do dirigente impregnam na gestão da empresa e nesse conjunto há aspectos positivos e negativos.

Tomando-se por base as informações mercadológicas, como necessidades e preferências dos consumidores, tamanho e atratividade do mercado, faixa etária, renda, conhecimento dos atributos valorizados pelos consumidores para fazer escolhas entre os rivais, conhecer o significado do produto na visão dos consumidores, por que compram determinado produto, expectativas, hábitos, estilo de vida e nível de serviços desejados, os dirigentes terão mais subsídios para definir mercados, posicionamento competitivo e desenvolver o composto de marketing.

O conhecimento dos aspectos macroambientais e um levantamento do perfil do capital humano, dos maquinários e equipamentos existentes e necessários são importantes para melhor balizamento e tomada de decisão.

A busca de informações é possível fazer por meio de pesquisa de levantamento, observação e através de dados secundários. É procedente registrar no horizonte de tempo e espaço as informações e percepções obtidas também, pelos dirigentes e funcionários sobre o mercado, tornando assim um hábito na empresa.

As empresas devem utilizar os dados do IBGE para segmentar os consumidores por faixa etária, idade, sexo e renda. As empresas que produzem uniformes escolares e/ou profissionais e camisetas devem obter informações sobre os alunos das escolas pública e privada na Diretoria Regional de Ensino e sobre as empresas, na Associação Comercial e Industrial, Sebrae, IBGE e sindicatos patronais da indústria e do comércio.

Para atingir o propósito, em função da escassez de recursos financeiro e humano orienta-se a formação de parceria para levantamento de dados mercadológicos envolvendo o Sindicato das Indústrias de Confecção do Estado do Tocantins (Sicon), Federação das Indústrias do Estado do Tocantins (Fieto) através do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), cuja função é a interação universidade-indústria e Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Outra possibilidade é a contratação de um profissional para realizar a tarefa.

**Terceira proposta** – trata-se de construir vantagem competitiva mediante uma relação duradoura com o cliente. Uma orientação para o mercado gera aprendizagem organizacional e inovação e, conseqüentemente, melhoria na performance da empresa. Justifica-se também pelo fato das indústrias pesquisadas centrarem as vantagens competitivas no preço ou na qualidade do produto, consideradas como mais fáceis de serem copiadas pelos rivais.

As empresas de pequeno porte são menos burocratizadas, mais flexíveis e por estarem mais próximas dos consumidores têm condições de desenvolver uma intimidade maior com o cliente, criando relações duradouras. O caminho é o conhecimento contínuo das necessidades e preferências dos consumidores para ofertar produtos de valor superior em relação aos rivais.

Saber por que os consumidores compram o produto e por que não compram o produto, como vêem o produto e serviços da empresa, o que esperam do produto, o que valorizam, razões de satisfação e descontentamento, níveis de serviços desejados, são informações úteis no processo de atrair e reter clientes. O êxito se dá com o envolvimento de todos na organização, tornando o foco no cliente parte da cultura da empresa.

Indicação de ações úteis para construir uma intimidade com o cliente:

- Aquisição de *software* apropriado para alimentação de dados, análise e materialização das informações;
- Treinar e motivar os colaboradores tornando-os envolvidos no processo e comprometidos na tarefa de atrair e manter clientes;
- Promover a interação com funcionários e clientes (receptividade às propostas do cliente, abertura para oferecer informação, contatos com equipe que não trabalha com venda, abertura para os funcionários dar idéias e opiniões para melhoria contínua);
- Prover um ambiente adequado para receber o cliente;
- Divulgar os produtos, telefonar sobre novos produtos, passar e-mails e desenvolver mídia institucional;
- Ofertar benefícios a clientes que compram grande quantidade ou compram com frequência, como descontos especiais ou outros benefícios;
- Realizar reuniões periódicas para monitorar e avaliar ações e resultados.

**Quarta proposta** – trata-se de intensificar o conhecimento dos rivais, uma vez que as empresas ganham vantagem competitiva quando satisfazem os mercados melhor que os rivais.

Para desenvolver estratégias de marketing competitivas é preciso identificar os concorrentes, avaliar seus objetivos, forças e fraquezas, entender como operam em relação ao produto, preço, promoção, distribuição e seus modelos de reações. Esta proposta se justifica devido os dirigentes, das indústrias de confecções pesquisadas, conhecerem seus rivais superficialmente.

**Quinta proposta** - está relacionada ao nível de despesas em marketing.

A proposição se justifica pela ausência de recursos pré-estabelecidos para desenvolver ações de marketing, realidade constatada nas unidades pesquisadas. Em uma empresa há recursos destinados para promoção. Três empresas alocam para promoção os recursos que podem dispor e as ações acontecem de forma circunstancial.

Mesmo que os recursos sejam direcionados timidamente, aumentando no decorrer do tempo, conforme a estrutura e necessidade da empresa é preciso tomar uma posição a respeito e ordenar as ações.

No que se refere ao orçamento, estabelecer um percentual sobre o faturamento é uma alternativa para determinar um parâmetro para as despesas de marketing e não apenas despesas de promoção.

## **7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A presente pesquisa apresenta algumas limitações. A primeira limitação trata da amplitude restrita do desenvolvimento de estratégia de marketing, a qual não cobriu totalidade das decisões e práticas adotadas. A segunda limitação refere-se à impossibilidade de se generalizar as conclusões, visto que, a pesquisa realizada em apenas quatro empresas não é possível fazer afirmativas que possam ser estendidas a todas as pequenas empresas.

## **7.2 PROPOSIÇÕES DE ATIVIDADES FUTURAS**

O tema, estratégia de marketing além de, nesta dissertação, ter procurado responder a um questionamento, por ser muito amplo abre espaços para outros estudos. Nesse contexto, algumas sugestões de pesquisas futuras são apresentadas:

- Analisar, quantitativamente, na pequena empresa seu nível de desempenho tendo como parâmetro a coerência do composto de marketing;
- Pesquisar de que forma as pequenas empresas podem adquirir vantagem competitiva por meio dos ativos intangíveis, considerando suas particularidades;
- Analisar quantitativamente os ganhos obtidos pela pequena empresa com o gerenciamento eficaz da cadeia de suprimento;
- Investigar que ferramentas são mais adequadas para a pequena empresa proceder à análise mercadológica, considerando suas particularidades de gestão.

# Referências Bibliográficas

---

ALBUQUERQUE, Alexandre F. *Gestão estratégia das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro)*. 2004. 209 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2004.

ANSOFF, Igor H.; McDONNELL, Edward, J. *Implantando a administração estratégica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARBACHE, Fernando S. et al. *Gestão de logística, distribuição e trade marketing*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDWICK, Judith M. Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra. In: PETER FERDINAND DRUCKER FOUNDATION (Org). *O líder do futuro*. 5 ed. São Paulo: Futura, 1996.

BENZE, R. P.; CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. As especificidades contextuais, estruturais e comportamentais da pequena empresa: a importância de uma abordagem que interage os três conjuntos de características que influenciam a gestão. In: SIMPÓSIO INTERINSTITUCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO BOLSÃO SULMATO-GROSSENSE E NORDESTE PAULISTA, 2., setembro, 2003, Três Lagoas. *Anais...* Três Lagoas: FIRB, UFMS, FAISA e FUI. 1CD-ROOM.

BRASIL. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990 e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996 e 9.841, de 5 de outubro de 1999. *Presidência da República, Casa Civil-subchefia para assuntos jurídicos*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: junho/2007

CAMPBELL, Andrew; ALEXANDER, Marcus. What's wrong with strategy? *Harvard Business Review*. Vol.75, nº. 6, nov./dec., 1997.

CARSON, David. Marketing de pequenas e médias empresas. In: BAKER, Michael J. (Org). *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CARVALHO, José M.C. *Logística*. 3.ed. Lisboa: Edições Silabo, 2004.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CHRISTENSEN, Clayton M.; COOK, Scott; HALL, Taddy. Marketing malpractice. *Harvard Business Review*. Vol.83, n.12, dec., 2005.

CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian. Integração entre gerenciamento do relacionamento e gerenciamento da cadeia de suprimento. In: BAKER, Michael J. (Org). *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CLAVELL, James. *A arte da guerra*. 14 ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

DIAS, Sérgio R. et al. *Estratégia de marketing e valor*. São Paulo: Saraiva, 2006.

DIAMANTOPOULOS, Admantios. Determinação de preços. In: BAKER, Michael J. (Org). *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DODD, Dominic; KEN, Favaro. Managing the right tension. *Harvard Review Business*. Vol.84, issue 12, dec., 2006.

DRUCKER, Peter F. *Prática de Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1981.

\_\_\_\_\_. *O melhor de Peter Drucker*. São Paulo: Nobel, 2002.

\_\_\_\_\_. *Administração em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EVANS, Martin. Segmentação de mercado. In: BAKER, Michael J. (Org). *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FERRELL, O. C. et al. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

GARCIA, Maria Tereza et al. *Marketing e comunicação para pequenas empresas*. São Paulo: Novatec, 2006.

GIMENEZ, Fernando A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro: v.3, n.2, maio/ago.,1999.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas (REA/FGV)*. São Paulo: EAESP/FGV, v. 35, n.2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas (REA/FGV)*. São Paulo: EAESP/FGV, v.35, n.3, p. 20-29, maio/jun., 1995.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estatística do cadastro central de empresas*. Rio de Janeiro. 2002. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br> >. Acesso em: março/2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Contagem da população*. Rio de Janeiro. 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: janeiro/2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos-balance scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

KRUGLIANKAS, I. *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LAS CASAS, Alexandre L. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LODI, João B. *História da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MAÇÃES, Manuel; FARHANGMEHR, Minoo; PINTO, José C. Orientação para o mercado e performance: o efeito sinérgico da inovação e da aprendizagem na fileira da moda. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. V.5, n 2, abr./jun., 2006.

McDONALD, Malcolm. Planejamento Estratégico de Marketing: teoria e prática. In: BAKER, Michael J. (Org). *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. Strategic Marketing Planning: Theory and Practice. *The Marketing Review*. 6, 375-418, 2006.

MADRUGA, Roberto P. et al. *Administração de marketing no mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MAXIMIANO, Antônio C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução industrial*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIGLIOLI, Afrânio M. *Tomada de decisão na pequena empresa: estudo muticaso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão*. 2006. 107 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2006.

NAKAMURA, Mauro M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18, 1998, Niterói. *Anais...* Niterói-RJ.

OLIVEIRA, Marcos A. L. *Qualidade: o desafio da pequena e média empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.; Fortaleza-CE: Sebrae, 1994.

PINHEIRO, M. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese de doutorado, FEA/USP. São Paulo: 1996.

POTER, Michael E. What's strategy. *Harvard Business Review*, p.61-78, Nov./dec., 1996.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RIES, Al; TROUT, Jack. *As 22 consagradas leis do marketing*. São Paulo: Makron Books, 1993.

SARQUIS, Aléssio B. *Marketing para pequenas empresas: a indústria de confecção*. São Paulo: Senac, 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Fatores Condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Relatório de pesquisa. Brasília-DF. 2004. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br> >. Acesso em: março/2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Boletim estatístico de micro e pequenas empresas*. Brasília-DF. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: março/2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS/REGIONAL DO TOCANTINS. *Cadastro Empresarial do Estado do Tocantins*. Palmas-TO. 2005.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. *Mercado comum do oeste mercoeste: perfil competitivo do Estado do Tocantins*. Brasília. 2006.

SILVA, Helton H. *Planejamento estratégico de marketing*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SIMON, Hermann. *As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SLOAN, Alfred P. *Meus anos com a General Motors*. 5 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

SOLOMON, Steven. *A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

SOUSA, Magno; SETTE, Ricardo S. *Marketing*. Curso de pós-graduação “Lato Sensu” Especialização a distância: Gerenciamento de micro e pequenas empresas. Universidade Federal de Lavras. 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília S. *Criação de novos negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TELÓ, Admir R. *Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares*. *Revista da Faculdade de Administração e Economia de Curitiba*. V.4, n.1, p.17-26, jan/abr.,2001.

TERENCE, Ana C.F. *Planejamento estratégico como instrumento de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. 2002. 238 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sílvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANDROZNY, Wlodek. Tirar vantagem dos ativos intangíveis. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. V. 5, n 4, out./dez., 2006.

# **Anexos**

---

## ANEXO A

## CONSIDERAÇÕES DE MARKETING PARA PRODUTOS DE CONSUMO

Considerações de marketing	Tipo de produto de consumo			
	Conveniência	Compra comparada	Especialidade	Não procurados
Comportamento de compra do cliente	Compra freqüente, pouco planejamento, pouca comparação ou esforço na compra, baixo envolvimento do cliente	Compra menos freqüente, muito planejamento e esforço na compra, comparação de marcas quanto ao preço, qualidade, estilo	Forte preferência e fidelidade especial na compra, pouca comparação de marcas, baixa sensibilidade ao preço	Pouca conscientização e conhecimento do produto (ou, quando há conscientização, pouco interesse ou até interesse negativo)
Preço	Preço baixo	Preço mais alto	Preço alto	Varia
Distribuição	Distribuição ampla, localizações convenientes	Distribuição seletiva em número menor de pontos-de-venda	Distribuição exclusiva para poucos ou um único ponto-de-venda por área de mercado	Varia
Promoção	Promoção em massa pelo fabricante	Propaganda e venda pessoal feitas pelo fabricante quanto pelos revendedores	Promoção mais cuidadosamente dirigida feita tanto por produtores quanto por revendedores	Propaganda agressiva e venda pessoal por fabricantes e revendedores
Exemplos	Creme dental, revistas, sabão em pó para lavar roupas	Eletrodomésticos, aparelhos de televisão, móveis, vestuário	Bens de luxo, como relógios Rolex ou cristais finos	Seguros de vida, doação de sangue à Cruz Vermelha

Fonte: KOTLER e ARMSTRONG (2003, p. 208)

## ANEXO B

## VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS MÉTODOS DE PROMOÇÃO

<b>PROPAGANDA</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Pode alcançar muitos consumidores simultaneamente.	Pode ser desperdício de dinheiro se os consumidores atingidos não forem os compradores em potencial.
Oferece custo relativamente baixo por exposição.	É um dos principais alvos das críticas de marketing devido a sua alta visibilidade.
É excelente para criar uma imagem para a marca.	Oferece pouco tempo de exposição da mensagem de propaganda.
Oferece alto grau de flexibilidade e uma variedade de mídias pode ser escolhida; pode atender a muitos objetivos de promoção.	Pode ser rápida e facilmente selecionada pelos consumidores.
<b>PROMOÇÃO DE VENDAS</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Pode estimular a demanda por reduções de preços de curto prazo.	Pode influenciar principalmente a fidelidade à marca por parte dos consumidores, para que estoquem a um preço menor e resultar em poucos novos consumidores.
Oferece uma ampla variedade de ferramentas a serem escolhidas.	Pode ter impacto apenas a curto prazo.
Pode ser efetiva para mudar uma variedade de comportamentos do consumidor.	Pode prejudicar a imagem da marca e os lucros pelo uso excessivo de ferramentas de promoção de vendas relacionadas a preço.
Pode facilmente ser combinada a outras ferramentas de promoção.	Se efetiva, pode facilmente ser copiada pela concorrência.
<b>PUBLICIDADE</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Pode ser positiva e estimular a demanda de custos como “propaganda grátis”.	Conteúdo das mensagens não pode ser completamente controlado.
Pode ser percebida pelos consumidores como merecedora de mais credibilidade por não ser paga pelo vendedor.	Nem sempre estará disponível.
Pode receber mais atenção porque as mensagens não são selecionadas rapidamente como ocorre com muitas propagandas.	Raramente é uma ferramenta de promoção de longo prazo para marcas, já que as mensagens são repetidas apenas um número limitado de vezes. Pode ser negativa e prejudicar as vendas e a imagem da empresa, do produto e da marca.
<b>VENDA PESSOAL</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Pode ser a ferramenta mais persuasiva de promoção, já que o pessoal de vendas pode influenciar diretamente o comportamento do comprador.	Tem alto custo por contato.
Permite duas formas de comunicação.	Pode ser dispendioso e difícil, já que envolve treinamento e motivação.
É frequentemente necessária para produtos tecnicamente complexos.	Tem pouca atratividade como carreira, o que dificulta o recrutamento.
Permite direcionamento do esforço promocional.	Se mal realizada, pode prejudicar as vendas e a imagem da empresa, do produto e da marca.

Fonte: CERTO e Peter (2005, p.184)

## ANEXO C

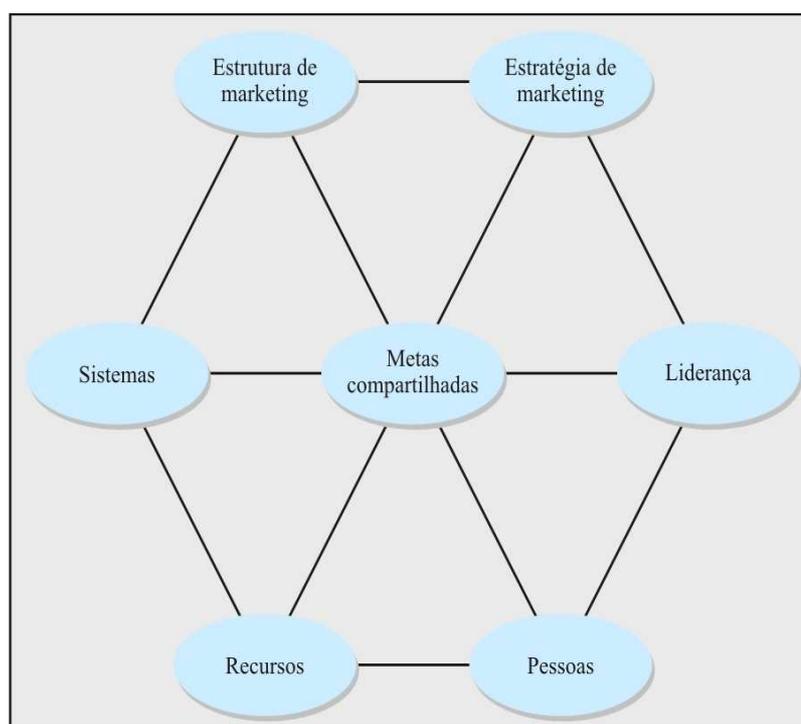
## ESTRATÉGIAS PARA O MIX DE MARKETING

OPÇÕES DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING	
<b>1</b>	<b>Produto</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandir a linha</li> <li>• Mudar desempenho, qualidade ou características</li> <li>• Consolidar a linha</li> <li>• Padronizar design</li> <li>• Posicionamento</li> <li>• Mudar o mix</li> <li>• <i>Branding</i></li> </ul>
<b>2</b>	<b>Preço</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterar o preço, termos ou condições</li> <li>• Políticas de <i>skimming</i></li> <li>• Políticas de penetração</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Promoção</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudar propaganda ou promoção</li> <li>• Mudar a venda</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Praça</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudar entrega ou distribuição</li> <li>• Mudar serviço</li> <li>• Mudar canais</li> <li>• Mudar o grau de integração à frente</li> </ul>

Fonte: McDONALD (2005, p.68)

**ANEXO D**

Para que a marketing seja executada eficazmente é preciso trabalhar os seguintes componentes inter-relacionados: metas e valores compartilhados, estrutura de marketing, sistemas e processos, recursos, pessoa e liderança. O fato é que as mudanças ambientais provocam mudanças na estratégia, exigindo mudanças na implementação, que exige mudança na estratégia e assim sucessivamente.



Fonte: FERRELL et al (2000, p.124)

# Apêndices

---



**APÊNDICE A**  
**CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

**Seção 1 - Identificação da empresa**

1.1 Razão Social \_\_\_\_\_

1.2 Nome Fantasia \_\_\_\_\_

1.3 Setor de atuação \_\_\_\_\_

1.4 Endereço \_\_\_\_\_

Bairro \_\_\_\_\_ CEP \_\_\_\_\_

Telefone \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

Endereço Eletrônico \_\_\_\_\_

1.5 Tipo de empresa \_\_\_\_\_

1.6 N° de sócios \_\_\_\_\_

1.7 Nomes dos sócios \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.8 Percentual (%) de participação dos sócios \_\_\_\_\_

1.9 N° de pessoas da família que trabalham na empresa e função \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.10 Produtos que fabrica \_\_\_\_\_

1.11 Número de peças produzida/mês? \_\_\_\_\_

**Seção 2 - Histórico da empresa**

2.1 Ano de fundação da empresa \_\_\_\_\_

2.2 Qual foi a motivação para fundar a empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.3 Comente sobre o processo de evolução da empresa.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.4 Houve sucessão na empresa?

---



---

2.5 Houve entrada ou saída de algum sócio na empresa?

---

### **Seção 3 - Identificação do dirigente da empresa**

3.1 Nome do dirigente da empresa \_\_\_\_\_

3.2 É o proprietário da empresa?      ( ) Sim      ( ) Não

3.3 Função na empresa \_\_\_\_\_

3.4 Nível de escolaridade

( ) Ensino Fundamental Incompleto      ( ) Ensino Médio Incompleto

( ) Ensino Fundamental Completo      ( ) Ensino Médio Completo

( ) Ensino Superior Incompleto      ( ) Especialização

( ) Ensino Superior Completo      ( ) Mestrado / Doutorado

3.5 Possui alguma experiência anterior no ramo de confecção?

( ) Sim      ( ) Não

3.5a Se positivo, em qual função? \_\_\_\_\_

3.5b Quanto tempo de experiência total? \_\_\_\_\_

3.6 Possui outro tipo de atividade remunerada, além da empresa?

( ) Sim      ( ) Não

### **Seção 4 - Aspectos mercadológicos**

4.1 Quem são os principais clientes da empresa (crianças, jovens ou adultos e especificar o gênero)?

---



---

4.2 Qual o porte dos clientes da empresa? \_\_\_\_\_

4.3 Em qual período do ano as vendas são mais intensas?

---

4.4 A empresa comercializa seus produtos:

( ) No município de Araguaína      ( ) Em vários municípios do Estado do Tocantins

( ) Estado do Pará      ( ) Em outras localidades \_\_\_\_\_

( ) Estado do Maranhão

4.5 Comente sobre os percentuais de comercialização dos produtos, em relação às localidades.

---

---

4.6 Quantos são os concorrentes mais próximos? \_\_\_\_\_

4.7 Os concorrentes mais próximos são:

( ) Locais      ( ) Do Estado do Tocantins      ( ) De outras Regiões do País

4.8 Quantos fornecedores possuem? \_\_\_\_\_

4.9 Com que frequência faz pedido aos fornecedores? \_\_\_\_\_

4.10 O estoque de matérias-primas é:

( ) Alto      ( ) Médio      ( ) Baixo      ( ) Outros \_\_\_\_\_

4.11 O estoque de produto acabado é:

( ) Alto      ( ) Médio      ( ) Baixo      ( ) Outros \_\_\_\_\_



## APÊNDICE B

### DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING

#### Seção 1 - Seleção de mercados-alvo

1.1 Que parâmetros a empresa utiliza para selecionar os mercados-alvo (marcar quantas quiser)?

- Avaliam o tamanho do mercado
- Avaliam a taxa de crescimento do mercado
- Analisam o nível de evolução do setor
- Analisam a sensibilidade dos consumidores a preços
- Escolhe o produto que entende produzir bem e vai testando lentamente modelos, material e tamanhos diferentes. À medida que a demanda aumenta, naturalmente, vai se definindo os mercados-alvo.

Comentários: \_\_\_\_\_

1.2 Quanto ao estilo de segmentação:

- A empresa trabalha com marketing de massa ( indiferenciado).
- A empresa prepara ofertas variadas para atender partes maiores do mercado ( seleciona mais de um segmento).
- A empresa aborda um único segmento ( concentração).
- A empresa trabalha com um segmento pequeno e bem definido, com necessidades específicas e exclusivas.
- A empresa desenvolve um mix de marketing para atender clientes locais ( marketing sob medida).
- A empresa desenvolve um mix de marketing para atender clientes individuais.

1.3 As bases de segmentação do mercado são baseadas:

Geográficas

- Região  Clima
- Tamanho da cidade/município  Estado

Outros \_\_\_\_\_

#### Demográficas

- Idade  Renda  
 Sexo  Raça  
 Poder aquisitivo  Outros \_\_\_\_\_

#### Psicográfica

- Estilo de vida e atitudes  Personalidade  
 Benefícios procurados  Ocasão de uso  
 Tenta compreender os valores e as percepções dos consumidores sobre marcas e produtos.

### **Seção 2 – Posicionamento competitivo/ vantagem competitiva**

2.1 Em algum momento, a empresa procura identificar os atributos que os consumidores valorizam para escolher o produto?

- Sim  Não

Se positivo, como? \_\_\_\_\_

2.2 O que você entende por vantagem competitiva?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2.3 Que vantagem competitiva a empresa considera possuir?

- Preço  Produtos diferenciados  
 Mão-de-obra especializada  Tecnologia superior  
 Bom relacionamento com consumidores  Produto especializado  
 Bom relacionamento com fornecedores  Marca registrada  
 Capilaridade para distribuição  Serviço de comunicação  
 Outras \_\_\_\_\_

2.4 Como a empresa define seu posicionamento competitivo?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2.5 Como a empresa é percebida no mercado?

- Com um produto superior, cobrando um preço mais alto (mais por mais).  
 Ofertas produtos com qualidade comparável com preços mais baixos (mais pelo mesmo).  
 Oferta o mesmo produto com preço menor (o mesmo por menos).



( ) Slogan ( ) Outros \_\_\_\_\_

3.1.2 Qual a estratégia de marca utilizada pela empresa (produto básico)?

( ) Marca da empresa

( ) Marca por produto

( ) Marca por família ou linha de produtos

( ) Outros \_\_\_\_\_

3.1.3 A empresa controla a qualidade do produto (produto básico)?

Formas de controle	Nunca	Às vezes	Sempre
Controla a qualidade da matéria-prima antes da fabricação	( )	( )	( )
Controla a qualidade durante o processo de fabricação	( )	( )	( )
Faz teste de controle de qualidade (teste de gramatura, encolhimento, estiramento, fixação de tingimento)	( )	( )	( )
Realiza inspeção final antes da distribuição dos produtos	( )	( )	( )

3.1.4 A empresa utiliza embalagem como instrumento de marketing (produto básico)?

Funções	Nunca	Às vezes	Sempre
Tornar o produto atraente	( )	( )	( )
Proteger ou conservar o produto	( )	( )	( )
Facilitar o manuseio do produto	( )	( )	( )
Transmitir informações sobre o produto e a empresa	( )	( )	( )
Diferenciar e tornar o produto de fácil reconhecimento	( )	( )	( )
Fazer propaganda	( )	( )	( )

Outras: \_\_\_\_\_

3.1.5 A empresa oferece serviço de apoio ao produto (produto ampliado)?

Serviço	Nunca	Às vezes	Sempre
Atendimento ao consumidor final	( )	( )	( )
Atendimento ao intermediário	( )	( )	( )
Entrega de mercadorias	( )	( )	( )
Troca e devolução de produtos com problemas	( )	( )	( )

Acompanhamento pós-venda ( ) ( ) ( )

Outros: \_\_\_\_\_

3.1.6 Que benefícios os produtos oferecem aos consumidores (produto núcleo)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.1.7 Quais procedimentos praticados pela empresa para desenvolver um novo produto? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.1.8 Com que frequência a empresa lança novo produto no mercado?

( ) Semanalmente ( ) Quinzenalmente

( ) Mensalmente ( ) Bimestralmente

( ) Trimestralmente ( ) Semestralmente

( ) Outro \_\_\_\_\_

3.1.9 Quantas linhas de produtos a empresa possui?

\_\_\_\_\_

3.1.10 Quantos itens comportam cada linha de produto? (extensão de linha de produto)

\_\_\_\_\_

3.1.11 No tocante a inovação, como considera os produtos da empresa?

( ) Poucos inovadores

( ) Bastante inovadores

( ) Não muito inovadores

3.1.12 O que a empresa toma por base para inovar seus produtos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.1.13 Das opções abaixo marque as opções que mais identifica com sua empresa:

( ) Desenvolve novas linhas de produtos como opção para a empresa entrar em novos mercados com novo grupo de produtos relacionados.

( ) Desenvolve extensão de linhas de produtos que complementam uma linha de produto existente com novos modelos.

( ) Produz melhoria ou mudança nos produtos existentes.

Modifica produtos com redução de custos para proporcionar desempenho similar com preços menores.

### 3.2 Decisão de preço

3.2.1 Que fatores afetam a decisão de preços na empresa?

---



---

3.2.2 Que método a empresa utiliza para precificar o produto?

---



---

3.2.3 Dos itens abaixo qual deles considera ser o objetivo da empresa, o qual norteia a sua política de preços?

- Sobrevivência  
 Maximização de lucro  
 Liderança de participação de mercado  
 Liderança na qualidade do produto

3.2.4 Ao formular a estratégia de preços, a empresa leva em consideração o ciclo de vida do produto?

- Sim                       Não

Comentários: \_\_\_\_\_

---

3.2.5 Qual a estratégia de preço da empresa?

- Abaixo do preço médio do mercado  
 Igual ao preço médio do mercado  
 Acima do preço médio do mercado  
 Outro: \_\_\_\_\_

---

### 3.3 Decisão de promoção

3.3.1 A empresa utiliza-se de que meios para se comunicar com os consumidores?

Mídias	Nunca	Às vezes	Sempre
Jornal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rádio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mídias	Nunca	Às vezes	Sempre
Panfletos ou prospectos	( )	( )	( )
Adesivos	( )	( )	( )
Gravações de espera	( )	( )	( )
Som volante	( )	( )	( )
Faixas	( )	( )	( )
Outdoors	( )	( )	( )
Veículos plotados	( )	( )	( )
Busdoor	( )	( )	( )
Outros: _____			

3.3.2 Quais dos elementos de promoção a empresa mais utiliza? Cite três em ordem de intensidade. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.3.3 A empresa realiza atividades de relações públicas, visando trabalhar a imagem da empresa perante os clientes, funcionários, fornecedores, órgãos públicos, imprensa e comunidade em geral?

Atividades	Nunca	Às vezes	Sempre
Faz doações e obras de caridade	( )	( )	( )
Patrocina atividades da comunidade	( )	( )	( )
Envia cartões de cumprimentos	( )	( )	( )
Promove eventos	( )	( )	( )
Desenvolve ações de comunicação e incentivos com os funcionários	( )	( )	( )
Publica informativo próprio	( )	( )	( )
Outras: _____			

3.3.4 A empresa realiza promoção de vendas para incrementar as vendas no curto prazo?

Instrumentos	Nunca	Às vezes	Sempre
Descontos	( )	( )	( )
Recompensa por preferências	( )	( )	( )
Pacotes de preços promocionais	( )	( )	( )
Displays no ponto de venda	( )	( )	( )

Concursos, loterias e jogos ( ) ( ) ( )

Outros: \_\_\_\_\_

3.3.5 Antes de produzir uma campanha de promoção o que considera necessário?

- ( ) Identificar o público-alvo
- ( ) Identificar quem decide a compra
- ( ) Identificar quem influencia a compra
- ( ) Identificar quem paga a compra
- ( ) Identificar as necessidades e preferências dos consumidores
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

3.3.6 Dos itens acima, quais ações a empresa pratica e como?

\_\_\_\_\_

3.3.7 Que critérios a empresa utiliza para escolher um mix de promoção e desenvolvê-lo?

\_\_\_\_\_

3.3.8 Os objetivos de promoção são escolhidos tendo, também, como base a relação consumidor e produto. Dos itens abaixo, qual deles a sua empresa mais se identifica?

- ( ) Consumidores têm necessidades do produto, mas desconhecem a marca da sua empresa.
- ( ) Consumidores conhecem a marca, mas compram uma marca concorrente.
- ( ) Consumidores compram a marca da empresa e algumas vezes compram marcas concorrentes.
- ( ) Consumidores compram a marca constantemente.

3.3.9 Ao formular a estratégia de promoção, a empresa leva em consideração o ciclo de vida do produto?

- ( ) Sim
- ( ) Não

Comentários: \_\_\_\_\_

3.3.10 Ao desenvolver uma campanha a empresa procura obter o feedback (impacto de comunicação) dos consumidores?

- ( ) Sim
- ( ) Não

Se positivo, como obtêm as informações?

\_\_\_\_\_

3.3.11 Como a empresa desenvolve o orçamento para promoção?

- ( ) A empresa aloca o volume de recurso que pode dispor.

- ( ) A empresa aloca uma percentagem sobre o faturamento.
- ( ) Os recursos são definidos estabelecendo uma equivalência com a concorrência.
- ( ) A empresa define objetivos e tarefas específicas que precisa desenvolver e estima os custos de cada tarefa, sendo a soma o orçamento de promoção.

### **3.4 Decisão sobre distribuição**

3.4.1 Que aspectos a empresa analisa para decidir em que canais distribuir seus produtos?

---

---

3.4.2 A empresa tem conhecimento do nível de serviço desejado pelos consumidores?

- ( ) Sim
- ( ) Não

Comentários: \_\_\_\_\_

3.4.3 A empresa tem conhecimento como os concorrentes distribuem seus produtos e o nível de serviços ofertados?

- ( ) Sim
- ( ) Não

3.4.4 A empresa vende seus produtos para:

- ( ) Varejistas
- ( ) Diretamente ao consumidor final na fábrica
- ( ) Diretamente ao consumidor final usando ponto de vendas ( lojas próprias)
- ( ) Atacadistas
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

3.4.5 Quais critérios a empresa utiliza para escolher o número de pessoas que vão vender seus produtos? \_\_\_\_\_

---

---

3.4.6 Que critério a empresa utiliza para escolher as pessoas que vão vender seus produtos? \_\_\_\_\_

---

---

3.4.7 Das estratégias de distribuição descritas abaixo, marque a que mais identifica com a sua empresa:

- ( ) O produto fica disponível em vários estabelecimentos de cada região, a fim de conseguir um maior volume de venda (intensiva).

A empresa permite a um comerciante o direito de vender o produto em uma região específica (exclusiva).

A empresa usa um número limitado de intermediários em determinada região geográfica (seletiva).

3.4.8 A empresa procura motivar as pessoas que vendem seus produtos?

Sim                       Não

Se positivo, de que forma? \_\_\_\_\_

3.4.9 A empresa realiza ações de integração e cooperação com os intermediários?

Ações	Nunca	Às vezes	Sempre
Visitas pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aliança e parceria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoção cooperativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Troca de informações/consumidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outras: \_\_\_\_\_

3.4.10 Em algum momento, a empresa avalia o desempenho dos canais?

Sim                       Não

Se positivo, como? \_\_\_\_\_

3.4.11 A empresa monitora o preço final do produto?

Sim                       Não

3.4.12 No tocante as estratégias de distribuição, a empresa ao tomar uma decisão leva em conta o ciclo de vida do produto?

Sim                       Não

Comentários: \_\_\_\_\_

3.4.13 Que tipos de transportes a empresa utiliza para escoar seus produtos?

3.4.14 Como considera o nível de organização do estoque de produtos e matérias-primas da empresa?

Bom                       Regular                       Deficitário

Comentários: \_\_\_\_\_

3.4.15 Em média quanto tempo a empresa consegue atender o cliente ( entrada do pedido até a entrega do produto)?

- 24 horas                       48 horas  
 72 horas                       96 horas  
 120 horas                       Outro: \_\_\_\_\_

3.4.16 Dos itens abaixo, marque aqueles que considera ser problemas logísticos a resolver, em função da frequência ocorrida na empresa.

- Prazo médio de processamento e atendimento dos pedidos.  
 Sistemática de estocagem e armazenamento dos produtos.  
 Forma de transporte e movimentação dos produtos.  
 Localização da empresa perante o mercado consumidor.  
 Situação de entrega dos produtos.  
 Outros: \_\_\_\_\_



## APÊNDICE C

### PARTICULARIDADES DA PEQUENA EMPRESA

#### Seção 1 – Aspectos ambientais – Caracterização do ambiente externo que envolve e influencia a empresa

1.1 Quais as forças do macroambiente que mais afetam negativamente as ações da empresa?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Política econômica       | <input type="checkbox"/> Política fiscal      |
| <input type="checkbox"/> Política tributária      | <input type="checkbox"/> Fatores tecnológicos |
| <input type="checkbox"/> Instituições financeiras | <input type="checkbox"/> Política sindical    |
| <input type="checkbox"/> Fatores culturais        | <input type="checkbox"/> Outras: _____        |

1.2 O cliente interfere nas ações da empresa quando exige:

- Certo nível de qualidade do produto e serviço
- Preço acessível
- Serviço pós venda de qualidade
- Condições de pagamento conveniente
- Outras: \_\_\_\_\_

Comentários: \_\_\_\_\_

1.3 A concorrência é acirrada?

- muito                       médio                       pouco

1.4 A concorrência está centrada na competição por:

- preço                       qualidade                       serviço
- qualidade e serviço       preço e qualidade

1.5 Onde estão localizados os concorrentes? \_\_\_\_\_

1.6 Quem mais afeta a concorrência?

- As grandes empresas                       As empresas informais
- As empresas de pequeno porte       As empresas de médio porte

Comentários: \_\_\_\_\_

1.7 Os concorrentes oferecem:

1.7.1 Preços menores  Sim  Não  Não sei

1.7.2 Produto de mais qualidade  Sim  Não  Não sei

1.7.3 Melhores serviços  Sim  Não  Não sei

1.7.4 Melhor forma de pagamento  Sim  Não  Não sei

1.7.5 Maior variedade de produtos  Sim  Não  Não sei

1.8 De que forma os fornecedores interferem nas ações da empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.9 Onde estão localizados os fornecedores?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.10 Qual o porte dos principais fornecedores?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.11 Quais as maiores dificuldades em relação aos fornecedores?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Seção 2 - Aspectos estruturais – aborda a divisão do trabalho, a autoridade e responsabilidade das pessoas, a comunicação e o grau de centralização e descentralização.**

2.1 Como a empresa divide os setores de atividade?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.2 A empresa possui organograma?

Sim  Não

2.3 Que tipo de trabalho é desenvolvido em cada setor?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.4 Cite três setores que considera os mais importantes:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Comentários: \_\_\_\_\_

2.5 Qual o número total de funcionários na empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.6 Número de funcionários da produção (chão de fábrica)?

---

2.7 Número de funcionários na área administrativa?

---

2.8 A empresa terceiriza serviços?

( ) Sim ( ) Não

2.8a Se positivo, em quais áreas?

---

2.8 b Envolve quantas pessoas?(especificar por área)

---

2.9 Qual o nível de escolaridade dos funcionários?

Formação	Número de funcionários
Ensino Fundamental Incompleto	
Ensino Fundamental Completo	
Ensino Médio Incompleto	
Ensino Superior Incompleto	
Especialização	
Mestrado/Doutorado	

2.10 Quantos funcionários possuem curso técnico ou capacitação na área de confecção do vestuário? Quais?

---

2.11 As ordens, decisões na empresa são repassadas para os funcionários, via:

- ( ) Oral ( ) Escrita  
 ( ) Em grupo ( por departamento) ( ) Individualmente  
 ( ) Todos ao mesmo tempo

2.12 O maquinário da empresa é considerado:

- ( ) Em quantidade suficiente para atender a demanda  
 ( ) Em quantidade insuficiente para atender a demanda  
 ( ) É um maquinário moderno  
 ( ) É um maquinário ± moderno  
 ( ) É um maquinário obsoleto

2.13 A autoridade é distribuída em níveis hierárquicos?

---

2.14 Quantas pessoas decidem sobre como utilizar os recursos financeiros da empresa? \_\_\_\_\_

2.15 Quantas pessoas decidem sobre o que produzir quantidades e modelos das peças? \_\_\_\_\_

2.16 Quantas pessoas decidem sobre os recursos humanos, nos aspectos admissão, demissão e promoção interna? \_\_\_\_\_

### **Seção 3 - Aspectos comportamento do dirigente**

3.1 Em sua opinião, quais características os dirigentes precisam ter, marcar três principais:

- |                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> Comando      | <input type="checkbox"/> Autoconfiança  | <input type="checkbox"/> Firmeza       |
| <input type="checkbox"/> Criatividade | <input type="checkbox"/> Adaptabilidade | <input type="checkbox"/> Sociabilidade |
| <input type="checkbox"/> Visionário   | <input type="checkbox"/> Automotivação  | <input type="checkbox"/> Lealdade      |

3.2 Como gostaria de ser visto pelos funcionários, familiares e sociedade – marcar um item?

- |                                    |                                       |                                   |
|------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Dominador | <input type="checkbox"/> Confiante    | <input type="checkbox"/> Sociável |
| <input type="checkbox"/> Criativo  | <input type="checkbox"/> Perseverante | <input type="checkbox"/> Motivado |

3.3 Que tipo de conhecimentos e habilidades considera indispensável para uma boa gestão?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Setor de confecção do vestuário | <input type="checkbox"/> Corte             |
| <input type="checkbox"/> Costura                         | <input type="checkbox"/> Modelagem         |
| <input type="checkbox"/> Finanças                        | <input type="checkbox"/> Estratégia        |
| <input type="checkbox"/> Marketing                       | <input type="checkbox"/> Gestão de pessoas |
| <input type="checkbox"/> Outros _____                    |  |

3.4 Em sua opinião, as técnicas de administração, realmente ajudam a administrar o negócio?

- Sim                       Não

Comentários: \_\_\_\_\_

3.5 Em sua opinião o dirigente deve:

- Consultar os funcionários antes de tomar decisões
- Decidir sem consultar os funcionários
- Deixar por conta dos funcionários as decisões da empresa
- Outro \_\_\_\_\_

3.6 Analise a alternativa que melhor represente seu estilo de administrar:

- Faço questão de me manter informado sobre tudo o que acontece na empresa.
- Faço questão de me manter informado sobre tudo o que acontece na empresa, mas sempre conto com a opinião de alguns funcionários, antes de tomar decisão.
- Tomo as principais decisões na empresa, mas as decisões referentes a assuntos do dia-a-dia e a problemas mais corriqueiros podem ser tomadas por funcionários sem minha intervenção.

3.7 Pensar e planejar o futuro, em que grau considera importante para o negócio?

- Pouco importante                       Não muito importante
- Muito importante                       Não considera importante

3.8 Quais as dificuldades encontradas para planejar o futuro?

---

3.9 Qual sua opinião sobre estratégia de marketing?

Importância \_\_\_\_\_

Dificuldade \_\_\_\_\_

#### **Seção 4 – Aspecto tecnologia**

4.1 Há computadores na empresa?

- Sim                       Não

Se positivo, quantos? \_\_\_\_\_

Estão interligados a internet? \_\_\_\_\_

Se positivo, utilizam a internet, para:

- Comprar material e/ou equipamentos para a empresa
- Vender os produtos diretamente ao consumidor final
- Apenas divulgar os produtos e serviços
- Reclamar com fornecedores
- Receber reclamações de clientes
- Receber pedidos de varejistas e distribuidores
- Outros \_\_\_\_\_

4.2 Que tipos de programas utilizam?

---

4.3 Que tipo de material e/ou informações são produzidas através do computador?

- Relatórios financeiros                       Contas a pagar e receber
- Controle de estoque                       Relatório de produção

Relatório de vendas                       Relatório de compras

Produção de cadastro de clientes

Outros \_\_\_\_\_

4.4 Utilizam o computador para cadastrar clientes e armazenar informações sobre gostos, preferências e outros dados específicos sobre eles?

Sim                       Não

Comentários: \_\_\_\_\_

4.5 Tem desenvolvido algum trabalho considerado inovador?

Sim                       Não

Comentários: \_\_\_\_\_



**APÊNDICE D**  
**VISITA DE OBSERVAÇÃO**

**Seção 1- Estrutura da empresa**

1. Instalações físicas

Boa             Regular             Deficitária

OBS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. A empresa ocupa uma área de \_\_\_\_\_ m<sup>2</sup>

3. Estruturação dos departamentos

3.1 Vendas

Estruturado             Não estruturado

OBS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.2 Financeiro

Estruturado             Não estruturado

OBS: Relatórios produzidos diariamente e mensalmente

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.3 Produção

Etapas (processo) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nº de máquinas \_\_\_\_\_

OBS: \_\_\_\_\_

3.3 Controle de qualidade

Etapas/funcionamento \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nº de peças com defeito/mês \_\_\_\_\_

OBS: \_\_\_\_\_

#### 3.4 Setor de pessoal

Estruturado                       Não estruturado

OBS: \_\_\_\_\_

3.5 Relação dos setores estruturados \_\_\_\_\_

#### 4. Equipamentos

Fax             Filmadora interna             Outros \_\_\_\_\_

OBS: \_\_\_\_\_

### **Seção 2 - Comunicação**

#### 1. Comunicação visual (fachada)

Com identificação                       Sem identificação

2. Logomarca ou logotipo padronizando material publicitário e impressos de utilização interna e externa da empresa.

Sim                       Não

#### 3. Slogan

Sim                       Não

OBS: \_\_\_\_\_

#### 4. Gravação de linha de espera no telefone

Sim                       Não

#### 5. Verificar alguns comerciais

OBS: \_\_\_\_\_

### **Seção 3 - Produto / matéria-prima**

1. Nº de linhas de produtos \_\_\_\_\_

2. Nº de itens de produtos de cada linha \_\_\_\_\_

#### 3. Estoque

3.1 Critério para organização da matéria-prima

\_\_\_\_\_

---

3.2 Critério para organização do produto acabado

---

---

3.3. Processamento de pedido

---

---