

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

**IASMIM CARDOSO GOSSENHEIMER**

**ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS ADOTADAS PELA EMPRESA RANDON S/A  
FRENTE À CRISE NO ANO DE 2015**

**CAXIAS DO SUL  
2015**

IASMIM CARDOSO GOSSENHEIMER

**ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS ADOTADAS PELA EMPRESA RANDON  
S/A FRENTE A CRISE NO ANO DE 2015**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Negócios, pelo MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Emir José Radaelli

**Caxias do Sul  
2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela fé, perseverança, força de vontade...

À Unisinos, pela oportunidade de expandir meus conhecimentos, pelo respaldo e

Ao meu querido orientador Prof. Dr. Emir José Radaelli pela confiança depositada em mim e no meu trabalho, pela dedicação, paciência, amizade e companheirismo ao longo dessa trajetória.

À minha mãe Ana Regina Lameiro Cardoso, por sempre me incentivar a estudar, me apoiando na busca contínua pelo conhecimento, mesmo que para isso nos privasse de desfrutar momentos juntas. E ao meu pai que mesmo não estando presente fisicamente, sua presença espiritual me incentiva a cada dia, superando as dificuldades e me mantendo no caminho da luz e da bondade.

À Randon S/A por me incentivar na realização deste trabalho, dando todo o subsídio necessário para a sua elaboração.

E a todos que, de alguma forma contribuíram para que este trabalho se realizasse e que incentivaram minha formação, o meu muito obrigado.

## RESUMO

A cada dia que passa o mercado torna-se mais dinâmico, competitivo e complexo, exigindo das organizações uma capacidade de lidar com situações novas. Além disso, a instabilidade econômica do Brasil no ano de 2015 torna ainda mais necessário o uso de tática para manter-se no mercado. Táticas estas que lhe permitirão ganhos estratégicos ou vantagens competitivas, sendo um desafio diário para as organizações no mercado globalizado de hoje. Neste sentido, o presente trabalho procurou analisar as estratégias mercadológicas conhecidas na literatura como 4 P's de marketing, sendo elas produto, preço, pontos de venda e promoção, bem como sua aplicabilidade na empresa Randon S/A. Na análise das estratégias de marketing verificou-se que os 4 P's formam uma estratégia que juntos, são o alicerce para otimizar vendas, busca de novos mercados e competitividade frente aos concorrentes. Feito isto, foi realizada coleta de dados, identificando as estratégias mercadológicas adotadas pela empresa estudada no ano de 2015. Com base na análise da coleta dos dados, foi possível verificar que a empresa Randon S/A aplica efetivamente as ferramentas mercadológicas citadas pela literatura como ferramentas para manter-se competitiva no mercado. Portanto, a empresa aplica de forma eficaz os quatro compostos mercadológicos, corroborando com o fato de que, mesmo em um período instabilidade econômica e de acirrada competição, a empresa manteve-se líder de mercado no setor de implementos rodoviários.

Palavras-chave: Competitividade. Instabilidade Econômica. Estratégia Mercadológica. 4 P's Marketing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Produção Industrial com Ajuste Sazonal.....47

Figura 2: Produção Industrial: Variação frente ao mês anterior .....48

Figura 3: Pessoal Ocupado Assalariado

**Err**

**o! Indicador não definido.9**

Figura 4: Participação de mercado no setor de implementos rodoviários – linha pesada.....52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O Modelo de Hammel e Prahalad na Honda Motors.....	13
Quadro 2: Estratégia de Produto em Mercados Concorrenciais .....	21
Quadro 3: Estratégia de Preço Base.....	25
Quadro 4: Estratégia de Ajuste de Preços em Mercados Consumidores...	26
Quadro 5: Estratégia de Ajuste de Preços em Mercados Empresariais.....	26
Quadro 6: Estratégia de Ponto de Venda/Distribuição .....	30
Quadro 7: Estratégia de Promoção .....	32
Quadro 8: Modelo Conceitual do Protocolo de Pesquisa .....	43
Quadro 9: Pergunta de Pesquisa 1 - Produto.....	<b>Erro!</b>
<b>Indicador não definido.5</b>	
Quadro 10: Pergunta de Pesquisa 2 - Preço.....	57
Quadro 11: Pergunta de Pesquisa 3 – Ponto de Venda/Distribuição .....	58
Quadro 12: Pergunta de Pesquisa 4 - Promoção.....	<b>Erro!</b>
<b>Indicador não definido.0</b>	
Quadro 13: Estratégias mercadológicas adotadas pela empresa Randon	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução do Emprego por Setor de Atividade Economica em Outubro de 2015 no Brasil .....	50
Tabela 2: Evolução do Emprego por Setor de Atividade Economica em Outubro de 2015 no Rio Grande do Sul .....	50
Tabela 3: Pessoal Ocupado Assalariado .....	51

## LISTA DE ABREVIATURAS

ANFIR	Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviaros
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
CNI	Confederação Nacional das Industrias
IEDI	Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
MTE	Ministerio do Trabalho e Emprego
PIMES	Pesquisa Industrial Mensal de Emprego e Salario



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>9</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
2.1 AMBIENTE COMPETITIVO E ADAPTABILIDADE MERCADOLÓGICA.....	11
2.2 DEFINIÇÃO DE MARKETING.....	16
<b>2.2.1 Composto de Marketing.....</b>	<b>18</b>
2.2.1.1 Produto.....	19
2.2.1.2 Preço.....	21
2.2.1.3 Ponto de Venda (Distribuição).....	27
2.2.1.4 Promoção.....	30
<b>2.2.2 Estratégias de Marketing.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.3 Marketing Estratégico.....</b>	<b>35</b>
2.2.3.1 Estratégias Competitivas.....	36
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>39</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	39
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	41
3.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS.....	42
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	44
<b>3.4.1 Análise da Etapa Descritiva Qualitativa.....</b>	<b>44</b>
<b>4 AMBIENTE DE MERCADO NO ANO DE 2015.....</b>	<b>46</b>
4.1 AMBIENTE DE MERCADO NO ANO DE 2015.....	46
4.2 DESEMPENHO DO SETOR DE IMPLEMENTOS RODOVIARIOS NO ANO DE 2015.....	52
4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO.....	54
<b>4.3.1 Composto Mercadológico Produto.....</b>	<b>55</b>
<b>4.3.2 Composto Mercadológico Preço.....</b>	<b>56</b>
<b>4.3.3 Composto Mercadológico Ponto de Venda/Distribuição.....</b>	<b>58</b>

<b>4.3.4 Composto Mercadológico Promoção.....</b>	<b>59</b>
4.4 RESULTADO DO ESTUDO DE CASO.....	61
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
5.1 LIMITANTES DO ESTUDO.....	65
5.2 FUTUROS DESDOBRAMENTOS.....	65
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE A - .....</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sobrevivência assim como o crescimento das organizações estão ligadas de forma direta ao seu esforço por manter-se competitivas no mercado em que atuam. Para isso, estratégias que permitam elaborar e operacionalizar táticas que respondam as necessidades da organização são fundamentais para nortear suas ações e metas.

Além disso, a capacidade das empresas de se adaptarem em momentos de rupturas, queda na demanda do mercado, entrada de novos concorrentes ou mudanças de gestão é imprescindível para o sucesso da organização.

De acordo com Radaelli,(2012, p.3) “em ambientes de mudanças, as organizações tendem a sofrer arranjos estratégicos para que seja assegurada a sobrevivência da estrutura formada.” Sendo assim é necessário que as organizações sejam dinâmicas e flexíveis em momentos de instabilidade econômica.

Conforme Toaldo e Luce (2006), dentro do contexto competitivo em que as empresas estão situadas, o marketing exerce um papel fundamental, pois é um elo entre a organização e o mercado. Deste modo, é necessário que as organizações ampliem seus conhecimentos sobre a construção de estratégias e como se dá o processo de concepção das táticas de marketing.

Utilizando-se a técnica de coleta de dados através de uma entrevista parcialmente estruturada, buscou-se entender quais as estratégias mercadológicas adotadas pela empresa Randon S/A para manter-se competitiva no mercado e líder do setor de implementos rodoviários.

Muito embora a crise de 2015 tenha afetado as organizações de modo geral, alguns setores da economia tiveram um arrefecimento maior que outros, como no caso da indústria de transformação, que apresentou queda em alguns segmentos de mais de 40%, caso em que se enquadra a empresa estudada.

Busca-se compreender aqui de que forma as teorias de marketing estratégico e do composto mercadológico respaldam as táticas empresariais focadas em produto, preço, pontos de venda e promoção, para que a empresa mantenha-se competitiva frente à concorrência.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em um cenário conturbado, o ano de 2015 mostrou-se irrequieto para a economia do Brasil. O arrefecimento da demanda devido à retração dos investimentos públicos e privados, foram reflexos da crise de confiança que se instalou no país, marcado por escândalos na política brasileira, aumento da inflação acima do teto estabelecido pelo Banco Central do Brasil, aumento da taxa de juros e no cambio, tripés da política econômica brasileira, interferindo diretamente na liberação de crédito por parte das instituições financeiras.

O impacto de toda essa instabilidade político-econômica na indústria brasileira foi negativamente significativo, com queda na produção industrial, queda nas vendas e nos investimentos privados, além de altas taxas de desemprego, o que reflete nos demais segmentos da economia brasileira.

A capacidade das empresas se manterem competitivas no mercado em um cenário como o explicitado acima é bastante desafiador e requer das empresas uma habilidade de organização e adaptação. O que fazer em momentos de crise ou como a empresa irá se manter em momentos de instabilidade econômica são questões imprescindíveis para a organização que quer permanecer competitiva frente a concorrência. Para tanto, este trabalho tem a seguinte questão problema: quais as estratégias mercadológicas da empresa Randon para manter-se líder de mercado neste cenário e enfrentar a crise instalada no país.

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos gerais e específicos, no qual este trabalho será baseado.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a Randon está desenvolvendo e aplicando suas estratégias de mercado para fazer frente à crise atual.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho, que surgem como embasamento ao objetivo geral são:

Definir marketing e suas estratégias;

Descrever o atual momento da economia brasileira;

Apresentar a empresa Randon;

Mapear estratégias de marketing mais citadas na literatura acadêmica;

Descrever as principais estratégias mercadológicas adotadas pela Randon S/A para minimizar os efeitos da crise econômica brasileira no ano de 2015.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O ano de 2015 mostrou-se volátil, incerto e complexo, no que tange a economia, a política e ao mercado no Brasil. O aumento da taxa de juros, inflação e desemprego em virtude do arrefecimento da economia, na queda no consumo de bens duráveis e pouco ou quase nenhum estímulo do governo para ampliação dos investimentos, marcou o ano como um dos mais conturbados no período pós Plano Real.

Manter-se competitivo em um cenário como este exige das empresas uma capacidade de adaptação frente à crise, além de estratégias que lhe permitam sustentar-se no mercado. Um perfil dinâmico da organização, aliada a práticas comerciais favoráveis formam o elo de ligação entre os clientes e a organização, tornando-a mais competitiva no mercado.

Deste modo, a elaboração deste trabalho é relevante para entender como a empresa Randon S/A, de Caxias do Sul, RS lançou mão de estratégias mercadológicas para manter-se competitiva e líder de mercado no segmento de implementos rodoviários no ano de 2015.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica deste trabalho, através da revisão bibliográfica no que tange as estratégias de marketing e marketing estratégico para as empresas que almejam aumentar seu market share. A revisão bibliográfica será base para as teorias apresentadas neste trabalho, além de reforçar as conclusões apresentadas ao fim deste trabalho.

### 2.1 AMBIENTE COMPETITIVO E ADAPTABILIDADE MERCADOLÓGICA

A busca contínua das empresas por novos mercados, novos métodos e novos negócios, que lhe permitirão ganhos estratégicos ou vantagens competitivas, tornou-se um desafio diário para as organizações no mercado globalizado de hoje. São estas estratégias que permitirão às empresas obter uma maior eficiência no seu processo produtivo, aumentar sua participação de mercado ou mesmo adquirir vantagens competitivas em relação à concorrência.

As organizações estão sujeitas a constantes transformações da atmosfera empresarial e à volatilidade do mercado, pressionando-as a uma freqüente reorganização de seus processos para adaptar-se a novos ambientes. A capacidade das empresas de se adaptarem a essas mudanças é o que garantirá a sobrevivência da organização no ambiente competitivo do mercado.

As mudanças no ambiente competitivo acontecem em ritmo cada vez mais acelerado, no qual as empresas estão em constante e acirrada concorrência, assumindo a estratégia, portanto, um papel de alta relevância, para que a empresa alcance seus objetivos e metas organizacionais. (SOBRINHO; NOGUEIRA, 2011).

Conforme Sobrinho e Nogueira (2011 p. 10), “a competitividade é a capacidade de qualquer empresa em conseguir cumprir a sua missão com mais êxito que outras empresas competidoras”. Ou seja, com o mercado cada vez mais concorrencial, faz-se necessário a empresa buscar sempre estratégias para garantir sua permanência e participação no mercado.

Para Oliveira (2007), a competitividade trata-se de um aglomerado de características distintas que possibilitam a organização um diferencial por entregar mais valor na percepção do cliente, diferente da concorrência e, portanto, obtendo vantagens no ambiente competitivo. Desta forma pode-se dizer que as vantagens competitivas possibilitam um desempenho à organização maior que a média de mercado, podendo ser mais competitiva devido às táticas empregadas.

Satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e do mercado é o principal objetivo de uma empresa. Deste modo, para que possam resistir a um mercado volátil, é imprescindível às organizações novas ferramentas gerenciais para que possam aumentar seu market share, serem mais competitivas e impulsionar sua capacidade de geração de valor, utilizando da melhor forma seus recursos e aptidões para que assim possam superar as ameaças externas, aproveitando as oportunidades que surgem no mercado. (SOBRINHO; NOGUEIRA, 2011).

É necessário às empresas estarem constantemente revendo suas estratégias para adequar-se ao momento que estão passando. Entretanto nem todas as estratégias ou táticas empresariais são pró-ativas, ou adotadas em virtude do surgimento de um novo produto ou novo concorrente. Muitas empresas adotam estas mudanças de forma reativas, em período de retração ou crise econômica, como um modo de passar pelas turbulências do mercado de forma mais branda possível.

A temática sobre a necessidade de a organização ser dinâmica e flexível em momentos de instabilidades externas ou mesmo interna requer cada vez mais atenção. Arrefecimento da demanda, crises político-econômicas, mudança na estrutura organizacional e na cultura da empresa exigem das organizações um certo “jogo de cintura” para se manterem competitivas no mercado. Devido à inconstância econômica vivenciada nos últimos anos, diversos autores estudam a necessidade das empresas entenderem o momento que estão vivendo e a forma como devem trabalhar neste cenário de turbulência.

Para enfrentar tais períodos, HAMEL e PRAHALAD (1995) defendem que, ao se encarar o futuro, é necessário o incremento de uma gestão estratégica externalizada, ou seja, de dentro pra fora, voltada ao amadurecimento tecnológico, inovador e dominante. Para tal, o indivíduo é peça fundamental no desenvolvimento



do processo de transformação da organização, desempenhando o papel de facilitador do processo de mudança.

Ainda segundo os autores, é necessário ter uma visão estratégica da empresa e identificar claramente suas “competências centrais”, para que as mesmas possam ser maximizadas de modo a agregar valor e competitividade à empresa. A competência central permitirá uma entrada aos mercados, contribuindo para uma maior especialização do bem ou produto que trará maior valor agregado à organização. Após a identificação da competência central, a empresa terá, de forma mais clara, quais são seus produtos centrais, unidades de negócios e produtos finais que irão competir no mercado, como observado no Quadro 1. HAMMEL e PRAHALAD (1998).

Quadro 1 – O modelo de HAMMEL e PRAHALAD na Honda Motors

<b>Conceitos da Teoria</b>	<b>Exemplo na Honda Motors</b>
Competência central	Experiência na produção de motores
Produtos centrais	Motores
Unidades de negócio	Carros, motos, etc.
Produtos finais	Accord, Civic, etc.

Fonte: HAMMEL e PRAHALAD (1990)

Segundo COLLINS E PORRAS (1994), mesmo que seja necessário à empresa ter uma missão ou ideologia bem clara, ela precisa estar apta a mudar seus processos para adaptar-se às transformações ambientais, sem mudar o foco da sua ideologia central. É imprescindível, portanto, que a empresa tenha bem definida a sua missão, preservando seus valores centrais para que os processos secundários não sejam postos em primeiro plano. Ou seja, é necessário preservar seus valores assim como estimular a mudança contínua como uma forma segura de encarar os desafios diários de uma organização.

Já STAHLIS e BOUNDS (1991) defendem que as mudanças organizacionais efetivas são de fato, transformações culturais e que só se comprovarão no momento em que os princípios organizacionais se manterem alterados independentes da atuação de seus defensores ou implementadores. Isso demonstrará que a cultura da mudança na organização estará incorporada ao grupo.

Na abordagem de TREACY e WIERSEMA (1995), para uma organização enfrentar períodos de instabilidade econômica é necessário que os recursos sejam focados na excelência do produto, no aumento da produtividade operacional, gerando menor custo à empresa e excelência no atendimento aos clientes, com um relacionamento diferenciado, voltado à resolução de conflitos. Desta forma a organização irá manter-se competitiva frente à concorrência e aos períodos de turbulência do mercado.

De acordo com GONÇALVES e MACIEL(2001), quanto mais solidificada for a ideologia central da organização, mais simples será o processo de mudança. Isto se deve ao fato de que uma ideologia adequada e sólida dá foco e significado às mudanças, com maior esforço e participação dos colaboradores no processo de mudança. Desta forma, a organização terá o objetivo de mudar para melhorar, tornando a empresa visionária e com uma vantagem competitiva natural.

GAGLIARDI (1986) identifica três formas de mudança na cultura da organização. A mudança aparente é aquela adotada pela empresa de forma gradativa e superficial, preservando a cultura da organização. O incrementalismo cultural, que visa complementar a cultura já existente e novos valores que ampliarão os modos de resolução de problemas. Por fim o autor cita a revolução cultural como a forma mais drástica de mudança, ou seja, quando os valores propostos são antagônicos aos anteriores. Esse tipo de mudança requer esforço por parte dos membros fundadores da organização e geralmente está ligada a mudanças nos cargos de gestão.

Nota-se na maioria das organizações uma tendência à preservação de sua cultura, buscando-se um alinhamento entre os problemas enfrentados por uma organização ao seu padrão de cultura já existente. Nestes casos o padrão mais usual de mudança organizacional utilizado é o incrementalismo cultural, que amplia o escopo de alternativas para os problemas enfrentados pela empresa.

Conforme Fleury (1993) há dois tipos de mudanças que podem afetar uma organização, sendo elas por conjugação de forças externas ou por forças internas.

Como força externa pode-se destacar a atuação do mercado nacional ou internacional, onde as empresas são postas em novos padrões de competitividade e

de atuação; mudança das políticas econômicas e sociais do Estado; atuação de sindicatos e movimentos sociais. (FLEURY, 1993).

Já como forças internas destacam-se a mudança na diretoria da organização, nas políticas mercadológicas, de recursos humanos, financeiras ou mesmo no modo de organizar e conduzir o trabalho, podendo influenciar na cultura da empresa. (FLEURY, 1993).

Entende-se, portanto, que a cultura organizacional e a mudança estratégica caminham lado a lado no momento em que a organização percebe a necessidade de uma nova estratégia para seguir competitiva frente ao mercado. É a capacidade de adaptarem-se a mudanças de mercado, cenários econômicos ou da própria cultura organizacional que garantirá a sobrevivência da empresa no mercado, frente à concorrência. Uma empresa incapaz de mudar ou adaptar-se está fadada ao insucesso e com um curto período de vida no mercado atual.

Para tanto, o marketing exerce um papel fundamental nas estratégias da empresa, pois é ele quem irá nortear o caminho que a organização deverá seguir para manter-se competitiva no mercado dinâmico de hoje, bem como disponibilizará as ferramentas necessárias à empresa para permanecer no mercado em períodos de instabilidade econômica e até mesmo aumentar seu market share frente aos concorrentes. Os instrumentos utilizados pelo marketing bem como a necessidade do marketing estratégico para a empresa serão mais bem explicados no tópico a seguir.

## 2.2 DEFINIÇÃO DE MARKETING

De forma geral, o conceito de Marketing sugere que, num mercado cada vez mais ativo e competitivo, o sucesso da organização será diretamente proporcional ao quanto ela investe na satisfação do cliente, percebendo as expectativas, tendências e desejo dos seus mercados-alvo, ajustando-se de modo à melhor satisfazê-los em comparação com seus concorrentes.

Felton ainda na década de 1950, propõe um conceito de marketing como um estado mental existente na integração das atividades de marketing, que juntamente com outras funções corporativas, combina-se com o objetivo de produzir lucro no longo prazo. (FELTON, 1959).

Já Kotler sugere que a característica fundamental do marketing é atingir objetivos organizacionais dependente das necessidades e anseios de mercados-alvo, bem como da satisfação desejada dos seus clientes, de forma mais efetiva e eficiente do que a concorrência. (KOTLER, 1996).

De acordo com Blessa (2001, p.17), tem-se por marketing o “processo de planejamento, execução, preço, comunicação e distribuição de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas (comércio), que satisfaçam aos objetivos individuais e organizacionais.”

O processo de planejamento e execução de uma concepção, ou o processo de criação, comunicação e entrega de valor ao cliente, bem como a administração das relações entre as organizações e seus clientes de modo a beneficiar a organização são pontos focais na definição de marketing.

Seu objetivo é dar subsídio no desenvolvimento de novas estratégias para que as organizações possam atrair e fidelizar um número cada vez maior de clientes através dos produtos e serviços ofertados pela empresa.

Webster (1997) propõe como Marketing, a gestão dos processos de negócios necessários para o processo de desenvolvimento e entrega de valor aos clientes, onde os processos incluiriam as seguintes etapas:

Processos de definição de valor: permite a empresa entender melhor o mercado em que opera, englobando pesquisas de mercado, necessidades e

comportamento do cliente, formas de uso do produto, além de uma análise interna da organização, entendendo seus recursos, capacidade e posição, para que seja possível a estimativa do valor a partir de uma análise econômica destes fatores;

Processos de desenvolvimento de valor: processo que forma valor no decorrer da cadeia de valor, como táticas de aquisição, desenvolvimento de novos produtos, canais de distribuição, parcerias estratégicas, além do desenvolvimento de estratégias de preços e de valor aos clientes;

Processos de entrega de valor: processo que objetiva a entrega de valor ao cliente, bem como a entrega de serviços, distribuição, logística, relacionamento com cliente, melhoria dos produtos, serviços, suporte e distribuição da equipe de vendas.

A partir das premissas básicas de marketing, pode-se extrair um conjunto de princípios básicos e pragmáticos que guiam as ações de marketing. Reconhecer estes princípios bem como suas aplicações transforma o modo como as organizações interagem com seus consumidores. Segundo Hooley, têm-se os princípios básicos de marketing como sendo os citados abaixo.

Foco no cliente: enfatiza que qualquer objetivo da empresa a longo prazo, seja financeiro ou de mercado, só será alcançado ao se obter um elevado grau de comprometimento com o cliente e sua satisfação. Desta forma, a qualidade do serviço prestado pela organização será avaliada pelos clientes com base no quão foram satisfeitas suas necessidades e exigências.

Competir em mercado onde pode se estabelecer vantagem competitiva: a escolha do mercado onde a empresa irá atuar e investir seus recursos são fatores determinantes para a organização. Todavia é necessário entender se a empresa terá as habilidades e competências necessárias para atuar neste mercado e estabelecer uma vantagem competitiva sobre as outras. Caso a empresa não desenvolva estas habilidades estará fadada ao insucesso.

Clientes não compram produtos: a ideia de que clientes não compram produtos e sim o que o produto fará por eles é uma importante estratégia de marketing. Entender o mercado sob a perspectiva do cliente é uma das formas de ter uma visão sobre as oportunidades e ameaças deste mercado.

O marketing é importante: nesse princípio têm-se que o marketing é importante demais para ficar nas mãos do departamento de marketing, ou seja, o marketing é trabalho de todos, devendo estar presente em diversos setores da empresa.

Mercados são heterogêneos: parte do princípio de que os mercados são compostos por diversos segmentos, diferentes consumidores individuais e dinâmicos. É necessário à organização ter estratégias e enfoques de vendas que darão atenção especializada ao maior número de clientes possíveis.

Mercados e consumidores estão em constante mudança: por fim, neste princípio enfatiza-se o mercado globalizado, competitivo e dinâmico nos dias de hoje. O entendimento de que os produtos possuem um ciclo de vida tem levado as empresas a repensarem seus portfólios bem como suas estratégias a longo prazo, para que em eventuais declínios de produtos que antes eram carros-chefes, possam haver substitutos que manterão a empresa competitiva e atuante no mercado.

### **2.2.1 Composto de Marketing**

As diversas táticas, estratégias e ferramentas utilizadas pelas organizações para posicionar seus produtos ou serviços no mercado com o intuito de manter e conquistar novos clientes são conhecidos como composto de marketing.

Conforme Las Casas (2006), uma empresa que deseja posicionar-se perante o mercado de alguma maneira, deverá desenvolver o composto de marketing para viabilizar seus esforços de modo a atingir os objetivos almejados pela organização.

Já Churchill e Peter (2005, p.20) explicam que “composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”.

Deste modo, destaca-se que as quatro ferramentas principais do composto de marketing são: preço, produto, ponto de venda ou praça e promoção. Estas ferramentas também são conhecidas como os 4P's de Marketing e juntas são o alicerce para otimizar vendas, busca de novos mercados e competitividade frente aos concorrentes.

A partir disso será apresentado cada composto de marketing, bem como suas características e formas de atuação para alcançar os objetivos mercadológicos das organizações nos tópicos a seguir.

#### 2.2.1.1 Produto

O produto é visto como o primeiro elemento do composto de marketing, pois é o objeto principal na relação de troca oferecida no mercado. Desta forma, o produto é aquilo que a empresa produz e oferece ao mercado.

Conforme Kotler (1993, p.506), “um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade”.

Os produtos devem oferecer benefícios ou utilidade para motivar os consumidores a adquirir este bem ou serviço. Na economia, quanto maior a utilidade de um bem/serviço, maior a possibilidade deste bem ser escolhido na cesta de opções do mercado.

De acordo com Ferrell e Hartline (2010), entende-se por produto aquilo que os consumidores adquirem em troca da satisfação de uma necessidade ou desejo. Entretanto a oferta do produto em si não garante satisfação ou valor aos consumidores. É a habilidade de oferecer benefícios que melhorem a vida dos consumidores ou a capacidade de resolver problemas que agrega valor aos produtos e garantem a satisfação de seus clientes.

Um portfólio de produtos variados garante à empresa uma diversificação de seus ganhos, mantendo-se estável no mercado em períodos de instabilidade econômica e competitiva frente à concorrência. Conforme Ferrel e Hartline (2010), hoje no mercado, é raro uma companhia vender um só produto. A maioria das empresas opta por uma diversificação ou variedade de produtos, para atender uma variedade de necessidades, públicos e mercados.

As decisões sobre linhas ou compostos de produtos é estratégico para as empresas e uma das estratégias do composto do produto é avaliar o número de linhas de produtos que serão oferecidas bem como a variedade do composto do produto. Ao oferecer uma variedade de produtos, a empresa pode diversificar seu mercado, reduzir risco, além de reforçar a marca da empresa. (FERREL; HARTLINE, 2010).

Outro fator favorável é que a diversificação do portfólio pode criar economias de escala em produção, uniformidade da embalagem, padronização da marca, eficiência de vendas e distribuição além de consolidar a marca no mercado. (FERREL; HARTLINE, 2010).

Outra estratégia importante dentro do composto do produto é o lançamento de novos produtos no mercado. Conforme Ferrel; Hartline (2010, p. 209) “o desenvolvimento e a comercialização de novos produtos é uma parte vital dos esforços de uma empresa para sustentar o crescimento e os lucros”.

Conhecer o mercado-alvo previamente é primordial para a empresa que deseja lançar seus produtos numa nova região ou mesmo novos produtos na região em que já atende. Este conhecimento prévio determinará a eficácia das estratégias adotadas pela organização.

A adequação da empresa em relação aos novos produtos, as características e oportunidades de mercado e sua competitividade comprometerão o potencial de venda dos novos produtos, sendo necessário um conhecimento prévio e atual do mercado em que o produto será lançado.

A estratégia de gerenciamento da marca é outro ponto importante para os profissionais de marketing que desejam utilizar o composto de produto como uma estratégia mercadológica.

De acordo com Ferrel e Hartline (2010, p. 212), “marca é uma combinação de nome, símbolo, termo ou design que identifica um produto específico”. São úteis para dar mais visibilidade à marca, além de comunicar a marca e a imagem da empresa de forma eficaz.

Desta forma, para que a estratégia de gerenciamento da marca seja eficaz, ela deve traduzir o que o produto oferece suas vantagens e resolução de problemas, de modo com que seja a primeira coisa a ser lembrada no momento que surgir a



necessidade por parte do cliente de resolver um problema ou para satisfação de um desejo.

No Quadro 2 serão apresentadas as principais estratégias do composto produto citadas pela literatura.

Quadro 2 – Estratégia de Produto em Mercados Concorrenciais

<b>Estratégia de Produtos em Mercados Concorrenciais</b>	
Diversificação portfolio	Hoje no mercado, raras empresas possuem apenas um produto em seu portfólio. A diversificação ou variedade de produtos atende uma variedade de necessidades no mercado., além de criar uma economia de escala de produção, uniformidade de embalagens e padronização da marca.
Lançamento de novos produtos	Processo estratégico da empresa para sustentar crescimento e lucro. Pode-se enquadrar aqui lançamento de produtos de "segunda linha", que historicamente ajudam a sustentar o crescimento das empresas em períodos de crise econômica.
Adequação da empresa	O objetivo desta estratégia é adequar a empresa à realidade do mercado, tendo por base a demanda dos clientes e os segmentos com maiores oportunidades.
Gerenciamento da marca	Esta estratégia é útil para dar visibilidade a marca e comunicar eficazmente a imagem e a marca da empresa.

Fonte: elaborado pela autora.

O próximo composto do mix de marketing citado pela literatura é o composto Preço. Essa estratégia será mais bem esclarecida no tópico a seguir.

#### 2.2.1.2 Preço

Preço é o valor monetário dado a algum produto ou serviço que está no mercado para ser comercializado.

Conforme Las Casas (2009) é o preço que dá valor às coisas e representa o valor de troca pelo esforço da empresa que alocou recursos, mão de obra, matéria-prima e manufatura na fabricação dos produtos vendidos.

De acordo com Churchill e Peter (2005, p.314), preço é “a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto”. Ainda conforme os autores, ao ser definido o preço, deve ser considerado todos os fatores importantes aos consumidores e que de alguma forma interfere no momento da compra.

Cabe aos profissionais de marketing a utilização de métodos adequados para agregar valor aos produtos e serviços, com o intuito de aumentar vendas, ampliar mercado e se manter competitivo frente a concorrência.

Desta forma, segundo Kotler (1993, p.558) “o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita; os outros elementos produzem custo”. Sendo assim, é fundamental à organização delimitar seus preços de modo a maximizar suas receitas e alcançar seus objetivos e estratégias de forma coerente e a longo prazo.

Conforme Horngren et al (2004), existem três dimensões que influenciam a formação do preço de vendas. Sua influencia incide sobre a relação de oferta e demanda bem como de preços, sendo elas Clientes, Concorrentes e Custos.

Dimensão Cliente, sua influência se verifica no momento em que geram a demanda sobre determinado bem ou serviço. Deste modo, a empresa deverá avaliar suas estratégias de precificação a partir da ótica do cliente, levando em consideração o que o cliente está disposto a pagar por determinado bem.

Dimensão Concorrente é vital para a empresa estar sempre atenta aos movimentos de seus concorrentes. Produtos similares ou substitutos da concorrência podem comprometer a demanda por produtos da empresa. Observar a política de preços dos concorrentes é uma estratégia que a empresa pode utilizar-se para formar o seu preço de venda. É importante considerar também, os preços praticados pelos concorrentes no mercado externo, sendo um viés importante às organizações que desejam expandir seu mercado de atuação e manter-se competitiva em momentos de retração da demanda no mercado interno.

Dimensão Custo, sua influencia na margem de lucro da empresa é direta. Desta forma, quanto menor o custo de um produto em relação ao seu preço, maior será a disposição da empresa de fornecer este produto ao mercado, gerando um

aumento na receita da empresa. Nesta dimensão o preço é formado a partir do custo e acrescentado uma margem mínima de ganho estipulado pela empresa.

Conforme Morris e Morris (1994), os preços são um reflexo contínuo das mudanças nas variáveis de mercado. Portanto, para uma empresa ter sucesso, é necessário que a administração dos preços seja uma atividade inovadora e criativa.

Os autores citam também cinco componentes chave para a determinação de preços, sendo eles objetivos e estratégias globais da empresa, custos, concorrência, demanda e questões legais. Estes componentes devem ser levados em conta na estratégia de precificação para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

De acordo com a KPMG *Consulting* (2000), existem três variáveis estratégicas na determinação dos preços, sendo elas:

Valor de troca: está aí representado o valor dos recursos como capital e trabalho, aplicados para elaborar determinado bem ou prestar determinado serviço;

Valor de uso: se refere à capacidade de um produto ou serviço em satisfazer determinada necessidade ou resolver determinado problema do consumidor e o valor que ele atribuiria a ter essa necessidade atendida;

Escassez: esta variável se refere à quantidade do bem disponível no mercado. Quanto mais raro for um bem ou serviço, maior o seu valor devido à dificuldade em ser encontrado.

Já Bernardi (1998) aborda o tema do ponto de vista de “Política de Preços”, ou seja, antes de ser formado o preço, é necessário observar o mercado, o ambiente e a concorrência, a fim de verificar o quanto o mercado estaria disposto a pagar pelo bem ou serviço. Desta forma o autor cita três passos que deveriam ser seguidos:

Política de preços em função dos objetivos, no qual a empresa determina seus preços após a definição de seus objetivos mercadológicos;

Política de preços em função da demanda, onde há o objetivo citado pelo autor de “Descrição de Preço”. Nele está incorporado a venda de produtos e serviços específicos e com preços diferenciados. Tem-se por base cliente, época, local e momento.

Política de preços em função da concorrência, onde a empresa define seu preço em função do mercado em que opera.

Outro autor que investigou o composto de marketing preço foi Shapiro (1986). Segundo o autor, por mais importante que seja a precificação no composto de marketing, ela tem tido pouca compreensão teórica e operacional. O ponto de apoio para a precificação tem sido a curva de demanda inclinada, ou seja a relação inversa entre o preço e o volume vendido. Entretanto conforme o autor, esta relação não leva em consideração a psicologia na formação do preço.

De acordo com Shapiro (1986), os consumidores tendem a relacionar os níveis de preços diretamente com a qualidade do produto. E diferenças na qualidade percebidas pelo cliente geram incertezas por parte dos mesmos.

O autor diferencia dois tipos de preços, sendo eles preços habituais e preços aleatórios.

Preços habituais são pré-fixados de forma rotineira, habitual, pela tradição e psicologia presumida do consumidor;

Preços aleatórios são aqueles fixados de forma imediata, abaixo de um número que sugere maior economia.

Krishnamurthi (2001) sugere que, para haver eficácia na definição de preços, é necessário levar os seguintes pontos em consideração: objetivos estratégicos da empresa, podendo ser lucratividade ou participação de mercado; cliente-alvo; posicionamento do produto; posição competitiva em que a empresa se encontra no mercado; custos; canais de vendas e ciclo de vida do produto.

Com a análise de todos estes fatores inter-relacionados, é que a organização fará melhor uso do composto preço na sua estratégia de precificação.

Conforme Ferrel e Hartline (2010), embora algumas empresas precifiquem produtos individuais caso a caso, a grande maioria desenvolveu uma abordagem geral para fixar preços. Quaisquer alterações sofridas no preço podem resultar em alterações no produto, na distribuição ou nas estratégias de promoção da empresa.

Os autores citam três estratégias de precificação como elementares para uma organização, sendo elas Estratégia de Preço Base, Ajuste de Preços em Mercados Consumidores e Ajuste de Preços em Mercados Empresariais, que serão mais bem explicados nos Quadros 3, 4 e 5.

Quadro 3 – Estratégia de Preço Base

<b>Estratégia de Preço Base</b>	
Precificação de introdução no mercado	Preço de desnatamento: fixação intencional de preços altos em relação à concorrência. Abordagem desenvolvida para recuperar despesas em P&D e marketing relacionado ao desenvolvimento de um novo produto.
	Precificação de penetração: o objetivo é maximizar vendas e conquistar aceitação no mercado, ampliando sua participação a partir da fixação de preços baixos.
Precificação de prestígio	A empresa fixa seu preço na extremidade máxima dos produtos de determinada categoria. Essa estratégia é adotada para promover uma imagem de exclusividade e qualidade superior. Deste modo, um preço elevado indica um produto de qualidade elevada.
Precificação baseada em valor	Nessa estratégia, as empresas fixam preços baixos, sem deixar de oferecer produtos com qualidade e serviços adequados de atendimento ao consumidor. A meta é estabelecer um preço razoável para o nível de qualidade oferecido. Desta forma os preços não são os maiores ou menores do mercado, mas são coerentes com os benefícios e custos ligados à aquisição do produto.
Alinhamento competitivo	Esta estratégia tem por foco igualar os preços e as mudanças de preços aos dos concorrentes. Estratégia comum em oligopólios. Embora algumas empresas cobrem um preço maior ou menor, existe uma faixa de preços estabelecida neste mercado considerada uma taxa usual para o setor.
Estratégias não relacionadas a preço	Nessa estratégia, o programa de marketing está mais voltado a enfatizar a qualidade, os benefícios, aspectos únicos do produto, serviços de atendimento ao consumidor, promoção, embalagem, vendas e pós-vendas, que fazem com que o produto se destaque em relação à concorrência que, muitas vezes, oferecem produtos similares ou substitutos por um preço mais baixo.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 4 – Estratégia de Ajuste de Preços em Mercados Consumidores

<b>Estratégia de Ajuste de Preços em Mercados Consumidores</b>	
Desconto promocional	Essa estratégia consiste em cobrar preços altos todos os dias e em determinadas épocas do ano fazer promoções e liquidações para aumentar o movimento do estabelecimento, atraindo consumidores e criando entusiasmo.
Precificação de referência	Essa estratégia parte do princípio de que todo consumidor, quando for adquirir um bem, tem por base um preço de referência. Também ocorre quando as empresas fixam seus preços abaixo dos produtos mais competitivos, tornando-se o preço concorrente um preço de referência.
Precificação de preço quebrado	Consiste em fixar preços quebrados ao invés de inteiros. As pessoas tendem a ver o valor de \$2,95 por um café como sendo \$2,00 e não \$3,00. Outra constatação é que o consumidor percebe os preços quebrados como o melhor preço possível, pois o vendedor fez o que estava ao seu alcance para deixar o menor preço possível.
Preço de pacote	Conhecido como precificação baseada em solução ou precificação "tudo incluso", tem por objetivo juntar dois ou mais produtos complementares por um único preço. Deste modo o preço do pacote é menor que o preço dos produtos vendidos separadamente.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 5 – Estratégia de Ajuste de Preços em Mercados Empresariais

<b>Estratégia de Ajuste de Preços em Mercados Empresariais</b>	
Descontos comerciais	Estratégia em que os fabricantes reduzem preços para alguns intermediários da cadeia de suprimentos, com base nas atividades que estes desempenham. Os descontos tendem a ser maior para atacadistas do que para varejistas, pois aqueles desempenham funções extras como venda, armazenagem e transporte.
Descontos e concessões	Nessa estratégia, os compradores empresariais recebem descontos por pagamento em dinheiro, desconto por quantidade adquirida, descontos sazonais ou recompensas comerciais por propaganda e divulgação da marca.
Precificação geográfica	Pode haver duas formas de precificação geográfica, sendo ela precificação uniforme de entrega, onde o mesmo preço é aplicado a todos os compradores independente da entrega ou precificação por zona, onde há diferentes preços baseado nas zonas geográficas predefinidas.
Precificação de transferência	Acontece quando uma unidade, em uma organização, vende produtos para outra unidade da mesma organização.
Permuta e countertrade	Trocas empresariais entre fronteiras nacionais, onde as companhias usam produtos e não dinheiro como pagamento ou meio de troca.

Fonte: elaborado pela autora.

Tem-se, portanto, o composto mercadológico Preço como um fator-chave na geração de receita de uma organização e a mais complexa no desenvolvimento de uma estratégia de marketing.

Deste modo é necessário reconhecer a estratégia de precificação como parte dos objetivos organizacionais, refletindo a forma como a empresa está estruturada e o viés mercadológico que a organização pretende seguir.

A terceira estratégia no composto de marketing é conhecido como ponto de venda ou praça, que será apresentado no tópico a seguir.

### 2.2.1.3 Ponto de venda (Distribuição)

O ponto de venda, também conhecido como praça ou rede de distribuição pode ser definido como uma rede de entidades que executam as funções necessárias para ligar a empresa fabricante de determinado bem ou serviço aos seus consumidores finais. Ou seja, a distribuição em marketing significa disponibilizar certo bem ou serviço ao cliente da melhor forma possível.

Deste modo, a distribuição do produto, ou transferência entre o fabricante ao cliente, assume um importante papel dentro do mix do composto de marketing.

De acordo com Kauffeld e Sauer (2008), o ponto de venda, seja prateleira ou um site de compra e venda representa o centro do universo varejista. Sendo assim é necessário que, tanto o fabricante quanto o varejista conheçam seu poder de prateleira de modo a potencializar esta importante ferramenta mercadológica.

A visibilidade do ponto de venda, a distribuição do produto dentro do seu mercado-alvo e a garantia de que o produto será visto e percebido pelos consumidores, são pontos fundamentais para potencializar vendas e a conquista de novos clientes.

Segundo Casas (2006, p.213), “através do sistema de distribuição o marketing proporciona utilidade, lugar e tempo”. Desta forma, a empresa deve escolher os

meios de distribuição de modo à melhor atingir seu público-alvo e seus clientes em potencial.

Conforme Sandhusen (1998), os ganhos que se adquirem nas tomadas de decisões sobre produto e preço poderão ser perdidos se não for dada a devida atenção à praça onde o bem/serviço será oferecido. Deste modo é necessário que a empresa leve em conta o local onde o produto será distribuído além de como o cliente chegará até ele.

Peter (2000) enfatiza que vários canais de distribuição poderão ser utilizados no composto mercadológico. Conforme o autor, canal de distribuição “é uma rede organizada de órgãos e instituições que executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais, a fim de realizar a tarefa do marketing”. (PETER, 2000, p.368).

Existem diversos modos de distribuição, porém as principais são a Distribuição Direta e a Distribuição Indireta.

- a) Distribuição Direta: ocorre quando o produto ou serviço é vendido diretamente ao cliente final, como empresas com lojas dentro ou próximas à fábrica ou prestadores de serviços como dentistas, cabeleireiros, entre outros;
- b) Distribuição Indireta: ocorre quando há um intermediador entre vendedor e cliente final. Ou seja, acontece quando a empresa fornecedora de determinado bem se utiliza de distribuidores para levar o produto até o cliente final. Esta situação ocorre em quase a totalidade de bens colocados a venda no mercado.

Dentro da distribuição indireta existem diversas opções estratégicas para estruturar um canal de marketing, sendo a maioria delas dispendiosas e complexas.

Conforme Ferrell e Hartline (2010, p.286), “uma boa estratégia de distribuição é essencial para o sucesso, pois uma vez que a empresa seleciona um canal e com ele se compromete, é comum a distribuição tornar-se altamente inflexível.” Ou seja,



os grandes investimentos, contratos e compromissos assumidos requerem um nível de maturidade da empresa contratante, e um planejamento estratégico amplo.

Tem-se na literatura três estruturas básicas para distribuição, sendo elas distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva.

- I. Distribuição exclusiva: é o formato mais restritivo de cobertura do mercado. Nesta estratégia, a empresa dá a um único revendedor ou canal o direito de vender determinado produto em uma zona geográfica definida. Empresas que optam por distribuição exclusiva geralmente dirigem-se a um segmento único e bem definido de mercado.
- II. Distribuição seletiva: na estratégia de distribuição seletiva, a empresa concede a vários revendedores ou canais de distribuição o direito de vender um produto em certa região. Neste modelo os fabricantes tem um controle sobre preços e técnicas de vendas.
- III. Distribuição intensiva: a empresa adotante desta estratégia almeja disponibilizar seus produtos no número máximo de revendedores possíveis em cada área, para conseguir o maior numero de exposição e oportunidades aos seus produtos. Bens de conveniência para o consumo estão mais ligados a esse formato de distribuição. Para obter maior visibilidade e volume nas vendas, o fabricante abre mão do controle de preços em troca da ampliação do alcance de seus produtos no mercado.

As cinco principais estratégias de pontos de venda ou distribuição, citadas pelos autores, serão apresentadas resumidamente no Quadro 6.

Quadro 6 – Estratégia de Pontos de Venda e Distribuição

<b>Estratégia de Pontos de Venda e Distribuição</b>	
Distribuição direta	Produto ou serviço vendido diretamente pela empresa ao cliente final.
Distribuição Indireta	Há um intermediador entre vendedor e cliente, podendo ser distribuidores, atacados ou varejistas.
Distribuição exclusiva	Nessa estratégia de Distribuição Indireta, a empresa dá a um único revendedor o direito de vender determinado produto a uma determinada região.
Distribuição seletiva	Estratégia em que a empresa concede a varios revendedores ou canais de distribuição o direito de vender seus produtos em diferentes regiões.
Distribuição intensiva	Estratégia onde o objetivo da empresa é disponibilizar seus produtos ao maior número de pessoas possíveis, podendo ser revendido por qualquer empresa interessada e em diversas regiões.

Fonte: elaborado pela autora.

Foram vistas até aqui três estratégias do composto de marketing, sendo elas produto, preço e pontos de venda. A quarta e última estratégia deste mix mercadológico é definido pelos autores como promoção, e será conhecido no tópico a seguir.

#### 2.2.1.4 Promoção

O quarto composto de marketing é a promoção de vendas. Esta estratégia é uma fonte de estímulo empresarial, visando ligar a empresa a seu público-alvo com criatividade e constante aprimoramento. Este é um instrumento pelo qual as empresas atingem resultados de forma rápida e efetiva.

Conforme Palmieri e Buairide (1997, p. 11), “promoção de vendas é um conjunto de atividades criativas, capazes de despertar atenção para a compra, venda e influência de produtos e serviços, a fim de elevar as vendas”.

A promoção de vendas é capaz de introduzir um produto novo no mercado, aumentar o volume das vendas, incentivarem os clientes a experimentar seus produtos ou serviços, estimula a venda de produtos casados, além de acelerar a penetração no mercado, bem como desovar estoques, fazendo-os girar mais rapidamente.

O mix do composto promocional é um conjunto de ferramentas que tem por objetivo atrair consumidores, com o intuito de gerar uma ação de compra.

De acordo com Palmieri e Buairide (1997), o composto promocional está dividido em cinco partes, sendo elas Propaganda, Promoção de Vendas, Venda Pessoal, Merchandising e Relações Públicas. Esse conjunto de ferramentas objetiva manter o cliente consciente sobre o produto ou serviço oferecido pela empresa, disponibilizando todas as informações necessárias para a tomada de decisão do cliente. Essas ações devem ser contínuas, mantendo sempre o cliente informado, evitando a dispersão ou fuga dos consumidores.

Para McCarthy e Perreault (1997, p. 230), a promoção é a “comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento”. Conforme os autores, a necessidade e atitudes do público-alvo é que determina aquilo que o marketing comunica. Deste modo a forma com que as mensagens são transmitidas aos consumidores depende do composto de diversos métodos promocionais.

Entre as diversas formas de vendas promocionais, pode-se destacar a venda pessoal, venda em massa e promoção de vendas.

- a) Venda pessoal: método dinâmico onde a oralidade e a expressão corporal são as ferramentas utilizadas. Conforme McCarthy e Perreault (1997), a venda pessoal envolve a comunicação direta entre vendedores e compradores. Além disso, envolve o feedback imediato que auxilia no constante aprendizado do vendedor.
- b) Venda em massa: neste método, a propaganda e a publicidade são importantes ferramentas que promovem informações voltadas a um público específico de consumidores potenciais. Em relação a propaganda, McCarthy e Perreault (1997) explicam que corresponde a qualquer forma paga de exposição impessoal de bens, serviços ou

mesmo ideia, por patrocinadores com o uso da mídia, sendo elas jornais, revistas, rádios, cartazes ou televisão. Já no que tange a publicidade, os autores a definem como um modo gratuito de apresentar um produto ou serviço, sendo esta variável, custo que a distingue de propaganda.

- c) Promoção de vendas: esta variável contempla outras atividades de promoção além das já citadas como propaganda e publicidade. Este método considera o estímulo ao interesse, experimentação e compra por parte dos consumidores finais. Conforme Etzel, Walker e Stanton (2001), promoção de vendas são estímulos de demanda que tem por objetivo complementar a propaganda, facilitando a venda pessoal, como por exemplo, cupons, prêmios, amostras, feiras e demonstrações.

Sendo assim, para que o composto promoção seja eficaz nas estratégias organizacionais, é preciso que haja um comprometimento por parte da equipe de marketing com um objetivo claro e evidente a ser alcançado. Deste modo, as metas serão atingidas com a aplicação adequada dos métodos promocionais, melhor identificados no Quadro 7.

Quadro 7 – Estratégias de Promoção

<b>Estratégia de Promoção</b>	
Propaganda	Qualquer forma paga de exposição de bens ou serviços com o uso de mídias como jornais, revistas e rádios.
Merchandising	Conjunto de atividades no ponto de venda que visa obter a atenção do consumidor no momento da compra. Essa estratégia aumenta a eficiência da venda no momento da decisão.
Relações públicas	Estratégia que visa construir uma imagem favorável da empresa junto ao seu público alvo.
Promoção de vendas	Estímulos de demanda que tem por objetivo complementar a propaganda, como cupons, prêmios, amostras, feiras, entre outros.
Venda pessoal	Estratégia onde há a comunicação direta entre vendedor e comprador.

Fonte: elaborado pela autora.

Os quatro compostos do mix de marketing apresentados neste tópico foram Produto, Preço, Praça e Promoção. Cada um individualmente corresponde a uma estratégia que as organizações podem adotar para que a empresa mantenha-se competitiva no mercado globalizado de hoje.

Após esta compreensão, faz-se necessário o desenvolvimento e aplicação de estratégias adequadas aos objetivos da organização, levando em consideração o composto de marketing, o mercado onde a empresa atua, seu público-alvo e objetivos mercadológicos.

No tópico a seguir será abordado o tema estratégias de marketing, bem como suas formas de aplicação nas organizações, com o intuito de manter ou mesmo ampliar o share da empresa.

### **2.2.2 Estratégias de Marketing**

O termo estratégia tem por origem uma visão militar oriunda da Grécia antiga, onde a palavra “strategos” significa general. As diversas formas de estratégia militar encontram um correlativo na estratégia empresarial. No livro “A Arte da Guerra”, Sun Tzu define que o maior objetivo na guerra é derrotar o adversário sem lutar. Situação que seria ideal às organizações que, entretanto, enfrentam verdadeiras guerras para se manterem no mercado.

Vários autores desenvolveram conceitos para avaliar o impacto da estratégia nos resultados da organização e suas conseqüências no que tange às estratégias mercadológicas. Alguns autores enfatizam a capacidade que forças externas à organização podem interferir no rumo e nas estratégias da empresa. Por outro lado, alguns autores ressaltam os recursos que a organização deve possuir para fazer frente aos desafios colocados no mercado dinâmico e competitivo de hoje.

A estratégia, conforme Ansoff (1990) abrange a formulação de um aglomerado de regras e diretrizes que ajudam no método de desenvolvimento de uma empresa. Já na visão de Chandler Jr. (1962), a estratégia é a conseqüência de um processo

de definição de objetivos e metas em longo prazo, que envolve o aproveitamento de recursos para a sua execução.

Day (1992) apud Toaldo e Luce (2006), defende que estratégia de marketing é o desenvolvimento de atividades e tomadas de decisões que tem por finalidade construir e manter uma vantagem competitiva sustentável, através da contínua interação com o meio externo onde se relaciona com diversos públicos a fim de conseguir informações para responder as demandas existentes no mercado.

Segundo Trez (2013), estratégias de marketing refere-se a um aglomerado de decisões relativas ao mercado que se pretende atender e aos segmentos-alvo. Englobam as atividades a serem realizadas bem como o modo como estas atividades serão desenvolvidas e desempenhadas na organização. Além disso, ainda conforme o autor, a conjuntura das estratégias de marketing engloba o sentido dos recursos a serem envolvidos no atendimento de cada mercado-alvo, nas etapas de criação, comunicação e entrega de valor final ao cliente, com a finalidade de atingir os objetivos delimitados pelas organizações.

Como estratégia, o marketing busca ampliar respostas eficazes para transformar o ambiente de mercado, ao definir segmentos, desenvolver e posicionar ofertas para esses mercados alvo. (HOOLEY, et al 2010).

Desta forma, cabe ressaltar que não há um modelo correto de estratégia para uma empresa. A estratégia mais adequada é a que melhor satisfaça os objetivos da organização, bem como a que melhor responda aos anseios da empresa e a disposição para a tomada de decisão, assumir riscos e conquista de mercados-alvo.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2004), por objetivo entendem-se os resultados a serem alcançados em certo período de tempo. Desta forma, para desenvolver estratégias a empresa deve ter claramente definido seus objetivos, sendo que aqueles relacionados ao marketing estão diretamente ligados aos objetivos que a empresa pretende almejar perante o mercado. (PATZLAFF e PATZLAFF, 2010).

### 2.2.3 Marketing Estratégico

A necessidade das organizações estabelecerem diferenciais e vantagens competitivas levando em consideração os recursos da empresa e a capacidade interna das organizações instigou o surgimento do conceito de marketing estratégico. Com isso, a abordagem da visão fundamentada em recursos revelou um ponto importante, ao constituir a composição interna da organização como um alicerce onde as vantagens competitivas são construídas. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Deste modo, o marketing estratégico é visto como um viés de pesquisa e estudo sobre o modo como o marketing é capaz de promover vantagens competitivas para as empresas. Ou seja, percebe-se o marketing estratégico como uma visão ou modo de orientação para as disposições das organizações. Contempla, além disso, a composição de relações que se estabeleceram no arranjo da organização, conhecida como relação interfuncional e entre a empresa e autores externos no caso das relações interorganizacionais, na fase de concepção e entrega de valor elevado ao mercado. (TREZ, 2013).

Tem-se como premissa no contexto de marketing estratégico a visão de longo prazo, a delimitação dos objetivos e metas a serem traçadas, os planos de ações para atingir determinados resultados, os posicionamentos estratégicos da organização bem como os meios que trarão os resultados esperados pela empresa, além do modo de como se dará o reconhecimento do valor ao produto ou serviço e da importância das estratégias de superação da concorrência.

Ou seja, o marketing estratégico, diferente do marketing que se tem como sendo o convencional e que é reativo, procura antecipar e prever as oportunidades, necessidades e tendências do mercado, dando suporte à empresa para que ela se torne competitiva, encontre seu público-alvo e estabeleça estratégias de posicionamento que melhor se enquadrem na realidade dos seus clientes.

### 2.2.3.1 Estratégias Competitivas

O mercado globalizado está em constante mudança. Instabilidades político-econômicas, crise de confiança, entrada de novos concorrentes/produtos, políticas cambiais exigem das empresas uma constante evolução de seus processos, produtos e serviços. Para a gestão estratégica de uma empresa lidar com a volatilidade do mercado, é necessário que a organização esteja cada vez mais voltada ao mercado e o papel do marketing na liderança, desenvolvimento e implementação de novas estratégias para está cada vez mais relevante.

Conforme Hooley (2010), o marketing desempenha um papel bem definido na organização, capaz de entender o momento em que a economia está passando, bem como a tendência do mercado, dos clientes e da concorrência, além de estar diretamente ligado ao sucesso da empresa em enfrentar a concorrência em momentos de crise.

Este papel, conforme o autor, desdobra-se em três aspectos, sendo eles a identificação dos requisitos do consumidor, decidir o posicionamento competitivo a ser adotado e a implementação da estratégia de marketing.

No aspecto de identificação dos requisitos do consumidor, a primeira etapa de marketing é identificar as condições dos consumidores e informar a empresa, a partir de pesquisas para identificar quem são seus consumidores e o que fazer para satisfazê-los, levando em conta a expectativa desse consumidor, seus desejos e necessidades que precisam ser compreendidos e comunicados aos responsáveis por criar, produzir e entregar o produto aos clientes. (HOOLEY, et al, 2010).

Na etapa de decisão do posicionamento competitivo a ser adotado pela empresa, é necessário reconhecer a diversidade e segmentação do mercado, sendo primordial decidir claramente qual ou quais mercado-alvo a organização irá atender. Hooley, et al(2010) enfatiza que essa decisão deve ser tomada com base em dois pontos: o quanto atraente são os mercados em potencial e o quanto a organização pretende atender o mercado em potencial em relação à concorrência.

Por fim, na etapa de implementação da estratégia de marketing, Hooley explica que a tarefa-chave é alinhar as etapas relevantes na organização de planejamento e



execução para satisfação do cliente. Ou seja, envolver todos os membros da organização num mesmo objetivo para satisfação e fidelização dos clientes.

Já Kotler (1997) identifica dois tipos de estratégias competitivas, sendo elas estratégia de ataque e estratégia de defesa. Na estratégia de ataque, os tipos de ataques podem ser ataque frontal ou direto, onde quem resiste melhor é o vencedor, ataque de flanco, onde uma organização ataca o ponto fraco de outra, ataque de desdobramento no qual a diversificação de produtos é o ponto chave, ataque de cerco, onde o desafiador lança ataques em varias frentes buscando atingir o líder de mercado, flanqueamento de produtos, estratégia em que a empresa lança diversos modelos da mesma marca a fim de ganhar espaço nas prateleiras e por fim, marketing de guerrilha, que consiste em focar nos pequenos e especializados clientes de forma que as grandes companhias não terão interesse em retaliar.

Ou seja, nas estratégias ofensivas, a empresa busca um aumento de sua participação ou market share, para atingir determinada meta, absorvendo a participação da concorrência.

Já no caso da estratégia de defesa, as estratégias de contra-ataque ou defesa móvel são adotadas para defender-se de uma situação ameaçadora, como uma crise externa, entrada de novos concorrentes no mercado, ou um período de turbulência dentro da própria organização. Têm-se, além disso, a defesa de flanco, onde a própria organização busca encontrar seus pontos fracos a fim de melhorá-los, ataque preventivo, onde a empresa, na eminência do ataque de um concorrente, ataca-o antes e a estratégia de “ad hoc”, que consiste em a empresa ter um tipo de defesa para cada ataque. Empresas com modelos rígidos ou inflexíveis de ataque acabam tendo um desgaste maior nessas situações.

Além das estratégias defensivas e ofensivas, tem-se como estratégia de marketing para enfrentar a concorrência, as estratégias de crescimento, que servem para nortear os esforços e investimentos da empresa em horizontes mais amplos e se subdividem em estratégia de integração vertical e horizontal.

Na estratégia de integração vertical a organização busca adquirir elementos de sua cadeia de distribuição ou de produção, podendo ter esse crescimento integrado tanto para frente quanto para trás.

Já no caso da integração horizontal, o objetivo da empresa é o crescimento fundamentado nas fusões e aquisições de concorrentes ou algum modo de controle sobre um competidor, ou aquisição de uma empresa chave que seja estratégico no processo de expansão da organização.

Tem-se, portanto que o marketing é relevante para a organização no sentido de fornecer uma diretriz em meio a um ambiente de mercado competitivo e dinâmico. É esta gestão estratégica voltada para o mercado, uma das premissas do marketing, que orienta as empresas para enfrentar a concorrência em momentos de crises e turbulências na economia de um país.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os métodos utilizados para realização do estudo de caso deste trabalho. Vergara (2010, p.3) afirma que “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Pode ser entendido como a intervenção realizada pelo pesquisador. (VERGARA, 2010).

Segundo Gil (2010), uma pesquisa se resume em um processo sistêmico que tem por finalidade dar respostas aos problemas apresentados e se faz necessária, quando não se tem informações suficientes para responder ao problema.

Deste modo, este capítulo tem a finalidade de apresentar o método utilizado para pesquisa durante o desenvolvimento deste trabalho, bem como sua unidade de pesquisa e limites do estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No presente estudo foi utilizado o método de estudo de caso descritivo, onde o objetivo foi apresentar as estratégias utilizadas pela empresa Randon S/A para manter-se competitiva no mercado no ano de 2015.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica, que visa observar certo fenômeno em profundidade dentro de seu próprio contexto. O autor afirma ainda que “estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. (YIN 2001, p. 21).

Os dados para a verificação deste trabalho foram coletados por meio de sites e revistas especializadas no segmento, sites do Governo, além de dados disponibilizados pela empresa estudada e entrevistas semiestruturada.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa descritiva caracteriza-se como um estudo com o objetivo de especificar propriedades, características e perfis de pessoas, grupos, situações e outros fenômenos.

Conforme Yin (2005), estudo de caso é uma técnica de análise que procura colaborar com o conhecimento sobre acontecimentos organizacionais, políticos e sociais que acontecem dentro de uma instituição, e utiliza fontes como registros, documentos, entrevistas, artigos, observação direta e observação participante, para evidenciar seus fatos.

De acordo com Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis. O autor alega ainda que há situações em que as análises descritivas são capazes de ir além do objetivo de identificar se existe relações entre variáveis e almeja definir qual o caráter dessa relação.

Segundo Yin (2005) existe três estratégias gerais que orientam a análise das evidências colhidas no estudo de caso. A primeira diz respeito às proposições teóricas no que tange ao projeto original. A segunda faz referencia às explicações concorrentes, estratégia esta que é especialmente útil ao se fazer avaliações do estudo de caso. A última estratégia diz respeito à descrição de caso, onde o objetivo é desenvolver um esboço descritivo para organizar o estudo de caso. Esta estratégia é relevante quando se estiver enfrentando problemas na utilização das proposições teóricas ou mesmo nas explicações concorrentes.

O autor ainda cita quatro princípios fundamentais na estratégia analítica, sendo elas: análise clara, baseada em evidências; deve abranger as principais interpretações concorrentes; deve dedicar-se aos aspectos mais importantes do estudo de caso e por fim, deve-se utilizar o conhecimento prévio do autor em estudo de caso. (YIN, 2005).

Diante disto, utilizou-se neste trabalho o estudo de caso, com o emprego da estratégia de pesquisa descritiva, visto ser o método mais adequado e possibilitou que a análise fosse aprofundada na empresa Randon S/A.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada na empresa Randon Implementos e Participações S/A, pertencente ao aglomerado das Empresas Randon S/A, líder de mercado no Brasil no setor de implementos rodoviários, estabelecida desde 1945.

A área de marketing da Randon S/A está dividida entre marketing do produto, voltado ao mercado, market share, público-alvo, desenvolvimento de novos produtos e tendências de mercado, e o marketing estratégico, que juntamente com a Holding do Grupo Randon S/A, dedica-se ao relacionamento com o mercado e com investidores.

Este trabalho está voltado ao marketing do produto, que esta diretamente ligada aos clientes e a rede de distribuidores da empresa Randon S/A, bem como às estratégias mercadológicas adotadas no ano de 2015.

A empresa Randon S/A tem por foco o cliente e está voltada ao mercado para melhor satisfazer seu público-alvo, além de atender as demandas existentes, variando seu portfólio e mix de produtos.

Neste trabalho o foco foi o envolvimento de pessoas ligadas diretamente ao cliente final, além de participarem inteiramente das estratégias de marketing voltadas ao desenvolvimento de novos produtos e market share. Teve por objetivo identificar se as estratégias mercadológicas citadas no referencial teórico foram utilizadas pela empresa estudada e se foram efetivas no comprimento da meta de permanecer líder de mercado no setor de implementos rodoviários no Brasil.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Hoje na literatura existem diversas técnicas e métodos para a coleta de dados para a pesquisa. De acordo com Yin (2005), a coleta de dados determina habilidades e conhecimentos por parte do investigador, para que ele possa analisá-la. Cita ainda seis fontes distintas, sendo elas: documentação, registros em arquivo, observação direta, entrevistas, observação participante e artefatos físicos que devem ser consideradas por parte do investigador.

Ainda segundo Yin (2005, p, 199), “além da atenção que se dá a essas fontes em particular, alguns princípios predominantes são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização de estudos de caso [...]”. Três princípios são citados pelo autor, sendo eles (i) utilização de diversas fontes de evidência; (ii) criar um banco de dados para o estudo; (iii) manter uma correlação entre as evidências.

Deste modo, o autor enfatiza que os três princípios de coleta de dados “são importantes para todas as seis fontes de evidências vistas anteriormente e, se utilizadas adequadamente, podem ajudar o pesquisador a fazer frente ao problema de estabelecer a validade do constructo e a confiabilidade de um estudo de caso”. (YIN, 2005, p. 124).

Para este trabalho será utilizado como técnica de coleta de dados a entrevista parcialmente estruturada, com perguntas previamente formuladas, para corroborar com a análise teórica parcial já efetuada neste trabalho.

O Quadro 8 demonstra a ligação entre os eixos, as variáveis de estudo com as respectivas bases teóricas e com as variáveis de pesquisa.

Quadro 8 – Modelo conceitual do protocolo de pesquisa

Eixo de Estudo	Variantes	Definição	Base Teórica	Variável de Pesquisa
PRODUTO	Diversificação portfólio, lançamentos, adequação empresa, gerenciamento da marca.	Algo que pode ser oferecido a um mercado.	Kotler (1993)	Quais as estratégias utilizadas pela Randon no que tange ao composto Produto no ano de 2015?
		Aquilo que o consumidor adquire em troca de satisfação.	Ferrel e Hartline (2010)	
PREÇO	Desconto promocional, descontos e concessões, precificação de referência, preço de pacote, precificação geográfica.	Representa o valor de troca pelo esforço da empresa.	Las Casas (2009)	Como a variável Preço no mix de Marketing favoreceu à empresa Randon para manter-se competitiva frente a concorrência no ano de 2015?
		Quantidade de dinheiro que deve ser dado em troca para se ter a propriedade de um produto.	Churchill e Peter (2005)	
		Único elemento do composto de marketing que gera receita.	Kotler (1993)	
PRAÇA	Distribuição direta, distribuição indireta: distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva.	Ponto de venda representa o centro do universo varejista.	Kauffeld e Sauer (2008)	Como os canais de distribuição da Randon, espalhados por todo o país, ajudaram a manter a empresa líder no segmento mesmo em um período de crise?
		Através do sistema de distribuição, o marketing proporciona utilidade.	Casas (2006)	
		Os ganhos que se obtêm na tomada de decisão podem ser perdidos se não for dada atenção à praça.	Sandhusen (1998)	
PROMOÇÃO	Venda pessoal, promoção de vendas, propaganda, relações públicas e merchandising.	É a comunicação entre vendedor e consumidor que influencia atitudes e comportamento.	McCarthy e Perreault (1997)	Quais as estratégias adotadas pela Randon dentro do composto Promoção, que a mantiveram líder do setor e manteve seu <i>share</i> em um período de acirrada competição?
		Conjunto de atividades que despertam atenção a fim de aumentar as vendas.	Palmieri e Buairide (1997)	

Fonte: elaborado pela autora

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise dos dados deste trabalho foi utilizada para analisar as estratégias mercadológicas adotadas pela empresa Randon S/A para manter-se competitiva no ano de 2015.

Os resultados da pesquisa qualitativa com os entrevistados possibilitaram a identificação das estratégias utilizadas, bem como seu nível de aplicação na empresa.

Quanto ao método de pesquisa qualitativa, conforme Gil, 2002, p.141, “é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa”.

Além do método qualitativo, a autora pode realizar observações quanto à aplicabilidade das estratégias, bem como seus resultados. Esta técnica de observação apresentada por Gil (2002) é usada como uma forma de se construir hipóteses.

#### **3.4.1 Análise da etapa descritiva quantitativa**

Nesta etapa foram analisadas separadamente cada questão respondida pelos entrevistados, para moldar as estratégias do composto de marketing que a empresa Randon S/A utilizou ao longo do ano de 2015.

Com relação ao composto mercadológico Produto foi questionado quais as estratégias utilizadas pela Randon S/A no ano de 2015, que se enquadra nesse composto de marketing, sendo as mais citadas pela literatura a diversificação de portfólio, adequação da empresa, lançamento de novos produtos e gerenciamento da marca.

No que tange ao composto Preço, foi indagado como a variável Preço no mix de Marketing favoreceu a empresa Randon S/A para manter-se competitiva frente a



concorrência no ano de 2015. As estratégias abordadas na literatura fazem menção aos descontos, concessões e precificações.

Já em relação ao composto Distribuição ou Praça, foi questionado como os canais de distribuição da Randon S/A espalhados pelo país propiciaram a empresa manter-se líder de mercado no segmento de implementos rodoviários mesmo em um período de instabilidade econômica. Dos tipos de distribuição de produtos ou serviços, a empresa Randon S/A atua efetivamente na distribuição direta, onde o produto ou serviço é vendido diretamente pela empresa ao cliente final e trabalha com a distribuição indireta exclusiva, onde a empresa dá a um único revendedor o direito de vender determinado produto a uma determinada região.

Desta forma, outros tipos de distribuição citados na literatura como seletiva ou intensiva não se aplicam ao escopo de atuação da empresa Randon S/A.

Por fim, em relação ao último composto do mix de Marketing, Promoção, foi questionado aos entrevistados quais as estratégias adotadas pela Randon S/A dentro deste composto mercadológico que manteve seu share em um período de acirrada competição.

Dentro do composto mercadológico Promoção, as principais estratégias citadas pela literatura são propaganda, merchandising, relações públicas, promoção de vendas e venda pessoal.

Deste modo, de acordo com as etapas citadas acima, a autora pode identificar as estratégias do composto de marketing que foram utilizadas pela empresa Randon S/A ao longo de 2015, podendo verificar os métodos propostos e constatar se foram efetivos ou não na empresa estudada.

## 4 AMBIENTE DE MERCADO NO ANO DE 2015

Neste capítulo será apresentado o desenvolvimento e resultado deste trabalho, primeiramente analisando o cenário econômico no qual a empresa Randon S/A está inserida no ano de 2015, e num segundo momento será apresentado dos resultados da pesquisa realizada na empresa estudada. Esta pesquisa foi realizada através de uma entrevista parcialmente estruturada, com perguntas previamente formuladas a cinco colaboradores da empresa, ligados diretamente ao setor de Vendas e Marketing.

### 4.1 AMBIENTE DE MERCADO NO ANO DE 2015

A retração nos investimentos públicos, ajustes fiscais, aumento da carga tributária, aumento da taxa de juros, além da redução do crédito na economia, foram alguns dos diversos fatores que, sobrepostos, ilustram a recessão da atividade industrial no Brasil no ano de 2015.

A conjuntura industrial no país mostrou-se ser severa, abrangendo a maior parte dos seus segmentos por um difuso período, sem perspectivas de melhora em curto prazo.

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a produção industrial no país em 2015 teve queda de 5,8% e 6,5% no primeiro e segundo trimestre respectivamente, e iniciou o terceiro trimestre com um crescimento negativo de 8,9% no mês de julho. Todas as variações são calculadas em relação ao mesmo período do ano anterior, indicando uma conjuntura de progressão na crise industrial instalada no Brasil.

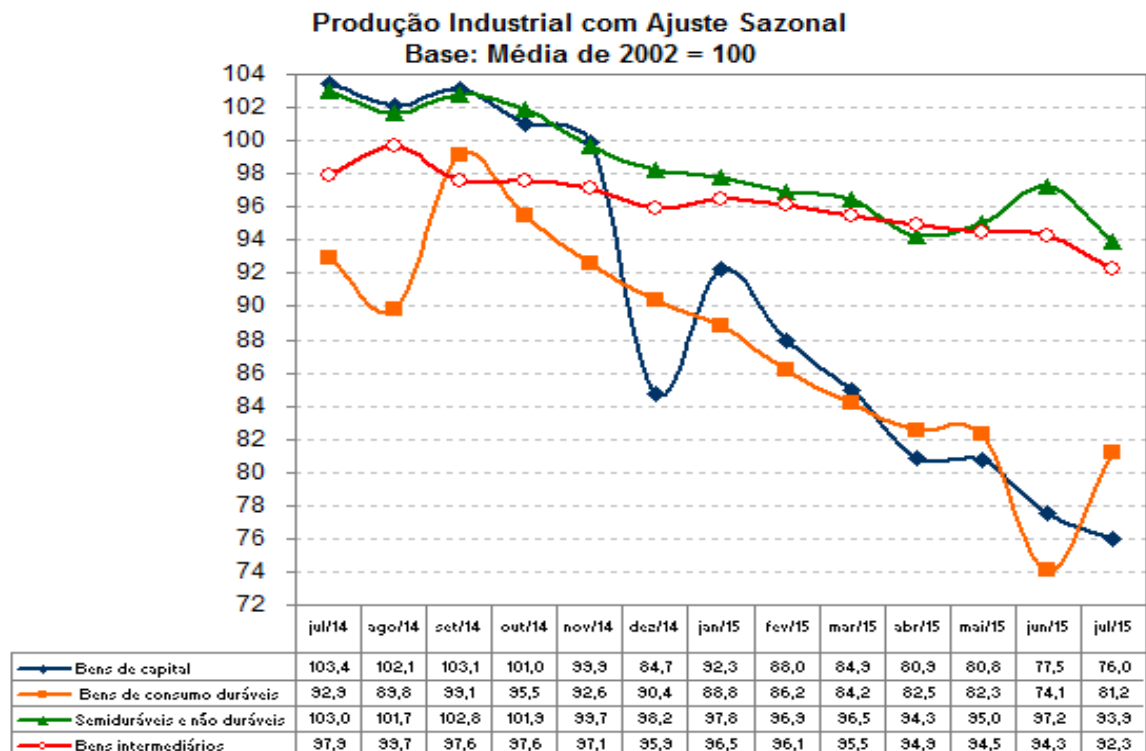
No acumulado dos sete primeiros meses de 2015, o setor industrial sofreu uma retração de 6,6%, no qual o setor fabricante de veículos automotores, reboques e carrocerias exerceram maior influência negativa com queda de 19,1%, segundo dados do IBGE.

Conforme dados da Confederação Nacional das Indústrias (CNI) a atividade do setor industrial segue em queda no segundo semestre de 2015, com baixa utilização da capacidade instalada pelas empresas, além de estoques altos devido a redução das vendas.

Ainda segundo a CNI, a expectativa das empresas do setor industrial sobre a demanda, compra de insumos e mão de obra empregada no setor segue pessimista.

Conforme Figura 1 é possível identificar a queda da produção industrial no país no período de julho de 2014 a julho de 2015. Os segmentos que mais sentiram com o arrefecimento da economia foram os bens de capital e os bens de consumo duráveis, que sofreram uma queda de 27,4% e 11,7% respectivamente.

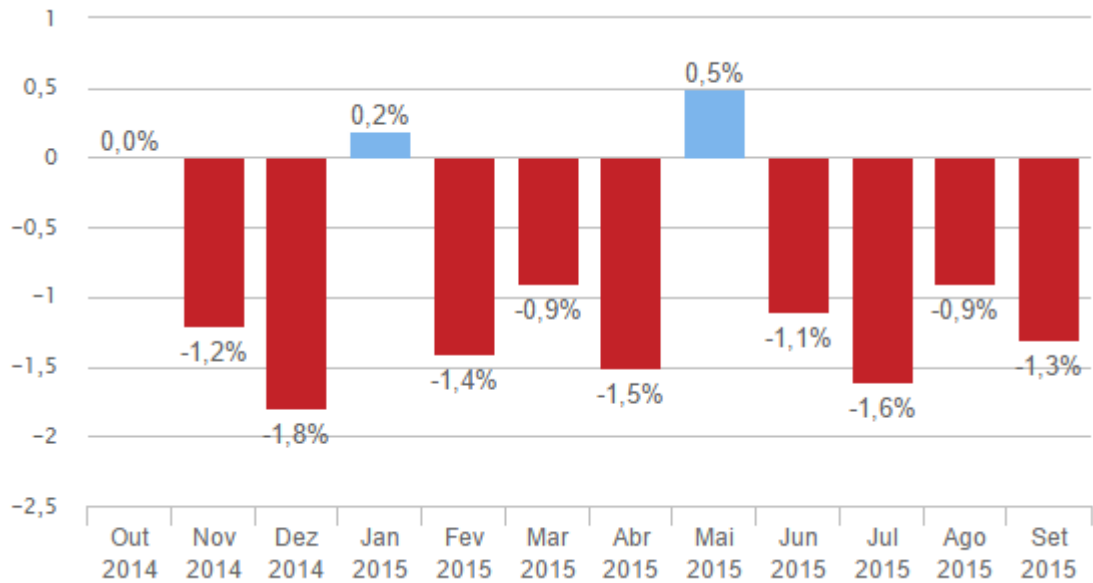
Figura 1 – Produção Industrial com Ajuste Sazonal



Na comparação mês a mês da produção industrial, verifica-se uma queda de 1,3% no mês de setembro, em comparação ao mês anterior. Este foi o quarto resultado negativo seguido na indústria, que mostrou uma recuperação no mês de

maio, acumulando uma queda de 4,8% entre junho e setembro, conforme verifica-se na Figura 2.

Figura 2 – Produção industrial: variação frente ao mês anterior com ajuste sazonal.



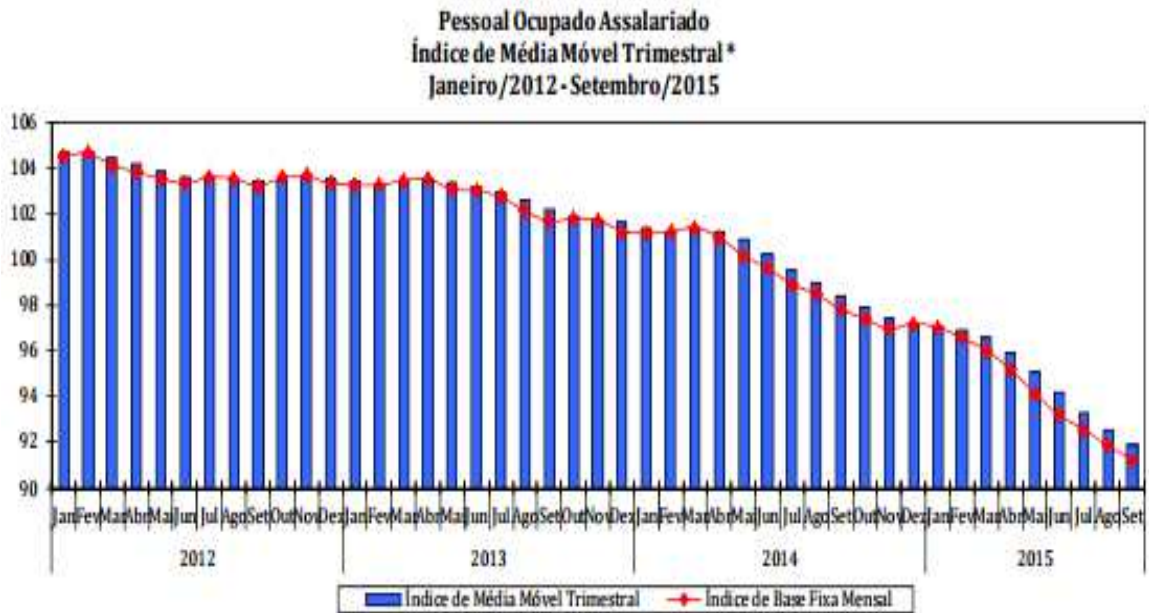
Fonte: IBGE

Na comparação com o mês de setembro de 2014, a produção industrial no país teve um arrefecimento de 10,9%, sendo esta a primeira queda de dois dígitos no ano e a maior nessa comparação desde o mês de abril de 2009, quando a indústria recuou 14,1% conforme dados do IBGE.

Sendo um reflexo negativo da instabilidade no setor industrial, o emprego na indústria teve no mês de setembro a 48ª queda seguida e o pior semestre da história da Pesquisa Industrial Mensal de Emprego e Salário (Pimes), calculada pelo IBGE.

Com um recuo de 7% no mês de setembro de 2015 em comparação com o mesmo período do ano anterior e de 5,7% no acumulado dos nove primeiros meses de 2015, o total de pessoas empregadas na indústria segue em ritmo acentuado de arrefecimento, conforme se verifica na Figura 3.

Figura 3 – Pessoal Ocupado Assalariado



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria.

Segundo o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI), embora o desaquecimento da economia global comprometa a atuação da indústria nacional, é o desempenho fraco, em ritmo de recessão da economia brasileira no ano de 2015 que afeta diretamente o nível atividade, ocupação e emprego no setor industrial.

Como se verifica na Tabela 1, no mês de outubro de 2015, fechou-se um total de 169.131 postos de trabalho no Brasil e o acumulado do ano é de 818.918 postos de trabalho fechados, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

O setor com maior número de vínculos desligados no ano foi o da indústria de transformação, que fechou 336.437 postos, correspondendo a cerca de 41% do total de postos fechados e acumula uma redução de 556.610 ou 68% dos vínculos encerrados em 12 meses.

Tabela 1 - Evolução do emprego por setor de atividade econômica em Outubro de 2015 no Brasil

Brasil	Outubro de 2015				No ano		12 meses	
	ADIMS.	DESLIG.	SALDO	EMPR%	SALDO	EMPR%	SALDO	EMPR%
EXTRATIVA MINERAL	2.637	4.050	-1.413	-0,67	-10.955	-4,94	-14.571	-6,46
IND. TRANSFORMAÇÃO	191.682	240.126	-48.444	-0,61	-336.437	-4,10	-556.610	-6,60
SERV.IND.UTIL.PÚBLICA	4.950	6.360	-1.410	-0,34	-5.279	-1,26	-6.326	-1,50
CONSTRUÇÃO CIVIL	135.605	185.435	-49.830	-1,74	-253.226	-8,26	-442.370	-13,59
COMÉRCIO	331.991	336.252	-4.261	-0,05	-239.293	-2,54	-142.541	-1,53
SERVIÇOS	496.083	542.329	-46.246	-0,27	-76.281	-0,44	-198.880	-1,13
ADM. PÚBLICA	3.887	4.456	-569	-0,06	11.769	1,31	-11.483	-1,25
AGROPECUÁRIA	70.619	87.577	-16.958	-1,03	90.784	5,87	-9.211	-0,56
TOTAL	1.237.454	1.406.585	-169.131	-0,42	-818.918	-1,99	-1.381.992	-3,31

Fonte: elaborado pela autora com base dos dados do MTE - Caged

Já em relação ao estado do Rio Grande do Sul, verifica-se na Tabela 2 que o setor que mais fechou postos de trabalho no mês de outubro foi o da indústria de transformação, com cerca de 6.442 vínculos encerrados. Assim como no Brasil, a indústria foi o setor com maior redução de trabalhos no Rio Grande do Sul, encerrando 29.963 postos de trabalho no ano e acumulando mais de 53 mil vínculos de emprego desligados em 12 meses, ou pouco mais de 62% do número de desligados no estado.

Tabela 2 - Evolução do emprego por setor de atividade econômica em Outubro de 2015 no Rio Grande do Sul

Rio Grande do Sul	Outubro de 2015				No ano		12 meses	
	ADIMS.	DESLIG.	SALDO	EMPR%	SALDO	EMPR%	SALDO	EMPR%
EXTRATIVA MINERAL	124	225	-101	-1,44	-422	-5,75	-483	-6,53
IND. TRANSFORMAÇÃO	17.069	23.511	-6.442	-0,91	-29.963	-4,08	-53.790	-7,09
SERV.IND.UTIL.PÚBLICA	349	379	-30	-0,11	-298	-1,12	-207	-0,78
CONSTRUÇÃO CIVIL	7.496	7.819	-323	-0,23	-8.863	-5,99	-14.912	-9,68
COMÉRCIO	24.062	23.910	152	0,03	-15.968	-2,57	-9.172	-1,49
SERVIÇOS	29.678	31.760	-2.082	-0,20	-4.770	-0,47	-7.798	-0,76
ADM. PÚBLICA	124	186	-62	-0,20	496	1,63	-19	-0,06
AGROPECUÁRIA	3.785	3.149	636	0,74	992	1,15	214	0,25
TOTAL	82.687	90.939	-8.252	-0,31	-58.796	-2,19	-86.167	-3,18

Fonte: elaborado pela autora com base dos dados do MTE - Caged

Na cidade de Caxias do Sul, o mês de outubro de 2015 encerrou com uma redução de 1.455 postos de trabalho, sendo que a indústria respondeu por pouco mais de 61% dessa redução com o desligamento de 891 vínculos empregatícios, conforme Tabela 3.

No acumulado do ano de 2015, Caxias do Sul registrou o fechamento de 9.768 postos de trabalho, acompanhando o ritmo de queda do país. Porém o percentual de desligamentos na indústria chama atenção por corresponder a aproximadamente 84% do acumulado, com 8.214 postos de trabalho fechados, o que demonstra a dependência da cidade ao setor industrial.

Tabela 3 - Evolução do emprego por setor de atividade econômica em Outubro de 2015 em Caxias do Sul

Rio Grande do Sul ATIVIDADE ECONÔMICA	Outubro de 2015				No ano		12 meses	
	ADIMS.	DESLIG.	SALDO	EMPR%	SALDO	EMPR%	SALDO	EMPR%
EXTRATIVA MINERAL	6	2	4	3,77	7	-5,75	0	0,00
IND. TRANSFORMAÇÃO	1.086	1.977	-891	-1,27	-8.214	-4,08	-11.268	-14,04
SERV.IND.UTIL.PÚBLICA	14	21	-7	-0,37	89	-1,12	63	3,41
CONSTRUÇÃO CIVIL	319	431	-112	-1,73	49	-5,99	-149	-2,29
COMÉRCIO	1.147	1.253	-106	-0,39	-1.126	-2,57	-1.410	-4,99
SERVIÇOS	1.634	1.922	-288	-0,53	-511	-0,47	-1.167	-2,11
ADM. PÚBLICA	0	1	-1	-0,28	24	1,63	18	5,31
AGROPECUÁRIA	92	146	-54	-2,98	-86	1,15	-20	-1,16
TOTAL	4.298	5.753	-1.455	-0,9	-9.768	-2,19	-13.933	-7,99

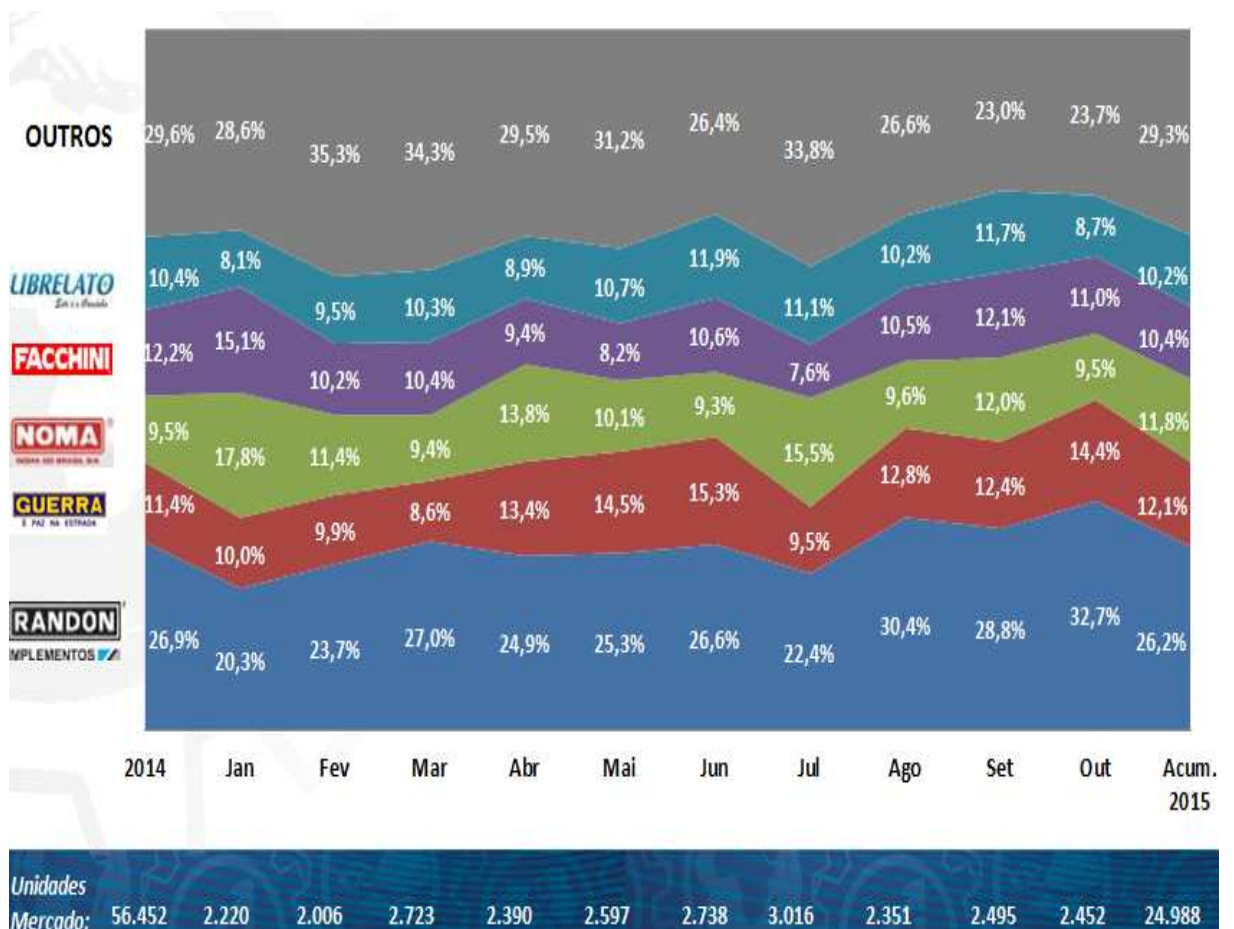
Fonte: elaborado pela autora com base em dados do MTE.

Verifica-se com estes dados a relevância do setor industrial na cidade de Caxias do Sul, bem como sua retração no ano de 2015, sentida não só na cidade como também no país.

## 4.2 DESEMPENHO DO SETOR DE IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS NO ANO DE 2015

No setor de implementos rodoviários no Brasil existem hoje cerca de 1,3 mil empresas de pequeno a grande porte, sendo a maioria delas de estrutura societária familiar. Entretanto embora haja um grande número de empresas neste setor, 70,3% do volume do mercado é dividido entre as 5 maiores empresas do segmento, sendo elas Randon, Guerra, Noma, Facchini e Librelato, por ordem de liderança, conforme verifica-se na Figura 4

Figura 4 – Participação de mercado no setor de implementos rodoviários – linha pesada



Fonte: ANFIR – Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários.



Segundo dados da Anfir, o emplacamento de implementos rodoviários no ano de 2015 caiu 42% no período de janeiro a outubro deste ano, em comparação ao mesmo período do ano passado. Na linha Pesada (Reboques e Semirreboques), a queda foi de quase 47% em relação a 2014, com retração de 25 mil unidades ante 47 mil unidades vendidas no ano passado, demonstrando o arrefecimento da economia e o impacto na indústria brasileira no ano de 2015.

Conforme projeção da Anfir, a retração no mercado interno de implementos rodoviários deve se acentuar ainda mais até dezembro, encerrando o ano de 2015 com queda de aproximadamente 45% nas vendas.

A Randon S/A é uma empresa do setor metal mecânico e é especializada na fabricação de implementos rodoviários e líder do setor estabelecida desde 1949. Surgiu de uma pequena mecânica na cidade de Caxias do Sul – RS pelos irmãos Raul Anselmo Randon e Hercílio Randon, como meio de sustento da família. Nas décadas de 1950 e 1960 com o cenário favorável da economia e com o chamado Milagre Econômico, a pequena mecânica transformou-se em indústria especializada em implementos rodoviários. Para dar início a um novo processo de expansão, a empresa abriu o capital, tornando-se uma S.A. na década de 1970, modernizando-se rapidamente. Entretanto com a chamada crise do petróleo no fim da década de 1970, a estratégia de expansão da empresa foi abortada e os negócios da empresa caíram a ponto de pedir concordata preventiva no ano de 1982.

Após uma reorganização de sua rede, passando a atuar com distribuidores e não mais filiais, com o advento da exportação de implementos para outros países e com a readequação de seu processo produtivo, a empresa novamente passou a crescer, agregando os segmentos de peças, veículos fora de estrada e consórcio.

Hoje o Grupo Randon está presente em todos os continentes, apresentando-se como uma multinacional brasileira, com plantas industriais em diversos países. Estando entre as 5 principais empresas do ramo no mundo, é a maior na América Latina e segue com o objetivo de ser líder mundial na fabricação de implementos rodoviários.

Neste ano de 2015 a Randon está enfrentando problemas no que tange à liberação de crédito por parte das instituições financeiras, dificultando a linha de financiamento para implementos rodoviários. Além do arrefecimento da economia

devido à instabilidade político-econômica vivenciada pelo Brasil a partir de 2014, o aumento dos juros, forte retração da demanda e contração dos investimentos tanto públicos quanto privados, impactaram diretamente nas vendas dos produtos Randon, incidindo negativamente no número de produtos vendidos e no faturamento da empresa.

Deste modo, busca-se neste trabalho analisar como a empresa Randon S/A está desenvolvendo suas estratégias de mercado para fazer frente à crise atual e manter-se líder no segmento de Implementos Rodoviários. Para tal foi feito um estudo de caso com entrevistas parcialmente estruturadas com o intuito de responder a questão-problema do presente trabalho.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO

Como já especificado neste trabalho, a coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas parcialmente estruturadas, com perguntas diretas aos colaboradores ligados a área de Vendas e Marketing da empresa Randon S/A, sobre o mix mercadológico conhecidos como 4 P's de Marketing.

Foram entrevistados o coordenador de marketing e comunicação, um analista de vendas pleno, um analista de marketing de relacionamento com cliente e rede, o gerente de vendas do mercado interno e o gerente de marketing, ligados à empresa estudada.

Neste tópico serão apresentadas as análises realizadas sobre os dados obtidos na pesquisa, iniciando primeiramente com o composto Produto, seguindo com Preço, Ponto de Venda ou Distribuição e por fim Promoção.

Os dados obtidos nessa pesquisa serão analisados conjuntamente ao final deste capítulo.

### 4.3.1 Composto Mercadológico Produto

Quando questionados sobre o composto Produto no mix de marketing, houve uma unanimidade por parte dos entrevistados em citar a diversificação do portfólio como uma importante característica da empresa no ano de 2015. Outra estratégia pelos entrevistados foi a adequação da empresa para o tamanho do mercado e a adequação de produtos para atender as demandas específicas do mercado. No Quadro 9, é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 9 – Pergunta de pesquisa 1 - Produto

<b>Pergunta de Pesquisa 1 - Produto</b>	<b>Quais as estratégias utilizadas pela Randon no que tange ao composto Produto no ano de 2015? (Diversificação, lançamentos, adequação da empresa, gerenciamento da marca)</b>
Entrevistado 1	Ampliação do portfólio para atender o público alvo e mercado não cativo; Lançamento de novos produtos que oferecem uma expansão da participação nos negócios utilizando a força da marca Randon;
Entrevistado 2	Ampliação portfólio; Melhoria em projetos, com produtos mais leves e adequados as necessidades do mercado.
Entrevistado 3	Lançamento de uma linha secundária de produtos chamada “Linha S”; Ênfase no destaque à marca Randon, dando visibilidade aos novos produtos.
Entrevistado 4	Adequação da empresa ao tamanho do mercado; Adequação de produtos conforme necessidade do cliente; Empresa voltada a atender as necessidades dos clientes; Ampliação de portfólio e melhoria nos produtos.
Entrevistado 5	Lançamento de novas linhas de produtos e componentes; Reengenharia da planta de São Paulo dando foco a Linha Leve, otimizando-a para um aumento de capacidade de fabricação; Reposicionamento da Linha Leve no mercado;

Fonte: elaborado pela autora.

A literatura explica que produto é aquilo que pode ser oferecido a um mercado em troca da satisfação de um desejo ou necessidade. Desta forma, as estratégias usualmente citadas por fazerem parte do composto produto são: diversificação, lançamentos, adequação da empresa e gerenciamento da marca.

O segundo item do composto mix de marketing é preço. Essa estratégia é extremamente relevante às empresas que objetivam manter-se competitiva no mercado sem perder participação. O próximo tópico trará as principais estratégias que fazem parte do escopo deste composto, bem como sua utilização pela empresa estudada.

#### **4.3.2 Composto Mercadológico Preço**

Na questão referente a estratégia Preço no mix de Marketing, a unanimidade foi em relação às margens adotadas pela empresa na venda de produtos do estoque, conforme visto no Quadro 10. A precificação regional e financiamento direto de fabrica também foram amplamente citados pelos entrevistados.

Quadro 10 – Pergunta de Pesquisa 2 - Preço

Pergunta de Pesquisa 2 - Preço	<b>Como a variável preço no mix de Marketing favoreceu a empresa Randon para manter-se competitiva frente a concorrência no ano de 2015?</b>
Entrevistado 1	Campanha consorciado contemplado, com preços especiais na aquisição de produto Randon. Financiamento subsidiado pelo Banco Randon; Desconto especiais para produtos do estoque.
Entrevistado 2	Condição especial para produtos com tempo de pátio; Incentivo ao Consorcio Randon; Precificação baseada em estoque (CPV + MG + I = PREÇO) Precificação regional diferenciada como forma de incentivar as vendas; Precificação diferenciada em pacotes.
Entrevistado 3	Estratégias comerciais agressivas; Venda de produtos com margem menor; Financiamento direto de fábrica para produtos de estoque.
Entrevistado 4	Venda de produtos do estoque com margem menor; Financiamento em 1+11 direto de fábrica; Precificação diferenciada em regiões de públicos não cativos; Precificação diferenciada em pacotes e Consórcio Randon.
Entrevistado 5	Estratégias agressivas de preços no mercado; Precificação por região; Descontos e concessões em pacotes e produtos de estoque; Ampliação do escopo de mercado em detrimento das margens de venda.

Fonte: elaborado pela autora.

No referencial teórico deste trabalho, a estratégia Preço no mix de Marketing é relevante para a empresa que deseja manter-se competitiva num mercado cada vez mais complexo e dinâmico. Como principais táticas de incentivo às vendas, os descontos promocionais, concessões e preços diferenciados, de pacotes ou regionais são as mais citadas pela literatura.

O terceiro composto do mix de marketing é conhecido como Ponto de Venda ou Distribuição, e será melhor explicado no próximo tópico.

### 4.3.3 Composto Mercadológico Ponto de Venda/Distribuição

Em relação ao terceiro composto do mix de marketing, distribuição, foi questionado aos entrevistados de que forma a rede de distribuidores Randon ajudaram a empresa a manter seu share de mercado no ano de 2015. Foi unânime a opinião dos entrevistados de que, dados os tipos de distribuição existentes neste composto mercadológico, a distribuição seletiva e distribuição intensiva não se aplica à empresa estudada.

Deste modo, as formas de distribuição direta e exclusiva são o foco da empresa Randon S/A, conforme se verifica no Quadro 11.

Quadro 11 – Pergunta de Pesquisa 3 – Ponto de Venda/Distribuição

<b>Pergunta de Pesquisa 3 – Ponto de Venda/ Distribuição</b>	<b>Como os canais de distribuição da Randon, espalhados pelo país, ajudaram a manter a empresa líder no segmento mesmo em um período de crise e instabilidade econômica?</b>
Entrevistado 1	Treinamento com vendedores ligados a distribuição direta e a rede de distribuição exclusiva; Campanha de incentivo a vendedores.
Entrevistado 2	Prêmios de incentivo a rede de distribuição exclusiva; Vendedores ligados diretamente à fábrica, recebendo suporte às vendas.
Entrevistado 3	Treinamento a rede de vendas direta; Incentivo a rede de distribuição exclusiva; Maior participação da fábrica nas decisões junto à rede.
Entrevistado 4	Empresa mais ativa na rede; Rede trazendo as negociações para dentro da empresa, no sentido de decidirem juntos margens, preços, prazos.
Entrevistado 5	Treinamento com a rede e vendedores; Campanhas de incentivo à rede; Regiões de vendas diretas passaram a ser terceirizadas; Ampliação da cobertura das redes de assistência técnica da marca Randon S/A.

Fonte: elaborado pela autora.

Na literatura tem-se como ponto de venda ou distribuição, como o centro do universo varejista. Conforme Casas (2006, p.213), “através do sistema de distribuição o marketing proporciona utilidade, lugar e tempo”. Sendo assim, cabe a empresa escolher os meios de distribuição que melhor atinja seu público alvo ou clientes em potencial.

As formas de distribuição citadas no referencial teórico deste trabalho são: distribuição direta e distribuição indireta, que se subdivide em distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva. A empresa Randon S/A não atua com redes de distribuição seletiva e intensiva, trabalhando apenas com distribuidores exclusivos e vendedores ligados diretamente à fábrica.

No próximo tópico será apresentado o composto mercadológico Promoção, que encerra os 4 P's de Marketing.

#### **4.3.4 Composto Mercadológico Promoção**

No mix de marketing, o quarto e último composto estratégico é a Promoção. Em relação a este último composto mercadológico foi questionado aos entrevistados quais, em sua percepção, foram as estratégias adotadas pela empresa estudada que a mantiveram líder do setor e manteve seu share no ano de 2015.

A participação em feiras e eventos, sorteios de brindes e campanhas promocionais foram as estratégias mais citadas pelos entrevistados conforme se verifica no Quadro 12.

Quadro 12 – Pergunta de Pesquisa 4 - Promoção

<b>Pergunta de Pesquisa 4 - Promoção</b>	<b>Quais as estratégias adotadas pela Randon dentro do composto de Promoção, que a mantiveram líder do setor e manteve seu share em um período de acirrada competição?</b>
Entrevistado 1	Campanha consorciado contemplado, com brindes na aquisição de produtos Randon; Participação em feiras e eventos; Propaganda lançando novos produtos; Treinamento a vendedores que participam da venda pessoal.
Entrevistado 2	Preço promocional em eventos; Sorteio de produtos Randon em feiras; Brindes na aquisição de produtos Randon.
Entrevistado 3	Sorteio de produtos em feiras; Participação na Fenatran, maior feira do segmento; Merchandising em eventos e em lançamento de novos produtos; Relacionamento com clientes e participação em eventos levando a marca Randon ao conhecimento do público.
Entrevistado 4	Brindes na compra de produtos através do Consorcio Randon; Preço promocional em eventos; Incentivo a venda pessoal com vendedores ligados diretamente à empresa.
Entrevistado 5	Campanha consorciado contemplado; Participação em feiras, sendo uma delas a Fenatran, maior feira do segmento; Incentivos junto ao banco Randon e Consórcio.

Fonte: elaborado pela autora.

Entende-se por Promoção as fontes de estímulos empresariais que tem por objetivo ligar a empresa a seu público-alvo, com criatividade. Conforme citado no referencial teórico deste trabalho, dentro deste composto mercadológico, as principais estratégias utilizadas como ferramenta para aumentar as vendas e o share da empresa são propaganda, merchandising, relações públicas, promoção de vendas e venda pessoal.



#### 4.4 RESULTADO DO ESTUDO DE CASO

A análise das entrevistas realizadas com cinco participantes ligados diretamente à área de vendas e marketing da empresa Randon S/A mostrou-se positiva e de acordo com o proposto no presente trabalho.

Segundo Trez (2013), estratégias de marketing referem-se a um conjunto de disposições concernentes ao mercado que se almeja atender e aos segmentos-alvo. Englobam as atividades a serem desempenhadas bem como o modo como estas atividades serão desenvolvidas e realizadas na organização.

O referencial teórico deste trabalho cita o composto de marketing, também conhecido como “4 P’s” de marketing como o modo mais eficaz de a empresa manter-se competitiva no mercado dinâmico de hoje. Este composto engloba as táticas de produto, preço, praça ou distribuição e promoção.

A análise destas quatro estratégias mercadológicas bem como o resultado obtido na entrevista com os participantes do estudo de caso estão sintetizados no Quadro 13.

Quadro 13 – Estratégias mercadológicas adotadas pela empresa Randon S/A

Eixo de Estudo	Variantes	Variável de Pesquisa	Estratégias adotadas
PRODUTO	Diversificação portfólio, lançamentos, adequação empresa, gerenciamento da marca.	Quais as estratégias utilizadas pela Randon no que tange ao composto Produto no ano de 2015?	Durante a pesquisa percebeu-se que no eixo produto os entrevistados foram unânimes no quesito diversificação e lançamentos. Outro ponto levantado foi a disponibilidade da empresa em cotar produtos diferenciados, para atender as demandas do mercado e dos clientes. Em relação ao gerenciamento da marca, os entrevistados concordaram que não houve de fato uma estratégia voltada a esta variável no ano de 2015. Deste modo pode-se dizer que, das estratégias citadas no referencial teórico deste trabalho ligadas ao composto produto foram adotadas eficazmente pela empresa estudada.
PREÇO	Desconto promocional, descontos e concessões, precificação de referência, preço de pacote, precificação geográfica.	Como a variável Preço no mix de Marketing favoreceu à empresa Randon para manter-se competitiva frente a concorrência no ano de 2015?	No que tange ao composto preço, a média das respostas dos entrevistados foi voltado ao preço e margens de produtos do estoque, com estratégias agressivas no mercado e traduzindo-se em diminuição considerável do estoque da empresa estudada. Outra questão citada foram os descontos para pacotes, precificação diferenciada por região e incentivo a financiamentos ligados ao Banco Randon e a Randon Consórcios.
PRAÇA	Distribuição direta, distribuição indireta: distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva.	Como os canais de distribuição da Randon, espalhados por todo o país, ajudaram a manter a empresa líder no segmento mesmo em um período de crise?	Em relação a rede de distribuição Randon, os entrevistados foram unânimes em citar as formas de distribuição seletiva e intensiva como inexistente na estratégia de praça da empresa estudada. O foco se dá em relacionamento direto com o cliente através de vendedores ligados diretamente à fábrica ou através da distribuição indireta seletiva, que correspondende a cerca de 95% dos produtos negociados pela empresa Randon. As estratégias ligadas a praça foram voltadas no desenvolvimento da rede e vendedores através de treinamentos realizados ao longo do ano de 2015; maior participação da fábrica nas negociações além de prêmios e campanhas de incentivo à rede.
PROMOÇÃO	Venda pessoal, promoção de vendas, propaganda, relações públicas e merchandising.	Quais as estratégias adotadas pela Randon dentro do composto Promoção, que a mantiveram líder do setor e manteve seu <i>share</i> em um período de acirrada competição?	Foi evidenciado no composto promoção que a participação em feiras e eventos, em especial a Fenatran, maior feita do ramo, foi uma das estratégias mais citadas pelos entrevistados. A promoção de vendas com brindes, sorteio de prêmios e preços especiais também estiveram presentes na maioria da fala dos entrevistados, como táticas adotadas ao longo do ano para manter clientes satisfeitos e ligados à marca Randon.

Fonte: elaborado pela autora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar as estratégias mercadológicas adotadas pela empresa Randon S/A para manter-se líder no segmento de implementos rodoviários frente à concorrência e como forma de atenuar os efeitos de uma crise econômica instalada no Brasil no ano de 2015. Para atender a este requisito, foi necessário atender aos requisitos específicos

O primeiro objetivo específico foi atendido com a análise da definição de marketing, onde foi possível verificar que o sucesso da organização será diretamente proporcional ao quanto ela investe na satisfação do cliente, percebendo as expectativas, tendências e desejo dos seus mercados-alvo, ajustando-se de modo à melhor satisfazê-los em comparação com seus concorrentes.

Deste modo, a ideia de que clientes não compram produtos e sim o que o produto fará por eles é uma importante estratégia de marketing. Entender o mercado sob a perspectiva do cliente é uma das formas de ter uma visão sobre as oportunidades e ameaças deste mercado.

Com o objetivo de descrever o atual momento da economia brasileira, foi realizada uma análise do momento econômico em que o país se encontra e verificou-se uma série de fatores que corroboraram com o clima de incertezas e de arrefecimento da demanda, como alta na taxa de juros, altos índices inflacionários, aumento do desemprego e queda nos investimentos públicos e privados. A queda dos investimentos por parte do governo se deve ao fato de que o ano de 2015 sofreu diversos ajustes fiscais, com redução de investimentos em todos os setores da economia e a queda nos investimentos por parte das agências de fomento.

Para definir as estratégias mercadológicas adotadas pela empresa Randon S/A e como parte da definição de marketing foram destacadas as quatro ferramentas principais do composto de marketing, que são: preço, produto, ponto de venda ou praça e promoção. Estas ferramentas também são conhecidas como os 4P's de Marketing e juntas são o alicerce para otimizar vendas, busca de novos mercados e competitividade frente aos concorrentes.

Foi possível evidenciar pelas respostas dos entrevistados que as ferramentas citadas no referencial teórico deste trabalho como sendo estratégicas para manter uma organização competitiva no mercado concorrencial foi amplamente utilizada pela empresa estudada.

No que tange ao composto mercadológico produto, as estratégias adotadas pela empresa Randon S/A estão adequadas ao citado no referencial teórico deste trabalho como sendo as principais táticas do composto produto, sendo elas diversificação do portfólio, adequação da empresa, gerenciamento da marca e lançamento de novos produtos. A diversificação do portfólio, lançamento de produtos novos e adequação da fábrica foram os pontos mais citados pelos entrevistados como ações tomadas ao longo do ano de 2015 para minimizar os efeitos da crise no Brasil.

Verifica-se que a empresa Randon S/A utilizou boa parte das estratégias de preço nas suas táticas para manter-se competitiva no ano, em especial precificação diferenciada para pacotes e em regiões onde o share de produtos da marca Randon ainda é baixo. Além delas, utilizou-se de estratégias ligadas a financiamentos direto de fábrica, subsídios junto ao Banco Randon e incentivo ao Consórcio Randon, mostrando a capacidade da empresa de seguir no mercado dinâmico, competitivo e instável que se apresentou no ano de 2015.

Em relação ao composto praça, a empresa estudada fez uso de incentivo à vendas com sua rede de distribuidores, além de treinamentos e desenvolvimento da rede. Outra questão verificada nesse composto foi a reestruturação de algumas regiões do país que deixaram de ser atendidas pela fábrica e passaram a ter um distribuidor exclusivo lhes atendendo, com infra-estrutura adequada, suporte de pós-vendas e peças de reposição.

Verifica-se em relação as estratégias do composto promoção citadas no referencial teórico deste trabalho, a empresa Randon S/A fez uso da maior parte delas para manter seu share em um ano com um mercado mais enxuto no segmento de implementos rodoviários em comparação ao ano de 2014. As ferramentas de promoção de vendas, merchandising e a venda pessoal foram as mais utilizadas pela empresa estudada, com participações em feiras, distribuição de brindes e campanhas de incentivo a compra do produto Randon.

## 5.1 LIMITANTES DO ESTUDO

Foram entrevista das cinco pessoas ligadas as áreas de marketing e vendas da empresa, ficando restrito ao ponto de vista destes profissionais, e não aos demais gestores e colaboradores da empresa.

Estratégias para manter-se líder e competitivo ligadas a outros setores como redução de custos, adequação da fábrica, entre outros, não foram considerados no presente artigo.

## 5.2 FUTUROS DESDOBRAMENTOS

A continuidade deste estudo se dará com a explanação deste trabalho aos gestores da área de Marketing e Vendas da empresa Randon S/A, demonstrando a efetividade de suas estratégias, com o respaldo do referencial teórico do presente estudo.

Um alinhamento entre as áreas com as oportunidades identificadas e os pontos que poderiam ser melhor explorados dentro da teoria do composto de marketing, também será apresentado à equipe.

Busca-se com isso, consolidar a permanência da marca como líder de mercado no segmento de implementos rodoviários, bem como aumentar share, margem e atingir mercados não-cativos à empresa estudada.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BERNARDI, L.A.; **Política e Formação de Preços**: uma abordagem competitiva e sistemática e integrada. São Paulo: Atlas, 1998, 2ª ed.
- BLESSA, R. **Merchandising no Ponto-de-Venda**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASAS, A.L.L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2006, 7ªed.
- CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure**: charters in the history of the industrial enterprise. Boston: MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COLLINS, J., PORRAS, J. **Build to last**. New York: Harper-Collins, 1994.
- DAY, G.S. **Marketing's Contribution on the Strategy Dialogue**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 29, n.3, p. 216-237, 2001
- ETZEL, M.; WALKER, B.J.; STANTON, W.J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001, 11ª ed.
- FELTON, A.P. **Making the marketing concept work**. Harvard Business Review, 37 (4), 1959, p. 55-65.
- FERRELL, O.C.; HARTLINE, M.D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- FLEURY, M. T. L. **Cultura da qualidade e mudança organizacional**. Revista de Administração de Empresas, Vol. 33, nº 2, p. 26-34, Mar./Abr., 1993.
- GAGLIARDI, P. **The creation and change of organizational cultures**: a conceptual framework. In: Organization Studies, 7/2, 1986.
- GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002, 4ª ed.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, C.A., MACIEL, C.A.F. **O papel das estratégias tácitas na competitividade organizacional**: uma contribuição teórica à inteligência estratégica organizacional. 2001

HAMMEL, G., PRAHALAD, C. **The core competence of the corporation**. In: Harvard Business Review, May/June 1990.

HOOLEY, G.; PIERCY, N.F.; NICOLAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson, 2010, 4ªed.

HORNGREN, C. T.; SUNDEN, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 12ªed.

KAUFFELD, R. SAUER, J. **Sócios no Ponto de Venda**. HSM Management. São Paulo: Savana, Nov/dez. 2008.

KOTLER, P.C.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.A.; WONG, V. **Principles of marketing**: the European edition. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1996.

KPMG Consulting. **Gestão de custos e preços**. São Paulo: Atlas, 2000.

KRISHNAMURTHI, L. **Dominando o Marketing**: manual completo para o MBA em Marketing. São Paulo: Makron Books, 2001, 1ªed.

MCCARTHY, E.J.; PERREAULT, Jr. W.D.D. **Marketing Essencial – uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MORRIS, M. H.; MORRIS, G. **Política de Preços em um Mercado Competitivo e Inflacionado**. São Paulo: Makron Books, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PALMIERI, A. BUAIRIDE, A.M. **Promoção de Vendas**. São Paulo: SEBRAE-SP, Serie Administrar, 1997.

PATZLAFF, P.M.G.; PATZLAFF, A.C. **Gestão Mercadológica e suas Estratégias**. Revista CAP, Nº 4, Ano 4, Volume 4, 2010.

PETER, J.P.JR. **Marketing, Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000, 2ª Ed.

RADAELLI, E. J. **Reorganização das prioridades competitivas na cadeia de suprimentos em momentos de turbulência ou de crise**: estudo de caso da formação da rede de distribuidores de uma fábrica de implementos rodoviários. 2012.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANDHUSEN, R. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SHAPIRO, C. **Theories of oligopoly behavior**. .Handbook of industrial organization. Amsterdam: North-Holland, 1986, vol. I. 950p.

SOBRINHO, J.M.; NOGUEIRA, A.B. Análise das Estratégias Mercadológicas da Vila Rica Tecidos em Campina Grande –PB. Sinergia, Rio Grande, 15 (2): 9-19,2011.

STAHL, M.J., BOUNDS, G.M., **Competing Globally Through Customer Value: The Management of Strategic Supra-systems**, Westport: Quorum Books, 1991.

TOALDO, A.M.M.; LUCE F.B. **Estratégias de Marketing**: Contribuições para a Teoria em Marketing. Revista de Administração de Empresas. Vol. 46, n. 4, Out/Dez. 2006.

TRACY, M., WIERSEMA, F. **The discipline of the market leaders**. Reading: Addison-Wesley, 1995.

TREZ, G. **Marketing Estratégico**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2013.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WEBSTER,

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 1ª Ed, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 3ª Ed, 2005.



## APÊNDICE A -

Questionário aplicado no estudo de caso deste trabalho.



**UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

**1 PESQUISA SOBRE AS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS ADOTADAS PELA EMPRESA RANDON S/A**

*Estou realizando meu trabalho de conclusão do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios na Unisinos sobre as estratégias do composto de Marketing adotadas pela empresa Randon S/A em um ano de arrefecimento da economia como o ano de 2015 e gostaria de convidá-lo a participar da minha pesquisa, respondendo o questionário a seguir.*

*Os dados serão analisados conjuntamente e o resultado dessa análise constará no trabalho final do curso.*

*A aluna e o professor orientador do trabalho estão à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas que você possa ter quanto a esta pesquisa.*

*Obrigado.*

*Aluno: Iasmim Cardoso Gossenheimer*

*Orientador: Prof. Dr. Emir José Radaelli*

*Novembro de 2015*

1. Quais as estratégias utilizadas pela Randon no que tange ao composto Produto no ano de 2015?

1.( ) Diversificação

---



---

2.( ) Lançamentos

---



---

3.( ) Adequação da Empresa

---



---

4.( ) Gerenciamento da Marca

---



---

2. Como a variável Preço no mix de Marketing favoreceu à empresa Randon para manter-se competitiva frente a concorrência no ano de 2015?

1.( ) Desconto Promocional

---

---

2.( ) Descontos e Concessões

---

---

3.( ) Precificação de Referência

---

---

4.( ) Preço de Pacote

---

---

5.( ) Precificação Geográfica

---

---

3. Como os canais de distribuição da Randon, espalhados pelo país, ajudaram a manter a empresa líder no segmento mesmo em um período de crise e instabilidade econômica?

1.( ) Distribuição Direta

---

---

2.( ) Distribuição Indireta

---

---

3.( ) Distribuição Exclusiva

---

---

4.( ) Distribuição Seletiva

---

---

5.( ) Distribuição Intensiva

---

---

4. Quais as estratégias adotadas pela Randon dentro do composto de Promoção, que a mantiveram líder do setor e manteve seu share em um período de acirrada competição?

1.( ) Venda Pessoal

---

---

2.( ) Promoção de Vendas

---

---

3.( ) Propaganda

---

---

4.( ) Merchandising

---

---

5.( ) Relações Publicas

---

---

18. Observações/sugestões:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---