

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

DIEGO DIAS

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS E ESTRATÉGIAS DE
MARKETING PARA A EMPRESA A

São Leopoldo

2013

DIEGO DIAS

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS E ESTRATÉGIAS DE
MARKETING PARA A EMPRESA A

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na disciplina de capacitação para o estudo de caso em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Ms.Cassia R. Hofstatter

São Leopoldo

2013

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo principal a proposição de melhorias nos processos e estratégias de marketing da empresa A visando o aumento da receita e crescimento de sua participação no mercado. O estudo baseia-se em referências bibliográficas sobre planejamento, estratégia, marketing, planejamento de marketing, estratégias de marketing e a relação entre estratégias de marketing e vendas. Foi realizada a apresentação da empresa, posterior análise ambiental e demonstrado a situação dos processos de marketing atualmente. Na sequência foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com o objetivo de perceber as impressões dos públicos envolvidos neste processo: gestores e representantes comerciais da empresa. Identificou-se a falta de processos e estratégias de marketing estruturadas e, a partir de então, sugeriu-se uma série de melhorias à serem realizadas.

Palavras chave: estratégia, marketing, planejamento de marketing, estratégias de marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Composição do marketing holístico	20
Figura 2 - Mix de marketing	21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Resumo dos entrevistados	59
Quadro 2 - Estrutura proposta área de marketing.....	69
Quadro 3 - Resumo atividades colaboradores área de marketing	71
Quadro 4 - Estratégias de Marketing – produto e preço	74
Quadro 5 – Estratégias de Marketing - promoção/ propaganda e distribuição	73

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.1.1 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 PLANEJAMENTO.....	13
2.2.1 Tipos de planejamento	13
2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	15
2.3 MARKETING.....	18
2.3.1 Marketing Holístico.....	19
2.3.2 Composto de marketing	21
2.3.2.1 Produto.....	22
2.3.2.2 Preço	23
2.3.2.3 Praça/ Distribuição	24
2.3.2.4 Promoção	25
2.3.3 Sistema de Informação de Marketing (SIM).....	27
2.3.3.1 Registros Internos	29
2.3.3.2 Inteligência de Marketing	30
2.3.3.3 Pesquisa de Marketing.....	30
2.3.3.4 Informações.....	31
2.3.4 Planejamento de Marketing	32
2.3.4.1 Plano de marketing	34
2.3.4.1.1 Modelos do plano de marketing	34
2.3.4.1.1.1 Plano completo	34
2.3.4.1.1.2 Plano básico	35
2.3.4.1.1.3 Plano histórico	36
2.3.4.1.1.4 Plano para um produto novo.....	36
2.3.4.1.2 Análise Ambiental	37
2.3.4.1.2.1 Análise do Ambiente Externo	39
2.3.4.1.2.2 Análise do Ambiente Interno.....	39
2.3.4.2 Objetivos de Marketing.....	40
2.3.5 Estratégia de Marketing.....	41
2.3.5.1 Estratégia de produto	42
2.3.5.2 Estratégia de preço.....	42
2.3.5.3 Estratégia de distribuição.....	43

2.3.5.4	Estratégia de comunicação	43
2.3.6	Alinhamento entre estratégias de marketing e vendas	44
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	46
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	46
3.2	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO.....	47
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	47
3.3	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	48
3.4	LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	48
4	ESTUDO DE CASO	49
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	49
4.2	MISSÃO	51
4.3	VISÃO.....	51
4.4	VALORES.....	51
4.5	ANÁLISE AMBIENTAL EMPRESA A;.....	52
4.6	MATRIZ SWOT	54
4.7	ANÁLISE DA INDÚSTRIA;.....	55
4.7.1	Forças competitivas – Clientes;	55
4.7.2	Forças competitivas - Fornecedores;.....	55
4.7.3	Forças Competitivas – Concorrentes;.....	55
4.7.4	Forças Competitivas – Novos Entrantes;	55
4.7.5	Forças Competitivas – Produtos Substitutos;	56
4.8	PROCESSO DE MARKETING ATUAL.....	56
4.8.1	Gestão do composto de marketing;.....	56
4.8.2	Sistema de Informação de marketing (SIM).....	58
4.9	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	58
4.9.1	Visão geral do marketing;.....	59
4.9.2	Produto.....	60
4.9.3	Preço	61
4.9.4	Praça;	63
4.9.5	Promoção.....	63
4.9.6	Sistema de Informação de Marketing;.....	64
4.9.7	Alinhamento marketing e vendas;.....	65
4.9.8	Estrutura do marketing e estratégias;	66
5	PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS.....	68
5.1	ESTRUTURAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO DE MARKETING	68
5.1.1	Macro Processos;.....	68
5.1.2	Distribuição dos profissionais e atividades;.....	69
5.2	ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	72

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
	ANEXO A.....	80

1. INTRODUÇÃO

O mundo atual dos negócios, caracterizado pela necessidade constante de se oferecer um produto ou serviço para um consumidor final cada vez mais exigente, pela mudança rápida dos hábitos de consumo, pela concorrência acirrada e por uma intensa globalização, gera a necessidade nas organizações de que cada vez mais seus executivos tomem decisões e planejem suas estratégias considerando todos os fatores que envolvem o mercado, diminuindo riscos e aumentando as chances de sucesso de determinado produto ou serviço. A captação e manutenção de clientes, a utilização dos canais de marketing adequados e o entendimento do meio em que a empresa está inserida é questão de sobrevivência e, desta forma, exige a necessidade constante de investigação sobre o tema.

O grande número de ofertas dos mais variados tipos de produtos requerem que as empresas estejam em constante sintonia com seus públicos. Para Kotler (2000), público é qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou possa ter algum impacto na capacidade da organização para atingir seus objetivos. Deste modo, aquele que desenvolver as melhores ofertas para atender as expectativas de diferentes públicos terá grande vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

Nas pequenas e médias empresas, a crença de que as melhores práticas podem ser baseadas apenas no conhecimento interno e considerando apenas o que já foi feito anteriormente, faz com que a prática do desenvolvimento de um planejamento de marketing seja relevada. Durante algum tempo executivos tomaram decisões estratégicas com base apenas na intuição ou em experiências já transcorridas. Deste modo, tais organizações mostram-se extremamente frágeis em relação às oscilações do ambiente situacional, sendo muitas vezes surpreendidas por mudanças na economia, no ambiente dos consumidores ou mesmo nas estratégias de competidores mais bem estruturados.

Empresas com modelos de gestão mais avançados, no entanto, fazem uso de uma importante ferramenta que é o planejamento de marketing. O processo de planejamento permite analisar todas as forças, internas ou externas, que influenciam no ambiente de mercado em que a empresa atua, auxiliando os gestores a definirem estratégias de marketing para alcançarem seus objetivos organizacionais. Hoje a

utilização de um planejamento de marketing não é um diferencial, mas uma necessidade para qualquer empresa, independente de seu mercado de atuação. Deste modo o presente trabalho tem o objetivo de analisar os processos e estratégias de marketing na empresa A visando a proposição de melhorias.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nesta realidade, a gestão de marketing deve oferecer ferramentas para que entendamos o consumidor-alvo e qual a sua reação a cada incentivo oferecido. Deve propiciar o entendimento do público alvo e como ele pensa, como age e quais suas preferências, obtendo assim níveis de informação sobre o perfil de consumo e, desta forma, gerando subsídios para elaboração de estratégias criativas, que se destaquem em seu mercado de atuação.

No segmento de utilidades domésticas injetadas onde é comum desenvolver e trabalhar com produtos de baixo valor agregado, os consumidores são ávidos por novidades e a concorrência é vasta, o papel do marketing é fundamental. É necessário que a organização apresente orientação para o marketing de modo que se minimizem os riscos de miopia, quando acredita que o cliente quer algo, mas sua necessidade é outra. Na busca por vantagens competitivas que diferenciem a empresa em seu mercado de atuação, é de extrema importância o desenvolvimento de produtos e ofertas que atendam as expectativas de consumidores, gerem aumento de participação no mercado e maior rentabilidade dentro dos mais diversos canais de distribuição.

A análise realizada no presente trabalho procura apresentar a importância de um planejamento de marketing e a organização dos processos de marketing em uma empresa de bens de consumo (utilidades domésticas). A empresa estudada apresenta pouca inovação em sua linha e alguns casos de insucesso no lançamento de produtos, mas tem um desafio de crescimento arrojado para os próximos anos. Por ser totalmente orientada a vendas a empresa não possui uma área de marketing estruturada e, para suportar a necessidade de crescimento, é fundamental uma área de apoio organizada.

Deste modo procura-se saber:

De que forma podem ser estruturados os processos e estratégias de marketing da empresa A visando um melhor atingimento dos objetivos estabelecidos pela empresa?

1.2 OBJETIVOS

A seguir apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor melhorias nos processos e estratégias de marketing da empresa A visando o aumento da receita e crescimento da participação de mercado.

1.2.1.1 Objetivos Específicos

- a) Conhecer e avaliar criticamente o processo atual de marketing da empresa;
- b) Selecionar ferramentas de gestão de marketing que possam ser aplicadas na estruturação do processo, de acordo com a avaliação inicial;
- c) Propor melhorias na estrutura de marketing da empresa A e estratégias de marketing;

1.3 JUSTIFICATIVA

É condição para sobrevivência das organizações que as mesmas definam políticas e estratégias de marketing, organizem seus processos e estruturam-se de modo que seja possível atender os seus clientes da melhor maneira possível, aumentando o volume de negócios.

Mostra-se importante que as empresas estabeleçam orientação de marketing o que, para Kotler (2000), é a condição essencial para que a organização seja mais efetiva que a concorrência na criação e comunicação de valor para seus mercados-alvo, atingindo desta forma suas metas de desempenho.

Deste modo, é importante conhecer mais amplamente o papel do marketing e suas estratégias para que sejam reduzidos os riscos e incertezas do negócio. Assim,

as informações obtidas por este estudo fornecerão aos gestores o embasamento sobre a utilização de estratégias de marketing e seus processos para a geração de novos negócios nos segmentos de atuação e para aumento da receita da empresa.

As dificuldades que as empresas podem enfrentar simplesmente desconsiderando a orientação ao marketing são enormes. Ao estarem orientadas essencialmente para vendas, segundo Kotler (2000), as empresas têm por objetivo apenas vender aquilo que fabricam, desconsiderando muitas vezes o que o mercado quer.

Este estudo deverá contribuir para a empresa A com proposições de melhorias em suas estratégias, processos e estrutura de marketing, gerando dessa forma um maior alinhamento entre marketing e vendas e servindo como apoio na execução de novos negócios.

Como acadêmico, o estudo mostra-se importante por possibilitar a geração de conhecimento sobre os temas já apresentados, permitindo a formação de um profissional mais competente e que entenda a importância da participação do marketing no bom desempenho das organizações.

Para a comunidade acadêmica, o presente trabalho contribuirá para estudantes e pesquisadores interessados em estudar a estruturação de processos e estratégias de marketing, visando sua aplicação em outras organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo proporcionar subsídios teóricos para esta pesquisa, utilizando para isso bibliografias e pesquisas já publicadas. Serão apresentados conceitos referentes a planejamento, estratégia, marketing, planejamento de marketing, estratégias de marketing e a relação entre estratégias de marketing e vendas.

2.1 PLANEJAMENTO

Planejar é delinear ações futuras com o intuito de atingir os objetivos da organização. Para Boone e Kurtz (1998) o planejamento não tem apenas o objetivo de direcionar as ações para o futuro, mas também de gerar meios para avaliar as ações comparando os resultados obtidos em relação ao que foi planejado.

Oliveira (2001) define planejamento como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliação das implicações futuras de decisões projetadas, de um modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Deste modo é possível afirmar que o processo de planejamento tende a reduzir as incertezas do processo de tomada de decisão gerando maior efetividade na busca dos objetivos determinados pela organização.

O planejamento é uma forma antecipada de tomada de decisão que deve envolver todos os integrantes da organização, aproveitando suas experiências e especialidades e contribuindo com o necessário, visando superar a concorrência da maneira mais eficaz (PSILLAKIS, 2004).

2.2.1 Tipos de planejamento

Existem diversos tipos de planejamento dentro do ambiente organizacional e cada um deles tem um objetivo específico. Enquanto que o planejamento estratégico possui uma visão de longo prazo e serve para toda a empresa, o planejamento tático e o planejamento operacional são específicos e possuem visão de curto prazo.

Las Casas (1999, pg. 89) divide o planejamento como a maioria dos autores, sendo eles o planejamento estratégico, o tático e o operacional:

(...) o planejamento estratégico refere-se ao planejamento como um todo. Inclui o planejamento de vários departamentos de uma empresa. Um planejamento é dito tático quando se refere ao planejamento para esses departamentos específicos. Cada planejamento funcional é dito tático. Por sua vez, nas empresas maiores, cada um desses departamentos funcionais é subdividido. Esses planejamentos que representam atividades detalhadas dos níveis táticos de uma empresa são os chamados 'operacionais'.

Deste modo, o planejamento estratégico envolve os objetivos de longo prazo e determina aquelas ações que serão adotadas pela empresa para que sejam alcançados seus objetivos, alocando os recursos conforme as necessidades de ações. Os planos táticos auxiliam a empresa a atingir metas específicas dentro do planejamento estratégico e tem período normalmente mais curto, de médio prazo. Já os planos operacionais servem de apoio para os planos táticos e são instrumentos dos mais variados níveis hierárquicos para determinação, organização e execução das tarefas diárias e semanais.

Segundo Oliveira (2001) o planejamento estratégico é voltado aos objetivos de longo prazo e para ações que envolvam toda organização. Já o planejamento tático tem objetivos de curto prazo que afetam apenas uma parte da organização. Ainda segundo o autor, o planejamento operacional consiste na formulação escrita do plano de ação.

Os três tipos de planejamento devem estar interligados de modo que sejam executados simultaneamente, tendo em vista que cada tipo de planejamento depende do outro para chegar num resultado final.

O planejamento estratégico centra-se em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitam à empresa alcançar tais objetivos. O planejamento estratégico forma a base para outros tipos de planejamento na empresa, como o planejamento tático e o operacional. O planejamento tático é a criação de objetivos e estratégias destinados a alcançar metas de divisões e departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio, entre um e cinco anos. Normalmente, ele é responsabilidade da média gerência. A criação de planos de marketing é, muitas vezes, um tipo de planejamento tático. Planejamento operacional é a criação de objetivos e estratégias para unidades operacionais individuais ao longo de um curto intervalo de tempo, em geral um ano ou menos. São responsáveis por ele supervisores e, às vezes, gerentes de nível médio. Além disso, quando os trabalhadores participam do planejamento, na maioria das vezes entram no planejamento operacional – por exemplo, definindo metas anuais para si mesmos ou para suas equipes (CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p. 86).

Para Kotler e Armstrong (1999) o planejamento estratégico serve para adaptar a empresa a fim de que ela explore as oportunidades do ambiente em

constante mudança. Os autores complementam afirmando que o planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado.

Para encontrar sua missão, segundo Drucker *apud* Parente (2009), a organização deve responder aos seguintes questionamentos: Qual é o negócio da empresa? Quem são os clientes? O que o consumidor valoriza? Para onde a empresa está caminhando? Para onde a empresa deveria estar caminhando ou como ela deveria ser no futuro?

Já a visão da empresa deve, segundo Ferrell *et al* (2000), responder a seguinte questão: o quê ela quer se tornar? Ou seja, a visão é o objetivo maior da organização, aquilo que a mesma almeja se tornar no futuro.

Após a definição da missão da empresa, e esta estando orientada pela visão organizacional, Kotler e Armstrong (1999) propõe como segunda etapa a definição dos objetivos detalhados para cada nível da administração e metas compatíveis com estes objetivos propostos.

Parente (2009) observa que os objetivos e metas deverão não só ser consistentes com as prioridades e com a missão da empresa, mas devem também proporcionar direção na sua implantação. Os objetivos devem ser claramente definidos pois possibilitarão o desenvolvimento de estratégias que permitirão que a missão seja transformada em ação.

Para Ambrósio (2000), o passo seguinte do planejamento após a definição dos objetivos é a elaboração das estratégias, que devem estar associadas aos objetivos e com o propósito de mostrar como a organização vai empregar seus recursos para alcançar os objetivos propostos.

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia possui um amplo conceito, mas sempre está associada com atividades de previsão e planejamento para o futuro. As ideias iniciais sobre estratégia, surgidas no campo militar, são as bases dos conceitos encontrados hoje na estratégia organizacional. Enxerga-se, desta forma, a competição entre as empresas no mercado como um cenário de guerra.

Ansoff (1977) foi um dos primeiros autores a apresentar um plano estratégico onde as organizações passaram a se preocuparem em interagir com o seu meio ambiente e com seu futuro. Hoje, passadas três décadas, o conceito de estratégia está presente em todos os níveis hierárquicos da organização, com maior ou menor intensidade.

Muitos autores possuem suas próprias definições e conceitos de estratégia. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia empresarial é o que a empresa decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os seus objetivos, respeitando os seus princípios e visando cumprir a missão do negócio. Já para Quinn (2001) a estratégia é o plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. A formulação de uma estratégia robusta pode ordenar e alocar os recursos da organização em uma postura singular e viável, antecipando ações da concorrência.

Nota-se que por mais variadas que sejam as definições dedicadas ao conceito de estratégia todos se caracterizam por um senso comum, que é a adaptação da organização aos ambientes externo e interno, colocando em prática os planos previamente estabelecidos e com isso ganhando vantagem competitiva.

Segundo Freire (1997), estratégia é um conjunto de decisões e ações da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

Por sua vez, Mintzberg et al (2006) conceituam a estratégia propondo a análise de cinco aspectos diferentes – os cinco “P s” da estratégia (plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva).

- Como plano a estratégia é entendida como uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro;
- Como pretexto, estratégia é entendida como uma manobra específica para enganar o adversário;
- Como padrão, a estratégia é relacionada ao comportamento da organização ao longo do tempo;
- Como posição a estratégia é a localização de determinados produtos em determinados mercados;
- Como perspectiva, a estratégia é entendida como a teoria do negócio, isto é, a maneira fundamental da organização fazer as coisas.

O processo de implantação da estratégia geralmente envolve custos, já que normalmente gera o rompimento com padrões previamente estabelecidos e sua introdução é complexa. Apesar disso a organização pode ser recompensada pela implantação de uma boa estratégia, tornando-se menos vulnerável as instabilidades dos ambientes externo e interno.

De acordo com Montgomery e Porter (1998), a estratégia é a busca por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma organização. Para qualquer empresa, essa busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem ela é e do que tem neste momento.

Andrews (2001, p. 58) entende que:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade.

Segundo Mintzberg et al. (2006), estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio em que está inserida.

Apesar de conceituada por vários autores a definição de estratégia apresenta bastante similaridade. Normalmente está relacionada com a contribuição às empresas para que as mesmas busquem caminhos diferentes dos concorrentes através de diferentes vantagens competitivas. Através da estratégia espera-se que sejam alcançados resultados coerentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Deste modo, para que seja possível atender as demandas de um ambiente cada vez mais globalizado e dinâmico são utilizadas estratégias competitivas, dentre elas, a estratégia de marketing. Antes deste conceito será apresentado um embasamento teórico sobre marketing.

2.3 MARKETING

A sociedade e o ambiente de negócios estão em constante mudança devido à velocidade dos avanços tecnológicos, ao processo de globalização e principalmente, pelo novo comportamento dos consumidores. Além disso, o acirramento da concorrência e competitividade faz com que seja necessária a constante elevação da qualidade de ofertas ao mercado. Neste contexto, é latente a necessidade das organizações em definirem políticas e estratégias que permitam sua sobrevivência e sustentabilidade, atendendo seus clientes da melhor maneira possível.

Para Kotler (2000), o marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público alvo. Ainda segundo o autor, público é qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que possa ter algum impacto na capacidade da empresa ou organização para atingir seus objetivos. Cada público constitui o que é chamado de mercado.

Como cada público irá avaliar a possibilidade ou não de aceitar as propostas apresentadas pelas organizações, a questão central do marketing é identificar ou desenvolver as melhores ofertas para atender as expectativas dos diferentes públicos (LIMA; SAPIRO; VILHENA; GANGANA, 2007).

Segundo Las Casas (2001, p. 26)

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Kotler e Keller (2010) citam a troca como conceito central do marketing, a qual envolve a aquisição de um produto ou bem desejado oferecendo-se algo em troca. A decisão pela troca depende das duas partes concordarem com termos que deixarão ambas em uma situação melhor do que a anterior. Deste modo a troca é um processo que cria valor porque normalmente deixa os envolvidos em melhor situação.

Todos os conceitos relacionados ao marketing versam sobre a necessidade de identificar as necessidades do consumidor para, a partir de então, desenvolver estratégias para que eles identifiquem a organização como a que entrega mais valor.

Segundo Kotler (2000), o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para esse cliente e o custo total para o mesmo. O valor total para o cliente corresponde à soma de benefícios que ele espera receber pelo uso de um produto ou serviço, ou pela aceitação de um conceito. O custo total é representado por todos os custos relacionados a avaliar, obter, utilizar e descartar o produto, serviço ou conceito. Cabe a gestão de marketing decidir sobre o oferecimento ou não de mais benefícios, de modo a aumentar o valor entregue ao cliente.

2.3.1 Marketing Holístico

A orientação de marketing holístico, segundo Kotler e Keller (2010) é aquela onde o desenvolvimento, o projeto, a implantação de programas, processos e atividades do marketing reconhecem e consideram a amplitude e as interdependências de seus efeitos. Neste caso o marketing está orientado de modo a reconhecer a importância do todo, desde o consumidor, colaboradores, outras empresas, concorrentes e sociedade.

Ao contrário da orientação para vendas ou orientação para o produto, esta orientação mostra-se mais abrangente e possibilita um maior planejamento de ações de longo prazo.

A orientação de marketing adota uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos clientes, focaliza as necessidades dos clientes, coordena todas as atividades que os afetarão e produz lucros satisfazendo-os. (KOTLER, 2000, p.41)

A orientação de marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados. (KOTLER, 2000, p.41)

A figura 1 apresenta a composição do marketing holístico:



Figura 1: Composição do marketing holístico
 Fonte: Kotler e Keller (2010, p. 16).

O marketing de relacionamento tem como objetivo construir e sustentar a estrutura dos relacionamentos com as partes interessadas, a fim de gerar valor para ambas. Kotler e Keller (2010) descrevem que a meta principal do marketing de relacionamentos é a construção de relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing – a fim de conquistar ou manter negócios com elas.

O marketing integrado tem como objetivo a montagem de programas de marketing totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores (KOTLER e KELLER, 2010). Faz parte do marketing integrado o mix de marketing, que é definido pelas empresas como um conjunto de ferramentas de marketing que podem ser manipuladas de modo a atingirem seus objetivos. O mix é composto pelos 4P's – produto, preço, praça e promoção.

O marketing interno, segundo Kotler e Keller (2010) é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes e que queiram atender bem os clientes. Ou seja, este tipo de marketing se preocupa em deixar seus funcionários motivados e treinados a fim de entregarem um produto ou serviço de qualidade para seu cliente.

Por fim, o marketing socialmente responsável visa incluir nas organizações a consciência do impacto que o consumo dos produtos pode gerar na sociedade. Kotler e Keller (2010), descrevem como a compreensão de preocupações mais abrangentes, assim como os contextos éticos, ambiental, legal e social das atividades e dos programas de marketing.

2.3.2 Composto de marketing

O composto de marketing, ou mix de marketing, é o conjunto de ferramentas que a organização utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado alvo (KOTLER, 2000). A maneira mais conhecida de classificar o mix de marketing é denominada de 4P's: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação). O composto de marketing está representado na figura 2.



Figura 2 – Mix de marketing.
Fonte: (KOTLER, 2000, pg 37)

Todas as variáveis são inter-relacionadas e dependem umas das outras em alguma medida.

2.3.2.1 Produto

Kaminski (2000) considera que os produtos são desenvolvidos e disponibilizados aos clientes potenciais essencialmente para satisfazerem suas necessidades individuais ou coletivas. Nota-se que um produto que é desenvolvido sem que se seja analisado o mercado, através de um processo que não esteja considerando as necessidades dos clientes pode ser tornar um fracasso comercial.

O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo, O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor (KOTLER, 2000, pg 33).

Para Campos e Silva (2007) um produto novo não precisa ser necessariamente um produto sem similar ou ser resultado de grande inovação, mas pode ser uma adaptação de um produto existente e que seja adequado às novas exigências, tenha novo uso ou mesmo um já exista no mercado e que começa agora a ser produzido pela empresa. Este caminho é seguido por muitas empresas do segmento de utilidades domésticas: com orçamentos limitados e canais de distribuição restritos o processo de desenvolvimento se dá menos com criação e mais aperfeiçoamento daquilo que já existe no mercado.

Richers (apud SANTOS e FILERENO, 2008) classifica os produtos em bens de consumo ou industriais. De nosso interesse, os bens de consumo são divididos nas seguintes categorias:

Conveniência – compra frequente e por impulso, valores baixos, várias marcas competitivas e fácil acesso (alimentos, utilidades domésticas, perfumaria);

Comparação – antes de comprar comparam-se modelos, tecnologias, qualidade, apresentação, desempenho, preços... (vestuário, automóveis, equipamentos eletrônicos);

Especialidade – produtos que se destacam por marcas e valor unitário elevado (cursos universitários, automóveis de luxo, imóveis...).

Uma forte barreira para entrada de um novo produto pode ser criada pela necessidade da entrante de assegurar a distribuição do mesmo. Considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preços, verbas para campanhas publicitárias em cooperação, ou similares, o que reduz o lucro (PORTER, 1986).

O produto deve ser orientado para o mercado da empresa e estar de acordo com a forma que as pessoas percebem a organização. Em empresas de médio ou pequeno porte torna-se difícil trabalhar com mudanças muito radicais ou quebra de paradigmas visto que a mesma não possui capacidade suficiente para geração de demanda nos consumidores. O aperfeiçoamento de produtos já consolidados no mercado é um fator que deve ser considerado, porém é necessário trabalhar com custos compatíveis para possibilitar lucro em um mercado já consolidado.

Com o acirramento da concorrência e existindo pequena margem para a redução de preços surge como alternativa o uso do *design* para promover diferenciação de produtos. Entende-se por *design* qualquer processo técnico e criativo relacionado à configuração, concepção, elaboração e especificação de um artefato. Este processo é normalmente orientado por uma intenção ou objetivo, ou para a solução de um problema (BAXTER, 2000).

Mesmo com um processo de criação e desenvolvimento de produtos bastante evoluído é necessário atentar para os demais compostos do mix de marketing para colocação o produto no mercado.

2.3.2.2 Preço

Na visão do consumidor o preço é o recurso que ele precisa gastar para ter o que deseja. Mesmo havendo grande influência de fatores não relacionados ao preço em nossa realidade de mercado, o mesmo continua sendo um elemento de vasta importância no composto de marketing, sendo o único dos P's no mix de marketing a produzir receita.

A política de precificação é condição elementar para o bom desempenho, ou não, de determinado produto. Esta política está intimamente ligada ao tipo de produto: produtos já oferecidos ao mercado devem ter política de precificação específica, onde além do custo e lucro deve-se considerar a concorrência e a demanda. Já produtos novos para determinado mercado podem ter políticas de precificação diferenciadas.

A estratégia de definição de preços de uma empresa está situada entre os patamares superiores e inferiores. No patamar superior encontra-se a maximização da margem de lucro através da percepção do valor consumido. Já no patamar inferior tem-se a determinação em função dos custos gerados para a produção de

determinado produto ou serviço. Para Dias (2004) a opção por cada uma das estratégias é determinada por análise da organização, ao avaliar os “4C’s” de preços: consumidor, companhia, concorrência e custos.

Para Lima et al (2007) são quatro os objetivos de fixação de preços: lucratividade, volume de vendas, concorrência e posicionamento. Sob o aspecto da lucratividade, o preço irá basear-se na busca de um nível desejável de retorno sobre investimento, lucro corrente e margem de contribuição. Neste caso o preço será estabelecido tendo em vista a estrutura de custos e a estimativa de demanda do mercado; no objetivo volume de vendas o preço é definido buscando-se um nível desejável de vendas, estabelecido para estimular a demanda e alcançar certo nível de *marketshare*; o critério concorrência baseia o preço na busca de uma vantagem sobre os concorrentes buscando neutralizar ou desencorajar suas ações; e por fim a questão posicionamento baseia o preço de forma elevada para criar e manter uma imagem de qualidade e exclusividade, que atraia clientes sensíveis a questão do *status*.

Políticas de precificação também podem ser separadas em desnatação ou penetração. A política de desnatação investe em público de maior poder aquisitivo e fortalece a imagem de marca do produto. É uma forma segura, que permite o financiamento do lançamento do produto (mas não se aplica a todos os produtos). Já a política de penetração exhibe resultados mais rápidos e depende muito menos da comunicação e mais de promoções e da força de vendas. Neste caso a relação entre qualidade e preço pode ser um fator crítico – produtos com marcas fortes têm vantagens neste sentido.

2.3.2.3 Praça/ Distribuição

A distribuição exerce um papel cada vez mais importante nos negócios. A exigência dos clientes neste aspecto é crescente, de modo que a distribuição bem estruturada pode gerar resultados que venham a se tornar uma necessária vantagem competitiva.

Trata-se de fazer os produtos chegarem até os clientes com eficiência e eficácia. Os gestores de marketing procuram tornar os produtos disponíveis para os clientes quando e onde eles querem comprá-los, para assim criar trocas que ofereçam valor. (LIMA; SAPIRO; VILHENA; GANGANA 2007).

Para Dias (2004) a distribuição é o fluxo que percorre um bem um serviço do produtor até o consumidor final.

O processo de distribuição pode ser direto, sem a participação de terceiros, ou indireto, com a utilização do atacado e/ou do varejo. Vários fatores podem orientar a escolha do melhor sistema de distribuição, tais como: disponibilidade, concentração geográfica dos clientes, classificação de bens, potencial de mercado, entre outros.

Para Kotler (2000), os objetivos dos canais de distribuição variam de acordo com as características de cada produto. Produtos perecíveis, por exemplo, precisam de marketing mais direto, enquanto mercadorias volumosas precisam de canais que reduzam a distância de embarque e o manuseio no transporte. Já produtos com alto valor agregado são usualmente vendidos pela força de vendas própria da empresa e não por intermediários.

2.2.3.4 Promoção

Tão importante quanto desenvolver um bom produto e ter um preço atraente é conseguir comunicar os atributos e benefícios deste, persuadindo os clientes-alvo a adquiri-lo e consumi-lo. Para a grande maioria das empresas o mais difícil não é comunicar, mas o quê e para quem comunicar, e o quanto e com qual frequência investir.

O composto de comunicação e promoção mescla cinco elementos distintos para criar a estratégia geral de comunicação de marketing: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto. Para Dias (2004) tais ações têm por objetivo a fixação do produto na mente do consumidor; a criação de uma mensagem única, consistente, compreensível e crível sobre o produto; a construção da imagem da marca diferenciada e sustentável na mente do consumidor e a oferta de informações e incentivos para o mesmo adquirir o produto ou serviço da empresa.

Cobra (1995) cita como componentes básicos para a comunicação da empresa a propaganda, a publicidade, a promoção de vendas, o *merchandising* e as relações públicas.

Já para Churchill e Peter (2000) o composto de comunicação combina quatro diferentes elementos para criar a estratégia geral de comunicação de marketing: propaganda, vendas pessoais, promoção de vendas e publicidade.

Nota-se que para os autores citados a propaganda e a promoção de vendas são elementos fundamentais dentro da comunicação de marketing, pois estão presentes na definição do composto de comunicação e possuem um papel de grande importância como ferramentas de marketing, principalmente no ramo do varejo.

Serão apresentados a seguir os cinco elementos que combinados criam a estratégia geral de comunicação: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto.

Propaganda – qualquer anúncio ou comunicação persuasiva veiculada em veículos de comunicação de massa em tempo ou espaço pago ou doado por um indivíduo da organização. (LIMA; SAPIRO; VILHENA; GANGANA 2007).

Relações Públicas – comunicação vista como não paga, de informações sobre a organização ou produto, geralmente em alguma forma de mídia. Tem-se pouco ou nenhum controle sobre as informações veiculadas.

Promoção de vendas – ações de marketing exercidas por tempo determinado e limitado a um cliente, varejista ou atacadista, que visa estimular a experiência, aumentar a demanda de consumo ou melhorar a disponibilidade do produto. Entretanto deve-se tomar cuidado com determinadas ações já que o excesso de promoções de vendas podem prejudicar a imagem da marca e o desempenho dos lucros no longo prazo. (KOTLER, 2000).

Legrain e Magain (1992) atentam que a promoção voltada para o consumidor deve provocar a primeira compra, favorecer a substituição de marca e aumentar as quantidades adquiridas. Os autores complementam que um planejamento eficaz de promoção de vendas compreende sete etapas:

- Definição dos objetivos da promoção (em termos de alvo e de ofertas promocionais);
- Escolha das técnicas promocionais;
- Elaboração do programa;

- Teste da campanha;
- Determinação do orçamento;
- Controle de implantação;
- Avaliação dos resultados (LEGRAIN; MAGAIN, 1992, p. 15)

Vendas pessoais – interação com um ou mais clientes potenciais visando apresentar produtos ou serviços, respondendo questões e realizando pedidos. Permite o *feedback* imediato e possibilita ao gestor de marketing ajustar a comunicação a necessidade da situação.

Marketing direto – é o conjunto de atividades de comunicação utilizado para obtenção de uma resposta mensurável ou transação. Catálogos, malas diretas, telemarketing, vendas eletrônicas e por meio da televisão, mala direta via fax, e-mail e correio de voz são exemplos de ferramentas utilizadas por profissionais para prática de marketing direto. O uso indiscriminado pode ultrapassar os limites da conveniência e caracterizar invasão de privacidade, causando irritação e insatisfação no cliente. (LIMA; SAPIRO; VILHENA; GANGANA 2007).

O mix de marketing assume um papel de extrema relevância na composição do planejamento estratégico de marketing, ao passo que o mesmo indicará as estratégias vinculadas ao marketing da empresa. O conjunto de todas as estratégias vinculadas ao marketing mix (e que serão desdobradas a partir do planejamento estratégico de marketing) juntamente com demais estratégias irão compor a estratégia corporativa da organização.

2.3.3 Sistema de Informação de Marketing (SIM)

A rápida mudança do mercado e dos hábitos de consumo sob influência de mudanças sociais e tecnológicas exige que as organizações estejam sempre preparadas a se adaptarem rapidamente de modo a manterem-se no mercado de forma competitiva.

Uma organização orientada para o mercado deve ser uma organização inteligente. Ser inteligente significa estar apto a captar todas as informações disponíveis no mercado de modo a fazer um bom uso delas no futuro.

Deste modo, o acompanhamento de dados de mercado e do comportamento do consumidor é condição fundamental para que as empresas formulem estratégias de marketing adequadas aos seus clientes. A redução de riscos e incertezas na tomada de decisões só se dá quando existe embasamento que sustente tais ações. E o que dá solidez a estas estratégias é a qualidade (e não apenas a quantidade) dos dados obtidos. Sob esta ótica surge um grande desafio: como transformar os dados obtidos em informações úteis?

Sandhusen (2000) define o sistema de informação de marketing (SIM) como a estrutura que possibilita a interação de pessoas, equipamentos e métodos que unam, classifiquem, avaliem e distribuam as informações pertinentes, oportunas e precisas para uso dos gestores de marketing de modo a melhorar o planejamento, a execução e o controle de marketing. O SIM é a ferramenta que possibilita a utilização dos dados e transformação dos mesmos em informações. Ele é utilizado para facilitar a gestão nas empresas, dando base para as tomadas de decisões. Segundo Gobe et al. (1998), o SIM têm como função transformar pedaços esparsos de informações e dados em conhecimento estratégico. O principal objetivo adquirido pela organização com o SIM é uma maior assertividade nas decisões estratégicas da empresa.

É comum que empresas com pouca orientação para o marketing obtenham informações apenas internamente, principalmente com a área de vendas. As decisões tomadas com base apenas em informações internas podem levar à miopia de marketing – quando não identificamos necessidades de clientes e tomamos decisões que as desconsiderem.

O SIM pode apresentar grandes benefícios para a organização que deseja ter informações confiáveis para o processo de tomada de decisões. Entendendo seus clientes e consumidores podem ser desenvolvidos planos e estratégias de marketing que estejam realmente adequadas à realidade da empresa e seu mercado de atuação. Além disso, mostra-se como uma ferramenta indispensável para combater e conhecer a concorrência e identificar possíveis oportunidades de negócios.

A seguir estão listados os subsistemas que compõe o SIM e, segundo Kotler e Keller (2010), a descrição do que cada um deles fornece ao processo como um todo:

- a) registros internos: gera dados relativos a resultados, tais como: preços, capacidade de produção, níveis de estoque, relatórios sobre pedidos, estatísticas de vendas, resultados obtidos, contas a pagar, contas a receber, entre outros;
- b) inteligência de marketing: fornece dados atualizados sobre determinadas situações e podem ser obtidos através de fornecedores, distribuidores, funcionários da própria empresa jornais, revistas, relatórios, feiras, vendedores, entre outros;
- c) pesquisa de marketing: busca coletar, registrar e analisar dados de forma sistêmica, para algum problema específico ou oportunidades de marketing;
- d) análise da informação: é toda a tecnologia de apoio que auxilie na interpretação de dados e transformação dos mesmos em informações relevantes para servirem como base à tomada de decisões.

Não basta a organização possuir um sistema de inteligência competitiva eficiente se essa inteligência não for compartilhada para e por toda a organização. É preciso que a informação circule por todas as áreas e departamentos de modo que possa ser utilizada para que a geração de valor superior para o cliente, proposta fundamental da orientação para o mercado, ocorra de fato. A seguir são desenvolvidos os subsistemas do SIM.

2.3.3.1 Registros Internos

Para Kotler e Keller (2010), dados referentes a registros internos podem ser coletados nos próprios bancos de dados das empresas (banco de dados de clientes, banco de dados de produtos, banco de dados de vendedores) e depois, serem combinados de forma a gerar informações relevantes.

Segundo Miller (2002), os registros internos são considerados fontes primárias e são altamente valorizadas pelos gerentes, visto que a sua exclusividade é a provável vantagem competitiva que essas informações poderão proporcionar.

Conforme Churchill e Peter (2000), os profissionais de marketing podem encontrar grande riqueza de dados dentro da própria organização, tais como registros de vendas, dados contábeis, dados de estoque, entre outros.

2.3.3.2 Inteligência de Marketing

Se para Kotler e Keller (2010), o SIM é o conjunto de procedimentos e fontes usado por administradores para obter informações diárias sobre os desenvolvimentos pertinentes no ambiente de marketing, então a inteligência de marketing refere-se às atividades de coleta, análise e aplicação das informações referente aos concorrentes e ao ambiente competitivo em geral.

A inteligência de marketing tem como objetivo o monitoramento contínuo das informações, cenários e conjunturas mercadológicas de um mercado em que uma empresa está inserida (LIRA et al, 2008).

Para Cazzela (2011), a inteligência competitiva é o processo de olhar para fora. As empresas que fazem uso da inteligência competitiva com sucesso ganham habilidade para olhar para fora dos seus limites.

Na mesma linha, os autores Churchill e Peter (2008) descrevem que a inteligência de marketing tem como objetivo pesquisar, de forma legal e ética, a antecipação das tendências dos mercados e a evolução da concorrência, e também identificar as oportunidades e ameaças, a fim de definir as futuras ações ofensivas e defensivas que a empresa deve utilizar.

Além de ser objeto de estudo das empresas, a inteligência de marketing vem se tornando uma prática cada vez mais comum no atual ambiente de negócios. Para Miller (2002) a inteligência é a informação que já foi trabalhada e depurada; dados obtidos das mais diversas formas, quando organizados, transformam-se em informações; e estas, quando analisadas, transformam-se em inteligência. O autor ainda argumenta que a inteligência competitiva tem por objetivo fornecer aos responsáveis pelas decisões uma série de recomendações fundamentadas com relação aos acontecimentos futuros e não apenas justificar decisões do passado.

2.3.3.3 Pesquisa de Marketing

Uma das ferramentas de grande importância para o SIM é a pesquisa de marketing. Ao identificarem que o lançamento e desenvolvimento de novos produtos é condição essencial à sua sobrevivência, as organizações precisam deixar de embasarem suas decisões em sistemas empíricos – o que muitas vezes pode levar produtos ao fracasso comercial.

Para Las Casas (2001) a pesquisa de mercado é uma forma sistemática de coleta, registro e análise de dados relativos a problemas ou oportunidades de marketing e pode ser realizada de forma constante ou para resolver um problema específico.

Kotler (2000) afirma que para que as organizações possam prever as reações dos compradores a diversas características, estilos e outros atributos, devem recorrer a pesquisa de marketing.

Para Cobra (1995), devemos entender a pesquisa de marketing como um instrumento útil para descobrir novas oportunidades de mercado tanto para produtos como para serviços.

É preciso que as empresas quando engajadas no processo estejam dispostas a utilizarem os dados e informações na formulação de sua estratégia. A simples formulação da pesquisa e não utilização das informações obtidas com a mesma apresenta-se apenas como um aumento de despesa operacional.

A pesquisa de marketing, segundo McDaniel e Gates (2003), possui dois papéis importantes na formulação do SIM. Inicialmente faz parte do processo de *feedback* da inteligência de marketing ao abastecer os tomadores de decisões com dados, fornecendo percepções para as mudanças necessárias. E posteriormente mostrando-se como a principal ferramenta para exploração de novas oportunidades de mercado.

Pesquisa de marketing é o planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa. Observa-se que os passos para a realização da pesquisa levarão a resultados relevantes que irão contribuir como fonte de dados para um bom planejamento de marketing, o que visa entender melhor os clientes e atender suas necessidades e desejos, sempre melhor do que fariam seus concorrentes. (KOTLER 2000, p. 114).

2.3.3.4 Informações

Só é possível determinar o melhor caminho a ser tomado pela organização baseando-se em informações confiáveis. Estas informações, quando repassadas aos gestores, necessitam estar sempre atualizadas. Podem ser informações do presente, passado ou futuro, devem estar isentas de erros e devem ser fornecidas de forma que sejam facilmente compreendidas. (MATTAR, 1994).

Para Churchill e Peter (2008) os profissionais de marketing precisam de informações e não apenas de dados, que são fatos e estatística. A informação refere-se a dados apresentados de maneira que sejam úteis para a tomada de decisões. Para Mattar (1994), a empresa deve ter informações de qualidade, que devem estar asseguradas em uma base sólida, para que não seja comprometido o processo de planejamento de marketing e tomada de decisões.

Segundo Churchill e Peter (2008), as fontes de informações podem ser internas ou externas. As fontes internas de informações podem ser desde registros de vendas, dados contábeis, dados de estoque, entre outros. Já as fontes externas de informações referem-se ao ambiente externo da empresa, tais como: a economia, o ambiente legal, seus clientes atuais, os possíveis clientes, etc. Essas fontes podem ser obtidas através de pesquisas, publicações setoriais, pesquisa com clientes, relatórios e serão de fundamental importância no desenvolvimento do planejamento estratégico de marketing.

2.3.4 Planejamento de Marketing

Segundo Limeira (2004), a primeira etapa do processo de administração de marketing de uma organização é o planejamento de marketing. A partir dele são determinados os objetivos da empresa e quais serão suas decisões estratégicas em relação ao mercado, as oportunidades e ameaças do negócio, o composto de marketing e a forma de avaliação das ações previamente tomadas.

Já para Cobra (1995) o planejamento de marketing é o conjunto de ferramentas que permitirá, ao profissional de marketing, dar origem a um plano de marketing, em conformidade com os objetivos da empresa.

Para Westwood (2007) as etapas do processo de planejamento de marketing são as seguintes:

- Estabelecimento de objetivos corporativos;
- Realização de pesquisa de marketing externa;
- Realização de pesquisa de marketing interna;
- Realização de análise dos pontos fortes/ fracos e oportunidades/ ameaças;
- Estabelecimento de objetivos de marketing e estime os objetivos esperados;
- Desenvolvimento de estratégias de marketing e planos de ação;

- Definição de programas que incluam propaganda/plano de promoção;
- Elaboração de orçamentos;
- Formalização escrita do plano;
- Comunicação do plano;
- Aplicação de um sistema de controle do plano;
- Revisão e utilização.

Para Churchill e Peter (2000) o sucesso do planejamento de marketing depende do estilo de planejamento que a empresa adota. Para os autores são dois os estilos de planejamento: o planejamento que pode acontecer de cima para baixo, sendo que nestes casos a alta administração determina os objetivos e os gerentes traçam os planos para alcançá-los. Ou que pode acontecer de baixo para cima, onde os gerentes determinam os objetivos, criam os planos e apresentam à alta administração, que avaliam, aprovam ou solicitam modificações.

Já segundo Kotler (2000) são três os tipos de planejamento de marketing. O primeiro, a exemplo das organizações militares é o planejamento de cima para baixo: a alta administração traça as metas e os planos para os níveis inferiores da administração. No segundo tipo os vários departamentos da organização traçam seus próprios objetivos de acordo com suas convicções e encaminham a alta administração; este tipo de planejamento é conhecido como de baixo para cima. O terceiro tipo é o planejamento de objetivos para baixo e para cima: a alta administração determina os objetivos e os departamentos projetam as alternativas para alcançarem o objetivo da alta administração. Segundo o autor este é o modelo mais utilizado pelas empresas.

Westwood (2007) afirma que o planejamento de marketing é utilizado para segmentar mercados, identificar o posicionamento e prever o tamanho do mercado, além de planejar uma possível participação de mercado dentro de cada segmento. Para o autor, é um processo que envolve a realização de pesquisa de marketing interna e externa; a análise de pontos fortes e fracos da organização; o desenvolvimento de suposições e previsões; o estabelecimento de objetivos de marketing e a geração das suas estratégias.

2.3.4.1 Plano de marketing

O planejamento estratégico é o instrumento que serve para fortalecer as relações entre o marketing e outras áreas funcionais administrativas da empresa. Já o plano de marketing é o plano de ação escrito para a empresa ou para um elemento da empresa.

O plano contém os objetivos de marketing, os mercados-alvo identificados, estratégias financeiras e detalhes das estratégias do composto de marketing. Pode-se escrever um plano de marketing para um único produto, um grupo de produtos, uma nova estratégia promocional ou toda a empresa.

Ferrell et al. (2000) define plano de marketing como um relatório que apresenta os resultados obtidos na análise ambiental, determina as metas da organização e descreve as estratégias de marketing. Segundo o autor, o plano de marketing é um plano de ação utilizado na implantação, controle e avaliação das ações do marketing de uma empresa. Além disso também é útil para explicar a alta administração onde é necessário alocar recursos e justificar os investimentos.

2.3.4.1.1 Modelos do plano de marketing

Para Westwood (2007) os planos de marketing podem ser divididos como plano completo, plano básico, plano histórico e plano para produto novo. Apesar de haver certa similaridade entre ambos o autor faz questão de ressaltar a existência de diferentes tipos de planos para propósitos diferentes e não apenas um plano de marketing para a empresa.

2.3.4.1.1.1 Plano completo

É aquela estrutura que seria apropriada para o plano global de marketing da empresa ou para outros grandes planos de marketing. O sumário é composto pelas seguintes etapas:

- Sumário;
- Introdução;
- Resumo;

- Análise da situação, que inclui:
 - suposições;
 - vendas (histórico e orçamento);
 - análise dos mercados estratégicos;
 - análise dos principais produtos;
 - análise das principais áreas de vendas;
- Objetivos de marketing;
- Estratégias de Marketing;
- Cronograma;
- Promoção de vendas;
- Orçamentos;
- Demonstrativo dos resultados;
- Controles;
- Procedimentos de atualização.

2.3.4.1.1.2 Plano básico

Para o autor, a estrutura mais básica é adequada ao lidar-se com um único mercado ou para abranger apenas um único produto. É composto pelas seguintes etapas:

- Sumário;
- Introdução;
- Resumo;
- Análise da situação, que inclui:
 - suposições;
 - vendas (histórico e orçamento);
 - análise dos mercados estratégicos;
 - análise dos principais produtos;
 - análise das principais áreas de vendas;
- Objetivos de marketing;
- Estratégias de Marketing;
- Cronograma;
- Promoção de vendas;
- Controles;

- Procedimentos de atualização.

2.3.4.1.1.3 Plano histórico

É uma avaliação da posição atual e pode ser utilizado como primeira etapa na preparação de um plano de marketing. Sua estrutura é a seguinte:

- Sumário;
- Introdução;
- Resumo;
- Análise da situação, que inclui:
 - suposições;
 - vendas (histórico e orçamento);
 - análise dos mercados estratégicos;
 - análise dos principais produtos;
 - análise das principais áreas de vendas;

2.3.4.1.1.4 Plano para um produto novo

Como para um novo produto não existem dados históricos de vendas, é de extrema importância a realização de pesquisa de marketing para avaliação do tamanho do mercado e da concorrência. A estrutura deste tipo de plano se diferencia dos demais e é apresentada da seguinte forma:

- Sumário;
- Introdução;
- Resumo;
- Análise da situação, que inclua:
 - suposições;
 - orçamento de vendas;
 - análise dos mercados estratégicos;
 - análise dos mercados estratégicos;
 - análise de:
 - produto substituído;
 - produtos dos concorrentes;

- produto novo;
- análise das principais áreas de vendas;
- Objetivos de marketing;
- Estratégias de Marketing;
- Cronograma;
- Promoção de vendas;
- Orçamentos (incluindo justificativa financeira);
- Demonstrativo dos resultados;
- Controles;
- Procedimentos de atualização.

2.3.4.1.2 Análise Ambiental

A análise ambiental é a primeira etapa da elaboração de um plano de marketing. Através desta avaliação é possível identificar a situação atual da organização e traçar estratégias com o intuito de aumentar sua competitividade (LAS CASAS, 1999).

Para Kotler e Armstrong (1999) a empresa deve analisar seus mercados e ambientes de marketing a fim de identificar oportunidades atraentes e evitar ao máximo possíveis ameaças ambientais. Ao analisar criteriosamente suas forças e fraquezas e também as ações de mercado atuais e potenciais, pode-se ter mais clareza para determinar quais oportunidades podem ser perseguidas.

Para Ferrell et al. (2000) a análise ambiental divide-se em três aspectos: análise do ambiente externo, do ambiente do consumidor e do ambiente interno (organizacional). A análise do ambiente externo deve identificar a possível influência da economia, política, tecnologias e outras em relação aos resultados das atividades de marketing. A análise do ambiente do consumidor deve analisar a conjuntura atual dos mercados-alvos, possíveis necessidades futuras e identificar a satisfação do consumidor em relação aos produtos oferecidos atualmente. Já a análise interna deve analisar a disponibilidade financeira da organização, a alocação de recursos humanos e a tecnologia encontrada na empresa.

Oliveira (2001) comenta que a análise ambiental deve focar o momento atual e futuro da organização, para que as possibilidades de sucesso nos próximos desafios sejam maiores.

Segundo Westwood (2007) o processo fundamental utilizado na análise da situação atual é a análise S.W.O.T. que, em português, significam respectivamente, “forças”, “fraquezas”, “oportunidades” e “ameaças”. A empresa deve entender e analisar suas potencialidades e fragilidades, identificar as oportunidades de mercado bem como as ameaças ao seu negócio. A partir deste ponto deve explorar seus pontos fortes, superar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças. Ainda segundo o autor a análise S.W.O.T. permite aos gestores determinarem se a empresa e o produto ofertado realmente são capazes de alcançarem sucesso dentro do seu mercado de atuação, em quais situações e com quais limitações.

Para Ferrell et al. (2000) as forças e fraquezas são problemas internos e exclusivos da empresa. As forças dizem respeito ao diferencial competitivo em relação à concorrência e as fraquezas referem-se a deficiências que a empresa apresenta em suas estratégias de marketing. Já as oportunidades e ameaças são problemas externos e podem afetar qualquer organização; as oportunidades dizem respeito a situações que a empresa ou o mercado tenham criado e que possam trazer retorno financeiro à empresa e as ameaças são aquelas situações criadas pela concorrência ou por quaisquer fatores externos que possam prejudicar o desempenho.

Segundo Kotler (2000), uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento. Portanto uma oportunidade resulta da análise do mercado externo e identificação de uma possível necessidade ou desejo não satisfeito do mercado, e que poderia ser solucionado com um produto da organização.

Segundo Cobra (1995), pontos fortes são os fatores que podem apresentar vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade. Segundo o autor, um ponto forte pode ser a capacidade administrativa diferenciada, domínio de novas tecnologias, canais de distribuição exclusivos, etc. Já os pontos fracos, para Las Casas (1999), são todos os aspectos que interferem negativamente na capacidade de uma empresa.

2.3.4.1.2.1 Análise do Ambiente Externo

Para Churchill e Peter (2000) a análise do ambiente externo tem por objetivo identificar possíveis mudanças no contexto externo que possam gerar oportunidades ou ameaças à organização com o intuito de manter suas vantagens competitivas. Ainda segundo estes autores, a realização de uma análise adequada prevê a observação do ambiente econômico, político, social, tecnológico e competitivo.

Conforme Westwood (2007), a análise do ambiente externo deve abranger todos os mercados nos quais a empresa irá atuar, avaliando, além da situação atual do mercado, seus concorrentes e possíveis clientes. O autor lista como fatores que podem interferir no desempenho das empresas os aspectos políticos, fiscais, ambientais, sociais ou culturais.

Segundo Las Casas (1999) o diagnóstico apresentado pela análise do ambiente externo deve gerar uma situação para que o profissional de marketing desenvolva seu plano. Ainda segundo este autor, através desta análise que se identificam às oportunidades e ameaças para a organização.

2.3.4.1.2.2 Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno tem por objetivo identificar pontos fortes e fracos da empresa em relação à concorrência levando em consideração fatores que influenciam no desempenho da empresa, como funcionários, recursos financeiros, estrutura organizacional, nível de tecnologia e outros (LAS CASAS, 1999).

Para Oliveira (2001) a análise do ambiente interno tem por finalidade a colocação em evidência das deficiências e qualidades da empresa, determinando seus pontos fortes e fracos diante de sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Segundo Oliveira (2001) devido ao nível de informação apresentado em algumas situações nem sempre é possível identificar se um fator é um ponto forte ou fraco e, nestes casos, considera-se o mesmo como um ponto neutro, pois se trata de uma variável interna e controlável que a empresa não identifica como favorável ou desfavorável.

Ainda em relação à análise do ambiente interno, Ferrell et al. (2000) avaliam que uma forma de trabalhar os pontos fortes e fracos é através de um estudo dos recursos aplicados e do desenvolvimento de estratégias para equilibrar as forças e as oportunidades, criando novas capacidades para empresa. Deste modo, segundo o autor, ao mesmo tempo em que a empresa cria novas oportunidades, encontra meios para minimizar suas fraquezas.

2.3.4.2 Objetivos de Marketing

Após a identificação das forças e fraquezas da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente em que uma empresa está inserida, devem ser definidos os objetivos e metas de marketing. Escolher objetivos e transformá-los em metas é fundamental para que as futuras decisões estejam em conformidade com os rumos que se deseja dar a empresa.

Os objetivos de marketing são apresentações formais dos resultados desejados e esperados, decorrentes do plano de marketing (FERRELL et al.,2000).

Estes objetivos estão constantemente relacionados com o composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição). Segundo definição de Las Casas (1999), eles representam para um plano de marketing tudo aquilo que a empresa quer atingir, e o atingimento destes objetivos é viabilizado por meio de estratégias e táticas incluídas no plano.

Segundo Las Casas (1999) objetivos são: resultados operacionais, financeiros ou qualquer outro que a empresa deseja atingir em determinado período com seu plano estratégico, podendo ser quantitativos ou qualitativos e determinados a curto, médio e longo prazo. Dentre os quantitativos podem ser listados aqueles referentes ao volume de vendas da empresa, a parcela de mercado atendido e seus pontos de distribuição. Já os qualitativos dizem respeito à preocupação da empresa em relação a sua imagem, qualidade dos vendedores, capacitação dos funcionários entre outros.

Os objetivos estabelecidos no plano de marketing devem ser, acima de tudo, mensuráveis, realistas e consistentes (KOTLER, 2000). Por serem mensuráveis, devem ser expressos em termos de valores ou percentuais.

Termos vagos como “aumentar” ou “melhorar” não devem ser utilizados (WESTWOOD, 2007). Além disso, os objetivos devem ser elaborados de modo que

quando o plano for implantado, o desempenho alcançado possa ser comparado com objetivos pré-definidos. Ainda segundo o autor os objetivos de marketing devem ser definidos desde o nível mais baixo até os corporativos. No nível corporativo a organização traça suas metas e objetivos de curto, médio e longo prazo. A partir dos objetivos corporativos é possível traçar as metas para os níveis mais baixos como, produção, pessoal, financeiro, distribuição e de marketing.

Identifica-se assim que o planejamento de marketing possibilita que a organização adquira um a melhor visão do mercado e faz com que a empresa tenha maior possibilidade de identificação de oportunidades, para que deste modo possa traçar as melhores estratégias para os objetivos determinados. Estas estratégias serão conceituadas a seguir.

2.3.5 Estratégia de Marketing

Segundo Kotler (2000) o ambiente geral onde estão inseridas as empresas é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural (meio ambiente), ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sócio cultural. Esses ambientes contêm forças que podem produzir um impacto importante sobre os participantes do ambiente de tarefa. Ainda para o autor, participantes do mercado devem prestar muita atenção nas tendências e nos acontecimentos desses ambientes e realizar ajustes oportunos em suas estratégias de marketing.

Segundo os autores Kotler e Keller (2010), as decisões sobre o mix de marketing são tomadas para que exerça influência sobre os canais comerciais e sobre os consumidores finais. As estratégias que podem ser utilizadas são: *produto* – variedades dos produtos, qualidade dos produtos, design, características, o nome de marca, tamanho, embalagem; *preço* – preço de lista utilizado, descontos que poderão ser disponibilizados aos clientes, prazos de pagamento, condições de financiamento; *promoção* – promoção de venda, propaganda, força de vendas, relações públicas, marketing direto; e *praça* – canais de distribuição, logística utilizada, transporte, estoque, locais. Essas estratégias estão inter-relacionadas, ou seja, decisões em uma área afetam ações em outra. As empresas quando adotam os 4P's devem definir o seu posicionamento perante o mercado, pois ações

adotadas no preço do produto, por exemplo, estão relacionadas às ações que deverão ser tomadas pela empresa no elemento propaganda do composto.

Westwood (2007) define três formas de estratégias de marketing, dependendo da forma de atuação da empresa perante o mercado:

- Estratégias defensivas: idealizadas para evitar perda de clientes existentes;
- Estratégias de desenvolvimento: idealizada para oferecer aos clientes existentes uma maior variedade de seus produtos e serviços.
- Estratégias de ataque: idealizadas para desenvolver o negócio através de novos clientes.

Para o autor as estratégias são métodos escolhidos para que seja possível atingir objetivos específicos, e descrevem os meios de como conquistá-los no prazo de tempo estabelecido. Afirma também que as estratégias de marketing relacionam-se principalmente a produtos, estabelecimento de preços, propaganda / comunicação e distribuição, e às vendas.

2.3.5.1 Estratégia de produto

As estratégias para o composto de produto buscam essencialmente soluções de posicionamento ou diferenciação com o objetivo de obtenção de vantagens competitivas sobre os concorrentes. Aquela organização que busca obter diferenciação do seu produto procurará explorar um mix de vantagens de sua oferta em relação aos da concorrência.

De uma maneira ou de outra, o êxito de uma organização na comercialização de sua oferta depende de sua capacidade de gerenciar seus produtos durante seu ciclo de vida (CERTO e PETER, 1993). Para tal é de fundamental importância a identificação da etapa do ciclo de vida em que o produto se encontra (introdução, crescimento de mercado, maturidade ou declínio) e definir estratégias específicas para cada estágio.

2.3.5.2 Estratégia de preço

Segundo Westwood (2007), o estabelecimento de preços é um fator importante na estratégia de marketing. O preço precisa ser definido levando-se em

consideração o portfólio existente de produto, o ciclo de vida e os objetivos do giro de vendas e da participação de mercado de determinado produto.

Westwood (2007) complementa identificando as principais estratégias de preços como sendo a de penetração (preço baixo para aumentar participação de mercado), desnatação (entrar em um mercado fechado com preço alto e lucro alto) e preços *premium* (produtos com preços elevados devido à reputação da marca).

2.3.5.3 Estratégia de distribuição

Segundo Cobra (1995), a estratégia de distribuição vai depender da natureza do mercado e dos canais de distribuição já desenvolvidos pela empresa. O autor apresenta três modelos de distribuição que são apresentados a seguir:

- Distribuição exclusiva: necessária quando a natureza do negocio exige lealdade do distribuidor e elevado grau de controle;
- Distribuição intensiva: a disponibilidade do produto em grande número de postos de vendas é essencial;
- Distribuição seletiva: algumas vezes torna-se mais interessante para o produto a distribuição em apenas alguns postos de vendas mais seletos.

2.3.5.4 Estratégia de comunicação

Segundo Cobra (1995), a estratégia de comunicação relaciona-se ao planejamento, implantação e controle de comunicações com os clientes.

Certo e Peter (1993) identificam quatro tipos de ferramentas de comunicação que podem ser usadas para informar, persuadir e lembrar os consumidores:

1. Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção de ideias, bens ou serviços;
2. Promoção de vendas: incentivo de curto prazo para estimular a compra da oferta;
3. Publicidade: qualquer forma gratuita de apresentação de ideias, bens ou serviços;
4. Venda pessoal: comunicação direta entre vendedores e compradores.

Os autores complementam sinalizando que as estratégias de comunicação passam pelas fases de definição dos objetivos promocionais, formulação do plano de promoção e desenvolvimento de orçamentos de promoção.

2.3.6 Alinhamento entre estratégias de marketing e vendas

Um problema comum na gestão de marketing é a falta de integração entre os departamentos de marketing e vendas. O departamento de marketing da organização desenvolve uma estratégia de marketing global da empresa, que inclui decisões relacionadas à promoção, distribuição e preço de linhas de produtos. Os profissionais de vendas fundamentalmente determinam o sucesso ou o fracasso da estratégia, pois tem a responsabilidade de implantá-la no campo. Deste modo a integração entre as atividades das funções de marketing e vendas é crítica para o sucesso da empresa (SPIRO et al, 2009).

A comunicação entre marketing e vendas é crucial para o bom desenvolvimento das estratégias de marketing propostas. É freqüente a discussão entre os dois departamentos, onde os vendedores acusam o marketing de não conhecer as necessidades do cliente; e o marketing acusa os vendedores de não seguirem as estratégias planejadas. Na verdade, para o bom desempenho de uma empresa, os profissionais de ambas as áreas devem conversar e deve haver empatia entre os departamentos. Para Lorge (2000) a equipe de vendas deve saber o porquê da decisão de lançamento de determinada campanha publicitária, por exemplo, para que possa entender o processo de pensamento e sua direção.

É fundamental que as estratégias de marketing sejam claramente entendidas e totalmente adotadas pela equipe de vendas. Quanto maior o envolvimento dos profissionais no desenvolvimento deste processo, visto sua importância como fonte de informações, maiores as chances das estratégias obterem sucesso. Para DeVicentis *apud* Lorge a ideia de vendas e marketing como duas coisas distintas, vistas como departamentos independentes é a nova miopia do marketing. Ainda segundo o autor, o fato dos profissionais de marketing preocuparem-se com os consumidores finais e os profissionais de vendas com os comerciantes em nada acrescenta ao desempenho da organização, pelo contrário, faz com que o envolvimento entre as áreas seja ainda menor.

No momento que as estratégias de marketing previstas através do planejamento estratégico de marketing estão determinadas a direção e atuação da força de vendas se dá através da colocação das mesmas em prática. Também é responsabilidade do departamento de marketing o fornecimento de ferramentas adequadas, que sejam fatores que diferenciem a empresa no seu mercado de atuação.

Atualmente mesmo em grandes empresas são encontradas as funções de vendas e marketing completamente separadas, sendo tratadas isoladamente. Na verdade estas funções precisam estar combinadas com as metas da empresa e deve haver contínuo intercâmbio de informação entre as mesmas, sob pena de se obter efeito adverso sobre o plano de marketing (WESTWOOD, 2007).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem por objetivo a apresentação do método que foi utilizado para o desenvolvimento do estudo. Deste modo, será descrito o tipo de pesquisa que foi utilizada, o processo de escolha da amostra, assim como as técnicas de coleta e posterior análise dos dados e a limitação do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Gil (2007), o delineamento trata do planejamento da pesquisa na sua dimensão mais ampla, levando-se em consideração a análise e interpretação dos dados, assim como o ambiente e todas aquelas possíveis variáveis envolvidas na coleta de dados.

Nesta pesquisa foi utilizado o método do estudo de caso através de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. O método apresentou-se como mais indicado por permitir a análise de exemplos e possibilitando o estudo do tema sob diversas óticas. Para Mattar (1994) este tipo de pesquisa promove no pesquisador um maior conhecimento sobre o tema em perspectiva. Segundo o autor, é indicada aos primeiros estágios da investigação no momento que a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador é insuficiente.

Deste modo, o trabalho teve início com a análise de dados secundários da empresa, com uma coleta de dados internos (documentos e números) para deste modo explicar melhor o problema de pesquisa. Posteriormente foi aplicada uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, de modo que fosse possível analisar o funcionamento do marketing e obter informações dos principais envolvidos no processo.

A primeira etapa, a análise de dados secundários internos da empresa, baseou-se no fato de que esta análise é o ponto de partida para a pesquisa exploratória, já que revela uma grande quantidade de informações e dados históricos da organização (Cooper e Schindler, 2011). Para Gil (1999) fontes de “papel” são capazes de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente relevantes evitando a perda de tempo com levantamentos de campo.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

Para Malhotra et al (2005) a definição da população-alvo trata de um conjunto de elementos que possuem a informação a qual busca o pesquisador. O autor ainda acrescenta que a esta definição envolve traduzir o problema de pesquisa em uma declaração exata de quem deve ou não deve ser incluído na amostra.

A amostragem por julgamento é uma técnica de amostragem não probabilística. Segundo Malhotra et al. (2005) este tipo de amostragem é determinada pelo pesquisador e não através do acaso. Dentre as técnicas de amostragem não-probabilística encontra-se a amostragem por julgamento, que para o autor é a forma de amostragem na qual os elementos da população são escolhidos com base em critério do pesquisador.

O estudo foi realizado em uma empresa familiar fabricante de utilidades domésticas, localizada em Esteio/ RS com quase 40 anos de existência. Faz parte de um grupo de demais empresas fabricante de bens de consumo e atende todo o território nacional através de seus representantes comerciais.

Para o trabalho foi utilizado a amostragem não-probabilística por julgamento, definindo-se com elementos da população aquelas pessoas diretamente envolvidas com a área de marketing e vendas da empresa, sendo: gerente nacional de vendas, gerente de produto, coordenador regional de vendas da região sul, analista comercial e dois representantes comerciais autônomos, totalizando deste modo seis entrevistados. A opção por este número de entrevistados deu-se em função de acreditar-se que com esta amostragem é possível conhecer os pontos principais que devem ser abordados no trabalho.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a execução das entrevistas foi elaborado um roteiro de perguntas (ver Anexo A) durante o período de 31 de março a 02 de abril. Para definição das questões foi utilizado o referencial teórico presente no trabalho.

Foram aplicadas entrevistas através de e-mail com um dos gerentes nacional de vendas, com o gerente de produto, com o coordenador de vendas da região sul,

com o analista comercial, que presta suporte ao que atualmente é feito em marketing, e com dois representantes comerciais autônomos. As entrevistas foram enviadas aos entrevistados, respondidas, e retornaram por e-mail para análise das informações. Como o pesquisador faz parte do quadro de funcionários da empresa pôde ser utilizada a técnica de observação participante que, segundo Gil (1999), é aquela observação participante, ou observação ativa, que consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada.

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

De posse das respostas das entrevistas iniciou-se o processo de análise dos dados. A análise, que consiste em examinar, categorizar, tabular ou combinar as evidências, busca ligar os dados obtidos às proporções iniciais do estudo (YIN, 2010).

Foi dado tratamento qualitativo as informações coletadas na pesquisa e, para análise dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo, buscando-se a identificação de informações importantes através do texto. Esse tipo de análise permite a classificação de palavras, frases e parágrafos em categorias de conteúdo (ROESCH, 1999). No que tange a validação da pesquisa, os itens apresentados foram classificados na avaliação do entrevistador, de acordo com sua importância, de mais a menos importante. Os itens identificados como menos importantes ou irrelevantes foram desconsiderados.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Um dos limitadores do estudo foi a inexistência de um processo formal de marketing, que gera opiniões bastante distintas e dificulta a avaliação do que hoje é realizado.

Além disso, existem limitações também no método da pesquisa qualitativa já que nas entrevistas, segundo Malhotra (2005), os resultados são sensíveis a influência do pesquisador. O entrevistador trabalhar na empresa pesquisada também pode gerar influência nas avaliações.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA;

A Empresa A, fabricante de utilidades domésticas injetadas que está localizada em Esteio/ RS e tem 37 anos de existência, é uma das empresas do Grupo B, um dos maiores transformadores de plástico da América Latina.

Iniciou suas atividades como fabricante de máquinas para as demais empresas do Grupo em uma época onde a tecnologia nacional destes equipamentos era bastante limitada e a importação de equipamentos totalmente inviável.

Com o desenvolvimento de tecnologias nacionais para fabricação dos equipamentos utilizados pelas empresas do grupo (principalmente máquinas injetoras e extrusoras de plástico) a produção de maquinário foi repensada e totalmente abandonada em 1982.

Neste momento, em função de possuir tecnologia e equipamentos de metalurgia, a empresa A iniciou a produção de pequenas peças de utilidades domésticas em metal e, entre outros itens, espetos para churrasco. Trabalhou durante alguns anos atendendo pequenos varejos e consumidores diretos até que, por orientação dos acionistas e reposicionamento do grupo (que já fabricava itens para limpeza doméstica e lavanderia, cozinha e pintura) iniciou a fabricação de cabides injetados em plástico (1988). O segmento até o momento era dominado essencialmente por cabides de arame e madeira.

Iniciou-se dessa forma o desenvolvimento do que hoje é uma das maiores linha de cabide do Brasil. Fazendo uso da força de vendas (representantes comerciais autônomos) das demais empresas do Grupo, a empresa A foi ganhando espaço dentro do varejo brasileiro tornando-se rapidamente a maior fabricante de cabides do país. Neste momento mostrou-se uma empresa inovadora, por romper com o conceito do cabide em madeira ou metal e iniciar a fabricação do mesmo em plástico.

Na metade da década de 90 buscando atingir um segmento novo, ainda não trabalhado pelo grupo iniciou-se o desenvolvimento de uma linha de acessórios para banheiro em plástico. Foi desenvolvida uma nova equipe de vendas específica para

o mercado de material de construção e, rapidamente, a empresa A estava presente em um grande número de pontos de venda do mercado da construção civil. Nesta época, os acessórios de banheiro em plástico possuíam um mercado consumidor bastante relevante e a pouca concorrência deixava a empresa em uma situação bastante confortável.

No início da década passada, a empresa tomou uma decisão estratégica de cessar o fornecimento de seus produtos para as grandes redes do varejo brasileiro (WalMart, Pão de Açúcar, Carrefour) em função dos altos valores cobrados em seus contratos de fornecimento. De dois em dois anos, a partir de 2000, a empresa A abriu mão de um deles, calcada na orientação de captar um grande número de clientes (pequeno e médio varejo) e aumentar seu número de representantes comerciais. A partir desta ação a organização começou a operar com maior rentabilidade e desta forma começou a avançar com seus investimentos.

Hoje o faturamento da empresa está dividido entre 70% no segmento de supermercados, lojas de utilidades e bazares e 30% no segmento de materiais de construção. O mercado externo responde por aproximadamente 7% do faturamento total. A força de vendas é composta por aproximadamente 60 representantes comerciais que atuam em toda a extensão do Brasil. A empresa A não atua com centros de distribuição e toda mercadoria é despachada através da matriz, na região metropolitana de Porto Alegre. Conta hoje com aproximadamente 120 produtos, que geram um total de aproximadamente 400 itens. Estes podem ser classificados quase que em sua totalidade como produtos de conveniência, que tem compra frequente e normalmente por impulso. O modelo de negócio é *make to stock* e como utiliza o argumento do faturamento imediato e pronta entrega como vantagem competitiva faz-se necessário que atue desta forma, o que gera necessidade de grande espaço físico para que sejam mantidos os estoques.

Como a grande maioria das empresas do setor, a empresa está importando produtos chineses para distribuí-los no mercado nacional. Como possui um grande número de clientes de médio e pequeno porte (em torno de 2.500 ativos) e estes clientes (ao contrário dos maiores) não tem possibilidade de importação direta, abriu-se uma oportunidade interessante e que hoje representa aproximadamente 35% do faturamento total. Normalmente estes produtos são aqueles que as demais

empresas concorrentes também importam abrindo mão da fabricação em território nacional (em função de custo fabricação x custo importação).

O foco da indústria está concentrado no canal varejo, tanto de supermercados quanto de material de construção, não possuindo atuação no canal atacado. Ainda assim possui alguns clientes deste formato, mas em menor escala de importância.

O mercado de atuação é extremamente concorrido. Como boa parte da gama de produtos é composta de itens de baixo valor agregado, que fazem uso de matrizes e máquinas de menor porte para serem injetados, tem-se a possibilidade de surgimento de diversos entrantes que, muitas vezes com menor qualidade mas com preço altamente agressivo, acabam por criar dificuldades no mercado.

A empresa está no início de um processo de planejamento estratégico para os próximos cinco anos, onde prevê triplicar sua receita, aumentar seu parque fabril e aumentar sua participação no mercado de construção civil e de utilidades domésticas.

4.2 MISSÃO

Oferecer soluções em organização e acabamento de ambientes para quem busca qualidade.

4.3 VISÃO

Ser uma empresa reconhecida pela excelência de seus produtos, destacando-se no mercado brasileiro, com presença constante na América Latina.

4.4 VALORES

- Paixão pelo negócio;
- Empreendedorismo;
- Disposição para aprender;
- Respeito pelas pessoas;
- Fazer bem feito;
- Foco em resultados;

- Sustentabilidade econômica, social e ambiental.

4.5 ANÁLISE AMBIENTAL EMPRESA A;

- **Cenário Político;**

Bom relacionamento internacional do País;

Politização dos eleitores brasileiros;

Guerra de incentivos fiscais com outros estados;

Estados com legislação tributária própria;

Perda de recursos públicos via sonegação fiscal (muito comum no segmento da Empresa);

Má-administração das receitas públicas;

- **Cenário Econômico;**

Globalização, facilidade de importação de produtos;

Mega fusões de compradores a nível regional e mundial (ditadura do varejo);

PIB brasileiro com crescimento abaixo do projetado – porém acima das grandes economias mundiais;

Dificuldade de capitalização das Empresas Brasileiras;

Carga tributária excessiva;

Facilidade para a importação de matérias-primas mais baratas;

Estabilidade cambial.

- **Tecnológico;**

Surgimento de novas tecnologias globalizadas;

Volume e velocidade de informações dobrando em pequeno espaço de tempo com uso de redes sociais;

Disponibilidade no mercado de máquinas com alta tecnologia, com facilidades para aquisição;

Processos de injeção rápidos e econômicos (gás, dupla injeção, bi-componente, elétrico);

Desenvolvimento de novas aplicações para materiais como forma de otimizar e acelerar processos;

Disponibilidade de softwares e hardwares para qualquer atividade.

- **Social;**

Leis sociais brasileiras fora dos padrões aceitáveis num mercado globalizado e altamente competitivo;

Aumento de população com acesso ao ensino superior através de incentivo governamental;

Taxas de desemprego baixas – pleno emprego;

Crescimento do poder aquisitivo da maioria da população;

Reduzida preocupação com o endividamento;

Elevado índice de atividades informais;

Alto índice de criminalidade;

- **Ecológico;**

Necessidade de implantação de ciclo produtivo 100% verde;

Necessidade de uso de matéria-prima biodegradável sempre que possível;

Uso de tecnologias limpas;

Acirramento das fiscalizações ambientais;

Defesa do meio ambiente através de ONG's;

Conscientização da população em relação a hábitos ecologicamente corretos;

Uso de coleta seletiva de lixo.

4.6 MATRIZ SWOT

Interno - Pontos Fortes e Fracos

		P. Forte	P. Fraco
Produtos e Serviços	Qualidade do produto / serviço	x	
	Produto / serviço diferenciado	x	
	Preço / Valor		x
	Linha de produtos		x
	Desenvolvimento de produtos		x
	Produtos inovadores		x
	Satisfação dos clientes e fidelização	x	
Marketing e Vendas	Reconhecimento da marca		x
	Market share		x
	Preços		x
	Publicidade e promoção		x
	Desempenho de vendas	x	
	Suporte financeiro	x	
	Estrutura de vendas		x

Externo - Oportunidades e Ameaças

		Oport.	Ameaça
Cliente e Mercado	Troca de preferências e necessidades dos clientes	x	
	Sensibilidade dos clientes aos preços	x	
	Parcerias, organismos, alianças		x
	Mudança de tecnologia		x
	Tamanho do mercado / crescimento / novos mercados	x	
	Influências globais		x
	Grau de diferenciação do produto / Tendência	x	
Concorrência	Novos concorrentes entrando		x
	Política de preços e condições dos concorrentes		x
	Qualidade do produto / serviço dos concorrentes		x
	Produto / serviço oferecido pelos concorrentes		x
	Intensidade da concorrência		x
	Atividades de fusão / aquisição na indústria	x	

4.7 ANÁLISE DA INDÚSTRIA;

4.7.1 Forças competitivas – Clientes;

- Alto poder de barganha via contratos de fornecimento;
- Compra de grandes volumes em “forma de leilão”;
- Produtos fornecidos apresentam pouca diferenciação;
- Facilidade na importação de produtos semelhantes;
- Associação de pequenas lojas (supermercadistas e ferragistas);

4.7.2 Forças competitivas - Fornecedores;

- Oligopólio das principais matérias-primas: plásticos, papel e vidros;
- Matérias-primas são vitais, não existem substitutos;
- Cliente de relativa importância, considerando total de compras feito pelo Grupo B;
- Capacidade de importar conforme necessidade;

4.7.3 Forças Competitivas – Concorrentes;

- Preços baixos em decorrência da obtenção de incentivos fiscais e baixo custo de fabricação;
- Proximidade com o mercado consumidor (distribuição);
- Acesso a tecnologia atualizada em moldes e máquinas;
- Tradição no uso de material metálico;
- Linhas mais amplas de produtos;
- Atuação nas grandes redes;
- Grande número de lançamento por ano.

4.7.4 Forças Competitivas – Novos Entrantes;

- Oferecimento de incentivos fiscais por parte de outras regiões;
- Facilidade para produzir produtos semelhantes;
- Globalização, facilidade de importação;

4.7.5 Forças Competitivas – Produtos Substitutos;

- Progresso tecnológico;
- Utilização de novas matérias-primas;
- Alto investimento em pesquisa e desenvolvimento.

4.8 PROCESSO DE MARKETING ATUAL

A empresa é totalmente orientada para vendas. Para Kotler (2000), a maioria das empresas pratica a orientação de vendas quando tem excesso de capacidade. Seu objetivo é vender aquilo que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer. Em economias industriais modernas, a capacidade produtiva aumentou até o ponto em que a maioria dos mercados é de compradores (os compradores são predominantes), e os vendedores têm de correr atrás de clientes.

O que se vê atualmente na empresa é a inexistência de processos formalizados de marketing, desde ações de marketing estratégico como de marketing tático. Pequenas iniciativas são tomadas pela área comercial, centralizando-se na figura de um Gerente Nacional de Vendas e de um assistente comercial, mas resumem-se a ações de comunicação e promoção no ponto de venda. Não existe um sistema de informações de marketing que possa gerar informações confiáveis para a tomada das decisões, que são tomadas de modo empírico ou através de avaliação inconsistente de experiências anteriores.

As questões relacionadas ao desenvolvimento de produtos estão a cargo da Gerencia de Produtos, sem nenhuma ligação com área de marketing – mostrando-se totalmente independente. A seguir é apresentado um diagnóstico do momento do marketing vivido pela empresa A.

4.8.1 Gestão do composto de marketing;

4.8.1.1 Promoções

Não há planejamento estruturado para o apoio promocional as marcas da empresa. As ações estão muito concentradas em promoções de vendas, através de redução de preços ou kits “leve x pague y” com algumas ações de promoções ao

consumidor, que na verdade não estão diretamente relacionadas a um problema de marketing, mas a demandas pontuais da área comercial. A avaliação da viabilidade destas campanhas é realizada caso a caso, sendo o impacto financeiro diluído no custo total da operação.

Não há plano de comunicação definido para a marca e não houve alocação de recursos para este fim no ano de 2012.

4.8.1.2 Produto

Não há uma avaliação estratégica do portfólio considerando aspectos de mercado, como oportunidades hoje não atendidas pela empresa e concorrentes. A avaliação é realizada apenas pelo resultado de vendas de determinado item assim como não é avaliado o ciclo de vida dos produtos.

O processo de geração de ideias na organização é disperso, com contribuições de várias fontes: viagens ao exterior, análise da concorrência, feiras do setor. Estas informações são compiladas pela área de desenvolvimento de produtos e discutidas em reuniões periódicas com área comercial.

A decisão sobre quais itens deverão ser desenvolvidos é feita em colegiado, com base nos dados disponíveis (pouca informação) e na percepção de cada integrante deste grupo (empírico). Não há análise estruturada da importância estratégica dos novos itens e da potencial contribuição para o resultado da empresa.

Não há estudo formal e estruturado de viabilidade para novos itens, com estimativas de mercado, potencial de participação neste, estimativas de volume, posicionamento de preços, potencial de faturamento e projeção de resultado.

4.8.1.3 Praça/ Distribuição

Não há recomendação formal da área de marketing para distribuição das categorias e linhas de produto em canais de venda específicos. Este processo acaba sendo puxado pela área comercial de acordo com sua percepção o que pode gerar concentração de itens em canais equivocados e baixa rentabilidade dos produtos (canais adequados poderiam apresentar melhores resultados).

4.8.1.4 Preço

Não há uma estratégia de precificação definida para as categorias, indicando a relação ideal de preços entre os itens assim como não há uma estratégia formal de posicionamento de preços dos principais itens versus concorrência.

A relação de preços entre itens das linhas de produtos e o posicionamento de preços no mercado hoje é consequência da atuação da área comercial, sem um direcionamento ou acompanhamento específico do marketing. É comum o lançamento de produtos com uma estratégia deficiente de preços – produtos bem aceitos pela equipe de vendas com preço fora de mercado.

4.8.2 Sistema de Informação de marketing (SIM)

Não há processo estruturado para gestão da informação de mercado na empresa e processos de tomada de decisão são suportados por dados internos e por informações obtidas em clientes pela equipe comercial. Este é um dos fatores mais críticos dentro dos processos de marketing da empresa.

Os poucos dados levantados internamente ou através do departamento de vendas não são organizados e transformados em informações relevantes e acabam se perdendo com o tempo (mesmo que pudessem ser utilizados). Não existe pesquisa de marketing e avaliação de necessidades de consumidores antes de um processo de desenvolvimento de um produto, ou do lançamento de campanha promocional, por exemplo.

4.9 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste momento será apresentada a análise dos resultados da pesquisa realizada com o público-alvo, gestores comerciais, de produto, representantes comerciais e participantes do processo atual.

No quadro 1 está discriminado o cargo e o perfil de cada entrevistado:

Entrevistado	Cargo	Perfil
Entrevistado 1	Gerente Nacional de Vendas – Área I	Formada em Relações Públicas, MBA em Gestão Comercial. Trabalha na empresa a 15 anos. Tem 36 anos.
Entrevistado 2	Gerente de Produtos	Não possui formação superior. Trabalha na empresa a 28 anos. Tem 59 anos.
Entrevistado 3	Coordenador Regional de Vendas	Formado em Administração de Empresas, MBA em Gestão Empresarial. Trabalha na empresa a 11 meses e tem 25 anos.
Entrevistado 4	Analista Comercial	Cursando Administração de Empresas. Trabalha na empresa a 4 anos e tem 23 anos.
Entrevistado 5	Representante Comercial PA	Não possui formação superior. Presta serviço à empresa a 12 anos. Tem 52 anos.
Entrevistado 6	Representante Comercial RJ	Não possui formação superior. Presta serviço à empresa a 23 anos. Tem 68 anos.

Quadro 1 – Resumo dos entrevistados.

A estrutura da empresa é enxuta então estas são as pessoas atualmente mais envolvidas com os processos de vendas e marketing. O gerente de produto está diretamente envolvido com um processo crítico e decisivo para os planos de crescimento da empresa. Os representantes comerciais trazem a visão de venda, mas olhando de fora para dentro da organização.

Segue a análise dos principais pontos questionados na pesquisa e citados na etapa qualitativa do trabalho, de acordo com a fundamentação teórica e a opinião dos entrevistados.

4.9.1 Visão geral do marketing;

Os questionamentos a respeito dos processos atuais mostraram o quão superficial são as atividades do marketing. Houve unanimidade no que diz respeito à

fraca atuação do marketing dentro da empresa e comentado que a falta de um departamento formal compromete o desempenho da organização.

O entrevistado número 1 colocou a situação da seguinte forma:

“Não existe um departamento “pensando” o marketing da empresa e estratégias de marketing que estejam alinhadas ao planejamento estratégico da empresa. O marketing hoje (se é que pode ser chamado assim) é essencialmente operacional e nada estratégico. Isto é uma situação que precisa mudar.” (entrevistado 1).

Nota-se que a situação colocada pelo entrevistado é totalmente contrária a proposição de Kotler (2006) de que marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Isto se dá em função da inexistência de processos de marketing estruturados.

Ressalta-se que é extremamente relevante a posição do entrevistado 4, que percebe a empresa por outra ótica, de fora para dentro:

“Acho que existe pouco envolvimento do marketing com as vendas.” (entrevistado 5)

Se um problema comum na gestão de marketing é a falta de integração entre departamento de marketing e vendas, e os profissionais de vendas têm o papel de executarem as estratégias no campo, deve ser valorizada a aproximação entre vendas e marketing.

Segundo Neto e Marcondes (2009) as pessoas tem facilidade em reconhecer que o departamento de vendas é o coração da empresa e, desta forma, o marketing deve ser reconhecido como as suas artérias. Mostra-se desse modo como o mundo do marketing não pode ser tratado como algo desconexo às vendas.

4.9.2 Produto

Em relação ao produto e suas estratégias, segundo opinião dos entrevistados, estão as maiores dificuldades e os principais fatores que contribuem no comprometimento de um melhor desempenho da empresa.

Os entrevistados foram quase unânimes sobre a falta de estratégias de produto. Segundo o entrevistado 4, os problemas vão além do não desenvolvimento das estratégias, mas da estrutura da organização:

“A estratégia de produtos na empresa é falha. A empresa acerta em importar boa quantidade de produtos da China, já que isto dá para a empresa um diferencial competitivo muito grande. Porém, a empresa peca (e muito) em manter o setor de desenvolvimento afastado do setor de marketing. O mais grave de tudo: a empresa deixa um setor importantíssimo como o desenvolvimento de produtos nas mãos de colaboradores despreparados (sem estudo) e sem conhecimento de mercado. A estratégia de produto da empresa é tratada com amadorismo.” (Entrevistado 4)

Já o entrevistado 3 explora um pouco mais e comenta também sobre a falta do direcionamento quanto ao desenvolvimento de produtos:

“Sobre produtos, tanto novos quanto os antigos, percebe-se claramente uma falta de “norte” em relação ao que a empresa deseja produzir ou importar, ficando muito refém do empirismo de seus gerentes de produtos. Algo que pode ser valioso quando bem direcionado a um propósito/meta. A estratégia de produtos, na minha visão, falha ao não se preparar com mais embasamentos comerciais, pessoal qualificado, ou até mesmo falha, por não receber, ou não entender ao certo, o próprio direcionamento da empresa. O que a empresa quer de setor de produtos? Para onde vamos? Com quais produtos? Com qual pessoal?” (Entrevistado 3).

Além disso, a informação pode ser complementada com a opinião do entrevistado 1:

“... o fato de não termos informação estruturada em relação ao nosso mercado dificulta demais a tomada de decisão neste aspecto. Fica muitas vezes condicionado ao nosso “feeling”. Já para o portfólio atual a situação é ainda pior: não existe avaliação de desempenho de itens e o ciclo de vida de produtos é simplesmente ignorado. Mantemos itens totalmente desinteressantes em linha, o que compromete muitas vezes nossa imagem perante clientes e representantes comerciais.” (entrevistado 1).

Churchill (2000) salienta que existe a necessidade de administrar o pacote de valor, formado por um "produto básico", que é o elemento fundamental que faz o produto ser o que é, e é o mínimo que se pode esperar de uma oferta. Na verdade, os consumidores querem algo mais, e através do conceito de "produto esperado", que é o pacote de valor que atendem as mínimas expectativas, reforçam o relacionamento da organização com seus clientes.

4.9.3 Preço

Para os entrevistados, após o produto, as estratégias de preço equivocadas são um dos fatores que mais impactam o desempenho da organização.

Para Shimoyana e Zela (2009) a determinação do preço de um produto ou serviço nem sempre é uma tarefa simples. Segundo os autores é necessário considerar que, quando bem posicionado, o preço de um produto ou serviço é fator primordial ao sucesso de um plano de marketing.

Os autores também argumentam que no momento da elaboração de uma estratégia de preços deve-se considerar que ele deve ser suficientemente alto para proporcionar lucro a quem o está produzindo ou comercializando, porém não pode ser tão alto que desestimele a compra. Afinal, sempre se procura comprar produtos mais baratos. Ele também deve ser suficientemente baixo a fim de que o produto seja atrativo aos clientes. Contudo não deve ser demasiadamente baixo, pois pode depreciar o produto aos olhos dos clientes, que podem pensar que há algo de errado com o produto ou serviço, além de não ser interessante produzi-lo e comercializá-lo, pois não gerará lucro significativo.

A opinião do entrevistado 6, representante comercial, reflete diretamente o sentimento da equipe de vendas externa em relação a política de preços, que se mostra contrária ao referencial anterior. Os produtos são lançados com preços altos para garantir lucro, porém a percepção do cliente quanto ao preço é simplesmente desconsiderada.

“A política de precificação, se é que pode se chamar de política, é absurda! Eu tenho muitos anos de representação comercial e a empresa é a única onde sempre os produtos são lançados com os preços fora do mercado. A não ser quando há alguma intervenção dos gerentes de vendas, quando por acaso a informação chega neles antes de ser divulgada, é que pode ter alguma chance de dar certo. Senão, é melhor esperar por uns dois ou três meses, o produto não vai vender e então entrará em promoção.” (Entrevistado 6).

Já a opinião do entrevistado 2 demonstra exatamente de que forma a política de precificação é determinada atualmente:

“A direção indica qual margem de lucro que deve ser utilizada para cada produto e a partir disso montamos o preço de venda. É a política que faz com que mantenhamos nossas margens, não abrimos mão de nossas margens de lucro.” (entrevistado 2)

Nota-se que não existe relação entre os preços praticados e o posicionamento dos preços no mercado. Este processo é puxado pela área comercial sem fazer parte de um planejamento de marketing.

4.9.4 Praça;

Em relação à distribuição, a falta de atuação no atacado foi citada por grande parte dos entrevistados. As opiniões dos entrevistados 5 e 6, a seguir, demonstram o sentimento sobre o assunto:

“Acredito que poderíamos trabalhar o atacado. Tenho outras pastas e quase 50% do volume que vendo está destinado a este canal. É uma venda de volume, que faz o produto girar. E nisso a empresa está muito aquém.”(entrevistado 5)

“Acredito que a grande falha está em não termos uma atuação no atacado. O atacado representa 50% do volume de tudo que é comercializado no Brasil, e estamos fora deste canal. Poxa, todas as empresas tem políticas para atacado, porque a nossa não pode ter. Para que tenhamos o crescimento esperado, vender apenas ao varejo não será suficiente.” (entrevistado 6)

As opiniões acima apresentadas vão de encontro com o proposto por Lima et al. para quem o papel dos atacadistas é exercer as funções de distribuição com maior eficiência e eficácia do que pode fazer a indústria. Isto vale para regiões ou áreas onde não existe atendimento através de força de vendas do produtor.

Já o entrevistado 1 comentou em relação à equipe de vendas, e sua atuação junto as grandes contas. A equipe de vendas atualmente é responsável por 100% do atendimento realizado à clientes no Brasil.

“Podemos melhorar nossa relação com grandes clientes atendendo os mesmos diretamente, através da figura de um gerente de contas, retirando essas contas chave da mão do representante.” (entrevistado 1)

Com base na informação do entrevistado pode-se citar a opinião de Lima et al, de que um dos canais de marketing que podem ser utilizados para tornar o produto acessível, no caso de bens de consumo, é o canal direto produtor – clientes.

4.9.5 Promoção

Sobre promoção e propaganda os entrevistados citaram a necessidade do desenvolvimento de equipe de promoção de vendas, em função do mercado de atuação da empresa.

O entrevistado 1 expõe a seguinte situação:

“Para nosso canal de atuação é latente a necessidade de equipe de promoção de vendas. Como temos limitações orçamentárias, ao menos para os maiores clientes.” (entrevistado 1)

Cobra (1995), ao apresentar os componentes básicos da comunicação da empresa cita, entre outros elementos, o *merchandising* como um dos fatores importantes dentro deste processo.

Já sobre as estratégias de comunicação, o entrevistado 3 faz as seguintes ponderações:

“... traçar objetivos qualitativos para o desenvolvimento da marca junto ao seu mercado alvo (qual mercado?, qual tamanho?, qual cliente?), informando aos canais o que a empresa quer com seus produtos, destacando a qualidade e o ponto de venda.” (entrevistado 3)

O entrevistado 4 comenta sobre as dificuldades de comunicação interna e externa:

“Falta muitas vezes uma melhor comunicação de lançamentos de produtos e novidades para que as informações cheguem com mais agilidade aos representantes comerciais e aos clientes.” (entrevistado 4)

4.9.6 Sistema de Informação de Marketing;

No que tange a busca de informações, organização e validação das mesmas para auxiliar na tomada de decisões, os entrevistados mostram-se unânimes ao salientarem a falta de um SIM na empresa.

Um sistema de informações de marketing é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos que reúnem, ordenam, avaliam e distribuem informações necessárias, atuais e precisas para que os profissionais de marketing possam tomar suas decisões. É uma série coordenada de dados, ferramentas de sistemas e técnicas com softwares e hardwares de apoio, com os quais a organização reúne e interpreta informações relevantes de empresas e do ambiente e as transforma numa base para a tomada de decisões gerenciais (RAMBALDUCCI, 2010).

Nas palavras do entrevistado 3 e 6 nota-se como a falta de um SIM afeta o desempenho da organização no que tange à tomada de decisões:

“Em alguns produtos, já é percebido uma pequena movimentação neste sentido, porém ainda muito tímida e desengonçada. Precisamos de uma avaliação que precisa chegar a exaustão, planejando a maior parte das variáveis possíveis, não somente com relação a preços, mas também com relação aos macro ambientes: tendências de mercado, demográficas, econômicas, sociocultural, tecnológico e político-legal. Deve-se trabalhar com inteligência de mercado.” (entrevistado 3)

“Acho que as vezes sim (informações externas são consideradas), quando são ouvidos os gerentes de vendas. Mas na maioria das vezes não... Só isso explicaria algumas ações esquisitas que são tomadas em relação a produtos ou preços. É impossível, ou muito difícil, conseguir fazer algo que seja aceito pelo seu cliente sem tê-lo ouvido. Claro que as informações devem ser coletadas, analisadas e avaliadas para que sejam utilizadas. Mas acredito que muito mais poderia ser feito se ouvíssemos o mercado” (entrevistado 6)

Para Rambalducci (2010) um bom sistema de informações de marketing equilibra o que os profissionais de marketing gostariam de obter com o que eles realmente necessitam e com o que é possível oferecer. O SIM deve estar atento ao ambiente de marketing e providenciar informações aos profissionais que tomam as decisões centrais de marketing. Por si mesma, a informação não tem valor, seu valor advém do emprego que lhe é dado.

Já para o entrevistado 3 informações referentes ao mercado são coletadas e dão certa base as decisões:

“Fazemos pesquisa de mercado com os representantes da região para que possamos tomar conhecimento daquilo que está sendo feito no mercado em relação a determinado produto ou item.” (entrevistado 3).

4.9.7 Alinhamento marketing e vendas;

A gestão do mix de marketing não está direcionada pelo posicionamento das marcas, dado que o planejamento estratégico não é estruturado. Parte das atividades é realizada de maneira isolada, a partir de demanda específica da área comercial. Os quatro “p s” do composto de marketing não estão interligados e ações específicas são desenvolvidas sem planejamento e de forma emergencial.

Nas palavras do entrevistado 1 nota-se que as ações tomadas não estão dentro de uma área de marketing, mas sim dentro do departamento comercial.

“Não existem estratégias de marketing formalizadas, as ações tomadas são definidas dentro de nossa própria área, a comercial.” (entrevistado 1)

Nota-se a necessidade de centralização das atividades em uma área específica não mantendo o marketing como responsabilidade da área de vendas. O entrevistado 4, quando questionado sobre o fato das atividades desenvolvidas estarem alinhadas com área comercial, afirmou:

“Sim, todas as atividades desenvolvidas pelo setor de marketing estão alinhadas com a área comercial. Entretanto, processos como desenvolvimento de produtos (que deveriam ser do marketing e não são) não estão alinhados com a área comercial.” (entrevistado 4)

4.9.8 Estrutura do marketing e estratégias;

Uma das maiores dificuldades da organização é a inexistência de visão estruturada dos atributos valorizados pelo consumidor por categoria assim como análise da competitividade e diferenciação dos produtos da empresa em relação aos seus concorrentes. A organização dos processos de marketing permitiria uma visão correta em relação a estes fatores. Em relação ao seu mercado de atuação, não existe avaliação de desempenho da empresa e, deste modo, não existem objetivos de participação e distribuição para marcas e categorias, que são determinados apenas pela área comercial em função de volume de vendas.

Outra dificuldade apontada pelos entrevistados, e que acaba gerando inúmeros problemas na definição de estratégias de ganhar o mercado, é a falta de avaliação de tendências de crescimento de mercado e hábitos de consumo por categoria, sendo que o marketing não influencia a definição dos objetivos de volume e faturamento. A orientação para vendas é extremamente presente no dia-a-dia da empresa. Segundo avaliação do entrevistado 1 a montagem de um departamento formal de marketing seria fator decisivo para um melhor desempenho:

“Deve-se montar um departamento formal de marketing. Estruturar os processos e então montar estratégias que direcionem nossos esforços para ganhar o mercado. É simplesmente impossível atingir o objetivo de crescimento para os próximos 5 anos sem organização deste departamento. As estratégias corretas vão eliminar erros que podem ser fatais na perspectiva de crescimento. E a área de produtos, onde temos nosso problema mais latente, tem de estar relacionada diretamente ao marketing – tem de trabalhar de forma alinhada e em conjunto. Caso contrário, os erros de lançamento continuarão a acontecer.” (entrevistado 1)

O entrevistado 5 também fez referência a montagem de uma estrutura de marketing e quando questionado se o marketing tem papel decisivo na busca dos objetivos propostos, deu o seguinte depoimento:

“Com certeza sim. Acabamos de voltar de uma convenção de vendas em que fomos apresentados à esta perspectiva de crescimento (triplicar o faturamento em cinco anos). E acredito que, entre outros fatores, os processos estruturados ajudariam muito na busca desses objetivos. As estratégias corretas de preço e produtos, principalmente, seriam as que mais impactariam na busca desses objetivos. Acho que deve ser montado um departamento, o marketing dentro da empresa deve ser formalizado, e isso auxiliaria muito nossa vida para vender na rua. Acredito que a parte de produtos deveria ser totalmente ligada ao marketing e as coisas deveriam ser feitas com base em informações concretas e não no achômetro.” (entrevistado 5)

Em relação às opiniões anteriores, é importante ressaltar a diferença entre estratégias corporativas e estratégias de marketing. A estratégia corporativa é um direcionamento geral que envolve e dirige todas as atividades da empresa, ao passo de que as estratégias de marketing são direcionadas especificamente e vinculadas às atividades de marketing da organização (SILVA et al.).

Nas palavras do entrevistado 3, os processos e a estrutura de marketing devem estar integrados aos demais processos da organização:

“A área de marketing, não pode ser algo isolado, ainda mais quando pensamos em uma empresa de médio porte. Precisamos envolver a maior parte possível de nosso pessoal, inclusive com produtos, avaliando cada ponto do produto, desenvolvendo um check list tanto para busca de novos produtos, quanto na avaliação de novos itens. Penso que devemos focar alguns processos que podemos ser cruciais a nossa sobrevivência em curto prazo e ir desenvolvendo outros em longo prazo, pensando em implementação de equipe de ponta para desenvolvimento da empresa.” (entrevistado 3)

5 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

Neste capítulo são apresentadas as propostas de melhorias para os processos de marketing da empresa A, com base no referencial teórico pesquisado, nos resultados obtidos através da análise da pesquisa qualitativa e na situação atual dos processos de marketing da empresa.

5.1 ESTRUTURAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO DE MARKETING

Inicialmente sugere-se a estruturação de um departamento de marketing de modo que os processos sejam efetivamente realizados e que as ações planejadas tenham prosseguimento. A proposta de estrutura prevê as ações e atividades aplicáveis à realidade da organização de modo a agregar valor e possibilitar o desenvolvimento de estratégias e a tomada de decisão de forma sistemática e formalizada.

A proposta considera que já existem alguns processos de marketing sendo desenvolvidos, porém não existem ferramentas e o processo não está estruturado. Não existe uma equipe de colaboradores voltada ao marketing e as poucas atividades realizadas estão a cargo da Gerência Nacional de Vendas. É necessário resgatar a credibilidade da organização junto à sua equipe e clientes principalmente no que tange a desenvolvimento de produtos e definições de estratégias de ganhar o mercado. Deste modo, foram determinadas as seguintes atividades e atribuições aos envolvidos.

5.1.1 Macro Processos;

Os macro processos que serão desenvolvidos dentro da área de marketing da empresa A foram determinados de acordo com necessidades identificadas através da avaliação dos processos atuais e entrevistas, e que levem a organização a ter uma orientação de marketing, contemplando aspectos estratégicos e táticos. Estes macro processos são desmembrados posteriormente em atividades específicas que serão desenvolvidas por cada um dos colaboradores.

Os processos chave (macro) são os seguintes:

- Planejamento;
- Gestão do Marketing Mix;
- Inteligência de Mercado;
- Inovação;

Sugere-se para o desenvolvimento de todos os processos a alocação de quatro profissionais distintos para a estruturação do departamento, conforme apresentado a seguir.

5.1.2 Distribuição dos profissionais e atividades;

Para o desenvolvimento dos macro processos sugere-se a distribuição dos profissionais na seguinte estrutura:



Quadro 2 – Estrutura proposta área de marketing

- Coordenador de Marketing (Planejamento):

O coordenador de marketing será o responsável pela implantação dos macro processos; deve conduzir o planejamento estratégico das categorias e marcas, aprovar e implantar os planos de inovação e de inteligência e garantir alinhamento da gestão do dia a dia para estratégia e resultado. O time de marketing está voltado para a qualidade da operação, desenvolvendo os processos conforme planejado.

- Inteligência de Mercado:

O profissional de inteligência de mercado deve conduzir os processos de inteligência, aplicando pesquisa de marketing e avaliando e recomendando as informações necessárias para suporte da operação, sobre consumidores, clientes, concorrentes, mercado e tendências. Deve também atender as demandas internas de informações para suporte a tomada de decisões. Além disso, deve ter conhecimento sobre *briefing* e negociação com fornecedores e realizar a manutenção dos sistemas de informação. Também serão atividades a aquisição, avaliação e organização dos dados disponíveis, alimentando as ferramentas de acesso aos clientes internos e realizando análises específicas demandadas; a manutenção dos sistemas de acesso a informações com novos dados e análises-padrão; a avaliação e recomendação das informações necessárias para suporte da operação. Deve também realizar a identificação das informações necessárias para construção e acompanhamento dos planos de negócio nos diferentes níveis da organização, classificando-as por prioridade estratégica, custo e tempo de aquisição.

- Gestor de Marketing Mix;

Este profissional deve possuir capacidade e experiência na implantação e controle das atividades do mix de marketing conforme o plano de orçamento–produto, preço, promoção e distribuição.

Será o responsável pela implantação e avaliação do plano de comunicação (desenvolver atividades definidas no plano de marketing para comunicar e promover o produto junto do público-alvo, através de publicidade, relações públicas, design, marketing direto, promoções); Implantação e gestão do portfólio de produtos (ações sobre o portfólio de produtos definidas no plano de marketing, tanto para produtos existentes como desenvolvimento e lançamentos de novos produtos); Implementação e gestão da atuação das marcas por canal (execução da estratégia de canais e atuação no ponto de venda dos produtos do portfólio); Implementação e gestão do posicionamento de preços dos produtos (execução da estratégia de posicionamento de preços e rentabilidade dos produtos do portfólio).

- Inovação – Analista de produto;

Este profissional deve possuir conhecimento de gestão de projetos de desenvolvimento e lançamento de produtos além de experiência na implantação e controle das atividades do mix de marketing conforme o plano de orçamento - comunicação, portfólio, posicionamento de preços, estratégia de ponto de venda. Deverá estimular geração de ideias para trazer inovação para categorias e marcas, através de um processo estruturado, baseado nas estratégias das marcas e tendências de mercado além de construir um plano de negócios para cada ideia escolhida, com conceito do produto, projeção de mercado e *marketshare*, estimativa de investimentos e custos variáveis, apontando a contribuição da inovação para o resultado da empresa. Irá também estruturar um time multifuncional para desenvolvimento dos projetos, apontando atividades, responsáveis e cronograma.

O quadro a seguir apresenta um resumo das atividades de cada colaborador e sua posição dentro da estrutura do departamento.

DEPTO MARKETING	MKT ESTRATÉGICO	coordenador de marketing	estratégias 3 anos	
			planos de negócios	
			plano de marketing	
	MKT TÁTICO	gestor mkt mix		comunicação
				portfólio
				PDV - Canal de distribuição
				precificação
				promoções
		analista de mercado		análise plano de negócios
				identificação das informações
		definição de como buscar informação		
		análise, armazenamento e disponibilização		
analista de produto		geração de ideias		
		análise de viabilidade		
		desenvolvimento		
		lançamento		
		avaliação		

Quadro 3 – Resumo atividades colaboradores área de marketing;

5.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Através da avaliação do conjunto de informações obtidas, do referencial teórico e levando-se em consideração o porte da empresa A, propõe-se uma série de estratégias de marketing para preço, promoção, distribuição e produto.

Estas estratégias são uma combinação entre defensivas, de desenvolvimento e de ataque, visto que há necessidade de manutenção dos clientes existentes, de abertura de novos negócios e atingimento de novos canais e também de fortalecimento nos canais atuais.

As estratégias estão descritas nos dois quadros a seguir:

ESTRATÉGIAS DE PRODUTO						
ESTRATÉGIAS	ATIVIDADES	IMPACTO	COMO	CONTROLE	DATA	RESPONSÁVEL
Desenvolver/ alterar portfólio de produtos	Expandir linha de produtos para atingir novos clientes;	Geração de maior volume de vendas; Aumento do market-share e fortalecimento da marca;	Estimulando geração de ideias para trazer inovação às categorias de produtos; Construindo plano de negócios para cada ideia escolhida apontando contribuição (ou não) para o resultado da empresa Estruturando time multifuncional para desenvolvimento do projeto; Desenvolvendo conceito e avaliando mercado; Estimando volume de vendas;	Volume vendido item e giro no PDV;	2013/2014	Coordenador Marketing Analista de Produto
	Desenvolver produtos personalizados para diferentes regiões do país;	Geração de maior volume de vendas por região; Atingimento de mercados até então não explorados;	Avaliando portfólio atual x necessidades regionais; Identificando viabilidade de alterações; Avaliando o mercado com base em pesquisas de campo/ Dados de mercado;	Volume vendido do item na região e giro no PDV;	ago/13	Analista de Produto
Abandonar produtos	Excluir da linha produtos de baixo giro e com pouca contribuição ao negócio;	Melhora da imagem da empresa perante clientes; Maior foco da equipe de vendas e investimentos em produtos relevantes;	Avaliando portfólio atual; Descontinuando produtos marginais; Incluindo novos itens em substituição;	Volume vendido itens da linha;	ago/13	Coordenador Marketing Analista de Produto
ESTRATÉGIAS DE PREÇOS						
ESTRATÉGIAS	ATIVIDADES	IMPACTO	COMO	CONTROLE	DATA	RESPONSÁVEL
Gerenciar posicionamento de preços	Reduzir preço dos produtos no canal atacado	Geração de novos negócios neste canal; Aumento da presença da marca em pontos de vendas atendidos por este canal;	Montando preços e mix específico para este canal; Permitindo que o canal atacado atenda o pequeno varejo com preços competitivos;	Abertura de novos negócios; Aumento volume de	mai/13	mkt mix Analista de mercado
	Determinar o preço em 15% abaixo do líder de mercado;	Redução da margem de lucro em caso de não aumento do volume; Ganho de mercado em relação aos concorrentes;	Avaliando itens possíveis de redução e seu impacto na margem de lucro; Analisando mercado e concorrência; Avaliando constantemente dados e informações geradas para tomada de decisão;	Aumento volume de vendas e giro do produto	mai/13	Gestor mkt mix Analista de mercado
	Definir preços por categoria de produtos;	Dar maior valor à marca, trabalhando com conceito de produtos <i>premium</i> e populares;	Avaliar produtos em linha; Determinar produtos que serão posicionados como <i>premium</i> e produtos posicionados como pop;	Maior volume de vendas produtos baixo custo e maior rentabilidade produtos <i>premium</i> .	mai/13	Gestor mkt mix Analista de mercado Analista de produto
Política de penetração para novos produtos	Determinar preço baixo para produto novo a fim de ganhar mercado;	Menor margem de lucro inicial; Maior participação posterior do produto no negócio; Maior aceitação do produto pelo mercado;	Avaliar preço desenvolvido com base em informações coletadas com clientes e consumidores; Avaliar preço de acordo com produtos já existentes no mercado;	Volume de venda novo item	de acordo com lançamentos	Gestor mkt mix Analista de mercado

ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO/ PROPAGANDA						
ESTRATÉGIAS	ATIVIDADES	IMPACTO	COMO	CONTROLE		RESPONSÁVEL
Modificar estrutura comercial externa;	Fortalecer equipe de vendas externa (RCA's)	Geração de maior volume de negócios através de positivação e abertura de novos clientes;	Execução de convenção nacional de vendas anualmente; Reuniões regionais semestrais;	Aumento volume venda; Positivação; Clientes novos;	mar/13	Coordenador MKT Gerente Nacional Vendas Coord Regional vendas
	Contratar mais empresas de representação para todas as regiões do Brasil;	Aumento volume de vendas; Aumento do número de PDV atendidos; Aumento market share;	Identificando regiões descobertas; Avaliando potencial de regiões onde já existe representante e identificar necessidade de aumento da força de vendas; Substituindo representantes com desempenho baixo;	Aumento volume das regiões;	abr/13	Coord Regional Vendas Analista de mercado
	Desenvolver equipe de promotores de vendas;	Aumento volume de vendas através do maior giro do produto (reposição mais rápida) Ganho de espaço em gôndola; Aumento do market share; Maior exposição da marca;	Identificando clientes principais e estratégicos; Avaliando viabilidade contratação de promotores de venda diretos ou terceirizados; Treinando equipe para a execução das estratégias de PDV	Market Share Aumento do volume de negócios nos clientes atendidos	jan/14	Coordenador MKT
Modificar comunicação lançamento de novos produtos	Garantir que lançamento de produtos tenha divulgação adequada dentro da equipe de vendas;	Aceitação mais rápida do produto lançado; Geração de argumentos de venda do produto para a equipe de vendas;	Padronizando modelo de divulgação de novos produtos para a equipe de vendas; Reunindo equipe de vendas regionalmente para divulgação dos lançamentos;	Participação dos produtos novos no negócio; Cadastramento dos novos itens;	de acordo com lançamentos	Coordenador MKT Coord Regional Vendas
	Garantir que lançamento de produtos tenha divulgação para clientes;	Agilidade no processo de cadastramento de novos itens; Aumento no volume de vendas;	Criando de mala direta para envio aos principais clientes; Enviando amostra dos produtos para os principais clientes; Apresentando os produtos pessoalmente através da força de vendas;	Cadastramento dos novos itens; Volume de vendas de novos produtos;	de acordo com lançamentos	Gestor mkt mix Coord Regional Vendas
ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO						
ESTRATÉGIAS	ATIVIDADES	IMPACTO	COMO	CONTROLE		RESPONSÁVEL
Organizar canais de marketing	Desenvolver venda por telemarketing;	Geração de novos negócios em função do atendimento a clientes em áreas descobertas; Diminuição do custo de venda;	Montando estrutura com vendedor interno especializado em telemarketing; Definindo perfis de clientes e áreas do atendimento;	Abertura de novos negócios; Aumento volume de vendas;	mai/14	Gerente Nacional Vendas Coord mkt
	Atender 10 maiores clientes da empresa de forma direta, sem intermediário (RCA);	Redução do custo de venda; Maior aproximação da indústria com o cliente; Aumento do volume de vendas; Cadastramento mais ágil de novos itens;	Indenizando representantes comerciais que atendem os clientes em questão; Direcionando para Coordenadores regionais, de acordo com região de atuação; Criando cronograma de visitas e acompanhamento;	Aumento do volume de negócios nos clientes;	jan/14	Gerente Nacional Vendas Coord Regional Vendas
	Desenvolver atacadista para Estados do Norte do Brasil (AM, PA, AP, RR, RO, TO)	Redução do custo de frete; Ampliação da carteira de clientes atendidos; Maiores volumes de vendas;	Identificando atacadista com atuação nos estados do Norte; Cadastrando itens de acordo com necessidades regionais; Treinando equipe de vendas; Acompanhando equipe de vendas no contato com os clientes; Treinando equipe de vendas;	Aumento do volume de vendas na região; Custo do frete;	2º semestre 2013	Gerente Nacional Vendas Coord mkt

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo que foi realizado teve como objetivo conhecer e avaliar os processos e estratégias de marketing atuais da empresa A e analisar de que forma a organização destes processos poderiam contribuir na busca dos objetivos de crescimento para os próximos cinco anos. Para tal, foram desenvolvidos três objetivos específicos que são comentados a seguir.

É importante salientar que a fundamentação teórica deste estudo foi o que permitiu que fossem abordados conceitos importantes sobre marketing, estratégia e planejamento de marketing. O estudo gerou a base para construção da pesquisa e posterior análise de resultado.

O primeiro objetivo do trabalho foi de apresentação da empresa e posterior análise dos processos de marketing existentes. O marketing da empresa não está sob responsabilidade de um departamento específico para este fim, apresentando-se hoje como um processo dentro da área comercial. Para o entendimento deste objetivo foram realizadas entrevistas onde ficou evidente que o nível de maturidade dos processos compromete os resultados da empresa. De acordo com os resultados obtidos notou-se que a equipe está desconfortável com os processos e atuais estratégias de marketing, o que demonstrou a necessidade de diversas melhorias.

O segundo objetivo foi o de selecionar ferramentas de gestão de marketing que poderiam ser aplicadas na estruturação do processo, de acordo com a avaliação inicial. Neste momento identificou-se a necessidade de um planejamento de marketing, que pudesse sustentar a necessidade de crescimento da empresa no médio prazo.

Por fim, o terceiro objetivo do estudo foi a proposição da estruturação de processos e o desenvolvimento de estratégias de marketing, com base no referencial teórico e entrevistas realizadas, que direcionassem a empresa a um melhor relacionamento com o mercado. Foi proposta uma estrutura formal, com a montagem de um departamento de marketing e definidas estratégias para cada um dos elementos do composto de marketing: preço, produto, promoção e praça.

Assim, sugere-se também, como forma de aprimoramento futuro do estudo, um comparativo entre as estratégias de marketing de outras empresas do setor com aquelas desenvolvidas na empresa A, a fim de que as mesmas possam ser avaliadas e, se possível, implantadas.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBRÓSIO, V. **Plano de marketing: passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2000.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito da estratégia empresarial. In: MITNTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, Igor H. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1977.

BAXTER, M. **Projeto de Produto: Guia Prático para o Design de Novos Produtos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro. LTC: 1988

CAMPOS, T. R.; SILVA, S. L. **Mapeamento do fluxo do produto para projetos de Redução de Custos**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, PR. 2007.

CAZELLA, Sílvio César. **Tecnologias para inteligência competitiva**. São Leopoldo: Unisinos, 2011.

CERTO, Samuel C; PETER, Paul J. **Administração estratégia**. São Paulo: Makron Brooks, 1993.

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **MARKETING: Criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURCHILL, G. A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1995

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Brookman, 2011.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**. Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. S.L.: Saraiva, 2004. **empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

FERREL, et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000. Trad: Brandão Aílton Bonfim.

FREIRE, Adriano, **Estratégia empresarial - Sucesso em Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOBE, Antonio Carlos et al. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005
Janeiro: LTC. 1998.

KAMINSKI, Paulo Carlos. **Desenvolvimento de produto com planejamento, criatividade e qualidade**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAS CASAS, A. L.; **Marketing: conceito, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2001.

Las Casas, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEGRAIN, Marc e MAGAIN, Daniel. **Promoção de vendas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

LIMA, M.; SAPIRO, A.; VILHENA, J. B.; GANGANA, M. **Gestão de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

LIMEIRA, Tania Mara V. Fundamentos de marketing. In: **Gestão de marketing**. Org: Dias, Sergio Roberto. São Paulo: Saraiva, 2004.

LORGE, S. **Marketeiros são de marte, vendedores são de venus**.. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/18161216/marketeiros-sao-de-marte-vendedores-sao-de-venus>>. Acesso em: 01 abr 2013

LIRA, Waleska Silveira et al. **A busca e o uso da informação nas organizações**. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 166-183, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n1/v13n1a11.pdf>>. Acesso em: 01 abr 2013.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

McDANIEL Carl & GATES Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thomson. 2003.

MILLER, Jerry. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MINTZBERG, H. et al. **O Processo da Estratégia**: Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 501 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARENTE, Juracy. **Varejo do Brasil**: Gestão e estratégia. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2009. 388 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PSILLAKIS, Homero M. Estratégias mercadológicas. In: **Gestão de Marketing**. Org: Dias, Sergio R. São Paulo: Saraiva, 2004

QUINN, James Brian. Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAMBALDUCCI, Marcos J. G. **Administração de Marketing**. Disponível em: <<http://pessoal.sercomtel.com.br/rambalducci/marketing/apostilademarketing.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2013

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Gracie Vieira. MELLO, Maria Ivone. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDHUSEN, R. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, B. C.; FILERENO, S. **Desenvolvimento de produto na Area de Calçado esportivo**. Disponível em: Acesso em: 14 ago 2010.

SHIMOYAMA, Claudio; ZELA, Douglas Ricardo. **Administração de Marketing**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/67764254/ADMINISTRACAO-DE-MARKETING-claudio-chimoyama>>. Acesso em: 02 abr. 2013.

SPIRO, Rosann L.; RICH, Gregory A.; STANTON, William J. **Gestão da força de vendas**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

WESTWOOD, John. **O Plano de marketing: guia prático**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A

Roteiro para pesquisa com envolvidos no processo de marketing

Dados de perfil

Idade:

Grau de escolaridade:

Cargo:

Tempo em que trabalha na empresa:

Questões:

1. Em sua opinião quais são as principais atividades realizadas pela área de marketing da empresa A?
2. Qual sua visão em relação a estratégias de produtos da empresa A? Existe integração entre marketing e desenvolvimento?
3. Como é definida a política de precificação utilizada pela empresa A? Esta política é adequada?
4. Em sua opinião os canais de marketing utilizados pela empresa são adequados? O que poderia ser melhorado?
5. As estratégias de promoção/ propaganda estão alinhadas com os canais de atuação da empresa?
6. No que tange a relacionamento com o mercado e lançamento de produtos, a tomada de decisões na empresa é baseada em dados e informações estruturadas?
7. Os processos e estratégias de marketing estão alinhados com a área comercial?
8. Considerando a perspectiva de crescimento da empresa de, triplicar o faturamento em 5 anos, você considera que processos de marketing estruturados podem ajudar a atingir este objetivo? Como estes processos e estratégias poderiam ser estruturados?