



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS DA SOCIEDADE

***ESTUDO DO MARKETING MIX, INTERNO E
EXTERNO NO ÂMBITO DAS EMPRESAS DE
CONFECÇÕES: CAMPINA GRANDE - PB***

MARIA DE FÁTIMA NÓBREGA BARBOSA

CAMPINA GRANDE – PB
1999

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS DA SOCIEDADE



**ESTUDO DO MARKETING MIX, INTERNO E EXTERNO NO ÂMBITO DAS EMPRESAS
DE CONFECCÕES: CAMPINA GRANDE - PB**

MARIA DE FÁTIMA NÓBREGA BARBOSA

Dra. CLÉA CORDEIRO RODRIGUES

CAMPINA GRANDE - PB

1999

**ESTUDO DO MARKETING MIX, INTERNO E EXTERNO NO ÂMBITO DAS EMPRESAS
DE CONFECÇÕES: CAMPINA GRANDE - PB**

Dissertação escrita e apresentada em cumprimento dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Sociedade, área de concentração Administração Participativa, linha de pesquisa Gestão da Pequena Empresa, elaborada após integralização curricular do Programa Interdisciplinar em Ciências da Sociedade promovido pela Universidade Estadual da Paraíba.

MARIA DE FÁTIMA NÓBREGA BARBOSA

Dra. CLÉA CORDEIRO RODRIGUES

Campina Grande, 21 de dezembro de 1999

**ESTUDO DO MARKETING MIX, INTERNO E EXTERNO NO ÂMBITO DAS EMPRESAS
DE CONFECÇÕES: CAMPINA GRANDE - PB**

COMISSÃO EXAMINADORA

Dra. CLÉA CORDEIRO RODRIGUES

Dra. MARIA DORA RUIZ TEMOCHE

Dr. CÉSAR AUGUSTO RUIZ

Data da apresentação pública: 21 de dezembro de 1999

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua presença iluminada, guiando-me em todos os momentos de minha existência.

Ao Mestrado Interdisciplinar em Ciências da Sociedade da Universidade Estadual da Paraíba, responsável pela realização dessa pesquisa científica.

As empresas de Confecções de Campina Grande, com suas informações preciosas, permitiram o desenvolvimento desse estudo.

A Doutora Cléa Cordeiro Rodrigues, não só pela sua orientação, mas fundamentalmente, pela dedicação dispensada ao mestrado desde sua implantação, sempre pronta a dar o suporte necessário para sua consolidação, nos momentos mais difíceis.

A Coordenação atual do mestrado e aos seus funcionários, pelo brilhante desempenho nas atribuições que lhes são conferidas.

Às professoras Dra. Dora Ruiz Temoche e Mercília Tavares Jordão pelas sugestões valiosas dadas ao trabalho, quando da defesa prévia.

Ao meu esposo Eivaldo e aos meus filhos Ayla e Kevan, sempre presentes nos momentos de grandes decisões.

A todos os professores e colegas do mestrado, onde com cada um aprendi um pouco mais, procurando imitá-los naquilo de positivo encontrado neles.

Agradeço àqueles que contribuíram direta ou indiretamente nessa pesquisa, em especial ao professor Juarez Fernandes e ao colega Sérgio, pelo suporte técnico dado ao trabalho.

SUMÁRIO

pág

LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	xvii
LISTA DE FIGURAS	xxi
RESUMO	xxii
ABSTRACT	xxiii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – ESTUDO DO MARKETING MIX E CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	7
1.1 BREVE HISTÓRICO DO MARKETING	7
1.2 O COMPOSTO DE MARKETING	15
1.2.1 OS 4 As	15
1.2.2 OS 4 Ps	16
1.3 NOVAS TENDÊNCIAS DO MARKETING	34
1.3.1 CONCEITO DE PRODUTO TOTAL	34
1.3.2 O CONCEITO DE QUALIDADE	35
1.3.3 MARKETING TRADICIONAL	38
1.3.4 MARKETING INTERATIVO	39
1.3.5 MERCADO EXTERNO	41
1.3.6 MERCADO INTERNO	46
1.4 ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA	49
1.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	54
1.5.1 ALGUMAS DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA	54
1.5.2 ESTRATÉGIAS BÁSICAS DE MARKETING	56
1.5.3 ESTRATÉGIAS PARA O COMPOSTO DE MARKETING	60
1.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA OS CLIENTES INTERNOS	74
1.6.1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	74

1.6.2 ESTRATÉGIAS DE MOTIVAÇÃO	76
1.6.3 ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO	79
CAPÍTULO 2 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	83
2.1 TIPO DE PESQUISA	83
2.2 UNIVERSO E AMOSTRA	85
2.2.1 UNIVERSO	85
2.2.2 AMOSTRA	85
2.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS	86
2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	87
2.4.1 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS	88
2.4.2 HORIZONTE TEMPORAL DA PESQUISA	89
2.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	89
2.6 TRATAMENTO DOS DADOS	91
2.6.1 SOFTWARES	91
2.6.2 TRATAMENTO ESTATÍSTICO	91
2.7 DIFICULDADES ENCONTRADAS	94
2.8 CONVENÇÕES UTILIZADAS NAS TABELAS E GRÁFICOS	95
CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	96
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	96
3.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS	96
3.2.1 IDADE	96
3.2.2 FATURAMENTO	97
3.2.3 RESPONSÁVEL PELA ADMINISTRAÇÃO	97
3.2.4 NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	98
3.2.5 NATUREZA DAS EMPRESAS	98
3.2.6 TIPOS DE PRODUTOS OFERECIDOS	99
3.3 MODIFICAÇÕES REALIZADAS NA EMPRESA NOS ÚLTIMOS 3 ANOS	100
3.4 AUTO-AVALIAÇÃO DA ATITUDE DE MARKETING DA EMPRESA	101
3.5 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS CLIENTES INTERNOS	105
3.5.1 TIPOS DE CLIENTES INTERNOS EXISTENTES NA EMPRESA	105

3.5.2	PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA PREENCHER OS POSTOS DE TRABALHO	106
3.5.3	EXISTÊNCIA DE DIFICULDADES PARA COLOCAR PESSOAS QUALIFICADAS NOS POSTOS DE TRABALHO.....	108
3.6	OPINIÃO DOS PROPRIETÁRIOS SOBRE O TRABALHO DOS CLIENTES INTERNOS.....	111
3.6.1	CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	111
3.6.2	QUALIFICAÇÃO DO TRABALHO	113
3.6.3	GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS	114
3.7	ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO INTERNA, MOTIVAÇÃO E FORMAÇÃO REALIZADAS PELAS EMPRESAS DE CONFECÇÕES	115
3.7.1	ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO	115
3.7.2	ATIVIDADES DE MOTIVAÇÃO.....	120
3.7.3	ATIVIDADES DE FORMAÇÃO.....	126
3.8	DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS CLIENTES EXTERNOS	131
3.8.1	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	131
3.8.2	ESTRATÉGIAS DO PRODUTO	137
3.8.3	ESTRATÉGIAS DE PREÇO.....	143
3.8.4	ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO	150
3.8.5	ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	156
3.9	COMPORTAMENTO DA EMPRESA NA MELHORIA DE SUA GESTÃO	163
	CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	164
	BIBLIOGRAFIA.....	172
	ANEXOS	
	Anexo 1 - Formulário	

LISTA DE TABELAS

pág

TABELA 3.2.1	IDADES (EM ANOS) DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.	96
TABELA 3.2.2	FATURAMENTO ANUAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.	97
TABELA 3.2.3	RESPONSÁVEL PELA ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	97
TABELA 3.2.4	VALORES DESCRITIVOS PARA O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE GRANDE, PB - 1999.	98
TABELA 3.2.5	NATUREZA DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE GRANDE, PB - 1999.	98
TABELA 3.2.6	TIPOS DE PRODUTOS OFERECIDOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.	99
TABELA 3.3	MODIFICAÇÕES INTRODUZIDAS NOS ÚLTIMOS 3 ANOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.	100
TABELA 3.4	RELAÇÃO INTERNA DO MARKETING NAS EMPRESAS DE CONFECÇÕES DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	102
TABELA 3.5.1	TIPOS DE CLIENTES INTERNOS EXISTENTES NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.	105
TABELA 3.5.2	PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA PREENCHER OS POSTOS DE TRABALHO NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.	106

TABELA 3.5.2.1	CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA A PROMOÇÃO DE EMPREGADOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.	107
TABELA 3.5.3	EXISTÊNCIA DE DIFICULDADES PARA COLOCAR PESSOAS QUALIFICADAS NOS POSTOS DE TRABALHO NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.	108
TABELA 3.5.3.1	RAZÕES DA INEXISTÊNCIA DE DIFICULDADES NA COLOCAÇÃO DE PESSOAS QUALIFICADAS NOS POSTOS DE TRABALHO NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.	109
TABELA 3.5.3.2	MOTIVOS DA EXISTÊNCIA DE DIFICULDADES PARA ENCONTRAR PESSOAS QUALIFICADAS PARA OS POSTOS DE TRABALHO NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	110
TABELA 3.6.1	COMPOSIÇÃO DO PRODUTO INTERNO DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.	111
TABELA 3.6.2	QUALIFICAÇÃO DO PRODUTO INTERNO OFERECIDO AOS CLIENTES INTERNOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	113
TABELA 3.6.3	QUALIFICAÇÃO DO ATUAL GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS NO TRABALHO NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.	114
TABELA 3.7.1.1	QUALIFICAÇÃO DO GRAU DE INFORMAÇÃO QUE O PESSOAL TEM SOBRE AS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE GRANDE, PB - 1999.....	115
TABELA 3.7.1.2	MEIOS UTILIZADOS NA COMUNICAÇÃO COM OS FUNCIONÁRIOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	117

TABELA 3.7.1.3	CONTEÚDO DA COMUNICAÇÃO TRANSMITIDA AOS CLIENTES INTERNOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	118
TABELA 3.7.1.4	QUALIFICAÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA PELOS CLIENTES INTERNOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	119
TABELA 3.7.2.1	REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE RECONHECIMENTO DO FUNCIONÁRIO PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	120
TABELA 3.7.2.1a	PROCEDIMENTOS DE RECONHECIDOS DOS FUNCIONÁRIOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	121
TABELA 3.7.2.1b	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS ANTES DA PRÁTICA DE PROCEDIMENTOS DE RECONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	122
TABELA 3.7.2.2	QUALIFICAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE RECONHECIMENTO PELOS CLIENTES INTERNOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	123
TABELA 3.7.2.3	QUALIFICAÇÃO DO GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADO PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE GRANDE, PB - 1999.....	125
TABELA 3.7.3.1a	REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE FORMAÇÃO PARA OS EMPREGADOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	126
TABELA 3.7.3.1b	TIPO DE FORMAÇÃO REALIZADA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	127
TABELA 3.7.3.1c	LOCAL DE REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE FORMAÇÃO PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	127

TABELA 3.7.3.2	CURSOS DE FORMAÇÃO PROPORCIONADOS AOS FUNCIONÁRIOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE GRANDE, PB - 1999	128
TABELA 3.7.3.3	PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NAS ATIVIDADES DE FORMAÇÃO PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	129
TABELA 3.7.3.4	QUALIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DE FORMAÇÃO PELOS FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	130
TABELA 3.8.1.1a	PERDA DE CLIENTES NOS ÚLTIMOS 3 ANOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	131
TABELA 3.8.1.1b	PERDA DE CLIENTES NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	132
TABELA 3.8.1.2	FORMALIZAÇÃO ATRAVÉS DE ESTUDOS OU PESQUISAS DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	132
TABELA 3.8.1.3	ITEM MAIS IMPORTANTE CONSIDERADO PARA A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	133
TABELA 3.8.1.4	PRIORIDADE MÁXIMA CONSIDERADA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999	134
TABELA 3.8.1.5a	EXISTÊNCIA DE CONTROLE DE QUALIDADE NO TRABALHO NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	135
TABELA 3.8.1.5b	PERÍODO DE APLICAÇÃO DE CONTROLE DE QUALIDADE NO TRABALHO EXISTENTE NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999	135

TABELA 3.8.1.6	DISPONIBILIDADE DE UM PROCEDIMENTO CLARO, PRÉ-ESTABELECIDO, PARA QUE O CLIENTE POSSA EXPRESSAR SUA OPINIÃO, DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	136
TABELA 3.8.2.1	BENEFÍCIOS APRESENTADOS DOS PRODUTOS AOS CLIENTES/CONSUMIDORES PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	137
TABELA 3.8.2.2	BENEFÍCIO MAIS IMPORTANTE DOS PRODUTOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	138
TABELA 3.8.2.3a	EXISTÊNCIA DE ALGUMA CARACTERÍSTICA ÚNICA DOS PRODUTOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	139
TABELA 3.8.2.3b	TIPO DE CARACTERÍSTICA ÚNICA DOS PRODUTOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	139
TABELA 3.8.2.4	COMPORTAMENTO DOS PRODUTOS EM RELAÇÃO AOS PRINCIPAIS CONCORRENTES DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	140
TABELA 3.8.2.5	PONTOS FORTES FRENTE A CONCORRÊNCIA DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	141
TABELA 3.8.2.6	PONTOS FRACOS FRENTE A CONCORRÊNCIA DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	142
TABELA 3.8.3.1	JUSTIFICATIVA DA ADEQUAÇÃO DO PREÇO DOS PRODUTOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	143
TABELA 3.8.3.2a	CONCESSÃO DE DESCONTOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	144

TABELA 3.8.3.2b	FORMA DE CONCEPÇÃO DE DESCONTOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999	145
TABELA 3.8.3.3	VARIAÇÃO DOS PREÇOS DOS PRODUTOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999	145
TABELA 3.8.3.4	MOTIVOS DA VARIAÇÃO DOS PREÇOS DOS PRODUTOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999	146
TABELA 3.8.3.5	RESULTADOS OBSERVADOS APÓS A VARIAÇÃO DOS PREÇOS DOS PRODUTOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	147
TABELA 3.8.3.6a	CONHECIMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE PREÇOS UTILIZADAS PELOS CONCORRENTES DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	148
TABELA 3.8.3.6b	ESTRATÉGIAS DE PREÇOS CONHECIDAS E UTILIZADAS PELOS CONCORRENTES DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	148
TABELA 3.8.3.7a	CONVENIÊNCIA DE AJUSTAR OS PREÇOS ACIMA OU ABAIXO DA CONCORRÊNCIA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	149
TABELA 3.8.3.7b	FORMA DE AJUSTAR OS PREÇOS ACIMA OU ABAIXO DA CONCORRÊNCIA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	149
TABELA 3.8.3.8	ESTABELECIMENTO DE NÍVEIS DE PREÇO DISTINTOS PARA AS DIVERSAS CATEGORIAS DE CLIENTES PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	150
TABELA 3.8.4.1	FORMA DE REALIZAÇÃO DE VENDA DOS PRODUTOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB -1999	150

TABELA 3.8.4.2	TIPO DE SERVIÇO DE APOIO PRESTADO ÀS PESSOAS QUE COMERCIALIZAM OS PRODUTOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	151
TABELA 3.8.4.3	CLIENTES MAIS IMPORTANTES PARA AS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	153
TABELA 3.8.4.4a	CONHECIMENTO DO COMPORTAMENTO DA CONCORRÊNCIA NA ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	154
TABELA 3.8.4.4b	ESTRATÉGIAS DE COMPORTAMENTO DA CONCORRÊNCIA NA ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO CONHECIDAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	154
TABELA 3.8.4.5	EXISTÊNCIA DE ESTUDOS NA AMPLIAÇÃO DOS PRODUTOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB -1999.....	155
TABELA 3.8.4.6	ÁREA DE AMPLIAÇÃO DOS PRODUTOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	155
TABELA 3.8.5.1	TIPOS DE COMUNICAÇÕES ESTABELECIDAS COM OS CLIENTES PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE GRANDE, PB – 1999.....	156
TABELA 3.8.5.2	MÍDIA UTILIZADA NA PROPAGANDA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	157
TABELA 3.8.5.3	BASE UTILIZADA PARA DETERMINAR O ORÇAMENTO DA PROPAGANDA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	159
TABELA 3.8.5.5	PRINCIPAL MENSAGEM TRANSMITIDA AO PÚBLICO PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	160

TABELA 3.8.5.6	BENEFÍCIOS E VANTAGENS DOS PRODUTOS FRENTE AOS CONCORRENTES ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999	161
TABELA 3.8.5.7	RESPONSÁVEL PELA CRIAÇÃO E VEICULAÇÃO DAS MENSAGENS PUBLICITÁRIAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	161
TABELA 3.8.5.8	AVALIAÇÃO DA RENTABILIDADE DAS ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999	162
TABELA 3.9	COMPORTAMENTO NA MELHORIA DA GESTÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999.....	163

LISTA DE GRÁFICOS

pág

GRÁFICO 3.2.6	TIPOS DE PRODUTOS OFERECIDOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	99
GRÁFICO 3.3	MODIFICAÇÕES INTRODUZIDAS NOS ÚLTIMOS 3 ANOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	100
GRÁFICO 3.5.2	PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA PREENCHER OS POSTOS DE TRABALHO NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	106
GRÁFICO 3.5.3	EXISTÊNCIA DE DIFICULDADES PARA COLOCAR PESSOAS QUALIFICADAS NOS POSTOS DE TRABALHO NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	108
GRÁFICO 3.5.3.1	RAZÕES DA INEXISTÊNCIA DE DIFICULDADES NA QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS NOS POSTOS DE TRABALHO NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	109
GRÁFICO 3.6.1	COMPOSIÇÃO DO PRODUTO INTERNO DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	111
GRÁFICO 3.6.2	QUALIFICAÇÃO DO PRODUTO INTERNO OFERECIDO AOS CLIENTES INTERNOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	113
GRÁFICO 3.6.3	QUALIFICAÇÃO DO ATUAL GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS NO TRABALHO NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	114

GRÁFICO 3.7.1.1	QUALIFICAÇÃO DO GRAU DE INFORMAÇÃO QUE O PESSOAL TEM SOBRE AS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	116
GRÁFICO 3.7.1.2	MEIOS UTILIZADOS NA COMUNICAÇÃO COM OS FUNCIONÁRIOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	117
GRÁFICO 3.7.1.4	QUALIFICAÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA PELOS CLIENTES INTERNOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	119
GRÁFICO 3.7.2.1	REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE RECONHECIMENTO DO FUNCIONÁRIO PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	120
GRÁFICO 3.7.2.1a	PROCEDIMENTOS DE RECONHECIDOS DOS FUNCIONÁRIOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	121
GRÁFICO 3.7.2.3	QUALIFICAÇÃO DO GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADO PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	125
GRÁFICO 3.8.1.1a	PERDA DE CLIENTES NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	131
GRÁFICO 3.8.1.3	ITEM MAIS IMPORTANTE CONSIDERADO PARA A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.	133
GRÁFICO 3.8.1.4	PRIORIDADE MÁXIMA CONSIDERADA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	134
GRÁFICO 3.8.2.1	BENEFÍCIOS APRESENTADOS DOS PRODUTOS AOS CLIENTES/CONSUMIDORES PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999....	137
GRÁFICO 3.8.2.2	BENEFÍCIO MAIS IMPORTANTE DOS PRODUTOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	138

GRÁFICO 3.8.2.4	COMPORTAMENTO DOS PRODUTOS EM RELAÇÃO AOS PRINCIPAIS CONCORRENTES DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	140
GRÁFICO 3.8.2.5	PONTOS FORTES FRENTE A CONCORRÊNCIA DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	141
GRÁFICO 3.8.2.6	PONTOS FRACOS FRENTE A CONCORRÊNCIA DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	142
GRÁFICO 3.8.3.1	JUSTIFICATIVA DA ADEQUAÇÃO DO PREÇO DOS PRODUTOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	143
GRÁFICO 3.8.3.2b	FORMA DE CONCESSÃO DE DESCONTOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	145
GRÁFICO 3.8.3.4	MOTIVOS DA VARIAÇÃO DOS PREÇOS DOS PRODUTOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	146
GRÁFICO 3.8.3.5	RESULTADOS OBSERVADOS APÓS A VARIAÇÃO DOS PREÇOS DOS PRODUTOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	147
GRÁFICO 3.8.4.1	FORMA DE REALIZAÇÃO DE VENDAS DOS PRODUTOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999	151
GRÁFICO 3.8.4.2	TIPO DE SERVIÇO DE APOIO PRESTADO À PESSOAS QUE COMERCIALIZAM OS PRODUTOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB – 1999....	152
GRÁFICO 3.8.4.3	CLIENTES MAIS IMPORTANTES PARA AS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999....	153
GRÁFICO 3.8.5.1	TIPOS DE COMUNICAÇÃO ESTABELECIDAS COM OS CLIENTES PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	156

GRÁFICO 3.8.5.2	MÍDIA UTILIZADA NA PROPAGANDA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999....	158
GRÁFICO 3.8.5.3	BASE UTILIZADA PARA DETERMINAR O ORÇAMENTO DA PROPAGANDA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	159
GRÁFICO 3.8.5.5	PRINCIPAL MENSAGEM TRANSMITIDA AO PÚBLICO PELAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	160
GRÁFICO 3.9	COMPORTAMENTO NA MELHORIA DA GESTÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB - 1999.....	163

LISTA DE FIGURAS

pág

FIGURA 1	CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE UM PONTO DE VISTA ANTROPOLÓGICO	51
FIGURA 2	NÍVEIS DE CONTEÚDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	52
FIGURA 3	A SEQÜÊNCIA LÓGICA DA PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	56
FIGURA 4	PIRÂMIDE DE MASLOW.	124
FIGURA 5	RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS.	124

RESUMO

Essa pesquisa objetivou estudar o marketing mix interno e externo, nas empresas de confecções de Campina Grande, no sentido de coloca-las diante de novas técnicas de gestão de marketing, preparando-as, dessa forma, para os desafios do próximo milênio.

Feita uma revisão bibliográfica que deu suporte ao tema em desenvolvimento, seguido da pesquisa empírica, que contemplou os campos norteadores da investigação, foram elaborados os capítulos pertinentes à consecução dos objetivos propostos neste estudo.

Tomando por base os resultados alcançados com a pesquisa, pode-se elencar algumas conclusões relevantes para o estudo em pauta. As empresas pesquisadas apresentam atitudes favoráveis ao uso das técnicas do marketing, embora ainda acreditem que as empresas de pequeno porte não possam colocá-las em prática. Primam pela qualidade do produto; acreditam terem um clima favorável de trabalho; investem em treinamento, mesmo que esporadicamente e reconhecem que as atividades de comunicação externa são promovedoras do aumento de vendas.

ABSTRACT

This research had the objective of studying the internal and external marketing mix in the clothing manufacturer companies of Campina Grande, in order to place them before the new techniques related to marketing administration, therefore preparing them to the next millennium's challenge.

After doing a bibliographical review that gave support to the subject that was being developed, followed by the empirical research about the directional fields of the investigations, the chapters about the continuation of the objectives proposed on this study were prepared.

Based on the results reached with the research, we can list some considerable conclusions related to this study. The researched companies produced favourable attitudes related to the use of the marketing techniques, although they still believe the small companies can't practice them. They preferred the quality of the products, believed they had a favourable atmosphere at work, occasionally invest in training and recognize that the external communication activities are responsible for the increase in selling products.

INTRODUÇÃO

A importância do Marketing torna-se cada vez mais presente nas diversas atividades humanas. Desde a sua origem, o Marketing tem passado por diversas fases. No início, a sua preocupação era desenvolver atividades comerciais tendo por objetivo a troca de produtos ou serviços, entre produtores e consumidores. Após algumas décadas, quando encontrar mercado já não é tão fácil, surge o Marketing moderno, com uma visão de longo prazo procurando adaptar-se às mudanças do mercado. Com a expansão do mercado mundial, é chegado o momento de buscar meios mais eficazes para enfrentar a concorrência. A preocupação fundamental do Marketing passa a ser satisfazer os anseios e desejos do consumidor, com isso, atingir os objetivos organizacionais.

Buscando atingir os objetivos organizacionais, as empresas procuram aplicar as técnicas do Marketing. Dessa forma, procuram conhecer em primeiro lugar o mercado do qual fazem parte. A partir daí, procuram conhecer seus clientes reais ou potenciais no sentido de conhecerem suas reais necessidades, como também seus desejos.

Atualmente, porém, não basta só as empresas conhecerem seus clientes externos. É de fundamental importância que conheçam com a mesma preocupação seus clientes internos, ou seja, é imprescindível que pratique também um Marketing voltado para os clientes internos. Isso é o que se chama de endomarketing ou marketing interno, onde os empregados passam a ter todo um tratamento diferenciado.

Os empresários começam a perceber que a partir do momento que os valores de seus empregados fazem parte da política da empresa, há uma resposta positiva por parte dos mesmos, traduzindo-se em motivação, conseqüentemente maior desempenho em vender da melhor forma possível a imagem da empresa junto ao consumidor externo. A satisfação dos desejos e necessidades tanto de clientes internos como de clientes externos passa a ser a fórmula de sucesso de qualquer empreendimento. A partir do momento que os empresários começarem a sentir isso e colocarem em prática, isto é sinal de que estão preparados para enfrentarem as mudanças que acontecem cada vez mais de forma intensa e num menor espaço de tempo.

Tomando por base essas preocupações, essa pesquisa busca estudar o marketing mix interno e externo, nas empresas de confecções de Campina Grande, no sentido de colocá-las diante de novas técnicas de gestão do marketing, preparando-as para os desafios do próximo milênio.

Considerando-se que a abordagem teórica do Marketing é bastante abrangente, faz-se necessário um alerta no sentido de deixar claro o conteúdo que será adotado nesta pesquisa para análise das empresas de confecções em Campina Grande.

Sabendo-se que é grande o número de empresas que fecham suas atividades antes de completarem o primeiro ano de vida, adotar-se-á nesse estudo fundamentos teóricos que possam dar subsídios, a fim de que as empresas de confecções em Campina Grande se tornem sólidas dentro do mercado. Veja a seguir a teoria que dá suporte a essa dissertação através do conteúdo de seus capítulos, principalmente o capítulo 1, que trata do referencial teórico.

O capítulo 1 é formado pelos seguintes conteúdos: a evolução do conceito do Marketing, onde são abordadas as principais mudanças sofridas pelo mesmo até o momento atual; os elementos que compõem o mix de marketing, mostrando a relevância de cada um deles na formação do produto total; a organização da empresa, onde é abordado o conceito de cultura organizacional, evidenciando sua importância quando da definição da estratégia básica da empresa; estratégias de marketing voltadas para os clientes internos e externos, mostrando a necessidade da interação que deve existir entre os mesmos na busca de objetivos organizacionais e individuais.

O capítulo 2 é formado pela metodologia onde se procura enfatizar: em que tipo de pesquisa esse estudo enquadra-se, qual o universo e a amostra utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, o tratamento dos dados e as dificuldades encontradas.

O capítulo 3 compreende a análise e interpretação dos resultados, onde se procura analisar as principais variáveis que, de forma direta ou indireta, contribuem para a consecução dos objetivos dessa pesquisa, quais sejam: características gerais da empresa; características do trabalho; satisfação dos clientes internos; atividades de

comunicação interna, motivação e formação realizadas pelas empresas; satisfação dos clientes externos; estratégias do produto, preço, distribuição e comunicação.

Finalmente, o capítulo 4 aborda as conclusões e recomendações da pesquisa, no sentido de contribuir com as referidas empresas para que as mesmas entendam que é possível utilizar as técnicas do Marketing na micro e pequena empresa com o mesmo sucesso alcançado pelas médias e grandes empresas. O importante é ter criatividade, conseqüentemente bom senso para entender as peculiaridades de um empreendimento de menor porte.

JUSTIFICATIVA

Atualmente, vive-se uma época de grandes transformações em diversos setores da sociedade. As empresas, em particular, buscam uma reação mais intensa, no sentido de adaptarem-se a esse novo cenário.

Partindo desse pressuposto, a relevância desse estudo nas empresas de confecções em Campina Grande pode ser visualizada sob diversos ângulos.

O setor de confecções em Campina Grande gradativamente vem se tornando um pólo atrativo do setor têxtil, face à proximidade com cidades de considerável desenvolvimento. A saber, o seu potencial tecnológico contribui para o desenvolvimento paraibano e simultaneamente o desenvolvimento regional. As suas fábricas e lojas concorrem para que uma significativa mão-de-obra esteja inserida no mercado de trabalho.

Entretanto, para que a indústria de confecções em Campina Grande sobreviva às turbulências ambientais, garantindo emprego e crescimento econômico, precisa introduzir no seu negócio formas modernas de gestão.

Reportando-se a Teoria Clássica da Administração, mais especificamente, com a Abordagem Anatômica da Administração, a função comercial, o marketing nos dias atuais,

era considerada de fundamental importância para o desenvolvimento da empresa. A função comercial preocupava-se com a compra, venda e permutação de bens. Já nessa época, Fayol, o criador dessa função, enfatiza a importância do administrador em conhecer o mercado e a força da concorrente.

Nos dias atuais, torna-se imprescindível que o administrador além de conhecer o mercado no qual atua, conheça também os princípios de gestão de marketing, assim como crie uma cultura orientada ao cliente, ao serviço e à qualidade, objetivando elaborar estratégias adequadas aos novos paradigmas da sociedade.

De forma usual, os administradores das micro e pequenas empresas têm seus meios próprios de gerenciarem os seus negócios, tomando decisões com base na experiência. Porém, não é suficiente administrar apenas com o conhecimento que foi passado de pai para filho. É necessário, algo mais, que os donos das empresas entendam a incerteza, a turbulência e a instabilidade que permeia a sociedade como um todo e transformem essas ameaças em oportunidades para o seu negócio. Isso exige que os mesmos tenham um conhecimento de elementos teóricos de gestão que lhes guiem quando da tomada de decisão. Nesse contexto, o marketing desempenha um papel importante por sua contribuição na determinação da vantagem competitiva da empresa, assim como seu posicionamento e participação no mercado, com a consequente rentabilidade.

Para que uma empresa adote uma postura de marketing é fundamental que ela pratique o Marketing Tradicional aliado ao Marketing Interno (Endomarketing), ou seja, o marketing de dentro para fora, a partir de seus funcionários. Torna-se imprescindível trabalhar a cultura da empresa com todos os funcionários. Dessa forma, será viável colocar em prática estratégias que irão nortear às empresas no sentido de darem uma resposta às incertezas do momento atual.

Essa pesquisa preocupa-se com os conhecimentos teóricos do marketing voltado para as micro e pequenas empresas de confecções em Campina Grande. Esse estudo questionou como os proprietários das Pequenas Indústrias de Confecções em Campina Grande utilizam o marketing em seus aspectos cultural e estratégico e tem por objetivo contribuir com essas empresas no sentido de adaptarem-se às novas tendências do marketing.

Desta forma, é extremamente relevante, consubstanciar esse estudo, através da resolução da problemática que ora se define.

Como os conhecimentos do Marketing Mix, nos seus aspectos cultural e estratégico, podem contribuir na adaptação às novas tendências, nas empresas de confecções, em Campina Grande?

Da problemática que norteia o desenvolvimento deste trabalho teórico-prático, são elaboradas indagações que contribuem no atingimento das metas da pesquisa, quais sejam:

Qual a orientação do Marketing adotada por essas empresas?

Quais as estratégias de Marketing Mix destinadas aos clientes internos?

Quais as estratégias de Marketing Mix destinadas aos clientes externos?

OBJETIVOS

GERAL

Estudar o Marketing Mix utilizado pelas empresas de confecções de Campina Grande, nos aspectos cultural e estratégico com o objetivo de contribuir com as citadas empresas na utilização das novas tendências do Marketing.

ESPECÍFICOS

Avaliar a atitude de Marketing das empresas de confecções, com o escopo de identificar qual a orientação adotada por essas empresas.

Identificar as estratégias de Marketing Mix destinadas aos clientes externos.

Analisar as estratégias de Marketing Mix utilizadas pelos administradores destinadas aos clientes internos.

CAPÍTULO 1 – ESTUDO DO MARKETING MIX E CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

1.1 BREVE HISTÓRICO DO MARKETING

Embora se tratando de termo novo, tanto no meio acadêmico como no meio empresarial, faz-se necessário que se teça uma breve explanação sobre a origem e o desenvolvimento do Marketing, antes de adentrarmos no objeto de nossa pesquisa, qual seja: utilização do Marketing Mix pelas empresas de confecções instaladas em Campina Grande - Paraíba.

Baseando-se em alguns autores, as principais considerações são as que a seguir serão expostas.

No Brasil, a evolução do Marketing é visualizada através de cinco fases. Segue breve comentário de cada uma delas, sob a ótica de Gracioso¹.

Na primeira fase (1950-1960), a orientação é voltada fundamentalmente para as vendas. A economia brasileira apresenta-se bastante acelerada em termos de industrialização. Só que, o mercado ainda é incipiente. Embora algumas empresas pratiquem o Marketing, o enfoque de vendas ainda sobrevive. Outro ponto importante nessa década de 50 é que o Marketing passa a ser ensinado oficialmente nas universidades brasileiras.

Na segunda fase (1960-1970) o marketing passa por um momento de crescimento e começa a ser praticado de forma integrada. Nesse momento, ele atinge um grau elevado de sistematização, com ênfase para o planejamento de produtos. A concorrência ainda é pequena e as grandes empresas só têm a ganhar. No cenário político alguns acontecimentos, que a priori assustam aos empresários, acabam em seguida favorecendo o progresso econômico, conseqüentemente o próprio Marketing, são eles: a renúncia do presidente Jânio Quadros com a ascensão de João Goulart e o golpe de 1964.

¹ Francisco Gracioso, Marketing: o sucesso em 5 movimentos, p. 32-33.

Além disso, com a chegada de empresas aqui e a expansão da classe média urbana, que iria absorver todos os bens produzidos, irão contribuir decisivamente para a aplicação efetiva dos conceitos do Marketing de forma bastante consciente. Outros fatos importantes dessa época foram a criação dos shopping-centers, o crescimento e profissionalização da propaganda e o desenvolvimento da promoção de vendas.

Na terceira fase (1970-1980), devido a modernização da indústria, há um avanço também no Marketing, surgindo assim o marketing de produtos industriais. Neste período, as empresas ainda tinham como preocupação fundamental a operacionalização da produção, onde o consumo intensifica-se cada vez mais. É nessa época também, que surge o marketing de exportação em consonância com a participação do Brasil em outros mercados. O Marketing agora ganha também em termos de profissionais, onde uma leva de jovens com formação no exterior passam a gerenciar a área de Marketing em algumas empresas. Aliado a tudo isso a competição ainda é fraca, os preços e a inflação estão estáveis, conseqüentemente os lucros são maiores e o empresariado só tem a ganhar.

Na quarta fase (de 1980 até 1995), o Marketing passa por momentos difíceis em concordância com o rumo tomado pela economia, principalmente com o aumento da inflação. Nesse período, a arma poderosa utilizada pelas empresas frente a concorrência será o preço, sendo assim, o Marketing Mix perde terreno diante do quadro econômico pelo qual vive o país.

Na quinta fase (1995 em diante), com a implantação do Plano Real, o cenário econômico toma novo rumo. A concorrência está mais acirrada e a ênfase no uso do Marketing pelas empresas torna-se cada vez mais necessário. Nesse momento, o Marketing de serviços atinge seu ponto máximo e a forma como os produtos podem chegar ao consumidor são bastante diversificadas. Enfim, a partir de 1995 em diante, entramos na era da competitividade, onde a abertura econômica força os fabricantes nacionais a uma preocupação contínua com a qualidade e redução nos custos de seus produtos. Dessa forma, o Marketing tenderá a ser cada vez mais competitivo nas próximas décadas, caso queira inserir-se na nova postura imposta pela globalização.

De acordo com vários autores², o Marketing tem sua história marcada por três filosofias. A primeira filosofia era aquela voltada para a produção. Posteriormente, tem-se

uma filosofia voltada para as vendas e finalmente para o consumidor. Esses autores questionam o seguinte: se as grandes empresas em seu desenvolvimento procuraram guiar os seus negócios começando com uma filosofia voltada para a produção, posteriormente para as vendas e finalmente para o consumidor, dessa mesma postura deve a pequena empresa se utilizar? Eles dizem que não, apontam os motivos e mostram como elas devem proceder. Segundo eles, nada é melhor para a pequena empresa do que uma orientação voltada para o consumidor, uma vez que tal orientação irá conjugar ao mesmo tempo, de forma eficiente, tanto as metas de produção como as próprias vendas. A própria satisfação do consumidor vai estar ligada diretamente a meta da empresa, ou seja, a sua missão, daí a importância de se adotar tal orientação. Apesar de mostrar a supremacia dessa orientação em relação às outras, esses autores evidenciam também que existem alguns fatores que podem contribuir para que muitas empresas pequenas fracassem ao adotarem uma filosofia voltada para o consumidor. O primeiro fator está relacionado à concorrência. Na visão desses autores, quando há pouca ou nenhuma concorrência e se a demanda excede a oferta, o setor de produção será bastante enfatizado. Outro fator diz respeito à especialidade dos gerentes, que acabam por priorizarem os interesses que estão diretamente relacionados aos seus conhecimentos. Por fim, existe a falta de visão de alguns gerentes, que adotam o curto prazo no planejamento de suas operações. Apesar das restrições acima, a filosofia voltada para a satisfação do consumidor apresenta supremacia em relação às demais, por contribuir com a sobrevivência do negócio com o passar dos anos. Embora cada filosofia tenha a sua importância quando utilizada sob um determinado contexto, adotar-se-á para os objetivos desse trabalho uma filosofia que tenha na satisfação do consumidor a razão de ser da empresa.

Partindo do próprio conceito do Marketing, existem alguns pontos a serem esclarecidos sob a ótica de vários autores. O administrador, publicitário e profissional de Marketing, Gracioso³ faz referência a uma definição mais ampla do termo Marketing de acordo a American Marketing Association, qual seja: é a planificação e execução de um conjunto de atividades comerciais tendo como objetivo final a troca de produtos, ou serviços, entre produtores e consumidores. Só que, de acordo a esse autor, o Marketing

² Justin G. Longenecker et al. Administração de Pequenas Empresas, p.191.

³ Marketing: o sucesso em 5 movimentos, p. 15.

já era visto sob esta ótica pelos grandes economistas ingleses dos séculos XVIII E XIX. Nessa época, a produção e a distribuição ganhavam destaque em detrimento ao consumo. Isso se explicava pelo baixo padrão de vida dos povos, mesmo nos países mais desenvolvidos.

A preocupação em produzir em larga escala persistiu por várias décadas. Só quando a dificuldade em encontrar mercado tornou-se ponto crucial para o empresário, houve a necessidade de adotar-se um conceito de marketing onde os anseios dos consumidores fossem internalizados como a razão de ser da produção. Nessa época, surge o marketing moderno, com uma visão de longo prazo procurando adaptar-se às mudanças do mercado.

Enfim, o conceito moderno de Marketing começa a tomar forma. Porém, até que o mesmo venha a refletir os anseios e as necessidades dos consumidores muita coisa acontece nesse ínterim. O consumo, por exemplo, em pleno século XIX era inexpressivo. Uma vez que até as populações mais desenvolvidas tinham um padrão de vida baixíssimo, não fazia sentido preocupação alguma em satisfazer as necessidades e os anseios dos consumidores. Nesse estágio de desenvolvimento, as únicas coisas que interessavam aos comerciantes, era produzir e distribuir o maior volume de mercadorias.

Ainda no começo do século XX, as empresas no mundo inteiro enfrentam o problema da produção em larga escala, num primeiro momento. A seguir a preocupação deixa de ser com a própria subsistência e passa a ser com a própria qualidade do produto, onde a elite emergente está disposta a pagar mais por um produto que lhe proporcione algo mais que a simples subsistência.

Dada essas circunstâncias, o mercado mundial começa expandir sua produção em consonância com a procura. A partir desse ponto, é chegado o momento de buscar meios mais eficazes para enfrentar a concorrência. E esses meios serão justamente a introdução definitiva dos elementos do Marketing como forma de dinamizar o próprio negócio e ganhar terreno frente a concorrência. Com essa nova visão, os desejos e as necessidades do consumidor vão se tornando cada vez mais a missão dos fabricantes. Essas considerações são a nível de mundo.

Considerando-se o desenvolvimento do conceito de Marketing sob a perspectiva de Philip Kotler e Gary Armstrong⁴ é importante fazer algumas considerações.

Para os autores supra citados, o Marketing pode ser expresso nos seguintes termos: “É um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores”.

Dada a riqueza de tal conceito, esses autores procuram aprofundá-lo melhor através da explicação de algumas palavras chaves, quais sejam: necessidades, desejos, demandas, produtos, troca, transações e mercados.

As necessidades humanas estão sempre presentes na vida de qualquer pessoa, representam pois, uma lacuna que precisa ser preenchida para que o homem possa estar em equilíbrio consigo mesmo, conseqüentemente com o meio do qual faz parte. Diante disso, caso haja algum empecilho para que tais necessidades não sejam satisfeitas, cria-se no homem um mecanismo de defesa, onde o mesmo encontrará os próprios meios para torná-las substituíveis.

Já os desejos, representam um tipo especial de necessidade, onde o que irá prevalecer é toda carga genética trazida por cada indivíduo como também o arcabouço cultural onde o mesmo encontra-se inserido. É importante que o empresário sinta a diferença entre necessidade e desejo, principalmente quando da definição da missão que estará disposto a alcançar num determinado momento. Quando esses desejos passam a ser satisfeitos pelo que cada um está disposto a pagar por um determinado bem, temos o que os autores citados anteriormente chamam de demandas.

Quanto aos produtos, estão representados não só por bens e serviços mas também por pessoas, lugares, organizações, enfim qualquer coisa que possa satisfazer uma necessidade humana. Considerando os conceitos anteriores, pode-se concluir que os produtos são uma conseqüência das necessidades, demandas e desejos, uma vez que o seu consumo tem uma ligação direta com tudo isso.

A troca é outro elemento que faz parte da vida do homem desde o início das mais antigas civilizações. Troca é uma maneira de satisfazermos um desejo ou uma

⁴ Princípios de Marketing, (“p. 2-4”).

necessidade através de um retorno a quem nos proporciona tal satisfação. Para que a troca possa ser efetivada, algumas condições são necessárias, dentre elas: deve existir pelo menos duas pessoas dispostas a participarem, darem cada qual a outra algo de valor, haver uma concordância para negociarem entre si, liberdade para aceitarem ou rejeitarem a oferta de cada uma e serem capazes de cumprirem o processo até o fim, ou seja, com a entrega do bem objeto da troca. Existe pois, uma relação estreita entre o conceito de troca e transação. Enquanto aquela representa o conceito central do Marketing, esta, diz respeito a própria unidade de medida do Marketing e juntas nos levam aos mercados, lugar onde estão todos os compradores, sejam reais ou potenciais.

Todos esses conceitos, funcionando de forma harmônica, levam a própria essência do Marketing, que é satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores da melhor forma possível através da troca de produtos, sejam eles bens, pessoas, idéias, lugares ou atividades.

Baseando-se no que disseram Kotler e Armstrong⁵ até agora, pode-se considerar como sendo cinco as maneiras como os donos de organizações podem conduzir os seus negócios na área de Marketing. São elas: administração voltada para a produção, voltada para o produto, voltada para a venda, voltada para o marketing e voltada para o marketing social. Veja a seguir como cada uma dessas filosofias se comportam.

Uma administração voltada para a produção, enfatiza que os consumidores se interessam por produtos que estão ao seu alcance e ao mesmo tempo têm preço baixo. De acordo a esses autores, essa situação é viável quando a demanda excede a oferta ou quando o custo do produto é muito alto. Quando a orientação é voltada para o produto os consumidores estão interessados nos aspectos ligados a sua própria qualidade. Na orientação a venda, o importante é que os consumidores sofram um grande incentivo em promoção como forma de atraí-los para o consumo. Já o conceito de Marketing, vai estar preocupado em satisfazer da melhor forma possível os desejos e necessidades dos consumidores da forma mais eficiente possível. Finalmente, o conceito de Marketing Social implica que, além de se utilizar uma filosofia orientada para a satisfação do consumidor, essa postura também esteja voltada para a melhoria contínua da sociedade, ou seja, é importante que o conceito de Marketing esteja em sintonia com os problemas

⁵ Ibidem, (“p. 6-8”).

gritantes que a sociedade enfrenta, tais como: problemas ambientais, escassez de recursos, globalização da economia, dentre outros.

Partilhar dessas idéias significa estar coerente com o pensamento de Koenes⁶, que mostra o seguinte em relação ao conceito do Marketing:

Quando os donos de empresas consideram que o Marketing é parte fundamental da gestão global da empresa, se preocupam e participam ativamente em todas as atividades do mesmo, estes são realmente os únicos que têm uma concepção clara e precisa do que é realmente o Marketing e do que o mesmo representa para a empresa.

Com base nisso, o Marketing encontra-se fundamentado em quatro conceitos básicos. Segue breve relato dos mesmos.

O primeiro deles postula que o cliente (seja ele direto ou indireto) é o início e fim de toda empresa, ou seja, o cliente é a razão de ser da empresa; sem cliente não há rentabilidade, uma vez que a rentabilidade é gerada por meio das vendas e estas são geradas nos clientes, conseqüentemente o bem mais rentável de uma empresa são os seus clientes fiéis.

O segundo conceito diz que, as políticas e atividades da empresa devem orientar-se a satisfação das necessidades, desejos e expectativas de seus clientes, isto implica um grau de responsabilidade de toda empresa e não só dos que têm contato direto com os clientes, uma vez que a empresa não funciona de forma isolada, qualquer modificação em uma de suas áreas, irão afetá-la por inteiro. Isso traz algumas implicações, principalmente para as pequenas empresas. Como as áreas da pequena empresa estão mais intrinsecamente ligadas, qualquer modificação em uma delas irá de uma forma ou de outra atingir às demais. Outro ponto favorável à pequena empresa é que o seu planejamento global possa ser aplicado por inteiro em todas as áreas. Por fim, a pequena empresa, por ser mais flexível reage de forma efetiva às exigências do ambiente controlável e incontrolável da empresa.

O terceiro conceito mostra a importância de que a venda traga rentabilidade para o empreendedor, e finalmente que essa rentabilidade seja a longo prazo. Considerando o

⁶ Avelina Koenes. (org), p. 5.

que disseram os autores até agora pesquisados, em particular, a obra citada anteriormente, pode-se resumir o conceito do Marketing e as suas filosofias da seguinte forma:

Dado que a origem e o propósito último de toda empresa são seus clientes finais(diretos ou indiretos), todas as políticas e atividades da empresa devem orientar-se a satisfação das necessidades, desejos e expectativas de sua clientela, centrando-se na obtenção de vendas rentáveis, e no desenvolvimento de mercados estáveis e crescentes a longo prazo.⁷

Na opinião de Francisco Gracioso⁸, as pequenas e médias empresas necessitam de vantagens competitivas de longo prazo para que possam sobreviver com o passar do tempo. Mostra que o marketing-mix para o pequeno empreendedor fundamenta-se principalmente no produto e no preço e mostra o porquê dessa atitude.

Uma vez que o pequeno empreendedor, por estar próximo de seus clientes, conhece bem seu comportamento, dessa forma, apto a atraí-lo de forma mais intensa que o empresário de uma organização de porte maior. Com base nisso, usa as armas competitivas do preço e do produto. Para o autor supracitado, o objetivo é simplesmente permitir um equilíbrio entre a empresa e a demanda existente ou a ser criada. Nesse sentido, tanto a distribuição como a promoção fica inviável para a pequena empresa, uma vez que carece de diferenciais técnicos e financeiros. Nessa visão aponta alguns direcionamentos para o pequeno empresário, entre eles: buscar uma vantagem competitiva de preço ou diferenciação qualitativa num setor que já tenha uma demanda bem estruturada; evitar fazer empréstimos bancários e manter baixos níveis de estoque; orientar-se para o mercado, conseqüentemente estar em sintonia com os seus clientes; conseguir vantagens competitivas duradouras; ser ágil e rápido em suas ações e mostrar toda a sua criatividade para resolver problemas e aproveitar as oportunidades. Outro fator que irá contribuir decisivamente para o pequeno empresário é a utilização do planejamento estratégico. É imprescindível que seja bem definida a missão da empresa, que sejam traçados objetivos de longo prazo, como também objetivos intermediários que guiarão os objetivos de longo prazo. Finalmente, serão traçadas e implantadas as estratégias que guiarão os objetivos de longo prazo.

⁷ Ibidem. p. 23

⁸ Marketing: o sucesso em 5 movimentos, (“p. 151-154”).

1.2 O COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing representa a forma como os ambientes interno e externo à empresa interagem. Essa forma de interação dá-se através de duas abordagens significantes. Uma delas, de autoria de E. J. McCarthy, é representada pelos 4Ps, ou seja: produto, preço, promoção e praça; a outra, defendida por Raimar Richers, compreende os elementos de análise, adaptação, ativação e avaliação, conhecidos como os 4As. Define-se a seguir de maneira explicativa essas duas abordagens pelas quais o composto de marketing é entendido.

1.2.1 OS 4 As

Fundamentando-se em Marcos Cobra⁹, os 4As podem ser definidos da seguinte forma:

“Análise: visa identificar as forças vigentes no mercado, como economia, política, sociedade, concorrência, legislação e tecnologia e suas interações com a empresa”.

“Adaptação: é o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa às necessidades de consumo identificadas através da análise”. Aqui está inserido tanto os produtos como seus preços”.

“Ativação: é também chamado composto promocional, que, juntamente com o composto de produtos, formam o composto de marketing”. A promoção e a praça fazem parte da ativação.

“Avaliação: é o controle da gestão de marketing, que procura avaliar as principais forças e fraquezas organizacionais, as oportunidades e os problemas, analisando os resultados operacionais de cada esforço de marketing isoladamente ou em conjunto”.

⁹ Marketing Competitivo: uma abordagem estratégica, (“p. 30-32”).

Pelo exposto, percebe-se que os 4 Ps estão inseridos nos 4 As e fazem parte do micromarketing, ou seja, o ambiente de marketing fundamentalmente voltado para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores. Apesar desse estudo buscar entender o micromarketing nas empresas de confecção situadas em Campina Grande - PB, é inegável a força do macromarketing para a empresa que queira permanecer em atividade por longo prazo.

O macro meio ambiente que cerca as atividades de marketing está em permanente mutação, e por isso é imprescindível atenção e pronta reação. Mais do que isso, é fundamental que uma organização que pretenda ser orientada por marketing seja proativa, ou seja, procure sempre se antecipar aos fatos.¹⁰

1.2.2 OS 4 Ps

Tendo em vista o objeto de estudo dessa pesquisa, faz-se necessário uma explanação mais detalhada dos elementos que compõem os 4Ps, no sentido de clarificarmos como tais elementos serão operacionalizados em nosso trabalho.

1.2.2.1 PRODUTO

Kotler & Armstrong¹¹ fazem as seguintes considerações acerca de produto. Chamam a atenção para o que venha a ser um produto e chegam a conclusão de tratar-se de qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para aquisição, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade. Embora considerem que a maioria dos produtos seja de natureza física, quando visualizados de maneira ampla, passam a incorporar além de objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias.

¹⁰ Ibidem. p. 27.

¹¹ Princípios de Marketing, p.173-188 passim.

Outro fator a ser considerado em relação ao produto, em consonância com os autores supracitados, é que o produto deve enquadrar-se em três níveis, no sentido de realmente atender de forma plena aos anseios e necessidades dos consumidores. Esses três níveis incluem o produto básico, incluindo a solução de problemas que o consumidor espera alcançar quando da compra de um produto; o produto tangível, em que são considerados sua qualidade, aspectos, estilo, nome de marca e embalagem e por fim o produto ampliado, representado por algo além do que o consumidor espera em termos de produto básico. Também chamam a atenção para a estratégia que poderá ser adotada em relação a classe que o produto pertence, ou seja, cada produto de forma individualizada, irá responder de forma efetiva a um determinado tipo de estratégia. Para os bens especiais, por exemplo, o fator preço será o elemento que menos irá influenciar a decisão de compra, uma vez que o consumidor quando da aquisição de um bem especial está adquirindo justamente algo que tem características difíceis de serem encontradas em outros produtos de mesma categoria.

Em Princípios de Marketing: uma perspectiva global¹² percebe-se haver uma convergência de pensamento com Kotler e Armstrong quando afirmam que:

Um produto é mais do que um objeto tangível que desempenha papéis específicos e requer certas matérias-primas e atividades de produção para o seu fabrico. Precisamente um produto é projetado para servir aos usuários e proporcionar resultados evidentes e identificáveis. Todavia, o sucesso de um produto no mercado está geralmente relacionado não a seus atributos tangíveis, mas à percepção do seu valor pelos consumidores (...) produto é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor.

Em relação aos benefícios esperados de um determinado produto a ênfase será dada para a qualidade que o mesmo apresenta em relação ao concorrente e será discutida posteriormente, quando for abordar as novas tendências do Marketing.

Enfim, em relação ao produto pode-se desenvolver atividades diversas, tudo vai depender da estratégia geral da empresa em consonância com a estratégia básica de Marketing. Dessa forma, o dono da empresa poderá fazer alterações em: qualidade do produto, seus aspectos, design, marca, embalagem, rótulos, serviços de apoio, garantia,

¹² Semenik & Bamossy. (“p. 258-260”).

dentre outras. O importante é que qualquer decisão tomada promova cada vez mais a satisfação global do cliente, o que implica em uma satisfação acima do que os concorrentes estão dispostos a fazerem pelo seu cliente.

1.2.2.2 PREÇO

Em relação ao preço, a princípio, convém fazer algumas considerações a respeito de sua definição, posteriormente, mostrar qual o seu papel na determinação do composto de marketing. Qualquer empresa, grande ou pequena precisa ter em mente que o preço não pode ser determinado de forma aleatória. Dessa forma, é imprescindível que se faça também alguns comentários das várias maneiras que o mesmo pode ser calculado. Esse cálculo irá depender muito da estratégia que irá perseguir num determinado momento. Custos têm também sua relevância quando da determinação do preço do produto, atualmente, porém, já não goza mais de tanto prestígio como épocas atrás, adiante far-se-á algumas considerações sobre isso.

Historicamente e ainda hoje, o preço significa a interação entre compradores e vendedores num determinado momento e sob determinadas condições. Se os vendedores pedem um preço além do que os compradores estão dispostos a pagarem, estes, por sua vez, evidenciam quanto realmente estão dispostos a pagarem por tal produto, finalmente chegando a um consenso de um preço ideal para tal produto. Embora no passado, a habilidade em barganhar tenha sido um ponto forte na definição de preços, hoje, os preços são definidos em sua maioria de forma igual para todos os compradores, principalmente quando se vive em épocas de moeda estabilizada. Saber trabalhar bem o preço de seus produtos não é tarefa fácil para os donos de empresas. Em *Princípios de Marketing*¹³, seus autores mostram alguns fatores que contribuem para que muitos donos de empresas não trabalhem de forma efetiva com o preço que devem praticar no mercado, quais sejam: preços excessivamente orientados pelos custos; preços que não são revisados com a frequência necessária para refletir as mudanças no mercado; preços que não levam em consideração o restante do mix de marketing; e preços, que não são suficientemente variados para os diferentes itens do produto e segmentos do mercado.

¹³ Kotler e Armstrong, op. cit., (“p. 223-227”).

Dessa forma deve-se antes de qualquer tomada de decisão em relação aos preços decidir quais serão os seus reais objetivos dentro do composto de marketing. McCarthy & Perreault¹⁴ chamam a atenção para as políticas de preços que a empresa deverá definir, sempre se pautando pelos seus objetivos gerais. Os autores acima entendem que tais políticas devem abordar os seguintes itens: a flexibilidade do preço, os níveis de preço durante o ciclo de vida do produto, a quem e quando os descontos e as concessões serão dados e como os custos de transporte serão tratados. Para os referidos autores, a definição de preços torna-se ainda mais complexa devido às várias dimensões que devem ser consideradas quando da sua definição. Uma dessas dimensões a serem consideradas e que é de fundamental importância diz respeito aos benefícios e serviços que os compradores esperam a mais do produto e que realmente fazem a diferença quando eles decidem pagar a mais por um determinado bem. Enfim, para esses autores, o preço equivale a este algo a mais e pode ser esquematizado através do Quadro 1:

QUADRO 1 – Como o preço é visto por consumidores ou usuários.

Preço		Igual	Algo
Preço de Lista		Igual a	Produto
Menos:	Descontos:		Bem físico
	Quantidade		Serviço
	Sazonalidade		Segurança de qualidade
	A vista		Garantia
	Venda eventual	Instalações de assistência técnica	
Menos	Concessões	Embalagem	Crédito
	Trocas	Estímulo para nova compra	
	Bens defeituosos	Local ou prazo de entrega	
Menos:	Abatimentos e cupons		
Mais	Impostos		

Fonte: McCARTHY/PERREAULT (1997: p. 275).

Resumindo o conceito de preço pode-se afirmar o seguinte: “é o montante de dinheiro que estão dispostos a pagar os clientes, consumidores e usuários para lograr o uso, posse ou consumo de um produto ou serviço específico”.

¹⁴ Marketing Essencial, p.274ss.

Quanto ao seu papel na determinação do composto de marketing, tudo vai depender, como visto anteriormente, dos objetivos gerais de marketing que a empresa deseja alcançar. Implica saber se a empresa tem como objetivo geral direcionar sua empresa para que alcance rentabilidade; pode também estar interessada em obter uma alta participação de mercado; pode, porém, decidir-se por um melhor posicionamento; finalmente optar por compreender melhor a concorrência, buscando dessa forma uma estratégia competitiva. O importante, nesse sentido é que haja uma consonância entre as atitudes tomadas em relação aos elementos do mix de marketing e a sua estratégia geral.

Em *Marketing Essencial*¹⁵, alguns objetivos de preços são mostrados como também, como eles se comportam dentro do contexto em que a empresa opera. Se a orientação está voltada fundamentalmente para o lucro, procura-se atingir um retorno rápido sobre o investimento ou uma maximização do lucro; caso a orientação seja para vendas, o importante é uma participação maior no mercado ou um crescimento de vendas por valor ou por unidade, por fim, se a orientação é para o mercado, busca-se comportar-se igual à concorrência ou a concorrência não baseada no preço. Segue breve comentário de cada uma dessas situações fundamentando-se na obra supracitada. Acredita-se que quando a empresa busca a maximização do lucro seus preços sobem de maneira tal que só as pessoas de alto poder aquisitivo estão dispostas a pagarem, constata-se porém que nem sempre isso é verdade. A partir do momento que as empresas concorrentes entram em cena, a empresa líder é obrigada a mudar sua estratégia de preço caso queira continuar perseguindo tal objetivo. Quando isso ocorre o consumidor só tem a ganhar, fundamentalmente em poder comprar um bem que tenha como uma de suas ofertas principais sua qualidade. Objetivos orientados para a venda irão implicar num maior faturamento para a empresa ou numa participação de mercado, ignorando-se o lucro. Algumas empresas adotam como estratégia crescer as vendas, independente do lucro que esperam obter. O cuidado que se deve tomar, porém, é quando os custos da empresa começam a ultrapassar as vendas e não são controlados pela mesma. A tendência é que essas duas abordagens sejam igualmente consideradas. Alguns dão prioridade aos lucros. Aqueles que não buscam o lucro estão interessados numa maior participação de mercado. Agindo assim as empresas procuram tirar vantagens sobre os concorrentes e a longo prazo aumentar seu volume de vendas.

¹⁵ Ibidem, (“p. 276-277”).

Quanto aos objetivos de igualar o preço ao da concorrência, duas situações podem ocorrer: objetivos que igualam os preços ao da concorrência e objetivos que não se baseiam no preço. No primeiro caso, a situação de mercado não será prejudicada e isso é mais provável em mercados estáveis. No segundo caso, a ênfase passa a ser dada aos outros elementos do mix de marketing. Só que, muitas empresas, quando se sentem prejudicadas com esse tipo de estratégia, a arma competitiva volta a ser novamente o preço.

Feitas as duas primeiras considerações sobre preço, resta agora falar um pouco sobre como o mesmo pode ser determinado, como também o papel atual do custo em sua determinação.

Existem várias maneiras de se calcular o preço de um produto. Em Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle¹⁶ é dada uma visão geral de como o mesmo pode apresentar-se, considerando-se os seguintes métodos: preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de mercado e preço de licitação. Segue algumas considerações sobre cada um desses métodos.

O método de markup é um dos mais fáceis de se lidar. Basta que seja acrescentado uma parte fixa ao custo do produto. Vários profissionais lidam com esta maneira de se chegar a um preço ideal. Até que ponto isso é possível? Os estudiosos apontam, dentre eles, Philip Kotler e Gary Armstrong que é impossível tal êxito se não forem consideradas a demanda, a concorrência e o valor percebido na hora de sua determinação. Apesar disso, apontam as razões que fazem com que esse método tenha tanta simpatia no meio empresarial:

Os vendedores são mais seguros sobre os custos do que sobre a demanda; quando todas as empresas na indústria utilizam esse método, os preços tendem a ser similares e a concorrência entre os preços é minimizada; muitas pessoas acreditam que o preço acima do custo é mais justo tanto para os consumidores quanto para os vendedores.

¹⁶ Philip Kotler, (“p. 443-448”).

Outro método a considerar é o de preço de retorno-alvo. Este método considera o retorno sobre o investimento (ROI). É usado fundamentalmente por empresas de maior porte podendo ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Preço de retorno-alvo desejado} = \text{custo_unitário} + \frac{\text{retorno_desejado_x_capital_investido}}{\text{unidades_vendidas}}$$

Preço no valor percebido é outra maneira que as empresas encontraram para basear seu preço de venda. O cliente terá um peso fundamental nessa nova maneira de tratar o preço do produto. Nesse sentido, volta aquele raciocínio de saber quanto cada comprador estar realmente disposto a pagar por um determinado bem. Tudo irá depender dos benefícios a mais que ele espera receber em troca do valor que o bem lhe concede. Para que os consumidores percebam esse algo a mais nos produtos são introduzidos alguns elementos no mix de marketing que promova uma interação maior com o consumidor. Nesse tipo de abordagem o custo deixa de ser o fator chave para chegar-se ao melhor preço.

Quando se considera um preço de valor, o que se torna fundamental é a excelente qualidade que o produto oferece quando comparada ao preço, ou seja, preço baixo para um produto de alta qualidade. Nesse tipo de raciocínio o que o consumidor tem em mente é valorizar ao máximo a quantia que está disposto a pagar por um determinado bem, mesmo tratando-se de um bem desse porte. Nesse tipo de estratégia é imprescindível que a empresa tenha consciência que isso só será um bom negócio se ela conseguir minimizar custos frente a concorrência.

No preço baseado no mercado, o que interessa para a empresa é saber como a concorrência está se comportando na determinação dos seus preços. Poderá adotar um preço acima, abaixo ou da mesma forma que a concorrência. A variação dependerá de como funciona o mercado em que o produto está inserido. Tem a vantagem de proporcionar um melhor conhecimento do setor, isso favorece uma política de preços mais justa.

Finalmente, temos o preço de licitação, que ocorre quando as empresas participam de licitações. Muito comum no setor público. Não levam em conta o custo ou a demanda. Também não pode colocar seus preços abaixo dos custos, mas deverá ter o cuidado também de não colocar seus preços muito acima dos custos, sob pena de perder a licitação.

Mesmo optando por qualquer dos métodos acima, a empresa deve também levar em consideração outros fatores quando da determinação do preço de venda, quais sejam: preço psicológico, a estratégia geral de marketing, qualidade do produto, fundamentalmente, e fatores externos ao ambiente.

Quanto ao custo, que representa um dos principais elementos quando se determina o preço de um produto, faz-se necessário tecer algumas considerações ao seu respeito.

A importância de se conhecer os custos dos negócios nos dias atuais, faz-se necessário primordialmente devido a alta competitividade vigente nos mercados. Hoje, são vários os concorrentes vendendo o mesmo tipo de produto, conseqüentemente terá maiores chances aquele que estiver mais bem informado. Deverá, pois, estar a par de sua política de preços, da sua margem de contribuição, da análise da estrutura de seus custos fixos, prazos de compras e vendas e muitas outras análises dependendo do tamanho e do tipo de negócio, para que possa com tais informações maximizar seus resultados.

Considerando-se vários autores¹⁷ o custo total compreende três itens: custo de bens ou serviços; custo de venda e custo de despesas gerais. De acordo a esses autores, para que uma empresa maximize resultados, necessita adotar um preço que cubra tais custos e tenha um lucro padrão. Também chamam a atenção para os custos variáveis totais e para os custos fixos totais. Os primeiros aumentam quando há um aumento na mesma proporção da quantidade comercializada. Quanto aos custos fixos, independentemente da quantidade vendida, mantêm uma constância. A pequena empresa precisa conhecer bem esses custos para poder tratá-los de forma diferenciada quando for praticar um preço que considera adequado. Agir dessa forma, na visão desses autores, significa basear seu cálculo num preço médio, acontecendo quando o custo total

¹⁷ Justin G. Longenecker et al. Administração de pequenas empresas, (“p. 333-334”).

em um período anterior é dividido pela quantidade vendida no período atual. Esse custo irá determinar o preço hoje.

1.2.2.3 PRAÇA

Dentre as atividades do mix de marketing, a distribuição (praça), apresenta-se como a menos perceptível, principalmente para a pequena empresa e mais ainda para o consumidor final. Apesar disso, é uma atividade bastante importante para a satisfação geral do cliente, dessa forma, necessita ser bem trabalhada, não só pelas grandes companhias, mas fundamentalmente pelas pequenas, que enfrentam cada vez mais dificuldades de sobrevivência a longo prazo, dessa forma, necessita de maneira efetiva conduzir seus bens até os consumidores finais.

A distribuição compreende tanto a distribuição física ou logística como o canal de distribuição. A primeira, está ligada a movimentação física do produto enquanto a segunda, procura fazer a intermediação do produto. Juntas, promovem aquilo que os mercadólogos chamam de utilidade de tempo, adquirir o produto no momento em que ele é desejado; utilidade de lugar, aquisição do produto com facilidade; utilidade de posse, significa que o usuário tem a garantia de que está comprando um bem que estará em funcionamento o mais rápido possível em sua casa.

Considerando-se a literatura existente sobre os canais de distribuição, pode-se classificá-los como direto ou indireto. No primeiro tipo não se usa a figura do intermediário, enquanto no segundo tipo tem-se o uso de um ou mais intermediários, que contribuem da melhor forma possível para que a distância entre o produtor e o consumidor tragam vantagens para ambos, principalmente de custos, que têm um papel fundamental a desempenhar no preço do produto, como foi visto anteriormente.

Usar ou não canais de distribuição é um dos pontos que tem gerado muitas dúvidas no meio empresarial. Sabe-se que o uso do mesmo vai depender muito do tipo de empresa, como também, do tipo de bem. Será que o mesmo se enquadra bem para a pequena empresa? Ou só para as grandes empresas é que um canal de distribuição se

justifica? Para esclarecer essas dúvidas, faz-se necessário pontuar algumas considerações sobre os diversos tipos de canais. Isso nos dar uma visão melhor do perfil daqueles que realmente precisam de um canal de distribuição para os seus produtos.

Em *Princípios de Marketing*¹⁸, é feita uma explicação geral quanto aos vários tipos de canais, incluindo tanto canais para bens de consumo quanto para bens industriais. Pautando-se nessa obra, far-se-á algumas considerações sobre cada um deles. Começando pelos canais de bens de consumo, temos:

Canal 1: do fabricante diretamente ao consumidor. Neste tipo de canal o fabricante assume todas as funções essenciais para o bom desempenho da negociação. É um tipo de canal que implica em vários custos para o fabricante, uma vez que ele irá lidar com uma grande quantidade de consumidores. Um dos custos de maior expressividade neste tipo de canal é o uso de uma força de vendas própria. Essa é uma desvantagem para os usuários desse tipo de canal. Uma de suas vantagens é um controle maior nas atividades de marketing. Esse tipo de canal pode ser utilizado por todos os tipos de empresas, mas as grandes empresas se utilizam de uma forma bastante expressiva através desse tipo de canal.

Canal 2: do fabricante para o varejista para o consumidor. Esse tipo de canal é utilizado quando para o fabricante é importante ter um controle maior em seus produtos. Enquadra-se nesse tipo de canal produtos perecíveis, produtos que têm demanda sazonal e produtos de moda, como também livros, vestuários e eletrodomésticos. Algumas vantagens desse tipo de canal são : contato direto com os varejistas, esforço de vendas concentrado, não precisa competir com o atacadista, a propaganda e a promoção ficam mais fáceis nesse tipo de canal. Como desvantagens pode-se evidenciar as seguintes: altos custos de venda e de processamento de pedidos, devido ao grande número de contas individuais de varejo, responsabilidade pela distribuição física das mercadorias, manter armazéns e estoques. Outro fator negativo que pode ser visualizado nesse canal, diz respeito ao não cumprimento pelos atacadistas da responsabilidade de arcar com a função de armazenagem e manutenção.

¹⁸ Semenik & Bamossy, (“p. 547-555”).

Canal 3: do fabricante para o atacadista para o varejista para o consumidor.

É apropriado quando se deseja atingir uma grande quantidade de consumidores. É o canal mais usado para os bens de consumo. Mesmo sendo um canal bastante usado, não é o único canal usado pelos fabricantes para atingir o consumidor. É usado quando as empresas estão dispostas atingirem uma grande área geográfica. Este tipo de canal oferece algumas vantagens como: conceder créditos, transportes, promoções e principalmente o cliente, uma vez que o atacado e o varejo vão trabalhar juntos com o objetivo de proporcionarem da melhor forma possível a satisfação dos consumidores.

Canal 4: fabricante-agente-atacadista-varejista-consumidor.

Canal mais longo. Nesse tipo de canal a função do agente é intermediar junto ao atacadista, tendo como atividade principal a venda. É importante frisar que muitas empresas não utilizam o mesmo tipo de canal, tudo irá depender do tipo de cliente que a mesma espera atingir. Nesse canal todos os esforços estão voltados para a distribuição, ficando a função de comercialização entregue aos outros membros do canal.

Canal 5: fabricante-agente-varejista-consumidor.

Muito usado na indústria de vestuário, como também em setores que apresentam muitos fabricantes de pequeno porte que se utilizam de intermediários para contactarem com grandes cadeias varejistas. Produtos como ferramentas podem ser distribuídos por este canal.

Quanto aos canais para bens empresariais diferencia-se dos canais para bens de consumo no sentido de que os bens empresariais não usam varejistas para atingir seus clientes empresarias. Segue alguns comentários sobre tais canais.

Canal 1: fabricante - comprador empresarial. Apresenta várias razões para ser o mais comum no mercado empresarial:

Compradores empresariais costumam comprar itens de custo baixo em grandes quantidades. A economia de escala do despacho de grandes quantidades viabiliza a distribuição direta; produtos empresariais de alto custo, como grandes instalações, dão aos fabricantes margens suficientes para cobrir os custos majorados da distribuição direta; produtos empresariais complexos que requerem instalação ou treinamento para poderem ser usados adequadamente exigem distribuição direta para que o fabricante possa controlar melhor o processo e ajudar a garantir a satisfação do cliente.

Quando se usa uma distribuição através desse porte de canal, geralmente são mantidas equipes próprias de vendas pelos fabricantes, uma vez que os custos aí incorridos compensam tal atividade. Está sendo muito usado pelos fabricantes venderem via catálogo seus produtos para os compradores empresariais.

Canal 2: fabricante - agente - comprador empresarial. Usado para produtos empresariais padronizados e de baixo custo unitário. Uma vez que os agentes lidam com vários fabricantes, torna-se muito difícil para eles conhecerem bem o produto de cada um. Nesse tipo de canal, além de estarem responsáveis pela armazenagem e manutenção de estoques, os fabricantes também precisam lidar com o financiamento aos compradores.

Canal 3: fabricante - distribuidor - comprador empresarial. Esta situação enquadra-se quando o fabricante pretende alcançar um grande número de pequenos consumidores espalhados geograficamente, sendo usadas redes de distribuição para uma completa cobertura. Funciona bem para a distribuição de itens padronizados e de preço baixo.

Canal 4: fabricante - agente - distribuidor - comprador empresarial. Sendo um dos mais longos para esses tipos de bens, não é aplicável em todos os casos. O fabricante que o utiliza é de pequeno porte, que lida ou com um único produto ou com uma linha escassa de produtos. Como o fabricante apresenta pouca experiência para lidar com o mercado, faz-se necessário o uso de intermediários para uma efetiva ligação com os distribuidores. É apropriado para produtos pequenos, padronizados, de baixo custo, com ampla distribuição e que possam ser comprados constantemente.

Pelo exposto acima, percebe-se que o uso de intermediários enquadra-se para qualquer tipo de empresa. Quanto a decisão de usar um determinado tipo de canal vai depender das peculiaridades de cada empresa. Um fator importante nessa decisão diz respeito aos custos que cada categoria de canal irá incorrer. Caberá ao dono de empresa administrar isso.

Justin G. Longenecker et al¹⁹ justifica o uso de canais de distribuição da seguinte forma: os autores acima mostram que diante de um mercado pequeno, com consumidores bastante especializados, com graus de risco baixos é admissível que um

¹⁹ Op cit., p.15.

pequeno produtor escoer sua produção sem o uso da intermediação. Se essas condições não forem observadas, talvez o uso de canais seja uma forma apropriada para a distribuição. Chamam também a atenção para as principais funções desempenhadas pelos intermediários como forma de reforçar ainda mais o uso de canais. Veja a seguir.

Fracionar, processo intermediário que torna grandes quantidades de produto disponíveis em pequenas quantidades; seleção de sortimentos, reunir linhas homogêneas de bens dentro de um sortimento heterogêneo; fornecer informações, os intermediários podem fornecer ao produtor dados extremamente úteis sobre o tamanho do mercado e considerações de preço; transferir riscos, usando intermediários, a pequena empresa pode freqüentemente compartilhar ou transferir totalmente os riscos do negócio, através de agentes e corretores.

Ainda considerando esses autores, três pontos ainda precisam serem levados em consideração quando da escolha de um canal. São eles: custos, cobertura e controle. Os autores alertam para o fato de que os custos devem se considerados como investimentos, ou seja, ganharem com isso; os canais devem abranger um maior número de contatos usando a mesma força de vendas, quanto a última consideração, é mais fácil lidar com canais diretos, uma vez que o controle sobre eles é mais administrável e o pequeno produtor, nesse caso, deve pesar bem os prós e os contras, antes de qualquer atitude quanto ao uso de canais diretos ou indiretos para distribuir seus bens.

1.2.2.4 PROMOÇÃO

Dando continuidade às considerações sobre os elementos do mix de marketing, segue alguns comentários sobre os meios que a empresa encontra a sua disposição para comunicar-se com o seu público, seja interno ou externo. Através dessa comunicação, o cliente deverá ter claro em mente todos os benefícios oriundos da aquisição de um determinado produto, bem como qual a imagem que a empresa está passando para a sociedade em suas transações com os clientes.

A promoção pode ser realizada de várias formas: com a propaganda, a venda pessoal, promoção de vendas, merchandising e relações públicas. Em nosso estudo a

ênfase será dada à propaganda, promoção de vendas e a venda pessoal, por ser as maneiras pelas quais as pequenas empresas mais utilizam para se comunicarem com o seu cliente externo. É importante também, que antes de se realizar qualquer atividade promocional, sejam considerados alguns aspectos, tais como: que meios promocionais serão utilizados ou combinados, qual o orçamento ideal e como serão criadas as mensagens. Isto é consenso para os estudiosos do assunto. Adiante serão abordados esses três itens. Faz-se necessário em primeiro lugar, definir cada uma dessas formas de comunicação para se ter uma idéia geral do que cada uma isoladamente,, pode fazer pelas empresas, independente do seu tamanho.

A definição de propaganda resume-se no seguinte: “é qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”. Existe a propaganda do produto e a propaganda institucional. Apesar de ambas já terem feito muito pelas empresas e ainda continuarem desempenhando bem o seu papel, desde que sejam observadas as considerações acima citadas, é discutido muito hoje em dia, se a mesma ainda está com a mesma força de algumas décadas atrás, de continuar sendo uma das armas mais poderosas de comunicação com os clientes externos. Francisco Gracioso²⁰ aponta algumas tendências da propaganda, como também o que podemos esperar dela ou não. Segundo esse autor, muitas empresas espalhadas por vários países estão substituindo a propaganda por outras maneiras de se comunicar com seus clientes. Entre os motivos dessa atitude cita os seguintes: em comerciais de televisão, por exemplo, onde se tem acesso a controle remoto, a mudança de canal pelos espectadores é quase instantânea, não dando às empresas a oportunidade de atingirem um determinado público com a mesma eficiência de décadas atrás. Também alerta para o fato de que a mudança de canal varia de acordo a classe social: quanto mais alta a classe a que o indivíduo pertence, maior será a sua velocidade em mudar de canal; outro motivo é que muitos clientes já não estão mais tão fiéis as marcas, o uso de marcas substitutas está crescendo cada vez mais, dessa forma, a propaganda perde um pouco o poder de convencer as pessoas dos benefícios que uma determinada marca lhe confere. O referido autor mostra através de alguns exemplos o que a propaganda pode ou não fazer por uma empresa e conclui da seguinte forma: não crie propaganda enganosa, do tipo acrescentar benefícios que o produto não possui; não esperar que a propaganda por si só seja

²⁰ Marketing: o sucesso em 5 movimentos, (“P. 169-172”).

garantia de alta vendagem; a propaganda não pode ser vista como um investimento de longo prazo, principalmente a propaganda de imagem de marca, onde cada vez mais os consumidores estão buscando satisfazer os seus anseios e necessidades através de marcas substitutas; não use propaganda para produtos sem diferencial frente ao líder, sob pena de ser criada uma demanda passageira; a propaganda não é a única culpada por criar novas necessidades na vida das pessoas, mudanças mais profundas na sociedade têm um papel fundamental nessa nova mentalidade. Dentre as ocasiões em que a propaganda pode ser indispensável, cita os seguintes: quando é necessário apelar para as emoções do consumidor; quando o importante for mostrar as vantagens de um produto a muitas pessoas, com os menores custos; quando deseja obter aceitação geral de um produto; quando a empresa deseja prolongar a fase mais lucrativa do ciclo de vida do produto, ou seja, a fase de maturidade e por fim, quando se tem algo importante a dizer.

É consenso entre alguns autores que o Marketing dispensa vendedores. Sabe-se também que para muitas empresas, a venda pessoal funciona muito bem na intermediação entre empresa e clientes. Através da venda pessoal, a empresa espera obter retornos satisfatórios, dessa forma, faz-se necessário planejar da melhor forma possível a sua equipe de vendas. Isso implica, segundo Kotler²¹ ter em mente os objetivos da força de vendas, sua estratégia, estrutura, tamanho, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento, supervisão e motivação de vendedores. De acordo a esse autor, pontua-se a seguir breve comentário sobre os itens acima citados.

Quaisquer que sejam os objetivos da empresa, a equipe de vendas precisa ter em mente que não se trata de vender um produto qualquer, mas incutir na mente dos clientes o quanto um determinado produto pode fazer para satisfazer da melhor forma possível seus desejos e necessidades. Agindo dessa forma, todos só têm a ganhar; Considerando-se que a concorrência entre as empresas é cada vez mais intensa, a equipe de vendas deve agir de maneira estratégica para chegar aos clientes antes e melhor do que seus concorrentes; Dependendo da estratégia da força de vendas, a empresa tem condições de montar sua estrutura de vendas, podendo ser esta, por territórios, produto ou por mercado; Definida a estratégia e a estrutura, o passo seguinte consiste em determinar o tamanho de sua força de vendas, que vai depender do número de clientes que a empresa

²¹ Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle, (“P. 597-608”).

espera alcançar, feito isso, o cálculo pode ser feito através do método que Kotler define como sendo **abordagem de carga de trabalho**, contendo as seguintes etapas:

Os clientes são agrupados em classes de tamanho de acordo com seu volume anual de vendas; as frequências desejadas de visitas (número anual é multiplicado pela frequência de visitas correspondente, de forma a se obter a carga total de trabalho para o país, em termos de visitas por ano; determinação do número médio de visitas que um vendedor pode fazer por ano; a definição do número necessário de vendedores é determinada dividindo-se o total anual de visitas pela média anual de visitas realizadas por um vendedor.

Quanto ao item remuneração, caso a empresa prime por uma equipe de alta qualidade, deverá remunerá-la de forma tal que seja vantajoso para a mesma fazer parte do quadro de funcionários dessa empresa. Cabe a direção portanto desenvolver um plano salarial, não só condizente com o mercado, como também com as expectativas dos vendedores. Faz-se necessário definir com muita habilidade qual a importância de cada um dos itens que compõem o salário de sua força de vendas, quais sejam: salário fixo, salário variável, despesas e salário indireto, a partir daí, remunerá-los da forma mais adequada possível; Recrutamento, seleção e treinamento são atividades indispensáveis para a formação de uma boa equipe de vendas e devem ser encaradas como centro de lucro pelas empresas que procuram atingir vantagem competitiva de longo prazo. Quanto a supervisão, faz parte do controle que a empresa mantém de forma continuada, para o bom desempenho das atividades dos seus funcionários, esta supervisão será maior ou menor de acordo a forma como o trabalho será realizado. Se a remuneração é feita por comissão, a supervisão diminui em relação aqueles que recebem salários. Finalmente temos a motivação dos vendedores, que ainda de acordo ao autor anteriormente citado, elenca alguns indicadores que fazem com que os vendedores necessitem de motivação. O primeiro deles diz respeito à própria natureza do trabalho, ou seja, é um tipo de trabalho em que o mesmo convive o tempo todo com frustrações, se o mesmo não conseguir realmente conviver com elas, torna-se impraticável a atividade de venda. O segundo fator diz respeito à própria natureza humana, que só trabalhará em sua plena capacidade se estiver recebendo algum tipo de incentivo, seja ele financeiro ou social.

A promoção de vendas, trata-se de uma forma de comunicação usada, no sentido de chamar bastante a atenção dos consumidores. Pode ser realizada de várias formas,

dentre elas: brindes, publicidade, concursos, cupons, amostras grátis, descontos, feiras, dentre outros. É uma ferramenta promocional usada por todos os tipos de empresa. Porém, quando usada pela pequena empresa precisa ser combinada com outros tipos de ferramentas promocionais, uma vez que é uma forma de comunicação onde as pessoas geralmente esquecem com facilidade, apesar de ser muito chamativa no momento de sua implementação.

Quanto aos objetivos de promoção de vendas, citando Kotler & Gary Armstrong²² podem ter o seguinte comportamento: partindo dos fabricantes, os mesmos podem estar interessados em aumentar vendas a curto prazo ou conseguir uma participação de mercado a longo prazo, como também, estarem interessados em incentivarem os clientes a experimentarem um novo produto, deixá-los longe dos concorrentes, dentre outros; considerando-se o uso da promoção de vendas junto aos intermediários, o intuito pode ser o de querer fazer com que os mesmos aceitem novas mercadorias, conseqüentemente maior estocagem, podem estar interessados também em antecederem a compra; em se tratando da força de vendas, a utilização da promoção de vendas pode estar ligada ao alcance de um apoio maior para os produtos atuais ou os que estão por vir, outro objetivo diz respeito a fazer com que vendedores e consumidores fiquem mais voltados para negócios.

Agora que já sabemos como se comportam algumas das formas que as empresa se utilizam para comunicar-se com os seus clientes externos, a discussão que segue diz respeito aos aspectos que foram abordados anteriormente, quais sejam: que meios promocionais serão utilizados ou combinados, qual o orçamento de comunicação ideal e como serão criadas as mensagens. Pautando-se no que dizem Justin G. Longenecker et al²³ a abordagem é a que segue.

Quanto aos mixes promocionais, ou seja, a combinação de várias maneiras de se promover um produto, os autores consideram três fatores, quando trata de uma combinação envolvendo vendas pessoais, propaganda e promoção de vendas. O primeiro diz respeito a natureza geográfica do mercado. Tratando-se de um mercado desordenado é preferível que se use a propaganda, caso o mercado seja local, a venda pessoal será

²² Princípios de Marketing, p. 313

²³ Administração de pequenas empresas, (“p. 363 – 366”).

mais vantajosa. O segundo fator preocupa-se que a empresa consiga atingir consumidores potenciais e não-potenciais da mesma forma. Isso poderá ser conseguido a partir do momento que a mesma utilizar-se de audiências da mídia, uma vez que a mesma é bastante eficaz nessa atividade. Finalmente, o terceiro fator que irá influenciar um mix promocional está ligado as peculiaridades do produto. A venda pessoal é mais indicada quando se tratar de uma compra por impulso.

Existem várias técnicas para a determinação dos gastos promocionais. Os autores acima se referem as seguintes: porcentagem de vendas; o que pode ser disponibilizado; a mesma quantia que a concorrência gasta; quanto for necessário para fazer o negócio.

Ao utilizar uma porcentagem sobre as vendas, a empresa, através de experiências passadas, busca identificar um quociente entre promoção/vendas. Se em épocas anteriores a empresa empregou uma determinada porcentagem das vendas para serem gastas em atividades de comunicação, essa mesma porcentagem será novamente destinada para as atividades promocionais no tempo presente.

Muitas empresas usam o método de gastar nas suas atividades de comunicação o que sobrar, quando o orçamento para as outras atividades da empresa já estiverem definidas. É um método que traz a desvantagem de não dar a devida importância as reais necessidades promocionais.

Baseando-se na concorrência para definir seu orçamento promocional, é vantajoso quando os concorrentes são do mesmo porte. Traz a vantagem de promover reações às estratégias promocionais de curto prazo, utilizada pelos concorrentes de pequeno porte, como também, proporciona uma contínua competitividade entre as empresas.

Finalmente, utilizando o método que incentiva a ser gasto o quanto for necessário para fazer o trabalho, traz a vantagem de ser determinada a quantia realmente certa para as atividades de promoção. Isso só é possível, porém, se as estimativas apresentarem uma precisão regular. É importante também que seja feito um estudo do mercado como também das opções de promoção. Os referidos autores aconselham que as pequenas

empresas, quando da definição de seu orçamento promocional, leve em consideração essas quatro abordagens.

Finalmente a preocupação é com a criação da mensagem. O que se coloca para as pequenas empresas é que as mesmas procurem os órgãos especializados sendo estes representados pelas agências de propaganda, fornecedores, associações comerciais e mídia de propaganda.

1.3 NOVAS TENDÊNCIAS DO MARKETING

1.3.1 CONCEITO DE PRODUTO TOTAL

Feita uma revisão bibliográfica, percebe-se que grande parte dos autores da área mercadológica vê o composto de marketing apenas de um ponto de vista tático. Ou seja, a atuação de cada um desses elementos é visualizada de forma isolada. Só que, atualmente, já não se admite uma postura nesses termos. O composto de Marketing hoje, tende a ser visto não só como os elementos que fazem parte dos fatores táticos básicos do Marketing, mas sim, como os elementos que integram o que ora denomina-se de Produto Total ou Oferta. Significa que, ao comprar um determinado produto, o consumidor não está levando apenas o produto/serviço em si, mas sim, todos os elementos que fazem parte do composto de marketing. Dessa forma, o produto total passa a representar o somatório de todos os elementos que compõem o mix de marketing. Assim temos:

$$\begin{array}{r} \text{PRODUTO} \\ \text{PREÇO} \\ + \text{DISTRIBUIÇÃO} \\ \text{COMUNICAÇÃO} \\ \hline \text{PRODUTO TOTAL} \\ \text{OU "OFERTA"} \end{array}$$

O Mix de Marketing visto sob esse ponto de vista traz algumas implicações, dentre elas: quando da decisão de compra de um determinado produto, o consumidor não avalia o produto em si, mas sim o conjunto que está implícito no próprio produto, ou seja, o próprio composto de Marketing; o importante não é possuir um produto básico diferenciado, mas sim uma oferta diferenciada; é imprescindível ter uma boa oferta nas quatro dimensões do produto total e por fim é importante levar em consideração que todos os elementos do produto total constituem fatores decisivos da venda.

1.3.2 O CONCEITO DE QUALIDADE

Existem diversas definições para o termo qualidade, o que torna impossível ter-se uma postura em definitivo para a idéia do que seja realmente qualidade. O certo é que a mesma chegou para ficar, seja no trabalho, em casa, na produção de bens ou na prestação de serviços, enfim, em qualquer atividade humana, a qualidade tornou-se consenso. Aqui, a ênfase será dada não só para a qualidade do produto, mas de forma idêntica para a qualidade da prestação do serviço. Segue comentários do que seja realmente qualidade do produto, posteriormente, a ênfase será dada para a qualidade da prestação do serviço.

Antes porém, de serem feitas as considerações anteriores, será feito um breve retrospecto das principais etapas do movimento da qualidade, tudo isso dentro da visão de David Garden²⁴. De acordo a esse autor, a qualidade num primeiro momento era vista fundamentalmente sob a ótica da inspeção, onde através de instrumentos de medição tentava-se alcançar a uniformidade do produto; posteriormente, buscava-se através de instrumentos e técnicas estatísticas conseguir um controle estatístico da qualidade; a terceira etapa do movimento da qualidade está mais preocupada com a sua própria garantia, para isso, coordena de forma tal toda o processo produtivo desde o projeto do produto até a sua chegada ao mercado consumidor; finalmente, a ênfase volta-se para o gerenciamento estratégico da qualidade, onde a preocupação maior é poder concorrer num determinado mercado, busca-se não só satisfazer as necessidades do consumidor,

²⁴ Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva, p. 44.

mas também a do próprio mercado, a metodologia que vai dar sustentação a essa nova mentalidade baseia-se no planejamento estratégico, que sob a liderança da direção, todos na empresa passam a ter a oportunidade de serem também agentes da qualidade.

Partindo do que dizem Philip Kotler & Gary Armstrong²⁵ o nível de qualidade que se deseja alcançar num determinado produto, necessita estar em consonância com o mercado-alvo que se quer atingir. Para os referidos autores, qualidade do produto significa que o mesmo seja capaz de mostrar um alto desempenho, através de alguns critérios, tais como: durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e reparos, dentre outros. Afirmam que a qualidade precisa ser medida do ponto de vista do consumidor. Enfatizam que melhoria da qualidade está além de uma simples redução de defeitos, significa, pois, satisfazer os desejos e necessidades dos clientes melhor que os concorrentes. Expõem que é de fundamental importância que o nível de qualidade seja percebida pelos consumidores, seja através de sua aparência ou de outros elementos do mix de marketing.

Falconi²⁶ sintetiza o conceito de qualidade nos seguintes termos: “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Isso significa para o mesmo: um projeto perfeito; sem defeitos; baixo custo; segurança do cliente, entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa.

Levando-se em consideração o conceito de produto total(visto anteriormente), é imprescindível que a qualidade seja apreendida tanto de um ponto de vista interno como externo. Dessa forma, faz-se a seguir uma rápida explanação sobre a qualidade interna e externa.

Qualidade Interna - na obtenção da qualidade interna faz-se necessário cumprir algumas etapas, quais sejam: determinar, com a maior precisão possível, quais são as necessidades, desejos e expectativas dos consumidores; converter essas características em especificações do desenho; adequar os processos de produção para cumprir com precisão essas especificações e finalmente estabelecer normas ou parâmetros de qualidade que permitem controlar a produção no sentido que a mesma se ajuste a essas

²⁵ Princípios de Marketing, p. 176.

²⁶ TQC Controle de Qualidade Total (no estilo japonês), p. 2.

especificações e evitem que se comercializem produtos que não cumpram com essas normas.

Qualidade Externa - pode ser definida como a forma como se realiza a prestação do serviço. Significa identificar as características que possui o produto quando da entrega ao cliente.

Essas características podem ser melhor visualizadas quando leva-se em consideração as dez dimensões da qualidade externa. São elas: aspectos físicos (aparência de instalações, pessoal, equipes, disposição dos materiais); confiabilidade (habilidade para realizar o serviço prometido de forma confiável e de acordo com as normas técnicas do setor); capacidade de resposta (disposição para ajudar o cliente e oferecer um serviço rápido e a tempo); profissionalidade (posição demonstrada dos conhecimentos e habilidades que permitem realizar o serviço com eficácia); cortesia (respeito, consideração e sentido de simpatia e amizade que se demonstra aos clientes); credibilidade (confiança, fé, honestidade que a empresa projeta no seu pessoal e nos serviços que presta); seguridade (ausência de danos, riscos, incertezas); acessibilidade (disponibilidade e facilidade de contato com a empresa e seus diretores); comunicações (capacidade para manter os clientes informados em uma linguagem que podem entender e tenham disposição para lhes escutar); compreensão do usuário (esforços que se realizam para conhecer, com a maior amplitude possível, as necessidades, desejos e expectativas dos usuários).

Enfim, para que uma empresa ofereça um produto ou serviço de alta qualidade é de fundamental importância que faça parte de sua filosofia de Marketing a adoção do conceito de qualidade interna e externa, só dessa forma, terá êxito no longo prazo. Pelo exposto, percebe-se que o conceito de qualidade sob essa perspectiva, mostra quão importante é entender que a empresa precisa ter esse enfoque mais amplo, ou seja, visão interna (preocupada com a qualidade do produto) e visão externa (mais preocupada com a prestação do serviço ao cliente), caso queira inserir-se nas novas tendências do mercado, com isso, alcançar sobrevivência com o passar do tempo. Sendo que o setor de serviços tem crescido bastante nos últimos tempos, representando pois, uma nova tendência para o Marketing, faz-se necessário tecer algumas considerações sobre as teorias do marketing onde se enquadra essa nova abordagem. De acordo a coleção Las

tres dimensionnes del marketing de servicios ²⁷, essa nova postura insere-se em três dimensões através das quais o marketing pode ser expresso, quais sejam: marketing tradicional, marketing interativo e marketing interno. Dentro da ótica dessa coleção pretende-se aclarar melhor qual o significado de cada uma delas, conseqüentemente como a empresa pode empregá-las para uma gestão efetiva do mix de marketing.

1.3.3 MARKETING TRADICIONAL

O Marketing usado em sentido tradicional, sob o enfoque da obra citada anteriormente, está ligado não só a origem, como também a estruturação e o próprio desenvolvimento do Marketing, que surgiu para ser aplicado fundamentalmente na gestão empresarial de bens tangíveis produzidos e comercializados em larga escala. Significa, pois, todo um arcabouço teórico-prático, para dar suporte àquelas empresas que se enquadram nesse perfil. Com o passar do tempo, algumas empresas foram mudando seu enfoque, o Marketing como instrumento de gestão, vai reagindo a essas mudanças até o ponto em que possa ser usado também no setor de serviços. O questionamento que segue é: as mesmas estratégias que são utilizadas no marketing tradicional para os produtos tangíveis podem também ser aplicadas aos serviços?

De acordo a Soriano²⁸, a resposta é afirmativa, até certo ponto. Para alguns tipos de serviços tem aplicação efetiva até o momento em que se dá a primeira compra. Noutros tipos de serviços a aplicação é a menor possível.

De um lado, ao passo em que um serviço ao ser gerado e comercializado tenha a aparência o mais próximo possível de um produto de consumo massivo, na mesma proporção poderá ser aplicado no mesmo as mesmas técnicas utilizadas no marketing tradicional. Tais serviços têm as seguintes características: sua prestação é similar para todos os clientes; a relação empresa-cliente realiza-se através de um processo bastante

²⁷ Claudio H. Soriano (Org.), Passim.

²⁸ Ibidem. Passim.

simples; o serviço não sofre alterações significativas nem no processo de venda, nem no de distribuição; torna-se fácil manter uma qualidade interna estável e consistente. Enquadra-se nesse tipo de serviço os seguintes: caixas automáticos, seguros de saúde, restaurantes de comida rápida, dentre outros. Tais serviços para uns se dizem massivos; outros preferem chamá-los de não personalizados.

Por outro lado, na medida em que um serviço ao ser gerado e comercializado tenha a aparência o mais distante possível de um produto de consumo massivo, na mesma medida menos se aplicará nele as técnicas voltadas para o marketing tradicional. Apresenta características contrárias às citadas acima, quais sejam: sua prestação varia significativamente de um cliente para outro; a relação empresa-cliente processa de modo mais complexo; durante o processo de comercialização o serviço sofre alterações, variando o grau de importância dessas alterações, tudo isso visando atender aos desejos e necessidades específicos de cada cliente; a qualidade externa, nessa abordagem, torna-se um fator decisivo para uma satisfação plena dos clientes; é muito difícil nessa situação manter uma qualidade interna estável e consistente. Exemplos que se enquadram aqui são os seguintes: assessorias de todo tipo, serviços médicos, seguros de vida e de risco em geral, dentre outros. São os serviços ditos personalizados.

1.3.4 MARKETING INTERATIVO

No Marketing Interativo tem-se uma acentuada intervenção do fator humano, e essa intervenção é maior na medida em que a personalização do serviço é bastante significativa, ou seja, à medida que existe um contato direto e constante entre o cliente e a empresa provedora do serviço. Tratando-se de serviços de altíssima personalização a interferência do fator humano realiza-se da seguinte maneira: tem origem a partir do primeiro contato com o cliente; permanece durante todo o processo de venda; é de fundamental importância nas etapas que devem ser cumpridas para satisfazer cada cliente de forma específica, finalmente, permanece enquanto é mantida a relação do cliente com a empresa.

Pode-se perceber melhor o significado do Marketing Interativo através dos objetivos que o mesmo se propõe alcançar. São eles: elevar os níveis da qualidade externa; promover a eficácia das inter-relações entre a empresa e o cliente; elevar a percepção da qualidade total dos serviços; elevar os níveis de satisfação dos clientes com os serviços da empresa; consolidar a lealdade dos clientes face a empresa, seus serviços e marcas; manter alto nível de benefícios para a organização.

No Marketing Interativo como a ênfase está voltada fundamentalmente para as ações que se realizam pelas pessoas que diretamente lidam com o processo, muitos autores acham conveniente que ao quarto p do Marketing Tradicional, seja incorporado o quinto p, quando da prestação de um determinado serviço.

Considerando-se a importância do marketing interativo na prestação de serviços, pode-se pontuar algumas vantagens: a primeira delas diz respeito ao nível de qualidade externa do serviço, a partir do momento que esse nível sofre alguma variação positiva, na mesma proporção ocorre uma elevação de rentabilidade a longo prazo; ainda em relação a qualidade externa, sua importância torna-se cada vez mais evidente a partir do momento em que é usada como diferencial do serviço, uma vez que é muito difícil para o cliente perceber a qualidade interna do mesmo; o terceiro benefício mostra que como o processo através do qual a prestação do serviço realiza-se envolve etapas que estreitam cada vez mais o contato da empresa com o cliente, ou seja, o serviço mantém-se desde o primeiro contato com a empresa até sua conclusão, é compreensível que seja mantido a médio e longo prazo uma clientela cativa; o quarto benefício mostra que é mais vantajoso para uma empresa manter os clientes atuais do que investir em novos clientes, como muitas empresas de serviços têm claro isso em mente, dessa forma, tiram bastante proveito desse ponto forte em suas atividades; o quinto benefício, implica em que o Marketing Interativo consegue internalizar um dos aspectos bastante importante para qualquer empresa, isto é, o conceito de valor de vida de um cliente, significa, pois, todas as compras possíveis que um determinado cliente pode fazer ao longo de sua relação com a empresa, que estará diretamente relacionado com o retorno que a empresa está disposta a proporcioná-lo em termos de satisfação a longo prazo. Isso só depende de suas habilidades gerenciais internas; o sexto benefício diz respeito a forma de comunicação que o setor de serviços pode desenvolver com os clientes, uma vez que realiza-se de forma satisfatória através do sistema "boca-a-boca", só que, para que essa

comunicação seja eficaz é imprescindível que a empresa mantenha constantemente clientes muito satisfeitos para que possam reproduzir para outrem as maravilhas de seu negócio; o sétimo benefício reporta-se novamente a qualidade externa, quanto mais significativa for esta para os clientes, mais facilmente os mesmos podem perdoar a empresa por eventuais falhas em seu serviço; o último benefício evidencia qual o real significado de cada um de seus membros para que a mesma possa praticar um marketing que envolva todos na empresa, tudo isso implica alcançar uma alta qualidade total do serviço.

1.3.5 MERCADO EXTERNO

É formado pelos mercados industrial e de consumo. A partir do momento que se torna impossível atingir todos os compradores destes mercados, as organizações optam por trabalhar com segmentos de mercados. Nesse caso, o composto de marketing deverá orientar-se para atender as demandas desse segmento, ou seja, o mercado-alvo em questão.

De acordo com Philip Kotler e Gary Armstrong²⁹, o marketing de segmento exige três passos principais: segmentação de mercado-alvo, seleção do mercado-alvo e o posicionamento do produto.

Segmentação do Mercado

Uma vez que os desejos e necessidade dos compradores são diversos é compreensível que sejam usadas algumas variáveis quando se deseja segmentar um mercado consumidor, sendo as principais: variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

²⁹ Princípios de Marketing, (“p. 154-162”).

A segmentação geográfica implica em divisões do mercado em unidades geográficas do tipo países, estados, regiões, municípios, cidades ou bairros. Cabe a empresa decidir em qual ou quais dessas unidades a mesma está disposta a atuar.

A segmentação demográfica divide o mercado em grupos, tomando como base variáveis como idade, nível de escolaridade, religião, raça e nacionalidade. Uma vez que o comportamento dos consumidores muda de acordo com a variação dessas variáveis, é bastante salutar que os consumidores sejam caracterizados através das mesmas.

As variáveis consideradas na segmentação psicográfica são: classe social, estilo de vida, características da personalidade. Quanto mais informada estiver a empresa das características do seu mercado-alvo, mais chances terá de alcançar os objetivos de marketing na sua organização.

Na segmentação comportamental, há uma divisão de mercado, tendo por base conhecimento, atitudes ou uso de respostas do produto. Essas variáveis são bastante enfatizadas por alguns mercadólogos quando da definição de segmentos de mercado. É importante que essas variáveis sejam consideradas de forma isolada e combinadas na busca no mercado ideal.

Seleção do Mercado Alvo

Na seleção do mercado-alvo se deve dar importância à avaliação dos segmentos de mercado, a quantos e quais segmentos atender. Na avaliação dos segmentos de mercado deve ser dada importância aos seguintes elementos: tamanho e crescimento do segmento, atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da empresa. Segue breve explicação de cada um desses elementos.

Considerando-se o tamanho e crescimento do segmento, é importante que a empresa esteja informada sobre os dados que irão permiti-la conjugar, da melhor forma possível, tamanho e crescimento do segmento. Para algumas empresas, a melhor opção consiste em vender em grandes quantidades, com isso, atingir um índice de crescimento

elevado, conseqüentemente, os lucros também aumentam. Só que, essa estratégia, nem sempre é a melhor para algumas empresas. Atingir segmentos maiores implica em maiores recursos, dessa forma, é imprescindível conciliar o tamanho dos segmentos com a disponibilidade dos recursos.

Em relação a atratividade estrutural do segmento, quanto maior for o número de concorrentes e maior a influência os mesmos exercerem, menor atratividade terá este segmento. Outro fator que implica a não atratividade de segmentos é a existência de produtos substitutos. Importância também deve ser dada ao poder de barganha dos compradores e dos fornecedores. Com os compradores pode-se obter redução de preço, maior qualidade e melhores serviços. A força dos fornecedores permite uma elevação dos preços ou redução da qualidade ou quantidade dos bens e serviços.

Finalmente, por mais atrativo que seja um segmento, deverá estar de acordo aos objetivos e recursos da empresa. Caso contrário, a empresa será penalizada ao adotar um segmento contrário as suas reais potencialidades.

Feita a avaliação dos segmentos de mercado, a questão agora é decidir quantos e quais segmentos atender. Decidir sobre isso, implica em selecionar um mercado-alvo com características semelhantes, onde a empresa irá procurar atender da melhor forma possível, aos seus desejos e necessidades, Para chegar ao mercado-alvo desejado, a empresa poderá fazê-lo através do marketing diferenciado ou através do marketing concentrado.

Ao utilizar o marketing indiferenciado, a empresa está interessada em atingir todo o mercado apenas com uma só oferta, Aqui, as peculiaridades de cada segmento tem pouca importância. As ações de marketing serão dirigidas no sentido de atrair o maior número possível de compradores. Para isso, será adotada distribuição e propaganda em massa.

No marketing diferenciado, adota-se estratégias, considerando-se as peculiaridades de cada segmento. Utilizando-se do marketing diferenciado, a empresa precisa estar atenta ao comportamento dos custos quando do crescimento das vendas.

O marketing concentrado implica que a empresa espera atingir grande participação em poucos submercados. É apropriado para pequenas empresas e quando os recursos da empresa são limitados.

Alguns fatores devem ser levados em consideração quando da utilização de um ou outro tipo de marketing. Produtos uniformes requerem marketing indiferenciado, na introdução de um novo produto, tanto o marketing indiferenciado como o concentrado são os mais indicados. Quanto menor a variabilidade do mercado, mais indicado será o marketing indiferenciado. A concorrência é outro fator que deve ser levada em consideração. Se uma empresa adota o marketing indiferenciado, a empresa poderá reagir através do marketing diferenciado ou concentrado.

Após identificar os segmentos de mercados em que irá atuar, o passo seguinte é posicionar-se nesse segmento, ou seja, identificar o lugar que o produto irá ocupar na mente dos consumidores, tomando como parâmetro os produtos concorrentes. O posicionamento da empresa deve estar fundamentalmente sintonizado com os objetivos de marketing que a empresa espera alcançar num determinado momento.

Posicionamento do produto – Quanto as estratégias de posicionamento existem várias. Existem aquelas que consideram atributos específicos em seus produtos, como seu custo reduzido ou seu desempenho. Outras se concentram nas necessidades que satisfazem ou nos seus benefícios. Os produtos também podem ser posicionados de acordo com os momentos em que são utilizados. No verão, por exemplo, são utilizados com um determinado objetivo, no inverno, com outro; Existem posicionamentos para certas classes de usuários, contra um concorrente e para as classes de produtos. Como dito anteriormente, tudo irá depender dos objetivos de marketing que a empresa espera alcançar num determinado momento.

Para que a escolha da implementação de uma estratégia ou posicionamento seja efetiva, alguns cuidados devem ser tomados.

Em primeiro lugar, é necessário que sejam identificadas as vantagens competitivas, ou seja, selecionar produtos e serviços onde os consumidores consigam valor maior. A empresa deve estar atenta para oferecer esse maior valor ao seu cliente antes que a concorrência o faça. Isso ela pode atingir de várias formas: diferenciando o

produto, o serviço, diferenciação através de funcionários, através da imagem que quer projetar lá fora, dentre outros.

Em segundo lugar, é imprescindível que sejam selecionadas as vantagens competitivas corretas, ou seja, a empresa deve ter bem claro quantas e quais diferenças promover. Alguns profissionais de Marketing sugerem que seja desenvolvido apenas um atributo para o mercado-alvo. Outros não acham vantajoso adotar tal estratégia. A empresa pode adotar um posicionamento duplo e, em alguns casos, quando a concorrência estiver muito acirrada, poderá também adotar um posicionamento triplo.

Quanto ao posicionamento, é importante que a empresa evite três tipos de erros, quais sejam: o subposicionamento, o superposicionamento e o posicionamento confuso. No primeiro caso, a empresa sente-se impossibilitada de posicionar-se de forma efetiva. Falta um conhecimento adequado da empresa por parte dos consumidores. O segundo caso implica dar aos compradores uma compreensão muito limitada da empresa, chegando ao ponto deles acreditarem que a mesma pratica preços mais elevados, quando na verdade, seus preços são bem menores. Finalmente, temos o posicionamento confuso, onde a empresa deseja passar uma determinada imagem para os compradores e acaba passando outra. Isso pode ser evitado através de uma propaganda apropriada.

Quando da direção de quais diferenças promover, a empresa deverá estar atenta aos custos que irá incorrer com a implantação dessas diferenças, bem como os benefícios que as mesmas irão proporcionar aos compradores. Dessa forma, ela precisa ter bem claro a maneira como irá distinguir-se de seus concorrentes, evitando prejuízos para si e para os compradores. Alguns cuidados podem ser: a diferença representa um benefício altamente valioso? Essa diferença é única no mercado ou apresenta uma superioridade visível? Os concorrentes podem copiar essa diferença com facilidade? Essa diferença traz lucros para a empresa?

Quanto ao último passo, quando da escolha e implementação de uma estratégia de posicionamento, é comunicá-la ao seu mercado-alvo. Todo o composto de marketing deverá direcionar-se para o posicionamento escolhido pela empresa. É importante que o posicionamento escolhido se traduza em ações concretas, não deixando que o público alvo tenha visões confusas sobre o mesmo em nenhum momento. Isso será muito positivo para a imagem da empresa.

1.3.6 O MERCADO INTERNO

Feitas as considerações sobre o Mercado Externo, faz-se necessário tecer comentários sobre o Mercado Interno, uma vez que, para que sejam efetivadas as ações relativas ao marketing externo é imprescindível que haja uma perfeita interação entre os dois mercados. Se o mercado interno não for devidamente motivado, é quase certo que os objetivos a nível de mercado externo sofram alguns obstáculos.

Veja algumas definições do marketing interno:

“Marketing Interno é atrair, desenvolver, motivar e capacitar empregados qualificados com trabalhos – produtos que satisfaçam suas necessidades. Marketing Interno é filosofia de tratar os empregados como clientes internos” (Berry e Parasuraman, 1993: p. 177).

“Marketing Interno é o conjunto de métodos e técnicas que, postos em prática em uma determinada ordem, permitirão à empresa aumentar seu nível de efetividade, em interesse de seus clientes e de seus próprios colaboradores” (Levionnois, 1993: p. 9).

“São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas tecnologias” (Cerqueira, 1993: p. 51).

De acordo com o autor supracitado, esses projetos e ações têm como objetivo promover, dentre outras, as seguintes posturas: colocar em prática os valores estabelecidos na cultura do comprometimento; manter um clima que permita uma valorização e reconhecimento das pessoas; promover a comunicação integrada, implantar a gestão participativa.

O objetivo do marketing interno é fazer com que o pessoal da empresa internalize os objetivos dos clientes (consumidores) para que, através dessa postura possam ser alcançados os objetivos da empresa. Dessa forma, busca: despertar a atenção do pessoal frente aos valores que se quer vender; fazer com que se tenha interesse por esses valores em prol da consecução de objetivos coletivos e pessoais; despertar o desejo por esses valores, como forma única de que o pessoal atinja seus objetivos e

conseqüentemente a empresa possa alcançar também os seus e por fim atuar em função dos objetivos dos clientes, que no fundo, implica nos objetivos da empresa.

Funcionamento do Marketing Interno

Veja o funcionamento do Marketing Interno tomando por base um quadro comparativo entre o Marketing tradicional e o Marketing Interno.

QUADRO 2 – Etapas do Marketing Tradicional e do Marketing Interno.

MARKETING TRADICIONAL (VOLTADO PARA O CLIENTE EXTERNO)	ETAPAS	MARKETING INTERNO (VOLTADO PARA O CLIENTE INTERNO)
CONHECIMENTO DAS NECESSIDADES, DESEJOS E EXPECTATIVAS DOS USUÁRIOS	INVESTIGAÇÃO	CONHECIMENTO DAS CARACTERÍSTICAS, ASPIRAÇÕES E EXPECTATIVAS DOS FUNCIONÁRIOS
DESENHO DE PRODUTOS E SERVIÇOS QUE RESPONDAM AS EXPECTATIVAS DOS USUÁRIOS EM TODAS SUAS DIMENSÕES	DESENHO	ESTRUTURAÇÃO E SELEÇÃO DOS VALORES QUE DEVERÃO SER APRESENTADOS DE FORMA TAL QUE RESPONDAM AS EXPECTATIVAS DO FUNCIONÁRIO.
APRESENTAÇÃO DO PRODUTO OU SERVIÇO AO MERCADO EXTERNO PONDO ÊNFASE EM SUAS BONDADES E VONTADEES COMPETITIVAS.	COMUNICAÇÃO	APRESENTAÇÃO DOS VALORES PONDO ÊNFASE EM COMO OS MESMOS RESPONDEM AS EXPECTATIVAS DAS PESSOAS.
APRESENTAÇÃO DA MENSAGEM: ADOÇÃO DO PRODUTO OU SERVIÇO COMO NORMA DE CONDUTA EM SUAS ATUAÇÕES COMO USUÁRIOS	ADOÇÃO	ACEITAÇÃO DA MENSAGEM: ADOÇÃO DE VALORES COMO NORMA DE CONDUTA EM SUAS ATUAÇÕES COMO EMPREGADOS DA EMPRESA.

Fonte: Las tres dimensionnes del marketing de servicios (1993: p. 88).

Pelo Quadro 2, percebe-se que existe um encadeamento muito estreito entre as duas abordagens do marketing. O êxito do Marketing Externo está intimamente ligado ao

Êxito do Marketing Interno. Dessa forma, é imprescindível que sejam trabalhadas as características, aspirações e expectativas dos funcionários, tais como: personalidade; nível cultural; conhecimentos e habilidades técnicas; experiência; valores morais, sociais, políticos, dentre outras, com o objetivo de treiná-los melhor, motivá-los de forma adequada e principalmente processar de forma mais conveniente a comunicação interna, Tudo isso irá refletir na imagem que a empresa espera transmitir para o mercado externo, no sentido de atraí-lo e conquista-lo no longo prazo. Por que é tão importante para a empresa internalizar nos funcionários os valores, ou seja, a imagem que espera projetar lá fora?

Soriano³⁰, aponta duas razões que justificam tal postura. A primeira razão defende que, a partir do momento em que nossas ações implicam numa interação com os nossos valores, a tendência é que sejam efetivadas da melhor forma possível. Por isso, as empresas que trabalham com o marketing interno, procuram auxiliar os valores organizacionais com a média dos membros da organização, com o intuito de operacionalizar a missão da empresa sem maiores obstáculos. A segunda razão diz respeito as bondades e vantagens competitivas do produto ou serviço. É necessário que o empregado esteja convencido dos reais benefícios e vantagens do produto/serviço, caso contrário, é impossível vender uma imagem para o cliente externo que exprima credibilidade, capacidade de resposta, profissionalidade, ou seja, características que irão levá-lo a qualidade externa.

Do que foi dito até agora, sobre os meios utilizados, no sentido de convencer o cliente externo de que o nosso produto/serviço apresenta vantagem competitiva, desses mesmos meios, deve-se proceder com os clientes internos, para que internalizem essas vantagens, assim, possam vender da melhor maneira nossos produtos/serviços.

O Marketing Interno implica, pois, em um conjunto de métodos e técnicas de gestão da relação pessoal-organização que tem como objetivo que o pessoal adote voluntária e espontaneamente a orientação frente à qualidade do serviço que é necessária para lograr altos, consistentes e estáveis níveis de qualidade tanto interna como externa em todos os serviços da empresa. Do exposto até aqui, observa-se que

³⁰ Las três dimensionnes del marketing de servicios, (“p. 89-96”).

existem três elementos indispensáveis para a concretização do Marketing, são eles: a empresa, os produtos ou serviços e o mercado.

Considerando-se as abordagens do Marketing até agora expostas, observa-se que a empresa não varia segundo essas três visões. Entretanto, considerando-se os produtos ou serviços, no Marketing Interativo a orientação é que o serviço e as relações do pessoal da empresa com os clientes sejam vistas como um único produto; no Marketing Interno, os produtos que são comercializados são: identidade própria e a imagem da empresa, valores corporativos, planos e projetos de desenvolvimento, forma de gestão, o clima e o ambiente de trabalho que oferece, sua organização, dentre outros.

Quanto ao mercado, cada abordagem tem o seu ponto de vista em relação ao mesmo. No Marketing Interno, o mercado é formado por todas as pessoas que colaboram com a empresa, ou seja, todo o seu pessoal. No Marketing Tradicional, o mercado é constituído por todos os usuários do produto, sob esse enfoque é dada pouca importância ao mercado interno.

Enfim, enquanto o Marketing Tradicional preocupa-se em atingir as suas metas sem levar em consideração os desejos e expectativas dos seus funcionários, o Marketing Interno, pelo contrário, vê nos seus empregados a vantagem competitiva para alcançar seus objetivos, através de uma gestão baseada na relação empregados-organização. Então, através da cultura que permeia a organização, procura-se adequar os mercados externo e interno na obtenção da satisfação, em primeiro lugar dos clientes internos (empregados), conseqüentemente dos clientes externos (consumidores), dessa forma, temos o que se chama de produto total ou oferta, que já foi visto anteriormente.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

Existem alguns fatores chaves quando é levada em consideração a organização de uma empresa, são eles: cultura, estratégia, recursos e habilidades, estrutura, sistema, pessoal (clientes internos) e a própria gestão. Sendo a cultura um processo dinamizador de todo o processo organizacional, influenciando, pois, todos os outros elementos

organizacionais, dar-se-á a mesma nessa pesquisa um enfoque especial, uma vez que abordá-la implica termos uma idéia do conjunto que compõe a organização como um todo. Segue algumas definições de cultura organizacional e a sua importância quando da definição da estratégia empresarial.

De acordo a Sérgio Alves³¹, a cultura empresarial pode ser expressa da seguinte forma:

Um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é definido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação.

Cultura Organizacional é o conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização.³²

Considerando-se a cultura organizacional de um ponto de vista antropológico, Maria das Graças de Pinho Tavares³³ dá a seguinte definição:

Um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais.

A supracitada autora mostra que essas soluções firmam-se através de ações coletivas fundamentalmente organizadas, onde a partir de experimentações e avaliações, obtém-se respostas sobre a sobrevivência, permanência ou crescimento do negócio. Dentro dessa abordagem, a autora em pauta dá o enfoque de cultura organizacional dentro do esquema representado pela figura 1.

³¹ Ravigorando a Cultura da Empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização, p. 10

³² Stoner & Freeman. Administração, p.165

³³ Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança, p. 67



Figura 1 – Conceito de Cultura Organizacional de um ponto de vista antropológico.
Fonte: Tavares (1993: p. 68).

Finalmente, convém tecer algumas considerações sobre cultura organizacional na visão de Edgar Shein, sendo pois, um dos autores que tem tratado da cultura organizacional de forma bastante aprofundada. Segundo esse autor a cultura pode ser vista através de três níveis que interagem entre si, quais sejam: artefatos e criações, valores e presunções básicas. A figura 2 a seguir dá uma visão melhor de como esses elementos interagem.

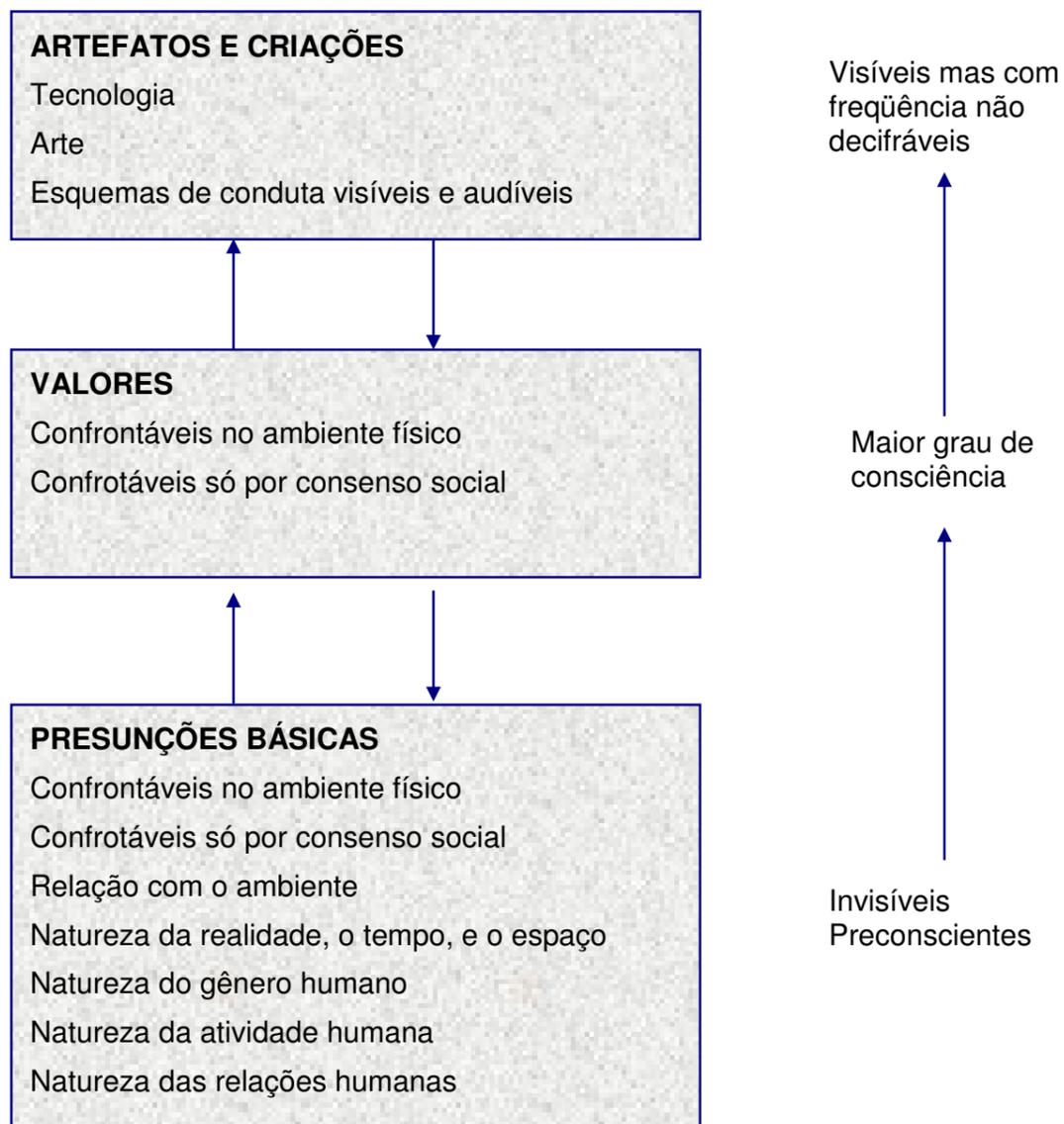


Figura 2 – Níveis de conteúdo da cultura organizacional.
Fonte: Schein, E. H. p. 4.

O nível 1, sendo o mais visível, é constituído pelo conjunto dos elementos que podem ser visualizados através dos sentidos. Inclui o espaço físico, tecnologia, linguagem, produções artísticas, dentre outros; o nível 2 forma-se através dos valores que cada membro da organização tem como certo e através do qual baseia-se para atuar dentro da organização; o nível 3 compõe-se de pressupostos básicos tidos como certos,

dessa forma incontestáveis, ou seja, a visão que a empresa tem de si mesma é internalizada por todos os membros da organização sem qualquer contestação.

Do exposto até agora, percebe-se que existe uma grande variedade de elementos que integram a cultura de uma empresa. Entretanto, sob um ponto de vista prático, esses elementos podem formar três grandes grupos: valores, comportamentos e símbolos.

VALORES - Conceito abstrato. Está muito ligado a personalidade de cada pessoa. Os valores na organização estão muito ligados a própria história da empresa e ao perfil dos seus dirigentes. Trata-se de um elemento poderoso na cultura organizacional, permeia toda a organização e são bastante considerados quando da tomada de decisão. Os valores têm uma força tão grande que é impossível opor-se aos mesmos sem risco de ser penalizado.

COMPORTAMENTOS - Fazem parte dos comportamentos: os hábitos e costumes que se criam dentro da organização; as normas de conduta relacionadas com a gestão da empresa, principalmente, as atitudes que são adotadas pelos dirigentes no seu relacionamento com os níveis hierárquicos inferiores.

SÍMBOLOS - São os elementos físicos ou atividades que a organização utiliza, para mostrar a importância que ela atribui a determinados valores. São eles: ritos, heróis, crachás, dentre outros.

Enfim, os comportamentos se estruturam em função dos valores e os símbolos são as expressões dos próprios valores. Portanto, a cultura de uma empresa representa o conjunto de valores, comportamentos e símbolos que caracterizam as atuações de decisões das pessoas em todos os níveis, daí a sua importância na formulação das estratégias da empresa.

1.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

1.5.1 ALGUMAS DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

“A estratégia do produto/mercado representa a rota escolhida para alcançar objetivos da empresa por meio do portfólio de produtos que se comercializam frente aos segmentos de mercado selecionados”. (Christopher Majoroy Mc Donald).

“Determinação das metas a longo prazo e dos objetivos da empresa, assim como a adaptação dos recursos e a ação e fixação de recursos necessários para alcançar essas metas”. (Alfred D. Chandler).

“Um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa”. (Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira).

Considerando-se a Koenes³⁴, nem todas as pequenas empresas devem seguir as mesmas estratégias. Também não é necessário aplicar a mesma estratégia a todos os produtos ou serviços de uma mesma empresa. Significa que cada estratégia deve responder as condições internas e externas de cada empresa em particular. Faz parte das condições internas, dentre outros: pontos fortes e fracos, estrutura e capacidade financeira, objetivos pessoais do dono, valores imperantes na cultura da organização. Quanto as condições externas, tem-se: situação do ambiente, mercados e suas tendências, problemas e oportunidades, competidores, dentre outros.

Levando-se em consideração a autora supracitada, estratégia “é a seleção de um curso de ação futuro que permita, a partir dos objetivos estabelecidos com anterioridade, otimizar a gestão dos recursos que se utilizarão no processo de lucro dos ditos objetivos”.

Observando-se as definições de estratégia em pauta, percebe-se que essas definições podem ser divididas em duas partes: primeiro, tem-se o estabelecimento dos objetivos que se pretende alcançar; segundo, o desencadear do curso de ação que a

³⁴ Guías de Gestión de la Pequeña Empresa: el Marketing y su utilidad en la pequeña empresa, p. 77.

empresa deve seguir para atingir seu objetivo. Em termos práticos, pretende-se responder aos seguintes questionamentos: onde queremos chegar? como vamos chegar lá?

Quanto à formalização de estratégias de marketing é importante que sejam definidos os objetivos de marketing, objetivos estes, que são os resultados de mercado que deverão ser alcançados.

É importante frisar que muitos donos de empresas crêem que os objetivos de marketing sempre devem estabelecer-se em termos de venda. Isto é incorreto. E para o direcionamento de nosso trabalho a “filosofia” adotada será aquela que irá priorizar a satisfação das necessidades, desejos e expectativas dos nossos clientes. Isso irá definir qual a participação de mercado que tem essa empresa.

Pautando-se ainda na coleção *Guias da Pequena Empresa*³⁵, a empresa deve evitar alguns erros quando da elaboração de planos estratégicos, são eles:

Elaborar planos de ação sem antes haver definido com precisão os objetivos que se pretende alcançar;
Elaborar planos setoriais (por produtos, serviços, por áreas, por mercados) sem que respondam a um desenvolvimento global) que determine quais são as grandes linhas estratégicas que deve seguir a empresa (como um todo);
Elaborar planos para um mesmo produto/serviço ou área ou mercado sem que tenham continuidade no tempo e entre si.

Antes de abordar as estratégias de marketing destinadas aos clientes externos, quais sejam: estratégias de produto, estratégias de preço, estratégias de distribuição e estratégias de comunicação, convém fazer alguma consideração sobre a estratégia básica de marketing.

O que significa estratégia básica de marketing? De acordo as idéias contidas na coleção *Guias da Pequena Empresa*, a Estratégia Básica de Marketing, como o próprio nome sugere, significa a base primordial, a partir da qual as estratégias de produto, preço, distribuição e comunicação serão estabelecidas e desenvolvidas. Dessa forma, a estratégia básica de marketing irá guiar com precisão, nos mínimos detalhes todos os passos que serão dados por cada setor de forma isolada, ou seja, produto, preço, distribuição e comunicação.

³⁵ Avelina Koenes (Org.), *passim*.

O desenvolvimento do plano estratégico segue, porém, os seguintes passos representados pela figura 3.

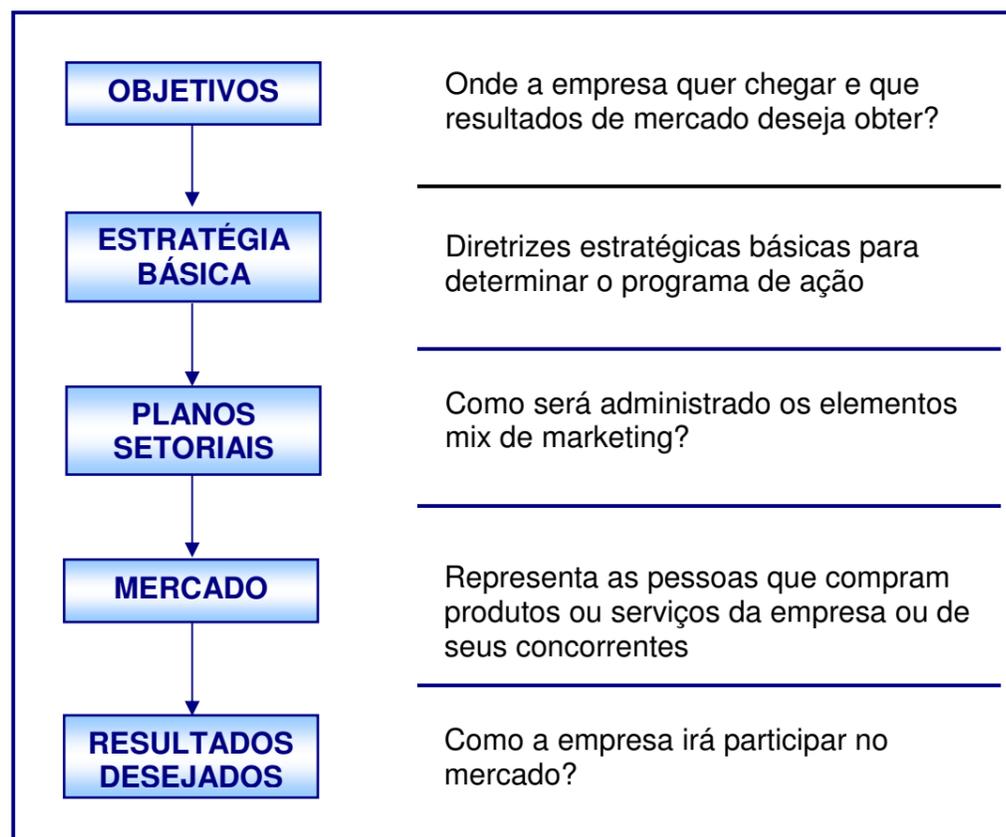


Figura 3 – A Seqüência Lógica da Planificação Estratégica.
Fonte: El marketing y su utilidade en la pequeña empresa (1993, p. 85).

1.5.2 ESTRATÉGIAS BÁSICAS DE MARKETING

As estratégias básicas de marketing, de acordo a essa coleção, podem ser agrupadas nas seguintes áreas: estratégia de rentabilidade, estratégia de participação de mercado, estratégia de posicionamento e estratégia competitiva. Segue algumas explicações sobre cada uma dessas áreas e suas respectivas opções estratégicas.

RENTABILIDADE

Considerando-se que a empresa esteja interessada em obter rentabilidade através da gestão do mix de marketing, conseqüentemente estará preocupada em dar respostas para os seguintes questionamentos: qual o grau relativo de benefícios, ou seja, rentabilidade, que espera alcançar e em que momento? Através desses questionamentos, a empresa poderá obter as seguintes opções estratégicas:

ESTRATÉGIA DE EXPLORAÇÃO: ganhar o máximo que lhe seja possível em termos monetários no curto prazo;

ESTRATÉGIA DE ESTABILIDADE: manter um canal de benefícios a longo prazo, através de uma base sólida, gerada com parte dos benefícios que a empresa formou ao longo dos anos.

ESTRATÉGIA DE INVERSÃO: consiste na inversão de todos os benefícios até então gerados pela empresa com o objetivo de conseguir níveis altos de rentabilidade no futuro.

Algumas implicações podem ocorrer nos elementos do mix de marketing, quando a empresa opta por determinada opção estratégica de rentabilidade. Veja a seguir algumas dessas implicações.

Se a empresa opta por uma estratégia de exploração, algumas saídas podem ser: elevar ao extremo o preço de seus produtos ou serviços; reduzir custos, mesmo que para isso seja preciso diminuir a qualidade do produto; evitar gastos com promoção, dentre outros.

Caso adote uma estratégia de estabilidade, poderá enquadrar-se na seguinte postura: aumentar o preço de forma gradativa; manter estável a relação qualidade-preço; permitir gastos com promoção, dentre outros.

Finalmente, se a opção estratégica de inversão prevalece, algumas implicações podem ser: reduzir preço para obter participação no mercado, fazer todos os gastos

possíveis em atividades de promoção para conquistar cada vez mais clientes; manter a qualidade do produto até o seu mais alto nível, sem importar os custos, dentre outras.

ESTRATÉGIA DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Envolve os seguintes questionamentos: em que mercado ou segmentos de mercado a empresa espera penetrar e qual a fatia que espera alcançar em cada um desses mercados ou segmentos? Segue as opções estratégicas para a participação de mercado:

ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO: incrementar as vendas seja atuando mais nos mercados e segmentos atuais ou em novos;

ESTRATÉGIA DE DEFESA: significa defender-se da ação dos concorrentes, para isso, procura manter os níveis atuais de vendas nos mercados e segmentos atuais.

ESTRATÉGIA DE SAÍDA: deixar os mercados ou segmentos atuais, não entrando em outros negócios. Considerando-se que a empresa opte pela estratégia de defesa, precisa agir no sentido de fazer melhor do que a concorrência, para isso deve tomar algumas precauções, dentre elas: não permitir que a qualidade de seu produto/serviço seja inferior ao do concorrente; não descuidar das atividades de marketing em nenhum momento, dentre outras.

ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

Significa a imagem da empresa, produto ou serviço frente aos clientes atuais ou potenciais, ou seja, implica a maneira que cada um tem em mente dos benefícios de determinada empresa, produto ou serviço. O posicionamento reflete-se nas atividades desempenhadas pelo mix de marketing. Cada empresa preocupar-se-á com os itens que

melhor irão representar o seu posicionamento, podendo ser, dentre outros, qualidade, imagem de marca, clientes internos, a forma como se comunica com os clientes internos e externos, atendimento aos clientes externos. O posicionamento torna-se imprescindível em qualquer empresa, seja grande, média ou pequena. Representa uma forma de diferenciar-se da concorrência, de estar mais coerente com os desejos e necessidades de seus clientes, criar uma imagem perante a sociedade, dessa forma, é fundamental que essa imagem represente os benefícios reais que a empresa, produto ou serviço oferece aos seus clientes atuais e potenciais. Algumas opções estratégicas surgem quando do posicionamento da empresa.

ESTRATÉGIA NÃO DIFERENCIADA: a empresa apresenta um mesmo tipo de produto ou serviço para todos os seus segmentos;

ESTRATÉGIA DIFERENCIADA: a empresa apresenta diversos tipos de produtos ou serviços em consonância com os diversos segmentos existentes;

ESTRATÉGIA CONCENTRADA: a empresa oferece um só tipo de produto ou serviço para um único segmento de mercado.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Preocupa-se fundamentalmente com as atividades praticadas pela concorrência, como forma de atuar pautando-se por tais atividades. Desenvolve-se através das seguintes opções estratégicas:

COM A CONCORRÊNCIA: a empresa através do que a concorrência faz, projeta suas ações da forma mais rápida possível para igualar-se a mesma;

DIANTE A CONCORRÊNCIA: a empresa procura o tempo todo estar sempre a frente dos concorrentes, dessa forma procura atuar em todas as áreas, não dando tempo a concorrência de superá-la em nenhuma ocasião;

A MARGEM DA CONCORRÊNCIA: a empresa não estar interessada em absolutamente nada do que a concorrência está fazendo, toma suas decisões alheia a tudo o que está ocorrendo no ambiente externo. Esse tipo de postura é muito arriscado no atual momento, onde as empresas tornam-se cada vez mais competitivas, exigindo que cada qual saiba o comportamento das outras para que possam posicionar-se de forma tal que atinja o máximo nível de benefícios no longo prazo.

Considerando-se que as opções estratégicas básicas interagem entre si e permeia todas as áreas da empresa, é de fundamental importância que as mesmas tenham participação ativa quando da elaboração da estratégia básica de marketing e decidam em conjunto que opção estratégica a empresa deverá seguir em primeiro lugar para atingir a missão da empresa de forma mais efetiva.

1.5.3 ESTRATÉGIAS PARA O COMPOSTO DE MARKETING

1.5.3.1 ESTRATÉGIAS DO PRODUTO

Quando da elaboração de estratégias do produto, é comum, no entendimento de vários estudiosos do assunto, que as mesmas sejam elaboradas tomando-se por base, entre outros fatores, o ciclo de vida do produto. Segue o que Marcos Cobra³⁶ fala a respeito do assunto.

Veja o que o autor supracitado recomenda para um determinado produto, de acordo a fase em que o mesmo encontra-se.

FASE PIONEIRA OU DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO PRODUTO - Trata-se de um período em que a concorrência ainda não é tão assustadora, os custos nessa fase são altos, dessa forma impõe-se um preço alto para compensar tais custos. Entretanto, com o objetivo de conseguir rápida participação de mercado, muitas empresas preferem

adotar um preço mais suave. Independente do preço a ser adotado, essa é uma fase de baixa lucratividade.

EXPANSÃO - A concorrência aumenta em decorrência da expansão rápida do mercado. Devido a alta concorrência, há um decréscimo no preço. Com a produção cada vez mais crescente em consonância com a aprendizagem cada vez maior na confecção do produto, atinge-se o que os autores chamam de curva de experiência, isso irá implicar menores custos, conseqüentemente maiores lucros.

ESTABILIZAÇÃO - Nessa fase há uma estabilidade entre o número de consumidores e o volume de compras. A concorrência também se retrai. Os preços são cada vez mais declinantes e os lucros são bem menores.

DECLÍNIO - Nessa fase surgem novas tecnologias e novos produtos. A concorrência é quase inexistente e os preços atingem seu nível mais baixo.

Particularmente, em relação ao planejamento do produto, a orientação é que o mesmo sempre esteja adequado aos desejos e necessidades do consumidor. Isso implica no produto certo, no local certo e no tempo certo.

Em *Marketing Essencial*³⁷, seus autores mostram que a classe da qual o produto faz parte, é também um bom indicador para o delineamento de estratégias de marketing. Veja as estratégias para algumas classes de produtos, baseado nesses autores.

PRODUTOS DE CONVENIÊNCIA - São produtos que não requerem muito esforços de marketing. Facilmente são encontrados, apresentam baixo custo, podendo ser de compra constante, de compra por impulso e de emergência.

PRODUTOS DE COMPRA CONSTANTE - São produtos comprados com regularidade e sem nenhum ritual especial. Encontram-se também em locais fáceis, sendo a marca nesses casos, um fator estratégico importante para agilizar a compra. Marcas conhecidas e aprovadas pelo mercado têm chances maiores de serem escolhidas pelos consumidores.

³⁶ *Marketing Competitivo*, (“p 189-191”).

³⁷ *McCarty & Perreault*, (“p. 151-153”).

PRODUTOS DE IMPULSO - São comprados de imediato, o preço é um fator que quase não interfere na decisão da compra, uma vez que a mesma não é planejada. Para esses tipos de produtos, o importante é que os mesmos estejam estrategicamente perto dos consumidores, incentivando a cada momento que os mesmos sejam adquiridos.

PRODUTOS DE EMERGÊNCIA - São adquiridos só em grandes necessidades. Nesse caso, independente do preço, a compra do produto realiza-se.

PRODUTOS DE COMPRA COMPARADA HOMOGÊNEOS - Representam aqueles que o consumidor não encontra muita diversidade neles, como certos tipos de televisores, refrigerantes, carros, dentre outros. Nessa situação procuram o melhor preço.

PRODUTOS DE COMPRA COMPARADA HETEROGÊNEOS - São considerados diferentes pelos consumidores, sendo assim, ao adquiri-los, buscam nos mesmos um preço compatível com a qualidade que apresentam. Alguns exemplos são vestuário, móveis, sapatos, dentre outros. Nesse caso, a qualidade e o estilo serão os pontos fortes a serem considerados quando da decisão da compra. O preço e a marca têm pouca expressividade.

PRODUTOS NÃO PROCURADOS - Ainda não fazem parte dos desejos e necessidades dos consumidores. Dessa forma, uma das armas estratégicas que pode ser usada neles é a promoção. Para esses tipos de produtos existem os novos não procurados e os regularmente não procurados. A estratégia para o primeiro tipo é a promoção; já o segundo enquadra-se melhor na venda pessoal. Essa classificação não é estanque, cada mercado-alvo irá ditar a sua própria classificação.

De acordo a Longenecker et al³⁸, as alternativas estratégicas de produtos gerais para uma pequena empresa enquadram-se nas oito categorias que a seguir serão expostas.

PRODUTO INICIAL/MERCADO INICIAL - Faz parte da fase pioneira de um determinado produto. Três estratégias podem ser usadas nesse caso para o crescimento do negócio: convencer os clientes atuais a usarem mais o produto; encontrar novos

³⁸ Administração de Pequenas Empresas, (“p. 316-319”).

clientes no mesmo mercado; os produtos podem ser usados por clientes atuais para outros fins.

PRODUTO INICIAL/MERCADO NOVO - Significa incrementar o produto já existente na busca de um novo mercado como alvo.

PRODUTO MODIFICADO/MERCADO INICIAL - Nesse caso, o produto pode passar por três estágios: ser substituído, sair de maneira gradual ou ser retirado do mix do produto.

PRODUTO MODIFICADO/MERCADO NOVO - Quando o produto modificado é usado para alcançar um novo mercado.

PRODUTO NOVO RELACIONADO/MERCADO INICIAL - Enquadra-se perfeitamente quando a empresa é detentora de uma clientela satisfeita. Representam produtos modificados, mas que guardam forte semelhança com os produtos atuais.

PRODUTO NOVO RELACIONADO/MERCADO NOVO - Essa estratégia é adequada principalmente quando há preocupação de que o novo produto possa reduzir as vendas do produto existente em um mercado corrente.

PRODUTO NOVO NÃO RELACIONADO/MERCADO INICIAL - Nesse caso, o produto novo é diferente dos produtos que já existem. Essa estratégia é usada por pequenas empresas principalmente quando o novo produto encaixa-se nos moldes de distribuição e vendas que já existem na empresa.

PRODUTO NOVO NÃO RELACIONADO/MERCADO NOVO - Representa uma estratégia de alto risco, uma vez que trata-se de introduzir um produto não conhecido em um mercado também não conhecido.

O ciclo de vida do produto representa um importantíssimo elemento para a determinação de estratégias das empresas. Pode-se, porém, acrescentá-lo ao mesmo, outros fatores da mesma importância, quais sejam, a curva de desenvolvimento do produto, sua marca, embalagem, garantias.

1.5.3.2 ESTRATÉGIAS DE PREÇOS

O preço implica razões tanto para os consumidores quanto para os vendedores. Ao comprar um determinado produto espera-se que o mesmo possa satisfazer desejos e necessidades, dessa forma torna-se mais conveniente pagar um pouco mais por um determinado produto, quando desde já sabe-se que tal produto consegue atuar melhor do que outro de marca diferente. De acordo ao valor que os compradores estão dispostos a pagar por determinados produtos, os compradores sabem com maior precisão que receita terão num determinado prazo ao venderem uma determinada marca em detrimento a outras.

Além das razões dos compradores e dos vendedores existem outras partes também interessadas nos preços que são praticados no mercado, seja pela indústria, pelo comércio ou no setor de serviços, quais sejam: atacadistas, distribuidores, varejistas, concorrência, governo. Semenik & Bamossy³⁹, mostram como esses vários públicos interferem nas decisões de preços.

Atacadistas, distribuidores e varejistas, ou seja, os membros do comércio, cada qual têm suas razões para ditarem seus preços. Cada uma dessas categorias prestam serviços aos clientes e fabricantes, isso implica custos, dessa forma, quando da determinação dos preços levam em conta todos os custos envolvidos nessas negociações e primam por um preço adequado que possa cobrir tais custos. Portanto, o comércio só estará disposto a comprar de um determinado fabricante se os seus preços garantirem uma certa margem de lucro na qual possam cobrir todos os seus custos.

Todo administrador precisa tomar conhecimento do preço praticado pela concorrência. Muitos clientes antes de comprarem determinado produto pesquisam o preço do concorrente para verificarem se está de acordo com o preço da empresa na qual esperam adquirir determinado produto, se essa condição não for realmente verificada, a solução é adquirir o produto do concorrente. Outro fator a ser considerado em relação a concorrência diz respeito a sua reação quando ocorrem modificações em preços, seja

³⁹ Princípios de Marketing, (“p. 353-358”).

aumentando ou diminuindo. Os autores supracitados fazem os seguintes questionamentos: Quando uma empresa aumenta seu preço, qual será a reação dos concorrentes? Seguem a concorrência ou deixa os mesmos sem nenhuma modificação? Se a empresa decide baixar seu preço, como a concorrência irá reagir? Seguirá a mesma, praticará um preço ainda mais baixo ou simplesmente não dar nenhuma importância ao fato?

A resposta para essas indagações varia de empresa para empresa. Se a empresa estiver orientada para o mercado, certamente estará atenta a tudo o que a concorrência está fazendo, não só como está praticando o preço, como também como está gerenciando os outros elementos do mix de marketing. Dessa forma, toda empresa precisa estar sempre planejando, em todas as áreas da empresa, estando sempre alerta para o que ocorre no seu ambiente externo, tomando todas as medidas cabíveis quando da reação da concorrência em qualquer setor e sempre pronta para reagir proativamente.

Outro fator citado pelos autores que interfere na determinação dos preços é a atuação do governo. É um fator que varia de país para país. No nosso caso, por muito tempo a Comissão Interministerial de Preços controlou os preços de forma rígida. Atualmente, os membros do comércio, a concorrência, os clientes e as próprias particularidades de cada empresa darão subsídios para a política de preços de cada organização.

Considerando-se a qualidade e o preço do produto, Marcos Cobra⁴⁰, tomando por base Philip Kotler, apresenta algumas estratégias de preços. São elas:

ESTRATÉGIA PREMIUM - Para produtos de alta qualidade. Nesse caso, pode-se praticar um preço alto, visando atingir a faixa alta do mercado.

ESTRATÉGIA DE PENETRAÇÃO - Para produtos de alta qualidade. Pratica-se um preço médio tentando obter uma rápida penetração de mercado.

ESTRATÉGIA DE SUPERBARGANHA - Produto de alta qualidade a preço baixo. Terá uma rápida introdução no mercado.

⁴⁰ Marketing Básico: uma abordagem brasileira, p. 237.

ESTRATÉGIA DE PREÇO ALTO - Produto de qualidade média e preço alto. É uma estratégia que valoriza o produto, visando lucratividade a curto prazo.

ESTRATÉGIA DE QUALIDADE MÉDIA OU COMUM - Preço compatível com a qualidade do produto, objetivando uma participação aceitável do mercado.

ESTRATÉGIA DE BARGANHA - Produto de qualidade média a um preço baixo. Uma das explicações pode ser um acordo entre distribuidores e consumidores.

ESTRATÉGIA DE “BATER E CORRER”- Preço alto com qualidade baixa. Tem-se uma vantagem inicial e há uma retirada rápida do mercado.

ESTRATÉGIA DE ARTIGOS DE QUALIDADE INFERIOR - Preço médio para um produto de baixa qualidade. Pode-se com essa estratégia buscar tirar vantagem de marca. O referido autor ilustra essa situação com o seguinte exemplo: “artigos de confecção com defeitos de fábrica vendidos a preços médios como sendo de boa qualidade”.

ESTRATÉGIA DE PREÇOS BAIXOS - Preço baixo e baixa qualidade. Procura-se vender com esta estratégia simplesmente quantidade.

Feita as considerações sobre as estratégias quando se leva em consideração a qualidade do produto, segue as estratégias que podem ser utilizadas quando se pratica descontos, como também às relativas as condições de pagamento.

Quanto as estratégias para descontos, Philip Kotler⁴¹, elenca algumas situações que enquadram-se na abordagem que delineia-se nessa pesquisa.

DESCONTO DE CAIXA - Trata-se de uma diminuição no preço para quem paga à vista. Bastante comum em várias indústrias. Apresenta algumas vantagens, dentre elas: suprir a empresa de capital de giro, evitar débitos que possam trazer problemas para a empresa em outra ocasião.

DESCONTOS SOBRE VOLUME - Ocorre em situações em que se prefere comprar em grandes quantidades, recomenda-se não haja nenhuma discriminação entre

⁴¹ Princípios de Marketing, p. 234.

os diversos tipos de clientes. Apresenta a vantagem de que o cliente possa comprar o maior volume possível numa mesma empresa, sem maiores esforços, ou seja, sem precisar deslocar-se para outras empresas.

DESCONTOS FUNCIONAIS OU DESCONTO COMERCIAL - Praticado pelo fabricante aos varejistas e atacadistas quando estes realizam determinadas funções, como: vendas, armazenagem de produtos e informações de mercado. Quando se considera um mesmo canal de distribuição, o desconto deve ser igual para seus vários membros.

DESCONTOS DE BAIXA ESTAÇÃO - Representa uma diminuição no preço para aqueles que comprem um determinado produto fora de época. Apresenta a vantagem de promover à empresa certa regularidade na produção durante todo o ano. Muito utilizado por hotéis, motéis e empresas aéreas.

Quanto a administração do crédito em pequenas empresas, Longenecker et al⁴², mostram os benefícios do crédito tanto para compradores como para vendedores, os tipos de crédito, a decisão de vender a crédito, fatores que afetam a decisão de crédito, dentre outros pertinentes a atividade de crédito. Segue alguns comentários sobre alguns desses itens, que se enquadram mais nos objetivos dessa pesquisa, baseando-se na visão dessa obra.

Dentre os benefícios do crédito para compradores, os autores supracitados consideram os seguintes: permitir que os clientes satisfaçam seus desejos e necessidades, sem terem qualquer preocupação presente com o pagamento; qualidade do serviço, seja no atendimento, seja na troca de algum item; registros importantes para compras futuras.

Já para os vendedores, os principais benefícios são: relacionamento mais próximo entre os clientes; como a compra pode ser feita o mês todo, os picos e as quedas de vendas são amenizados; mantêm-se competitivo.

Quanto aos tipos de crédito, existem duas abordagens, o crédito ao consumidor e o crédito comercial. O primeiro é praticado pelos varejistas a consumidores que compram

⁴² Administração de Pequenas Empresas, p 343.

para uso pessoal ou familiar. O segundo tipo é concedido por empresas não-financeiras (fabricantes ou atacadistas) a clientes que são empresas. Existem algumas diferenças entre essas duas abordagens. Essas diferenças dizem respeito aos tipos de instrumentos de crédito usados por cada um, às fontes para financiar valores a receber, as condições de venda e a disponibilidade de garantia de crédito que é concedida apenas para crédito comercial.

Considerando-se o crédito ao consumidor, existem três tipos principais: conta de cobrança em aberto, conta a prazo e conta de crédito rotativo. No primeiro tipo, o cliente através da aquisição de um produto ou serviço no ato da compra, só efetua o pagamento quando o mesmo é faturado. O pagamento nesse tipo de crédito, de preferência, é feito no final do mês, sendo porém, permitido um prazo mais longo. Não há necessidade de entrada. No segundo tipo, normalmente exige-se entrada, com o saldo a ser pago em tempo especificado. No terceiro tipo, trata-se de uma modalidade de crédito onde o comprador, através de um limite determinado, realiza tantas compras quanto queira. Os cartões de crédito usam essa modalidade de crédito.

As condições de venda para o crédito comercial irão depender do tipo de produto vendido e das particularidades do vendedor e do comprador. Quanto maior a quantidade a ser comprada e mais alto o limite de crédito do comprador, melhores serão as condições de vendas, podendo-se considerar cada cliente em particular.

Outro fator importante a ser considerado em relação ao crédito, diz respeito a própria decisão que o administrador de empresa deverá tomar quanto ao uso ou não do mesmo. Considera-se que para aqueles que vendem a crédito, os benefícios em relação aos que vendem à vista, serão sempre maiores.

Quanto aos fatores que afetam a decisão de crédito, pode-se considerar: o tipo de negócio, a política de crédito dos concorrentes, o nível de renda dos clientes e a disponibilidade de capital de giro adequado. Se o tipo de negócio for o varejo de bens duráveis, o crédito é mais flexível do que para quem vende produtos perecíveis. Quanto mais arrojada for a política de crédito de nossos concorrentes, menores serão as chances de sucesso daqueles que não posicionarem-se considerando o que o concorrente está fazendo nesse caso. O crédito também precisa estar em sintonia com o nível de renda dos seus clientes. Finalmente a empresa necessita considerar o capital de giro ideal para

as atividades normais da empresa. As vendas a crédito aumentam o capital de giro, sendo portanto, um dos benefícios que pesa quando a empresa precisa decidir se utiliza ou não o crédito na gestão de seu negócio.

1.5.3.4 ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO

Diz respeito a maneira como a empresa deverá comportar-se no sentido de melhor comunicar-se com os seus clientes, tanto internos como externos. De várias formas as empresas podem promover essa comunicação. Como mencionado anteriormente, as formas freqüentemente usuais são a propaganda, a venda pessoal, a promoção de vendas. Outras formas são o Merchandising, as relações públicas e a publicidade. É importante que a utilização das mesmas, de forma isolada ou combinada, esteja em sintonia com a estratégia básica de marketing, ou seja, com os objetivos de marketing da empresa.

Veja como Marcos Cobra⁴³ posiciona-se a respeito de algumas estratégias de comunicação quando são considerados os objetivos de propaganda. Segundo o autor, nesse caso, existem as seguintes estratégias: estratégia de identificação de marca, estratégia de identificação com o consumidor, estratégia de benefícios do produto e estratégia de posicionamento do produto. Veja as considerações sobre cada uma dessas estratégias na visão do autor supracitado.

ESTRATÉGIA DE IDENTIFICAÇÃO DE MARCA - São estratégias que apresentam os seguintes benefícios: esclarecem necessidades latentes do consumidor, ampliam o conhecimento da marca, aperfeiçoam a imagem de marca, melhoram a imagem da empresa e ampliam a preferência da marca. Para cada um desses benefícios, atitudes adequadas precisam ser tomadas para que os mesmos sejam mantidos pelos consumidores no momento em que a empresa espera atingir um determinado objetivo. Considerando que a empresa esteja interessada em ampliar o conhecimento da marca, entre outras atitudes, a mesma deverá: fazer com que o maior número possível de

⁴³ Administração de Marketing, (“p. 597-602”).

pessoas conheçam a marca, tornar o tempo de duração da marca o mais longo possível, reforçar a qualidade daquilo que no momento espera-se que o consumidor tome consciência.

ESTRATÉGIA DE IDENTIFICAÇÃO COM O CONSUMIDOR - Representam estratégias voltadas para o consumidor. Nesse caso, é imprescindível que sejam feitas pesquisas, no sentido de captar da melhor maneira as expectativas dos consumidores, a partir daí, é possível ter-se uma idéia mais próxima daquilo que os mesmos esperam de um produto ou serviço.

ESTRATÉGIAS DE BENEFÍCIOS DO PRODUTO - Diz respeito àquelas estratégias que procuram mostrar benefícios inesperados para os clientes. Só que, esses benefícios nem sempre são facilmente identificáveis pelo consumidor. É necessário, porém, uma combinação adequada para evidenciar os benefícios mais importantes de um determinado produto ou serviço. Esses benefícios podem estar na embalagem, no preço, na qualidade, no atendimento. Enfim, cada empresa posiciona-se em relação aos benefícios ou benefício que irá utilizar para atrair novos clientes e manter os atuais.

ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO DO PRODUTO - Significa projetá-lo na mente do consumidor em relação aos concorrentes. Necessita, porém, de uma comunicação bastante eficaz no sentido de fazer com que o produto seja sempre lembrado na mente do consumidor. Quando se deseja posicionar um determinado produto no mercado, ou seja, torná-lo aceitável na mente do consumidor, é necessário fazer um esforço de comunicação compatível com tais objetivos. Implica uma completa integração dos elementos do mix de Marketing com a própria estratégia geral de marketing.

Quanto aos métodos utilizados para a determinação do orçamento da propaganda, tomando por base Marcos Cobra⁴⁴, pode-se adotar as seguintes estratégias: tradicionalmente, o método para o orçamento publicitário pode basear-se na maximização do lucro e na minimização do custo, este método está preocupado apenas com os aspectos econômicos; no método de alocação arbitrária o orçamento é decidido baseando-se em aspectos subjetivos, ou seja, o fator emocional prevalece em relação ao racional, o que pode levar em alguns momentos a adotar-se um orçamento maior ou

⁴⁴ Ibid. (“p. 604-606”).

menor do que o realmente necessário, muito usado por pequenas e médias empresas; o método de percentagem sobre vendas utiliza-se de uma técnica simples onde pode ser calculada a proporção das vendas que devem ser geradas pela propaganda e calcula-se tomando por base uma percentagem sobre as vendas. O autor em pauta ilustra esse método com o seguinte exemplo: "...se o valor percentual sobre vendas é de 1% sobre uma previsão de vendas de 4.000.000,00 ao ano, a verba de promoção será de $4.000.000,00 \times 0,01$, ou seja, de 40.000,00". Esse método apresenta algumas limitações. Teoricamente não apresenta uma fundamentação sólida, uma vez que as vendas não são derivadas somente de propaganda, não é flexível em relação às mudanças de mercado ou mesmo para corrigir imperfeições geradas pelas vendas; no caso do método do retorno sobre investimento a propaganda é considerada como investimento e no método de paridade comparativa além de comparar o investimento médio por ramo de negócios, também leva em consideração os gastos do concorrente mais direto para decidir sobre a verba que deverá ser gasta em propaganda.

Em relação à venda pessoal e a promoção de vendas veja alguns posicionamentos estratégicos na visão de Longenecker et al⁴⁵. É muito importante que o vendedor conheça bem o produto, em especial, suas vantagens e desvantagens. Dessa maneira estará preparado para qualquer reação negativa ao produto por parte do cliente. Outro ponto diz respeito a apresentação de vendas, que deverá pautar-se sempre na busca incessante de novos clientes. Isso é o que os autores supracitados chamam de prospecção. A prospecção realiza-se tanto através de referências pessoais como através de referências impessoais. Outra estratégia importante a ser considerada em relação às vendas pessoais relaciona-se ao custo. Existem vários caminhos para chegar-se ao mesmo resultado de vendas, é importante que o dono de empresa decida racionalmente qual a estratégia que deverá ser seguida pelo vendedor para maximizar lucro. Também deve ser dada atenção a recompensa dos vendedores. Podem ser de dois tipos: não - financeiras e financeiras. Uma das recompensas não - financeiras mais utilizadas é o reconhecimento público do êxito alcançado por um determinado vendedor. A recompensa financeira é a parte mais difícil de lidar. A remuneração pode ser feita através de comissão ou salário, sendo que, a remuneração através de comissão é bastante aceita pelas pequenas empresas, uma vez que é um plano que está em sintonia com a

⁴⁵ Administração de Pequenas Empresas, *passim*.

produtividade. Utilizando-se de um plano de comissão, o empregado estará sempre disposto a vender alguma coisa, uma vez que sem venda não há comissão. Os vendedores também podem ter um salário fixo. Esse plano traz a vantagem de dar aos menos segurança de receberem o salário, com vendas ou sem vendas. Os autores em pauta recomendam para a pequena empresa as duas formas de remuneração de maneira combinada, sendo que o salário represente a maior parte, principalmente para os novos vendedores. Ao passo que o vendedor ganha experiência, o salário deverá ter uma menor participação na remuneração em relação à comissão.

Quanto às técnicas de promoção de vendas, o dono de empresa precisa decidir quando deve ou não usá-las. Veja como o dono de pequena empresa pode usar tais ferramentas. Ele pode usar quando quiser fortalecer entre canais intermediários que comercializem seu produto; os atacadistas podem usá-la para incentivar os varejistas a fazerem compras antecipadas, conseqüentemente os varejistas também incentivam aos consumidores finais a irem mais cedo às lojas.

Existem várias ferramentas promocionais. Entretanto, tomando por base os autores acima, os mesmos preferem abordar apenas os brindes, a publicidade e as feiras comerciais, que são ferramentas bastante apropriadas para a pequena empresa. Os brindes trazem sempre o nome da empresa, têm característica durável e podem ser usados com os seguintes objetivos: promover diretamente um produto ou para fortalecer a imagem da empresa; a publicidade tem papel importante para a pequena empresa, tanto pode ser usada para promover produtos como para melhorar a imagem da empresa. É importante que os varejistas se utilizem sempre da publicidade e que estejam em permanente troca de informações com quem detém a notícia.

1.5.3.6 ESTRATÉGIAS DE PRAÇA (DISTRIBUIÇÃO)

Toda pequena empresa precisa ter a sua disposição um canal eficiente de distribuição. Entretanto, os administradores de pequenas empresas têm sempre em mente os seguintes questionamentos. São os canais de distribuição realmente

necessários? Quais as pequenas empresas que necessitam deles? A partir do momento que os intermediários podem desempenhar as funções de marketing melhor do que os produtores ou usuários, essa já é uma justificativa que favorece o uso de canais. Longenecker et al⁴⁶ justifica a necessidade de intermediários da seguinte forma:

O pequeno produtor pode desempenhar funções de distribuição se o mercado geográfico for extremamente pequeno, se as necessidades dos clientes forem altamente especializada e se os níveis de risco forem baixos. Caso contrário, os intermediários podem ser um meio mais eficiente de desempenhar atividades de distribuição.

Pode-se perceber também a importância do uso de intermediários através de suas quatro principais funções, quais sejam: fracionar, selecionar sortimentos, fornecer informações e transferir riscos. Fracionar significa dizer que grandes quantidades de produtos estarão disponíveis no curto prazo em pequenas quantidades, permitindo assim uma rápida comercialização do mesmo; seleção de sortimentos implica reunir produtos homogêneos a partir de linhas heterogêneas; podem também ser fornecidas diversas informações importantes ao produtor, principalmente sobre o tamanho do mercado e sobre o preço; finalmente temos a transferência de riscos, que quando do uso de intermediários a pequena empresa tem duas opções: dividir ou transferir todos os riscos envolvidos na negociação, nesse caso, é necessário que a mesma use negociantes intermediários, uma vez que possuem direitos sobre os bens que distribuem.

Quando da escolha de um canal de distribuição, três itens importantes precisam ser bem definidos, são eles : os custos envolvidos, a cobertura e o controle sobre os produtos. Quanto aos custos é importante que o pequeno empresário tenha em mente que nem sempre os canais diretos têm custos menores e sempre devem visualizar os custos de distribuição como centros de lucros, ou seja, como investimentos; a cobertura diz respeito a área geográfica que uma determinada empresa espera atingir num determinado momento, para isso utiliza canais indiretos, entretanto, é importante que esteja atenta a melhor maneira de atingir essa maior área geográfica com os menores custos; desde que o dono da pequena empresa esteja interessado num controle maior dos seus produtos deve optar por um canal direto, uma vez que utilizando-se de canais indiretos a distribuição dos produtos pode sofrer alguma modificação substancial quando

⁴⁶ op.cit., (“p. 387-390”).

de sua comercialização por terceiros, dessa forma a empresa precisa estar atenta para distribuidores que lhe garantam apoio no sentido de comercializarem seus produtos a sua maneira. Quando da distribuição física, o dono de pequena empresa também precisa planejar o meio de transporte que irá fazer a distribuição do produto, como será o armazenamento, o manuseio dos mesmos e fundamentalmente as condições de entrega, ou seja, quem irá pagar os custos de frete? Quem irá selecionar as transportadoras? Quem irá arcar com o risco de danos em trânsito? Enfim, quando da distribuição dos produtos, o dono de pequena empresa precisa estar atento tanto para as atividades de distribuição física ou logística como para os canais de distribuição sempre com o intuito de que o produto chegue as mãos dos consumidores com os menores custos e no menor espaço de tempo, primando sempre pela melhor qualidade.

1.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA OS CLIENTES INTERNOS

Procura-se nessa pesquisa dar relevância as estratégias de comunicação, formação e motivação destinadas aos clientes internos. Segue comentários de cada uma dessas atividades, mostrando a importância que as mesmas apresentam em qualquer tipo de empresa.

1.6.1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

COMUNICAÇÃO INTERNA - Toda empresa precisa ter uma comunicação eficiente com os seus empregados. É a partir dessa comunicação que a empresa fica em contato com tudo que gira ao seu redor e que a influencia de maneira favorável ou não. Dessa forma, dentre outras coisas, ficará a par dos últimos problemas que os mesmos enfrentaram, se o produto está saindo com a qualidade exigida, como os clientes externos

estão comportando-se em relação ao produto e/ou serviço. São questionamentos que envolvem a satisfação total da empresa, entendida esta como a satisfação total dos clientes internos e externos. A estratégia de comunicação interna é de fundamental importância quando do desenvolvimento da estratégia geral da empresa. Essa comunicação, dentre outras coisas, irá permitir: através de normas internas mostrar como o trabalho será desenvolvido em cada setor da empresa e qual a tarefa de cada empregado, como também a responsabilidade exigida em cada caso; promove a cooperação, a coordenação e fundamentalmente a motivação entre os empregados, uma vez que terão a oportunidade de formarem uma coletividade tratando de interesses comuns, como queixas, sugestões, expectativas, enfim, qualquer problema que possa contribuir para o desequilíbrio da organização. A partir dos dados obtidos nesse tipo de comunicação, a empresa terá subsídios mais consistentes para um planejamento efetivo.

Para que a comunicação atinja seus objetivos, é de fundamental importância que siga alguns pré-requisitos, sendo os mais importantes: a forma como será transmitida e qual o conteúdo que irá transmitir. A comunicação pode ser transmitida de forma descendente, de forma ascendente e de forma horizontal. Veja a finalidade de cada uma delas, bem como o conteúdo que as mesmas poderão abordar.

A comunicação descendente tem por finalidade comunicar de cima para baixo, ou seja, da direção até aos subordinados. Os meios mais utilizados nesse tipo de comunicação são: manual para empregados, boletins informativos, cartas pessoais dirigidas aos empregados, dentre outros. Quanto ao conteúdo, poderá abordar questões sobre o pessoal, sobre o posto de trabalho ou sobre a organização. Em relação ao pessoal os temas podem ser: salário e gratificações, oportunidade de ascensão, procedimentos disciplinares, entre outros. Com relação ao posto de trabalho, podem ser questionados: qualidade exigida do trabalho, normas de segurança, desempenho do pessoal ou outros similares. Tratando-se da organização, alguns itens podem ser discutidos, como: história e desenvolvimento da empresa, políticas de comercialização, cultura da empresa, sua posição em relação a concorrência e assim por diante. Em relação a comunicação interna, essa pesquisa procura investigar os seguintes pontos: grau de informação dos empregados, como a empresa comunica-se com as costureiras, qual o conteúdo da comunicação e o que os empregados acham dessa comunicação na visão dos donos da empresa

1.6.2 ESTRATÉGIAS DE MOTIVAÇÃO

MOTIVAÇÃO - Trata-se de tema bastante polêmico no meio intelectual, por isso mesmo, várias teorias existem só para explicá-la dentro de vários contextos. Veja o que dizem Stoner & Freeman⁴⁷ sobre as primeiras teorias que deram suporte a motivação, bem como, a visão moderna através da qual a mesma perpetua-se.

As teorias que primeiro estudaram a motivação tinham objetivos comuns: encontrar um único modelo para todos os tipos de empregados e para qualquer tipo de organização. Apesar desse ponto comum, cada modelo tinha o seu posicionamento em relação aos seres humanos.

MODELO TRADICIONAL - Relaciona-se com Frederick Taylor e com a administração científica. Esse tipo de modelo usava o seguinte raciocínio: determinava a maneira mais eficiente de realizar tarefas repetitivas, a partir daí, procurava motivar os empregados em troca de incentivos salariais, relacionados a produtividade de cada um. Quanto maior a produtividade, maiores os ganhos salariais. A visão que se tinha dos empregados nesse modelo, é de que eram preguiçosos, e só o dinheiro poderia motivá-los. De início, o modelo deu certo. Mas a partir do momento que a curva de experiência aumentava a produtividade, a quantidade de trabalhadores para realizar determinada tarefa era cada vez menor. Nesse estágio, os incentivos salariais começaram a diminuir e as demissões ficaram cada vez mais freqüentes. A partir daí, o modelo não mais enquadra-se nessa realidade. Os trabalhadores conscientizam-se de que o mais importante no momento, é lutar por estabilidade no emprego, ao invés de contentar-se com aumentos salariais incoerentes com a realidade em que vivem.

MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS - Enquanto o modelo tradicional procurava motivar os trabalhadores para tarefas repetitivas, esse buscava justamente o contrário, mostrar que esse tipo de atividade desmotivava cada vez mais o empregado e que, só através de contatos sociais, a motivação seria fortalecida. O objetivo da motivação, nesse caso, era dar prioridade as necessidades sociais do empregado,

⁴⁷ Administração, (“p. 322-333”).

tornando-o agente de transformação. Nesse tipo de modelo criam-se oportunidades para que os empregados passem a agir, pautando-se em grupos informais de trabalho, e os administradores tomam consciência do poder dos grupos informais na organização. Esse é mais um avanço da classe trabalhadora. Esse grau de liberdade dos empregados implicava também, que os mesmos aceitassem a autoridade que lhes era imposta pelos administradores. Esse modelo representou um avanço em relação ao modelo tradicional, mas foi superado pelo modelo dos recursos humanos. O teórico mais importante desse modelo foi Elton Mayo.

MODELO DOS RECURSOS HUMANOS - McGregor, maior representante desse modelo, critica o modelo das relações humanas, acusando-o de ser um meio artificial de ludibriar os empregados. McGregor e seus seguidores também criticaram os modelos anteriores no sentido de que os mesmos consideravam apenas o dinheiro ou os contatos sociais como únicos fatores de motivação dos empregados. A partir daí, McGregor chegou a seguinte conclusão sobre o que os administradores pensam em relação aos seus empregados.

A primeira conclusão deu origem ao que ele chamou de Teoria x, significando, pois: antipatia extrema ao trabalho. Dessa forma, o mesmo será evitado sempre que possível. De acordo a essa teoria, a maioria das pessoas é extremamente preguiçosa e está sempre disposta a evitar qualquer tipo de responsabilidade. Essa teoria baseia-se tanto no Modelo Tradicional como no Modelo das Relações Humanas, ou seja, procura motivar os empregados ou com salários ou fazendo-os sentirem-se úteis.

A segunda conclusão de McGregor desencadeou no que ele chamou de Teoria y, com significado oposto ao da Teoria x. Nesse sentido, as pessoas estão sempre prontas para desempenharem bem as suas funções, uma vez que o trabalho é encarado como algo que só irá lhes trazer satisfação. De acordo a essa teoria, porém, a indústria não consegue absorver o potencial desses trabalhadores, uma vez que lhes falta um clima que proporcione um desenvolvimento pessoal, podendo talvez ser compensado por uma administração participativa. Essa teoria teve a sua importância para a época, entretanto visões contemporâneas sobre a motivação vieram substituí-la. Segue breve comentário sobre as visões contemporâneas da motivação.

Essas teorias apresentam-se sob três aspectos: as teorias de conteúdo, as teorias de processo e a teoria de reforço. As teorias de conteúdo preocupam-se com as necessidades internas que dão sentido a vida das pessoas, motivando-as sempre para superar obstáculos e atingirem seus objetivos. Vários estudiosos preocuparam-se com esse tema, sendo porém, um dos mais notáveis Maslow, ao criar a hierarquia das necessidades, mostrando que cada pessoa tem motivação para satisfazer cinco tipos de necessidades, observando-se porém, sempre uma hierarquia. A hierarquia das necessidades funciona como uma pirâmide, onde na base estão as necessidades fisiológicas e no topo estão as necessidades de auto-realização, na parte intermediária encontram-se necessidades de segurança e estabilidade, de participação e de estima. Buscar uma necessidade de auto-realização, implica em que necessidades anteriores já foram adequadamente satisfeitas. Para os empregados, essa teoria apresenta o seguinte significado: eles necessitam de um salário digno que os mantenham como aos seus familiares, precisam também de segurança no trabalho, tanto física como moral, só dessa forma terão a liberdade de desenvolverem todo o potencial que têm dentro de si.

Outra teoria de conteúdo é a ERC, ou seja, essa teoria enfatiza que as pessoas precisam satisfazer necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento. Quanto às teorias de processo temos a teoria da expectativa, a teoria da equidade e a teoria do estabelecimento de objetivos. A teoria do reforço pauta-se na seguinte postura: desde que um comportamento traga conseqüências positivas, a tendência é que seja repetido sempre que possível, caso contrário deverá ser repellido na mesma intensidade. Atualmente, porém, adota-se uma teoria sistêmica de motivação, onde se procura integrar aspectos individuais, aspectos do trabalho e as várias situações envolvidas no trabalho, como as ações, as políticas e a cultura da organização, como também o ambiente de trabalho.

Considerando-se a motivação dos clientes internos, essa pesquisa procurou investigar: se a empresa reconhece o funcionário, como a empresa reconhece o funcionário, que atividades desenvolve antes de reconhecê-los, qual o grau de motivação dos mesmos e como eles qualificam as atividades de reconhecimento, caso existam. Segue algumas considerações sobre o reconhecimento, por tratar-se de uma das atividades de fundamental importância para a motivação dos empregados.

Trata-se de uma atividade de motivação importante porque torna sólido o comportamento desejado para a obtenção de resultados imprescindíveis para a empresa. Promove também uma interação maior entre os objetivos individuais e organizacionais, com tendências a uma valorização da cultura organizacional por parte dos empregados. Cada empresa tem a sua maneira de reconhecer seus funcionários e isso está diretamente ligado a própria cultura da empresa. Existem algumas atividades prévias que tornam um reconhecimento efetivo, dentre elas: saber as recompensas esperadas por cada empregado, conscientizá-los do rendimento que espera de cada um, ter certeza de que o nível de desempenho desejado é possível.

1.6.3 ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO

Nesse estudo, formação será entendida com o mesmo significado de treinamento.

Segue algumas considerações gerais sobre treinamento sob o ponto de vista de Idalberto Chiavenato⁴⁸.

O autor em pauta, dá a seguinte conceituação para o termo treinamento:

É o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através ao qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidade em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

Quanto ao conteúdo do treinamento, busca mudar comportamentos através das seguintes abordagens: transmissão de informações, principalmente sobre o trabalho; desenvolvimento de habilidades, preocupa-se com o desempenho do cargo atual ou cargos futuros; desenvolvimento ou modificação de atitudes, nesse caso, a preocupação maior é com a motivação, no sentido de transformar atitudes negativas em proativas, finalmente, apresenta-se o desenvolvimento de conceitos, onde se procura aliar conhecimentos teóricos à prática organizacional.

⁴⁸ Recursos Humanos: Edição compacta, (“p. 286-310”).

Considerando-se os objetivos do treinamento, o autor supracitado, destaca os abaixo relacionados:

Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização;
Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Outro fator a ser considerado no treinamento, sendo pois, de fundamental importância, são as etapas do treinamento, quais sejam: levantamento de necessidades de treinamento, planejamento do treinamento, sua execução e avaliação dos resultados. Essas etapas devem funcionar de forma harmônica no sentido de promoverem a sobrevivência e crescimento organizacional.

Considerando o treinamento sob a ótica de Carvalho e Nascimento⁴⁹, pontua-se algumas considerações.

De acordo com os autores supracitados, o treinamento, além de aumentar a produtividade, representa um grande motivador para os empregados. Dessa forma apresenta vantagens como:

Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa;
Define prioridades de formação, tendo em vistas os objetivos setoriais da organização;
Caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins;
Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longos prazos, integrando-se às metas globais das empresas.

O treinamento efetivo envolve respostas para os seguintes questionamentos:

Qual o conteúdo programático?

Quem serão os treinandos?

Qual será a época para o treinamento?

Onde será o treinamento e qual a metodologia ideal?

⁴⁹ Administração de Recursos Humanos, passim.

Em relação às técnicas e métodos de treinamentos, existem vários. Os autores citados também mostram a diferença existente entre métodos e técnicas, assim:

O método de treinamento é um “(...) conjunto de regras permanentes, de princípios que constituem uma disposição de ânimo que conduz, em determinadas condições, a certo modo de trabalhar que é a técnica”; enquanto a técnica pode ser caracterizada como sendo “(...) a aplicação dos princípios de um método em determinadas condições de utilização”.

Existem vários métodos e técnicas de treinamento. No momento cabe salientar o método de treinamento individual e sua técnica de treinamento individual mais utilizado.

O método de treinamento individual, tem como princípio o ensino dirigido ao treinando, no sentido de prepará-lo para enfrentar obstáculos profissional de toda ordem, quando do momento da aprendizagem. Para esse método, uma das técnicas mais freqüentes é o treinamento no próprio serviço.

Nesse caso, as habilidades, os conhecimentos e atitudes são adquiridos em máquinas, equipamentos, materiais e outros recursos na própria empresa e que serão postos em prática logo após a aprendizagem. É um tipo de técnica muito utilizada em tarefas operacionais, tanto na indústria como na administração.

Uma vantagem na utilização dessa técnica é facilitar a curva de experiência, sem maiores gastos.

Enfim, FORMAÇÃO OU TREINAMENTO é o modo pelo qual procura-se manter ou melhorar o desempenho no trabalho atual. As atividades de formação preocupam-se fundamentalmente em buscar em cada empregado o maior grau de qualidade que estão dispostos a imprimir quando da realização de uma determinada tarefa. Isso implica num certo grau de motivação por parte dos empregados, conseqüentemente, que a empresa tenha políticas de valorização dos funcionários em todos os níveis.

Pelo exposto até aqui, percebe-se que existem algumas condições a serem consideradas quando uma empresa tem em mente um programa de formação, sendo as mais importantes: em primeiro lugar fazer um diagnóstico para verificar as reais necessidades de treinamento, definir objetivos e propósitos da formação, escolher o pessoal que irá realizar o treinamento, colocar os empregados a par do que espera-se deles e avaliar o rendimento.

Quanto à atividade de formação, esse estudo procurou pesquisar: se a empresa realiza atividades de formação com seus empregados, de que forma realiza-se essa formação, onde se realiza a formação, que procedimentos prévios utiliza antes de fazer essa atividade e como os empregados qualificam essas atividades de formação.

Das estratégias voltadas para os funcionários aqui expostas, percebe-se quão importante é a maneira como a empresa comunica-se com os seus funcionários, no sentido de promover um equilíbrio entre o alcance dos objetivos individuais e organizacionais para o equilíbrio da organização como um todo.

CAPÍTULO 2 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 TIPO DE PESQUISA

Considerando-se o critério de classificação analisado por Vergara⁵⁰, adota-se a seguinte postura para esta pesquisa:

Quanto aos fins - trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que irá expor as características de Marketing adotadas pelos administradores de confecções em Campina Grande.

Quanto aos meios - a pesquisa será de campo. Segue algumas considerações sobre esse tipo de pesquisa.

Lakatos & Marconi⁵¹, em fundamentos de metodologia científica, diferem o que seja pesquisa de campo, os pré-requisitos de uma pesquisa de campo, bem como, suas vantagens e desvantagens.

“Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Essa pesquisa irá coletar dados primários nas empresas de confecções em Campina Grande buscando respostas para alguns questionamentos, quais sejam: Qual a orientação de Marketing adotada por essas empresas? Quais as estratégias de Marketing Mix destinadas aos clientes internos? Quais as estratégias de Marketing Mix destinadas aos clientes externos?

Segundo as autoras supra-citadas antes de fazer uma pesquisa de campo é imprescindível que seja realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema objeto da

⁵⁰ VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, p. 45-46.

⁵¹ LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Maria de Andrade, p. 186-190.

pesquisa. Os objetivos dessa pesquisa bibliográfica dizem respeito aos seguintes questionamentos: em primeiro plano, saber como encontra-se atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto; num segundo plano, o objetivo é que se crie um modelo teórico que irá servir de referência, bem como, apoiar na determinação das variáveis. Deve ser dada também importância às técnicas empregadas na coleta de dados e na determinação da amostra.

Quanto às vantagens e desvantagens apontadas pelas autoras quando da pesquisa de campo, são as que a seguir serão expostas:

VANTAGENS

“Acúmulo de informações sobre determinado fenômeno, que também podem ser analisadas por outros pesquisadores, com objetivos diferentes; facilidade na obtenção de uma amostragem de indivíduos sobre determinada população ou classe de fenômenos”.

DESVANTAGENS

“Pequeno grau de controle sobre a situação de coleta de dados e a possibilidade de que fatores, desconhecidos para o investigador, possam interferir nos resultados; o comportamento verbal ser relativamente de pouca confiança, pelo fato de os indivíduos poderem falsear suas respostas”.

As autoras sugerem que para aumentar as vantagens em detrimento às desvantagens, alguns cuidados podem ser tomados: realizar pré-teste e utilizar instrumental mais completo.

2.2 UNIVERSO E AMOSTRA

2.2.1 UNIVERSO

De acordo as autoras⁵², universo “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sendo N o número total de elementos do universo, o mesmo pode ser representado pela letra latina maiúscula X, tal que $XN = X1; X2; X3; \dots; XN$ ”.

O universo a ser considerado para esta investigação será constituído por todas as empresas de confecções de Campina Grande que apresentam mais de 5 empregados, representando, pois, um universo de 35 empresas, de acordo aos dados da FIEP (Federação das Indústrias do Estado da Paraíba).

2.2.2 AMOSTRA

DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Considerando-se que a população das empresas de confecções em Campina Grande - PB com mais de 5 empregados é de $N=35$, decide-se tomar uma amostra aleatória simples, com um coeficiente de confiança de 95%, um erro de 5% e supondo que a proporção p de proprietários que administram as referidas empresas seja de 90%, temos que:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)e^2 + Z^2pq}$$

onde:

⁵² Fundamentos de Metodologia Científica, 1991.

População N = 35

Erro de 5% e = 0,05

Tabela Normal Z = 1,96

Coefficiente de confiança de 95%

Probabilidade de acontecer o evento 90%

p = 0,9

q = 0,1

onde: p = probabilidade de acontecer o evento

q = probabilidade de não acontecer o evento

$$n = \frac{35 \times (1,96)^2 \times 0,9 \times 0,1}{(35 - 1) \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,09} = \frac{12,1014}{0,4307} = 28$$

Portanto, a amostra a ser considerada para esta investigação será de 28 empresas.

2.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Com base em VERGARA⁵³, os sujeitos da pesquisa compreende àquelas pessoas que irão fornecer os dados necessários à investigação.

Os sujeitos desta pesquisa foram os micro e pequenos empresários de confecções da cidade de Campina Grande – Paraíba. Segue o conceito de micro e pequena empresa de acordo com a Lei 9.317, de 05 de dezembro de 1996 e conforme o SEBRAE.

Microempresa (ME) – Receita Bruta auferida no ano calendário é igual ou inferior a R\$ 120.000,00.

Empresa de Pequeno Porte (EPP) – Receita Bruta superior a R\$ 120.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00, esse valor foi alterado pela Lei 9.732 de 11 de dezembro de 1998. Antes esse valor era de R\$ 720.000,00.

De acordo com o SEBRAE, pode-se considerar uma empresa como pequena, média ou grande, tomando por base o número de funcionários, veja quadro abaixo.

QUADRO 1 – Porte das empresas segundo o número de empregados.

CLASSIFICAÇÃO (PORTE)	NÚMERO DE EMPREGADOS	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO/ SERVIÇOS
PEQUENA EMPRESA	20 A 99	10 A 49
MÉDIA EMPRESA	100 A 499	50 A 99
GRANDE EMPRESA	ACIMA DE 500	ACIMA DE 100

Fonte: SEBRAE (1999).

Adotar-se-á neste estudo o critério do número de empregados para a classificação de uma empresa como sendo micro ou de pequeno porte.

2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Trata das variáveis que irão permitir avaliar a atitude de marketing dos donos de confecções em Campina Grande, bem como, das que servirão de guia para identificar as estratégias de marketing mix destinadas aos clientes internos e externos.

Aqui, também convém situar os leitores quanto ao horizonte temporal da investigação.

⁵³ Projetos e Relatórios em Administração, p. 50.

2.4.1 DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS

Lucro Anual da Empresa (Faturamento) e número de empregados – variáveis utilizadas para identificar o porte das empresas.

Grau de concordância nas técnicas de marketing – irá medir até que ponto os donos de confecções em Campina Grande, acreditam nos benefícios que as técnicas do marketing, tanto no setor de produtos tangíveis, como intangíveis, podem fazer na melhoria da gestão do negócio.

Procedimentos para preencher os postos de trabalho – irá indicar quais os meios mais utilizados para atrair candidatos para os postos de trabalho.

Características do Produto Interno – quanto maior for o número de concordância dessas características por empresa, maior será a importância que as mesmas dispensam ao bem-estar de seus clientes internos.

Grau de atratividade do produto interno – irá medir até que ponto as características do produto interno são realmente atrativas para os clientes internos.

Grau de satisfação dos clientes internos – variável que está diretamente relacionada às características do produto interno. Quanto mais benefícios essas características promoverem aos clientes internos, maior será a sua satisfação.

Grau de informação dos clientes internos – será medida a importância que é dada pela empresa à comunicação interna.

Conteúdo da comunicação – irá definir se está havendo um equilíbrio entre objetivos organizacionais e individuais.

Procedimentos de reconhecimento – quanto maior for o número de atividades de reconhecimento realizadas pela empresa, maior sua preocupação em motivar seus funcionários.

Grau de motivação dos empregados – variável que está diretamente relacionada às atividades de reconhecimento. Quanto mais interessada estiver a empresa em reconhecer os seus funcionários, maior será a motivação dos mesmos.

Procedimentos utilizados para a formação – fatores para identificar até que ponto a empresa está consciente da importância de observar algumas condições antes da realização do treinamento.

Prioridade máxima na empresa – quanto maior for o número de empresas que concordam que a prioridade máxima na empresa é o cliente, isso irá implicar que as mesmas internacionalizaram realmente a cultura do marketing.

Controle de qualidade – indicará se existe um momento específico em que é dada uma importância maior quanto a qualidade do produto.

Comportamento dos produtos frente a concorrência – variável que irá nortear o posicionamento que a empresa adota para o produto frente a concorrência.

2.4.2 HORIZONTE TEMPORAL DA PESQUISA

O horizonte temporal da pesquisa reporta-se desde a elaboração do projeto até a defesa da dissertação, correspondendo do seguinte período: dezembro de 1998 a dezembro de 1999.

2.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi o formulário.

De acordo com Nogueira⁵⁴ o formulário é definido da seguinte forma:

É uma lista formal, catálogo ou inventário destinada à coleta de dados resultantes quer de observação quer de interrogatório, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador, à medida em que faz as observações ou recebe as respostas, ou pelo pesquisado, sob sua orientação.

O autor supracitado apresenta algumas vantagens quando do uso de formulário, quais sejam: permitir que o investigador reformule perguntas, com o objetivo de torna-las

⁵⁴ Oracy Nogueira, *Pesquisa Social: introdução às suas técnicas*, p. 128.

mais compreensíveis; pode ser aplicado a um grupo mais heterogêneo, incluindo até analfabetos. Lakatos e Marconi⁵⁵ consideram também essas vantagens e acrescentam outras. São elas: “oportunidade de estabelecer rapport, devido ao contato pessoal; presença do pesquisador, que pode explicar os objetivos da pesquisa, orientar o preenchimento do formulário e elucidar significados de perguntas que não estejam muito claras; obtenção de dados mais complexos e úteis; facilidade na aquisição de um número representativo dos símbolos utilizados, pois é preenchido pelo próprio pesquisador”.

Existem também desvantagens. Lakatos e Marconi⁵⁶ apontam as seguintes:

Menos liberdade nas respostas, em virtude da presença do entrevistador; risco de distorções pela influência do aplicador; menos prazo para responder às perguntas, não havendo tempo para pensar, elas podem ser invalidadas; mais demorado por ser aplicado a uma pessoa de cada vez; insegurança das respostas, por falta do anonimato; pessoas possuidoras de informações necessárias podem estar em localidade muito distantes, tornando a resposta difícil, demorada e dispendiosa.

Assim como no questionário, o formulário também precisa ser submetido à experiência prévia antes de ser aplicado em definitivo. Entretanto, o pré-teste para o formulário pode ser menos rígido do que para o questionário, uma vez que outras dúvidas podem ser esclarecidas durante o seu preenchimento, pelo entrevistador.

O formulário foi submetido a teste prévio com 5 donos de empresas de confecções. Após alguns ajustes, aplicou-se o formulário final, Questões obscuras que não deu para corrigir no pré-teste, foram esclarecidas na hora do seu preenchimento.

⁵⁵ Fundamentos da Metodologia Científica, (“p. 212-213”).

⁵⁶ Ibidem. p. 213.

2.6 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados foi feita através das seguintes técnicas:

2.6.1 SOFTWARES:

Microsoft Excel (versão 2000) – utilizado na criação das planilhas eletrônicas e criação de tabelas codificadoras dos dados;

Microsoft Word (versão 2000) – utilizado para a editoração eletrônica e elaboração dos relatórios pertinentes a pesquisa;

Statistic Package Science Social (SPSS – versão 6.0.1) – utilizado no procedimento da análise estatística dos dados obtidos na pesquisa de campo.

2.6.2 TRATAMENTO ESTATÍSTICO

Os dados trabalhados nessa pesquisa são fundamentalmente primários foram tratados através da estatística descritiva, baseando-se nos seguintes elementos: frequência relativa e absoluta, média aritmética, variância, desvio padrão e coeficiente de variação. Segue algumas considerações sobre cada um desses elementos, de acordo a Crespo⁵⁷.

Frequência simples ou absoluta (f_i) – são valores que realmente representam o número de dados de cada classe. A classe, por sua vez, são intervalos de variação da variável.

⁵⁷ Antônio Arnot Crespo, Estatística, p. 63.

A soma das freqüências simples é igual ao número total dos dados (n).

$$\sum f_i = n$$

Freqüências relativas ($f r_i$) são os valores das razões entre freqüências simples e a freqüência total:

$$f r_i = \frac{f_i}{\sum f_i}$$

O objetivo das freqüências relativas é o de permitir a análise ou facilitar as comparações.

Média aritmética (\bar{X}) é o quociente da divisão da soma dos valores da variável pelo número deles:

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$$

Onde:

\bar{X} = Média aritmética.

X_i = Valores da variável

n = O número de valores

A média foi utilizada nesse estudo por se tratar de uma medida que possui maior estabilidade.

Variância (S^2) – toma por base os desvios em torno da média aritmética, sendo calculada pela seguinte fórmula:

$$S^2 = \frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{\sum f_i}$$

Desvio Padrão (DP) – é simplesmente a raiz quadrada positiva da variância.

Tanto a variância como o desvio padrão, são consideradas medidas de dispersão e traduzem o grau de concentração em torno da média aritmética.

Coefficiente de Variação (CV) – Segundo Castro⁵⁸, tal coeficiente, medido em números abstratos, nada mais é do que o Desvio Padrão expresso como porcentagem da média aritmética, seu valor é dado por:

$$CV = \frac{100 \times DP}{\bar{X}}$$

Escala de Likert – Neste tipo de escala, segundo Samara⁵⁹, “o respondente indica o grau de concordância ou discordância de acordo com as variáveis e atitudes relacionadas ao objeto”.

Neste estudo, foi utilizada a escala composta de 5 alternativas com os seus respectivos pesos, onde o entrevistado indica o nível de concordância para cada alternativa assinalando o número que melhor exprime a sua opinião de 1 a 5, sendo de menor discordância (1) até maior concordância (5) (Ver Quadro 4).

⁵⁸ Lauro Sodré Viveiros de Castro, Pontos de Estatística, p. 127.

⁵⁹ Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia, p. 59.

Quadro 4 – Alternativas com os seus respectivos pesos utilizados na Escala de Likert.

ALTERNATIVA	PESO
CONCORDO TOTALMENTE	5
CONCORDO PARCIALMENTE	4
NEM CONCORDO, NEM DISCORDO	3
DISCORDO PARCIALMENTE	2
DISCORDO TOTALMENTE	1

Fonte: Sâmara (1997, p. 86).

A média da escala é obtida pelo resultado do quociente entre a somatória da frequência absoluta x peso (de cada alternativa) pela base total da amostra.

O uso da referida escala teve como objetivo mensurar a atitude interna de marketing nas empresas de confecções de Campina Grande – PB, no sentido de identificar o grau de importância que é dada a mesma pelas referidas empresas. Esse grau de importância será visualizado através das médias obtidas nos questionamentos de 9 a 23 do formulário (Anexo 1).

2.7 DIFICULDADES ENCONTRADAS

A metodologia desta pesquisa apresenta algumas dificuldades e limitações, de várias ordens:

Fatores de tempo e ordem financeira impossibilitou que fossem entrevistadas todas as empresas de confecções em Campina Grande, sendo esta a pretensão inicial;

Outra limitação foi a não possibilidade de entrevistar uma amostra de empregados nas referidas empresas, com o objetivo de confrontar a opinião dos donos das empresas com os dos mesmos, sobre alguns questionamentos que foram feitos ao(s) dono(s) das empresas com relação aos seus funcionários;

Outra limitação diz respeito à bibliografia escassa com relação às micro e pequenas empresas. Além de escassa, quando se encontra é dirigida para pequenas

empresas com peculiaridades diferentes da realidade brasileira. É necessário conhecer bem o mercado brasileiro para que adaptações sejam apropriadas a nossa realidade.

2.8 CONVENÇÕES UTILIZADAS NAS TABELAS E GRÁFICOS

- a) As tabelas e os gráficos representam a freqüência e distribuição da variável investigada
- b) (–) Dado numérico igual a zero não resultante de arredondamentos;
- c) **BASE** – Sinal convencional utilizada para indicar que cada espaço horizontal de uma tabela destinada aos dados numéricos (linha) é tomado como referência (100,0%) para os valores percentuais.
- d) A precisão adotada para a exibição de percentuais nas tabelas foi de uma casa decimal. Tal precisão pode implicar em resultados iguais a 99,9% ou 100,1% quando somado os percentuais parciais para uma mesma variável.
- e) A precisão adotada nos gráficos também foi de uma casa decimal. Tal precisão pode implicar em resultados iguais a 99,9% ou 100,1% quando somado os percentuais parciais para uma mesma variável.
- f) As numerações utilizadas nas tabelas e gráficos foram seqüenciais.

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segue os resultados alcançados com essa pesquisa juntamente com sua análise. Os dados trabalhados nessa pesquisa são fundamentalmente primários e serão tratados através da estatística descritiva, com o objetivo de apoiar questionamentos subjetivos.

3.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS

3.2.1 IDADE

TABELA 3.2.1 – Idades (em anos) das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

VALORES DESCRITIVOS PARA AS IDADES DAS EMPRESAS (ANOS)					
MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DP	CV (%)	Nº DE EMPRESAS
2	32	9,82	6,53	66,8	28

Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

DP – Desvio Padrão

CV – Coeficiente de Variação

A idade média das pequenas empresas do setor de confecções de Campina Grande - PB foi de 9,82 anos. A empresa mais jovem possui 2 anos e a mais antiga apresentou 32 anos no mercado (ver Tabela 3.2.1).

3.2.2 FATURAMENTO

TABELA 3.2.2 – Faturamento anual das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

FATURAMENTO (R\$)	Nº DE EMPRESAS	(%)
ABAIXO DE 120.000,00	27	96,4
DE 120.000,00 a 240.000,00	1	3,6
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

A Tabela 3.2.2 mostra o faturamento anual das empresas. Nesse sentido, quase a totalidade (96,4%) das mesmas possuem um faturamento inferior a R\$ 120.000,00 (ver Tabela 3.2.2). Isso implica que 96,4% das empresas de confecções em Campina Grande podem ser classificadas como microempresa, considerando-se o critério do faturamento. Considera-se microempresa, de acordo com a Lei das micros empresas e das Empresas de Pequeno Porte, toda aquela que apresentar uma Receita Bruta no ano-calendário igual ou menor a R\$ 120.000,00.

3.2.3 RESPONSÁVEL PELA ADMINISTRAÇÃO

TABELA 3.2.3 – Responsável pela administração das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

RESPONSÁVEL	Nº DE EMPRESAS	(%)
PROPRIETÁRIO	24	85,7
SÓCIO/GERENTE	4	14,3
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Os proprietários declararam ser responsáveis pela administração por 85,7% das empresas pesquisadas, enquanto que apenas 14,3% afirmaram ser os sócios/gerentes responsáveis pela gerência das empresas (ver Tabela 3.2.3). Essa é

mais uma característica das micro e pequenas empresas, serem administradas pelos seus próprios donos. 85,7% das empresas de confecções em Campina Grande também seguem esse padrão.

3.2.4 NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

TABELA 3.2.4 – Valores descritivos para o número de funcionários das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

VALORES DESCRITIVOS					
MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DP	CV	Nº DE EMPRESAS
6	100	18,57	18,87	101,62	28

Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

DP – Desvio Padrão

CV – Coeficiente de Variação

O quadro de pessoal das empresas é composto em média por 18,57 empregados, apresentando empresas com até 100 funcionários e empresas com apenas 6 funcionários (ver Tabela 3.2.4).

O número de funcionários é outro critério que pode ser usado para determinar o porte de uma empresa. Como as empresas industriais que têm entre 20 a 99 empregados são consideradas de pequeno porte, segundo o SEBRAE e, considerando-se que as empresas de confecções em Campina Grande têm aproximadamente 18 empregados, conclui-se que as empresas de confecções dessa cidade enquadram-se no pequeno porte, mais especificamente, micro-empresas.

3.2.5 NATUREZA DAS EMPRESAS

TABELA 3.2.5 – Natureza das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

NATUREZA	Nº DE EMPRESAS	(%)
FIRMA INDIVIDUAL	9	32,1
SOCIEDADE DE PESSOAS (LTDA)	19	67,9
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

A natureza jurídica das empresas pesquisadas é demonstrada na Tabela 3.2.5. Assim, pouco menos de 70,0% são representadas por sociedade de pessoas.

3.2.6 TIPOS DE PRODUTOS OFERECIDOS

TABELA 3.2.6 – Tipos de produtos oferecidos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

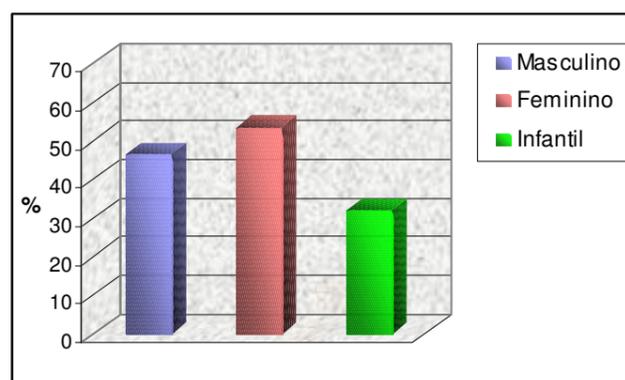
TIPO DE PRODUTO	Nº DE EMPRESAS	(%)*
MASCULINO	13	46,4
FEMININO	15	53,6
INFANTIL	9	32,1
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.2.6 – Tipos de produtos oferecidos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Quanto aos produtos oferecidos pelas empresas pesquisadas do setor de confecção, houve predominância dos artigos femininos (53,6%) seguido dos artigos masculino com 46,4% (ver Tabela 3.2.6).

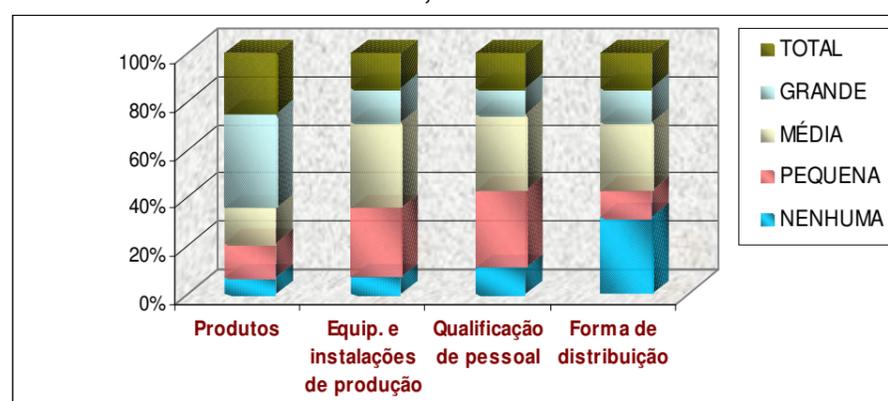
3.3 MODIFICAÇÕES REALIZADAS NA EMPRESA NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

TABELA 3.3 – Modificações introduzidas nos últimos 3 anos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

MODIFICAÇÕES	GRAU DE MODIFICAÇÃO (%)					TOTAL (%)	Nº DE EMP.
	NENHUMA	PEQUENA	NEM GRANDE NEM PEQUENA	GRANDE	TOTAL		
PRODUTOS	7,1	14,3	14,3	39,3	25,0	100,0	28
EQUIPAMENTOS E INSTALAÇÕES DE PRODUÇÃO	7,1	28,6	35,7	14,3	14,3	100,0	28
QUALIFICAÇÃO DE PESSOAL	10,7	32,1	32,1	10,7	14,3	100,0	28
FORMA DE DISTRIBUIÇÃO	32,1	10,7	28,6	14,3	14,3	100,0	28

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.3 – Modificações introduzidas nos últimos 3 anos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Entre as modificações realizadas nos últimos 3 anos na empresa, 64,3% das empresas pesquisadas efetuou uma grande ou total modificação em seus produtos. Em relação aos equipamentos e instalações de produção, 35,7% realizaram uma modificação média para este item considerado. Ressalta-se ainda para esse mesmo item, um percentual de 28,6% dos entrevistados que afirmaram ter realizado uma pequena modificação em seus equipamentos e instalações de produção. Quanto à qualificação de pessoal, 64,2% dos entrevistados realizaram uma pequena ou média

modificação neste setor e finalmente para a forma de distribuição, 32,1% afirmaram não realizar nenhuma modificação neste setor, destacando-se o fato de 28,6% dos entrevistados realizarem uma média modificação da forma de distribuição (ver Tabela 3.3).

Pela Tabela 3.3 percebe-se que as empresas ainda não alertaram para o fato de que a qualificação de pessoal é uma importante estratégia no sentido de que a empresa possa, através dos funcionários qualificados, ganhar em diminuição de custos; aumento do número de unidades vendidas, utilizando a mesma mão-de-obra; clima favorável de trabalho, dentre outros. Tudo isso irá permitir à empresa adaptar-se às mudanças do mercado no qual atua, de forma mais rápida que o concorrente.

3.4 AUTO-AVALIAÇÃO DA ATITUDE DE MARKETING DA EMPRESA

Para estudar a relação interna do marketing foram considerados 15 questionamentos, onde cada grupo de 5 questões indica determinado tipo de atitude de acordo com a Escala de Likert..

Se as empresas concordam totalmente com os questionamentos da primeira parte, indica que há uma relação interna na empresa oposto aos benefícios proporcionados pelas técnicas do marketing.

Se as empresas concordam totalmente com os questionamentos da segunda parte, mostra que existe uma relação interna na empresa com um grau de oposição menos acentuado do que na primeira etapa, aos benefícios das técnicas do marketing.

Se as empresas concordam totalmente com os questionamentos da terceira parte, indica existir uma relação interna na empresa sem nenhuma oposição aos benefícios que as técnicas do marketing proporciona em qualquer negócio (Ver Tabela 3.4).

TABELA 3.4 – Relação interna do marketing nas empresas de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

ALTERNATIVA	GRAU DE CONCORDÂNCIA (PRIMEIRA PARTE)															TOTAL	M	
	DT			DP			NA			CP			CT					
	f	P	fxP	f	P	fxP	f	P	fxP	f	P	fxP	f	P	fxP			f
TÉCNICAS DE MARKETING	14	1	14	3	2	6	2	3	6	7	4	28	2	5	10	28	64	2,30
VANTAGENS DO MARKETING	8	1	8	8	2	16	1	3	3	10	4	40	1	5	5	28	72	2,60
BENEFÍCIOS DAS TÉCNICAS DO MARKETING	6	1	6	9	2	18	3	3	9	6	4	24	4	5	20	28	77	2,80
MARKETING COMO UMA ATIVIDADE INTEGRAL	–	1	–	4	2	8	2	3	6	4	4	16	18	5	90	28	120	4,30
RESPONSABILIDADE DA ÁREA DE VENDAS	7	1	7	7	2	14	1	3	3	7	4	28	6	5	30	28	82	2,90
MÉDIA GERAL																		2,98
SEGUNDA PARTE																		
	f	P	fxP	f	P	fxP	F	P	fxP	f	P	fxP	f	P	fxP	f	fxP	
IMPORTÂNCIA DAS ATIVIDADES DE MARKETING	4	1	4	6	2	12	3	3	9	7	4	28	8	5	40	28	93	3,30
NÃO-CONSCIÊNCIA DOS BENEFÍCIOS DO MARKETING	3	1	3	9	2	18	5	3	15	6	4	24	5	5	25	28	85	3,00
NÃO INTERVENÇÃO NA ÁREA DE MARKETING	5	1	5	7	2	14	2	3	6	8	4	32	6	5	30	28	87	3,10
MARKETING COMO FERRAMENTA DE VENDA	1	1	1	3	2	6	1	3	3	10	4	40	13	5	65	28	114	4,10
ESTRATÉGIAS CLARAS	6	1	6	6	2	12	2	3	6	9	4	36	5	5	25	28	85	3,00
MÉDIA GERAL																		3,30
TERCEIRA PARTE																		
	f	P	fxP	f	P	fxP	f	P	fxP	f	P	fxP	f	P	fxP	f	fxP	
CONCEITOS BÁSICOS DE MARKETING	3	1	3	1	2	2	6	3	18	5	4	20	13	5	65	28	108	3,90
PLANEJAMENTO GERAL DA EMPRESA	1	1	1	1	2	2	0	3	0	0	4	0	26	5	130	28	133	4,80
NECESSIDADES E DESEJOS DOS CLIENTES	–	1	–	1	2	2	0	3	0	3	4	12	24	5	120	28	134	4,80
ENVOLVIMENTO DA GERÊNCIA	2	1	0	2	2	4	3	3	9	7	4	28	14	5	70	28	111	4,00
RESPONSABILIDADE PARA ALCANÇAR AS METAS DE MARKETING	1	1	1	4	2	8	2	3	6	7	4	28	14	5	70	28	113	4,00
MÉDIA GERAL																		4,30

Fonte: Autor.

DDT – Discordo Totalmente
 CCP – Concordo Parcialmente
 f – Frequência Absoluta

DP – Discordo Parcialmente
 CT – Concordo Totalmente
 P – Peso

NA – Nem concordo Nem Discordo
 M – Média

A primeira etapa compõe-se dos seguintes questionamentos:

1º) Descrença das empresas na utilização das técnicas de marketing na área de serviços e uma resistência a fazer qualquer inversão nessa área, a exceção das atividades normais de vendas;

2º) Descrença das empresas nas vantagens do marketing, mas com realização de alguns gastos em atividades de publicidade, ainda que quase unicamente em publicidade institucional;

3º) Desconfiança total da empresa nos benefícios das técnicas de marketing, mas realizam atividades de publicidade, ainda que sem nenhum tipo de planejamento das mesmas.

4º) Não contemplação do marketing como uma atividade integral, mas com uma preocupação inicial em aperfeiçoar os vendedores, pela aparição de produtos novos no mercado, por conhecer um pouco mais sobre as motivações do consumidor;

5º) Tudo que tenha relação direta com o cliente é responsabilidade única da área de vendas.

A segunda etapa compõe-se dos seguintes questionamentos:

1º) Reconhecimento da importância das atividades de marketing, mas concedendo maior importância a finanças e produção;

2º) A empresa não tem consciência profunda dos benefícios do marketing, mas apóia decididamente as atividades que se realizam nessa área;

3º) A empresa não intervém na área de marketing, mas se interessa pelo que sucede nela, está bem assessorado;

4º) A empresa contempla o marketing como uma ferramenta que lhe ajudará a vencer m ais, mas não como instrumento que deva basear-se para o planejamento geral da empresa;

5º) A empresa conta com estratégias claras na área de marketing, ainda que as mesmas formem unicamente um derivado dos objetivos financeiros da empresa.

A terceira parte compõe-se dos seguintes questionamentos:

1º) A empresa a partir dos conceitos básicos do marketing de produtos tangíveis, tem conseguido desenvolver sua própria tecnologia para enfrentar as diferenças operativas entre os aspectos tangíveis e intangíveis da empresa;

2º) O planejamento geral da empresa tem como o ponto de partida o mercado: suas necessidades e condições;

3º) Na empresa todos estão orientados para atender as necessidades e os desejos do consumidor: “o consumidor é o primeiro”;

4º) A gerência envolve-se direta, pessoal e profundamente nas atividades da área de marketing;

5º) Todo mundo na empresa sente-se responsável por alcançar as metas de marketing e vendas.

Observando os resultados, percebe-se que a maior média das empresas que acreditam nos benefícios que as técnicas do marketing proporciona para o negócio da empresa encontra-se na terceira etapa dos questionamentos.

Significa que, de maneira consciente ou não, existe uma relação interna na empresa em consonância com os benefícios que as técnicas do marketing podem trazer para uma gestão mais efetiva do negócio (Ver Tabela 3.4).

3.5 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS CLIENTES INTERNOS

3.5.1 TIPOS DE CLIENTES INTERNOS EXISTENTES NA EMPRESA

TABELA 3.5.1 – Tipos de clientes internos existentes nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

CLIENTES	Nº DE EMPRESAS	(%)*
FUNCIONÁRIO	28	100,0
FORNECEDORES	27	96,4
PRESTADORES DE SERVIÇO	24	85,7
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Feito esse questionamento, muitos microempresários não tinham uma idéia formada do que realmente seria um cliente interno. Dadas algumas explicações, a maioria concordou que não só os funcionários, como também fornecedores e prestadores de serviços são também clientes internos e externos da empresa.

3.5.2 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA PREENCHER OS POSTOS DE TRABALHO

TABELA 3.5.2 – Procedimentos utilizados para preencher os postos de trabalho nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

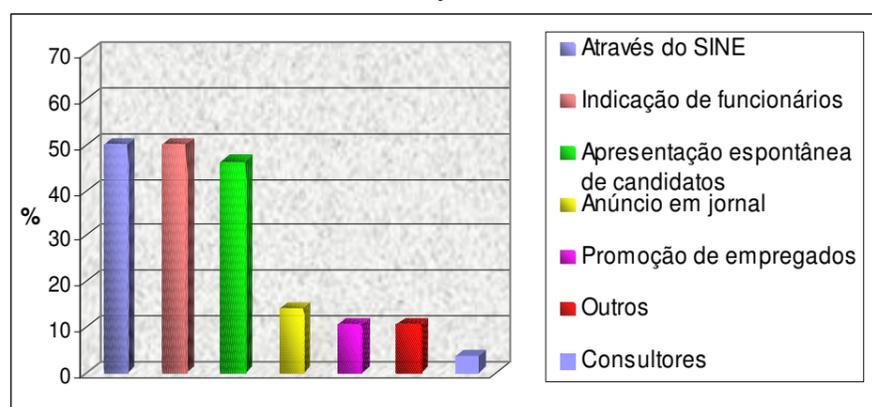
PROCEDIMENTOS	Nº DE EMPRESAS	(%)*
ATRAVÉS DO SINE	14	50,0
INDICAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	14	50,0
APRESENTAÇÃO ESPONTÂNEA DE CANDIDATOS	13	46,4
ANÚNCIO EM JORNAL	4	14,3
PROMOÇÃO DE EMPREGADOS	3	10,7
OUTROS	3	10,7
CONSULTORES	1	3,6
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.5.2 – Procedimentos utilizados para preencher os postos de trabalho nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Os procedimentos utilizados para preencher os postos de trabalho estão demonstrados na Tabela 3.5.2. Assim, metade das empresas pesquisadas (50,0%)

afirmou que o procedimento realiza-se através do SINE ou da indicação de funcionários.

Destaca-se ainda que, pouco menos da metade (46,4%) dos entrevistados, afirmaram preencher os postos de trabalho através da apresentação espontânea dos candidatos.

Uma vez que 50,0% das empresas pesquisadas preenchem seus postos de trabalho através do SINE ou da indicação de funcionários, isso deixa um pouco em dúvida sobre os reais objetivos da mesma quando utiliza um ou outro tipo para preencher seus postos de trabalho. Como a colocação de pessoas através do SINE, além de ser um meio mais dispendioso, nem sempre representa um meio mais seguro quanto a atrair candidatos melhor qualificados para o cargo. O preenchimento através da indicação dos funcionários ou da apresentação espontânea dos candidatos representam opções mais condizentes com a realidade das micro e pequenas empresas.

3.5.2.1 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA PROMOÇÃO DE EMPREGADOS

TABELA 3.5.2.1 – Critérios utilizados para a promoção de empregados nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

CRITÉRIOS	Nº DE EMPRESAS	(%)*
CAPACIDADE DE MOTIVAR UMA EQUIPE DE TRABALHO	2	66,7
SEUS RESULTADOS NO POSTO ANTERIOR	2	66,7
CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO	2	66,7
ORIGINALIDADE E CRIATIVIDADE	2	66,7
CONHECIMENTO TÉCNICO DO POSTO	1	33,3
BASE	3	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Entre as empresas pesquisadas que afirmaram realizar procedimentos para preencher os postos de trabalho através de promoção de empregados (3 empresas -

10,7% - ver Tabela 3.5.2), 66,7% destas utilizam como critério a capacidade de motivar uma equipe de trabalho ou seus resultados no posto anterior ou a capacidade de organização ou a originalidade e criatividade (ver Tabela 3.5.2.1).

É importante salientar que a Indústria de Confecções apresenta poucas opções em termos de cargos, dessa forma, quase não promove os empregados. Isso também se confirma nessa pesquisa. Das 28 empresas pesquisadas, apenas 3 realizaram promoção de empregados.

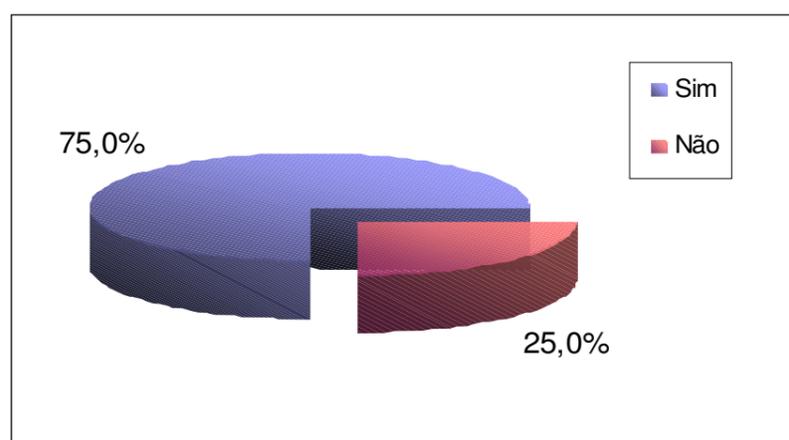
3.5.3 EXISTÊNCIA DE DIFICULDADES PARA COLOCAR PESSOAS QUALIFICADAS NOS POSTOS DE TRABALHO

TABELA 3.5.3 – Existência de dificuldades para colocar pessoas qualificadas nos postos de trabalho nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

EXISTEM DIFICULDADES?	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	21	75,0
NÃO	7	25,0
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.5.3 – Existência de dificuldades para colocar pessoas qualificadas nos postos de trabalho nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Exatamente três quartos das empresas pesquisadas (75,0%) afirmaram a existência de dificuldades em encontrar pessoas qualificadas para os postos de trabalho (ver Tabela 3.5.3).

3.5.3.1 RAZÕES DA INEXISTÊNCIA DE DIFICULDADES NA COLOCAÇÃO DE PESSOAS QUALIFICADAS PARA OS POSTOS DE TRABALHO

TABELA 3.5.3.1 – Razões da inexistência de dificuldades na colocação de pessoas qualificadas nos postos de trabalho nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

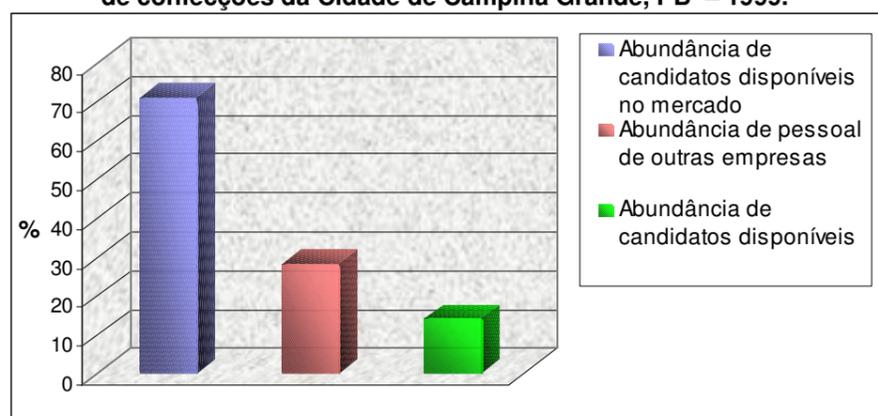
CRITÉRIOS	Nº DE EMPRESAS	(%)*
ABUNDÂNCIA DE CANDIDATOS DISPONÍVEIS NO MERCADO	5	71,4
ABUNDÂNCIA DE PESSOAL DE OUTRAS EMPRESAS	2	28,6
ABUNDÂNCIA DE CANDIDATOS DISPONÍVEIS	2	28,6
BASE	7	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.5.3.1 – Razões da inexistência de dificuldades na qualificação de pessoas nos postos de trabalho nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Das repostas negativas quanto à inexistência de dificuldade na colocação de pessoas qualificadas para os postos de trabalho (25,0% - Ver Tabela 3.5.3), as empresas apontaram o seguinte motivo como sendo a principal causa: abundância de candidatos disponíveis no mercado.

3.5.3.2 MOTIVOS DA EXISTÊNCIA DE DIFICULDADES PARA ENCONTRAR PESSOAS QUALIFICADAS PARA OS POSTOS DE TRABALHO

TABELA 3.5.3.2 – Motivos da existência de dificuldades para encontrar pessoas qualificadas para os postos de trabalho nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

MOTIVOS	Nº DE EMPRESAS	(%)*
FALTA DE EXPERIÊNCIA DOS CANDIDATOS	16	76,2
CAPACIDADE TÉCNICA PROFISSIONAL INSUFICIENTE	11	52,4
FALTA DE CANDIDATOS COM ATITUDES ADEQUADAS PARA EXERCER UM POSTO DE TRABALHO	7	33,3
FALTA CANDIDATOS COM CONHECIMENTOS ADEQUADOS PARA EXERCER UM POSTO DE MANDO	5	23,8
BAIXO NÍVEL CULTURAL DOS CANDIDATOS INTERNOS	3	14,3
DIFICULDADES PARA AVALIAR AS POSSÍVEIS ATITUDES DOS CANDIDATOS	1	4,8
FALTA DE CANDIDATOS PREPARADOS NO TERRENO DAS RELAÇÕES HUMANAS	1	4,8
EXCESSO DE CANDIDATOS COM ATITUDES EQUIVALENTES	1	4,8
BASE	21	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Através da Tabela 3.5.3, observa-se que 75,0% das empresas disseram ter dificuldade em encontrar pessoas qualificadas para os postos de trabalho e apontam os seguintes motivos, como sendo os principais: falta de experiências dos candidatos e capacidade técnica profissional insuficiente.

Pode-se concluir que 75,0% das empresas de confecções em Campina Grande não dispõem de pessoas qualificadas para os postos de trabalho oferecidos por esse

setor. Apesar do mercado ter uma grande disponibilidade de mão-de-obra, esta, apresenta-se com qualificação insuficiente.

Mesmo as empresas sentindo dificuldades em encontrar pessoas qualificadas para os postos de trabalho, foi constatado que após a contratação não procuram mudar esse cenário, uma vez que apenas 10,7% das empresas pesquisadas preocuparam-se em qualificar de forma expressiva seu pessoal nos últimos 3 anos (Ver Tabela 3.3).

3.6 OPINIÃO DOS PROPRIETÁRIOS SOBRE O TRABALHO DOS CLIENTES INTERNOS

3.6.1 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

TABELA 3.6.1 – Composição do produto interno das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

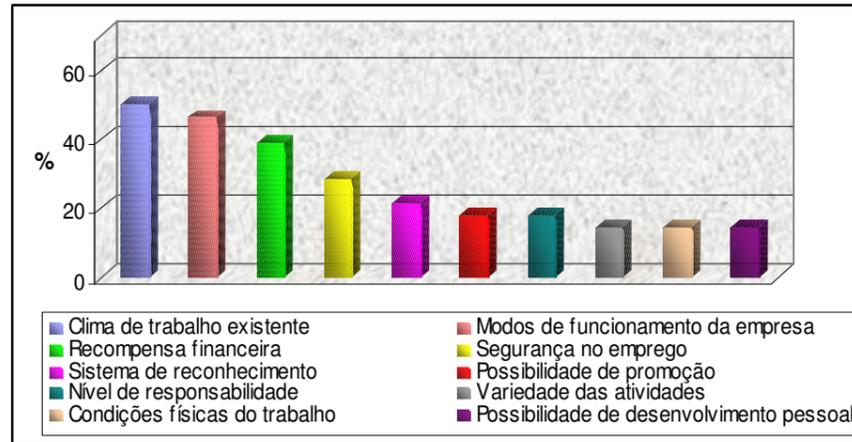
CARACTERÍSTICAS	Nº DE EMPRESAS	(%)*
CLIMA DE TRABALHO EXISTENTE	14	50,0
MODOS DE FUNCIONAMENTO DA EMPRESA	13	46,4
RECOMPENSA FINANCEIRA	11	39,3
SEGURANÇA NO EMPREGO	8	28,6
SISTEMA DE RECONHECIMENTO	6	21,4
POSSIBILIDADE DE PROMOÇÃO	5	17,9
NÍVEL DE RESPONSABILIDADE	5	17,9
VARIEDADE DAS ATIVIDADES	4	14,3
CONDIÇÕES FÍSICAS DO TRABALHO	4	14,3
POSSIBILIDADE DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL	4	14,3
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.6.1 – Composição do produto interno das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Tratando-se dos benefícios que o trabalho oferece para seus clientes internos, 50,0% das empresas pesquisadas concordaram que têm um clima favorável para o bom desempenho de suas atividades; 46,4% dizem que a maneira como a empresa funciona também é favorável, como também a recompensa financeira. Pelas porcentagens apresentadas por cada uma das características do trabalho consideradas, percebe-se que os donos de confecções em Campina Grande não têm uma percepção clara da importância de considerar tais características em conjunto, com a mesma intensidade, no seu produto interno. Isso irá promover uma maior integração entre objetivos individuais e organizacionais.

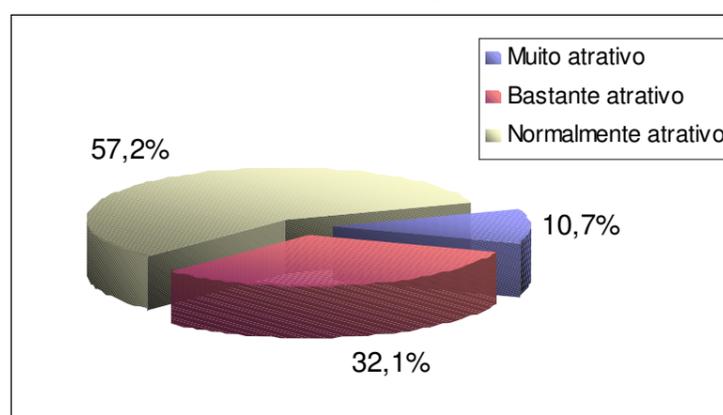
3.6.2 QUALIFICAÇÃO DO TRABALHO

TABELA 3.6.2 – Qualificação do produto interno oferecido aos clientes internos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

QUALIFICAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)
MUITO ATRATIVO	3	10,7
BASTANTE ATRATIVO	9	32,1
NORMALMENTE ATRATIVO	16	57,2
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.6.2 – Qualificação do produto interno oferecido aos clientes internos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

A qualificação do produto interno oferecido pela empresa aos clientes internos variou de muito atrativo a normalmente atrativo, obtendo uma maior percentual (57,1%) para o conceito normalmente atrativo. Ressalta-se o fato de que não houve nenhuma indicação por parte das empresas pesquisadas para os conceitos pouco atrativo e muito pouco atrativo (ver Tabela 3.6.2).

Isso confirma o que foi observado anteriormente. Os donos de confecções em Campina Grande não consideram como tendo o mesmo grau de importância as características anteriormente citadas (Ver Tabela 3.6.1). Dessa forma é compreensível

que o produto interno seja apenas normalmente atrativo, segundo os proprietários dessas empresas.

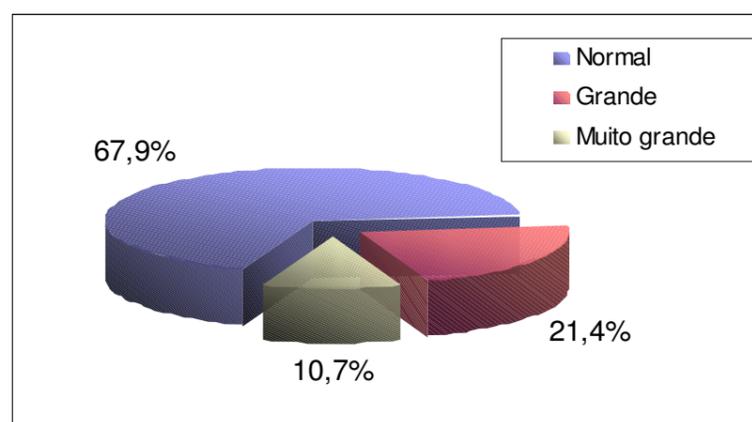
3.6.3 GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS

TABELA 3.6.3 – Qualificação do atual grau de satisfação dos clientes internos no trabalho nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

GRAU DE SATISFAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)
NORMAL	19	67,9
GRANDE	6	21,4
MUITO GRANDE	3	10,7
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.6.3 – Qualificação do atual grau de satisfação dos clientes internos no trabalho nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Apenas 10,7% das empresas pesquisadas dizem que seus clientes internos têm uma grande satisfação no trabalho, entretanto, 67,9% dizem que seu pessoal tem uma satisfação normal (ver Tabela 3.6.3), esta por sua vez, pode está relacionada diretamente à motivação dos funcionários, que de acordo com a teoria sistêmica da motivação se relaciona a certos fatores como: atitude dos empregados frente ao

trabalho, necessidades de realização dos empregados, ambiente de trabalho favorável, práticas de recompensa, cultura organizacional, dentre outros.

Enfim, quanto mais essas características estiverem sendo consideradas pelos donos de empresas, mais motivados estarão os funcionários, conseqüentemente mais satisfeitos.

3.7 ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO INTERNA, MOTIVAÇÃO E FORMAÇÃO REALIZADAS PELAS EMPRESAS DE CONFECÇÕES

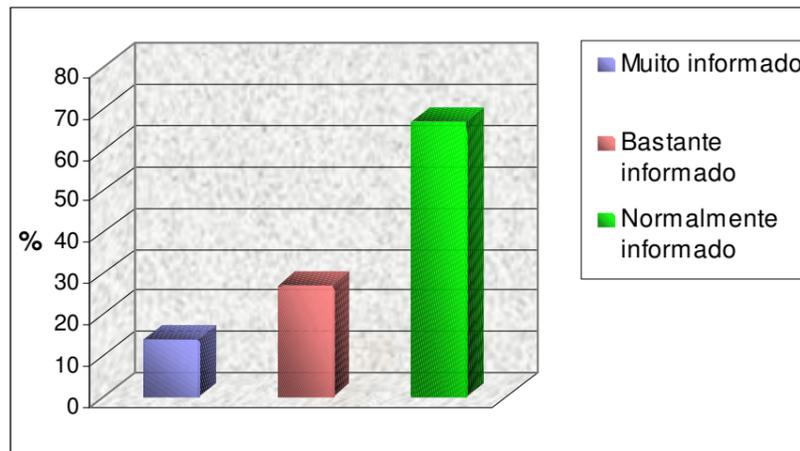
3.7.1 ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO

TABELA 3.7.1.1 – Qualificação do grau de informação que o pessoal tem sobre as empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

GRAU DE INFORMAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)
MUITO INFORMADO	3	10,7
BASTANTE INFORMADO	7	25,0
NORMALMENTE INFORMADO	18	64,3
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.7.1.1 – Qualificação do grau de informação que o pessoal tem sobre as empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Através da Tabela 3.7.1.1 constata-se que 64,3% das empresas pesquisadas disseram que seu pessoal interno está normalmente informado. Tomado por base conversas informais com os donos dessas empresas, eles disseram que os clientes internos não necessitam estar informados sobre todos os assuntos relativos à empresa.

Atualmente, porém, não mais admite-se administrar com esse tipo de atitude. A informação é de fundamental importância nos dias atuais, em qualquer tipo de organização. Quanto mais a empresa abastece seus funcionários de informações, que de uma forma ou de outra, afeta o funcionamento da empresa melhor irá capacitá-los para enfrentar adversidades que se apresentam de forma cada vez mais rápida nesse cenário globalizado.

3.7.1.2 MEIOS UTILIZADOS NA COMUNICAÇÃO COM OS FUNCIONÁRIOS

TABELA 3.7.1.2 – Meios utilizados na comunicação com os funcionários nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

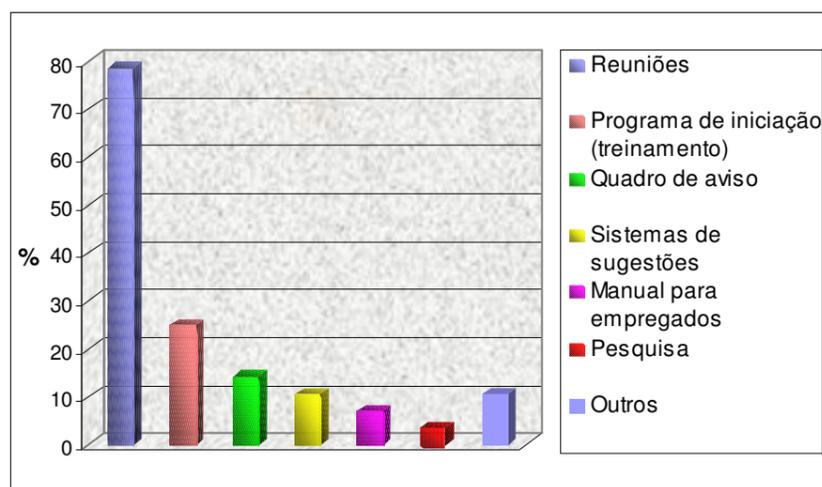
INFORMAÇÕES	Nº DE EMPRESAS	(%)*
REUNIÕES	22	78,6
PROGRAMA DE INICIAÇÃO (TREINAMENTO)	7	25,0
QUADRO DE AVISO	4	14,3
SISTEMAS DE SUGESTÕES	3	10,7
MANUAL PARA EMPREGADOS	2	7,1
PESQUISA	1	3,6
OUTROS	3	10,7
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.7.1.2 – Meios utilizados na comunicação com os funcionários nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Os suportes ou meios materiais de comunicação interna mais utilizados pelas empresas para comunicar-se com o pessoal operativo foram: reuniões (78,6%), programa de iniciação (25,0%) e quadro de aviso (14,3%) entre outros (ver Tabela 3.7.1.2).

Pode-se observar que o percentual mais elevado foi para as reuniões. É uma técnica eficiente principalmente quando aborda assuntos do interesse dos funcionários. Só que, para que haja ganhos para ambos os lados é necessário que sejam adotadas técnicas combinadas, tudo em consonância com o objetivo que espera-se atingir num determinado momento.

3.7.1.3 CONTEÚDO DA COMUNICAÇÃO TRANSMITIDA AOS CLIENTES INTERNOS

TABELA 3.7.1.3 – Conteúdo da comunicação transmitida aos clientes internos nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

CONTEÚDO	Nº DE EMPRESAS	(%)*
OBRIGAÇÕES E RESPONSABILIDADES	20	71,4
PROCEDIMENTO DISCIPLINAR	14	50,0
PARÂMETROS DE QUALIDADE EXIGIDA NO TRABALHO	11	39,3
PRODUTOS ATUAIS E PROPOSTOS	9	32,1
RESULTADO DA ATUAÇÃO DO PESSOAL	9	32,1
NORMAS DE SEGURANÇA	5	17,9
OPORTUNIDADE DE CAPACITAÇÃO	5	17,9
HISTÓRIA E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA	4	14,3
FÉRIAS E LICENÇA POR ENFERMIDADE	4	14,3
VALORES DA EMPRESA	4	14,3
POLÍTICAS DE COMERCIALIZAÇÃO INTERNA	3	10,7
OPORTUNIDADE DE ASCENSÃO	2	7,1
OUTROS	1	3,6
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Os conteúdos das informações mais freqüentes transmitidas pelas empresas para os clientes internos foram: obrigações e responsabilidades, indicada por 71,4% das empresas pesquisadas, metade (50,0%) indicaram o procedimento disciplinar, 39,3% parâmetro de qualidade exigida no trabalho e 32,1% indicaram tanto os produtos atuais, e propostos quanto o resultado da atuação do pessoal (ver Tabela 3.7.3.1).

Percebe-se que a maior parte do conteúdo da comunicação gira em torno dos objetivos organizacionais, sendo dada pouca importância aos anseios e necessidades dos funcionários.

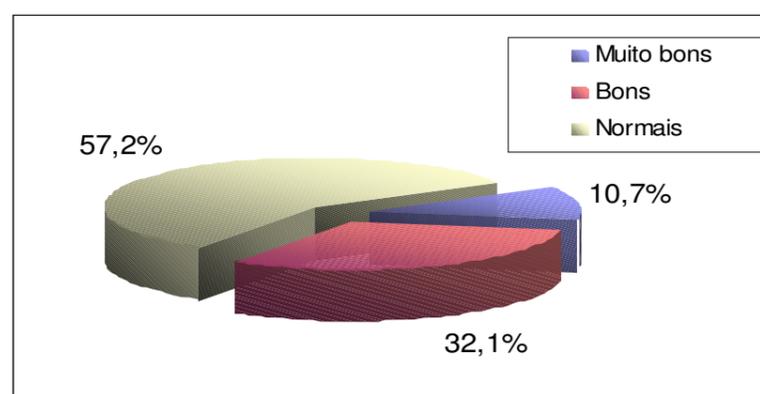
3.7.1.4 QUALIFICAÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA PELOS FUNCIONÁRIOS, NA VISÃO DO DONO DA EMPRESA

TABELA 3.7.1.4 – Qualificação dos meios de comunicação da empresa pelos clientes internos nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

QUALIFICAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)
MUITO BONS	3	10,7
BONS	9	32,1
NORMAIS	16	57,2
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.7.1.4 – Qualificação dos meios de comunicação da empresa pelos clientes internos nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Quanto a qualificação dos meios de comunicação da empresa pelos clientes internos, a maioria das empresas (57,2%) afirmaram que os mesmos os classificam

como NORMAIS, enquanto que apenas 10,7% os classificaram como MUITO BONS (ver Tabela 3.7.1.4).

3.7.2 ATIVIDADES DE MOTIVAÇÃO

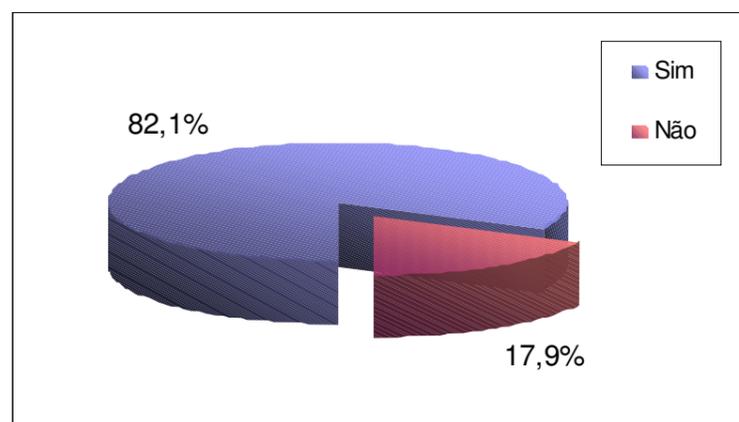
3.7.2.1 REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE RECONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

TABELA 3.7.2.1 – Realização de atividades de reconhecimento do funcionário pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

REALIZA ATIVIDADE DE RECONHECIMENTO?	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	23	82,1
NÃO	5	17,9
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.7.2.1 – Realização de atividades de reconhecimento do funcionário pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Apesar de 82,1% das empresas de confecções em Campina Grande realizarem atividades de reconhecimento, sendo esta uma importante atividade motivadora (Ver pág. 78-79 do Referencial Teórico), isso não está em consonância

com o conteúdo da comunicação interna, onde é dado maior importância a fatores que levam ao alcance de objetivos organizacionais. Como o reconhecimento promove uma interação maior entre os objetivos individuais e organizacionais, pelo teor do conteúdo da comunicação interna, percebe-se que esse reconhecimento não se confirma de forma significativa na prática.

A) PROCEDIMENTOS DE RECONHECIMENTO

TABELA 3.7.2.1a – Procedimentos de reconhecidos dos funcionários utilizados pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

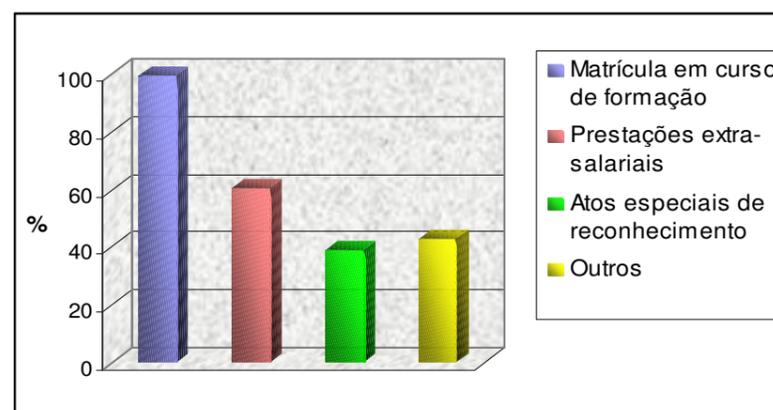
PROCEDIMENTOS	Nº DE EMPRESAS	(%)*
MATRÍCULA EM CURSO DE FORMAÇÃO	23	100,0
PRESTAÇÕES EXTRA-SALARIAIS	14	60,9
ATOS ESPECIAIS DE RECONHECIMENTO	9	39,1
OUTROS	10	43,3
BASE	23	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.7.2.1a – Procedimentos de reconhecidos dos funcionários utilizados pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Entre as empresas pesquisadas que afirmaram realizar atividade de reconhecimento dos funcionários (82,1% - ver Tabela 3.7.2.1), a totalidade (100,0%) destas realizaram-no através de matrícula em curso de formação seguido das prestações extra-salariais (60,9%) e atos especiais de reconhecimento, indicada por 39,1% das empresas pesquisadas (ver Tabela 3.7.2.1a).

Apesar de que o ato de reconhecer os funcionários não estar coerentes com outras atitudes demonstradas pelos donos de confecções em Campina Grande, mas supondo que este reconhecimento seja mesmo efetivado e se na sua maioria realiza-se através do curso de treinamento, é provável que as empresas de confecções em Campina Grande tenha consciência de sua importância para a vitalidade do negócio.

B) ATIVIDADES REALIZADAS ANTERIORES AOS PRODEDIMENTOS

TABELA 3.7.2.1b – Atividades desenvolvidas antes da prática de procedimentos de reconhecimento dos funcionários nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	Nº DE EMPRESAS	(%)*
DEFINIR COM PRECISÃO A CONDUTA - O RENDIMENTO - QUE ESPERA DE CADA EMPREGADO	20	87,0
ASSEGURAR-SE DE QUE O NÍVEL DE DESEMPENHO REQUERIDO É ALCANÇÁVEL	12	52,2
PROCURAR INCENTIVAR ALGUM TIPO DE PRÊMIO POR TRABALHO DE EQUIPE LIDERADO PELOS EMPREGADOS	3	13,0
ESFORÇAR-SE POR CONHECER AS RECOMPENSAS QUE VALORIZA CADA CLIENTE INTERNO	2	8,7
OUTROS	3	13,0
BASE	23	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Ainda para as empresas que afirmaram o reconhecimento das atividades dos funcionários (82,1% - ver Tabela 3.7.2.1), 87,0% definem com precisão a conduta - o rendimento - que espera de cada empregado, antes de por em prática os procedimentos de reconhecimento; mais da metade (52,2%) asseguraram-se de que o nível de desempenho requerido é alcançado (ver Tabela 3.7.2.1b).

Aqui ainda persiste a tendência de promover em primeiro lugar o alcance dos objetivos organizacionais.

3.7.2.2 QUALIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DE RECONHECIMENTO

TABELA 3.7.2.2 – Qualificação das alternativas de reconhecimento pelos clientes internos nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

QUALIFICAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)
NORMAIS	9	39,1
BOAS	11	47,8
MUITO BOAS	3	13,0
TOTAL	23	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Segundo as empresas pesquisadas que realizam atividades de reconhecimento dos funcionários (82,1% - ver Tabela 3.7.2.1), a maioria (47,8%) afirmaram que os clientes internos classificaram estas atividades como BOAS, enquanto que apenas 13,0% as classificaram como MUITO BOAS (ver Tabela 3.7.2.2).

Apesar de 47,8% das empresas que realizam atividades de reconhecimento dizerem que seus empregados qualificam essas atividades como boas, percebe-se claramente que não existe uma interação entre objetivos organizacionais e individuais (Ver Tabela 3.7.2.1b).

Devido aos resultados até agora analisados é compreensível que a maioria das empresas obtenham resultados satisfatórios, tomando por base a teoria de Maslow, antes de realizarem qualquer atividade de reconhecimento.

De acordo com a Teoria de Maslow (Figura 4), essa pirâmide tem o seguinte significado: cada pessoa tem motivação para satisfazer cinco tipos de necessidades, observando-se porém, sempre uma hierarquia. A hierarquia das necessidades funciona como uma pirâmide, onde na base estão as necessidades fisiológicas e no topo estão as necessidades de auto-realização. Na parte intermediária encontram-se necessidades de segurança e estabilidade, de participação e de estima. O desejo de

satisfazer uma necessidade de autorealização, por exemplo, impõem-se como importante, se necessidades anteriores já tenham sido adequadamente satisfeitas.

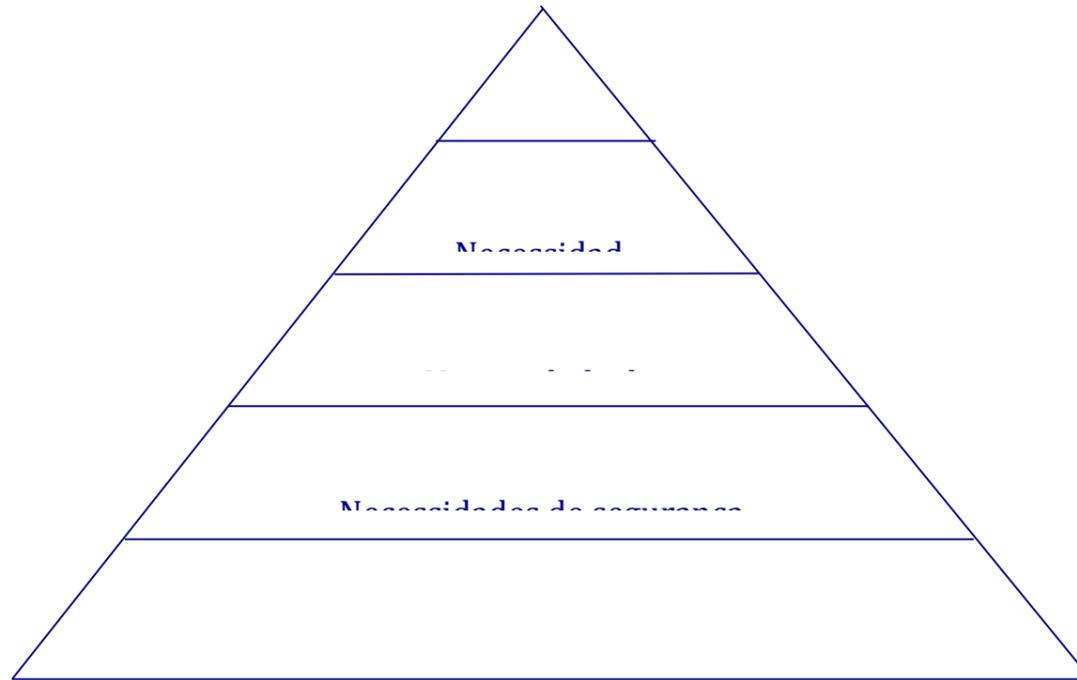


Figura 4 – Pirâmide de Maslow.
Fonte: Stoner & Freeman (1995, p. 324).

Fazendo uma analogia com a pirâmide de Maslow, o raciocínio seria o seguinte (Figura 5):

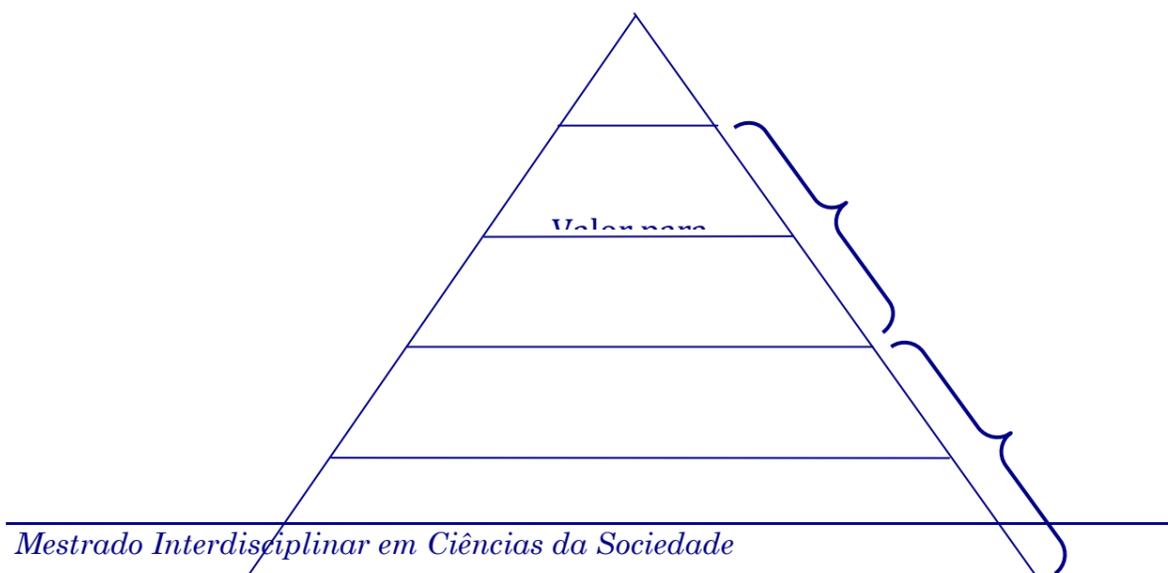


Figura 5 – Relação entre objetivos organizacionais e individuais.
Fonte: Adaptado de Stoner & Freeman (1995, p. 324).

Enquanto as necessidades da organização não forem satisfeitas, qualquer tentativa de satisfazer uma necessidade individual será incompatível.

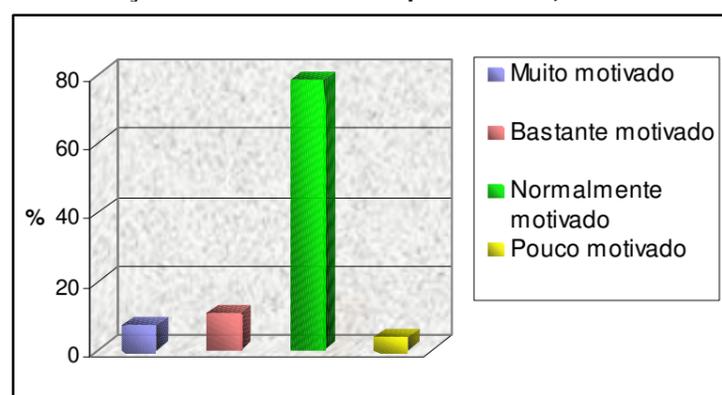
3.7.2.3 QUALIFICAÇÃO DO GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

TABELA 3.7.2.3 – Qualificação do grau de motivação dos empregado pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

GRAU DE MOTIVAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)
MUITO MOTIVADO	2	7,1
BASTANTE MOTIVADO	3	10,7
NORMALMENTE MOTIVADO	22	78,6
POUCO MOTIVADO	1	3,6
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.7.2.3 – Qualificação do grau de motivação dos empregado pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

O grau de motivação dos empregados foi classificado pela maioria das empresas pesquisadas (78,6%) como NORMALMENTE MOTIVADOS. Apenas 7,1% o classificaram como MUITO MOTIVADO (ver Tabela 3.7.2.3).

A maioria dos empregados, segundo os donos de empresas, encontram-se normalmente motivados. Segundo a teoria sistêmica da motivação, a mesma só será efetiva desde que leve em consideração os aspectos individuais, aspectos do trabalho

e as várias situações envolvidas no trabalho, dentre elas, a cultura organizacional. Se apenas 7,1% das empresas pesquisadas têm funcionários muito motivados, é bem provável que as empresas restantes não estejam dando prioridade aos aspectos anteriormente citados para motivar seu pessoal, dessa forma, permitir uma integração maior entre objetivos organizacionais e individuais.

3.7.3 ATIVIDADES DE FORMAÇÃO

3.7.3.1 REALIZAÇÃO, TIPO E LOCAL DAS ATIVIDADES DE FORMAÇÃO

TABELA 3.7.3.1a – Realização de atividades de formação para os empregados pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

REALIZA ATIVIDADE DE FORMAÇÃO?	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	18	64,3
NÃO	10	35,7
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Através da Tabela 3.7.3.1a observa-se que 64,3% das empresas do setor de confecções em Campina Grande procuram manter ou melhorar o desempenho no trabalho atual. Esse quadro porém, não é coerente com resultados observados anteriormente (Ver Tabela 3.3). De acordo a essa Tabela apenas 10,07% das empresas de confecções em Campina Grande procuraram qualificar seus pessoal de forma significativa nos últimos três anos.

Constata-se também que as empresas que praticam formação ainda não a fazem de forma contínua (ver Tabela 3.7.3.1b). Talvez, os donos de confecções em Campina Grande ainda não tenham alertado para o fato de que o treinamento além de promover o aumento da produtividade, traz satisfação para os empregados,

conseqüentemente motivação. Conjuga com esse pensamento Carvalho e Nascimento (Ver p 80 – Referencial Teórico).

Para as empresas que praticam treinamento, a maior parte (38,9%) realiza no próprio local de trabalho (Ver Tabela 3.7.3.1c). Isso é positivo no sentido de deixa-los mais a vontade e familiarizados com o local de trabalho, quando trata-se de um treinamento após a contratação.

TABELA 3.7.3.1b – Tipo de formação realizada pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

TIPO DE FORMAÇÃO?	Nº DE EMPRESAS	(%)
CONTÍNUA	2	11,1
ESPORÁDICA	16	88,9
TOTAL	18	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

TABELA 3.7.3.1c – Local de realização das atividades de formação pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

LOCAL DE REALIZAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)
NO EXTERIOR DA EMPRESA	6	33,3
NO INTERIOR DA EMPRESA	7	38,9
NO INTERIOR E EXTERIOR DA EMPRESA	5	27,8
TOTAL	18	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

3.7.3.2 CURSOS DE FORMAÇÃO PROPORCIONADOS AOS FUNCIONÁRIOS

TABELA 3.7.3.2 – Cursos de formação proporcionados aos funcionários pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

CURSO DE FORMAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)*
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	8	44,4
ATENÇÃO AO CLIENTE EXTERNO	8	44,4
UTILIZAÇÃO DE NOVOS EQUIPAMENTOS	4	22,2
AVALIAÇÃO DO PESSOAL	4	22,2
TÉCNICAS DE MOTIVAÇÃO DE GRUPOS	3	16,7
CONHECIMENTO DA CONCORRÊNCIA	3	16,7
CONHECIMENTO DOS PRODUTOS/SERVIÇOS PRESTADOS	2	11,1
TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO	2	11,1
CONHECIMENTO DO CLIENTE EXTERNO	1	5,6
METODOLOGIA PARA TREINAMENTO	1	5,6
OUTROS	1	5,6
BASE	18	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Das empresas pesquisadas 18 realizam atividades de formação contra 10 que não realizam. Das que praticam, 44,4% têm como meta a capacitação profissional ou a atenção ao cliente. Só que essa atenção ao cliente baseia-se no curto prazo, uma vez que apenas 5,6% das empresas procuram conhecer o cliente externo mais detalhadamente, visando conquistá-lo por tempo indeterminado.

3.7.3.3 PROCEDIMENTOS REALIZADOS ANTERIORES AS ATIVIDADES DE FORMAÇÃO

TABELA 3.7.3.3 – Procedimentos utilizados nas atividades de formação pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

PROCEDIMENTOS UTILIZADOS	Nº DE EMPRESAS	(%)*
FAZER UM DIAGNÓSTICO PARA DETECTAR AS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	11	61,1
ESCLARECER PARA TODOS OS EMPREGADOS O QUE ESPERA DELES	8	44,4
ESCLARECER PARA OS EMPREGADOS QUE A DIREÇÃO ESTÁ DISPOSTA A APOIAR AS SUGESTÕES DE MUDANÇA	7	38,9
AVALIAR O RENDIMENTO	4	22,2
DEFINIR OS OBJETIVOS E PROPÓSITOS DE FORMAÇÃO	3	16,7
ELABORAR O PROGRAMA DE FORMAÇÃO	3	16,7
SELECIONAR OS ASSISTENTES	3	16,7
AVALIAR OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	3	16,7
AVALIAR A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO	2	11,1
BASE	18	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Para as empresas que realizam cursos de formação para funcionários, mais da metade (61,1%) fazem diagnóstico para detectar as necessidades de formação antes de proporcionar os referidos cursos; 44,4% esclarecem para todos os empregados o que espera-se deles; 38,9% esclarecem para os empregados que a direção está disposta a apoiar as sugestões de mudança, entre outros (ver Tabela 3.7.3.3).

Uma das atividades de fundamental importância anterior as atividades de formação, é justamente o diagnóstico para detectar as reais necessidades de um treinamento. A partir dele, segundo Carvalho e Nascimento, pode-se considerar outras fases do subsistema de formação, como: princípios aplicados ao treinamento, métodos e técnicas de capacitação, avaliação dos resultados.

De forma consciente, ou não, a maior parte das empresas de confecções de Campina Grande que realizam treinamento, estão totalmente certas quando dão a importância devida ao diagnóstico que detecta as necessidades de treinamento.

3.7.3.4 QUALIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DE FORMAÇÃO PELOS FUNCIONÁRIOS, NA VISÃO DOS DONOS DAS EMPRESAS

TABELA 3.7.3.4 – Qualificação das atividades de formação pelos funcionários das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

QUALIFICAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)
NORMAIS	7	38,9
BOAS	7	38,9
MUITO BOAS	4	22,2
TOTAL	18	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

A qualificação das atividades de formação proporcionadas pelas empresas aos funcionários foi 77,8% de NORMAIS a BOAS. Ressalta-se o fato de que nenhuma empresa pesquisada as qualificaram como RUINS ou MUITO RUINS (ver Tabela 3.7.3.4).

É questionável que os donos das empresas de confecções em questão, qualifiquem de forma expressiva como normais ou boas suas atividades de formação, uma vez que ficou claro anteriormente que estão mais interessado no alcance dos seus objetivos, sem darem muita importância aos desejos e necessidades de seus clientes internos.

3.8 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS CLIENTES EXTERNOS

3.8.1 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

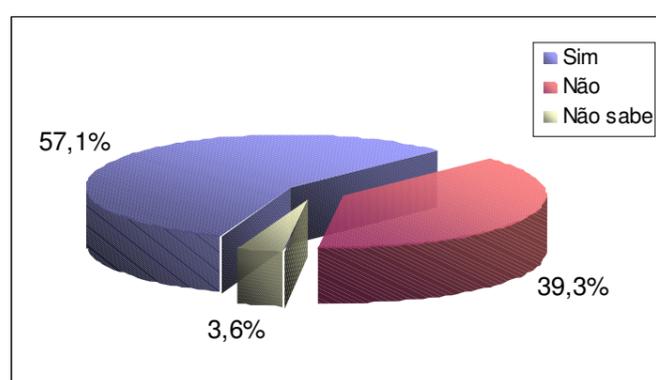
3.8.1.1 PERDA DE CLIENTES NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

TABELA 3.8.1.1a – Perda de clientes nos últimos 3 anos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

HOUVE PERDA DE CLIENTES?	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	16	57,1
NÃO	11	39,3
NÃO SABE	1	3,6
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.8.1.1a – Perda de clientes nos últimos três anos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Através da Tabela 3.8.1.1a observa-se que 57,1% das empresas pesquisadas disseram que perderam clientes nos últimos três anos. Quando indagados informalmente sobre os possíveis motivos, muitos apontaram que a política econômica cada vez mais desfavorecendo os micro e pequenos empresários, é uma das principais causas contribuidoras desse fator.

TABELA 3.8.1.1b – Perda de clientes nos últimos três anos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

VALORES DESCRITIVOS PARA PERDA DE EMPREGADOS (%)					
MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DP	CV	Nº DE EMPRESAS
2	50	18,0	15,2	84,4	9

Fonte : Elaboração própria com base no questionário.
 DP – Desvio Padrão CV – Coeficiente de Variação

Dentre as empresas que afirmaram a perda de clientes nos últimos três anos (16 empresas), apenas 9 (nove) souberam avaliar tal perda. Nesse sentido, a perda foi avaliada em termos percentuais, apresentando uma média de 18,0% de perda, uma perda mínima de 2,0% e máxima de 50,0% (ver Tabela 3.8.1.1b).

3.8.1.2 EXPECTATIVA DOS CLIENTES ATRAVÉS DA PESQUISA

TABELA 3.8.1.2 – Formalização através de estudos ou pesquisas das expectativas dos clientes das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

POSSUI FORMALIZAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	10	35,7
NÃO	18	64,3
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Conforme a Tabela 3.8.1.2, constata-se que 64,3% das empresas pesquisadas não conhecem as expectativas dos seus clientes através da pesquisa formal. Apesar de acreditarem nas técnicas do marketing, têm em mente que sua aplicação efetiva implica em gastos que a micro e pequena empresa não está em condições de arcar.

3.8.1.3 FATOR MAIS IMPORTANTE NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

TABELA 3.8.1.3 – Item mais importante considerado para a satisfação dos clientes pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

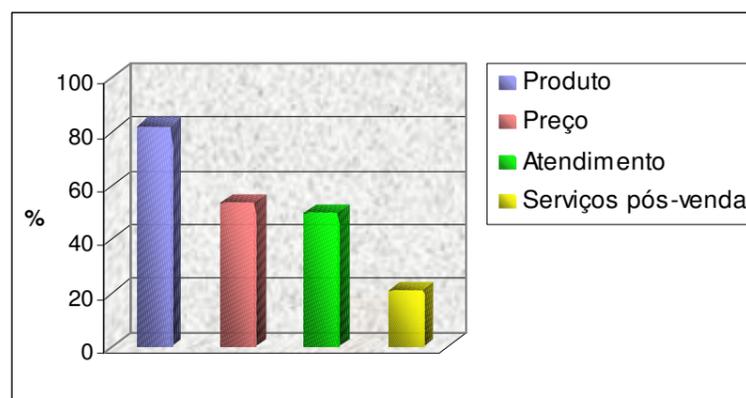
ITEM CONSIDERADO	Nº DE EMPRESAS	(%)*
PRODUTO	23	82,1
PREÇO	15	53,6
ATENDIMENTO	14	50,0
SERVIÇO DE PÓS-VENDA	6	21,4
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.8.1.3 – Item mais importante considerado para a satisfação dos clientes pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

De acordo com a Tabela 3.8.1.3 pode-se observar que 82,1% das empresas pesquisadas acreditam que o produto é o fator mais importante na satisfação do cliente, seguido pelo preço, com uma porcentagem de 53,6%. Isso confirma o que Francisco Gracioso diz sobre o pequeno empresário (Ver p. 14 – Referencial Teórico). Como o mesmo está próximo de seus clientes, conhece bem seu comportamento, dessa forma apto a atraí-lo de forma mais intensa que o empresário de uma

organização de maior porte. Dessa forma, usa as armas competitivas do preço e produto. Isso pode não significar porém, que os fatores mais importantes na satisfação do cliente sejam o produto e o preço, assim como foram para as empresas de confecções em Campina Grande.

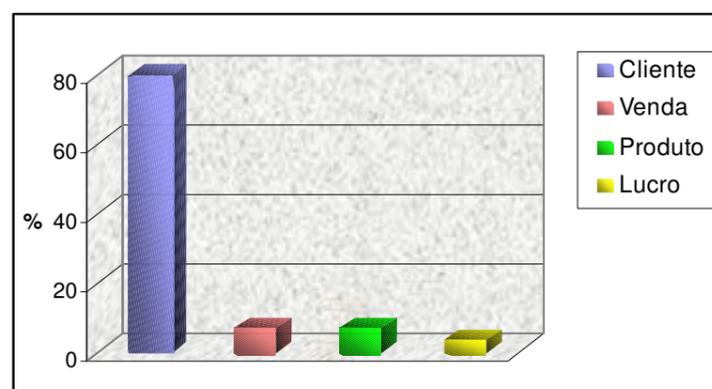
3.8.1.4 FATOR MAIS IMPORTANTE NA EMPRESA

TABELA 3.8.1.4 – Prioridade máxima considerada pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

PRIORIDADE MÁXIMA	Nº DE EMPRESAS	(%)
CLIENTE	23	82,1
VENDA	2	7,1
PRODUTO	2	7,1
LUCRO	1	3,6
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.8.1.4 – Prioridade máxima considerada pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Observa-se de acordo com a Tabela 3.8.1.4 que 82,1% das empresas pesquisadas disseram que o cliente é o fator mais importante para o sucesso de sua empresa. Isso implica uma certa incoerência no que a empresa faz para conquistar cada vez mais o cliente. Se o fator mais importante para ela é o cliente externo, deve portanto, investir mais no treinamento de seus funcionários como forma de motivá-los

no sentido de que possam atrair e encantar o cliente externo num período mais longo de tempo.

3.8.1.5 EXISTÊNCIA E PERÍODO DE APLICAÇÃO DO CONTROLE DE QUALIDADE NO TRABALHO

TABELA 3.8.1.5a – Existência de controle de qualidade no trabalho nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

POSSUI NORMAS DE QUALIDADE NO TRABALHO?	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	26	92,9
NÃO	2	7,1
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

A existência de normas de qualidade no trabalho foi constatada na grande maioria das empresas (92,9%) do setor de confecções da cidade de Campina Grande - PB (ver Tabela 3.8.1.5a).

TABELA 3.8.1.5b – Período de aplicação de controle de qualidade no trabalho existente nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

PERÍODO DE APLICAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)
INÍCIO DO PROCESSO	1	3,8
DURANTE O PROCESSO	1	3,8
NO FINAL DO PROCESSO	4	15,4
EM TODO O PROCESSO	20	76,9
TOTAL	26	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Uma vez que 76,9% das empresas de confecções em Campina Grande preocupam-se em controlar a qualidade em todo o processo, implica que, essas empresas utilizam uma importante estratégia no sentido de identificar erros quanto antes, conseqüentemente aumentar a produtividade e baixar custos.

3.8.1.6 EXISTÊNCIA DE PROCEDIMENTOS PARA O CLIENTE EXPRESSAR SUA OPINIÃO

TABELA 3.8.1.6 – Disponibilidade de um procedimento claro, pré-estabelecido, para que o cliente possa expressar sua opinião das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

DISPÕEM DE PROCEDIMENTOS CLAROS?	Nº DE EMPRESAS	(%)*
SIM	7	26,9
NÃO	15	57,7
EM IMPLANTAÇÃO	4	15,4
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

A disponibilidade de procedimentos claros, pré-estabelecidos, para que o cliente possa expressar sua opinião foi observada em apenas 26,9% das empresas pesquisadas. Ressalta-se o fato de que quatro empresas (15,4%) afirmaram que este processo estava em fase de implantação (ver Tabela 3.8.1.6).

Apesar de 57,7% das empresas pesquisadas não terem procedimentos para o cliente expressar sua opinião, as que utilizam, juntamente com as que estão em implantação, porém, representam, uma porcentagem significativa.

3.8.2 ESTRATÉGIAS DO PRODUTO

3.8.2.1 BENEFÍCIOS DOS PRODUTOS

TABELA 3.8.2.1 – Benefícios apresentados dos produtos aos clientes/consumidores pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

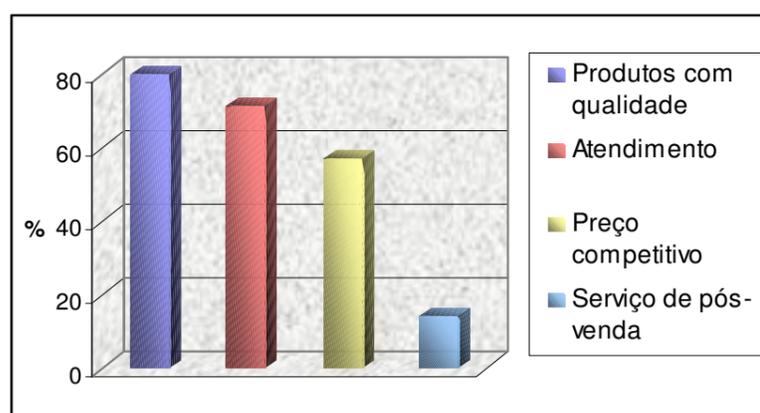
BENEFÍCIOS	Nº DE EMPRESAS	(%)*
PRODUTOS COM QUALIDADE	25	89,3
ATENDIMENTO	20	71,4
PREÇO COMPETITIVO	16	57,1
SERVIÇO DE PÓS-VENDA	4	14,3
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.8.2.1 – Benefícios apresentados dos produtos aos clientes/consumidores pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Qualidade do produto, atendimento, preço competitivo e serviço pós-venda são alguns dos diferenciais que um produto ou serviço pode apresentar. Quanto maior for a variedade dessas características nos produtos ou serviço, maior serão suas vantagens competitivas.

Observa-se pelos resultados, que o serviço pós-venda foi o benefício que menos chamou atenção dos donos de empresas de confecções. Entretanto, o serviço de pós-venda é uma forma bastante significativa de agregar valor aos produtos. Deve, porém, ter seu grau de relevância em qualquer negócio.

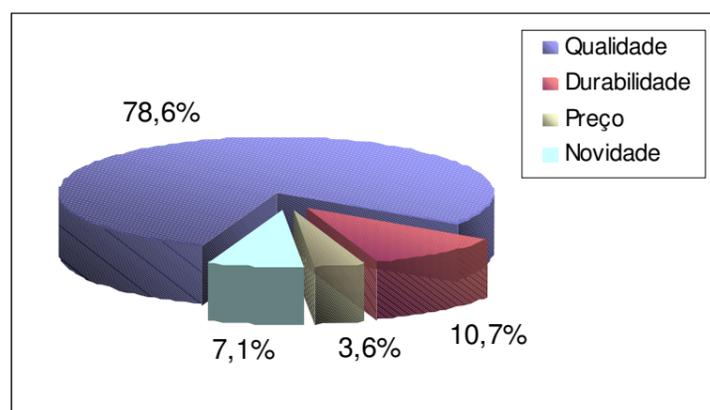
3.8.2.2 BENEFÍCIOS MAIS IMPORTANTES DOS PRODUTOS

TABELA 3.8.2.2 – Benefício mais importante dos produtos das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

BENEFÍCIOS DOS PRODUTOS	Nº DE EMPRESAS	(%)
QUALIDADE	22	78,6
DURABILIDADE	3	10,7
PREÇO	1	3,6
NOVIDADE	2	7,1
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.8.2.2 – Benefício mais importante dos produtos das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Já em relação ao benefício mais importante de cada um dos produtos, a qualidade obteve a maior indicação (78,6%) pelas empresas entrevistadas, seguido da durabilidade (10,7%) (ver Tabela 3.8.2.2).

Qualidade do produto – Esse foi o benefício apontado, dentre uma relação, como o mais relevante de cada um dos produtos pela maioria das empresas. É importante salientar que a qualidade é um benefício bastante subjetivo. O que é produto com qualidade para uma determinada pessoa, pode não sê-lo para outra.

3.8.2.3 EXISTÊNCIA E TIPO DE CARACTERÍSTICAS ÚNICA NO MERCADO

TABELA 3.8.2.3a – Existência de alguma característica única dos produtos das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

POSSUI CARACTERÍSTICA ÚNICA?	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	7	25,0
NÃO	21	75,0
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Através da Tabela 3.8.2.3a observa-se que 75,0% das empresas pesquisadas concordaram que seus produtos não possuem nenhuma característica que seja única no mercado. Isso pode ser um indicativo que as mesmas deixam a desejar em termos de avanço tecnológico.

TABELA 3.8.2.3b – Tipo de característica única dos produtos das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

CARACTERÍSTICAS	Nº DE EMPRESAS	(%)
ACESSÓRIOS E TECIDOS	1	14,3
NÃO COPIA DE NINGUÉM	1	14,3
MODELOS	1	14,3
QUALIDADE	1	14,3
JEANS (MARCA SANTISTA)	1	14,3
A MARCA	1	14,3
QUALIDADE DOS FORNECEDORES DE MATERIA PRIMA	1	14,3
TOTAL	7	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Para as empresas que disseram apresentar característica única no mercado (25,0%), talvez essa característica não seja tão única assim, principalmente a qualidade do produto, pois é uma característica forte na maioria das empresas, como visto anteriormente (Tabela 3.8.2.3b).

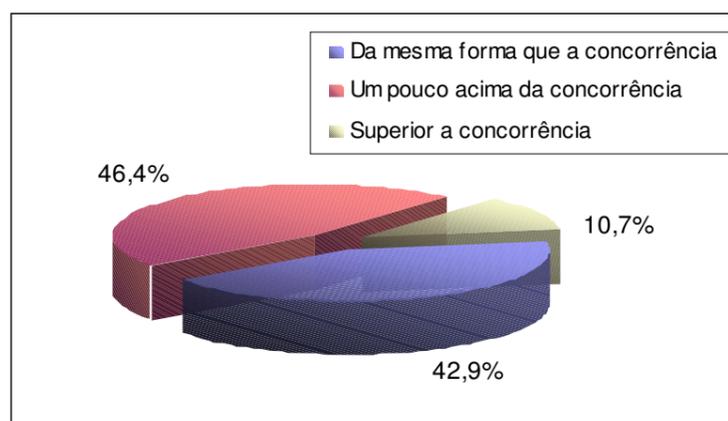
3.8.2.4 COMPORTAMENTO DOS PRODUTOS EM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA

TABELA 3.8.2.4 – Comportamento dos produtos em relação aos principais concorrentes das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

COMPORTAMENTO	Nº DE EMPRESAS	(%)
DA MESMA FORMA QUE A CONCORRÊNCIA	12	42,9
UM POUCO ACIMA DA CONCORRÊNCIA	13	46,4
SUPERIOR A CONCORRÊNCIA	3	10,7
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.8.2.4 – Comportamento dos produtos em relação aos principais concorrentes das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Como 46,4% das empresas pesquisadas disseram que seus produtos estão um pouco acima da concorrência e 10,7% disseram que estão superiores a concorrência, pode-se afirmar que 57,1% das empresas de confecções em Campina Grande, apresentam produtos superiores aos da concorrência (ver Tabela 3.8.2.4).

3.8.2.5 PONTOS FORTES FRENTE A CONCORRÊNCIA

TABELA 3.8.2.5 – Pontos fortes frente a concorrência das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

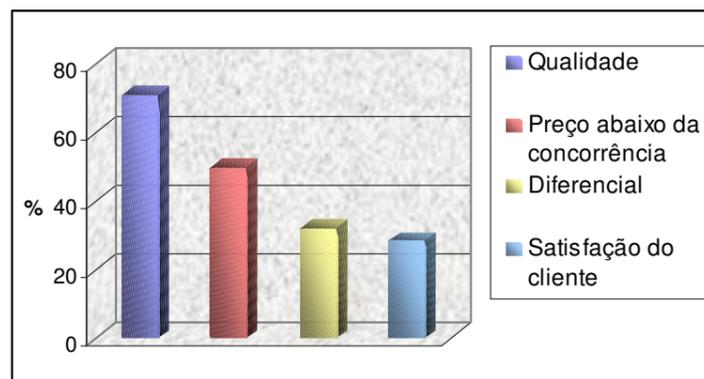
PONTOS FORTES	Nº DE EMPRESAS	(%)*
QUALIDADE	20	71,4
PREÇO ABAIXO DA CONCORRÊNCIA	14	50,0
DIFERENCIAL	9	32,1
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	8	28,6
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.8.2.5 – Pontos fortes frente a concorrência das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

A qualidade foi considerada como o ponto mais forte por 71,4% das empresas do setor de confecção da cidade de Campina Grande; metade (50,0%) considerou como ponto forte o preço abaixo da concorrência entre outros (ver Tabela 3.8.2.5),

A qualidade continua a ser a ênfase maior pela maioria das empresas pesquisadas. Considerando-se a satisfação do cliente, que não diz respeito só a qualidade do produto, mais especificamente ao encantamento que o todo deve proporcionar ao cliente, apenas 28,6% das empresas de confecções de Campina Grande está preocupada em encantar o cliente.

3.8.2.6 PONTOS FRACOS FRENTE À CONCORRÊNCIA

TABELA 3.8.2.6 – Pontos fracos frente a concorrência das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

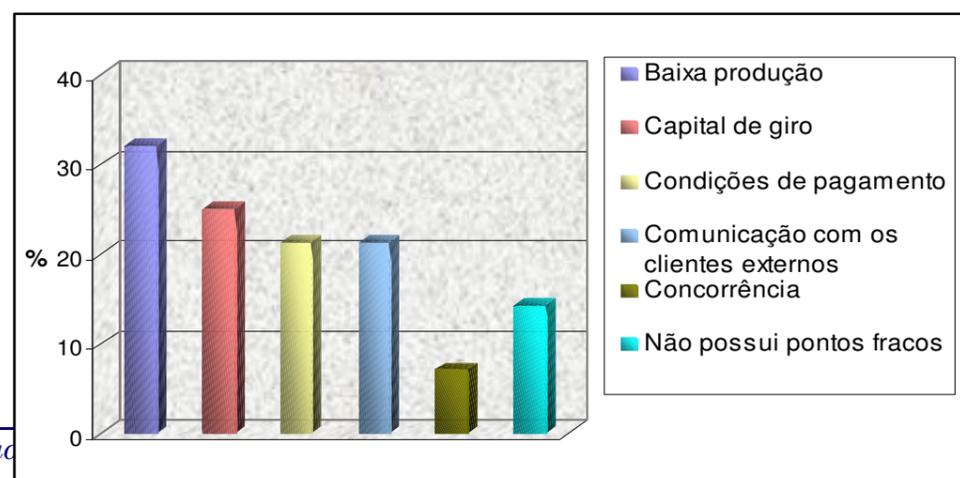
PONTOS FRACOS	Nº DE EMPRESAS	(%)*
BAIXA PRODUÇÃO	9	32,1
CAPITAL DE GIRO	7	25,0
CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	6	21,4
COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES EXTERNOS	6	21,4
CONCORRÊNCIA	2	7,1
NÃO POSSUI PONTOS FRACOS	4	14,3
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.8.2.6 – Pontos fracos frente à concorrência das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

A maioria das empresas pesquisadas aponta como pontos fracos mais significativos a baixa produção (32,1%) e o capital de giro (25,0%). A administração do capital de giro precisa ser bem administrada pelas empresas, uma vez que representa os ativos circulantes que promovem as operações do dia-a-dia das empresas. 25,0 das empresas de confecções em Campina Grande têm problemas com a administração do seu capital de giro (ver Tabela 3.8.2.6).

3.8.3 ESTRATÉGIAS DE PREÇO

3.8.3.1 ADEQUAÇÃO E JUSTIFICATIVA DOS PREÇOS DOS PRODUTOS OFERECIDOS

TABELA 3.8.3.1 – Justificativa da adequação do preço dos produtos das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

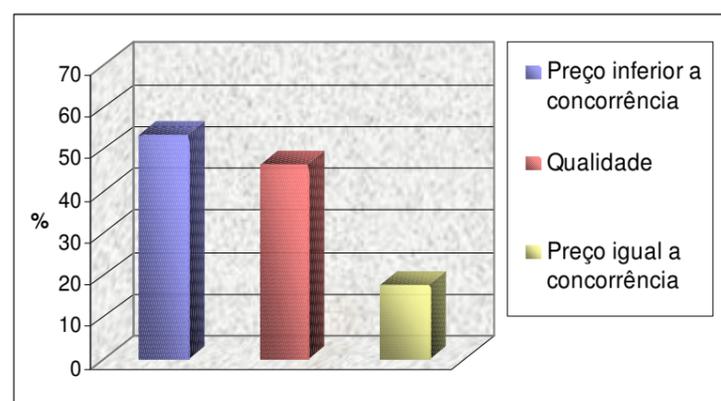
JUSTIFICATIVA	Nº DE EMPRESAS	(%)*
PREÇO INFERIOR A CONCORRÊNCIA	15	53,6
QUALIDADE	13	46,4
PREÇO IGUAL A CONCORRÊNCIA	5	17,9
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.8.3.1 – Justificativa da adequação do preço dos produtos das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Todas as empresas consideraram que o preço dos seus produtos é adequado e justificam da seguinte forma: 53,6% das empresas consideraram que um preço seja adequado se estiver abaixo da concorrência; 46,4% disseram que seus preços eram adequados porque eram praticados baseando-se na qualidade dos produtos e 17,9% disseram que seus preços eram adequados porque estavam iguais ao dos concorrentes. Mas, a maioria concorda que o melhor preço é aquele que encontra-se inferior ao da concorrência (ver Tabela 3.8.3.1).

Os resultados também mostram que 64,3% das empresas de confecções em Campina Grande têm como objetivo de preços a orientação ao mercado.

Quando a orientação é voltado ao mercado, duas situações podem ocorrer: procurar igualar o preço ao do concorrente ou basear-se em outros atributos para praticar o preço. Aqui, o atributo considerado foi a qualidade do produto.

Pelos resultados também se percebe que a maior parte das empresas de confecções em Campina Grande (53,6%) calcula seu preço tomando por base o mercado, numa relação do tipo: preço inferior a concorrência. [Ver p. 22 – Referencial Teórico].

3.8.3.2 CONCESSÃO E FORMA DE DESCONTOS

TABELA 3.8.3.2a – Concessão de descontos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

CONCEDE DESCONTOS?	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	27	96,4
NÃO	1	3,6
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Através da Tabela 3.8.3.2a observa-se que 96,4% das empresas pesquisadas concedem descontos, sendo que 37,0% das empresas preferem dar descontos para as compras à vista. Talvez a maioria das empresas de confecções de Campina Grande esteja interessada em suprir a empresa de capital de giro ou evitar débitos que possam trazer problemas futuros para a empresa (ver Tabela 3.8.3.2b).

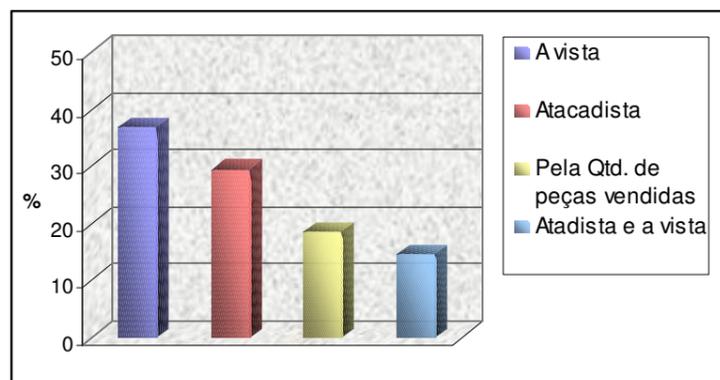
TABELA 3.8.3.2b – Forma de concessão de descontos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

FORMA DE CONCESSÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)
A VISTA	10	37,0
ATACADISTA	8	29,6
DESCONTOS SOBRE VOLUME PELA QUANTIDADE DE PEÇAS VENDIDAS	5	18,5
ATADISTA E A VISTA	4	14,8
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Uma empresa não respondeu a questão.

Gráfico 3.8.3.2b – Forma de concessão de descontos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

3.8.3.3 VARIAÇÃO DOS PREÇOS

TABELA 3.8.3.3 – Variação dos preços dos produtos das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

TEM VARIADO O PREÇO?	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	13	46,4
NÃO	15	53,6
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Mais da metade das empresas preferem não variar o preço. Muitas temem perder clientes. Já os perdem por outros motivos, dessa forma, não querem ariscar

perdê-los adotando tal atitude. Outra justificativa seria a estabilidade econômica, que impôs a não variação de preços por algum tempo. Hoje, porém, o cenário é outro, as empresas começam a sentir isso e a mudança de preço para mais se torna inevitável (ver Tabela 3.8.3.3).

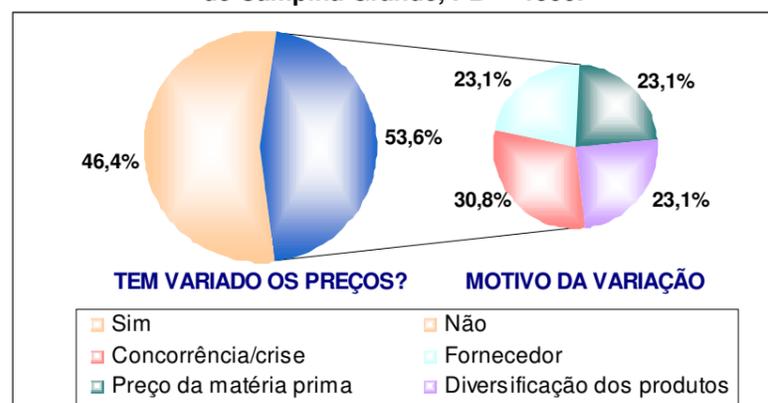
3.8.3.4 MOTIVOS DA VARIAÇÃO DOS PREÇOS

TABELA 3.8.3.4 – Motivos da variação dos preços dos produtos das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

MOTIVOS	Nº DE EMPRESAS	(%)
CONCORRÊNCIA/CRISE	4	30,7
FORNECEDOR	3	23,1
PREÇO DA MATÉRIA PRIMA	3	23,1
DIVERSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS	3	23,1
TOTAL	13	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.8.3.4 – Motivos da variação dos preços dos produtos das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Das empresas que disseram variar o preço dos produtos, o principal motivo alegado por elas é a concorrência, o que confirma o que foi dito anteriormente, ou seja, a maioria prefere adotar um preço inferior a concorrência. Dessa forma, podemos

concluir que as empresas de confecções de Campina Grande variam seus preços sempre abaixo ao da concorrência, com isso suas vendas têm sempre aumentado após essa mudança (ver Tabela 3.8.3.4).

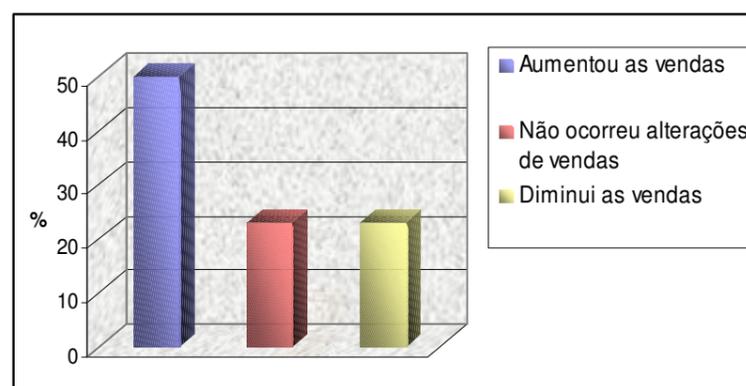
3.8.3.5 RESULTADOS DA VARIAÇÃO DOS PREÇOS

TABELA 3.8.3.5 – Resultados observados após a variação dos preços dos produtos das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

RESULTADOS	Nº DE EMPRESAS	(%)
AUMENTOU AS VENDAS	7	53,8
NÃO OCORREU ALTERAÇÕES DE VENDAS	3	23,1
DIMINUI AS VENDAS	3	23,1
TOTAL	13	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.8.3.5 – Resultados observados após a variação dos preços dos produtos das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Ainda para as empresas que afirmaram variar os preços de seus produtos, mais da metade (53,8%) obtiveram como resultado da variação o aumento nas vendas (ver Tabela 3.8.3.5).

3.8.3.6 CONHECIMENTO E TIPO DAS ESTRATÉGIAS DE PREÇOS UTILIZADAS PELA CONCORRÊNCIA

TABELA 3.8.3.6a – Conhecimento das estratégias de preços utilizada pelos concorrentes das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

CONHECE AS ESTRATÉGIAS?	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	13	46,4
NÃO	15	53,6
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Através da Tabela 3.8.3.6a observa-se que 53,6% das empresas pesquisadas não conhecem as estratégias de preços utilizadas pelos concorrentes.

TABELA 3.8.3.6b – Estratégias de preços conhecidas e utilizadas pelos concorrentes das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

TIPO DE ESTRATÉGIA	Nº DE EMPRESAS	(%)
PESQUISA	7	53,8
PREÇO MAIS ALTO DA CONCORRÊNCIA	4	30,8
PROMOÇÃO	2	15,4
TOTAL	13	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Das empresas que disseram conhecer as estratégias de preços utilizadas pela concorrência, 53,8% disseram que os concorrentes fazem pesquisa para saber como as outras empresas estão praticando seu preço no mercado; 30,8% das empresas estão com preço mais alto do que o seu e 15,4% das empresas concorrentes utilizam promoção de vendas para atrair clientes. É importante salientar que a pesquisa é feita de maneira informal pela maioria das empresas pesquisadas (ver Tabela 3.8.3.6b).

3.8.3.7 CONVENIÊNCIA E FORMA DE AJUSTAR OS PREÇOS ABAIXO OU ACIMA DA CONCORRÊNCIA

TABELA 3.8.3.7a – Conveniência de ajustar os preços acima ou abaixo da concorrência pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

AJUSTA OS PREÇOS	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	14	50,0
NÃO	14	50,0
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

A conveniência de ajustar os preços acima ou abaixo da concorrência foi indicada pela metade (50,0%) das empresas pesquisadas (ver Tabela 3.8.3.6a). Dentre aquelas que acharam conveniente ajustar seus preços acima ou abaixo da concorrência, 85,7% ajustam seus preços abaixo da concorrência (ver Tabela 3.8.3.7b).

TABELA 3.8.3.7b – Forma de ajustar os preços acima ou abaixo da concorrência pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

FORMA DE AJUSTAMENTO	Nº DE EMPRESAS	(%)
ABAIXO	12	85,7
IGUAL OU ACIMA	2	17,3
TOTAL	14	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

3.8.3.8 ESTABELECIMENTO DE NÍVEIS DE PREÇOS DISTINTOS PARA DIFERENTES CATEGORIAS DE CLIENTES

TABELA 3.8.3.8 – Estabelecimento de níveis de preço distintos para as diversas categorias de clientes pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

ESTABELECE NÍVEIS DE PREÇO	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	19	67,9
NÃO	9	32,1
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Um pouco menos de 70,0% das empresas pesquisadas estabelecem níveis de preços distintos para as diversas categorias de clientes (ver Tabela 3.8.3.8). Dentre as empresas que estabelecem níveis de preços (19 empresas – 67,9%), todas (100,0%) afirmaram ter um nível diferenciado para os atacadistas.

3.8.4 ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO

3.8.4.1 REALIZAÇÃO DA VENDA DO PRODUTO

TABELA 3.8.4.1 – Forma de realização de venda dos produtos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

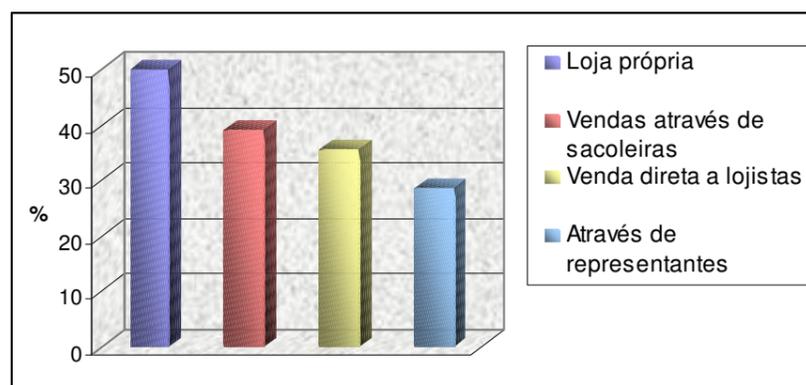
FORMAS DE VENDA	Nº DE EMPRESAS	(%)*
LOJA PRÓPRIA	24	85,7
VENDAS ATRAVÉS DE SACOLEIRAS	11	39,3
VENDA DIRETA A LOJISTAS	10	35,7
ATRAVÉS DE REPRESENTANTES	8	28,6
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.8.4.1 – Forma de realização de vendas dos produtos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

A maioria das empresas (85,6%) realiza suas vendas em lojas próprias seguido de vendas através de sacoleiras (39,3%). O menor percentual observado foi para as vendas através de representantes (ver Tabela 3.8.4.1).

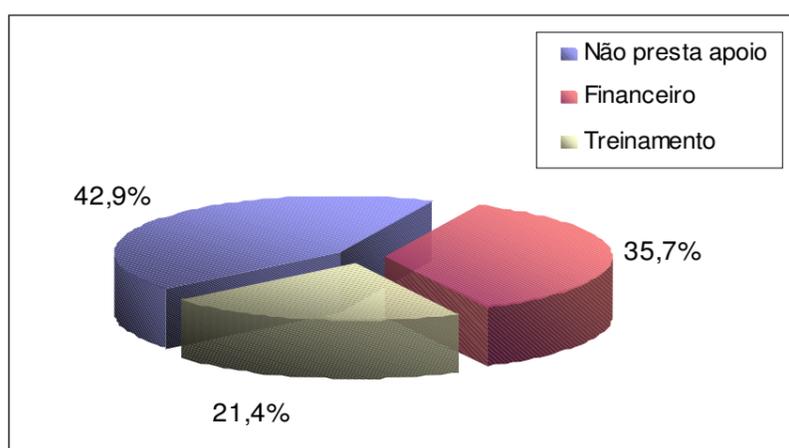
3.8.4.2 TIPOS DE SERVIÇOS DE APOIO PRESTADO PELA EMPRESA PARA QUEM COMERCIALIZA SEUS PRODUTOS

TABELA 3.8.4.2 – Tipo de serviço de apoio prestado à pessoas que comercializam os produtos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

TIPO DE APOIO	Nº DE EMPRESAS	(%)
NÃO PRESTA APOIO	12	42,9
FINANCEIRO	10	35,7
TREINAMENTO	6	21,4
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.8.4.2 – Tipo de serviço de apoio prestado à pessoas que comercializam os produtos pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Mais de 40,0% das empresas pesquisadas não prestam apoio às pessoas que comercializam os seus produtos, entretanto, 35,7% dos entrevistados afirmaram prestar apoio financeiro e 21,4% treinamento (ver Tabela 3.8.4.2).

Se a empresa estiver interessada num controle maior do seu produto quando comercializado por terceiros, é imprescindível que dê algum tipo de apoio. Segundo a teoria (Ver p. 73-74 – Referencial Teórico), ao utilizar canais indiretos, a distribuição pode sofrer alguma modificação substancial quando comercializada por terceiros.

É imprescindível que o empresário tenha um certo controle sobre isso, é a imagem de sua empresa que está em jogo.

3.8.4.3 CLIENTES MAIS IMPORTANTES

TABELA 3.8.4.3 – Clientes mais importantes para as empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

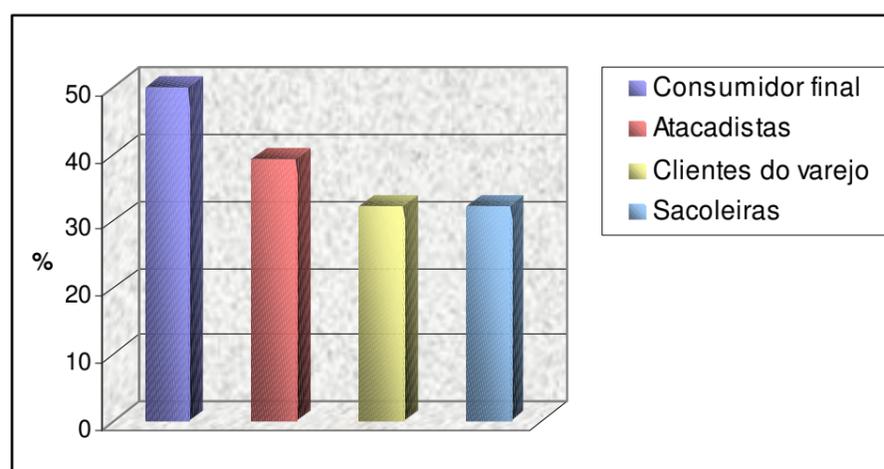
CLIENTE MAIS IMPORTANTE	Nº DE EMPRESAS	(%)*
CONSUMIDOR FINAL	16	57,1
ATACADISTAS	11	39,3
CLIENTES DO VAREJO	9	32,1
SACOLEIRAS	9	32,1
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.8.4.3 – Clientes mais importantes para as empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Conforma a Tabela 3.8.4.3, observa-se que 57,1% das empresas pesquisadas disseram que os clientes mais importantes são os consumidores finais. Essa atividade deixa claro que as empresas de confecções em Campina Grande ainda não têm consciência de que todos os clientes são importantes, seja ele final, atacadista, varejo ou sacoleiras, pois todos vão vender a imagem da empresa quando comercializarem um determinado produto.

3.8.4.4 CONHECIMENTO DO COMPORTAMENTO DA CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIAS NA ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO

TABELA 3.8.4.4a – Conhecimento do comportamento da concorrência na área de distribuição das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

TEM CONHECIMENTO?	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	6	21,4
NÃO	22	78,6
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Após a análise dos dados, verificou-se que 78,6% das empresas de confecções em Campina Grande não conhecem o comportamento da concorrência na área de distribuição. Isso torna inviável que as mesmas tracem estratégias competitivas nessa área (ver Tabela 3.8.4.4a).

TABELA 3.8.4.4b – Estratégias de comportamento da concorrência na área de distribuição conhecidas pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

TIPO DE ESTRATÉGIA DA CONCORRÊNCIA	Nº DE EMPRESAS	(%)
NA DISTRIBUIÇÃO HÁ UM AUMENTO DE LOJAS PRÓPRIAS PARA VENDAS NO VAREJO	1	16,7
VENDEM NO ATACADO	1	16,7
AS VEZES VENDEM FORA	1	16,7
VENDEM PARA SACOLEIRAS NO ATACADO	1	16,7
VENDA CONSIGNADA	1	16,7
TENTAM ATRAIR CLIENTES ATRAVÉS DE DESCONTOS VARIADOS	1	16,7
TOTAL	6	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Os tipos de estratégias citadas pelas empresas que afirmaram conhecer o comportamento da concorrência na área de distribuição foram totalmente diversificados e estão relacionados na Tabela 3.8.4.4b.

3.8.4.5 EXISTÊNCIA DE ESTUDOS NA AMPLIAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS

TABELA 3.8.4.5 – Existência de estudos na ampliação dos produtos nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

POSSUI ESTUDOS?	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	15	53,6
NÃO	13	46,4
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Quanto a existência de estudos na ampliação dos produtos, a maioria (53,6%) afirmaram positivamente a esta questão (ver Tabela 3.8.4.5).

3.8.4.6 ÁREA DE AMPLIAÇÃO DOS PRODUTOS

TABELA 3.8.4.6 – Área de ampliação dos produtos nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

ÁREA DE AMPLIAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)
OUTRAS CIDADES DO ESTADO	7	46,7
OUTROS ESTADOS DO NORDESTE	5	33,3
OUTROS ESTADOS DO PAÍS	1	6,7
OUTRAS CIDADES DO ESTADO E NORDESTE	2	13,3
TOTAL	15	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Entre as empresas que afirmaram a existência de estudos para ampliação de seus produtos, um pouco menos de 50,0% (46,7%) pretendem ampliar seus produtos a outras cidades do Estado, um terço pretendem ampliar a outros Estados do Nordeste (ver Tabela 3.8.4.6).

Isso implica que essas empresas, embora não saibam, pensam em adotar estratégias de desenvolvimento na área de distribuição.

3.8.5 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

3.8.5.1 TIPOS DE COMUNICAÇÃO ESTABELECIDAS COM OS CLIENTES

TABELA 3.8.5.1 – Tipos de comunicação estabelecidas com os clientes pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

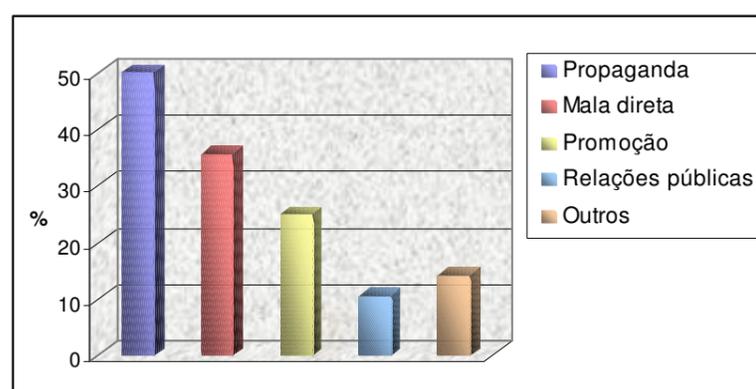
TIPO DE COMUNICAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)*
PROPAGANDA	18	64,3
MALA DIRETA	10	35,7
PROMOÇÃO (VALE BRINDES, DESCONTOS)	7	25,0
RELAÇÕES PÚBLICAS	3	10,7
OUTROS	4	14,3
BASE	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.8.5.1 – Tipos de comunicação estabelecidas com os clientes pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Como 64,3% das empresas pesquisadas afirmaram que utilizam principalmente a propaganda como forma de comunicação com os clientes externos, isso mostra o poder que a mesma exerce em relação a outros meios de comunicação (ver Tabela 3.8.5.1).

Apesar da propaganda ter o seu poder, o pequeno empresário precisa estar consciente do que o mesmo pode ou não fazer pelo seu negócio.

Francisco Gracioso nos fala sobre isso. O mesmo alerta sobre o seguinte: não esperar que a propaganda por si só seja garantia de alta vendagem; a propaganda não pode ser vista como um investimento de longo prazo, precisa estar sempre adaptando-se às circunstâncias do momento; não criar propaganda para produtos sem diferencial frente ao líder.

Mostra também que a propaganda precisa ser usada quando se tem um objetivo realmente relevante, do tipo, quando for necessário apelar para as emoções do consumidor, quando for importante mostrar as vantagens de um produto a muitas pessoas, dentre outros.

Enfim, ao utilizar a propaganda, todos esses critérios devem ser considerados. O custo da propaganda também é importante, como também os meios utilizados, seu orçamento e como são criadas as mensagens (Ver Referencial Teórico, p. 29).

3.8.5.2 MÍDIA UTILIZADA ATRAVÉS DA PROPAGANDA

TABELA 3.8.5.2 – Mídia utilizada na propaganda pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

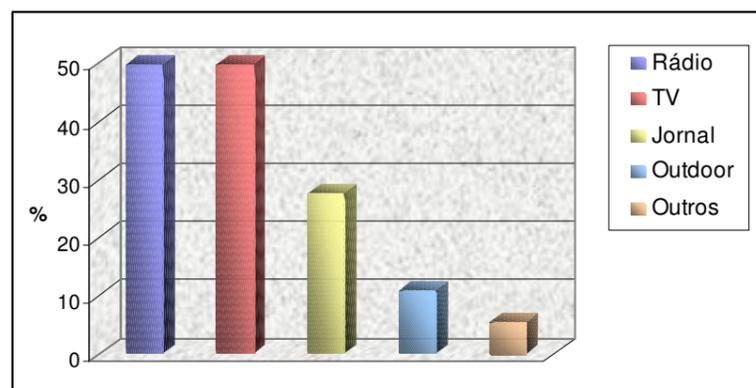
MÍDIA UTILIZADA	Nº DE EMPRESAS	(%)*
RÁDIO	14	77,8
TV	14	77,8
JORNAL	5	27,8
OUTDOOR	2	11,1
OUTROS	1	5,6
BASE	18	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Nota: Questão de múltipla escolha.

* A porcentagem das alternativas é feita tendo por base o total de entrevistados/respondentes.

Gráfico 3.8.5.2 – Mídia utilizada na propaganda pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Para as empresas que afirmaram ser a propaganda o meio de comunicação estabelecida com os clientes (64,3 % - ver Tabela 3.8.5.1), foi questionado que tipo de mídia era utilizada para este meio de comunicação. O rádio e a TV foram as mídias mais freqüentes, ambos recomendados por 77,8% das empresas pesquisadas (ver Tabela 3.8.5.2).

Tanto a TV como o Rádio são mídias expressivas. Porém, precisam ser utilizados com cautela. A televisão tem custo alto, mas retorno maior, mesmo assim, não é recomendado quando se tem um público muito segmentado. Quanto ao rádio, apresenta custo baixo e pode ser usado tanto para massificar informação como para segmentá-la. Alguns cuidados precisam ser considerados quando do seu uso: é importante definir o público-alvo, para escolher a emissora apropriada. Também é importante saber o que e como dizer.

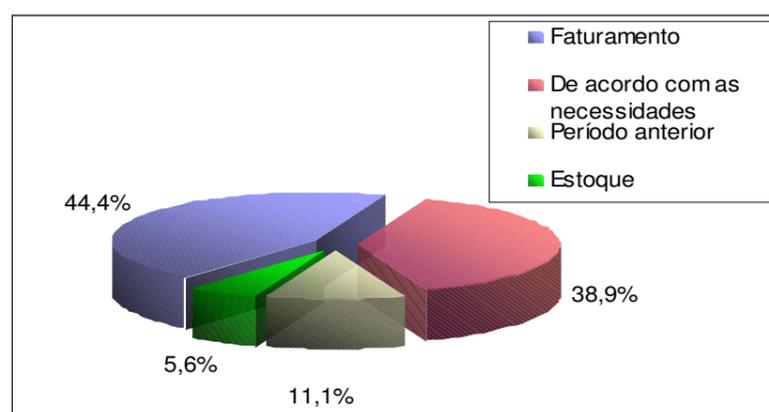
3.8.5.3 BASE UTILIZADA PARA DETERMINAR O ORÇAMENTO DA PROPAGANDA

TABELA 3.8.5.3 – Base utilizada para determinar o orçamento da propaganda pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

BASE UTILIZADA	Nº DE EMPRESAS	(%)
FATURAMENTO	8	44,4
DE ACORDO COM AS NECESSIDADES	7	38,9
PERÍODO ANTERIOR	2	11,1
ESTOQUE	1	5,6
TOTAL	18	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.8.5.3 – Base utilizada para determinar o orçamento da propaganda pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Ainda para empresas que estabelecem a propaganda com os clientes, 44,4% determinam o orçamento desse meio de comunicação com base no faturamento e 38,9% de acordo com as necessidades (ver Tabela 3.8.5.3).

3.8.5.4 SEGURANÇA DA EMPRESA FRENTE AS MENSAGENS PUBLICITÁRIAS NO SENTIDO DE INFORMAR, CONVENCER E VENDER

Quando questionados se a empresa estaria segura de que as mensagens publicitárias, além de informar, também incluem um forte poder de convencimento e venda, todos os entrevistados afirmaram positivamente a esta questão.

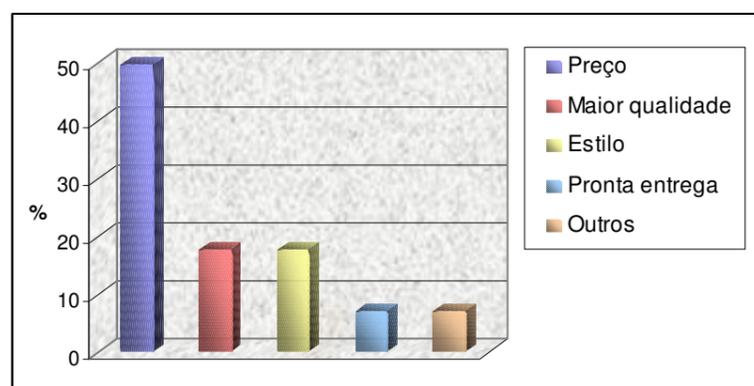
3.8.5.5 PRINCIPAL MENSAGEM TRANSMITIDA AO PÚBLICO

TABELA 3.8.5.5 – Principal mensagem transmitida ao público pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

MENSAGEM TRANSMITIDA	Nº DE EMPRESAS	(%)
PREÇO	14	50,0
MAIOR QUALIDADE	5	17,9
ESTILO	5	17,9
PRONTA ENTREGA	2	7,1
OUTROS	2	7,1
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.8.5.5 – Principal mensagem transmitida ao público pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Metade das empresas (50,0%) pesquisadas disseram que a principal mensagem transmitida ao público é o preço (ver Tabela 3.8.5.5). Isso mostra uma contradição nessas empresas. Uma vez que a maioria sempre expressou ser a qualidade o benefício mais importante de seus produtos, assim sendo, esperava-se que fosse a qualidade o principal item transmitido ao público em suas mensagens.

3.8.5.6 BENEFÍCIOS E VANTAGENS DOS PRODUTOS FRENTE AOS CONCORRENTES ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO

TABELA 3.8.5.6 – Benefícios e vantagens dos produtos frente aos concorrentes através da comunicação pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

AS MENSAGENS COMUNICAM COM CLAREZA OS BENEFÍCIOS E VANTAGENS SOBRE OS CONCORRENTES?	Nº DE EMPRESAS	(%)
SIM	27	96,4
NÃO	1	3,6
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Quase a totalidade das empresas entrevistadas (96,4%) disse que em suas mensagens transmitem os benefícios de seus produtos e as vantagens que têm sobre os concorrentes. Só que, isso não se confirma. Como visto anteriormente a qualidade do produto, tão enfatizada pela maioria das empresas, não é o elemento mais difundido nas mensagens de comunicação (ver Tabela 3.8.5.6).

3.8.5.7 RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO E VEICULAÇÃO DAS MENSAGENS PUBLICITÁRIAS

TABELA 3.8.5.7 – Responsável pela criação e veiculação das mensagens publicitárias nas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

RESPONSÁVEL	Nº DE EMPRESAS	(%)
AGÊNCIA DE PUBLICIDADE	17	60,7
PROPRIETÁRIO	3	10,7
OUTROS	2	7,1
NÃO REALIZA ATIVIDADES PUBLICITÁRIAS	6	21,4
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

As agências de publicidade são responsáveis pela criação e veiculação das mensagens publicitárias de 60,7% das empresas entrevistadas. Destaca-se o fato de que 21,4% destas empresas não realizam nenhum tipo de atividade publicitária (ver Tabela 3.8.5.7).

3.8.5.8 AVALIAÇÃO DA RENTABILIDADE DAS ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO

TABELA 3.8.5.8 – Avaliação da rentabilidade das atividades de comunicação pelas empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

AVALIAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	(%)
AUMENTO DE VENDAS	23	82,1
POUCO RETORNO COM A COMUNICAÇÃO ESPORÁDICA	1	3,6
FORTALECER A MARCA HAVENDO PROCURA DO PRODUTO	1	3,6
SEGURANÇA PARA O CLIENTE, TORNANDO MAIS CONCEITUADO O PRODUTO	1	3,6
ATRAVÉS DE PESQUISAS POSITIVA	1	3,6
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Através da Tabela 3.8.5.8 constata-se que 82,1% das empresas pesquisadas avaliaram positivamente as atividades de comunicação como promotoras do aumento de vendas. Implica que 82,1% das empresas de confecções em Campina Grande acreditam nas atividades de comunicação.

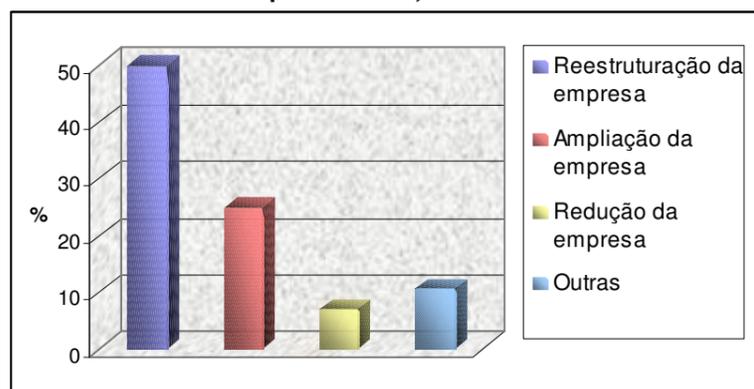
3.9 COMPORTAMENTO DA EMPRESA NA MELHORIA DE SUA GESTÃO

TABELA 3.9 – Comportamento na melhoria da gestão das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.

COMPORTAMENTO	Nº DE EMPRESAS	(%)
REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA	16	57,1
AMPLIAÇÃO DA EMPRESA	7	25,0
REDUÇÃO DA EMPRESA	2	7,1
OUTRAS	3	10,7
TOTAL	28	100,0

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Gráfico 3.9 – comportamento na melhoria da gestão das empresas pesquisadas do setor de confecções da Cidade de Campina Grande, PB – 1999.



Fonte : Elaboração própria com base no questionário.

Conforme Tabela 3.9, observa-se que 57,1% das empresas de confecções em Campina Grande acreditam que através da reestruturação de sua empresa podem melhorar a gestão de seu negócio.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Administrar uma empresa, seja ela micro, média ou grande é uma tarefa árdua, exigindo pois, um arcabouço teórico e prático na condução de qualquer negócio que queira permanecer com o passar do tempo.

Hoje, o mercado está cada vez mais competitivo. As empresas, principalmente as de pequeno porte, que são geridas pelos seus próprios donos, já não podem mais serem administradas com o que foi passado de pai para filho. É preciso o mínimo de profissionalismo na condução de qualquer negócio. É assustador o número de empresas que morrem no seu primeiro ano de vida. Um dos fatores que contribuem para esse quadro é a falta de técnicas administrativas na gestão dessas empresas. É necessário que o pequeno empresário tenha o mínimo de conhecimento para gerir seus clientes internos, administrar sua capacidade financeira, potencializar a produção e utilizar as técnicas do marketing para conhecer melhor o mercado em que atua e direcionar suas ações para superar os obstáculos que permeiam o seu caminho. Sabendo da importância de cada um desses conteúdos para o bom funcionamento de qualquer empresa, essa pesquisa buscou dar a sua contribuição para as empresas de confecções de Campina Grande na área de Marketing, fazendo entendê-las que é possível mesmo para as micro e pequenas empresas utilizarem com sucesso essas técnicas na melhoria de seu negócio.

Feita uma investigação empírica sobre a gestão do marketing mix interno e externo, ou seja, voltada para os clientes internos e externos, as principais conclusões evidenciadas são as que seguem.

As empresas pesquisadas, de maneira consciente ou não, apresentaram uma relação interna na empresa em consonância com os benefícios que as técnicas do marketing pode fazer para uma gestão mais efetiva do negócio.

Porém, são atitudes apenas indicativas que os donos de confecções em Campina Grande, estão propensos a acatarem em suas empresas.

Ter atitudes proativas nem sempre é um indicador seguro de que as ações serão realmente postas em prática.

Essa investigação constatou ainda que: existe um clima favorável para que os clientes internos possam desenvolver as suas atividades; a recompensa financeira é bastante atrativa, segundo os funcionários; das 28 empresas pesquisadas, 18 realizam treinamento, mesmo sendo de forma esporádica, com objetivos de capacitá-los profissionalmente e de atender da melhor forma possível o cliente externo; a qualidade do produto é um item bastante enfatizado pela maioria das empresas pesquisadas, ou seja, um produto com qualidade ideal, por isso, adotam normas de qualidade em todo o processo, mesmo que seja de maneira informal. Outros pontos positivos são: uma boa porcentagem das empresas adotam procedimentos para o cliente expressar sua opinião e algumas estão em fase de implantação; 82,1% das empresas pesquisadas avaliam positivamente as atividades de comunicação como promovedoras do aumento de vendas; 57,1% das empresas de confecções em Campina Grande acreditam que através da reestruturação de sua empresa podem melhorar a gestão de seu negócio.

Quanto aos pontos negativos, chegou-se as seguintes conclusões: as empresas pouco incentivam na qualificação dos clientes internos; é dada pouca importância as condições físicas do trabalho; a satisfação dos funcionários, sua motivação e seu grau de informação deixam a desejar, uma vez que estão normalmente informados, normalmente satisfeitos e normalmente motivados, esse grau normal, talvez esteja superdimensionado, não correspondendo ao que seja realmente normal; não existe pesquisa formal sobre as expectativas e desejos do cliente externo; apesar do cliente ser o fator mais importante para o sucesso da empresa, isso não fica claro para a maioria das empresas quando fazem suas mensagens publicitárias; existe baixa produção; o capital de giro deixa a desejar; não conhecem as estratégias de preços e distribuição utilizadas pela concorrência; consideram apenas que o seu cliente mais importante é o consumidor final, ou seja, as empresas de Confecções em Campina Grande ainda não têm consciência de que todos os clientes são importantes, seja ele, final, atacadista, varejista ou sacoleiro, pois todos vão vender a imagem da empresa quando comercializam seus produtos.

Tomando por base as conclusões, os objetivos a que se propõe essa pesquisa e alguns caracteres propostos por Julio Cesar Ribeiro, no seu livro Marketing para micro e pequenas empresas, serão feitas as seguintes recomendações:

É de fundamental importância que a empresa conheça bem o mercado do qual faz parte, o que pretende nesse mercado, quem são seus clientes. A partir do momento em que conhece bem a dinâmica do negócio do qual faz parte, qualquer empresa vai estar mais preparada para agir frente as transformações que ocorrem a sua volta cada vez mais intensas. Conhecer o mercado é saber com precisão quais são os desejos e necessidades dos potenciais clientes que a qualquer momento poderão transformar-se em clientes reais, permitindo resultados mais consistentes para a empresa.

A partir do momento que tem em mente quem são seus clientes, é necessário que adote uma política em que a meta principal seja conhecê-los de forma individualizada, isso é possível através de um cadastro onde sejam armazenadas o maior número possível de informações sobre eles, o computador, nesse caso, será um grande aliado.

Outro questionamento diz respeito a finalidade que a empresa espera alcançar no mercado em que está inserida. Significa pois, conhecer sua missão, a partir daí traçar os objetivos e as estratégias que se fizerem necessárias na consecução de tais objetivos. Para que os resultados aqui sejam alcançados é imprescindível a participação ativa de todos que fazem a empresa, nesse ponto entra a contribuição insubstituível do cliente interno, ou seja, de todos os funcionários para que a missão seja efetivamente colocada em prática, sem essa atuação, qualquer esforço será definitivamente impraticável. Segue algumas recomendações para cada um dos componentes do mix de marketing de forma individualizada, mas jamais deve ser esquecida a idéia de produto total, onde todos os elementos que fazem parte do composto de marketing formam uma unidade buscando os mesmos objetivos.

PRODUTO

As empresas de Confeções em Campina Grande além de buscarem oferecer um produto com qualidade inquestionável, também necessitam promoverem um produto ampliado, isso é possível através de serviços que elas podem acrescentar na pré-venda, na venda e na pós-venda. Precisam também tomar decisões sobre a quantidade de produtos que pretendem colocar no mercado. Essa decisão está diretamente ligada a missão da empresa. Quanto mais clara for essa missão para a empresa, mais fácil será posicionar o produto na mente dos consumidores.

PREÇO

Uma das decisões mais difíceis no composto de marketing é saber a que preço vender. O preço deve estar em consonância com o que a empresa espera lucrar e com o que os compradores estão dispostos a pagar. Uma boa política de preços deve levar em consideração os seguintes aspectos: a forma como os descontos serão operacionalizados, qual a taxa de retorno que será aplicada nos produtos como também a margem de contribuição desses produtos. Também deve ser dada fundamental importância a maneira como será determinado o preço dos produtos. Existem várias maneiras para esse cálculo, caberá ao empresário escolher a maneira que melhor se encaixa na estrutura de seu negócio. Outros pontos a serem considerados são: os objetivos que a empresa espera alcançar quando pratica um determinado preço, como deseja posicionar-se no mercado, como serão administrados os custos, deve também ser dada importância a concorrência. A partir do momento em que é dada a devida importância a esses elementos pela empresa, a probabilidade de que seja praticado um preço justo é bem maior.

DISTRIBUIÇÃO

É a maneira através da qual o produto chega ao consumidor no menor espaço de tempo, com a qualidade intocável e com os menores custos. Existem várias maneiras da micro e pequena empresa realizar a distribuição do seu produto. Já que a maioria das empresas de Confecções em Campina Grande são varejistas, as principais recomendações são as seguintes: tenham um bom controle de estoques para que jamais o seu cliente deixe de realizar uma compra por falta de produto; mantenha sempre um agradável ambiente de trabalho para que o cliente possa ficar a vontade para escolher um determinado produto; que adota uma política positiva na empresa com relação aos clientes internos, isso permitirá uma distribuição bastante efetiva através desse canal.

COMUNICAÇÃO

É o momento em que a empresa irá contactar com seus clientes atuais ou potenciais. Essa comunicação pode ser estabelecida de várias formas: no atendimento no balcão, no momento do atendimento telefônico, na embalagem dos produtos, no atendimento pós-venda, dentre outras formas. É de fundamental importância que a empresa trabalhe com o seu pessoal no sentido de que possam estar preparados para transmitir uma imagem positiva da empresa em qualquer um dos momentos de contato com o público. Além de clientes atuais e potenciais, esse público também é formado por fornecedores, prestadores de serviços, concorrentes, sindicatos, órgão de defesa do consumidor, enfim, qualquer pessoa ou entidade que se relacione de uma forma ou de outra com a empresa.

Outra preocupação da empresa é quanto ao conteúdo da comunicação e através de qual veículo transmitir suas mensagens. O conteúdo irá depender dos objetivos que a empresa deseja atingir naquele momento. A empresa está interessada

em transmitir uma imagem de marca ou em mostrar os benefícios e vantagens que os seus produtos oferecem. Seja qual for a mensagem, é de fundamental importância que esteja em consonância com a realidade da empresa. Não será nada positivo para a empresa transmitir informações que os clientes poderão constatar a qualquer momento que são falsas.

Quanto as ferramentas que a empresa deverá utilizar-se para a comunicação com seus diversos públicos, existem várias: propaganda, relações públicas, eventos, promoção de vendas, dentre outras. A escolha de uma ou outra irá depender dos objetivos que a empresa tem em mente como também dos recursos que ela dispõe no momento.

O que interessa no trabalho de relações públicas é encontrar os diversos públicos da empresa, a partir desse momento envolvê-los no sentido de facilitar a comunicação dos mesmos com a empresa. Isso pode ser atingido de diversas formas: tenha um cadastro bastante atualizado desses públicos; seja bastante atencioso ao telefone; faça pesquisas informais com os seus clientes sobre a qualidade de seus produtos, sobre a imagem da empresa, do atendimento que lhe é dispensado, enfim, jamais afaste-se de qualquer público de seu interesse. Participar de eventos é outra forma acessível da micro e pequena empresa também promover a sua imagem e seus produtos. Quanto a propaganda, trata-se de uma ferramenta bastante enfatizada no processo de comunicação de qualquer empresa. Independente do tamanho, todas têm interesse de comunicar-se com seus clientes através desse ferramental. Isso é possível para qualquer empresa, desde que escolha a mídia ideal para seus objetivos e principalmente que esteja de acordo com os recursos da empresa. A empresa poderá também utilizar mídias combinadas. Dentre as diversas mídias que poderão ser utilizadas pela sua micro ou pequena empresa, pode-se elencar: televisão, rádio, jornal, outdoor, mala-direta, volante, internet, catálogos telefônicos, dentre outros. Enfim, existem diversas possibilidades para as micro e pequenas empresas, tudo vai depender do seu poder de criatividade para nunca deixar de estar em contato com seus diversos públicos, isso é fundamental para a continuidade do seu negócio.

PESSOAS

Gerenciar pessoas. Esse é o ponto fundamental em qualquer negócio. Muitos até consideram que é o maior ativo de qualquer empresa. Independente da estrutura física da empresa, do potencial de suas máquinas e equipamentos ou estoques, nada disso tem valor, se não existe um potencial humano motivado a operacionalizar todos esses recursos da melhor forma possível. As empresa que têm interesse de permanecerem por tempo indeterminado no mercado, precisam estar conscientizadas de que é imprescindível investirem em seus clientes internos, principalmente em seus funcionários. É necessário que haja uma interação entre os objetivos organizacionais e individuais. Dentre os objetivos dos clientes internos é preciso estar atento aos diversos aspectos: clima de trabalho existente, modos de funcionamento da empresa, desejos e necessidades das pessoas, recompensas financeiras, condições físicas do trabalho, desenvolvimento pessoal, sistema de reconhecimento, dentre outros. A empresa precisa administrar tudo isso em seu negócio e fazer funcionar da melhor forma possível, ou seja, ela precisa promover um marketing de dentro para fora, começando com os seus funcionários, essa é uma forma mais provável de atingir resultados mais duradouros com o seus clientes externos.

O endomarketing, ou seja, o marketing para dentro da organização começa a partir da própria seleção e contratação de funcionário. É necessário que sejam contratadas as pessoas certas para os cargos certos. Mesmo que os cargos na empresa de confecções apresente poucas variedades é importante que a empresa procure saber as competências de cada funcionário, como suas habilidades naturais, seu grau de instrução, experiência anterior e até como é o seu relacionamento com a família. É de fundamental importância esse conhecimento prévio da empresa da cada nova contratação, no sentido de evitar problemas futuros. A empresa também precisa estar treinando a sua equipe de forma constante, o desempenho de sua empresa depende fundamentalmente da constância em que são realizados os treinamentos. Existem maneiras econômicas que a empresa poderá utilizar-se na realização desses treinamentos: poderá trazer alguém para fazer uma palestra na empresa; alunos que fizeram estágios em sua empresa sobre treinamento e que poderão apresentar os

resultados da pesquisa como também algumas sugestões; a empresa poderá matricular funcionários em cursos oferecidos pelo SEBRAE ou SENAC, sendo os conhecimentos adquiridos repassados para os demais empregados. Enfim, existem diversas maneiras, caberá a empresa escolher a melhor forma. Além desses fatores que a empresa deverá levar em consideração no gerenciamento de pessoas, importância também deve ser dada ao ambiente que envolve internamente a empresa, no qual deverá ser permeado por um alto grau de responsabilidade de cada um dos membros que fazem a empresa, um ambiente que favoreça a criatividade, que valorize o que é importante para seus clientes internos, ou seja, um ambiente que traga satisfação para todos.

Desta forma, a partir do momento que a empresa valoriza seu potencial humano é perfeita a interação entre os clientes internos e externos. Esse é o caminho para o sucesso de qualquer empreendimento. Uma oportunidade ideal para que possa estar inserida nas novas tendências do marketing.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

ALVES, Sérgio. **Revirogando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. São Paulo: Makron Books: 1997.

CASAS, Alexandre L. Las. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTRO, Lauro Sodré Viveiros de. **Pontos de Estatística**. 18. ed. São Paulo: Editora Didática Científica, 1975.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Marketing competitivo: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Marketing básico: uma abordagem brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DUARTE, Emeide Nóbrega et all. **Manual técnico para realização de trabalho monográfico**. 2. ed. João Pessoa: Editora Universitária, 1995.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing: o sucesso em 5 movimentos**. São Paulo: Atlas, 1997.

- HÜBNER, Maria Martha. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**. São Paulo: Mackenzie, 1998.
- IBGE. Centro de Documentação e Disseminação de Informações. **Normas de apresentação tabular**/Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Centro de Documentação Estatística e Disseminação de Informações. 3. ed. Rio de Janeiro : IBGE, 1993.
- KOENES, Avelina. (org.). **El marketing y su utilidad en la pequeña empresa**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1993.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: PHB, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LONGENECKER, Justin G et all. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- LUCCA, Newton de. **Direito do consumidor: aspectos práticos - perguntas e respostas**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1995.
- McCARTHY, E. Jerome & PERREAULT, William D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOREIRA, Daniel A. **Introdução à administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- RIBEIRO, Júlio César. **Marketing para micro e pequenas empresas: guia básico de sobrevivência**. Porto Alegre: Senac, 1998.

- ROCHA, Duílio. **Fundamentos técnicos da produção**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROMERO, Rubens Ramon. **Marketing: para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Érica, 1998.
- SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- SAMARA, Beatriz Santos.; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SEMENIK, Richard J. & BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SO RIANO, Claudio L. (org.). **Las tres dimensionnes del marketing de servicios**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1993.
- STONER, James A. F. & FREEMAN, Edward R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.
- TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

FORMULÁRIO : APLICÁVEL AO DONO(A) DE EMPRESAS DE CONFECÇÕES EM CAMPINA GRANDE - PARAÍBA

Entrevistador : _____ Data de Aplicação : ___ / ___ / ___ Nº FORMULÁRIO: _____

I - CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

1. Nome: _____
2. Ano da Criação _____
3. Faturamento da Empresa (anual): _____
- 1 Abaixo de 120.000
2 120.000 a 240.000
4. Quem administra?
- 1 Proprietário
2 Gerente
3 Sócio/Gerente
4 Outro: _____
5. Número de Empregados : _____
6. Tipo da Empresa:
- 1 Firma Individual
2 Sociedade de Pessoas (Ltda. Comandita, Capital e Indústria, Outras .)
3 Sociedade Anônima (SA)

7. Que produtos a empresa oferece?

8. Ao longo dos últimos 3 anos, sua empresa tem introduzido modificações em (nos):

	Total Modificação	Grande Modificação	Nem Grande e Nem Pequena Modificação	Pequena Modificação	Nenhuma
8.1. Produtos.....	①	②	③	④	⑤
8.2. Equipamentos e instalações de produção.....	①	②	③	④	⑤
8.3. Qualificação do pessoal.....	①	②	③	④	⑤
8.4. Forma de distribuição.....	①	②	③	④	⑤

II - AUTO AVALIAÇÃO DA ATITUDE DE MARKETING DA EMPRESA

Para as questões de 9 a 23 assinalar o grau respectivo de concordância

	Concordo Totalmente	Concordo em Parte	Não concordo e Nem Discordo	Discordo em Parte	Discordo Totalmente
9. A empresa não acredita que as técnicas de marketing podem ser de utilidade na área de serviços e resiste a fazer qualquer inversão nessa área, a exceção das atividades normais de venda.....	①	②	③	④	⑤

Continua...

	Concordo Totalmente				
	Concordo em Parte				
	Não concordo e Nem Discordo				
	Discordo em Parte				
	Discordo Totalmente				
10. A empresa reconhece a importância das atividades de marketing, mas concede mais importância a finanças e produção.....	①	②	③	④	⑤
11. A empresa, a partir dos conceitos básicos do marketing de produtos tangíveis, tem conseguido desenvolver sua própria tecnologia para enfrentar as diferenças operativas entre os aspectos tangíveis e intangíveis da empresa.....	①	②	③	④	⑤
12. A empresa não crer nas vantagens do marketing, mas faz alguns gastos em atividades de publicidade, ainda que quase unicamente em publicidade institucional.....	①	②	③	④	⑤
13. A empresa não tem consciência profunda dos benefícios do marketing, mas apoia decididamente as atividades que se realizam nesta área.....	①	②	③	④	⑤
14. O planejamento geral da empresa tem como ponto de partida o mercado: suas necessidades e condições.....	①	②	③	④	⑤
15. A empresa não confia totalmente nos benefícios das técnicas de marketing, mas realiza atividades de publicidade, ainda que sem nenhum tipo de planejamento das mesmas.....	①	②	③	④	⑤
16. A empresa não intervém na área de marketing, mas se interessa pelo que sucede nela. está bem assessorado.....	①	②	③	④	⑤
17. Na empresa todos estão orientados para atender as necessidades e os desejos do consumidor: “o consumidor é o primeiro”.....	①	②	③	④	⑤
18. A empresa não contempla o marketing como uma atividade integral, mas começa a preocupar-se por aperfeiçoar os vendedores, pela aparição de produtos novos no mercado, por conhecer um pouco mais sobre as motivações do consumidor, etc.....	①	②	③	④	⑤
19. A empresa contempla o marketing como uma ferramenta que lhe ajudará a vender mais, mas não como instrumento que deva basear-se para o planejamento geral da empresa....	①	②	③	④	⑤
20. A gerência envolve-se direta, pessoal e profundamente nas atividades da área de marketing.....	①	②	③	④	⑤

	Concordo Totalmente	Concordo em Parte	Não concordo e Nem Discordo	Discordo em Parte	Discordo Totalmente
21. A empresa considera que tudo que tenha relação direta com o cliente é responsabilidade única da área de vendas.....	①	②	③	④	⑤
22. A empresa conta com estratégias claras na área de marketing, ainda que as mesmas formem unicamente um derivado dos objetivos financeiros da empresa.....	①	②	③	④	⑤
23. Todo mundo na empresa sente-se responsável por alcançar as metas de marketing e vendas.....	①	②	③	④	⑤

III – ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS CLIENTES INTERNOS

24. Quais os tipos de clientes internos existentes na empresa? (ME)

- 1 Funcionários
 2 Fornecedores
 3 Prestadores de serviços
 4 Outros : _____

25. Que procedimentos a empresa utiliza para preencher os postos de trabalho? (máximo 3 respostas)? (ME)

- 1 Através do SINE
 2 Indicação de funcionários
 3 Anúncio em jornal
 4 Promoção de empregados
 5 Apresentação espontânea de candidatos
 6 Consultores
 7 Outros : _____

25.1. Caso tenha respondido o item 4 da questão anterior, que critérios utiliza a empresa para promover um empregado a um posto de trabalho? (máximo 3 respostas) (ME)

- 1 Capacidade de motivar uma equipe de trabalho
 2 Seus resultados no posto anterior
 3 Capacidade de organização
 4 Conhecimento técnico do posto
 5 Originalidade e criatividade
 6 Adaptabilidade ante as exigências da empresa
 7 Outros(especificar) : _____

26. A empresa encontra dificuldades para encontrar pessoas qualificadas para os postos de trabalho?

- 1 Sim
 2 Não

Caso afirmativo vá para a questão 27

26.1 Se respondeu não, quais as razões, segundo sua opinião? (ME)

- 1 Abundância de candidatos disponíveis no mercado
 2 Abundância de pessoal de outras empresas
 3 Abundância de candidatos disponíveis

27 Caso afirmativo, quais das seguintes afirmações justificam sua opção? (ME)

- 1 Falta de experiência dos possíveis candidatos
 2 Sistema de horas de trabalho
 3 Baixo nível cultural dos candidatos internos
 4 Capacidade técnica-profissional insuficiente
 5 Dificuldades para avaliar as possíveis atitudes dos candidatos no desempenho da função.
 6 Falta de candidatos com atitudes adequadas para exercer um posto de trabalho.
 7 Falta de candidatos preparados no terreno das relações humanas.
 8 Excesso de candidatos com atitudes equivalentes.

III A- OPINIÃO DOS PROPRIETÁRIOS SOBRE O PRODUTO INTERNO

28. Considerando as seguintes características do produto interno, qual ou quais delas, em sua opinião, fazem parte do produto interno oferecido por sua empresa aos clientes internos? (máximo 3 respostas) (ME)

- 1 Modos de funcionamento da empresa
- 2 Sistema de reconhecimento
- 3 Clima de trabalho existente
- 4 Variedade das atividades
- 5 Recompensa financeira
- 6 Possibilidade de promoção
- 7 Segurança no emprego
- 8 Nível de responsabilidade
- 9 Condições físicas do trabalho
- 10 Possibilidade de desenvolvimento pessoal

29. Como você qualifica o produto interno oferecido pela empresa aos clientes internos?

- 1 Muito atrativo
- 2 Bastante atrativo
- 3 Normalmente atrativo
- 4 Pouco atrativo
- 5 Muito pouco atrativo

30. Como você qualifica o atual grau de satisfação dos clientes internos no trabalho?

- 1 Muito grande
- 2 Grande
- 3 Normal
- 4 Pequeno
- 5 Muito pequeno

III A- ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO INTERNA, MOTIVAÇÃO E FORMAÇÃO REALIZADAS PELAS EMPRESAS DE CONFECÇÕES EM CAMPINA GRANDE

31. Em sua opinião, como qualifica o grau de informação que o seu pessoal tem sobre a empresa ?

- 1 Muito informado
- 2 Bastante informado
- 3 Normalmente informado
- 4 Pouco informado
- 5 Muito pouco informado

32. Que suportes ou meios materiais de comunicação interna utiliza a empresa para comunicar-se com o pessoal operativo? (ME)

- 1 Manual para empregados
- 2 Sistemas de sugestões
- 3 Programa de iniciação (treinamento)
- 4 Quadro de aviso
- 5 Pesquisa
- 6 Reuniões
- 7 Círculo de qualidade
- 8 Outros : _____

33. Das informações abaixo relacionadas, quais delas correspondem ao conteúdo da comunicação transmitida pela empresa para os clientes internos (máximo 4 respostas)? (ME)

- 1 História e desenvolvimento da empresa
- 2 Parâmetros de qualidade exigida no trabalho
- 3 Oportunidade de ascensão
- 4 Produtos atuais e propostos
- 5 Normas de segurança
- 6 Procedimento disciplinar
- 7 Políticas de comercialização interna
- 8 Obrigações e responsabilidades
- 9 Férias e licença por enfermidade
- 10 Valores da empresa
- 11 Resultado da atuação do pessoal
- 12 Oportunidade de capacitação

34. Em sua opinião, como crê que os clientes internos qualifica os meios de comunicação utilizados pela empresa?

- 1 Muito bons
- 2 Bons
- 3 Normais
- 4 Ruins
- 5 Muito ruins

35. Sua empresa realiza atividades de reconhecimento do funcionário?

- 1 Sim
- 2 Não

Caso negativo vá para a questão 40

36. Que procedimentos de reconhecimento indicados a seguir, utiliza a empresa com os clientes internos? marcar até três. (ME)

- 1 Viagens a exposições e simpósios
- 2 Prestações extra-salariais
- 3 Menções em murais
- 4 Visitas a outras empresas
- 5 Matrícula em curso de formação
- 6 Promoção a outros níveis da organização
- 7 Menção em boletins da empresa
- 8 Atos especiais de reconhecimento
- 9 Outros : _____

37. Que atividades desenvolve a empresa antes de pôr em prática estes procedimentos? (ME)

- 1 Esforçar-se por conhecer as recompensas que valoriza cada cliente interno
- 2 Definir com precisão a conduta - o rendimento -
que espera de cada empregado
- 3 Assegurar-se de que o nível de desempenho requerido é alcançável.
- 4 Assegurar-se de que o desenho dos postos de trabalho é intrinsecamente atrativo.
- 5 Procurar incentivar algum tipo de prêmio por trabalho de equipe liderado pelos empregados
- 6 Outros : _____

38. Em sua opinião, como os clientes internos qualificam as alternativas de reconhecimento (caso existam) utilizada na empresa?

- 1 Muito boas
- 2 Boas
- 3 Normais
- 4 Ruins
- 5 Muito ruins

39. Como a empresa qualifica o grau de motivação dos empregados?

- 1 Muito motivado
- 2 Bastante motivado
- 3 Normalmente motivado
- 4 Pouco motivado
- 5 Muito pouco motivado

40. A empresa realiza atividade de formação para seus empregados?

- 1 Sim
- 2 Não

40.1 Caso afirmativo, qual o tipo de formação?

- 1 Contínua:
- 2 Esporádica:

40.2 Onde se realiza a formação?

- 1 No exterior da empresa
- 2 No interior da empresa
- 3 No interior e exterior da empresa

40.3 Que cursos a empresa proporciona aos empregados? (ME)

- 1 Técnicas de motivação de grupo
- 2 Gestão de reclamação
- 3 Técnicas de comunicação
- 4 Avaliação do pessoal
- 5 Atenção ao cliente
- 6 Metodologia para treinamento
- 7 Conhecimento da concorrência
- 8 Cultura empresarial
- 9 Ergonomia
- 10 Conhecimento do cliente externo
- 11 Conhecimento dos produtos/serviços prestados
- 12 Capacitação profissional
- 13 Utilização de novos equipamentos
- 14 Outros : _____

40.4 Ao proporcionar atividades formativas ao pessoal, que procedimentos utiliza a empresa visando a efetividade da formação? (ME)

- 1 Fazer um diagnóstico para detectar as necessidades de formação.
- 2 Definir os objetivos e propósitos de formação
- 3 Avaliar os programas de formação
- 4 Selecionar os assistentes
- 5 Esclarecer para todos os empregados o que se espera deles
- 6 Avaliar os conhecimentos adquiridos.
- 7 Esclarecer para os empregados que a direção está disposta a apoiar as sugestões de mudança.
- 8 Avaliar a mudança de comportamento.
- 9 Avaliar o rendimento

40.5 Em sua opinião, como os empregados qualificam as atividades de formação realizada pela empresa?

- 1 Muito boas
- 2 Boas
- 3 Normais
- 4 Ruins
- 5 Muito ruins
- 6 Não sabe avaliar

IV- DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS CLIENTES EXTERNOS

41. A empresa perdeu clientes nos últimos anos?

- 1 Sim
- 2 Não
- 3 Não sabe

41.1 Caso afirmativo, quantos : _____

42. A empresa tem formalizada através de estudos ou pesquisa as expectativas de seus clientes?

- 1 Sim
- 2 Não

43. Na sua opinião o que é mais importante para a satisfação do cliente? (ME)

- 1 Produto
- 2 Serviços de pós-venda
- 3 Atendimento
- 4 Preço
- 5 Outros : _____

44. A prioridade máxima em sua companhia é?

- 1 Cliente
- 2 Venda
- 3 Lucro
- 4 Produto
- 5 Outros (especificar)

45. Você tem controle de qualidade no trabalho?

- 1 Sim
- 2 Não

45.1 Caso afirmativo, como é estabelecido esse controle ?

46. Você dispõe de um procedimento claro, pré-estabelecido, para que o cliente possa expressar suas opiniões?

- 1 Sim
- 2 Não
- 3 Em implantação

47. Que benefícios apresenta seus produtos aos clientes/consumidores? (ME)

- 1 Produtos com qualidade
- 2 Atendimento
- 3 Sistema de queixas e reclamações

4 Serviço de pós-venda

5 Preço competitivo

6 Outro:

48. Qual é o benefício MAIS IMPORTANTE de cada um de seus produtos?

- 1 Qualidade
- 2 Durabilidade
- 3 Preço
- 4 Novidade
- 5 Outros : _____

49. Possui seus produtos alguma característica que seja única no mercado?

- 1 Sim
- 2 Não

49.1 Caso afirmativo, quais?

50. Como se comportam seus produtos com os dos principais concorrentes?

- 1 Superior a concorrência
- 2 Um pouco acima da concorrência
- 3 Da mesma forma que a concorrência
- 4 Um pouco abaixo da concorrência
- 5 De forma inferior a concorrência

51. Quais são seus pontos fortes frente a concorrência?

52. Quais são seus pontos fracos frente a concorrência?

53. Considera que o preço que oferece é adequado?

- 1 Sim
- 2 Não

53.1 Caso afirmativo, por que?

54. A empresa concede descontos?

- 1 Sim
- 2 Não

54.1 Caso afirmativo, de que forma?

55. Tem variado o preço de seus produtos?

- 1 Sim
2 Não

Caso negativo , vá para a questão 57

55.1 Caso afirmativo, quais os motivos?

56 Quais os resultados observados após a mudança de preço?

57 A empresa conhece as estratégias de preços utilizada pela concorrência?

- 1 Sim
2 Não

57.1 Caso afirmativo, quais?

58 A empresa acha conveniente ajustar seus preços acima ou abaixo da concorrência?

- 1 Sim
2 Não

58.1 Caso afirmativo, de que forma?

59 A empresa estabelece níveis de preços distintos para as diferentes categorias de clientes?

- 1 Sim
2 Não

59.1 Caso afirmativo, quais?

60. Como é realizada a venda do seu produto?

- 1 Loja própria
2 Através de representantes
3 Venda direta a lojistas
4 Venda através de sacoleiras

61. Que tipo de serviços de apoio a empresa presta às pessoas que comercializam seus produtos?

- 1 Financeiro (bonificação por volume de vendas)
2 Treinamento e informação sobre os produtos
3 Prêmios
4 Outros : _____

62. Quem são seus clientes mais importantes (ME)?

- 1 Atacadistas
2 Clientes do varejo
3 Sacoleiros
4 Consumidor final

63. Você sabe o que a concorrência está fazendo na área de distribuição?

- 1 Sim
2 Não

63.1 Caso afirmativo, poderia citar algumas estratégias?

64. A empresa possui algum estudo no sentido de ampliar a distribuição de seus produtos a outras localidades?

- 1 Sim
2 Não

64.1 Caso afirmativo, em que áreas?

- 1 Outras cidades do estado
2 Outros estados do nordeste
3 Outros estados do país
4 No exterior

65. Que tipo de comunicação a empresa estabelece com os clientes (ME)?

- 1 Mala direta
2 Propaganda

- 3 Promoção de vendas
- 4 Relações públicas
- 5 Outros : _____

Caso não respondeu o item 2 da questão anterior, vá para a questão 67

66.1 Se utiliza a propaganda para informar seus clientes, que mídia utiliza (ME)?

- 1 Rádio
- 2 Jornal
- 3 TV
- 4 Outdoor

66.2 Com base em que a empresa determina a verba para propaganda?

66.3 A empresa está segura de que as mensagens publicitárias, além de informar, também incluem um forte poder de convencimento e venda?

- 1 Sim
- 2 Não

66.4 Qual é a principal mensagem transmitida ao público?

- 1 Maior qualidade
- 2 Pronta entrega
- 3 Estilo
- 4 Preço
- 5 Outros : _____

66.5 As mensagens comunicam com clareza os benefícios de seus produtos e as vantagens que têm sobre os concorrentes?

- 1 Sim
- 2 Não

67 Quem é o responsável pela criação e veiculação das mensagens publicitárias de sua empresa?

- 1 Agência de publicidade
- 2 Proprietário
- 3 Outros (especificar)

68 De que forma a empresa mede a rentabilidade de suas atividades de comunicação?

69 O que a empresa está fazendo para melhorar sua gestão?

- 1 Sua ampliação
- 2 Sua redução
- 3 Sua reestruturação

