

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO E VENDAS

RAQUEL GAYER DA SILVA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING E VENDAS**

**Estudo de Caso da empresa Engrenagens São Francisco**

Porto Alegre

2011

RAQUEL GAYER DA SILVA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING E VENDAS**

**Estudo de Caso da empresa Engrenagens São Francisco**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing Estratégico e Vendas, pelo MBA em Ciências Econômicas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Otavio Fernandes

Porto Alegre

2011

RAQUEL GAYER DA SILVA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING E VENDAS**

**Estudo de Caso da empresa Engrenagens São Francisco**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing Estratégico e Vendas, pelo MBA em Ciências Econômicas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Ms. Otávio Fernandes.

---

Professor (a)

---

Professor (a)

## RESUMO

Este trabalho tem como proposta analisar a formação das estratégias de vendas a partir do alinhamento estratégico e mercadológico por meio da identificação das estratégias empresariais, das estratégias de marketing e das estratégias de vendas utilizadas pela empresa Engrenagens São Francisco. Sob o ponto de vista econômico, esta pesquisa e o estudo de caso tornam-se relevantes, à medida que se percebe a importância do alinhamento entre as estratégias de vendas e as estratégias de *marketing*, e as possibilidades de se alcançar resultados superiores por meio da sinergia entre as atividades das duas áreas e suas equipes. Para produzir este trabalho, foi realizado um estudo que teve como base um referencial teórico, obtido por meio da pesquisa bibliográfica, onde foram abordados os conceitos sobre estratégias empresariais; estratégias de *marketing*; estratégias de vendas. Os conceitos relacionados ao Planejamento Estratégico e o Planejamento de Vendas também foram abordados, para possibilitar a análise dos resultados considerados no caso estudado. A partir da pesquisa exploratória, procedeu-se com o estudo de caso utilizando-se a técnica de registros em arquivos eletrônicos e a técnica de entrevista em profundidade a fim de responder aos objetivos desta pesquisa. Ao final deste estudo de caso, pode-se dizer que o alinhamento entre as estratégias empresariais, as estratégias de *marketing* e as estratégias de vendas são fundamentais para o alcance dos objetivos empresariais.

**Palavras-chave:** Estratégia. *Marketing*. Vendas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de Ansoff. ....	13
Figura 2: Estratégia Competitiva de John Westwood. ....	15
Figura 3: Adequação estratégica. ....	16
Figura 4: A estrutura do plano corporativo de uma empresa.....	17
Figura 5: O processo de Planejamento Estratégico.....	18
Figura 6: Fatores que influenciam as estratégias de marketing da empresa.....	22
Figura 7: Análise SWOT.....	23
Figura 8: Implicações estratégicas da SWOT.....	24
Figura 9: Abordagens Tradicionais de Segmentação.....	31
Figura 10: Abordagens Tradicionais de Segmentação.....	31
Figura 11: Atratividade do segmento de mercado e a força interna da organização.....	33
Figura 12: Estágios no processo de segmentação e posicionamento.....	34
Figura 13: Os componentes principais do processo de marketing.....	39
Figura 14: Os cinco níveis de produto. ....	42
Figura 15: Estágios do ciclo de vida do produto. ....	50
Figura 16: Composto de Marketing.....	77
Figura 17: Níveis de Estratégia Organizacional.....	80
Figura 18: Estratégia de Marketing e Venda Pessoal.....	81
Figura 19: Estrutura de Estratégia de Vendas.....	82

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
CIM	Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>
AIDA	Atenção, interesse, desejo e ação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	9
1.2.2 Objetivos Específicos .....	9
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Estratégias Empresariais.....	12
2.1.2 Planejamento Estratégico.....	18
2.1.3 Análise de Ambiente .....	21
2.1.4 Segmentação de Mercado e Posicionamento .....	25
<b>2.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....</b>	<b>36</b>
2.1 As Estratégias de Marketing.....	36
2.2.3 As Estratégias de Produto.....	41
2.2.4 As Estratégias de Preço .....	57
2.2.5 As Estratégias de Promoção .....	65
2.2.6 As Estratégias de Praça ou Distribuição .....	70
<b>2.3 ESTRATÉGIAS DE VENDAS .....</b>	<b>76</b>
2.3.1 As Estratégias de Vendas .....	76
2.3.3 O Processo de Vendas.....	85
2.3.4 O Plano de Vendas .....	88
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>92</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>92</b>
<b>3.2 TÉCNICA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA E COMPARATIVA.....</b>	<b>93</b>
<b>3.2 DEFINIÇÃO DE CASO .....</b>	<b>93</b>
<b>3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>93</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>95</b>
<b>4.1 EMPRESA ENGENHAGENS SÃO FRANCISCO.....</b>	<b>95</b>

<b>4.2 CENÁRIO</b> .....	<b>95</b>
4.2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	96
4.2.2 OBJETIVOS E METAS.....	97
4.2.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING E VENDAS .....	97
4.2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	97
4.2.5 ESTRATÉGIAS E METAS DE VENDAS .....	98
4.2.5 O PLANEJAMENTO DE VENDAS .....	98
4.2.6 ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING E VENDAS ...	99
<b>4.3 ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>99</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>106</b>
<b>APÊNDICE A - ENTREVISTA REALIZADA COM O GERENTE DE VENDAS MARCELO SCHUTZ FERNANDES, DA EMPRESA ENGRENAJENS SÃO FRANCISCO</b> .....	<b>108</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As áreas de *Marketing* e Vendas geralmente são apresentadas no organograma empresarial em departamentos distintos. Inclusive ocupam espaços físicos distantes e, segundo Westwood (2007, p. 05) “mesmo nos dias de hoje, em grandes empresas, as funções de vendas e de *marketing* são, com frequência, completamente separadas, às vezes com diretores diferentes para “vendas” e “*marketing*”. Dessa forma percebe-se que realmente existe uma separação não somente física, mas inclusive nas atividades e gestão das equipes nessas duas áreas, atuando de forma totalmente distinta.

Segundo o artigo “Marketeiros são de Marte, Vendedores são de Vênus” de Sales and Market Management (2000) as áreas de *Marketing* e Vendas deveriam aliar seus esforços, aproximando suas equipes umas das outras criando sinergia nas suas ações. O artigo aborda ainda a postura dos profissionais das duas áreas que, por não se comunicarem da mesma forma com o cliente, acabam fazendo com que a empresa perca mercado e clientes para a concorrência.

Obviamente que os gestores das áreas de *marketing* e vendas que, em muitas organizações ainda são vistas e se comportam como áreas totalmente independentes, não perceberam a importância e a força que teriam se trabalhassem em sinergia, aprimorando seus processos e aperfeiçoando e ajustando as suas estratégias em busca de melhores resultados. Pois segundo Westwood (2007, p. 05) “vender é um conceito direcionado, que envolve convencer um consumidor a comprar determinado produto. No entanto, vender é apenas um aspecto do processo de *marketing*”. Dessa forma, percebe-se a necessidade de entender como o processo de venda está relacionado ao processo de *marketing* e de que forma o alinhamento entre as estratégias empresariais e as estratégias de *marketing* influenciam as estratégias de vendas no alcance dos objetivos de *marketing*. Assim, emerge a seguinte questão de pesquisa: como o alinhamento estratégico

mercadológico e comercial pode auxiliar uma organização a alcançar seus objetivos empresariais?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a formação das estratégias de vendas a partir do alinhamento estratégico e mercadológico.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar como acontece o alinhamento estratégico entre *Marketing* e Vendas;
- b) Mapear as estratégias de vendas utilizadas pela empresa Engrenagens São Francisco;
- c) Identificar possíveis lacunas entre a bibliografia e as estratégias utilizadas pela empresa Engrenagens São Francisco.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa torna-se relevante à medida que se percebe a importância do alinhamento entre as estratégias de vendas e as estratégias de *marketing*, e as possibilidades de se alcançar resultados superiores por meio da sinergia entre as atividades das duas áreas e suas equipes, pois segundo Las Casas (2010 p.15) “[...] a venda não é uma atividade isolada; ela depende de uma estratégia de *marketing* bem elaborada, que inclui produtos, preços, sistemas de distribuição e outras atividades promocionais”.

Para responder a estas questões foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre as estratégias de *marketing* e vendas, pois segundo Westwood (2007, p. 05),

“As funções de vendas e de marketing precisam ser combinadas com as metas da empresa ou, pelo menos, estar de acordo com elas. Deve haver um contínuo intercâmbio de informação entre a função de vendas e a função de marketing, sob pena de se obter um efeito adverso sobre o plano de marketing.”

A partir dessa afirmação, pode-se dizer que o alinhamento entre as estratégias de *marketing* e vendas é fundamental para o bom andamento do trabalho, evitando perdas e desperdício de tempo e investimento. A equipe de vendas precisa aprender a fazer bom uso das informações que são de domínio da área de *marketing*, traduzindo em estratégias de vendas alinhadas com as estratégias de *marketing* específicas para cada segmento e público-alvo.

Para atingir os objetivos gerais e específicos deste estudo de caso, buscou-se desenvolver uma pesquisa exploratória, qualitativa e comparativa a fim de identificar as estratégias vendas que foram utilizadas pela empresa Engrenagens São Francisco para atingir os objetivos de *marketing* propostos. As técnicas utilizadas foram à pesquisa bibliográfica, o estudo de caso e a pesquisa em profundidade com o objetivo de responder ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No primeiro capítulo encontram-se a introdução do trabalho, com a contextualização do problema, os objetivos gerais e específicos e a justificativa.

O segundo capítulo apresentará o referencial teórico, abordando os temas sobre o alinhamento estratégico, as estratégias de *marketing* e as estratégias de vendas necessárias para a estruturação do trabalho.

O terceiro capítulo apresentará a metodologia e as técnicas de pesquisa utilizadas neste trabalho.

O quarto capítulo apresentará o estudo de caso e a análise de dados.

No quinto capítulo teremos as considerações finais e a conclusão do trabalho, respondendo a questão de pesquisa e ao objetivo geral e objetivos específicos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho tem o objetivo de identificar os conceitos relacionados às estratégias empresariais, estratégias de *marketing* e estratégias de vendas procurando demonstrar a relação existente entre elas e sua influência no aumento de participação de mercado e na fidelização de clientes no estudo de caso da empresa Engrenagens São Francisco.

### 2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

#### 2.1.1 Estratégias Empresariais

As estratégias empresariais, segundo Westwood (2007, p. 117) “são os métodos amplos escolhidos para atingir objetivos específicos. Descrevem os meios para atingir os objetivos no prazo de tempo exigido”. Os autores Kotler e Keller (2006, p. 54) complementam esse conceito ao afirmar que “as metas indicam aquilo que a unidade de negocio deseja alcançar; estratégia é um plano de ação para chegar lá. Para atingir suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias”.

Dessa forma, pode-se dizer que as estratégias empresariais compreendem os meios que as empresas escolhem para atingir seus objetivos e metas dentro de um prazo específico, por meio da elaboração de um plano de ação.

Para Born et. al (2007, p. 200) “as estratégias empresariais dão conta dos “caminhos” definidos pelo planejador e sua equipe para “mover” a empresa da situação atual aos objetivos estratégicos, através das oportunidades e ameaças detectadas em seu plano”. Os autores afirmam que as estratégias definem o caminho mas são as ações estratégicas que definem como fazer, como implementar as estratégias e quais projetos serão necessários para que se transformem em realidade.

Born et. al (2007) apresentam ainda os modelos de Estratégia de Crescimento, desenvolvida por Igor Ansoff, Estratégia Genérica, desenvolvida por Michael E. Porter e Estratégia Competitiva desenvolvida por John Westwood como modelos

teóricos que podem ser adotados de forma combinada resultando em um modelo preconcebido de decisão estratégica altamente estruturado e abrangente, podendo ser utilizado pelas empresas na construção do seu plano estratégico.

Segundo os autores, a Estratégia de Crescimento tem como objetivo identificar qual é o caminho para que a empresa possa crescer nos próximos anos e é preciso refletir sobre os mercados e produtos, sendo ambos novos ou atuais e sobre a integração para trás e para os lados ou para frente, conforme a Matriz de Ansoff (1977) representada abaixo.

		PRODUTOS	
		Atuais	Novos
MERCADOS	Atuais	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercados	Diversificação
		INTEGRAÇÃO	

Figura 1: Matriz de Ansoff.

Fonte: Born et. al (2007, p. 202)

Na visão de Born et. al. (2007) a estratégia de crescimento pode ter um ou mais dos elementos da matriz modificados ou planejados ao longo dos anos, em função das possibilidades de movimentos estratégicos e das decisões resultantes da avaliação das potencialidades e fraquezas e das oportunidades e ameaças em relação às estratégias e objetivos empresariais.

A Estratégia Genérica, desenvolvida por Porter (1986, 1989) surgiu a partir de um sistema de análise da tomada de decisão, com o objetivo de criar valor e de manter a vantagem competitiva por meio da oferta de diferenciais, identificando o posicionamento que trará maior rentabilidade e a vantagem competitiva em um determinado setor diante da concorrência. Os autores apresentam três estratégias genéricas que podem ser adotadas nesse modelo:

- a) Liderança em Custos: tem como objetivo buscar posição melhor no setor com relação a concorrência, praticando o menor preço e/ou aumentando as margens de lucro.
- b) Diferenciação: buscar a vantagem competitiva diante do esforço em aproximar as atividades capazes de gerar diferenciação no produto, serviço, canais, pessoas ou na imagem da empresa, possibilitando a cobrança de “preço-prêmio” em função de custos superiores aos adotados pela empresa líder em custos.
- c) Enfoque: tem como objetivo especializar a empresa em apenas um tipo de consumidor, utilizando-se de duas estratégias diferentes como o enfoque em liderança de custo atendendo uma parte do mercado utilizando estrutura de custos baixos e o enfoque em diferenciação posicionando-se como especialista oferecendo ao mercado um diferencial de produto/serviço.

Os autores afirmam ainda que o enfoque em uma estratégia genérica não elimina a outra, inclusive elas devem ser utilizadas de forma combinada priorizando-se uma delas.

A Estratégia Competitiva, desenvolvida por John Westwood (1991) tem como base a análise da matriz PFOA (SWOT) a fim de atingir os objetivos estratégicos empresariais. Segundo Born et. al. (2007), com base na teoria de Westwood (1991), para se chegar aos objetivos estratégicos é preciso saber “de que forma crescer”, “qual o posicionamento estratégico mais adequado” e qual a “postura competitiva” a ser adotada com relação à concorrência. Born et. al. (2007) afirmam que é a partir da definição dessas três questões que será possível elaborar as estratégias empresariais que garantirão o alinhamento das decisões de ações estratégicas e as ações táticas e seus vários planos, garantindo-se assim o alinhamento estratégico.

Segundo os autores Born et. al. (2007), as estratégias competitivas podem ser defensivas, de ataque e de desenvolvimento, conforme representadas na figura abaixo:

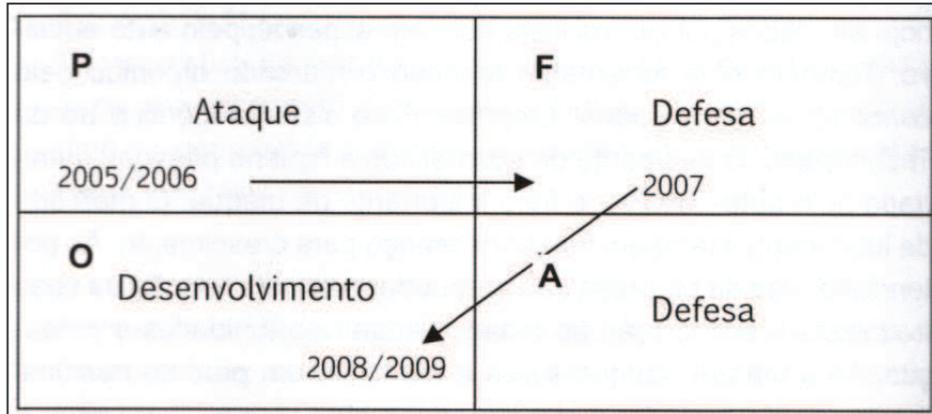


Figura 2: Estratégia Competitiva de John Westwood.

Fonte: Born et. al (2007, p. 210)

As estratégias defensivas são utilizadas por empresas que identificam uma fraqueza ou ameaça que resulte na perda de clientes ou rentabilidade e devem contemplar o período da defesa, o que será defendido e prever a possibilidade de ser atacado por um ou mais concorrentes. As estratégias de ataque são utilizadas por empresas altamente competitivas e que decidem utilizar suas potencialidades para atacar seus concorrentes. As estratégias de desenvolvimento consideram as oportunidades no ambiente externo adotando uma postura voltada para a prospecção e devem sempre contemplar no processo de definição da estratégia a oportunidade identificada, o período e a potencialidade que tornará possível o sucesso da organização. Born et. al (2007) ressaltam ainda a importância e a possibilidade de utilizar-se essas estratégias combinadas ou isoladamente, de acordo com os objetivos empresariais, levando-se em conta os movimentos estratégicos. Os autores Urdan e Urdan (2009, p. 27) relacionam as estratégias competitivas à seleção de mercado-alvo e posicionamento adotado pelas empresas ao afirmar que “são as grandes linhas de ação que a empresa segue para atingir seus objetivos. Desse modo, seleção de alvo e posicionamento são estratégias competitivas”.

Dessa forma, entende-se que existem linhas estratégicas que podem ser adotadas pelas empresas de acordo com seus objetivos empresariais. Essas estratégias podem ser elaboradas de forma combinada, potencializando aspectos internos da organização ou externos, com foco no crescimento em um determinado

mercado, no posicionamento que será adotado e na competitividade diante da concorrência.

Na visão de Hooley, Saunders e Piercy (2006), a estratégia empresarial deve primeiramente ser eficaz (fazer as coisas certas) e não ser eficiente (fazer as coisas da maneira certa) e para serem eficazes precisam estar de acordo com as necessidades e exigências dos clientes e com os recursos e capacidades disponíveis pelas empresas que pretendem implementá-las. Para exemplificar, os autores apresentam o conceito de adequação estratégica, representado na figura abaixo:



Figura 3: Adequação estratégica.

Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 25).

Na visão dos autores, se a empresa não estiver focada em satisfazer ao cliente e não fizer bom uso dos recursos operacionais disponíveis e, ao mesmo tempo não

tiver ao seu alcance os recursos operacionais necessários para a execução da estratégia, não será possível atingir um sucesso real. Dessa forma, percebe-se que o alinhamento entre as necessidades e desejos do consumidor e os recursos disponíveis pela empresa compreendem um fator chave no sucesso e alcance dos objetivos empresariais, visto que esses objetivos estão relacionados às estratégias e ao resultado financeiro da empresa.

A partir dos conceitos apresentados entende-se que as estratégias definem a direção que a empresa vai seguir e os objetivos e metas que pretende alcançar, inclusive sob o ponto de vista financeiro, pois segundo Westwood (2007, p. 18) “os objetivos corporativos são estabelecidos pela alta administração [...]. Esses, normalmente, são expressos em termos financeiros e definem o que a empresa pretende ser em determinado momento no futuro”. Para Westwood (2007) as estratégias empresariais estão inseridas nos planos estratégicos, que contem objetivos de curto, médio e longo prazo. Esses objetivos corporativos dão origem às estratégias corporativas que por consequência originam os objetivos operacionais de cada área da empresa, devendo todos estar alinhados com os objetivos estratégicos para o alcance dos objetivos corporativos, conforme representado na figura abaixo:

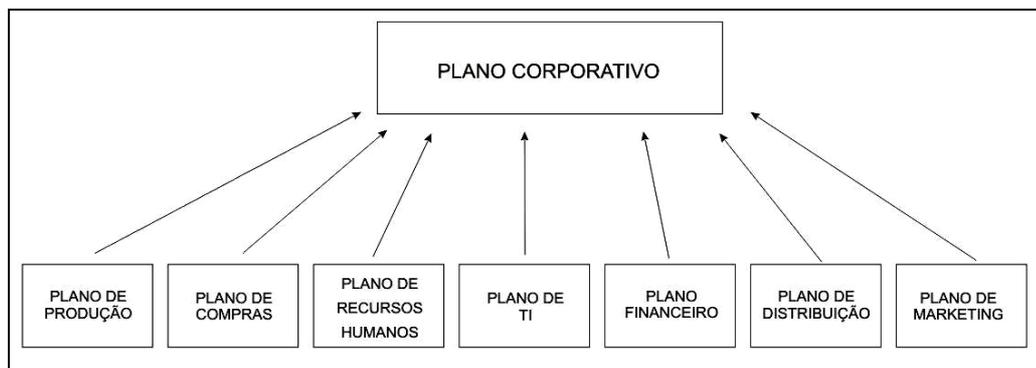


Figura 4: A estrutura do plano corporativo de uma empresa.

Fonte: Westwood (2007, p. 3)

Esses objetivos, segundo Westwood (2007) só podem ser atingidos por meio de estratégias de *marketing* específicas para cada um dos elementos do mix de *marketing*, e para cada uma dessas estratégias é necessário estabelecer objetivos específicos que serão conferidos por meio da verificação dos índices de participação

de mercado, giro de vendas e margens de lucro e assim sucessivamente, revendo estratégias e objetivos constantemente. Westwood (2007, p. 20) afirma ainda que “é importante não confundir objetivos com estratégias. Um objetivo é algo que você quer alcançar; um a estratégia é a maneira de alcançá-lo”. Essas estratégias, segundo Born et. al (2007), fazem parte de um processo de planejamento estratégico que é dividido nas etapas de formulação e implementação das estratégias, onde o planejamento faz parte de um processo de retroalimentação e o plano, sob o formato de documento, apresenta o resultado formal desse planejamento.

### 2.1.2 Planejamento Estratégico

Para entender a origem do plano estratégico e de que forma as estratégias empresariais estão inseridas nesse contexto, é necessário entender o processo do planejamento estratégico, representado na figura abaixo.

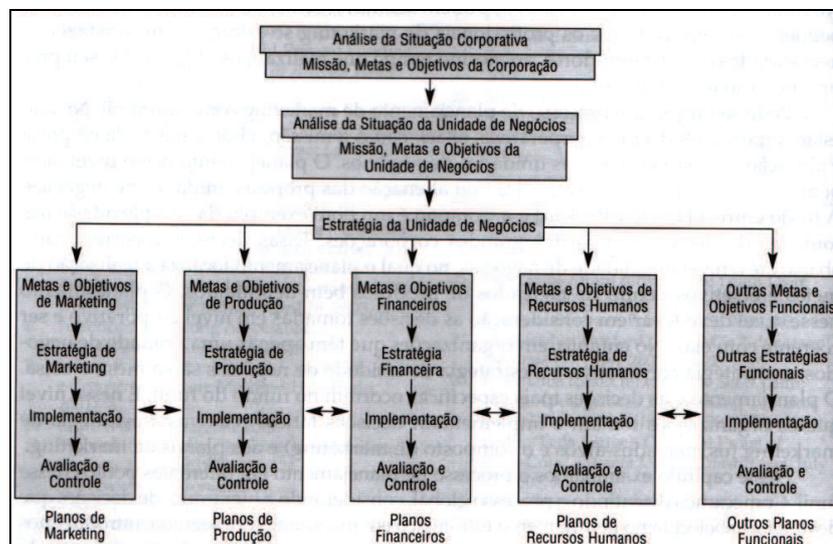


Figura 5: O processo de Planejamento Estratégico.

Fonte: Ferrel e Hartline (2005, p. 26)

Ferrel e Hartline (2005) definem o processo de planejamento estratégico como um funil. No alto encontram-se as decisões corporativas importantes, relacionadas aquisição, fusão de unidades, à missão, visão, metas e recursos que serão alocados

entre as unidades de negócio, com metas e objetivos específicos para cada mercado e produto específico. São nas unidades de negócio que as decisões tomadas no nível corporativo dão origem as táticas que devem estar alinhadas com as estratégias de *marketing* e planos de *marketing*.

Born et.al (2007) afirmam que em uma organização nada é igualmente mais importante que as decisões estratégicas do que os norteadores estratégicos, pois indicam a direção que a empresa pretende seguir e servem para toda a organização. Os autores apresentam os seguintes norteadores estratégicos:

- a) Negócio: determina o escopo de atuação, compreende o que a empresa se propõe a fazer ao mesmo tempo em que exclui as atividades ou negócios aos quais ela não atuará.
- b) Visão: determina onde a organização pretende chegar, excluindo-se aqui o conceito de objetivo estratégico. A visão é algo que a organização pretende ser, sem uma perspectiva temporal, e deve ser perseguida por toda a organização.
- c) Valores: os valores são critérios que determinam a conduta que deve ser adotada por todos de uma organização nas suas relações com os públicos internos e externos, formando a cultura organizacional.
- d) Missão: acontece após a definição do negócio, visão e valores e define qual é o papel da organização em relação aos públicos que se relaciona, partindo da necessidade de realizar “algo” de uma determinada “forma” para “alguém” como maneira de se chegar “onde” se deseja.

Os autores afirmam ainda que é fundamental a existência dos norteadores estratégicos para que o planejamento aconteça de forma alinhada com o que a empresa pretende. Dessa forma, percebe-se que em um planejamento estratégico como definem Ferrel e Hartline (2005) encontram-se as decisões corporativas que envolvem os aspectos relacionados ao futuro da empresa, decisões importantes sobre aquisições e fusões e a alocação de recursos para que essas estratégias e decisões se tornem viáveis. O planejamento de *marketing* dá origem a objetivos e metas para cada unidade de negócio que cria táticas de acordo com o seu mercado

e composto de *marketing*, alinhadas com os norteadores estratégicos, as estratégias e decisões corporativas.

Na visão de Hooley, Saunders e Piercy (2006) “o planejamento estratégico e o planejamento estratégico de *marketing* compartilham muitas atividades, embora o planejamento estratégico seja mais amplo e cubra todas as atividades do negócio”. Na visão desses autores, é necessário que a orientação de *marketing* envolva todos os processos da organização, administrando e fazendo a interface com todas as áreas e planos. Dessa forma é possível preservar a estratégia corporativa, pois o *marketing* tem um papel importante na elaboração dessa estratégia tendo em vista a natureza da sua atividade que compreende gerenciar a interface entre a empresa e o ambiente de *marketing*. No mesmo sentido Ferrel e Hartline (2005) afirmam que as estratégias encontradas no planejamento estratégico de *marketing* são incorporadas ao plano estratégico da organização e formarão um plano de *marketing* único que deverá ser seguido pela área de vendas, desenvolvimento de produtos e outras áreas da organização. Westwood (2007) complementa a afirmação de Ferrel e Hartline (2005) ao fazer uma relação entre o planejamento estratégico e o resultado financeiro da empresa ao afirmar que os objetivos corporativos são expressos em termos financeiros e tem como meta o que a empresa pretende ser no futuro, incluindo nos seus objetivos corporativos o resultado de vendas, os lucros e o retorno financeiro sobre o capital.

A partir desses conceitos, percebe-se que o resultado da área de vendas exerce grande influência na elaboração do plano corporativo e na elaboração dos planos das demais áreas da empresa, pois segundo Westwood (2007) os pedidos e os orçamentos de vendas, que fazem parte do plano de *marketing*, determinam o resultado das demais áreas da empresa, como área de produção e área de compras, influenciando diretamente os níveis e o giro do estoque. Para Westwood (2007, p. 202) “ao preparar o plano global de *marketing* da empresa, é necessário preparar o orçamento de vendas, que consiste na receita projetada de vendas e nas despesas estimadas de vendas, que serão inseridas no orçamento global a ser incluído no plano de negócios”. No mesmo sentido Ferrel e Hartline (2005, p. 34) afirmam que “no contexto do processo geral de planejamento estratégico, cada

estratégia funcional deve ser avaliada para determinar seu efeito sobre as vendas, custos, imagem e lucratividade”.

Dessa forma, entende-se que para elaborar um planejamento estratégico é preciso primeiramente identificar as forças e fraquezas da empresa e as estratégias que a organização vem utilizando por meio da análise do ambiente. É preciso também identificar as oportunidades e ameaças entendendo o ambiente em que a empresa está inserida e a partir de então definir estratégias que serão adotadas com base na análise de investimento, tendo como critério a análise de custo *versus* benefício. Percebe-se também a importância dos dados da área de vendas para a elaboração do planejamento estratégico, definição de estratégias, metas e objetivos corporativos e específicos de cada área da empresa, servindo também como indicador do alcance dos objetivos corporativos, participação de mercado e lucratividade. A partir desses conceitos, percebe-se que a análise de ambiente de *marketing* é uma ferramenta de extrema importância para a elaboração do planejamento estratégico. Ela influencia diretamente na tomada de decisões e definição de estratégias que vão ser implementadas em toda a organização, com a definição dos norteadores estratégicos, objetivos e metas que darão origem aos planos específicos para cada uma das áreas ou departamentos a fim de atingir os objetivos corporativos propostos.

### 2.1.3 Análise de Ambiente

Para elaborar um planejamento estratégico, Ferrel e Hartline (2005) afirmam que é necessário realizar uma análise que compreende os ambientes internos e externos da organização, para que a empresa possa estabelecer a sua missão, os seus objetivos, a sua estratégia e seus planos funcionais.

A figura abaixo, segundo Kotler e Keller (2006) representa de forma clara os fatores que precisam ser analisados em um ambiente de *marketing*:

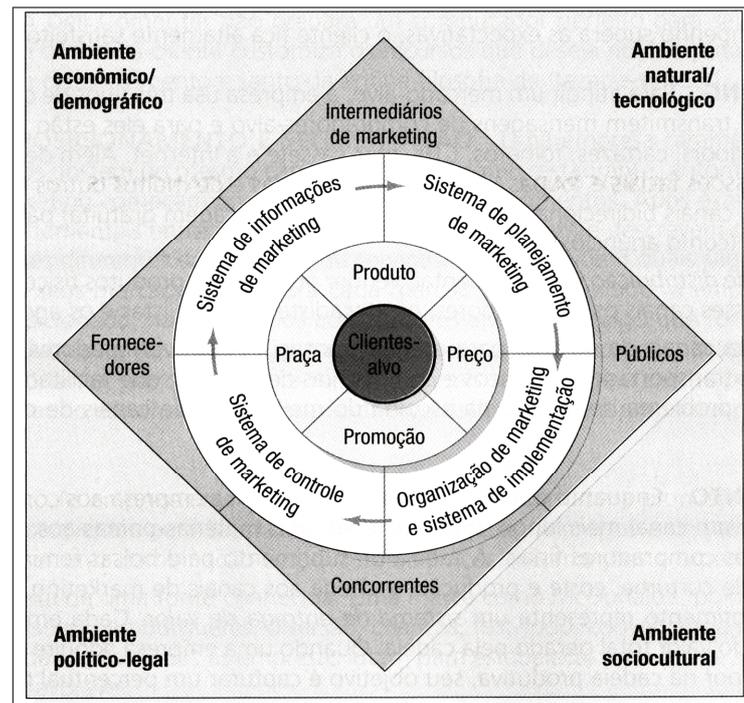


Figura 6: Fatores que influenciam as estratégias de marketing da empresa

Fonte: Kotler; Keller, 2006, p. 24.

Segundo Kotler e Keller (2006) o ambiente de *marketing* compreende o ambiente de tarefa e o ambiente geral. No ambiente de tarefa, encontram-se os participantes imediatos envolvidos nos processos de produção, distribuição e promoção da oferta. É neste ambiente que se encontram os participantes principais que são a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo. No ambiente geral, encontram-se os ambientes demográfico, o econômico, o natural, o tecnológico, o político-geral e o ambiente sócio-cultural e é nesse ambiente que podem ser produzidas forças impactantes ao ambiente de tarefa.

Segundo Kotler e Keller (2006) a empresa precisa monitorar o ambiente de *marketing*, avaliando as forças internas e externas por meio da análise *SWOT* (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Para os autores, o ambiente interno contempla as oportunidades e ameaças e nele se encontram as forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e os agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) que precisam ser monitorados a fim de evitar que afetem a

capacidade da empresa em obter lucros. No mesmo sentido Ferrel e Hartline (2005, p.39) afirmam que as “forças e fraquezas são questões internas próprias da empresa que conduz a análise”. A partir da análise *SWOT*, segundo Kotler e Keller (2006, p. 52) “a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento”. Estas metas e objetivos, segundo Ferrel e Hartline (2005) só podem ser definidas após a realização da análise da situação por meio da análise *SWOT* e são vitais para medir o sucesso das estratégias de *marketing*, que devem estar de acordo com as metas e objetivos da organização e das unidades de negócio, quando for o caso.

No mesmo sentido Hooley, Saunders e Piercy (2006) afirmam que a análise *SWOT* tem propósito duplo, pois procura identificar fatores significativos do ponto de vista interno e externo de uma empresa e, ao identificá-los, realiza o cruzamento entre os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças ajudando na elaboração das estratégias empresariais. Esse conceito é representado pelos autores nas figuras abaixo:

	Interno	Externo
Aspectos positivos	<p><b>Pontos fortes</b> Em que somos fortes em comparação com os concorrentes?</p>	<p><b>Oportunidades</b> Quais mudanças estão criando novas opções para nós?</p>
Aspectos perigosos	<p><b>Pontos fracos</b> Em que somos fracos em comparação com os concorrentes?</p>	<p><b>Ameaças</b> Quais perigos emergentes devemos evitar ou combater?</p>

Figura 7: Análise SWOT.

Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 32)

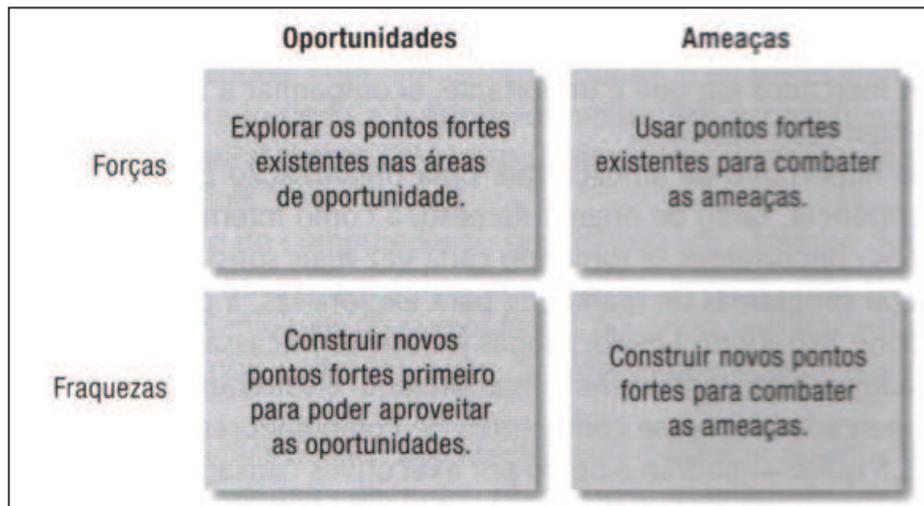


Figura 8: Implicações estratégicas da SWOT.

Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 32)

Os autores afirmam ainda que, ao utilizar as matrizes apresentadas é possível estabelecer os fatores chaves de sucesso empresarial que representam muitas vezes onde é possível obter maior alavancagem em consequência de um determinado nível de esforço, estabelecendo-se uma estratégia central para a empresa, com o papel de cada uma das atividades empresariais no seu portfólio global de negócios.

Segundo Westwood (2007, p. 06), para atingir um equilíbrio no mercado as empresas precisam ser flexíveis no ambiente de *marketing*, pois “há uma série de fatores importantes que afetam o ambiente de *marketing* e a maneira como o equilíbrio de *marketing* é atingido na prática”. Na visão de Ambrósio (1999, p. 58) “o objetivo da análise de equilíbrio é ajudar o processo decisório, tornando-o mais claro, o que permitirá o início da ação, oferecendo as pessoas envolvidas na decisão uma abordagem qualitativa”. Segundo o autor, a análise de equilíbrio divide-se em pontos fortes e pontos fracos relacionados à empresa e as variáveis controláveis e em oportunidades e ameaças relacionados ao mercado e as variáveis não-controláveis. Para Westwood (2007, p. 20) em uma análise SWOT “os pontos fortes e fracos relacionam-se à empresa, suas estratégias e como ela se compara com a concorrência. As oportunidades e as ameaças são apresentadas pelo ambiente de *marketing* e concorrência”. No mesmo sentido, Ferrel e Hartline (2005) afirmam que

a análise SWOT deve levar em conta as necessidades de mercado e a concorrência, identificando o que a empresa faz bem e o que precisa melhorar. Westwood (2007, p. 20) afirma que “a análise SWOT leva em consideração a organização da empresa, o desempenho da empresa, os produtos principais e os mercados estratégicos”.

A partir desses conceitos, percebe-se que para uma empresa atingir o ponto de equilíbrio em um determinado mercado precisa entender o mercado onde está inserida. Precisa conhecer as variáveis controláveis e não-controláveis, monitorar a concorrência e entender o que seus consumidores desejam por meio da análise do ambiente de *marketing*, pois segundo Ferrel e Hartline (2005, p. 39) “oportunidades e ameaças são questões externas que existem independentemente da empresa que conduz a análise” Nesse ambiente, encontra-se uma série de fatores que precisam ser confrontados com a realidade da empresa, identificando as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças para, a partir de então, elaborar o plano estratégico para que as demais áreas da empresa possam elaborar seus planos individuais, alinhados com as estratégias e objetivos corporativos. Essas estratégias devem ser elaboradas, como vimos anteriormente, a partir da análise de segmentos de mercado e diferenças entre clientes identificando suas características, comportamentos e necessidades, pois segundo Hooley, Saunders e Piercy (2006) a segmentação de mercado é uma das áreas mais importantes para que se possam desenvolver fortes estratégias de *marketing*.

#### 2.1.4 Segmentação de Mercado e Posicionamento

Segundo Ferrel e Hartline (2005) “as informações usadas para tomar decisões de segmentação devem vir da análise da situação, especialmente com relação à análise do ambiente do consumidor”. Na visão dos autores, a segmentação de mercado consiste na divisão de um mercado em grupos homogêneos onde os integrantes tenham gostos, necessidades, desejos ou preferências semelhantes, de acordo com um determinado produto ou categoria de produtos e ainda assim sejam dessemelhantes entre si. No mesmo sentido, Kotler e Keller (2006) definem o processo de segmentação e posicionamento como uma

divisão do mercado em segmentos, levando-se em consideração fatores como diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais entre os compradores que podem resultar em vários mixes diferentes de produtos ou serviços. A partir de então, os profissionais de *marketing* selecionam em quais segmentos existem maiores oportunidades e definem seus mercados-alvo, desenvolvendo, para cada um deles, uma oferta de mercado posicionada de forma a ser percebida como algo que fornece um ou mais benefícios ao consumidor. No mesmo sentido, porém com uma abordagem mais estratégica, Westwood (2007, p. 61) afirma que “a segmentação de mercado permite que você pense nos mercados onde está de fato e nos mercados onde sua empresa deveria estar”. Na visão do autor, é preciso identificar as diferenças entre os segmentos de clientes oferecendo os produtos que satisfaçam as necessidades específicas desses clientes, para cada um desses segmentos.

Segundo Ferrel e Hartline (2005) existem cinco critérios que devem ser utilizados no processo de segmentação de mercado:

- a) Identificável e Mensurável: as características dos segmentos e seus membros devem ser identificáveis a fim de permitir a empresa medir essas características e, mensuráveis, para que seja possível avaliar o tamanho do segmento e seu poder aquisitivo.
- b) Substancial: o segmento deve ser grande e lucrativo e seu potencial de lucro deve ser maior que os custos da criação de um novo composto de *marketing* para atender esse segmento.
- c) Acessível: em termos de comunicação e distribuição o segmento deve ser acessível.
- d) Responsivo: o segmento deve reagir de forma diferente dos outros segmentos aos esforços de *marketing* da empresa, acompanhando as mudanças no seu composto de *marketing*.
- e) Viável: o segmento deve estar disposto a realizar o processo de troca com a empresa, tornando possível desenvolver com eficácia estratégias de *marketing* específicas que atendam as necessidades deste segmento.

Dessa forma, entende-se que a segmentação de mercado é realizada a partir da análise de ambiente e da identificação de características, necessidades e semelhanças acerca dos consumidores em um determinado mercado. Percebe-se que no processo de segmentação existem critérios a serem utilizados que auxiliam a empresa na avaliação e seleção de mercados-alvo rentáveis, acessíveis e dispostos a adquirir produtos e serviços específicos desenvolvidos para cada mercado e que atendam as suas necessidades.

Segundo Westwood (2007) pode-se utilizar duas estratégias de segmentação de mercado, que são divididas em bens e serviços de consumo e bens e serviços de produção. A segmentação com foco em bens e serviços de consumo, segundo Westwood (2007, p. 61) acontece a partir da classificação dos consumidores utilizando-se os seguintes critérios de segmentação:

- a) Classe social - média alta, média, média baixa, etc;
- b) Classificação demográfica – sexo, idade, educação, estado civil, etc;
- c) Área geográfica – norte, sudeste, sudoeste, etc;
- d) Categoria geodemográfica – agrícola, imóveis subsidiados pelo poder público, regiões multiétnicas, moradia suburbana, áreas retiradas, etc; e
- e) Categoria psicográfica baseada em traços de personalidade ou estilo de vida – estudante, garota moderna, jovem executivo etc.

A segmentação com foco em bens e serviços de produção é utilizada quando o mercado consumidor é outra empresa ou o governo e segundo Westwood (2007, p.62) os critérios de segmentação são:

- a) área geográfica;
- b) indústria ou subsetor industrial;
- c) produto;
- d) aplicação;
- e) tamanho do usuário final;
- f) canal de distribuição – distribuidor, fabricante de equipamentos, etc.
- g) tamanho do pedido;

- h) freqüência dos pedidos; e
- i) tipo de pessoa responsável pelas decisões.

No mesmo sentido, segundo Hooley, Saunders e Piercy (2006) a segmentação de mercado deve ser construída a partir de uma base de variáveis para se ter uma idéia clara do mercado, sendo que a correta seleção das bases quando realizada de forma criativa pode ajudar na obtenção de novas percepções com relação às estruturas mais tradicionais. Segundo os autores, a seleção das bases precisa ser descrita com o maior número de detalhes possível a partir das suas características comuns, para que a estratégia de *marketing* possa ser elaborada de forma mais efetiva a partir da análise dessas informações. Os autores apresentam as principais bases utilizadas nos mercados de consumo, como o mercado industrial e o mercado de *business-to-business*.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2006), no mercado de consumo as variáveis utilizadas no processo de segmentação podem ser agrupadas em três categorias principais:

- a) Características básicas dos clientes: são as variáveis chamadas de classificatórias e compreendem duas dimensões. A primeira dimensão é a origem das variáveis, pois não tem relação direta com a atividade de *marketing*, mas acredita-se que influenciam as suas atividades, tais como as características demográficas e socioeconômicas. A segunda dimensão é a maneira como as variáveis são mensuradas, pois fatores como idade e sexo são mensurados de forma diferente de fatores subjetivos como personalidade e estilo de vida. Nessa classe encontram-se as seguintes variáveis: características demográficas, características socioeconômicas e ciclo de vida do cliente, com base nos dados do censo populacional, características de personalidade e características de estilo de vida.
- b) Atitudes dos clientes: compreende as atitudes dos clientes quanto as suas características e seu comportamento de compra relacionada a uma marca ou produto, traçando um elo causal entre elas para que seja possível segmentar o mercado. Nessa classe encontram-se as segmentações com base nos benefícios procurados pelo consumidor e nas percepções e preferências sobre determinados produtos ou serviços.

- c) Comportamento dos clientes: compreende a segmentação por comportamento do consumidor em um determinado mercado. Nessa classe encontra-se a segmentação em relação ao comportamento de compra, comportamento de consumo, comportamento de comunicação, resposta aos elementos do composto de *marketing* e características baseadas na busca por relacionamentos dividida em grupos de clientes que querem relacionamento, os exploradores de relacionamento, os compradores fiéis e os clientes que não buscam nenhum relacionamento.

A segmentação do mercado industrial, segundo Hooley, Saunders e Piercy (2006) utiliza-se de diversos fatores como no mercado de consumo e que podem ser alocadas inclusive nas mesmas categorias:

- a) Características básicas da empresa: são as abordagens mais comuns utilizadas nesse mercado e os fatores utilizados são os demográficos – tipo de setor, tamanho e localização, e as variáveis relacionadas à operação como tecnologia, capacidades do cliente, organização de compras, estruturas de poder, políticas de compras e fatores incluindo a aplicação do produto.
- b) Características atitudinais: tem como base a segmentação por benefícios visados pelos compradores, com foco nas necessidades dos clientes a partir das diferentes motivações de compra e aplicações de produto no setor industrial.
- c) Características comportamentais: tem como base as características pessoais dos compradores que utilizam os aspectos de similaridade entre comprador e vendedor, motivação do comprador e percepções sobre o risco do comprador para segmentar seus mercados e o status e as quantidades do produto/marca.

Magalhães e Sampaio (2007) apresentam outro conceito de segmentação ao afirmar que ela pode ser vertical ou horizontal. Na segmentação vertical, os atributos de valor e qualidade são relacionados ao poder de compra dos consumidores, com os mais populares na base e os mais caros no topo. Na segmentação horizontal são levados em consideração um conjunto de fatores relacionados às marcas, com relação aos atributos de posicionamento, embalagem, propaganda e características

específicas de produtos ou famílias de produtos. Os autores apresentam ainda quatro estratégias básicas de segmentação:

- a) A estratégia de foco em um público-alvo específico;
- b) A estratégia de auto-seleção onde os consumidores são atraídos por um determinado conjunto de características e benefícios que lhes são comuns;
- c) A estratégia de modelagem onde o mix é composto de acordo com conjunto de fatores comportamentais e de necessidade dos consumidores;
- d) A estratégia de objetivo duplo, que utiliza características específicas e o seu *marketing* mix para atrair mais de um grupo de consumidores ao mesmo tempo.

A partir dos conceitos apresentados, percebe-se a existência de critérios e estratégias de segmentação relacionadas aos bens e serviços de consumo, ou consumidor final e aos bens e serviços de produção, ou setor industrial. Essas estratégias contemplam variáveis aplicáveis que auxiliam no processo de identificação do perfil de potenciais consumidores, do seu poder de compra, do seu comportamento, das necessidades e desejos específicos, agrupando-os de acordo com os critérios de segmentação auxiliando a empresa no processo de seleção de mercados-alvo potenciais.

Ferrel e Hartline (2005) apresentam as estratégias tradicionais de abordagem e segmentação de mercado utilizadas pelas empresas, representadas nas figuras abaixo:

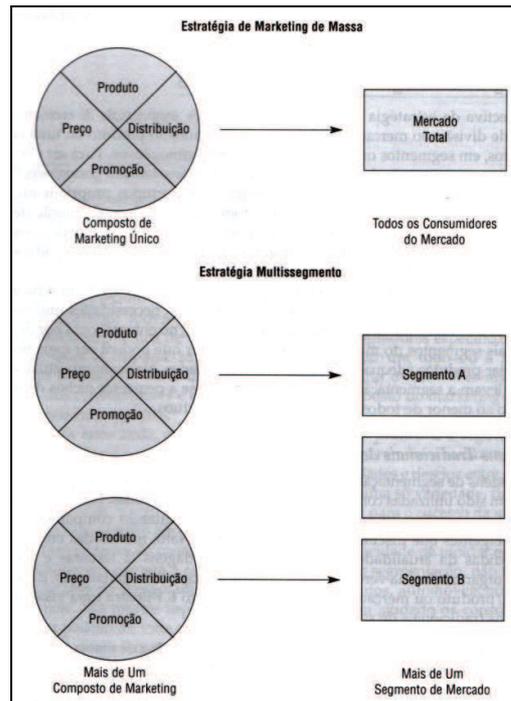


Figura 9: Abordagens Tradicionais de Segmentação.

Fonte: Ferrel e Hartline (2005, p. 154)

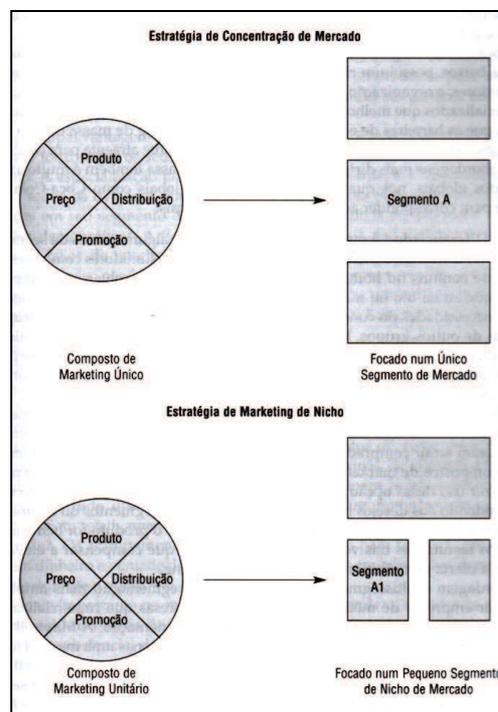


Figura 10: Abordagens Tradicionais de Segmentação.

Fonte: Ferrel e Hartline (2005, p. 155)

Os autores apresentam os seguintes conceitos para estas estratégias:

- a) estratégias de segmentação de *marketing* de massa: compreende o direcionamento de campanhas de *marketing* de um determinado produto para todo o mercado, sem diferença na sua abordagem partindo do princípio de que as necessidades desse mercado são semelhantes;
- b) estratégias de *marketing* de multissegmento e *marketing* de concentração de mercado: contemplam uma abordagem diferenciada de mercado, tendo como base a identificação de necessidades e particulares em cada segmento de mercado criando compostos de *marketing* que atendam esses segmentos. Nesse contexto a estratégia de multissegmento procura atrair o maior número de consumidores de diferentes segmentos de mercado com a oferta de um composto de *marketing* que atraia esses consumidores, podendo chegar a um bom resultado de vendas. Já a estratégia de concentração de mercado contempla um único segmento e sua principal vantagem é a possibilidade de especializar-se em um determinado segmento. Ao mesmo tempo, essa vantagem pode transformar-se em desvantagem à medida que mudanças econômicas e alterações demográficas podem tornar a empresa vulnerável;
- c) estratégia de *marketing* de nicho: restringem ainda mais o mercado de atuação, tendo como foco segmentos de mercado pequenos com necessidades específicas. Esse mercado, segundo Ferrel e Hartline (2005) paga mais caro por produtos e serviços que atendam as suas necessidades, e por este motivo é preciso que as empresas entendam e atendam a essas necessidades de forma que o segmento se torne lucrativo.

A partir desses conceitos, pode-se dizer que a segmentação de mercado é realizada com base na análise do perfil dos consumidores e na identificação das suas necessidades, segmentando-os por semelhanças ou tipo de produto/serviço. Após essa análise define-se qual mercado-alvo é mais promissor e rentável para a organização, elaborando-se uma oferta atraente para este público-alvo. Nesse processo de segmentação, percebe-se a existência de critérios e estratégias de segmentação e abordagem de mercado específicas para o mercado consumidor e

para o mercado industrial. As estratégias de segmentação auxiliam as empresas no processo de seleção do mercado-alvo, auxiliando-as na elaboração de estratégias e composição do mix de *marketing* específicos para cada um desses segmentos, abordados por meio de estratégias alinhadas com o perfil de público-alvo e o mercado ou segmento selecionado.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 224) “a abordagem de segmentação que mais se adapta à aplicação total do conceito de *marketing* é a segmentação por uso/benefício – sugerida há cerca de 30 anos atrás por Haley (1968)”. Os autores afirmam que a compreensão dos benefícios que derivam das compras ou consumo de produtos e serviços é fundamental para a elaboração de estratégias integradas de *marketing*. A figura abaixo, segundo os autores, representa a análise entre as forças da organização e a atratividade do segmento de mercado:

		Força interna da organização	
		Alta	Baixa
Atratividade do segmento de mercado	Alta	<p><b>Melhores perspectivas</b> Segmentos atrativos que se encaixam bem nos recursos organizacionais</p>	<p><b>Desenvolver as forças antes de atender ao segmento</b> Mercados atrativos, mas com encaixe fraco nos recursos organizacionais</p>
	Baixa	<p><b>Perspectivas fracas</b> Segmentos não atrativos que se encaixam bem nos recursos organizacionais</p>	<p><b>As piores perspectivas</b> Segmentos não atrativos com encaixe fraco nos recursos organizacionais</p>

Figura 11: Atratividade do segmento de mercado e a força interna da organização.

Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 224)

Dessa forma, entende-se que quanto mais altas forem as forças internas e maior for a atratividade de um segmento do mercado melhores serão as perspectivas de sucesso. Porém, se para atender a esse mesmo mercado altamente atrativo as forças internas forem baixas, é preciso desenvolvê-las. Os segmentos que não forem atrativos, mas que se encaixarem bem nos recursos organizacionais

disponíveis pela organização tem baixas chances de sucesso e segmentos não atrativos aliados à falta de recursos organizacionais não devem ser selecionados. Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2006) as características organizacionais que causam impacto nas estratégias baseadas na segmentação devem ser avaliadas para testar a compatibilidade existente entre os segmentos-alvo e a estrutura interna e custos provenientes de mudanças organizacionais resultantes das estratégias de *marketing* elaboradas a partir da segmentação.

Hooley, Saunders e Piercy (2006) afirmam ainda que a segmentação e o posicionamento competitivo são duas áreas de diferenciação importantes em uma empresa e conceituam o posicionamento como a maneira como os clientes percebem as ofertas existentes em um determinado mercado em relação a outras. Para os autores, a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo possuem uma relação direta tendo como fator comum às necessidades dos clientes. Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2006) a segmentação precisa focar nos benefícios mais importantes para cada tipo de cliente e o posicionamento competitivo mais forte é aquele capaz de fazer os clientes perceberem e escolherem a empresa ou produto por meio da identificação de atributos e benefícios que atendem as suas necessidades.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2006) o processo de segmentação e posicionamento estão interligados, conforme representado na figura abaixo:

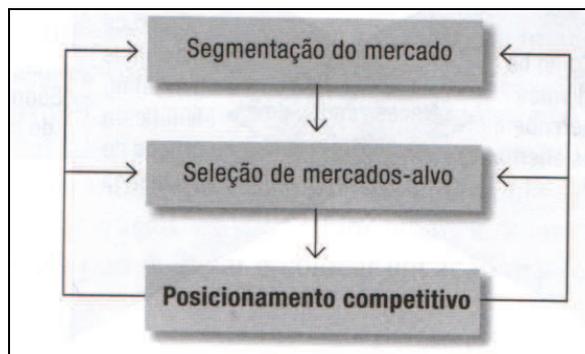


Figura 12: Estágios no processo de segmentação e posicionamento.

Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 198)

Os autores Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 198) apresentam um raciocínio que sugere uma sequência para o processo de planejamento que compreende:

- a) Segmentação do mercado: tem o objetivo de identificar e dividir o mercado em bases produtivas, identificando clientes de diferentes segmentos, descrevendo os mesmos;
- b) Seleção de mercados-alvo: tem o objetivo de avaliar o nível de atratividade dos diferentes segmentos, dos nichos ou grupos escolhendo entre eles qual será o alvo das atividades de *marketing*;
- c) Posicionamento competitivo: tem o objetivo de identificar no mercado, nos segmentos e nichos tidos como alvo o posicionamento dos concorrentes a fim de elaborar a estratégia de posicionamento da empresa;

Interação: tem como foco compreender o posicionamento adotado pelos concorrentes e conhecer as possíveis estratégias de posicionamento existentes para a empresa. Devem ser utilizados de forma a estimular o raciocínio sobre os seguintes fatores: atratividade de diferentes segmentos e a seleção de mercados-alvo. Esse raciocínio pode modificar a maneira utilizada para segmentar um mercado, estimulando a revisão dos alvos escolhidos e as abordagens de posicionamento utilizadas.

Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 199) apresentam ainda os critérios que devem ser utilizados na elaboração de estratégias de diferenciação:

- a) Importância: uma diferença precisa ser percebida como um benefício extremamente valorizado dentro de um mercado por um número significativo de clientes;
- b) Único e difícil de ser igualado: a concorrência não pode imitar ou criar uma diferença com desempenho superior;
- c) Superior: a diferença deve proporcionar aos clientes uma maneira superior de se obter um benefício;
- d) Comunicável: deve existir a possibilidade de comunicar essa diferença aos clientes e essa deve ser compreendida por eles;

- e) Financeiramente acessível: essa diferença deve ter valor adequado ao poder aquisitivo dos clientes-alvo;
- f) Rentável: o preço dessa diferença deve ser rentável para a empresa.

A partir dessas considerações, percebe-se a existência de uma relação entre o processo de segmentação e posicionamento, pois a base de seleção de um mercado-alvo é a mesma base que fará com que esse mercado perceba uma determinada oferta, por meio de um posicionamento desenvolvido para atender as necessidades e diferenças existentes nesses mercados-alvo. Percebe-se ainda a necessidade de utilizar-se de critérios específicos para que a elaboração de estratégias de diferenciação seja eficaz, buscando um posicionamento único no mercado por meio de um diferencial que seja difícil de ser copiado ou superado pela concorrência, que seja ao mesmo tempo acessível ao consumidor, rentável e atenda as necessidades dos mercados ou segmentos-alvo.

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### 2.1 As Estratégias de Marketing

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 304) “toda estratégia de *marketing* é construída de acordo com o trinômio SMP – segmentação, mercado-alvo e posicionamento”. Na visão dos autores, após a empresa identificar necessidades e grupos diferentes em um determinado mercado, precisa selecionar o público-alvo que é capaz de atender, desenvolvendo um posicionamento e uma imagem que a diferencie da concorrência no mercado. No mesmo sentido Westwood (2007, p. 09) traz o conceito de planejamento de *marketing*, ao afirmar que “é utilizado para segmentar mercados, identificar o posicionamento no mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma viável participação de mercado dentro de cada segmento”. Para Westwood (2007) as estratégias de *marketing* compreendem os produtos, preços, propaganda, promoção e distribuição e também estão relacionadas às vendas que são incluídas na promoção. Segundo Westwood (2007, p. 21) “para cada objetivo, é necessário desenvolver estratégias relativas a cada um desses

elementos. Depois, a exeqüibilidade do objetivo e de suas estratégias é conferida novamente em termos da participação de mercado, giro de vendas, margens de lucro, etc.". Na visão de Kotler e Keller (2006, p. 54) "as metas indicam aquilo que a unidade de negócios deseja alcançar; estratégia é um plano de ação para chegar lá". Para Westwood (2007, p. 20) "um objetivo de *marketing* diz respeito ao equilíbrio entre produtos e seus mercados. Refere-se a quais produtos vender em quais mercados". O autor afirma ainda que o preço, a promoção e a distribuição são os meios utilizados para alcançar esses objetivos de *marketing*, conhecidos como estratégias de *marketing*. No mesmo sentido, para Ferrel e Hartline (2005) uma estratégia de *marketing* pode conter mais de um programa e cada um desses programas tem como elementos um mercado-alvo e o composto de mercado que é conhecido como produto, preço, praça e promoção. Na visão de Ferrel e Hartline (2005, p. 15) "para desenvolver uma estratégia de *marketing*, uma organização deve escolher a combinação certa entre mercado(s)-alvo(s) e composto(s) de *marketing* a fim de criar vantagens competitivas distintas sobre seus rivais".

Estas estratégias de *marketing*, segundo Westwood (2007) podem ser classificadas como estratégias "defensivas", estratégias de "desenvolvimento" ou estratégias "de ataque", podendo ser de apenas um tipo ou uma combinação entre elas.

As estratégias defensivas têm o objetivo de evitar a perda de clientes existentes, tendo por base a análise de pontos fracos da empresa ou de um produto e segundo Westwood (2007, p.118) compreendem:

- a) Melhorar a imagem da empresa;
- b) Melhorar a qualidade e confiabilidade de um produto ou serviço;
- c) Melhorar a confiança das promessas de entrega;
- d) Modificar a embalagem de um produto ou serviço;
- e) Melhorar o desempenho de um produto;
- f) Aumentar a durabilidade de um produto; e
- g) Superar as falhas do produto.

As estratégias de desenvolvimento, segundo Westwood (2007) têm o objetivo de oferecer aos clientes atuais produtos e serviços novos ou com uma quantidade maior de opções e configurações, de acordo com as necessidades dos clientes em um mercado ativo, tendo com base a análise de ambiente e a identificação de oportunidades nesse mercado. As estratégias de desenvolvimento utilizadas, segundo Westwood (2007, p.119) compreendem:

- a) Aumentar a variedade de tamanhos/cores/materiais oferecidos;
- b) Aumentar a variedade de serviços oferecidos;
- c) Aumentar a variedade de características/opções extras oferecidas;
- d) Encontrar novas utilidades para o produto;
- e) Desenvolver um novo produto; e
- f) Tornar o produto menos agressivo ao meio ambiente.

As estratégias de ataque, segundo Westwood (2007), têm o objetivo de desenvolver o negócio com a aquisição de novos clientes em seus mercados atuais ou em novos mercados, podendo ser encontrados em outros segmentos geográficos ou setor industrial. As estratégias de ataque utilizadas, segundo Westwood (2007, p.119) compreendem:

- a) Mudar a política de preços;
- b) Utilizar novos canais de venda;
- c) Encontrar novos distribuidores;
- d) Entrar em novos mercados geográficos; e
- e) Entrar em novos setores industriais.

Dessa forma, percebe-se que as estratégias de *marketing* estão relacionadas aos objetivos e metas de *marketing* e são conceituadas pelos autores como o meio para utilizado para atingir esses objetivos, buscando atender as necessidades de um determinado mercado por meio da diferenciação e de um posicionamento único nesse mercado. Segundo os autores, o composto de *marketing* compreende as decisões relacionadas ao produto, preço, praça e promoção e as estratégias apresentadas são classificadas de acordo com as oportunidades e ameaças, forças

e fraquezas identificadas a partir da análise do mercado. Essa análise contribui com a elaboração de estratégias específicas para cada um dos elementos do composto de *marketing*, desenvolvidas de acordo com os objetivos organizacionais.

Urdan e Urdan (2009) apresentam uma visão mais ampla sobre o composto de *marketing* conceituando o alinhamento entre as estratégias de *marketing* e as estratégias empresariais, representados na figura abaixo:

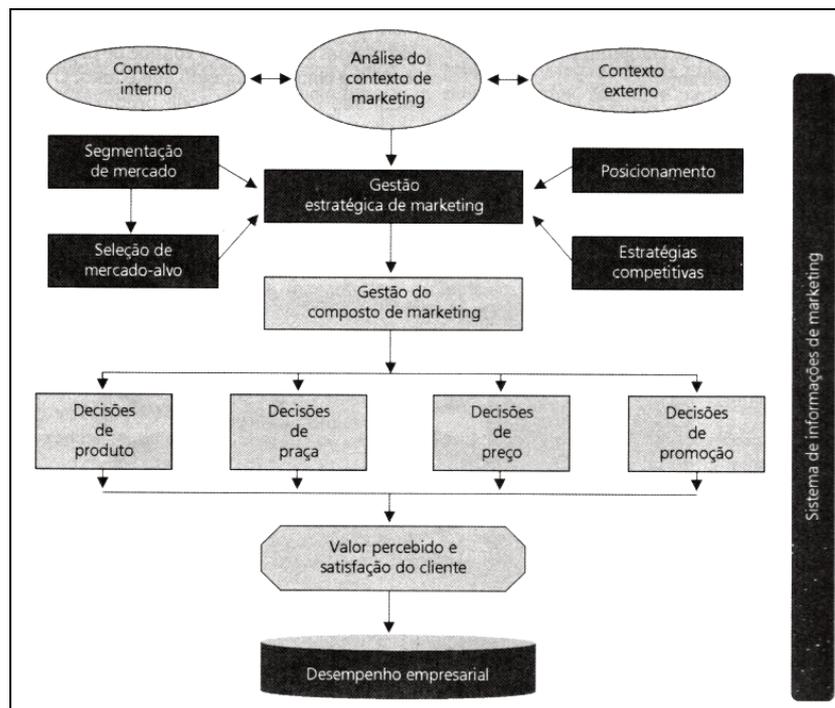


Figura 13: Os componentes principais do processo de marketing.

Fonte: Urdan e Urdan (2009, p.22)

Segundo os autores, as diretrizes estratégicas têm sua origem na análise ambiental, que resulta no processo de segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento, elaborando-se então as estratégias competitivas. Estas estratégias vão dar origem às estratégias específicas para o produto, preço, praça e promoção que por sua vez vão originar decisões e ações no nível tático. Essas ações vão dar origem às atividades operacionais que estarão presentes no dia-a-dia com procedimentos e rotinas menos complexas e mais estáveis que devem ser seguidos por todos na organização. Segundo os autores, para atingir a consistência vertical, o

*marketing* mix precisa ser desenvolvido a partir das características de determinado mercado-alvo, das estratégias competitivas e de posicionamento. Urdan e Urdan (2009) também consideram importante manter a consistência horizontal, obtida por meio da coerência entre os objetivos e ações relacionadas ao produto, praça, preço e promoção.

Segundo Westwood (2007, p. 113) “antes de estabelecer seus objetivos de *marketing*, é importante compreender sua posição atual em relação a produtos e mercados. É necessário examinar seu portfólio de produtos em relação aos ciclos de vida dos produtos e a geração de fluxo de caixa”. Na visão do autor, os objetivos de *marketing* devem ser definidos e quantificáveis para que o desempenho real possa ser comparado com os objetivos quando o plano de *marketing* for implementado. Para Westwood (2007) os objetivos devem ser claros e expressos em valores ou participação de mercado e devem estar estabelecidos nos planos de *marketing* contemplando os seguintes aspectos:

- a) O movimento das vendas por produto e segmento de mercado para o período do plano;
- b) A participação de mercado produto e segmento de mercado;
- c) O lucro sobre as vendas realizadas nesse período.

Na visão de Westwood (2007) a participação de mercado de uma empresa e de um produto em relação aos seus concorrentes indica a capacidade da empresa em gerar dinheiro por isso é necessário aumentar as vendas e a participação de mercado. Uma participação de mercado, segundo Westwood (2007) compreende a razão da participação de mercado de uma empresa pela participação de mercado do maior concorrente. Para Westwood (2007, p. 113) “ainda que todas as previsões se baseiem em uma análise das vendas passadas, devem levar em conta o potencial total do mercado, a participação de mercado existente e o ciclo de vida do produto”. O autor afirma ainda que os objetivos de *marketing* precisam ser subdivididos em objetivos para produtos, mercados estratégicos e principais áreas de venda, elaborando a partir de então subplanos para os elementos do composto de *marketing* – produtos, preços, promoção e distribuição.

Após essas considerações, percebe-se a necessidade do alinhamento entre os objetivos de *marketing* e os objetivos corporativos elaborados à medida que o processo de planejamento de *marketing* vai sendo concluído. Esses objetivos precisam estar claros no plano de *marketing* e ser quantificáveis para que possam ser comparados com os objetivos corporativos e resultados de venda passados e, da mesma forma, os objetivos e estratégias de *marketing* relacionados ao produto, preço, praça e promoção precisam estar alinhados. A partir das afirmações de Westwood (2007), pode-se dizer que as metas e objetivos de *marketing* estão diretamente relacionadas à participação de mercado e ao resultado de vendas de determinado produto ou linha de produtos e são os principais objetivos de *marketing* de uma empresa. Deve-se levar em consideração também, segundo Westwood (2007) o ciclo de vida do produto, a participação desse produto no mercado e a posição da empresa com relação à concorrência para que os objetivos de *marketing* sejam atingidos.

### 2.2.3 As Estratégias de Produto

Segundo Ferrel e Hartline (2005) o produto e as decisões acerca dele são alguns dos aspectos mais importantes da estratégia de *marketing*. Para os autores os produtos compreendem uma combinação de bens, serviços, idéias, conceitos e até pessoas. Kotler e Keller (2006) definem o produto como tudo que pode ser oferecido a um mercado com o objetivo de satisfazer necessidades ou desejos e, no mesmo sentido de Ferrel e Hartline (2005), classificam esses produtos como bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias. Na visão de Ferrel e Hartline (2005), ao se pensar em estratégia de produto é preciso pensar em produtos como pacotes de atributos físicos e tangíveis, pacotes de serviço intangíveis e pacotes simbólicos e perceptuais com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, tendo como foco todos os elementos do pacote do produto.

Kotler e Keller (2006) apresentam o conceito de hierarquia de valor para o cliente, afirmando que ao planejar uma oferta de mercado é preciso pensar em cada

um dos cinco níveis, pois cada um atribui mais valor para o cliente, conforme representado na figura abaixo:

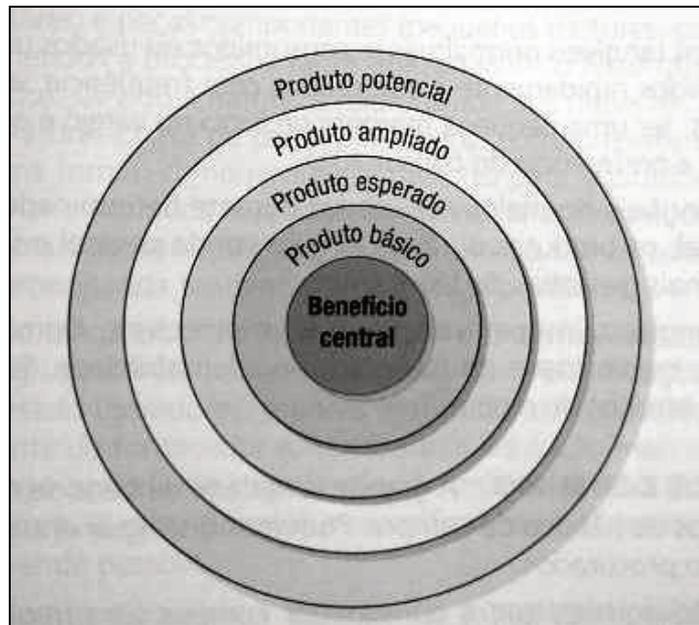


Figura 14: Os cinco níveis de produto.

Fonte: Kotler e Keller (2006, p.367)

Segundo Kotler e Keller (2006) no primeiro nível encontra-se o benefício central que compreende o serviço ou benefício fundamental que o cliente está comprando. No segundo nível encontra-se o produto básico que compreende a transformação do benefício central em um produto que traduza esse benefício ao comprador. No terceiro nível encontra-se o produto esperado que compreende o que o comprador realmente espera de um produto ou serviço. No quarto nível, encontra-se o produto ampliado que compreende características e benefícios que excedem as expectativas dos consumidores. Nesse nível surge a busca pela diferenciação, que faz com que o profissional de *marketing* procure entender o sistema de consumo, ou seja, a forma como o consumidor usa um produto. Por fim, no quinto nível encontra-se o produto potencial, que compreende todas as ampliações e transformações futuras de um produto com o objetivo de identificar novas maneiras de satisfazer os clientes e diferenciar as ofertas da concorrência. Dessa forma, percebe-se que os produtos

têm a função de atender as necessidades dos consumidores e compreendem uma combinação de fatores que tem o objetivo de gerar mais valor para o cliente por meio da percepção e uso de um produto, buscando diferenciar-se das demais ofertas existentes no mercado tendo em vista as possibilidades de desenvolvimento de novos produtos.

Segundo Kotler e Keller (2006) os produtos são classificados pelas empresas de acordo com suas características de durabilidade, tangibilidade, uso de consumo e uso industrial e, cada um desses tipos de produto precisa ter estratégias que contemplem todas as variáveis do mix de *marketing*. No mesmo sentido, Ferrel e Hartline (2005) afirmam que a estratégia de produto precisa estar completamente integrada as estratégias de preço, distribuição e promoção.

Segundo Kotler e Keller (2006) de acordo com as suas características de durabilidade e tangibilidade os produtos são classificados em três grupos:

- a) Bens não-duráveis: são os bens consumidos ou usados apenas uma vez ou poucas vezes, são tangíveis, consumidos rapidamente e comprados com frequência. A estratégia utilizada nesse grupo compreende tornar esses bens acessíveis em muitos locais, praticando uma margem de lucro pequena no varejo, anunciando de forma maciça com objetivo de estimular a experimentação ganhando a preferência do consumidor.
- b) Bens duráveis: são bens usados por um determinado período, são tangíveis e exigem a venda pessoal e a agregação de serviços, pois possuem uma margem de lucro mais alta e necessitam de maiores garantias por parte do fabricante.
- c) Serviços: são produtos inseparáveis e intangíveis, variáveis e perecíveis, pois necessitam de um maior controle de qualidade e credibilidade por parte do fornecedor.

Para Kotler e Keller (2006) de acordo com as suas características os produtos classificados como bens de consumo e são agrupados de acordo com seus hábitos de compra. No mesmo sentido, Ferrel e Hartline (2005) classificam os produtos em duas categorias, afirmando que essa distinção é importante pois pode influenciar o preço, a distribuição ou promoção assim como o número de categorias e a

diversidade das mesmas. Os autores classificam os produtos em “produtos para o consumidor” e “produtos empresariais”.

A classificação de produtos para o consumidor está relacionada ao modo como o consumidor se comporta ao adquirir um produto e compreende quatro categorias:

- a) Produtos de conveniência: produtos baratos de compra rotineira que exige pouco esforço para adquiri-los. A estratégia de disponibilidade é utilizada nessa categoria.
- b) Produtos de compra comparada: para esses produtos, o consumidor procura informações no mercado como preço, recursos e condições antes de decidir pelo produto, dedicando tempo e esforço consideráveis. Estes produtos geralmente são mais caros portanto a adição de garantia e produtos suplementares ou atributos simbólicos podem auxiliar na decisão de compra.
- c) Produtos de especialidade: são produtos peculiares e de alto valor, comprados com menos frequência, porém demandam dos consumidores tempo e esforço consideráveis. Como a oferta é pequena, basta fazer anúncios para atrair os consumidores.
- d) Produtos não-procurados: divide-se em dois grupos – produtos desconhecidos (todos produtos novos e que não tem usuários) e produtos que os consumidores não pensam em adquirir até que surja uma necessidade (produtos como serviços funerários e seguros). Para vender produtos desconhecidos é preciso fazer propaganda agressiva, venda pessoal e atividades de distribuição com o objetivo de estimular a experimentação. Para vender produtos que os consumidores só adquirem por necessidade é preciso dar a solução de forma rápida para o consumidor e o gerenciamento de marca pode auxiliar na escolha das alternativas.

A classificação de produtos empresariais está relacionada às funções, as metas e objetivos empresariais e compreende sete categorias:

- a) Matéria-prima: produtos naturais básicos não acabados.
- b) Componentes: produtos acabados que fazem parte de um produto maior.

- c) Materiais para processamento: são produtos que não podem ser identificados após serem misturados aos produtos acabados.
- d) Suprimentos MRO: suprimentos para manutenção e reparos utilizados para facilitar a produção, mas não se tornam parte do produto acabado.
- e) Equipamentos auxiliares: ajudam a facilitar a produção de bens acabados.
- f) Instalações: prédios de escritórios e equipamentos fixos de grande porte.
- g) Serviços empresariais: produtos intangíveis que ocorrem por meio da terceirização.

A partir dessas considerações, pode-se dizer que ao elaborar estratégias para o mix de *marketing* é preciso considerar as categorias, as características específicas de cada produto e as variáveis existentes em cada uma dessas categorias. Também é preciso considerar o uso desses produtos por parte dos consumidores e empresas e as variáveis que influenciam o comportamento do consumidor de acordo com as suas motivações de compra e resultados esperados, elaborando-se estratégias de *marketing* alinhadas com os demais elementos do mix de *marketing*.

Segundo Kotler e Keller (2006) os produtos precisam ter uma identidade de marca e para isso é necessário buscarem a diferenciação no mercado, por meio de alguns parâmetros que compreendem:

- a) Forma: compreende o tamanho, formato e estrutura física.
- b) Características: compreende a oferta de produtos com características variáveis que completam a sua função básica. Também é possível avaliar a possibilidade de oferecer pacotes de características personalizadas, que podem ser escolhidos pelo consumidor.
- c) Qualidade e desempenho: existem quatro níveis de desempenho que podem ser oferecidos aos consumidores – baixos, médios, altos ou superiores. A qualidade de desempenho compreende o nível no qual as características básicas de um produto operam e, segundo Kotler e Keller (2006), as empresas devem oferecer o nível de desempenho que seja mais adequado ao mercado-alvo levando em conta os níveis praticados pela concorrência, gerenciando constantemente esta variável. Segundo os

autores, a melhoria contínua traz maiores retornos e amplia a participação no mercado.

- d) Qualidade de conformidade: os produtos aos olhos do consumidor são idênticos a atendem as mesmas especificações prometidas.
- e) Durabilidade: compreende uma idéia de mensuração da vida operacional de um determinado produto, levando-se em consideração a reputação de alta durabilidade pagando-se mais caro em função de ser um atributo valioso para o consumidor.
- f) Confiabilidade: compreende a probabilidade de um produto não quebrar ou estragar por um determinado período de uso, pagando-se um preço premium por esses produtos.
- g) Facilidade de reparo: compreende a facilidade de consertar um produto que venha a funcionar mal ou deixar de funcionar.
- h) Estilo: compreende o visual do produto e sua estética, o status relacionado a uma determinada marca em função da sensação que o produto passa ao consumidor, sendo que estes pagam mais caro por esses produtos. Segundo os autores, o estilo é uma variável que tem a vantagem de criar um diferencial difícil de ser copiado mas que não garante um desempenho superior.

Kotler e Keller (2006) conceituam o design como um fator capaz de oferecer uma vantagem competitiva constante, pois compreendem o conjunto de características que afetam a aparência e a performance de um produto relacionados às exigências dos clientes. Na visão dos autores, o design compreende todas as qualidades de diferenciação de um produto abordadas anteriormente.

Ampliando esses conceitos, Kotler e Keller (2006) apresentam algumas variáveis relacionadas aos serviços, afirmando que as mesmas devem ser utilizadas quando os produtos não puderem ser facilmente diferenciados:

- a) Facilidade de pedido: compreende a facilidade encontrada pelo cliente ao fazer um pedido de compra para a empresa.

- b) Entrega: compreende a velocidade, precisão e preocupação com o processo de entrega ao cliente, resultando na qualidade em que o produto ou serviço é entregue.
- c) Instalação: compreende o trabalho feito para que o produto se torne operacional no local desejado pelo cliente, sendo a facilidade de instalação um ponto importante no aspecto da venda.
- d) Treinamento do cliente: compreende a oferta de treinamento a cerca de determinados produtos com o objetivo de capacitar os usuários a utilizarem esses produtos.
- e) Orientação ao cliente: compreendem todos os dados, sistemas de informação e serviços que a empresa oferece ao comprador.

Dessa forma, percebe-se a existência de vários fatores relacionados a produtos e serviços que devem ser avaliados na elaboração de estratégias de *marketing* para que seja possível atingir certo nível de diferenciação no mercado capaz de atrair os consumidores ao mesmo tempo em que atenda as suas necessidades. Kotler e Keller (2006) conceituam o gerenciamento de marca e o design como fatores que criam uma identidade de marca para os produtos e serviços ao mesmo tempo em que criam uma vantagem competitiva diante da concorrência, por meio da diferenciação e adição de valor aos seus produtos e serviços.

Segundo Ferrel e Hartline (2005, p. 188) “a maioria das empresas vende uma variedade de produtos para atender a uma variedade de diferentes necessidades”. Esses produtos, na visão dos autores, podem ser classificados como linhas de produtos e compostos de produtos. As linhas de produtos abrangem um grupo de itens intimamente relacionados e os autores afirmam que uma decisão importante com relação a produtos compreende a definição do número de linhas de produtos que serão oferecidos. Os compostos de produtos, segundo Ferrel e Hartline (2005) compreendem o grupo total de produtos oferecidos pela empresa e tem sua origem a partir das decisões relacionadas às linhas de produtos oferecidas ao mercado. Segundo os autores, uma oferta ampla, variada e sortida de produtos pode trazer os benefícios de economia em escala de produção com a compra em grandes quantidades e a geração de promoções. Ao mesmo tempo, segundo os autores, a uniformidade na embalagem de uma linha de produtos facilita a sua localização por

parte do consumidor e faz com que a coordenação e integração entre promoção e distribuição sejam mais fáceis. A padronização das linhas de produto reduz os custos de fabricação e manipulação de estoque e a eficiência de vendas e distribuição ficam mais fáceis diante das opções de escolha oferecidas aos clientes e aos distribuidores quando a empresa dispõe de muitas linhas de produtos. Segundo Ferrel e Hartline (2005) os consumidores acreditam que quando uma empresa oferece linhas de produtos bem conhecidas e respeitadas, todos os demais produtos sejam iguais em qualidade e desempenho.

Na visão de Kotler e Keller (2006) existem quatro classificações diferentes para os produtos de uma empresa, capazes de produzirem margens brutas diferentes de acordo com o volume de vendas e as promoções de vendas realizadas:

- a) Produto central: produtos vistos como commodities, sem diferencial de mercado, com margem baixa, mas com altos volumes de vendas em função de grandes promoções.
- b) Produtos básicos: produtos com maior qualidade, mas baixos volumes de vendas e nenhuma promoção, com margens de lucro um pouco maiores.
- c) Especialidades: produtos com a possibilidade de gerar renda por meio da venda de serviços, com menor volume de vendas, mas capacidade de absorver promoções.
- d) Itens de conveniência: itens complementares, com alto volume de vendas e que são adquiridos por conveniência no momento de uma compra de produto de maior valor. Podem gerar margens de lucro maiores com altos volumes de vendas, mas permitem menos promoções.

Segundo Kotler e Keller (2006) é importante perceber que esses produtos possuem potencial diferente a ponto de praticarem preços maiores ou receberem maiores investimentos em publicidade com o objetivo de aumentar as suas margens ou volume de vendas, pois toda empresa possui na sua linha de produtos itens com diferentes margens de lucro.

Para Ferrel e Hartline (2005) uma decisão importante com relação à estratégia de produto está relacionada ao desenvolvimento de novos produtos. Urdan e Urdan (2009) apresentam duas alternativas quando se pensa em estratégias de

desenvolvimento de novos produtos. A estratégia de inovação puxada pelo mercado diz respeito às necessidades e desejos dos consumidores e a inovação empurrada pela tecnologia está relacionada à utilização de novas descobertas científicas na concepção de novos produtos. Segundo Urdan e Urdan (2009) a estratégia de desenvolvimento interno, utiliza-se de recursos próprios da organização diferentemente do uso da estratégia de recursos externos, onde a empresa pode adquirir esses recursos por meio de alianças ou aquisição de terceiros. Os autores afirmam ainda que as duas estratégias combinadas podem melhorar o desempenho de novos produtos.

Ferrel e Hartline (2005) apresentam seis estratégias relacionadas à inovação de produtos:

- a) Produtos inéditos para o mundo (inovações descontínuas): esses produtos levam a criação de um mercado novo e são resultados de inventores ou empreendedores individuais, demandando um grande esforço por parte da empresa.
- b) Novas Linhas de produtos: compreendem novos produtos lançados em mercados existentes, permitindo que a empresa se diversifique em categorias de produtos intimamente relacionadas.
- c) Extensões de linhas de produtos: compreendem produtos que complementam uma linha já existente oferecendo novos estilos, modelos, recursos e sabores permitindo a empresa manter seus produtos atraentes com baixos custos de desenvolvimento e risco de fracasso.
- d) Melhorias ou revisões de produtos existentes: compreende produtos com desempenho melhorado ou modificações capazes de gerar um maior valor percebido.
- e) Reposicionamento: compreende direcionar produtos existentes a novos mercados, reposicionando-os.
- f) Reduções de custo: compreende a modificação em produtos de forma a reduzir seus custos de fabricação tornando possível realizar uma oferta mais atrativa por meio da redução de preços.

As estratégias de produtos ao longo do ciclo de vida, segundo Ferrel e Hartline (2005) é uma das ferramentas de planejamento de *marketing* mais conhecidas pelas empresas e acompanham os estágios de desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio dos produtos, conforme representados na figura abaixo:

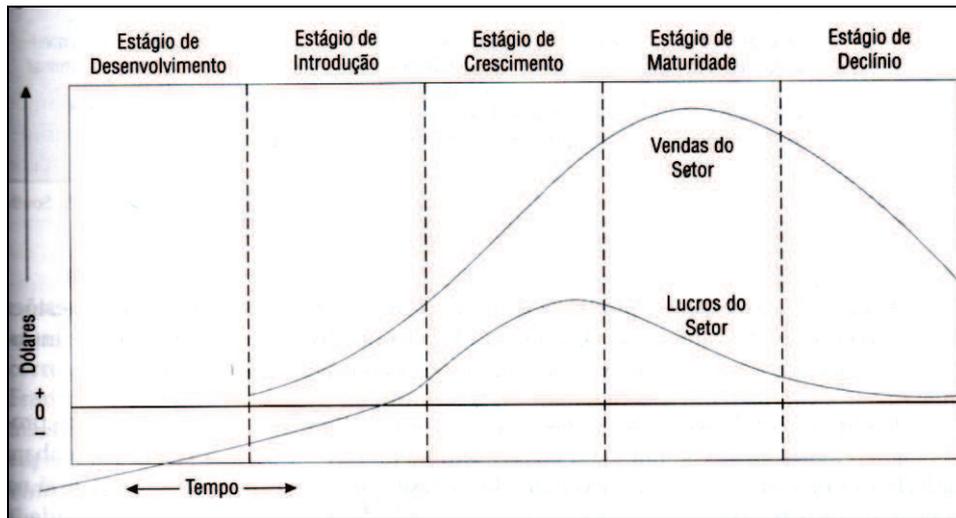


Figura 15: Estágios do ciclo de vida do produto.

Fonte: Ferrel e Hartline (2005, p.193)

No estágio de desenvolvimento, segundo Ferrel e Hartline (2005) a empresa não possui receita de vendas e geralmente começa com um conceito de produto que abrange os seguintes componentes:

- a) A compreensão dos usos e benefícios que os consumidores procuram em um produto novo;
- b) A descrição do produto incluindo usos e benefícios principais;
- c) O potencial desse produto para criar uma linha completa que possa gerar sinergia entre vendas, distribuição e promoção;
- d) A análise de exeqüibilidade do conceito atribuído ao produto, incluindo vendas antecipadas, retorno financeiro, tempo de introdução desse produto no mercado e tempo necessário para recuperação dos investimentos.

Nessa fase, segundo Ferrel e Hartline (2005), deve ser realizado um planejamento tendo como base a correta identificação das necessidades dos

consumidores de forma que as estratégias de *marketing* desenvolvidas nas próximas fases sejam elaboradas a partir de dados precisos. Na visão dos autores, novos produtos que correspondam corretamente às necessidades dos consumidores em um determinado mercado têm vantagens superiores e chances maiores de serem comercializados na fase de introdução.

Segundo Ferrel e Hartline (2005, p. 195) “o estágio de introdução começa quando se conclui o desenvolvimento e termina quando as vendas indicam que o produto é amplamente aceito pelos consumidores-alvos”. Na visão dos autores, a estratégia de *marketing* utilizada e implantada nesse estágio deve ser desenvolvida durante o estágio de desenvolvimento de produto, estando totalmente integrada de forma a tirar o máximo de proveito durante a sua elaboração das questões identificadas na análise da situação e na análise SWOT. Para Ferrel e Hartline (2005) as metas de estratégia de *marketing* mais comuns neste estágio são:

- a) Atrair consumidores por meio da propaganda, relações públicas e esforços de publicidade com o objetivo de aumentar a percepção com relação ao produto ressaltando seu recursos e benefícios;
- b) Induzir a experimentação e o consumo por meio da utilização de diferentes ferramentas de vendas e atividades de precificação;
- c) Envolver-se em atividades que ensinem os membros de um determinado mercado a usar o produto de forma se convençam a comprá-lo;
- d) Procurar tornar o produto acessível aos consumidores-alvo por meio do fortalecimento e expansão do relacionamento com os canais de venda e as cadeias de suprimentos;
- e) Utilizar-se de atividades de promoção de vendas como propaganda cooperada e treinamentos de vendas para construir formas de tornar o produto disponível e visível;
- f) Estabelecer objetivos de precificação com o objetivo de recuperar o investimento realizado pela empresa de acordo com as realidades competitivas do mercado.

Para Ferrel e Hartline (2005) a empresa deve monitorar a sua participação no mercado, a receita, a colocação do produto em lojas, o suporte oferecido pelos

canais, os custos e as taxas de uso do produto, com o objetivo de avaliar se o investimento realizado está sendo compensatório. Na visão dos autores, é fundamental monitorar essas informações para que o novo produto tenha sucesso e a curva de vendas continue em elevação entrando no lucrativo estágio de crescimento.

No estágio de crescimento, Ferrel e Hartline (2005) afirmam que a empresa precisa estar preparada, pois as vendas podem subir rapidamente e conseqüentemente aumentarem os lucros e em seguida podem declinar ao final deste estágio. Na visão dos autores, a empresa precisa ter duas prioridades neste estágio que compreendem um posicionamento forte e defensável de mercado e o alcance de objetivos financeiros consideráveis que compensem o investimento e gerem lucro suficiente para que a empresa continue investindo nesse produto. Para Ferrel e Hartline (2005) a partir dessas prioridades as metas pertinentes com relação a estratégia de *marketing* são:

- a) Procurar alavancar as vantagens e diferenciais percebidos com relação ao produto como a qualidade, preço e valor com o objetivo de assegurar uma forte posição no mercado;
- b) Utilizar-se de campanhas promocionais coordenadas e dirigidas com foco nos consumidores e comerciantes, estabelecendo uma imagem clara de produto e de marca;
- c) Utilizar-se da propaganda para criar um posicionamento peculiar enfatizando aos consumidores-alvo os recursos e benefícios desse produto em comparação a outros produtos disponíveis;
- d) Controlar a qualidade do produto para garantir a satisfação do consumidor;
- e) Aumentar a disponibilidade do produto por meio do aumento das atividades de promoção e distribuição que tornem o produto mais popular;
- f) Manter ou aumentar a capacidade de gerar lucro para os parceiros mais importantes da cadeia de suprimentos e canais de venda que controlam a exposição e os espaços ocupados pelos produtos no varejo;

- g) Encontrar o equilíbrio entre preço e demanda a medida que o produto avança ao estágio de maturidade e a elasticidade do preço torna-se importante;
- h) Sempre monitorar a concorrência.

Para Ferrel e Hartline (2005) o estágio de crescimento é o mais caro para o *marketing*, pois nesse momento é necessário preparar-se para o estágio de amadurecimento do produto investindo em relacionamentos de longo prazo com consumidores e parceiros e em ações de retenção e estimulação a experimentação do produto buscando a fidelidade.

O estágio da maturidade, segundo Ferrel e Hartline (2005), é o mais longo e relativamente estável do ciclo de vida do produto. Nesse estágio as oportunidades de diferenciação e aumento da participação do mercado ocorrem por meio de variações de produto, de ações promocionais e da redução de preços, subtraindo essa participação de mercado de empresas concorrentes. Ferrel e Hartline (2005) apresentam quatro metas que uma empresa pode seguir nesse estágio:

- a) Gerar fluxo de caixa: nesse estágio o produto deve estar gerando um fluxo de caixa positivo e esse fator deve ser levando em conta para recuperar o investimento inicial e gerar caixa para o desenvolvimento de novos produtos;
- b) Sustentar a participação no mercado: a estratégia de *marketing* deve focar na sustentação da participação da empresa em um determinado mercado, mantendo-as entre as marcas dominantes;
- c) Roubar a participação no mercado: esta estratégia compreende a criação de incentivos que encorajem ao consumidor trocar de marca;
- d) Aumentar a participação do consumidor: compreende aumentar a participação do consumidor por meio da criação de novos recursos que agreguem valor e atendam as suas necessidades.

Segundo os autores, para atingir essas metas existem quatro estratégias gerais que podem ser selecionadas:

- a) Desenvolver uma nova imagem de produto

- b) Procurar e atrair novos usuários para o produto
- c) Descobrir novas aplicações e usos para o produto
- d) Aplicar nova tecnologia ao produto

Para Ferrel e Hartline (2005) nesse estágio as empresas podem utilizar-se da estratégia de abordagem em mercados externos com o objetivo de expandir seus produtos. A criação de incentivos para atrair consumidores, a sustentação da participação em um determinado mercado e o aumento da participação do consumidor necessitam de altos investimentos de *marketing* com relação a promoção e somente empresas com forte posições devem tentar a estratégia de sustentação.

No estágio de declínio do ciclo de vida de um produto, na visão de Ferrel e Hartline (2005), termina juntamente com o produto e uma empresa tem apenas duas opções:

- a) Tentar adiar o declínio, por meio de um reposicionamento apresentando novos recursos ou usos para o produto ou aplicação de nova tecnologia;
- b) Aceitar o seu fim, caso a empresa não tenha recursos e nem a oportunidade de se reposicionar, utilizando-se da estratégia de colheita recebendo os lucros e cortando investimentos podendo abandonar o produto ou vendê-lo para outra empresa.

Segundo os autores, antes da empresa optar por uma estratégia de *marketing* no estágio de declínio deve avaliar os seguintes fatores:

- a) Potencial do segmento de mercado: se o potencial do mercado ativo for viável e lucrativo a empresa pode adiar o declínio ou colher o produto lentamente;
- b) Posição de mercado do produto: se o produto for líder de mercado e tiver uma imagem sólida ele pode atrair uma parcela de consumidores de produtos abandonados pela concorrência, tornando-se lucrativos;
- c) Preço e estrutura de custos da empresa: a empresa poderá manter o produto no mercado se o seu custo de produção e a estrutura de custos for baixa e dessa forma for possível manter o preço de venda;

- d) Taxa de deterioração de mercado: quanto maior for a taxa mais rápido deve ocorrer a suspensão de investimentos no produto.

Ferrel e Hartline (2005) enfatizam a necessidade da empresa se manter focada nas mudanças de mercado, afirmando que os produtos têm um ciclo de vida justamente pelas mudanças que ocorrem nos mercados e nas necessidades dos consumidores e para as empresas continuarem atendendo as essas necessidades precisam se ajustar a essas mudanças desenvolvendo produtos novos e de qualidade. Dessa forma, percebe-se que as estratégias relacionadas ao ciclo de vida dos produtos precisam ser desenvolvidas de acordo com as variáveis e metas relacionadas a cada uma das fases. Os ciclos de vida de um produto compreendem objetivos e metas específicos e compreendem uma variedade de ações e fatores que devem ser avaliados na tomada de decisão, procurando manter o produto bem posicionado no mercado obtendo maior participação e lucratividade.

Segundo Ferrel e Hartline (2005) uma das decisões mais importantes que devem ser tomadas pelos profissionais de *marketing* com relação ao produto está relacionada ao gerenciamento de marca, pois ela contempla o nome e o símbolo pelo qual o produto será identificado pelo consumidor e diferenciado dos seus concorrentes. Segundo os autores, as decisões de gerenciamento de marca são os elementos mais importantes para se desenvolver uma estratégia de *marketing*. Ferrel e Hartline (2005) apresentam alguns fatores chave para o desenvolvimento e gerenciamento das estratégias de produto:

- a) Fidelidade à marca: compreende uma atitude favorável com relação a determinada marca fazendo com que os consumidores tenham preferência por ela diante das demais marcas concorrentes. A fidelidade pela marca apresenta três graus de fidelidade. O reconhecimento da marca compreende apenas a consciência que o consumidor tem e não propriamente o desejo de comprá-la. A preferência pela marca consiste na preferência em adquiri-la por parte do consumidor diante de outras marcas disponíveis. A insistência na marca consiste na procura por parte do consumidor a tal ponto de não adquirir outra marca de produto similar.
- b) Patrimônio de marca: também chamado de valor de marca compreende o valor de *marketing* e o valor financeiro relacionados à posição ocupada por

ela no mercado, sendo que a percepção do nome da marca, a fidelidade à marca e a qualidade percebida pela marca está associada à organização que ela pertence.

- c) Aliança entre as marcas: compreendem as parcerias entre duas ou mais marcas com o objetivo de criar novos produtos e diferenciá-los de forma distinta no mercado, aumentando a qualidade e familiaridade diante dos consumidores.

Ferrel e Hartline (2005) inserem a embalagem e a rotulagem como fatores importantes no gerenciamento de marca, pois as duas fazem parte do processo de desenvolvimento de produtos, demonstrando seus benefícios, diferenciação e imagem. Segundo os autores a embalagem tem importantes funções na estratégia de *marketing* como proteção, armazenamento, uso, descarte e conveniência sendo que seus rótulos ajudam na identificação e promoção do produto contendo ainda informações regulamentadas que auxiliam no processo de decisão de compra.

A partir dessas considerações, percebe-se que o gerenciamento de marca e a imagem de marca são fatores importantes na estratégia de produto, pois é por meio da marca, da imagem que ela tem no mercado e do posicionamento adotado perante as demais marcas que o consumidor a identifica e acaba ficando fiel a ela. A busca da diferenciação no mercado também pode ser obtida, segundo Ferrel e Hartline (2005) por meio da aliança entre as marcas, criando-se novos produtos ou aumentando a percepção de qualidade dos mesmos por parte dos consumidores. Segundo os autores, a embalagem e a rotulagem desempenham um papel estratégico pois é o meio pelo qual o consumidor identifica os produtos e a empresa pode diferenciar-se no mercado, atraindo os consumidores.

Para Ferrel e Hartline (2005, p. 206) “produtos também podem ser serviços e idéias tangíveis” e também utilizam estratégias para satisfazer as necessidades dos seus consumidores. Na visão dos autores é difícil avaliar um serviço antes de experimentá-lo em decorrência da sua intangibilidade, do baixo grau de confiança no prestador de serviço, na falta de padronização e nas diferentes percepções do consumidor com relação a sua qualidade. Por outro lado os autores afirmam que a falta de padronização cria uma vantagem para as empresas prestadoras de serviço, pois os serviços podem ser customizados para atender necessidades específicas.

Porém, para atender a essas necessidades Ferrel e Hartline (2005) afirmam que é preciso definir a necessidade, explicar ao consumidor por que ele necessita desse serviço para a partir de então oferecer seu produto como uma solução que atende as suas necessidades.

A precificação, segundo Ferrel e Hartline (2005) é fundamental no composto de *marketing* de serviços ao mesmo tempo em que pode tornar-se crítica ao ser utilizada para avaliar a qualidade do serviço antes efetivamente da compra por parte do consumidor. Para os autores, táticas de precificação podem ser utilizadas para ajudar uma empresa a enfrentar momentos de pico e de baixa de demanda de serviços no mercado. Outra questão abordada por Ferrel e Hartline (2005) é a dificuldade em comunicar aos consumidores os benefícios com relação à prestação de serviços. Segundo os autores a propaganda e a promoção são eficazes, mas compreendem parte desse processo, pois os profissionais de *marketing* precisam gerenciar as promessas e expectativas dos consumidores encontrando o ponto de equilíbrio exato entre as expectativas, as promessas e a entrega. Para Ferrel e Hartline (2005) a distribuição de serviços eficaz necessita de múltiplos pontos para aumentar a conveniência ao consumidor, podendo ainda criar uma representação tangível do serviço.

A partir dessas considerações, pode-se dizer que as estratégias de *marketing* de serviço compreendem fatores como a correta formatação de produto, de preço, comunicação e distribuição. Dessa forma, as estratégias de *marketing* precisam enfatizar a qualidade e a garantia de entrega, para que a escolha por parte de um consumidor não aconteça levando-se em conta apenas o valor cobrado por um determinado serviço, visto que a experimentação nesse caso acontece somente depois de efetivada a compra.

#### 2.2.4 As Estratégias de Preço

Segundo Ferrel e Hartline (2005) a variável preço é a mais fácil de ser alterada no *mix de marketing*, sendo uma opção de baixo custo já que os únicos caminhos para a empresa aumentar a sua receita é por meio da variação do preço e da conseqüente variação do volume de vendas. De acordo com Ferrel e Hartline (2005)

esta variável torna possível antecipar as movimentações da concorrência com relação a precificação sendo vista como um fator fundamental para manter a competitividade no mercado.

Na visão de Kotler e Keller (2006, p. 429) “para planejar e implementar estratégias de determinação de preço com eficácia, é preciso entender profundamente a psicologia de definição de preços do consumidor e adotar uma abordagem sistemática de estabelecimento, adaptação e mudança de preços”.

Segundo Kotler e Keller (2006) o preço determina a participação que uma empresa terá no mercado e a sua lucratividade. Na visão dos autores, os consumidores percebem os preços de acordo com suas experiências anteriores, aceitando-os conforme a percepção do que consideram ser um preço atual. Kotler e Keller (2006) apresentam alguns critérios que devem ser considerados pelos profissionais de *marketing* para entender de que forma os consumidores constroem as suas percepções de preço:

- a) Preços de referência: são preços utilizados pelos consumidores de acordo com referências internas construídas por meio de informações anteriores ou referências externas que compreendem os preços praticados no varejo. Os preços de referência podem ser manipulados com o objetivo de fazer com que um produto seja percebido de acordo com o seu preço, porém se a percepção estimulada for diferente do preço praticado pode impactar na probabilidade de compra.
- b) Inferências preço-qualidade: os preços podem ser utilizados pelos consumidores como indicadores de qualidade de acordo com a imagem e apelos relacionados a vaidade das pessoas. Porém, quando existem informações relacionadas aos produtos com relação a qualidade o preço perde a posição de indicador principal. A estratégia de escassez também pode ser utilizada para indicar qualidade e justificar preços altos.
- c) Preços finais: compreendem as estratégias de determinação de preço que posicionam um produto em uma determinada faixa de valor, percebido pelo consumidor pela utilização de números quebrados, pois a memorização acontece da esquerda para a direita sem arredondamento de valores. Segundo os autores, preços terminados em ‘9’ expressam a idéia de

desconto e preços terminados em '0' e '5' são memorizados com mais facilidade.

Ferrel e Hartline (2005) afirmam que a perspectiva do vendedor e do comprador com relação ao preço e a relação entre precificação e receita são considerações importantes na elaboração de estratégias e precificação. Segundo os autores a perspectiva do vendedor está relacionada a alta de preços para que seus ganhos sejam superiores nas relações de troca com os consumidores, e citam quatro fatores que precisam ser levados em consideração na elaboração de estratégias de precificação:

- a) **Custo:** compreende os custos diretos (bens acabados/componentes, materiais, suprimentos, comissões de vendas) e os custos indiretos (despesas administrativas, tarifas, aluguéis) e a empresa precisa cobri-los para que possa ter lucro. Esse lucro é obtido por meio da margem de lucro ou volume de vendas e mesmo que a margem seja pequena ela é vital para a sobrevivência da empresa. Segundo os autores, a margem de lucro-alvo e a disponibilidade por meio da análise de oportunidades e custos devem ser levadas em consideração na elaboração da estratégia de *marketing*.
- b) **Demanda:** as empresas precisam saber quanto os consumidores estão dispostos a pagar por um produto, de acordo com a demanda de mercado conhecendo a elasticidade de preço dos produtos.
- c) **Valor do consumidor:** entender o valor que o produto tem para o consumidor e quanto está disposto a pagar por ele.
- d) **Preços dos concorrentes:** as empresas devem conhecer os preços praticados pelos concorrentes em produtos semelhantes ou comparáveis, mas evitar se igualar ou cobrar menos que os concorrentes, a não ser que o seu posicionamento seja de ter o menor preço do mercado.

Segundo Ferrel e Hartline (2005) a perspectiva do comprador está relacionada aos preços praticados no mercado e as características de determinado produto ou serviço com o objetivo de adquirir o produto desejado pelo menor preço possível. Na

visão dos autores, a empresa deve levar em consideração dois fatores importantes na perspectiva do comprador ao elaborarem suas estratégias de precificação:

- a) Valor percebido: o valor percebido pelo cliente compreende a qualidade do produto central, a qualidade do produto suplementar, a qualidade experimental, custos monetários e custos não-monetários e a relação entre esses componentes e o preço praticado resulta na percepção de valor para o consumidor. Segundo os autores, o valor ainda pode estar relacionado a disponibilidade do produto, com a conveniência e as percepções acerca dos demais elementos do composto de *marketing*.
- b) Sensibilidade ao preço: é preciso saber quanto os compradores pagariam por um produto e conhecer o seu comportamento de compra em determinadas situações para identificar possíveis situações de sensibilidade ao preço.

Segundo Ferrel e Hartline (2005, p. 221) “a relação entre preço e receita é entendida da seguinte forma por todos os profissionais de *marketing*: quanto mais alto o preço, maior a receita e maior o lucro obtido em cada venda”. Na visão dos autores qualquer redução de preço para ser compensatória deve contemplar um aumento nas vendas que alcance o mesmo nível de receita anteriormente obtido. Os autores afirmam que é mais vantajoso para a empresa estimular as vendas por meio da geração de valor que justifique os preços praticados do que reduzir os preços buscando geração de receita com base no volume de vendas.

Na visão de Westwood (2007) as estratégias de *marketing* relacionam-se as políticas de preços em determinados segmentos de mercado ocasionando uma mudança de preços, prazos e condições para determinados produtos, influenciando políticas de desnatamento, penetração e política de descontos. Para Kotler e Keller (2006) ao estabelecer uma política de determinação de preço, é preciso levar em consideração os seguintes fatores:

- a) Seleção do objetivo da determinação de preços: compreende a determinação de preço a partir do posicionamento adotado no mercado, tendo como objetivos principais a sobrevivência, a maximização do lucro atual, a maximização da participação de mercado, o desnatamento máximo do mercado ou a liderança em qualidade.

- b) Determinação da demanda: compreende a variação da demanda por um produto de acordo com o preço desse produto, sendo fatores inversamente proporcionais, pois quanto maior o preço menor a demanda.
- c) Estimativa de custos: compreendem os custos fixos que não variam de acordo com a produção e a receita, os custos variáveis que acompanham a produção da empresa e os custos totais que resultam da soma dos dois em qualquer nível de produção. A estratégia de preço deve levar em consideração os custos de acordo com os níveis de produção e descobrir qual nível de produção é mais rentável.
- d) Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes: compreende a análise de dados da concorrência levando em consideração a faixa de preço possível de ser praticada a partir da demanda de mercado e da análise e custos da empresa, auxiliando a empresa na determinação de preço.
- e) Seleção de um método de determinação de preços: a seleção do método deve levar em consideração os custos que estabelecem um piso para o preço, os preços dos concorrentes e preços dos produtos substitutos que orientam o patamar de preços praticados, e a avaliação de características que permitem estabelecer um teto para a definição de preço. Após essas considerações, a empresa pode escolher um desses métodos para determinar o preço: preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor, preço de mercado ou preço por leilão.
- f) Seleção do preço final: recebe influencia de acordo com o método utilizado para determinação de preços e precisa levar em consideração a influencia dos outros elementos do mix de *marketing*, suas políticas de preço, o compartilhamento de ganhos e riscos e o impacto sobre terceiros.

Kotler e Keller (2006) afirmam que varias estratégias de adequação de preço são possíveis de serem utilizadas pelas empresas, classificando-as da seguinte forma: preço geográfico, preço com descontos e concessões, preço promocional e preço discriminatório.

Segundo Kotler e Keller (2006) o preço geográfico compreende estabelecer preços de acordo com cada local e cada cliente desse local ou país. Essa estratégia compreende também a definição da forma como o preço de um determinado produto ou serviço será pago e, devido aos compradores não disporem de dinheiro suficiente algumas alternativas como a permuta acaba sendo aceita. A permuta compreende as seguintes categorias:

- a) Escambo: troca direta de mercadorias, sem moeda ou envolvimento de terceiros na transação.
- b) Acordo de remuneração: pagamento de uma parte em mercadorias e outra parte em dinheiro sem ser exatamente na mesma proporção.
- c) Acordo de recompra: venda de um produto que será utilizado como parte do pagamento de uma transação comercial.
- d) Reciprocidade: recebimento em dinheiro pela venda de um produto ou serviço com o compromisso de investir uma determinada quantia em um país durante um prazo determinado.

Segundo Kotler e Keller (2006) o preço com desconto ou concessões é praticado para compras antecipadas ou em grandes volumes e até mesmo fora de temporada. Porém, se os descontos virarem rotina podem destruir uma categoria de produtos e até prejudicarem a imagem da empresa. A concessão de descontos também pode ser útil se utilizada em concessões de troca, envolvendo contratos longos, mudanças de canais de venda reduzindo custos fixos ou comprar em grandes quantidades.

Kotler e Keller (2006) afirmam que a estratégia de preço promocional tem a finalidade de gerar compras antecipadas, mas costumam não ter efeito ou perdem a eficácia por serem facilmente copiadas. Os autores apresentam as seguintes técnicas de preço promocional:

- a) Preço “isca”: compreende a redução de preço de determinados produtos com o objetivo de atrair maior número de consumidores para as lojas, prejudicando a imagem de marca desses produtos e gerando conflito com outros varejistas que aplicam o preço de tabela.

- b) Preço de ocasião: compreende a prática de preços especiais em determinadas épocas do ano, aproveitando datas especiais.
- c) Abatimentos em dinheiro: compreendem descontos concedidos em dinheiro dentro de um determinado período de tempo com o objetivo de estimular a compra de produtos, reduzindo o estoque sem reduzir o preço.
- d) Financiamento a juros baixos: consiste na oferta de financiamento e juros baixos ao invés de reduzir os preços.
- e) Prazos de pagamentos mais longos: compreendem empréstimos realizados pelas empresas com prazos mais longos reduzindo as parcelas mensais a fim de oferecer aos clientes melhores condições de pagamento.
- f) Garantias e contratos de serviço: compreende a promoção de vendas por meio da oferta de garantias ou contratos de serviços sem custo adicional para o consumidor.
- g) Descontos psicológicos: compreende a oferta de um preço alto e, em seguida, descontos consideráveis sobre um determinado produto ou serviço.

O preço discriminatório ou diferenciado, segundo Kotler e Keller (2006), é praticado quando a empresa vende o mesmo produto com uma variação de dois ou mais preços, não resultando em uma diferença proporcional de custos. Os autores atribuem três níveis para o preço discriminatório: no primeiro nível o preço varia de acordo com o grau de exigência do cliente, no segundo nível o preço varia de acordo com o volume de compras e no terceiro nível o preço varia de acordo com a classe social dos compradores. Segundo os autores, o terceiro nível do preço discriminatório ou diferenciado compreende os seguintes casos:

- a) Preço por segmento do cliente: preços diferentes praticados para grupos diferentes de clientes para um mesmo produto.
- b) Preço pela versão do produto: compreende a cobrança de preços diferentes de acordo com a versão dos produtos sem levar em conta a proporcionalidade dos custos.

- c) Preço de imagem: compreende o nível de preço cobrado de acordo com a imagem de cada produto.
- d) Por canal de distribuição: o preço varia de acordo com o canal que onde o produto é vendido.
- e) Preço por localização: o preço varia de acordo com o local onde o produto é vendido, mesmo que seus custos para torná-lo disponível não variem.
- f) Preço por período: compreende a variação de preço de acordo com a temporada, dia ou hora.

No mesmo sentido, porém com uma abordagem mais simples, Magalhães e Sampaio (2007) apresentam os processos de formatação, valorização, disponibilização e comunicação acerca das decisões de *marketing* sobre preço:

- a) A formatação compreende a definição da forma com que as transações serão pagas, como a definição das moedas que serão aceitas e a forma de remuneração dos serviços da rede de distribuidores.
- b) A valorização compreende a definição do valor que será praticado levando-se em consideração a moeda de troca somada ao tempo e esforço físico, aliado a compensação psicológica perceptível pelo consumidor.
- c) A disponibilização compreende a definição do aumento e a variedade das moedas de troca aceitas nas transações e os meios e prazos de pagamentos.
- d) A comunicação compreende a definição do que deve ser comunicado com relação às condições de ofertas e valores financeiros e de valor propostos. A comunicação de preço pode ser explícita, utilizando-se de canais como propaganda, embalagem ou merchandising de forma direta pelo fabricante ou indireta pela comunicação de lojas e revendedores. A comunicação ainda pode ser implícita, utilizando-se de diversos canais criando uma forma de apontar os padrões de preço praticados. Neste processo também encontram-se as decisões acerca das promoções levando-se em consideração a sazonalidade, aspectos de venda, ações contra a concorrência e táticas relacionadas aos canais de comercialização e calendário promocional.

### 2.2.5 As Estratégias de Promoção

Segundo Ferrel e Hartline (2005) as atividades relacionadas a promoção e comunicação de *marketing* são as que mais aparecem nas estratégias empresariais, e são responsáveis pela comunicação da empresa com o mercado-alvo acerca dos recursos e benefícios oferecidos por seus produtos e serviços. Ampliando esse conceito, Ferrel e Hartline (2005, p. 272) apresentam a comunicação integrada de *marketing* como o “uso estratégico, coordenado, de elementos promocionais para garantir o máximo de impacto persuasivo sobre os consumidores atuais e potenciais da empresa”. Segundo os autores a comunicação integrada de *marketing* tem o objetivo de levar uma mensagem coerente e uniforme aos consumidores por meio dos elementos do composto de promoção, que compreendem a propaganda, relações públicas, venda pessoal e promoção de vendas.

Ferrel e Hartline (2005) afirmam que os objetivos e metas de uma campanha promocional estão relacionados aquisição dos produtos e serviços da empresa pelo mercado-alvo e apresentam o modelo AINDA, utilizado para demonstrar as metas promocionais, com os seguintes objetivos:

- a) Atenção: atrair a atenção do consumidor;
- b) Interesse: estimular o interesse do consumidor;
- c) Desejo: estimular o desejo do consumidor;
- d) Ação: convencer o consumidor a comprar o produto por meio da promoção.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 566) a propaganda compreende “qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promocional de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”. Para os autores os objetivos da propaganda tem sua origem nas decisões acerca do mercado-alvo, do posicionamento e do programa de *marketing*. Na visão de Kotler e Keller (2006) os objetivos de propaganda podem ser classificados de acordo com a finalidade de informar, persuadir, lembrar ou reforçar. Ferrel e Hartline (2005) afirmam que a propaganda promove os produtos, bens, serviços, idéias, questões, pessoas e qualquer outro objeto que precise ser comunicado ao público-alvo e a classificam em dois tipos:

- a) Institucional: tem o objetivo de promover um produto, uma imagem, idéias e a cultura da empresa criando uma imagem corporativa geral.
- b) De produto: promove a imagem, recursos, usos, benefícios e atributos de um produto. Pode ser classificada como pioneira quando promove uma categoria de produto, competitiva quando estimula a demanda por uma marca, propaganda de lembrança quando avisa da disponibilidade de um produto e de reforço quando afirma aos consumidores que fizeram a escolha certa.

O orçamento de propaganda, segundo Ferrel e Hartline (2005) deve ter como base o nível mais baixo de despesas capaz de gerar os resultados esperados em vendas, participação de mercado e lucros estando diretamente relacionado aos resultados.

Para Kotler e Keller (2006, p. 583) existem objetivos diferentes entre a propaganda e a promoção de vendas, pois “enquanto a propaganda oferece uma razão para comprar, a promoção de vendas oferece um incentivo”. Na visão dos autores, a promoção de vendas utiliza-se das seguintes ferramentas:

- a) Promoção de consumo: amostras, cupons, reembolso, descontos, brindes, prêmios, recompensas, testes gratuitos, garantias, promoções combinadas, promoções cruzadas, displays de ponto-de-venda e demonstrações;
- b) Promoção de comércio: descontos, concessões de propaganda, bonificações por exposição e amostras grátis;
- c) Promoção setorial e para equipe de vendas: feiras comerciais e convenções, concursos para vendedores e propaganda dirigida.

No mesmo sentido Westwood (2007, p. 159) difere a propaganda da promoção de vendas ao afirmar que as promoções de venda “são ofertas especiais para os clientes ou para os vendedores, a fim de ajudar a promover as vendas de um produto específico”. Kotler e Keller (2006) afirmam que as principais decisões estratégicas da promoção de vendas compreendem:

- a) Os objetivos;
- b) A seleção de ferramentas de promoção para o consumidor;

- c) A seleção de ferramentas de promoção para o varejo;
- d) A seleção de ferramentas de promoção para a força de vendas;
- e) O desenvolvimento do programa de promoção;
- f) O pré-teste, a implementação, o controle e a avaliação.

Ferrel e Hartline (2005) conceituam a promoção de vendas como o elemento mais amplo entre os elementos promocionais, pois compreende a totalidade das atividades de comunicação sendo a responsável pela experimentação e compra de um produto.

Na visão de Westwood (2007) as estratégias de *marketing* relacionam-se as políticas de promoção da seguinte forma:

- a) Mudando o departamento e a equipe de vendas;
- b) Mudando a política de relações públicas; e
- c) Aumentando ou diminuindo a participação da empresa em feiras e exposições.

Magalhães e Sampaio (2007) apresentam os processos de formatação, valorização, disponibilização e comunicação como decisões estratégicas da promoção de vendas:

- a) Formatar a promoção de vendas compreende decidir sobre o posicionamento de comunicação que será utilizado para o produto, de forma a diferenciá-lo e posicioná-lo no mercado com a finalidade de ser percebido pelo consumidor, construindo-se uma imagem única no mercado. A estratégia deve ser elaborada a partir da construção de um composto de comunicação adequado a cada produto e seu mercado-alvo.
- b) Valorizar a promoção compreende decidir de que forma a comunicação pode aumentar a percepção de valor de um produto ou serviço entre seus consumidores.
- c) Disponibilizar a promoção compreende a decisão sobre a estratégia de mídia que será utilizada, a definição de quais veículos, planos, mensagens e campanhas publicitárias e promocionais serão utilizados, definir sobre a criação de relacionamento com prospects e consumidores e os meios

utilizados e definir as necessidades relacionadas pré-venda, venda, pós-venda e atendimento permanente ou via SAC.

- d) Comunicar a promoção compreende decidir sobre a estratégia de comunicação que será utilizada, o que comunicar, como e quando comunicar utilizando-se das decisões com relação ao produto e a marca.

Segundo Ferrel e Hartline (2005) as relações públicas têm o objetivo de identificar questões que possam evocar preocupação pública, criando programas de relacionamento entre a empresa e seus públicos a fim de criar uma imagem positiva, manter um relacionamento com esses públicos e se comunicar, melhorando a percepção com relação à empresa. Segundo os autores, as ferramentas utilizadas na atividade de relações públicas são as publicações, os eventos, os patrocínios, as notícias, as apresentações, atividades de prestação de serviço de interesse público e identidade de mídia.

Para Kotler e Keller (2006) as decisões com relação à atividade de relações públicas compreendem:

- a) Estabelecimento dos objetivos;
- b) Escolha das mensagens e veículos; e
- c) Implementação do plano e avaliação de resultados.

A venda pessoal segundo Ferrel e Hartline (2005, p. 286) “é a forma mais precisa de comunicação porque assegura às companhias que elas estão em contato direto com excelente consumidor potencial (prospect)”. Na visão dos autores a venda pessoal tem alto custo, mas desempenha um papel importante na comunicação integrada de *marketing* e na estratégia de *marketing*. Ferrel e Hartline (2005) destacam as metas que um profissional de venda pessoal precisa seguir:

- a) Procurar possíveis clientes;
- b) Informá-los
- c) Persuadí-los a comprar;
- d) Mantê-los satisfeitos durante o serviço de acompanhamento e pós-venda.

Ferrel e Hartline (2005) atribuem aos vendedores em função da sua proximidade com os consumidores e maior número de oportunidades de

comunicação a atividade de serviço de atendimento ao cliente e a pesquisa de mercado. Na visão dos autores a cada contato com o cliente aumentam as chances de saber mais sobre suas necessidades e oferecer um serviço ou produto melhor. Ao mesmo tempo as oportunidades de saber mais sobre a concorrência e conhecer a reação do cliente sobre os produtos concorrentes é uma vantagem competitiva que contribui com a elaboração das estratégias de *marketing* e constituem um dos ativos mais importantes das empresas. Ferrel e Hartline (2005) afirmam que a força de vendas por ter uma relação direta com a receita de vendas da empresa e com a satisfação do consumidor, precisa de um processo de gerenciamento da sua atividade para ela seja eficaz. Para os autores a implementação estratégica do gerenciamento de vendas eficaz necessita das seguintes atividades:

- a) Desenvolvimento de objetivos da força de vendas deve estar integrado aos objetivos e atividades dos demais elementos promocionais e envolvem as metas de vendas em valor, quantidade ou participação de mercado;
- b) Determinação do tamanho da força de vendas deve levar em consideração o tipo de vendedor, os objetivos específicos de vendas e a importância atribuída a essa atividade no programa geral de comunicação para atingir as metas de vendas;
- c) Recrutamento de vendedores deve estar associado às estratégias de venda pessoal e de comunicação integrada de *marketing*, buscando-se o perfil do profissional de acordo com essas estratégias;
- d) Treinamento da força de vendas deve ter como foco a informação sobre novos produtos, mudanças com relação à competitividade e estratégias de *marketing* empresarial.
- e) Controle e avaliação da força de vendas compreendem a avaliação entre os objetivos de vendas e o seu desempenho por meio de critérios de desempenho relacionados à remuneração que geralmente compreende salários, comissões ou uma combinação de ambos.

### 2.2.6 As Estratégias de Praça ou Distribuição

Segundo Westwood (2007) a promoção tem a função de fazer a mensagem chegar ao consumidor-alvo mas é preciso antes planejar a propaganda e a promoção de vendas, escolhendo os canais de *marketing* corretos para o produto e o negócio elaborando-se um plano de distribuição. Para Westwood (2007, p. 137) “os canais de *marketing* são os meios que uma empresa pode escolher para entrar em contato com seus clientes potenciais. Se eles não conhecerem o produto, não o comprarão”. Kotler e Keller (2006) definem os canais de *marketing* ou canais de distribuição como um conjunto de intermediários independentes envolvidos no processo de disponibilização de um produto ou serviço de uso comum, para que ele chegue ao alcance do consumidor final.

Para Kotler e Keller (2006) a escolha dos canais afeta todas as demais decisões de *marketing* inclusive com relação ao preço cobrado pois depende da decisão de utilizar as redes de varejo ou lojas especializadas para realizar a distribuição do produto. A propaganda e a força de vendas, segundo os autores, também sofrem influência pois dependem do grau de investimentos em treinamento e motivação direcionados a equipe de vendas. Os autores apresentam ainda as seguintes estratégias de canal com relação ao gerenciamento de intermediários:

- a) Estratégia Push (pressão): utiliza-se quando o grau de fidelidade a marca é baixo, existe pouco envolvimento na categoria, quando o produto é comprado por impulso e a decisão de compra acontece na loja. Dessa forma, realizam-se promoções dirigidas ao revendedor com o objetivo de estimular a exposição do produto para os usuários finais.
- b) Estratégia Pull (atração): utiliza-se quando o grau de fidelidade a marca é alto, existe grande envolvimento na categoria, quando existe a percepção de diferenças entre as marcas e a escolha do produto acontece antes de ir a loja. Dessa forma, utiliza-se da propaganda e promoção ao consumidor com o objetivo de levá-lo até a loja para adquirir o produto, forçando os intermediários a adquirirem esses produtos para atender esses consumidores.

Kotler e Keller (2006) afirmam que o desenvolvimento de canais tem um papel importante no processo de distribuição de produtos, pois uma empresa pode utilizar diferentes tipos de canais para cada mercado, considerando as oportunidades e condições locais, sendo que o desafio no caso de empresas iniciantes é convencer os intermediários a vender seus produtos. Outro aspecto importante segundo Kotler e Keller (2006) está relacionado à forma como os consumidores realizam as suas compras, podendo utilizar-se de canais diferentes para conhecer, testar e comprar um produto em decorrência dos seus hábitos de compra ou tipo de produto que pretendem adquirir.

Kotler e Keller (2006) afirmam que alguns fabricantes delegam uma parte do trabalho de vendas aos intermediários por obterem algumas vantagens em função de situações como:

- a) A indisponibilidade de recursos financeiros para comercialização de seus produtos;
- b) A possibilidade de obter maior retorno financeiro investindo no próprio negócio;
- c) A inviabilidade de comercializar seus produtos em função da sua natureza.

Para Kotler e Keller (2006) a função do canal compreende a transferência das mercadorias do fabricante para o consumidor, absorvendo um fluxo de atividades da empresa para com o consumidor, como movimentação de produtos e promoção, e atividades de contrafluxo do consumidor para a empresa, como pedidos e pagamentos. Esses fluxos de atividades ao serem terceirizados reduzem os custos do fabricante mas acrescentam os custos do intermediário ao produto. Se o nível de eficiência do intermediário for maior que o do fabricante os preços dos produtos para o consumidor serão mais baixos que os preços do fabricante. De acordo com Kotler e Keller (2006) os níveis de intermediários existentes em um canal representam a sua extensão, sendo que no canal de nível zero ou canal de *marketing* direto acontece a venda direta do fabricante ao consumidor final. Os demais intermediários representam um ou mais canais, de acordo com o número de intermediários envolvidos. Os canais do setor de serviços, segundo Kotler e Keller (2006) tem a mesma função dos demais canais, com seu objetivo relacionado a disponibilidade dos serviços oferecidos ao público-alvo.

As decisões de projeto de canal, segundo Kotler e Keller (2006) devem ser tomadas tendo como base a análise das necessidades dos clientes, estabelecendo-se objetivos de acordo com as alternativas disponíveis em cada canal. A análise dos níveis de produção de serviços desejados pelos clientes-alvo, na visão dos autores, compreende os seguintes níveis:

- a) Tamanho do lote com relação as unidades que o canal permite que sejam compradas em ocasiões diferentes;
- b) Tempo de espera por parte dos clientes para receber as mercadorias por meio de cada canal;
- c) Conveniência espacial com relação a facilidade com que o canal de *marketing* torna mais fácil ao cliente encontrar e comprar o produto;
- d) Variedade do produto no canal, oferecendo mais opções para que o cliente encontre o que procura;
- e) Apoio de serviço com a oferta de serviços adicionais por meio do canal.

Para Kotler e Keller (2006) o estabelecimento de objetivos do canal deve ser estipulado de acordo com o seu nível de produção e com as características do produto ou serviço, levando em conta os pontos fortes e fracos dos diferentes tipos de intermediários considerando os canais utilizados pelos concorrentes. Segundo os autores, os canais utilizados pelas empresas podem ser compostos pela força de vendas, por representantes, distribuidores, revendedores, mala direta, *telemarketing* e Internet e devem ser avaliados seus pontos fortes e fracos a fim de compor um mix de canais que atenda os seus objetivos. Na visão de Kotler e Keller (2006) existem três elementos que devem ser considerados na escolha do canal: tipos de intermediário, número de intermediários e os direitos e responsabilidades dos membros do canal.

Na visão de Ferrel e Hartline (2005) é preciso considerar que os canais tradicionais de *marketing* tem como objetivo o lucro e a sua participação no mercado e a cadeia de suprimentos tem como objetivo medir e aumentar a sua contribuição na participação de mercado alcançada por uma marca ou produto. Segundo Westwood (2007) o plano de distribuição compreende a escolha dos canais de *marketing* e a distribuição física dos produtos e serviço ao cliente. Na visão de Ferrel

e Hartline (2005) existem três aspectos estratégicos a se considerar em uma cadeia de suprimentos e cada um deles pode contribuir de forma combinada no avanço de um tradicional canal de *marketing* para uma cadeia de suprimentos integrada: a estrutura do canal de *marketing*, a integração do canal e os meios para criar valor na cadeia de suprimentos.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005) a estrutura do canal de *marketing* tem como objetivo a cobertura de um mercado e o nível de exclusividade entre o fornecedor e o varejista e compreende as seguintes estratégias:

- a) Distribuição exclusiva: utiliza-se quando o segmento de mercado é bem definido, utilizando-se de um único revendedor que comercializa produtos de alto valor, exclusivos.
- b) Distribuição seletiva: utiliza-se de vários revendedores ou canais em uma região na comercialização de produtos que precisam ser comparados pelos consumidores que utilizam-se do serviço de pós-venda.
- c) Distribuição intensiva: utiliza-se do máximo de revendedores ou canais que puder para disponibilizar um produto em um determinado mercado com o objetivo de expô-lo ao máximo em busca de oportunidades, sendo utilizada para bens de conveniência em mercados de massa.

Segundo Ferrel e Hartline (2005) a integração do canal é classificada como um elemento de união na gestão de uma cadeia de suprimentos tendo como meta criar uma rede contínua e ampliada de fornecedores, distribuidores, compradores e consumidores com o objetivo de gerenciar o fluxo de informações nos dois sentidos da cadeia. No mesmo sentido Kotler e Keller (2006) apresentam o conceito de redes de valor, formada por parcerias estabelecidas com o objetivo de produzir, aumentar e entregar suas ofertas ao mercado, com um valor superior ao consumidor final.

Para Ferrel e Hartline (2005), os meios para criar valor na cadeia de suprimentos, ao combinarem suas forças e integrarem suas capacidades, podem potencializar a comunicação, as vendas, serem mais eficientes na entrega, melhorar o pós-venda e oferecer soluções combinadas que aumentem a percepção de valor para o consumidor final tirando o foco do preço isolado dos produtos.

Segundo Kotler e Keller (2006) os canais de distribuição compreendem sistemas de *marketing* verticais, horizontais e multicanal. Os sistemas verticais são sistemas de administração do canal, formados pelo fabricante, pelo atacadista e pelos varejistas e todos atuam em conjunto, porém o membro que tiver maior poder será o responsável pelo canal. Os sistemas horizontais de *marketing* são formados por duas ou mais empresas, que não tem relação uma com a outra, se unem para explorar uma nova oportunidade no mercado. O sistema multicanal utiliza-se de dois ou mais canais de *marketing* para atingir os segmentos de clientes-alvo, aumentando a cobertura de mercado, reduzindo o custo do canal e oferecendo uma venda personalizada. Segundo Kotler e Keller (2006) esses canais podem concorrer entre si e ser mais independentes dificultando a realização de ações cooperadas. Na visão de Kotler e Keller (2006) o conflito entre canais pode ser de origem vertical, horizontal ou multicanal.

- a) Conflito vertical: acontece quando existe conflito entre os diferentes níveis do mesmo canal;
- b) Conflito horizontal: acontece quando existe conflito entre os membros do mesmo nível de um canal;
- c) Conflito multicanal acontece quando o fabricante vende para o mesmo mercado por meio de dois ou mais canais, com intensificação desse conflito quando os membros conseguem preço menor ou utilizam margem de lucro menor.

Segundo Kotler e Keller (2006) o conflito entre canais pode acontecer em função da incompatibilidade de metas entre o fabricante e os revendedores e com relação aos limites territoriais e crédito pelas vendas. Outro fator que pode gerar conflito é a diferente percepção do fabricante e dos revendedores quanto à demanda de mercado de um determinado produto ou serviço, as decisões com relação à propaganda e a dependência dos intermediários com relação aos fabricantes. Os revendedores exclusivos também são afetados pelas decisões dos fabricantes com relação ao produto e aos preços. Esses conflitos, segundo Kotler e Keller (2006) precisam ser gerenciados, pois empresas que usam mais de um canal ao mesmo tempo com o objetivo de aumentar as vendas podem aumentar os conflitos entre os canais. Na visão dos autores, esses conflitos podem ser construtivos, mas é preciso

eliminar ou lidar melhor com eles por meio de mecanismos como a adoção de metas superordenadas, a troca de pessoas entre dois ou mais níveis em um mesmo canal para que entendam os diferentes pontos de vista e a cooptação, mediante a formação de conselhos consultivos de líderes.

Kotler e Keller (2006) afirmam que as questões legais e éticas impedem que as empresas se utilizem de táticas de exclusão a fim de impedir que os concorrentes utilizem um canal. Segundo Kotler e Keller (2006) quando o vendedor permite seus produtos sejam comercializados em apenas alguns pontos-de-venda acontece a distribuição exclusiva. Já quando o vendedor exige que nenhuma outra marca ou produtos concorrentes sejam comercializados pelo ponto-de-venda acontece o direito a exclusividade. O direito de exclusividade, segundo os autores, inclui acordos territoriais de exclusividade, limitando a área de vendas de um produto por parte do vendedor e do revendedor. Outro fator abordado são os acordos vinculados, que compreendem o compromisso de compra de outras linhas de produtos do fabricante por parte do revendedor.

## 2.3 ESTRATÉGIAS DE VENDAS

### 2.3.1 As Estratégias de Vendas

Segundo Ingram et.al (2009, p. 4) “o desenvolvimento e a integração de estratégias corporativas de negócios, de *marketing* e de vendas estabelecem a orientação estratégica básica para atividades de venda pessoal e gerenciamento de vendas”. Kotler e Keller (2006) afirmam que a maioria das empresas possui uma força de vendas profissional ou contratam representantes para realizar a venda direta, identificando clientes potenciais com o objetivo de torná-los clientes ativos e expandir o negócio das empresas. Segundo os autores, a atividade de venda direta tem seis posições de vendas e cada uma delas atua como ponto de contato entre a empresa e os clientes:

- a) Entregador: vendedor que tem como função entregar um produto.
- b) Tomador de pedidos: vendedor que tem como função anotar os pedidos de venda, atuando internamente ou externamente.
- c) Técnico: vendedor com conhecimento técnico que atua como um consultor.
- d) Gerador de demanda: vendedor de produtos tangíveis ou intangíveis que precisa desenvolver métodos criativos para realizar a venda.
- e) Vendedor de soluções: vendedor especialista nos produtos ou serviços da empresa que tem como função resolver os problemas dos clientes.

Segundo Kotler e Keller (2006) os vendedores são o ponto de contato entre a empresa e os clientes têm a facilidade de trazer informações para as empresas. Na visão dos autores, o desenvolvimento de objetivos e a estratégia da força de vendas, a estrutura da força de vendas, o tamanho e a forma de remuneração precisam ser considerados pelas empresas ao formar uma equipe de vendas.

Na visão de Las Casas (2010) o departamento de vendas é um ponto de contato importante entre a empresa e o mercado e está relacionado a promoção de vendas, que faz parte do composto de *marketing* conforme representado no quadro abaixo:

<b>I Produto</b>	<b>II Preço</b>	<b>III Distribuição</b>	<b>IV Promoção</b>
Teste e desenvolvimento do produto	Política de preços	Canais de distribuição	Propaganda
Qualidade	Métodos para determinação	Transportes	Publicidade
Diferenciação	Descontos por quantidades especiais	Armazenagem	Promoção de vendas
Embalagem	Condições de pagamento	Centro de distribuição	Vendas
Marca nominal			Relações públicas
Marca registrada			Marca nominal
Serviços			Marca registrada
Assistência técnica			Embalagem
Garantia			<i>Merchandising</i>

Figura 16: Composto de Marketing.

Fonte: Las Casas (2010, p.17)

Segundo Las Casas (2010) o grau de importância das ferramentas de *marketing* está relacionado ao tipo de produto e as estratégias utilizadas no composto de *marketing*, sendo que as vendas podem assumir um papel mais ou menos importante de acordo com essas variáveis. Na visão do autor, se a empresa optar por fazer uso da propaganda e da promoção de vendas para um produto e mercado de massa atribuirá menor importância para a venda pessoal, mas se o produto necessitar de conhecimento técnico a venda pessoal passa a ser a ferramenta mais importante na estratégia de promoção.

Na visão de Las Casas (2010) as maiores contribuições da atividade de vendas para a sociedade compreendem a sua importância para a economia, a geração de um padrão de vida melhor para os consumidores, o aperfeiçoamento dos produtos, a manutenção da atividade empresarial por meio da geração de receita e o desenvolvimento de profissionais polivalentes e de alto nível. Las Casas (2010)

afirma que o grau de eficiência das atividades de vendas sofre influências internas e externas. As Influências internas compreendem os seguintes fatores:

- a) Composto de *marketing*: fatores como um produto complexo pode exigir vendedores bem preparados. Produtos com preços elevados podem exigir vendedores especialistas e uma distribuição de produto de alto consumo aliada a uma campanha de propaganda pode exigir contratação de vendedores para “tirar pedidos”, aumentando a equipe de vendas.
- b) Recursos da companhia: recursos financeiros ou a capacidade produtiva podem aumentar ou diminuir a equipe de vendas.
- c) Atitude da administração: o grau de importância atribuído a área de vendas pelos diretores e gerentes da empresa.
- d) Localização do departamento de vendas no organograma: varia de acordo com o grau de importância atribuída a ela, podendo estar no topo das atividades da empresa ou abaixo da atividade de *marketing*.

As influências externas, segundo Las Casas (2010) compreendem todas as influências existentes no ambiente de *marketing*, pois a concorrência pode determinar o nível da equipe de vendas e a prestação de serviços que antes não faziam parte do portfólio da empresa. O autor afirma ainda que a área de vendas precisa acompanhar as funções da empresa tendo sua estrutura determinada a partir dessas funções, podendo ser organizado da seguinte forma:

- a) Por território: compreende a divisão da área de vendas, gerência e equipes por meio da divisão geográfica, sendo recomendada para clientes concentrados de forma homogênea por território.
- b) Por clientes: compreende o atendimento a diferentes tipos de clientes por diferentes tipos de vendedores, de acordo com as suas necessidades específicas podendo classificar-se por tamanho, tipo de indústria ou tipo de intermediário.
- c) Por produtos: compreende a divisão das equipes de administração e seus vendedores por linhas e por produtos, de acordo com as suas especificidades técnicas em função da necessidade de conhecimentos técnicos e específicos necessários.

Segundo Las Casas (2010) as formas de organização de vendas apresentadas podem ser utilizadas de forma combinada, potencializando a força de vendas de acordo com as funções da empresa e especificidades do produto, necessidades dos clientes e objetivos empresariais.

Na visão de Kotler e Keller (2006, p. 619) “para manter o foco no mercado, os profissionais de vendas devem saber como analisar dados de vendas, medir o potencial do mercado, reunir inteligência de mercado e desenvolver estratégias e planos de *marketing*”. Segundo os autores a empresa pode utilizar a força de vendas direta ou a força de vendas contratada, utilizando-se de estratégias com relação à estrutura da força de vendas, o tamanho da força de vendas e a remuneração da força de vendas para atingir os seus objetivos. De acordo com Kotler e Keller (2006) a estrutura utilizada para a formação da força de vendas está relacionada a estratégia de produto e distribuição podendo ser organizada por território, produto ou mercado. O tamanho da força de vendas deve ser estipulado a partir da estratégia e estrutura da força de vendas, tendo como balizador a quantidade de clientes desejada. Segundo os autores, para identificar a carga de trabalho e definir o tamanho da força de vendas é preciso agrupar os clientes por tamanho de acordo com volume anual de vendas, estabelecer um número anual de visitas por conta e classe, multiplicar o número de cada conta por grupo pelo número de visitas planejadas obtendo-se a carga de trabalho total. A partir de então é determinada a capacidade de visitas anual que cada vendedor pode fazer, dividindo-se em seguida o número total de visitas ano pela capacidade de visitas anuais estimada para cada vendedor chegando-se ao tamanho da força de vendas.

Após definir o tamanho da força de vendas, segundo Kotler e Keller (2006) é preciso definir a remuneração da força de vendas, que na visão dos autores precisa ser atraente para que se tenham vendedores de alta qualidade.

Ingram et. al (2009) conceituam as estratégias de vendas como parte das estratégias organizacionais, conforme representado na figura abaixo:

<b>Nível Estratégico</b>	<b>Principais Áreas de Decisão</b>	<b>Principais Tomadores de Decisões</b>
<b>Estratégia corporativa</b>	Missão corporativa Definição da unidade estratégica de negócios Objetivos da unidade estratégica de negócios	<b>Gerenciamento corporativo</b>
<b>Estratégia do negócio</b>	Tipos de estratégias Execução da estratégia	<b>Gerenciamento da unidade de negócios</b>
<b>Estratégia de marketing</b>	Seleção do mercado-alvo  Desenvolvimento do composto de marketing Comunicações integradas de marketing	<b>Gerenciamento de marketing</b>
<b>Estratégia de vendas</b>	Estratégia de contas-alvo Estratégia de relacionamento Estratégia de Vendas Estratégia do canal de vendas	<b>Gerenciamento de vendas</b>

Figura 17: Níveis de Estratégia Organizacional.

Fonte: Ingram et. al (2009, p. 54)

Para Ingram et. al (2009) a estratégia corporativa tem impacto direto nas operações e negócios e cada elemento afeta a função de vendas. Na visão do autor a declaração de missão corporativa direciona todo o desenvolvimento e execução das estratégias da empresa, que compreende as estratégias de negócio, estratégia de *marketing* e estratégias de vendas, sendo que os gerentes de vendas e os vendedores devem agir de acordo com as diretrizes apresentadas na declaração de missão da empresa. Os autores afirmam ainda que as estratégias corporativas têm impacto direto e indireto na venda pessoal e no gerenciamento de vendas, pois a vantagem competitiva compreende a forma como a empresa decide como cada unidade de negócio vai competir no mercado levando em conta a concorrência, seus produtos e diferenciais.

Segundo Ingram et. al (2009) as estratégias de *marketing* das unidades de negócios são elaboradas a partir da seleção de mercados-alvo e das estratégias do composto de *marketing* com relação ao produto ou serviço, preço, distribuição e comunicação de *marketing* utilizada para cada um dos seus públicos, devendo estar alinhadas com a estratégia do negócio. Na visão do autor, as estratégias de comunicação de *marketing* compreendem a promoção de vendas, a propaganda, a venda pessoal e a publicidade, e uma estratégia fundamental é decidir quando a comunicação de *marketing* será orientada pela venda pessoal ou pela propaganda,

considerando as vantagens de cada uma delas com relação aos seus mercados-alvo e seus compostos de *marketing*, conforme representado na figura abaixo:

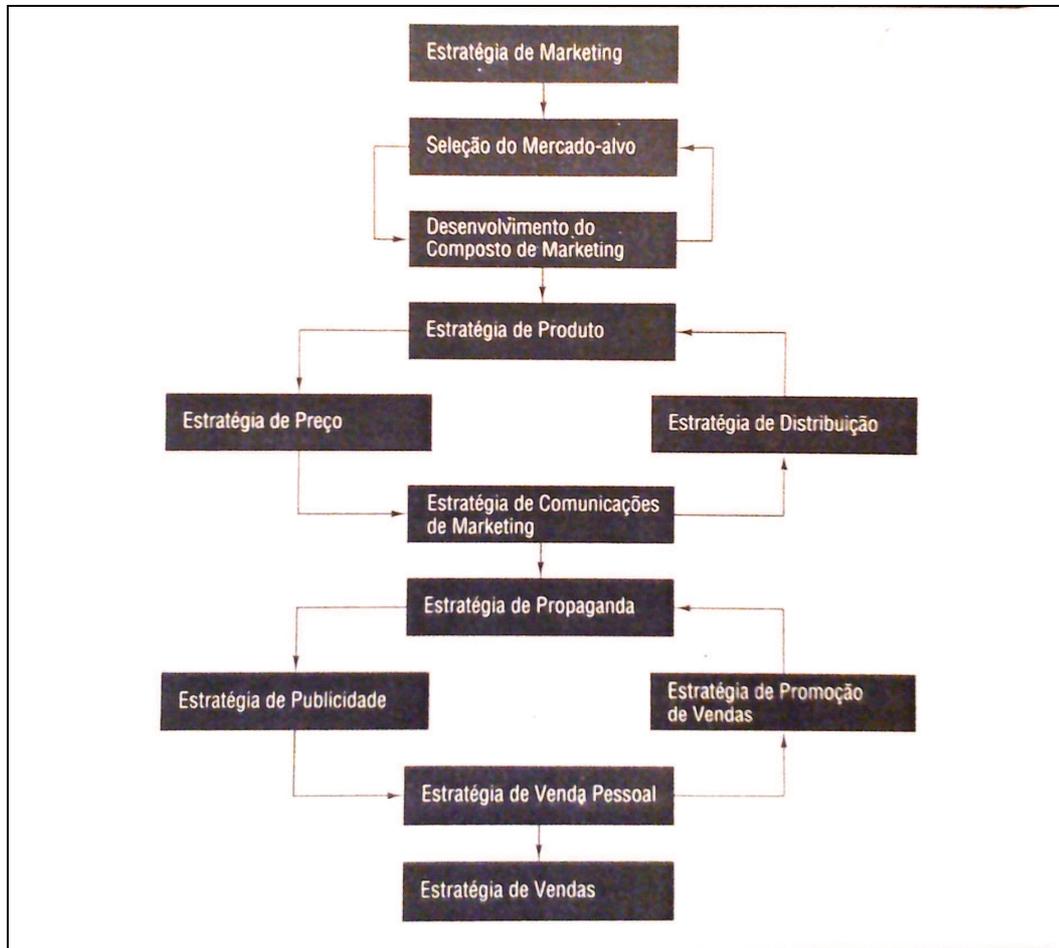


Figura 18: Estratégia de Marketing e Venda Pessoal.

Fonte: Ingram et. al (2009, p. 59)

As estratégias de vendas, segundo Ingram et. al (2009) tem como principal objetivo desenvolver uma abordagem específica de vendas para contas individuais no mercado-alvo da empresa, devendo ter como base para a sua estratégia o comportamento do comprador organizacional, conforme representado na figura abaixo:

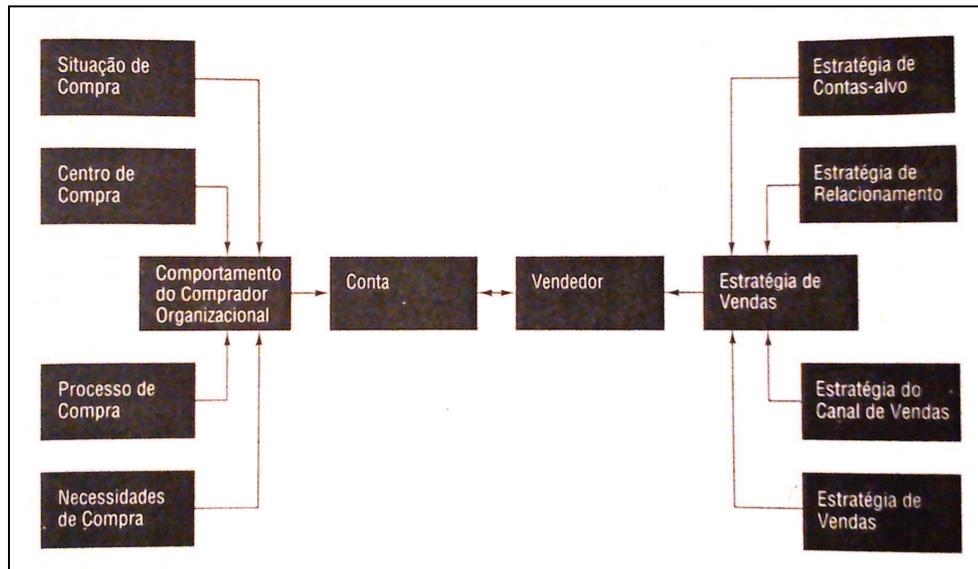


Figura 19: Estrutura de Estratégia de Vendas.

Fonte: Ingram et. al (2009, p. 65)

Segundo Ingram et. al (2009, p. 65) “a interação do vendedor com as contas é orientada por uma estratégia de vendas. Esta, que define como as contas específicas devem ser administradas e abordadas [...]” e na visão do autor as estratégias de vendas são constituídas pelas estratégias de contas-alvo, estratégia de relacionamento, estratégia de canal de vendas e estratégia de vendas.

Uma estratégia de contas-alvo, segundo Ingram et.al (2009) compreende classificar as contas de acordo com seu mercado, em categorias, com o propósito de desenvolver estratégias de vendas específicas para cada uma dessas contas ou grupos de contas afirmando ainda que essas estratégias são a base para as estratégias de relacionamento, de venda e canais para esses grupos.

A estratégia de relacionamento, segundo Ingram et.al (2009) compreende o tipo de relacionamento a ser desenvolvido com cada conta ou grupo de contas, de acordo com a estratégia de contas-alvo da organização de vendas exigindo uma abordagem de venda diferente para cada conta. Na visão do autor, podem existir quaisquer quantidades de estratégias de relacionamento, porém a estratégia de conta-alvo define de três a cinco grupos, que podem ter estratégias de relacionamento específicas, que podem ser classificados em:

- a) Relacionamento de transação: acontece por meio da venda de produtos padronizados;
- b) Relacionamento de soluções: acontece por meio da satisfação dos problemas dos clientes;
- c) Relacionamento de parceria: acontece por meio da conquista da posição de fornecedor preferido pelos consumidores;
- d) Relacionamento colaborativo: acontece por meio do trabalho conjunto entre compradores e vendedores para a realização da venda.

O autor afirma ainda que é preciso considerar os custos que envolvem uma estratégia de relacionamento, pois à medida que ela evolui da estratégia de transação para a estratégia de relacionamento colaborativo, os custos aumentam e é preciso equilibrar esses custos.

A estratégia de venda, segundo Ingram et.al (2009) compreende o planejamento da abordagem que será realizada para cada estratégia de relacionamento, a partir de cinco abordagens básicas que podem ser utilizadas na elaboração das estratégias de vendas, classificadas como:

- a) Venda por resposta ao estímulo: compreende a técnica de perguntas e respostas que tem como objetivo fazer o cliente responder sim a todas as questões, até que aconteça a venda.
- b) Venda em estados mentais: compreende a técnica que conduz os compradores pelas etapas do processo de compra baseada na teoria de estados mentais conhecida como AIDA, que tem como objetivo despertar a atenção, interesse, desejo e ação no comprador por meio da mensagem e na passagem de um estado mental para outro até a realização da compra no estágio de ação.
- c) Venda para satisfação das necessidades: compreende a utilização da tática questionadora para descobrir as necessidades do consumidor.
- d) Venda para a solução de problemas: compreende uma extensão da venda que tem como objetivo atender a uma necessidade que vai além da

identificação delas, desenvolvendo-se soluções e alternativas para atendê-las que são avaliadas até a escolha de uma delas.

- e) Venda consultiva: compreende o processo que tem como objetivo ajudar o cliente a atingir suas metas estratégicas. O vendedor assume os papéis de orquestrador estratégico envolvendo outros indivíduos por meio da organização dos recursos da organização de vendas do cliente, o papel de consultor de negócios avaliando fatores capazes de torná-lo especialista no negocio do cliente oferecendo seus produtos de forma mais adequada e apoiador de longo prazo, mesmo não esperando uma venda imediata.

Segundo Ingram et.al (2009) a abordagem de resposta ao estímulo e de estados mentais combinam com a estratégia de relacionamento de transações. A estratégia de satisfação das necessidades e solução de problemas combina com a estratégia de relacionamento de soluções. A abordagem consultiva combina com a estratégia de parceria e estratégia colaborativa, sendo que na estratégia colaborativa pode ser necessário desenvolver uma estratégia personalizada para atender a uma situação específica. As estratégias de vendas, na visão do autor, devem ser elaboradas a partir da combinação entre as estratégias de vendas e as estratégias de relacionamento.

As estratégias do canal de vendas, segundo Ingram et.al (2009, p. 69) tem o objetivo de “garantir que as contas sejam cobertas por esforços de vendas de modo eficiente [...]” afirmando que é um componente necessário nessa estratégia. A estratégia de canal utiliza-se de métodos como a força de vendas da empresa, a Internet, distribuidores industriais, representantes independentes, venda em equipe, telemarketing e feiras comerciais como canais de distribuição diretos e indiretos podendo ser utilizados de forma combinada, potencializando os resultados de venda.

### 2.3.3 O Processo de Vendas

Segundo Ingram et.al (2009, p. 31) o processo de vendas compreende “uma série de etapas inter-relacionadas, começando com a localização de clientes potenciais qualificados”. As próximas etapas compreendem planejar a apresentação de vendas, visitar o cliente, efetivar a venda e realizar as atividades de pós-venda.

Na visão de Ingram et. al (2009) o processo de vendas está se transformando em um processo de relacionamento com clientes onde a base de relacionamentos contínuos é a confiança estabelecida por parte do cliente no vendedor.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 619) a função do vendedor atual compreende diagnosticar o problema do cliente propondo uma solução a ele ao mesmo tempo em que precisam ter objetivos específicos e metas a atingir. Segundo os autores, a atividade de venda compreende as tarefas de:

- a) Prospecção: busca de clientes potenciais e indicações;
- b) Definição de alvo: decisão de como alocar o tempo entre clientes potenciais e atuais;
- c) Comunicação: transmissão de informações sobre os produtos e serviços da empresa;
- d) Venda: aproximação do cliente, apresentação, resposta a objeções e fechamento da venda;
- e) Atendimento: oferta de vários serviços aos clientes – consultores, assistência técnica, intermediação em financiamentos, agilização de entregas;
- f) Coleta de informações: condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência;
- g) Alocação: decisão sobre quais clientes não poderão ficar sem produtos nos períodos de escassez.

Na visão de Las Casas (2010) o processo de vendas compreende a procura e avaliação de clientes, a abordagem, a apresentação, o tratamento de objeções, o fechamento e o pós-venda. Segundo o autor, a procura e a avaliação de clientes tem

como objetivo selecionar clientes que tragam maior retorno financeiro de acordo com os objetivos de venda. O autor afirma ainda que existem métodos utilizados para obter os melhores nomes de clientes para depois selecionar os mais rentáveis:

- a) Corrente contínua: este método compreende a solicitação de indicação para futuros contatos.
- b) Centro de influências: este método compreende a busca de relacionamento com pessoas ou grupos de pessoas que se proponham a indicar clientes com ou sem participação nos resultados.
- c) Observação pessoal: este método compreende a observação e obtenção de informações por diversos meios a fim de identificar as necessidades e intenções de compra de possíveis clientes.
- d) Assistente de vendas: este método compreende a contratação de um vendedor júnior para visitar os prováveis compradores que, ao manifestarem interesse em comprar serão atendidos por um vendedor mais experiente para fechar o negócio.
- e) Novas contas: este método compreende a visita a vários clientes, sem marcar hora, com o objetivo de obter nomes e indicações para possíveis contatos.
- f) Outras fontes: este método compreende a abordagem a clientes antigos, visitas em feiras, participação em concursos, busca em classificados e lista telefônica, indicação e outras fontes a fim de formar clientela.

Segundo Las Casas (2010) a abordagem de clientes pela primeira vez deve acontecer com hora marcada, para evitar custos desnecessários, sendo essencial despertar o interesse dos compradores no momento da entrevista, utilizando-se os seguintes métodos:

- a) Apresentação: compreende a apresentação pessoal e a apresentação da empresa, que resulta no interesse se a empresa tiver um bom nome e o produto for de interesse do comprador.
- b) Abordagem do produto: compreende a abordagem por meio da apresentação ou demonstração do produto.

- c) Método de fazer perguntas: compreende a abordagem por meio do questionamento sobre questões que despertem a atenção dos clientes.
- d) Abordagem do elogio: compreende a abordagem por meio de um elogio da parte do vendedor ao comprador, no momento da entrevista de vendas.

Segundo Las Casas (2010) a apresentação de vendas compreende a apresentação de forma atraente de um produto ou serviço com o objetivo de despertar o interesse no comprador. O tratamento de objeções compreende o entendimento por parte do vendedor das objeções apresentadas pelo comprador no momento da entrevista, podendo ser verdadeiras ou falsas. O autor afirma que é necessário que o vendedor tenha as respostas planejadas para as possíveis objeções que possam surgir de forma a convencer o comprador e fechar a venda.

O fechamento, segundo Las Casas (2010) compreende a efetivação da venda utilizando-se os métodos de fechamento direto, encerrando a negociação por meio de solicitação direta ao cliente, a formação de barreiras induzindo o cliente a responder sim a todas as perguntas de forma a fechar a venda e as ofertas especiais que motivam a compra na hora da negociação.

O serviço de pós-venda, na visão de Las Casas (2010) compreende o suporte realizado pelo vendedor ao cliente, após a realização da venda, para assegurar-se de que o cliente está satisfeito e bem atendido.

Kotler e Keller (2006) incluem a etapa de negociação no processo de vendas como um ponto importante para a efetivação da venda, pois em uma negociação o preço é sempre o elemento central. Na visão dos autores é preciso levar em consideração a data de término de um contrato, a qualidade dos bens e serviços ofertados, o volume de compra e a responsabilidade pelo financiamento, pelo risco e pela promoção assim como a segurança com relação ao produto planejando de forma eficaz a negociação.

### 2.3.4 O Plano de Vendas

Segundo Las Casas (2010) o planejamento de vendas, a partir dos objetivos empresariais, compreende a análise de situações e a elaboração de uma previsão de ações que deverão ser executadas e controladas a fim de atingir os objetivos propostos. Segundo os autores, as etapas de um planejamento de vendas compreendem a compilação de dados realizando-se uma análise ambiental com o objetivo de realizar-se a comparação entre os dados compilados e a os recursos da empresa, resultando na percepção e estudos de fatores que possam reduzir a eficiência e o crescimento futuro da empresa. A formulação das suposições é realizada a partir da análise de dados e recursos empresariais, determinando-se os objetivos e metas para um determinado período, servindo como instrumentos de controle e determinando as atividades que precisam ser exercidas para alcançar os objetivos, por meio da elaboração de um cronograma para essas atividades.

Na visão de Las Casas (2010) o plano de vendas compreende os principais tópicos de um planejamento de vendas e serve para direcionar as atividades da equipe. Segundo os autores, os itens que devem ser contemplados na elaboração de um plano de vendas são os seguintes:

- a) Potencial de mercado e potencial de vendas: compreende a identificação do potencial de mercado para a partir de então definir os objetivos da empresa, favorecendo também a divisão de territórios e a definição de quotas diante da capacidade máxima de um mercado em adquirir determinado produto.
- b) Previsão de vendas: compreende a previsão de vendas para um determinado mercado, por períodos mensais, anuais ou mais longos, a partir da análise da empresa, da concorrência, as condições gerais do negócio, do ramo, do produto e do mercado levando-se em consideração o esforço mercadológico realizado pela empresa. Na visão de Las Casas (2010) para a elaboração de uma previsão é necessário determinar os objetivos de cada previsão, dividir os produtos a serem estudados em grupos, determinar os fatores que influenciam as vendas desses produtos, escolher métodos de previsão adequados, reunir e analisar todas as

informações verificando os resultados da análise e comparando-os entre si. A partir de então é possível estabelecer premissas sobre os efeitos de fatores que não podem ser calculados, convertendo essas deduções em previsões específicas para o mercado e regiões específicas aplicando-as as operações da empresa, analisando o desempenho das vendas revendo as previsões periodicamente.

- c) Plano de ação de vendas: complementa o plano de vendas e especifica as atividades, os objetivos, as táticas e métodos de vendas que o vendedor deve seguir.
- d) Territórios e rotas: compreende a divisão de unidades geográficas em regiões ou territórios designados para um indivíduo que será responsável pelo atendimento e prospecção de clientes potenciais. Essa divisão é realizada por meio da seleção das unidades e dimensionamento do número de visitas de acordo com o potencial de mercado, definição do plano de visitas e atividades necessárias e estabelecimento de um roteiro de visitação.
- e) Orçamento de vendas: é elaborado a partir do plano de vendas e das previsões de vendas, assumindo a forma de orçamento de vendas quando é elaborado por meio da comparação entre os volumes de receita e unidades estimadas de vendas de vários produtos, representando os custos estimados. O orçamento de despesas de vendas quando é elaborado por meio da estimativa dos gastos com salários, comissões, custos da atividade de vendas pessoais e despesas da força de vendas. O orçamento de propaganda quando define apenas os valores investidos em propaganda e o orçamento administrativo quando é elaborado a partir das despesas de operação, escritório, aluguel e demais despesas administrativas.
- f) Quotas: estão relacionadas à remuneração e motivação dos vendedores e servem como parâmetro para análise da atividade de vendas.

A remuneração da equipe de vendas, segundo Kotler e Keller (2006), é composta por um salário fixo para que o profissional se sinta estabilizado, uma quantia variável sob forma de comissões, bonificações ou lucros e uma ajuda de

custo para as despesas adicionais. Os planos de remuneração, segundo Kotler e Keller (2006) podem ser elaborados de acordo com as estratégias da empresa, podendo ser compostos de salário fixo, somente comissão e salário fixo mais comissão.

Na visão de Las Casas (2010) a remuneração da força de vendas precisa estar de acordo com os objetivos do plano de *marketing* com relação aos produtos que precisam ser vendidos oferecendo-se um plano de incentivos para a força de vendas não desviar o foco vendendo produtos de mais fácil colocação no mercado. Na visão do autor, para estabelecer um plano de remuneração é preciso estudar e analisar os fatores internos e externos levando em consideração a descrição do cargo de vendas de acordo com a complexidade do produto a ser comercializado, estabelecendo-se os requisitos e qualificações necessárias.

Segundo Las Casas (2010) os objetivos de remuneração ajudam na escolha do método a ser aplicado na escolha da forma de remuneração e compreendem os seguintes fatores:

- a) Vendas;
- b) Venda de determinados produtos;
- c) Venda de determinados clientes;
- d) Prestação de serviços, além de vendas;
- e) Obtenção de novos clientes;
- f) Atração de certo nível de vendedor;
- g) Redução de custos.

O método de remuneração, segundo Las Casas (2010) compreende a forma como o pagamento será realizado e compreende a remuneração com base em salário fixo, com base em comissão e com base em salário fixo e incentivo. Na visão do autor, a remuneração com base em salário fixo está desassociada ao resultado das vendas, fazendo com que os vendedores executem outras atividades além da venda propriamente dita. O plano de remuneração com base em comissões está relacionado ao seu desempenho podendo utilizar-se de taxas de comissão variáveis e a remuneração com base em salário fixo mais incentivo pode ser utilizada

aplicando-se a forma de pagamento de salário mais comissão, salário mais abono, comissão mais abono, sistema de pontos, ajuda de custo e salários indiretos.

A partir dos conceitos apresentados acima, pode-se dizer que na remuneração de vendas está relacionada ao desempenho dos vendedores e as atividades que serão desempenhadas de acordo com os produtos e estratégias de preço e canais de distribuição, estabelecidos no plano de vendas. O plano de vendas tem sua origem no planejamento de vendas que tem como objetivo atender aos objetivos de *marketing* da empresa, estabelecidos no planejamento de *marketing* elaborado a partir das estratégias empresariais.

## 3 MÉTODO

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos nesta monografia, foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica, estudo de caso e entrevista em profundidade, com o objetivo de obter os dados necessários para responder ao objetivo geral e específico deste estudo.

Segundo Duarte e Barros (2008, p. 51),

“A pesquisa bibliográfica, num sentido amplo, é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias idéias e opiniões”.

Na visão de Yin (2005) a técnica de estudo de caso é muito utilizada, destacando-se a técnica de pesquisa em profundidade como uma das técnicas utilizadas quando se procura responder as questões do tipo “como” ou “porque” sobre um evento em que se tem pouco controle sobre os fatos. No mesmo sentido, porém ampliando esse conceito, Duarte e Barros, (2008 *apud* BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991, p. 224-225) afirmam que um estudo de caso é uma técnica que permite reunir informações numerosas e detalhadas com o objetivo de entender uma situação na sua totalidade.

Segundo Yin (2005) a utilização da pesquisa bibliográfica e o desenvolvimento de uma teoria sobre determinado tema favorecem a coleta de dados tornando possível à avaliação de forma generalizada dos resultados do caso analisado.

### 3.2 TÉCNICA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA E COMPARATIVA

Para analisar este estudo de caso foram utilizadas as técnicas de pesquisa exploratória qualitativa e comparativa. A pesquisa exploratória qualitativa teve como função identificar as estratégias empresariais, de *marketing* e de vendas utilizadas pela empresa Engrenagens São Francisco de acordo com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico corporativo. A pesquisa exploratória comparativa teve como função analisar as estratégias utilizadas pela empresa, procurando identificar um alinhamento entre essas estratégias de forma a alcançar os objetivos corporativos empresariais.

### 3.2 DEFINIÇÃO DE CASO

A unidade de análise compreende as estratégias de *marketing* e vendas utilizadas pela empresa Engrenagens São Francisco e o seu alinhamento na busca dos objetivos empresariais.

### 3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram utilizados registros em arquivos eletrônicos e entrevista em profundidade com o gerente de vendas da empresa Engrenagens São Francisco, pois segundo Yin (2005, p. 126) “o uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitude”. Os dados obtidos por meio de arquivos eletrônicos foram pesquisados no site da empresa, com o objetivo de encontrar dados sobre o histórico da empresa e informações complementares, como canais de venda e localização. A entrevista em profundidade teve como objetivo identificar as estratégias empresariais, as estratégias de *marketing* e as estratégias de vendas utilizadas pela empresa atualmente, assim como a existência de planejamentos de *marketing* e planejamento de vendas e a forma como essas atividades são conduzidas, verificando-se a existência do alinhamento dessas

estratégias no alcance dos seus objetivos. A empresa não possui registros e relatórios que possam ser analisados, sendo a entrevista em profundidade a única fonte capaz de fornecer os dados necessários para a análise desse estudo de caso.

A primeira unidade de análise foi realizada a partir dos conceitos identificados no referencial teórico obtido na pesquisa bibliográfica e dos dados obtidos na pesquisa em arquivos eletrônicos e na entrevista em profundidade, identificando-se as estratégias empresariais, de *marketing* e de vendas utilizadas pela empresa Engrenagem São Francisco.

Na segunda unidade de análise foram comparadas as estratégias utilizadas pela empresa analisada, com base nas estratégias empresariais, estratégias de *marketing* e estratégias de vendas apresentadas no referencial teórico na busca do alinhamento entre essas estratégias com o objetivo de identificar a sua contribuição ao alcance dos objetivos empresariais.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 EMPRESA ENGRENAGENS SÃO FRANCISCO

Fundada em 1965, a empresa Engrenagens São Francisco iniciou suas atividades realizando a recuperação de engrenagens e a reforma de tratores. Em 1980, passou a oferecer serviços de mão-de-obra para terceiros e a usinagem de peças em geral. No ano de 2001, redirecionou seu foco de atuação, começando a produzir e comercializar seu próprio produto, peças de reposição para máquinas rodoviárias com foco em peças para tratores de esteiras e moto-niveladoras.

A empresa está localizada no distrito industrial de Cachoeirinha, na grande Porto Alegre no estado do Rio Grande do Sul e hoje possui trinta funcionários. A sua equipe de vendas é composta por duas pessoas, um gerente comercial que também tem a função de vendedor e um vendedor que responde ao gerente comercial. A empresa não possui área de *marketing* e as estratégias de *marketing* e vendas são definidas pelo diretor em conjunto com a equipe de vendas.

A empresa atua há 40 anos no mercado e atende todo território nacional com alguns clientes no mercosul. Hoje a empresa tem aproximadamente oitocentos clientes em carteira, sendo cinco por cento no estado do Rio Grande do Sul e noventa e cinco por cento no Brasil e Mercosul.

As peças fabricadas pela empresa têm características mecânicas e dimensões semelhantes às marcas das peças originais dos tratores de esteiras e moto-niveladoras dos fabricantes existentes no mercado, e a sua distribuição está direcionada aos lojistas e varejistas que vendem ao consumidor final.

### 4.2 CENÁRIO

A empresa vive em um mercado competitivo, com concorrentes nacionais que compreendem os fabricantes das peças originais e os concorrentes locais que fabricam peças semelhantes às originais, tendo de competir também com empresas

chinesas, que estão comercializando peças sem marca nenhuma a preços menores no Brasil, porém com qualidade inferior e baixa credibilidade por parte dos lojistas e varejistas. Os preços baixos das peças chinesas influenciam na negociação com foco no preço por parte dos compradores, forçando a empresa a baixar sua margem de lucro para realizar vendas a determinados lojistas que utilizam a técnica de barganha na negociação.

Os concorrentes nacionais fabricantes das peças originais são as empresas Caterpillar, Komatsu, Fiatallis e Hyunday. Os concorrentes regionais da empresa, que também fabricam produtos semelhantes aos produtos originais, classificados como concorrentes diretos, são as empresas Enroleixos e Mottini de Porto Alegre e PKF de Caxias do Sul.

A empresa Engrenagens São Francisco fabrica peças semelhantes as originais e tem baixo índice de devolução de peças, comprovando a qualidade das suas peças em função da utilização de matéria-prima de qualidade e processo de fabricação bem planejado. A empresa não possui área de *marketing*, sendo que a área de vendas responde diretamente para a direção geral da empresa. Os vendedores são responsáveis pela pesquisa de mercado com relação aos seus produtos e aos produtos da concorrência, fornecendo informações que contribuem com o processo de produção, definição de portfólio de produtos, formação de preço, distribuição e atividades de vendas da empresa. Acumulam também a atividade de compra de matéria-prima e expedição de peças por meio de transporte terceirizado.

#### 4.2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A empresa Engrenagens São Francisco não possui um planejamento corporativo, mas tem definido como objetivo empresarial o aumento da participação de mercado e o incremento no seu faturamento por meio da inserção de novos produtos no seu portfólio, similares aos produtos dos fabricantes originais buscando diferenciar-se da concorrência direta regional. Outro fator importante é a declaração da Visão da empresa é de conhecimento de todos na organização e consiste em “ser um referencial na industrialização de peças no nosso segmento” . O mesmo vale para a declaração da Missão que compreende “desenvolver uma relação

comercial de longo prazo com nossos clientes e fornecedores, superando expectativas e gerando benefícios as empresas”.

#### 4.2.2 OBJETIVOS E METAS

Seus objetivos e metas estão direcionados para os resultados de vendas e captação de recursos financeiros provenientes do aumento do capital com a venda dos produtos existentes, possibilitando a aquisição de máquinas, obtenção de peças originais e conseqüentemente o alcance do objetivo empresarial.

#### 4.2.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING E VENDAS

Embora utilize algumas estratégias com relação ao seu composto de *marketing*, a empresa não tem um planejamento de *marketing* formal e o seu planejamento de vendas acontece por meio de reuniões semanais que levam em consideração as informações obtidas por meio do contato da área de vendas com o mercado e seus clientes. Esses dados são obtidos durante o processo de negociação com relação à concorrência e seus produtos, preços praticados, qualidade e prazos de entrega das peças, porém a empresa não armazena nem analisa esses dados, apenas são discutidos em reuniões semanais com a diretoria e servem de base para a definição de estratégias de preço e promoção.

#### 4.2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de *marketing* utilizadas pela empresa, com relação ao produto compreendem o desenvolvimento de novos produtos e a ampliação das linhas existentes. Com relação ao preço, a empresa utiliza a estratégia de redução de preços e promoção de vendas, destinando um valor mensal a ser utilizado como desconto para o fechamento de vendas dos seus processos de negociação. As estratégias de propaganda compreendem a participação em feiras do setor,

anúncios em revistas e investimento em material publicitário, levando-se em consideração a classificação da atividade de visita de vendas como uma ação de propaganda empresarial. A empresa não comercializa seus produtos para o consumidor final, pois utiliza a estratégia de distribuição por meio de lojistas e varejistas, utilizando-se de terceiros para realizar o transporte com custos mais baratos em função do volume e relacionamento. Os canais de venda utilizados são a venda por telefone, visita pessoal e contato por meio do site da empresa e segundo o gerente de vendas, a empresa não tem uma estratégia de *marketing* definida, pois pode mudar de acordo com o movimento da concorrência no mercado.

#### 4.2.5 ESTRATÉGIAS E METAS DE VENDAS

As estratégias de vendas são definidas a partir dos dados obtidos no mercado e da forma de atuação da concorrência, utilizando-se da estratégia de relacionamento realizando visitas ao cliente e a venda pessoal seja por telefone ou nas visitas comerciais. Pelo fato da empresa não planejar a sua estratégia de vendas, as metas são definidas a partir de valores mensais em vendas e são revistas semanalmente nas reuniões com a diretoria, que avalia as informações sobre o mercado e as negociações repassadas pela equipe de vendas e ajusta as estratégias para o alcance da meta. A equipe de vendas é composta de duas pessoas que além de realizar a atividade de vendas, negociam a compra de matéria-prima para a produção das peças, emitem notas fiscais de venda e cuidam da distribuição dos produtos ao mercado.

#### 4.2.5 O PLANEJAMENTO DE VENDAS

O planejamento de vendas acontece aproximadamente dois meses antes de ser executado, de acordo com a necessidade e o alcance ou não da meta mensal e o acumulado do ano, com visitas aos clientes potenciais no Brasil por um período de quinze dias. Não existe um planejamento específico para a prospecção de novos clientes quando a equipe viaja, tendo que pesquisar novos clientes no mercado

durante o período da visita. Essas ações são realizadas a fim de atingir as metas financeiras da empresa e a remuneração da equipe de vendas corresponde a um salário fixo, mais benefícios e comissão sobre as vendas realizadas individualmente, com objetivo de estimular o alcance dessas metas.

#### 4.2.6 ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING E VENDAS

Segundo o gerente de vendas da empresa, a estratégia de *marketing* de redução de preço influencia a estratégias de vendas, tornando possível à empresa alcançar a sua meta por meio da negociação com seus clientes, oferecendo desconto na compra de seus produtos, inclusive a ponto de ficar com margem baixa para não perder clientes para o concorrente. O gerente relaciona ainda o alcance das metas de venda como fator chave para o alcance do objetivo empresarial relacionado à expansão de mercado por meio da estratégia de produto, pois as vendas têm a finalidade de gerar lucro e recursos financeiros necessários para a compra de máquinas e peças para que o objetivo da empresa seja alcançado. O alinhamento entre as estratégias de *marketing* e a estratégia de vendas contribui com o alcance da meta de vendas, por meio da estratégia de redução de preços, promoção e relacionamento com os clientes da empresa, resultando no alcance do objetivo empresarial.

#### 4.3 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo foi realizada a análise qualitativa com relação às estratégias empresariais, estratégias de *marketing* e de vendas e a análise comparativa a partir dos dados informados pesquisados na entrevista em profundidade a fim de identificar o alinhamento entre as estratégias de *marketing* e de vendas e sua contribuição ao alcance dos objetivos empresariais.

Por meio deste estudo, a partir do referencial teórico obtido com a pesquisa, foi possível identificar as estratégias utilizadas pela empresa e o seu objetivo empresarial de aumentar a sua participação no mercado e seu faturamento, embora

a empresa não tenha um departamento de *marketing* e nem a cultura do planejamento. A partir da análise de dados e dos conceitos abordados no referencial teórico pode-se dizer que a estratégia empresarial utilizada foi à estratégia de crescimento, pois está relacionada ao aumento de percentual de participação de mercado e faturamento, levando em consideração os fatores externos como a concorrência de empresas locais e nacionais e o composto de *marketing* dessas empresas. Ao analisar a visão e a missão percebe-se a existência de uma relação com o objetivo empresarial embora a empresa não tenha a cultura do planejamento e não exista um planejamento estratégico corporativo. Outras estratégias que poderiam ser utilizadas pela empresa, de acordo com o referencial teórico são a estratégia genérica de liderança em custos, em função da estratégia de preço utilizada pela empresa, e a estratégia competitiva defensiva levando-se em consideração a concorrência e a entrada dos produtos chineses no mercado brasileiro. A adequação estratégica abordada no referencial teórico está relacionada à estratégia empresarial utilizada pela empresa, pois percebe-se o reconhecimento das necessidades do mercado e a consciência da empresa com relação as suas limitações e falta de recursos operacionais disponíveis para atender a essas necessidades, diante dos seus objetivos de expansão por meio do desenvolvimento de novos produtos.

A ausência de um planejamento corporativo e um planejamento estratégico, conforme abordado no referencial teórico impossibilita a empresa desenvolver de forma correta estratégias e objetivos específicos para cada departamento. Embora a empresa estabeleça a sua missão e visão é preciso realizar a elaboração de estratégias para cada elemento do composto de *marketing*, alinhados com a estratégia empresarial, com objetivos específicos para cada elemento do composto de *marketing*, visando atingir o objetivo empresarial. As estratégias de *marketing* devem levar em consideração o produto, o preço, a promoção e a praça ou distribuição, a partir da análise do ambiente de *marketing*, segmentação e seleção de mercado-alvo e posicionamento e pode-se dizer que estas atividades não são realizadas pela empresa de forma planejada.

De certa forma, as estratégias de produto utilizadas pela empresa estão relacionadas ao objetivo empresarial, e compreende o desenvolvimento de novos

produtos por meio da estratégia de inovação puxada pelo mercado, com o objetivo de atender as necessidades desse mercado. Os produtos comercializados pela empresa podem ser classificados como produtos empresariais duráveis, pertencentes à categoria de componentes, pois fazem parte de um bem maior que são os tratores e esteiras de nivelamento.

Pelo fato da empresa vender produtos similares aos produtos de marca própria, pode-se dizer que a busca pela diferenciação acontece hoje por meio da qualidade de conformidade, pois os produtos são idênticos aos originais e tem baixo índice de devolução. Percebe-se também que as peças comercializadas hoje pela empresa estão na fase de maturidade e são responsáveis pela geração de caixa para que a estratégia empresarial de crescimento seja alcançada.

A estratégia de preço também exerce influência na participação de mercado e nos resultados financeiros da empresa, pois de acordo com o referencial teórico e com a análise de dados do caso estudado, percebe-se que o mercado de atuação da empresa é sensível ao preço. As promoções de vendas são elaboradas partir dos preços praticados pela concorrência e a empresa utiliza as promoções de vendas sob a forma de descontos promocionais, de acordo com o resultado financeiro, para atingir a sua meta mensal e anual captando recursos financeiros para financiar o projeto de crescimento da empresa.

As estratégias de promoção utilizadas são a venda pessoal, a propaganda e a promoção de vendas que está relacionada à estratégia de preço utilizada pela empresa. A estratégia de promoção de vendas utilizada é a promoção de comércio por meio da concessão de descontos e a participação em feiras do setor. A estratégia de propaganda utilizada é a elaboração de folders e materiais gráficos para divulgar seus produtos e a estratégia de venda pessoal, tem o objetivo de aproximar a empresa e seus consumidores obtendo dados de mercado e estreitando o relacionamento com o objetivo de criar oportunidades de venda.

As estratégias de praça ou distribuição não foram abordadas conscientemente pela empresa na entrevista em profundidade, porém pode-se dizer que a empresa tem uma estratégia de canais definida, pois deixa claro que vende apenas para varejistas e lojistas e não vende para consumidor final. Inclusive realiza visitas aos clientes e busca nessas visitas de vendas desenvolver novos canais de venda, com

o objetivo de aumentar a sua participação no mercado e as vendas, demonstrando alinhado com a estratégia empresarial. Pode-se dizer, a partir do referencial teórico e da análise de dados, que a estratégia de distribuição utilizada pela empresa é a estratégia de pressão, visto que a fidelidade a sua marca é baixa e a empresa utiliza a estratégia de promoção de vendas para estimular o varejista a expor seu produto para a venda ao consumidor final.

As estratégias de vendas utilizadas pela empresa, com base nos dados analisados e no referencial teórico, são as estratégias de relacionamento e de venda pessoal por meio da venda técnica. Pode-se dizer que as estratégias de *marketing* influenciaram a escolha da venda pessoal como a ferramenta de promoção de vendas e comunicação com o cliente para a realização da estratégia de vendas levando-se em consideração as estratégias utilizadas pela empresa no composto de *marketing*.

Percebe-se também uma redução no tamanho da força de vendas e a adição de atividades que não fazem parte das atribuições do vendedor em função da escassez de recursos da empresa em contrapartida ao esforço realizado para o alcance dos seus objetivos empresariais. Da mesma forma pode-se dizer que a área de vendas está no topo do organograma da empresa, pois os dados de mercado que influenciam as estratégias de *marketing* são obtidos por meio da sua atividade.

A estratégia de vendas utilizada pela empresa com base no relacionamento pode ser classificada como relacionamento de transação com clientes de baixo valor e relacionamento de parceria, com o objetivo de se tornar o fornecedor preferido dos clientes utilizando a abordagem de venda consultiva ajudando os clientes a atingirem suas metas.

A estratégia de canal de vendas, conforme dados analisados no estudo de caso e referencial teórico, compreende a força de vendas da empresa, a venda por telefone, a venda pela internet e a participação em feiras comerciais do setor.

A empresa não possui um planejamento formal de vendas, mas realiza visitas aos seus clientes periodicamente de acordo com seus resultados de vendas, realizando algumas das etapas do processo de vendas como a prospecção, a comunicação sobre seus produtos ao mercado, a venda e a coleta de informações que serão a base para o ajuste das estratégias de *marketing*. A empresa não possui

um plano de vendas e nem avalia o potencial de um determinado mercado antes de prospectá-lo, mas tem como indicador da sua previsão de vendas a meta financeira a ser atingida mensalmente, tendo como base o histórico de vendas dos seus clientes. A partir dos dados analisados e com base no referencial teórico, pode-se dizer que a empresa realiza seu orçamento de venda a partir da meta de vendas mensal em volume financeiro, levando em consideração os volumes de vendas esperados e o realizado para cada período, investindo parte do seu orçamento em vendas pessoais e ações promocionais de venda.

A remuneração de vendas é realizada com base no volume de vendas, estando alinhada com os objetivos empresariais e mercadológicos, sendo composta de um salário fixo mais comissão individual de acordo com o desempenho de cada vendedor no alcance da meta empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa realizada com o uso do método de estudo de caso foi analisar a formação das estratégias de vendas a partir do alinhamento estratégico e mercadológico, por meio da análise do caso estudado com base na pesquisa bibliográfica e nos dados coletados durante a pesquisa e a entrevista em profundidade. Os objetivos específicos foram definidos com o propósito de identificar como acontece o alinhamento estratégico entre *marketing* e vendas, mapeando as estratégias de vendas utilizadas pela empresa Engrenagens São Francisco identificando possíveis lacunas entre a bibliografia e as estratégias utilizadas para que o objetivo geral da pesquisa fosse respondido.

Durante a realização do trabalho, a partir do referencial teórico, foi possível descobrir a relação que existe entre as estratégias empresariais e as estratégias de *marketing* e vendas, assim com a inter-relação existente entre o planejamento estratégico, o plano de *marketing* e o planejamento de vendas e a importância existente no alinhamento dessas estratégias para o alcance dos objetivos empresariais.

Após a análise do caso, pode-se dizer que as estratégias empresariais direcionam as atividades da empresa e tornam possível que cada área estabeleça objetivos e estratégias específicas alinhados com a estratégia empresarial, tornando possível o alcance dos objetivos empresariais. Estas estratégias devem estar contempladas no planejamento estratégico e pode-se dizer que as estratégias de *marketing* e vendas devem ser elaboradas a partir das estratégias empresariais, em planos específicos para cada área.

O planejamento de *marketing* contém as estratégias que deverão ser utilizadas por cada um dos elementos do composto de *marketing*, com objetivos específicos e quantificáveis com o propósito de atingir ao objetivo empresarial.

O planejamento de vendas contém as estratégias de vendas elaboradas a partir da definição das estratégias que serão utilizadas pelos elementos do composto de *marketing*, que são o produto, preço, promoção e praça ou distribuição. É por meio do departamento de vendas que a empresa operacionaliza as estratégias de

*marketing*, estabelece relacionamento com o consumidor, obtêm informação com relação ao mercado e a concorrência, realiza a venda de produtos e serviços aumentando a receita e a participação de mercado, gerando lucro para a empresa de forma a viabilizar o alcance dos objetivos empresariais.

No estudo de caso analisando, percebe-se a importância da existência de um planejamento corporativo e sua influência no planejamento de *marketing* e vendas, otimizando-se os recursos e esforços de forma planejada, reavaliando constantemente as estratégias de cada área, ajustando as táticas e a operação em busca da sinergia nas ações e alcance dos objetivos.

Pode-se dizer, a partir dos conceitos abordados no referencial teórico e da análise do estudo de caso, que o alinhamento entre as estratégias empresariais e o composto mercadológico exerce influência nas estratégias de vendas e no alcance dos resultados almejados pela organização. Dessa forma, a empresa analisada nesse estudo de caso teria resultados superiores se implantasse a cultura do planejamento estratégico, desenvolvendo planos de *marketing* e vendas alinhados que orientassem a empresa e o departamento de vendas, tendo um desempenho superior alcançando mais rapidamente seu objetivo empresarial de crescimento por meio da expansão da sua linha de produtos.

Ao final dessa pesquisa, considera-se que o objetivo geral e os objetivos específicos foram respondidos, identificando-se na empresa analisada a existência do alinhamento estratégico e mercadológico e sua influência na elaboração das estratégias de vendas, atendendo ao objetivo estratégico empresarial embora não exista a cultura do planejamento na empresa analisada e as atividades não sejam realizadas de forma planejada. Pode-se dizer, ao final dessa pesquisa que a sinergia entre as estratégias empresariais, de *marketing* e vendas potencializa os resultados das atividades empresariais e torna possível o alcance dos seus objetivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

BORN, Roger *et al.* **Construindo o plano estratégico**: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM, 2007.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

FERREL, O.C.; HARTLINE, Michel D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

ENGRENAGENS SÃO FRANCISCO. [Institucional]. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.engrenagemf.com.br/empresa.html>>. Acesso em: 23 set. 2011.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

INGRAM, Thomas N. *et al.* **Gerenciamento de vendas**: análise e tomada de decisão. São Paulo: Cengage Learning, c2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de marketing**: conhecer, decidir e agir. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

UNISINOS. Biblioteca. **Guia para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Leopoldo, 2011. Disponível em: <[http://www.unisinos.br/biblioteca/images/stories/downloads/guia\\_biblioteca\\_abnt\\_2011.pdf](http://www.unisinos.br/biblioteca/images/stories/downloads/guia_biblioteca_abnt_2011.pdf)>. Acesso em: 02 set. 2011.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de *marketing***. São Paulo: Atlas, 2009.

WESTWOOD, John. **O plano de *marketing***. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2007.

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

## **APÊNDICE A - ENTREVISTA REALIZADA COM O GERENTE DE VENDAS MARCELO SCHUTZ FERNANDES, DA EMPRESA ENGRENAGENS SÃO FRANCISCO**

Cargo: Gerente de Vendas  
Nome: Marcelo Schutz Fernandes  
Data da entrevista: 22/09/2011

1 – Há quanto tempo à empresa atua no mercado, quantos funcionários tem hoje e quais os produtos que comercializa?

*A empresa atua há aproximadamente 40 anos no mercado, está com 30 funcionários e comercializa peças similares as marcas originais de tratores e esteiras de nivelamento fabricadas por outras empresas no Brasil.*

2 – Quais são os concorrentes da empresa?

*Hoje os concorrentes nacionais são as empresas fabricantes de tratores e esteiras de nivelamento originais como Caterpillar, Komatsu, Fiatallis e Hyundai e os concorrentes regionais que também fabricam produtos semelhantes aos produtos originais são as empresas Enroleixos e Mottini de Porto Alegre e PKF de Caxias do Sul.*

3 – A empresa possui planejamento estratégico e direcionadores como missão e visão, definição do negócio e valores?

*Não temos planejamento estratégico, mas temos estabelecido a visão e missão e o objetivo de onde nossa empresa quer chegar.*

4 – Qual é a Missão e a Visão da empresa e qual é o seu objetivo empresarial?

*A nossa missão é “desenvolver uma relação comercial de longo prazo com nossos clientes e fornecedores, superando expectativas e gerando benefícios as empresas” e a nossa visão é “ser um referencial na industrialização de peças no nosso segmento”. O objetivo da empresa é fabricar peças similares de todas as marcas originais oferecidas pelos fabricantes no Brasil, aumentando nosso portfólio de produtos atendendo a todo o Brasil e Mercosul com esses produtos. As empresas fabricantes de tratores de máquinas e esteiras de nivelamento vendem as peças originais e nós vendemos peças similares dentro do mesmo padrão de qualidade com preços menores e pretendemos atender a esse mercado com preços mais competitivos.*

5 – A empresa possui departamento de *marketing*?

*Não. Apenas departamento de vendas.*

6 – A empresa faz pesquisa de mercado e análise da concorrência? Como é feito esse trabalho? Como armazenam e analisam esses dados?

*A pesquisa de mercado é realizada pela equipe de vendas, por meio de contato com fornecedores e clientes, nas visitas comerciais e nas feiras que participamos. Obtemos as informações sobre a concorrência, como preços e condições de pagamento e prazo de entrega por meio de relacionamento com nossos parceiros e clientes. Não armazenamos esses dados em lugar nenhum, guardamos na memória e discutimos nas nossas reuniões semanais com a diretoria.*

7 – Como a empresa define as suas estratégias empresariais e de *marketing*, com relação ao produto, preço, promoção e distribuição?

*A empresa não tem uma estratégia empresarial definida, mas tomamos decisões com relação ao produto, preço e propaganda de acordo com a concorrência e como está o mercado a todo o momento. Com relação ao produto, decidimos ampliar nosso portfólio incluindo mais peças e linhas porque tem mercado para atender em função do preço alto das peças originais dos fabricantes. Os preços modificam de acordo com os preços praticados no mercado, às vezes vendendo abaixo da margem em função dos produtos chineses ou promoção de outras marcas similares concorrentes para atingir a meta e não perder o cliente. Com relação a propaganda, participamos de feiras, anunciamos em revistas do setor e fazemos visitas aos nossos clientes, distribuindo folder sobre nossos produtos. Como vendemos para lojistas e varejistas, trabalhamos com transportadoras de confiança e que fazem preços mais baratos em função do volume e parceria estabelecida por meio do relacionamento.*

8 – Quais as estratégias de vendas são utilizadas pela empresa?

*Trabalhamos na base do relacionamento, por meio da venda pessoal e visitas que realizamos aos nossos clientes.*

9 – A empresa possui um planejamento e metas de vendas? Quantas pessoas têm na área de vendas hoje?

*Não temos planejamento de vendas. Definimos as metas de vendas com base na meta de faturamento mensal, que fica em torno de R\$ 500.000,00. Fazemos reuniões semanais para verificar como está o faturamento e corremos atrás. Hoje somos duas pessoas, eu e um vendedor e além das atividades de vendas, compramos matéria-prima, emitimos notas fiscais e despachamos as peças via transportadora.*

10 – Como a área de vendas trabalha para atingir as metas, quais canais de venda utilizam e de que forma são remunerados?

*Não temos nossas metas planejadas formalmente, planejamos sempre uns dois meses antes de acordo com o faturamento e meta anual levando em consideração os dados de vendas anteriores dos nossos clientes. Os canais de vendas que utilizamos são o telefone, a internet e as visitas comerciais. Quando vamos para a região nordeste, ficamos uns 15 dias e atendemos nossa carteira de melhores clientes e pesquisamos novos clientes no mercado, durante esse período. Quando vamos para o Pará, não sabemos o que vamos encontrar, por exemplo, mas atendemos nossos clientes dessa região. Nossa remuneração é feita com salário mensal mais benefícios e comissão sobre as vendas individuais. Quanto mais vender, mais ganhamos.*

11 – A empresa percebe de alguma forma que as estratégias de *marketing* influenciam a estratégia de vendas? De que forma?

*A única estratégia de marketing que hoje influencia a estratégia de vendas para que possamos alcançar nossas metas é a negociação e a redução de preço. Temos um valor definido pela diretoria mensalmente que será destinado a promoção de vendas, então ligamos para os clientes, verificamos as peças que precisam e fazemos cotações oferecendo essa margem de desconto. Às vezes ficamos com margem quase zerada apenas para não deixar a concorrência vender para os nossos clientes. Com relação ao produto, precisamos primeiro vender e atingir as metas mensais e anuais para arrecadar recursos que serão investidos em máquinas e matéria-prima para podermos implementar a estratégia de produto. Para ampliar a linha e inserir novos produtos precisamos de máquinas que custam muito caro e tem ainda capacidade de produção limitada e esse processo leva tempo para ser concluído.*

12 – Na sua opinião o alinhamento entre a estratégia de *marketing* e a estratégia de vendas contribui com o alcance do objetivo empresarial? Por quê?

*Sim, com relação à meta de vendas a partir da estratégia de redução de preço, promoções e relacionamento.*