

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARKETING NA MICRO E PEQUENA EMPRESA INDUSTRIAL
E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

MARIA JUDITH MEFFE MARCIO

ORIENTADORA: PROF^a DR^a NÁDIA KASSOUF PIZZINATTO

SANTA BÁRBARA D'OESTE
2001

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARKETING NA MICRO E PEQUENA EMPRESA INDUSTRIAL
E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

MARIA JUDITH MEFFE MARCIO

ORIENTADORA: PROF^a DR^a NÁDIA KASSOUF PIZZINATTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2001

MARKETING NA MICRO E PEQUENA EMPRESA INDUSTRIAL E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

MARIA JUDITH MEFFE MARCIO

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, em 10 de agosto de 2001, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof^a Dr^a Nádia Kassouf Pizzinatto, Presidente
UNIMEP

Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles
UNIMEP

Prof. Dr. Severino Antonio Moreira Barbosa
CENTRO UNISAL

Prof. Dr. Silvio Roberto Inácio Pires (suplente)
UNIMEP

DEDICO ESTE TRABALHO

Ao meu pai Horacio (in memorian) e a minha mãe Maria pelo perfil que desenvolveram em mim, valorizando o estudo e o trabalho

e

Aos meus netos Juliano, Gabriel, Eduardo e Leonardo, para quem repasso os valores recebidos de meus pais e deixo, através deste estudo, exemplo de ousadia e coragem.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter-me dado a vida, inteligência, compreensão e coragem para trilhar um novo caminho.

Ao Ovídio Luiz, esposo companheiro, compreensivo, dedicado, paciente, por tanta preocupação e apoio nesta jornada tão árdua.

Ao Fábio e Adriana, meus filhos, meus amigos, incentivadores e colaboradores por incentivar essa minha busca por meio dos estudos.

À orientadora , conselheira, amiga e grande incentivadora Prof^a Dr^a Nádia Kassouf Pizzinatto, pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. José Antônio Arantes Salles por tão gentilmente ter aceito o convite para fazer parte da banca examinadora.

Ao Prof. Dr. Severino Antonio Moreira Barbosa que por meio de sua obra, possibilitou-me a oportunidade de comprovar que realmente “Escrever é desvendar o mundo”.

Ao Prof. Dr. Silvio Roberto Ignácio Pires por sua participação na qualificação e pela disponibilidade como suplente na banca de defesa.

À Coordenação do Curso Prof. Dr. Nivaldo Lemos Coppini pelo voto de confiança ao matricular uma pedagoga na Engenharia de Produção.

Ao Sérgio Luiz Cabrini e José Eduardo R. Figueiredo, colegas professores do curso de Administração, responsáveis pela minha inserção no curso de Engenharia.

Aos Professores, à Secretaria do Pós-Graduação, na pessoa de Marta Helena Teixeira Bragaglia e funcionários pela atenção dispensada.

À amiga Juraci Carreon Beraldi pela assessoria na formatação e metodologia do trabalho por meio do suporte no uso da máquina, além de sua colaboração e opinião.

Ao Rafael e Celso, meus alunos do curso de Comunicação Social, pela arte final da minha apresentação.

A todos que me auxiliaram, apoiaram e incentivaram na execução deste trabalho.

Ao Centro Unisal por ter acreditado e investido na minha formação.

À Unimep por abrir um espaço para ampliar meus conhecimentos

SUMÁRIO

RELAÇÃO DE SIGLAS	X
RELAÇÃO DE FIGURAS	XI
RELAÇÃO DE QUADROS	XII
RESUMO	XIII
ABSTRACT	XIV
1. INTRODUÇÃO	1
2. MARKETING: CONCEITOS E SISTEMAS	6
2.1. MARKETING: CONCEITOS CENTRAIS	6
2.1.1. NECESSIDADE, DESEJOS E DEMANDA	7
2.1.2. PRODUTOS (BENS, SERVIÇOS, IDÉIAS)	8
2.1.2.1. CLASSIFICAÇÃO DOS BENS INDUSTRIAIS	10
2.1.3. VALOR, CUSTO E SATISFAÇÃO	12
2.1.4. TROCAS E TRANSAÇÕES	15
2.1.5. RELACIONAMENTOS E REDES: CONCEITOS BÁSICOS	16
2.1.6. MERCADOS	19
2.1.7. EMPRESA E CONSUMIDORES POTENCIAIS	21
2.2. SISTEMAS DE MARKETING	22
3. DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO PLANEJAMENTO DE MARKETING: INSTRUMENTOS E PROCESSO	27
3.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O PONTO DE PARTIDA	28
3.1.1. MISSÃO E OBJETIVOS	29
3.2. PLANEJAMENTO DE MARKETING E SEUS INSTRUMENTOS	29
3.2.1. MIX DE MARKETING (OS 4 P'S)	30
3.2.1.1. PRODUTO	31
3.2.1.2. PREÇO	32
3.2.1.3. PRAÇA	34
3.2.1.4. PROMOÇÃO	34

3.2.2. O SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING (SIM)	40
3.2.2.1. DATABASE – A NOVA ARMA DE MARKETING “ONE-TO-ONE”	41
3.2.2.2. SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING	43
3.3. PROCESSO DO PLANEJAMENTO DE MARKETING	44
3.3.1. DIAGNÓSTICO: A ANÁLISE PFOA (SWOT)	44
3.3.2. OBJETIVOS	47
3.3.3. ESTRATÉGIAS	48
3.3.4. PROGRAMAS DE AÇÃO	49
3.3.5. SISTEMAS DE CONTROLE	49
4. A EVOLUÇÃO DO MARKETING: DO MARKETING DE MASSA – FOCO NO CLIENTE – AO MARKETING DE RELACIONAMENTO	51
4.1. MARKETING INTERATIVO, A BASE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	53
4.1.1. BASES DA CONSTRUÇÃO DE RELAÇÕES	56
4.1.2. PLANEJANDO O MARKETING DE RELACIONAMENTO	59
4.1.2.1. PESQUISA. VISÃO E POSICIONAMENTO	59
4.1.2.2. ESTRATÉGIA, COMPROMISSO E TÁTICAS	60
4.1.2.3. IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE	62
4.2. OS QUATRO “CS”, A INOVAÇÃO	63
4.3. MARKETING INTEGRADO	64
5. MARKETING E PRODUÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA INDUSTRIAL E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO	66
5.1. O PERFIL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA INDUSTRIAL E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	67
5.2. O REI DOS CABEÇOTES: BREVE HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO	69
5.2.1. RECONDICIONAMENTO DE CABEÇOTES: O FOCO DOS SERVIÇOS	72
5.3. A METODOLOGIA DO ESTUDO	75
5.4. O PLANO DE MARKETING DO REI DOS CABEÇOTES	79
5.4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO	80
5.4.2. SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING	80
5.4.2.1. SITUAÇÃO DO MERCADO	

	81
5.4.2.1.1. OS SEGMENTOS DO MERCADO DE CABEÇOTES	82
5.4.2.1.2. EVOLUÇÃO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	88
5.4.2.2. SITUAÇÃO DO PRODUTO	89
5.4.2.2.1. ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DAS VENDAS	89
5.4.2.2.2. ANÁLISE DE SAZONALIDADE, PICOS E VALES DE VENDAS	92
5.4.2.2.3. ANÁLISE DE CUSTOS, VOLUME E LUCRO (C,V,L)	94
5.4.2.2.4. COMPOSTO DE MARKETING	96
5.4.2.3. SITUAÇÃO COMPETITIVA	97
5.4.2.3.1. ANÁLISE DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS (SWOT/PFOA)	98
5.4.2.4. SITUAÇÃO DO MACROAMBIENTE	103
5.4.3. ANÁLISE DE OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E QUESTIONAMENTOS	105
5.4.3.1. OPORTUNIDADES	105
5.4.3.2. AMEAÇAS	106
5.4.3.3. QUESTIONAMENTOS	107
5.4.4. OBJETIVOS	107
5.4.4.1. OBJETIVOS FINANCEIROS	108
5.4.4.2. OBJETIVOS DE MARKETING	109
5.4.5. ESTRATÉGIAS DE MARKETING	109
5.4.6. PROGRAMAS DE AÇÃO	111
5.4.7. CONTROLES	113
6. CONCLUSÃO	114
7. BIBLIOGRAFIA	118
8. ANEXOS	125

RELAÇÃO DE SIGLAS

CVL	Custos, Volume e Lucro
FOB	Free on board
GM	General Motors
IBM	International Business Machine
ME	Micro Empresa
MPE	Micro e Pequena Empresa
MPEIPS	Micro e Pequena Empresa Industrial e de Prestação de Serviços
PFOA	Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças
SWOT	Strong, Weakness, Opportunity, Trouble
SIM	Sistema de Informação de Marketing

RELAÇÃO DAS FIGURAS

Figura 1 – Conceitos Centrais de Marketing	7
Figura 2 – A Equação do Valor	14
Figura 3 – Fatores que Satisfazem o Cliente	18
Figura 4 – Principais Atores e Forças de um Sistema de Marketing Moderno	24
Figura 5 – Mix de Marketing	30
Figura 6 – Marketing Interativo	54
Figura 7 – Principais Fatores para a Relação	57
Figura 8 – % de Vendas de Recondicionamento de Cabeçotes por Segmentos	84
Figura 9 – Tipos de Consumidores	84
Figura 10 – Tipos de Cabeçotes	85
Figura 11 – Cabeçotes – Diesel	85
Figura 12 – Demonstrativo Operacional das Peças Recondicionadas	91
Figura 13 – Demonstrativo Operacional em Linhas	91

RELAÇÃO DOS QUADROS

Quadro 1 – Principais Tipos de Marketing	9
Quadro 2 – Classificação e Análise dos Bens Industriais	11
Quadro 3 – Análise SWOT (PFOA): Significados	46
Quadro 4 – Questões Examinadas na Análise PFOA	46
Quadro 5 – Vendas de Recondicionamento de Cabeçotes por Segmentos e Tipos de Clientes	83
Quadro 6 – Segmento do Rei dos Cabeçotes: Base Comportamental	87
Quadro 7 – Demonstrativo de Peças Recondicionadas	90
Quadro 8 – Ações Administrativo/Mercadológica Assumidas	92
Quadro 9 – Demonstrativo Financeiro (1997 a 2000)	95
Quadro 10 – Os 4 P's e 4 C's do Rei dos Cabeçotes	96
Quadro 11 – Análise PFOA (SWOT): Rei dos Cabeçotes x Empresas Concorrentes	99
Quadro 12 – Pontos Fortes do Rei dos Cabeçotes	102
Quadro 13 – Pontos Fracos do Rei dos Cabeçotes	103
Quadro 14 – Planejamento Promocional para 2001 – Rei dos Cabeçotes	112

MARCIO, Maria Judith Meffe. ***Marketing na Micro e Pequena Empresa Industrial e de Prestação de Serviços***. 2001. 146 folhas.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

A globalização exige que a gestão empresarial seja focada no mercado; para tanto, é necessária a utilização dos instrumentos de marketing, o que parece praticamente inacessível ao micro e pequeno empresário, se observados os investimentos promocionais na mídia das grandes organizações.

Este trabalho teve por objetivo investigar a utilização dos conceitos centrais de marketing na micro e pequena empresa industrial e de prestação de serviços, desenvolvendo-se um estudo exploratório junto ao Rei dos Cabeçotes, empresa que atua no condicionamento de cabeçotes na região de Campinas, classificada como micro e pequena empresa, por estar em fase de transição de uma categoria para outra, tendo, assim, perfil de ambas. Para ela, foi elaborado um Plano de Marketing, como instrumento catalisador dos conceitos da área . Dentre as estratégias apontadas no Plano, contemplam-se as voltadas ao Marketing de Relacionamento. A pesquisa apoiou-se em levantamentos de dados secundários, de referências bibliográficas, além do uso de pesquisa por observação. O estudo mostrou a viabilidade de aplicação dos princípios e ferramentas de Marketing na organização que serviu como estudo de caso.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing – Plano de Marketing – Marketing de Relacionamento – Micro e Pequena Empresa

MARCIO, Maria Judith Meffe. ***Marketing na Micro e Pequena Empresa Industrial e de Prestação de Serviços***. 2001. 146 folhas.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

ABSTRACT

The globalization demands the managerial administration to be focused on the market; therefore it is necessary the use of the marketing instruments what seems practically inaccessible to the micro and small entrepreneur if we observe the promotional investments in the media of the great organizations.

This paper purpose was to investigate the use of the central concepts of marketing in the micro and small industrial company and service rendering by developing an exploratory study close to the “Rei dos Cabeçotes”, a company that operates reconditioning headstocks in the area of Campinas. It is classified as a micro and small company because it is in phase of transition from one category to another, so, it has the outline of both of them. A Plan of Marketing was elaborated for this company as a catalyzer instrument of the concepts of the area. Among the strategies pointed in the Plan, the ones turned to the Marketing of Relationship are observed. The research had the support of the gathering of secondary data, of bibliographical references, besides the use of research by observation. The study showed the viability of the application of the marketing principles and instruments in the organization what was useful for the study of the case.

KEYWORDS: MARKETING – PLAN OF MARKETING – MARKETING OF RELATIONSHIP – MICRO AND SMALL COMPANY.

UM RIO PRECISA DE MUITA ÁGUA EM FIOS
PARA QUE TODOS OS POÇOS SE ENFRASEM:
SE REATANDO DE UM PARA OUTRO POÇO,
EM FRASES CURTAS, ENTÃO FRASE E FRASE,
ATÉ A SENTENÇA-RIO DO DISCURSO ÚNICO,
EM QUE TEM VOZ A SECA QUE ELE COMBATE.

JOÃO CABRAL DE MELO NETO

1 – INTRODUÇÃO

Se é para se conseguir sucesso sustentável no exigente mercado mundial, a companhia de amanhã deve ser capaz de aprender rapidamente e de mudar rapidamente. Para fazer isso, uma companhia vencedora deve inspirar seu pessoal a atingir novos níveis de habilidades, eficiência e criatividade, apoiado por um senso de destino compartilhado com os consumidores, fornecedores e investidores.

*Royal Society for the Encouragement of Arts,
Manufactures and Commerce (2001)*

Nunca o mundo presenciou a tantas e tão rápidas transformações em tão pouco tempo. Essas mudanças em importantes setores da atividade humana – econômico, político e tecnológico – têm derrubado princípios seculares e transformado, radicalmente, todas as percepções e visões do futuro.

O início do século XXI parece marcado pela preocupação com uma crescente turbulência ambiental, produtora de novas realidades de mercado. Sabe-se que essa nova era competitiva acarretará transformações rápidas e imprevisíveis, fazendo com que padrões e comportamentos até então estabelecidos deixem de ser sustentáveis por força dessas mudanças.

Hoje, as empresas precisam buscar constantes inovações e empenhar-se na busca da eficiência, tomando medidas gerenciais que possam favorecer a sua permanência no mercado.

Numa economia interligada por sofisticadas tecnologias de comunicação em tempo real, as noções de tempo e espaço geográfico sofrem profundas transformações, alterando os padrões de produtividade, agilidade e competitividade. A habitual postura empresarial de competição local e segura, em mercados historicamente fechados e protegidos, não encontra lugar na competição global.

Novas empresas equipadas com as mais modernas tecnologias e instaladas em países distantes, invadem e conquistam mercados internacionais, com facilidade e rapidez, destruindo ricos e vastos domínios mercadológicos que levaram décadas para serem construídos.

Adotar novas tecnologias destinadas a melhorar competências, adaptar-se a elas, aumentar a eficiência e controlar o desempenho, capacitar os recursos humanos disponíveis e interagir, totalmente, com os seus mercados em tempo real são as novas exigências para sobreviver e prosperar num mercado global.

Para acompanhar a velocidade das mudanças e atender a essas exigências, muitas empresas têm buscado a parceria nos negócios. Hoje, já não basta a qualidade do produto, porque a maioria já possui, é preciso algo mais para conquistar e encantar o cliente. Para isso, é necessário buscar caminhos novos, criar novas estratégias, atingir metas, o que só é possível com um bom planejamento de marketing.

Com a globalização dos mercados, a procura por produtos e serviços de qualidade e o aumento das exigências do mercado, consumidores forçaram as empresas a buscar caminhos alternativos com o objetivo de conquistá-los e vender o seu produto ou serviço.

A competitividade acirrada tem levado mais e mais empresas a buscar a utilização da expressão marketing no seu dia-a-dia, embora poucas sejam as que adotam uma filosofia de Marketing e todo o seu ferramental.

Fazer Marketing é desenvolver uma atividade humana dirigida à satisfação das necessidades dos clientes através de um processo de troca.

Entretanto, fazer Marketing, no Brasil, tem sido visto como algo específico das empresas multinacionais e das nacionais de grande porte.

Por meio do marketing, sobretudo, as grandes empresas nacionais e multinacionais têm conquistado uma grande fatia do mercado, além de adotar novas tecnologias destinadas a melhorar processos e ampliar competências.

Como os programas de marketing normalmente exigem grandes investimentos financeiros, os micro e pequenos empresários não se aventuram a utilizar instrumentos de marketing, por considerá-los de acesso exclusivo a grandes organizações.

O que este texto procura mostrar é que as micro e pequenas empresas também podem utilizá-los, mas de acordo com suas possibilidades financeiras.

Como adaptar esses instrumentos de marketing às condições das micro e pequenas empresas ?

Existem, no Brasil, muitas micro e pequenas empresas com faturamento até R\$ 720.000,00, conforme a Lei 9317 de 05/12/96 e dada a falta de condições econômicas, cabe à direção de cada uma ou a própria gerência de vendas a função básica de realizar o próprio marketing, embora nem sempre se dêem conta disso, enquadrando as ações com títulos diversificados, como comercialização, vendas, negociação, propaganda, etc.

Este trabalho tem como tema “ Marketing na micro e pequena empresa industrial e de prestação de serviços “. Como tais, consideram-se empresas industriais as que prestam serviços, ou desenvolvem “operações”, como as denomina Moreira (1996, p.1)

Como objetivo, buscou-se verificar quais instrumentos de marketing podem ser adotados com mais facilidade e sucesso nas micro e pequenas empresas industriais e de prestação de serviços, dada sua menor disponibilidade financeira para grandes investimentos mercadológicos.

O referencial teórico adotado apresenta-se nos três capítulos subseqüentes à Introdução. No segundo capítulo, resume-se os conceitos básicos de Marketing; no terceiro, introduz-se o leitor no Planejamento de Marketing, enfocando desde seus instrumentos, até o processo de seu desenvolvimento; e por fim no quarto, descreve-se a evolução da filosofia com que todo esse embasamento ferramental e conceitual vem sendo utilizado desde 1950 até chegar, nos dias atuais, ao Marketing de Relacionamento.

No quinto capítulo, dá-se o confronto teoria-prática através de um estudo de caso onde se descreve a implantação do referencial teórico dos capítulos precedentes, junto a uma micro empresa industrial e de prestação de serviços, que atua no condicionamento de cabeçotes, em Campinas e Região, no Estado de São Paulo.

Do referencial teórico citado na apresentação do estudo de caso, assume-se o Plano de Marketing (sexto capítulo) como a condensação de todos os instrumentos e processos de administração de marketing especificados nos capítulos dois, três e quatro, tendo por pano de fundo a última evolução da filosofia de Marketing, relatada no quarto capítulo: Marketing de Relacionamento.

Academicamente, o trabalho busca discutir questionamentos já citados no início desta Introdução, ligados à aplicabilidade dos conceitos de marketing nas micro e pequenas empresas industriais e de prestação de serviços, contribuindo para o debate do tema, dado que, em estudo de caso, “ os resultados são válidos só para o que se estuda; não se podendo generalizar o resultado atingido”. (Triviños, 1990, p.111)

O estudo também se justifica por oportunizar ao micro e pequeno empresário a visualização de que também tem possibilidade de acesso a instrumentos que lhe dêem maior competitividade e condições de sobrevivência num mundo globalizado.

2 – MARKETING: CONCEITOS E SISTEMAS

...Marketing diz que em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, as empresas ou organizações mais prováveis a vencer são aquelas sensíveis às expectativas, desejos e necessidades e que se engrenam para satisfazer mais seus clientes do que o fariam seus competidores.

Hooley, Saunders e Piercy (2001)

Neste capítulo, apresentam-se num primeiro momento os termos inseridos no conceito de marketing (2.1 e sub-itens). Em seguida, visualiza-se o Sistema Mercadológico em que as empresas atuam e no qual vão aplicar os conceitos de marketing.

2.1 – MARKETING: CONCEITOS CENTRAIS

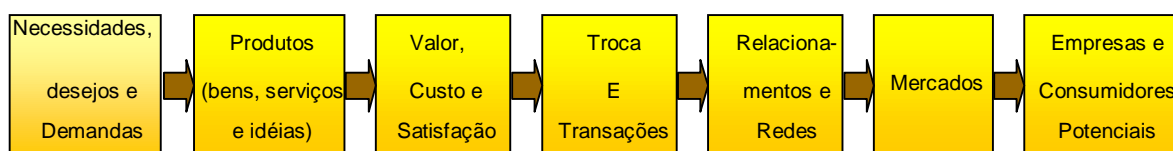
O vocábulo “Marketing” na língua inglesa é originário da junção da palavra “market” (mercado) com o sufixo “ing” que está relacionado a uma situação de estar efetuando uma ação. Assim, por exemplo, quando o sufixo “ing” está ligado a “buy” (comprar), forma a palavra “buying” (comprando). “To Market” significa comprar e vender no mercado. No caso de marketing, significaria “comprando ou vendendo”. (Manzo, 1996, p.12)

Marketing, popularmente associado ao processo de comercialização e vendas, é definido por Kotler (1998, p.37) como, “um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.

Assim, pode-se dizer que marketing é uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos através do processo de troca. A troca é um dos conceitos centrais da definição de marketing.

Outros elementos compõem o conceito de marketing: estão representados na Figura 1. Sobre eles discorre-se a seguir.

FIGURA 1 – CONCEITOS CENTRAIS DE MARKETING



Fonte: Kotler (1998, p.27)

2.1.1 – NECESSIDADES, DESEJOS E DEMANDA

O 1º pilar do conceito de marketing é composto por estes três itens: necessidades, desejos e demanda.

Necessidades divergem de desejos humanos. Necessidades vinculam-se a “bens ou serviços que os consumidores ou compradores organizacionais requerem para sobreviver”, enquanto os desejos vinculam-se mais a bens e serviços que satisfazem necessidades adicionais e específicas, para alguns até mesmo supérfluas.

Por exemplo, as pessoas têm necessidade de alimentação, porém, podem ter desejo de satisfazer essa necessidade com um alimento específico; ainda: a aquisição de uma jóia reflete a satisfação de um desejo, não propriamente de uma necessidade.

Para Churchill & Peter (2000, p.105) “a demanda é o número de unidades vendidas num mercado durante um período de tempo”. Quando os profissionais de Marketing medem a demanda, eles focalizam tanto as vendas em unidade monetárias como em unidades da empresa e do setor.

A demanda é conseqüência da canalização de necessidades e desejos para um produto em especial.

Para ocorrer a demanda é necessário que alguém tenha o desejo por um produto específico e tenha a intenção e disposição em adquiri-lo.

2.1.2 – PRODUTOS (BENS, SERVIÇOS E IDÉIAS)

O 2º pilar do conceito de marketing são os produtos, ou seja, todos os tipos de itens que podem ser transacionados com apoio de marketing.

Os produtos enquadram-se em 3 categorias: bens, serviços e idéias.

Os bens são produtos tangíveis.

Já os serviços, para Boone & Kurtz (1998, p.298) são produtos... “que podem ser intangíveis de forma substancial e são comercializados diretamente do produtor para o usuário – não são transportados, nem armazenados e são quase, instantaneamente, perecíveis”.

Um exame médico é uma prestação de serviço. A prestação de serviço consiste na ação exame-diagnóstico-prescrição.

Quando se estuda em uma faculdade, a prestação de serviços consiste em colocar à disposição do aluno os conhecimentos dos professores, dos livros, das revistas, etc.

Nesses dois casos, não há um bem físico envolvido, embora meios físicos sejam usados nas salas de aula como quadro negro, giz, biblioteca, etc. Esses meios físicos são indispensáveis, mas não constituem o serviço em si.

Assim, a prestação de serviços confunde-se com o consumo. Por exemplo: o médico, quando presta informação ao cliente, está fazendo com que o cliente “consuma” seu serviço. Os alunos consomem serviços à medida que adquirem conhecimentos.

Na 3ª categoria de Produto, estão as idéias políticas, religiosas, beneficentes.

O Quadro 1 mostra os diferentes tipos de marketing, quando aplicado aos diferentes tipos de produtos.

QUADRO 1 – PRINCIPAIS TIPOS DE MARKETING

Tipo	Descrição	Exemplo
Produto	<i>Marketing destinado a criar trocas para produtos tangíveis</i>	<i>Estratégias para atender os computadores Infoway</i>
Serviço	<i>Marketing destinado a criar trocas para produtos intangíveis</i>	<i>Estratégias da Hertz para alugar carros para viajantes</i>
Pessoa	<i>Marketing destinado a criar ações favoráveis em relação a pessoas</i>	<i>Estratégias para obter votos para Fernando Henrique Cardoso</i>
Lugar	<i>Marketing destinado a atrair pessoas para lugares</i>	<i>Estratégias para levar pessoas a passar férias na Bahia</i>
Causa	<i>Marketing destinado a criar apoio para idéias e questões ou a levar as pessoas a mudar comportamentos socialmente indesejáveis</i>	<i>Estratégias para coibir o uso de drogas ilícitas ou para aumentar o número de doações de sangue</i>
Organização	<i>Marketing destinado a atrair doadores, membros, participantes ou voluntários</i>	<i>Estratégias para aumentar o número de associados do fã-clubes do Roberto Carlos</i>

Fonte: Churchill & Peter (2000, p.5)

Alguns produtos englobam as três categorias na visão de Kotler (1998, p.28):

Um produto ou oferta pode consistir de nada mais do que três componentes: bem(ns) físico (s), serviço (s) e idéia (s). Por exemplo, um restaurante fast-food está fornecendo bens (hambúrgueres, batatas fritas e refrigerantes), serviços (compra, cozimento, assentos) e uma idéia (economia de tempo).

Um fabricante de computador está fornecendo bens (computador, monitor de vídeo, impressora), serviços (entrega, instalação, treinamento, manutenção, assistência técnica e uma idéia (“poder de computação”).

Uma igreja oferece menos em termos de bens físicos (vinho, hóstia) e mais em termos de serviços (sermão, cântico, educação, aconselhamento) e idéias (vida em comunidade, salvação).

Assim, a prestação de serviços é a percepção da finalidade do serviço pelo seu comprador; pode ser determinado durante a prestação do serviço, o ponto de interação efetiva entre o cliente e o prestador de serviço: funcionários de linha de frente.

Conforme o mercado a que se destinam, os produtos enquadram-se em categorias tradicionalmente conhecidas como Bens de Consumo (adquiridos por consumidores finais) e Bens Industriais (dirigidos a compradores organizacionais – os que compram para organizações).

Churchill & Peter (2000, p.234) exemplificam que bens e serviços vendidos para consumidores são conhecidos como produtos de consumo - como sapatos, toalhas – e quando vendidos para organizações são produtos industriais.

Em suma, os produtos que satisfazem às necessidades organizacionais são produtos industriais.

Este trabalho enfoca o mercado visado pelas micro e pequenas empresas industriais e de prestação de serviços ao mercado industrial, razão pela qual este texto concentra-se na classificação dos Bens Industriais.

2.1.2.1- CLASSIFICAÇÃO DOS BENS INDUSTRIAIS

Para Boone & Kurtz (1998, p.255) “Bens Industriais também chamados empresariais, comerciais ou organizacionais, classificam-se com base no uso do produto por empresas”.

O Quadro 2, analisa as diferentes categorias dos Bens Industriais no tocante à decisão de compra, preço e promoção e, respeitadas as categorias determinadas por Churchill & Peter (2000, p.237) quanto aos produtos industriais, apresenta a classificação desses bens industriais.

QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS BENS INDUSTRIAIS

Categoria	Tipo de decisão de compra	Preço	Promoção	Exemplo
Instalações	<i>Esporádica; demorada; envolve muitos membros do centro de compras porque a ampliação só é feita mediante o volume de vendas</i>	<i>Não é tão importante</i>	<i>Avanço tecnológico baseado na oferta do mercado</i>	<i>Depósitos/ Barracões/ Máquinas pesadas fixas</i>
Equipamento acessório	<i>Mais imediata; envolve menos membros do centro de compras e agiliza o processo de produção</i>	<i>Pode ser importante, mas não influi</i>	<i>Aproveitamento das ofertas do mercado</i>	<i>Máquinas pequenas/ Ferramentas portáteis</i>
Componentes	<i>Freqüente; envolve vários membros do centro de compras, principalmente os que controlam o estoque.</i>	<i>Pode ser importante, mas não influi</i>	<i>Aproveitamento das ofertas do mercado</i>	<i>Guias / Sedes / Válvulas</i>
Matéria-prima	<i>Trabalha-se com a peça pronta</i>	<i>Muito importante</i>	<i>Aproveitamento das ofertas do mercado</i>	<i>Cabeçote de minério ferro, de alumínio e magnésio/ Bens agrícolas</i>
Suprimentos	<i>Simples; freqüente</i>	<i>Importante</i>	<i>Baseada na pesquisa de mercado</i>	<i>Manutenção e reparos</i>
Serviços empresariais	<i>Varia</i>	<i>Varia</i>	<i>Varia</i>	<i>Consultorias/ Serviços contábeis</i>

Fonte adaptada de Churchill & Peter (1999, p.237)

Nickels & Wood (1999, p.164) enquadram como matérias-primas, os materiais básicos e naturais; por exemplo, minério de ferro, bens agrícolas. A cana é um bem agrícola que se torna parte de um produto industrializado – o açúcar –, assim como o ferro ou alumínio utilizados para fundir cabeçotes tornam-se produtos manufaturados.

Além disso, muitas organizações compram “componentes” que são peças fornecidas por outras empresas, e que acabam incorporadas no produto final, por exemplo, guias, sedes, válvulas, etc.

Para fazer com que as matérias primas e os componentes contribuam para a produção de produtos finais, os fabricantes precisam de instalações, equipamentos e acessórios mais baratos, menores e com vida mais curta, além dos suprimentos, isto é, manutenção, reparo e operação que são elementos utilizados no decorrer das atividades e não fazem parte do produto acabado.

As organizações usam, ainda, serviços profissionais que são produtos intangíveis e especializados, como serviço contábil, legal e financeiro, possibilitando operações de forma tranqüila.

2.1.3 – VALOR, CUSTO E SATISFAÇÃO

O conceito de marketing também contempla o valor, isto é, o que é importante no produto para o cliente; bem como sua satisfação e o custo de aquisição do produto.

Os produtos devem ter algum valor e trazer algum tipo de satisfação àqueles que os consomem (no caso de produtos e serviços) ou que os assumem (idéias).

Segundo Morris & Morris (1994, p.03) valor está presente na mente da maioria dos consumidores. Frases como “valor pelo seu dinheiro”, “o melhor valor” e “você recebe aquilo pelo que paga” são bastante comuns.

A palavra valor tem uma série de interpretações na bibliografia:

- Para Kotler (1998, p.29), “valor é a estimativa de cada produto satisfazer o seu conjunto de necessidades”.

- Valor, como define De Rose, (in Kotler,1998, p.29) “é a satisfação das exigências do consumidor ao menor custo possível de aquisição, propriedade e uso”.

- Zeithaml, (in Morris & Morris,1994, p.3-4) num importante estudo sobre a relação entre preço e valor percebido, argumenta que os clientes têm pelo menos quatro diferentes definições de valor.

Valor é preço baixo. O foco encontra-se, puramente, naquilo que é oferecido monetariamente. Quando um produto ou serviço é vendido a um preço, especialmente reduzido, como, por exemplo, numa liquidação de estoques, ou quando o cliente recebe um desconto por usar um cupom ou aproveita-se de um abatimento de preços ocasional, há um sentido de obtenção de valor.

Valor é obter o que se espera de um produto – outros compradores olham para o valor em termos dos benefícios que recebem do produto. Concentram-se em estimativas subjetivas da utilidade ou da quantidade de satisfação de necessidades resultantes da compra.

Compradores entram num processo de decisão de compra com critérios de escolha específicos em mente. O valor é definido pela extensão com que se percebe esses critérios realizados pelos produtos ou serviço.

Valor é a qualidade que se obtém pelo preço que se paga. Consiste em ver o valor como a qualidade percebida que se recebe de uma compra dividida pelo preço pago. O foco do cliente está na qualidade que se pode obter. O melhor valor não é o artigo de mais alta qualidade ou o artigo de menor preço.

A qualidade é dividida pelo preço de cada alternativa disponível e o que produzir o quociente mais elevado representará o melhor valor. Tais cálculos podem não ser muito precisos, uma vez que a qualidade é, subjetivamente, calculada na mente do consumidor ou cliente.

Valor é aquilo que se obtém por aquilo que se paga. Uma perspectiva final é abordar o valor como uma associação entre aquilo que se exige que o comprador receba da compra e aquilo que se exige para que o mesmo desista da compra.

O melhor valor é aquele que oferece o maior benefício (em termos do conjunto de atributos desejados pelo cliente) pelo menor preço. O comprador tem um conjunto de atributos que variam em termos de importância relativa. Um produto é avaliado, tendo-se como base esses atributos. O resultado é dividido pelo preço do produto, para produzir um indicador de valor.

Dadas estas diferentes perspectivas, conclui-se que o valor representa mais ou menos uma avaliação global, feita pelo comprador da organização que produz e presta serviços, tendo como base as percepções dos benefícios líquidos recebidos e aquilo de que se deve abrir mão. A partir disso, aquilo que se deve ceder, inclui não somente o preço monetário, mas também o tempo e o esforço que o comprador deve investir no processo de compra.

O valor superior deriva de oferecer preços mais baixos do que os concorrentes aos consumidores por benefícios equivalentes ou de proporcionar benefícios de produtos únicos que compensem os clientes por pagarem um preço mais elevado. Criar e manter um valor superior é crucial para estabelecer vantagem competitiva.

O preço determina o valor, porque o cliente está comparando os benefícios ganhos pelo preço pago, por exemplo, valor pelo seu dinheiro. O preço também reflete valor, ou é uma declaração de valor, no sentido de que os preços mais altos ou mais baixos devem ter benefícios mais ou menos valiosos.

Resumindo, a equação do valor para o cliente pode ser descrita, como mostrado na Figura 2.

FIGURA 2 – A EQUAÇÃO DO VALOR

A Equação do Valor

$$\text{Valor para o cliente} = \text{Benefícios Pretendidos} - \text{Custos percebidos}$$

Fonte: Churchill & Peter (2000, p.14)

O ofertante deve considerar a relação custo-benefício (o que tem valor para os compradores potenciais: o custo de atendê-los) na aquisição dos bens e serviços ou na assunção de uma idéia, para que a troca e as transações se efetivem com a satisfação do cliente.

A satisfação, segundo Kotler (1998, p.53) “é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

Isto significa que a satisfação é função do desempenho percebido pelo cliente no produto e de suas expectativas em relação à aquisição do mesmo.

Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito e encantado. Pode ocorrer o inverso e o cliente se desencantar.

Para a empresa sobreviver no novo século, não basta satisfazer: é preciso encantar o cliente, porque os clientes menos satisfeitos estarão dispostos a mudar, quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar.

2.1.4 – TROCAS E TRANSAÇÕES

O 4º pilar do conceito de marketing são as trocas e transações.

A troca é um processo de negociação. Quando se chega a um consenso entre comprador e vendedor, ocorrem as transações.

A troca é o processo-base do marketing; ou como a define Kotler (1998, p.29),

“é o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo algo em contra partida. Para o potencial de troca existir, cinco condições devem ser satisfeitas:

- 1 - há pelo menos duas partes envolvidas;*
- 2 - cada parte tem algo que pode ser de valor para a outra;*
- 3 - cada parte tem capacidade de comunicação e entrega;*
- 4 - cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta;*
- 5 - cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra”.*

Nas palavras de Churchill & Peter (2000, p.4) “a essência do marketing” consiste de ações adotadas para obter-se as respostas desejadas de uma audiência-alvo, com base em benefícios para ambos os lados envolvidos na troca: vendedor e comprador.

Os mesmos autores definem troca como “uma transação voluntária entre uma organização e um cliente, destinada a beneficiar ambos”.

Para efetuar trocas bem sucedidas, os especialistas de marketing analisam o que cada parte espera dar e receber em uma transação.

Situações de troca simples podem ser mapeadas, mostrando-se dois atores e os desejos e ofertas entre eles. Uma empresa deseja a resposta chamada compra; um candidato político, o voto; uma igreja, membros ou um grupo de ação social, a adoção de suas idéias.

Por fim, as transações constroem relacionamentos e redes.

2.1.5 – RELACIONAMENTOS E REDES: CONCEITOS BÁSICOS

As redes que as empresas constroem no mercado em que atuam sejam elas de fornecedores, de clientes, ou de funcionários, são desenvolvidas através de bons relacionamentos.

Sob o ponto de vista de Kishel & Kishel (1994, p.61-72) manter boas relações com os clientes consiste em ajudá-los a obter totais benefícios de suas compras. Não é válida tão somente a entrega daquilo pelo qual o cliente pagou, mas oferecer a ele “algo mais” que muitas vezes é necessário para assegurar que as necessidades dos clientes foram plenamente satisfeitas.

Ao identificar as necessidades dos clientes potenciais, as organizações devem-se concentrar nos pontos que são relevantes para eles. Por exemplo: satisfazer necessidades de tempo (redução); satisfazer necessidade de saúde; satisfazer necessidades de relacionamento; satisfazer necessidades de reconhecimento e de criatividade, de conforto, status, etc.

O método mais comum para manter boas relações com o cliente envolve:

- 1- expedir a compra;
- 2- oferecer serviço pessoal;
- 3- responder às perguntas;
- 4- cuidar das reclamações;
- 5- resolver problemas;
- 6- aumentar contato com os clientes.

Ao expedir a compra, após a afirmação do cliente sobre a aquisição do produto ou serviço, o foco de sua energia deve partir desde o início da venda até a conclusão das transações, isto é, reafirmar ao cliente que a compra foi certa; agilizar a entrega do produto; supervisionar qualquer instalação ou implementação que possam ser necessárias.

O oferecimento de serviços pessoais pode ser a melhor ferramenta de relações com o cliente que os profissionais de marketing de rede podem utilizar.

Na visão de Whiteley (1997, p.121-149), quando o cliente questiona, ele passa informações de forma quantitativa do que lhe é importante. Dispondo dessas informações a empresa cria um sistema para acompanhar o nível de satisfação do cliente e toma medidas que informem os clientes internos sobre a contribuição de cada um para as características do produto e/ou serviços que os clientes desejam.

Quando a empresa responde e faz o que diz, ela coloca o seu cliente em primeiro lugar, visando à fidelização desse cliente por meio de momentos mágicos que cria para encantá-lo.

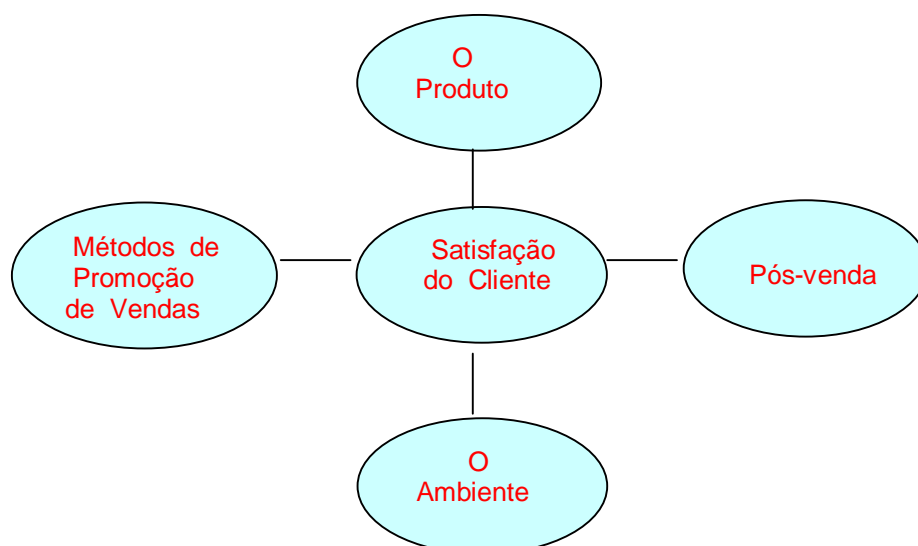
Cuidar das reclamações é um investimento, segundo Whiteley (1997, p.29) para as empresas que buscam as causas da insatisfação dos clientes. Uma das formas de cuidar pode ser facilitando as reclamações através de linhas telefônicas (0800), e treinando funcionários para saber ouvi-las.

Resolver problemas e tomar decisões para Whiteley (1997, p.152), é a atividade mais interessante no mundo empresarial, mas o que o líder efetivo tem a fazer é evitar problemas.

Para isso, é preciso colocar pessoalmente o cliente em primeiro lugar e trazer a voz do cliente para dentro da empresa, oferecendo produtos e serviços com qualidade, avaliando constantemente para criar uma nova visão em busca da qualidade de produto e de serviço e atender às expectativas dos clientes.

A empresa ouve o cliente e passa a agir baseada no que disseram e tem a oportunidade de aumentar o contato com os clientes; atender às suas expectativas, encantá-los e conquistar a fidelização.

FIGURA 3 – FATORES QUE SATISFAZEM O CLIENTE



Fonte: Kishel & kishel (1994, p.72)

A satisfação do cliente, em princípio é decorrência de bons produtos, aqui analisados em função de qualidade, “design”, estilo, durabilidade, cor, materiais e custos.

A satisfação do cliente também é decorrência de métodos de promoção de vendas adequados e de um bom sistema de atendimento pós-venda, destinado a garantir o recebimento do produto ou serviço nas condições esperadas pelo cliente.

São atividades que servem para mostrar o comprometimento com as necessidades e expectativas do cliente, obtendo sua fidelização e mantendo boas relações comprador-vendedor. O empresário também necessita considerar o ambiente, adequando sua oferta às tendências da sociedade, utilizando a tecnologia mais adequada, para satisfazer o mercado-alvo.

A busca da satisfação do cliente, através da construção de relacionamentos, é aprofundada no item 4.1.1, deste trabalho.

2.1.6 – MERCADOS

Foco do trabalho de marketing, o termo mercado pode ser definido sob várias óticas.

Numa visão simplista, Ferreira (1999, p. 1319) define mercado – do latim mercatu – como:

*O lugar onde se comercializam gêneros alimentícios e outras mercadorias onde ocorrem permutação ou troca de produtos e/ou valores; em suma, completa dizendo que, em Economia, o comércio é a relação estabelecida entre a oferta e a procura de bens e/ou serviços e/ou capitais.
O conjunto de pessoas ou empresas que oferecendo ou procurando bens e/ou serviços, e/ou capitais é que determinam o segmento dessa relação.*

Já para Kotler (1998, p.31),

Mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo. O conceito de mercado conduz-nos ao conceito de marketing que significa trabalhar com mercados para realizar trocas potenciais com o propósito de satisfazer necessidades e desejos humanos.

Manzo (1996, p.12) alerta que, “ do ponto de vista econômico, mercados são lugares, organizações e preços.” Assim, como Lugar, pode-se falar no mercado carioca e paulista, nacional e internacional; considerando mercado como Organizações, pode-se falar em mercado atacadista, varejista, industrial, institucional. Já os preços definem o nível em que as trocas ocorrem; assim é que se fala “ a preços de mercado”, ou seja, nos níveis em que o mercado está aceitando efetuar trocas e realizar transações.

Entretanto, para o Marketing, “ Mercados são Pessoas”, ainda nas palavras de Manzo (1996). As pessoas diferem entre si, porém formam grupos com características semelhantes, denominados Segmentos de Mercado.

Os segmentos de mercado levam à classificação do Mercado em bases demográficas (sexo, idade, profissão, religião). Desta forma, identificam-se segmentos de mercado : feminino, masculino, infantil, dos jovens, dos religiosos, dos ateus, dos estudantes, dos professores, etc...

As empresas devem distinguir, dentro dos seus segmentos , aqueles que são os seus “ heavy users”, (um grupo pequeno, responsável por um volume maior de consumo daquela categoria de produto), daqueles que são seus “light users” (um grupo maior que consome uma quantidade menor).

Manzo (1996, p.15) recomenda buscar conhecer “ o perfil do “ heavy user” da categoria do produto” e “ tentar atraí-lo para a marca oferecida. Para a definição desse perfil, a classificação dos clientes potenciais nos segmentos acima citados apoia-se na Pesquisa de Marketing como instrumental básico.

2.1.7 – EMPRESA E CONSUMIDORES POTENCIAIS

As ofertantes de produtos, serviços e idéias no mercado, são organizações que visam lucro (as empresas) ou organizações não lucrativas (instituições governamentais, sindicais, beneficentes, religiosas, associativistas, não governamentais). Os clientes que já consomem seus produtos ou serviços, ou que já professam suas idéias, são denominados clientes usuários. Já os consumidores potenciais são os que não estão com elas, que podem ser esperados e ou conquistados sob condições ideais.

Exemplo de mercado consumidor potencial: a Tigre atuando primeiramente no Brasil, por meio de pesquisa identificou um mercado potencial na Argentina – onde as tubulações ainda eram de cerâmica. Considerando o mercado potencial inexplorado, dirigiu sua expansão para lá ao invés de instalar mais uma fábrica no Brasil.

O termo potencial refere-se a um nível máximo de vendas presumindo-se que todos os possíveis consumidores com desejo e capacidade de comprar, venham a fazê-lo. O potencial não deve ser o resultado final da pressão de demanda, mas deve ser considerado como um passo intermediário. É preciso passar das vendas potenciais às vendas prováveis, segundo Etzel “ et alii” (2001, p.179) e conseqüentemente os consumidores potenciais passarão a ser consumidores prováveis, isto é, finais.

De acordo com Kishel & Kishel (1994, p.39,42-43) consumidores potenciais são pessoas, um grupo ou uma empresa que seja capaz de usar aquilo que você tem à venda, mas que ainda não é seu cliente usuário. Um bom cliente potencial, entretanto, pode usar aquilo que você tem a vender e deve apresentar três outras características:

1. a necessidade de seu produto;
2. os meios para dar-se ao luxo de tê-lo;
3. a autorização para comprá-los.

Essas três características podem estar presentes; se uma delas não estiver presente, suas vendas provavelmente não terão sucesso.

Quando o cliente potencial precisa de seu produto, a regra básica é descobrir suas necessidades e prontamente satisfazê-las. Quanto maior for a necessidade do cliente potencial em realizar a compra, maiores serão as chances de fazer a venda.

O cliente potencial é aquele que pode dar-se ao luxo de ter um determinado produto, então, não há razão para tentar vender algo a um cliente potencial que seja incapaz de pagar por ele, porque mesmo que ele tenha um forte desejo de adquiri-lo, é preciso muito esforço de venda, para dar-lhe as condições de “comunicação e troca” preconizadas por Kotler (1998, p. 34).

Se o cliente potencial se sente autorizado a comprar o produto, é porque precisa, mas isto não significa que ele esteja autorizado a comprá-lo, pois quanto mais uma pessoa está envolvida na decisão de compra, mais convém que se tenha todas as partes presentes em sua apresentação de vendas. Por exemplo, numa empresa automotiva, quando o proprietário de máquina autoriza a compra da peça, convém que os mecânicos compartilhem dessa autoridade, dado que detém o conhecimento técnico sobre a melhor decisão a ser tomada.

2.2- SISTEMAS DE MARKETING

Os elementos da definição de marketing apresentados nos itens 2.1.1 a 2.1.7, funcionam em empresas que estão inseridas em um sistema de mercado, daí falar-se em Sistemas de Marketing.

Segundo Sandhusen (1998, p.79) “sistema é um grupo de itens interdependentes, ou que interagem regularmente, formando um todo”.

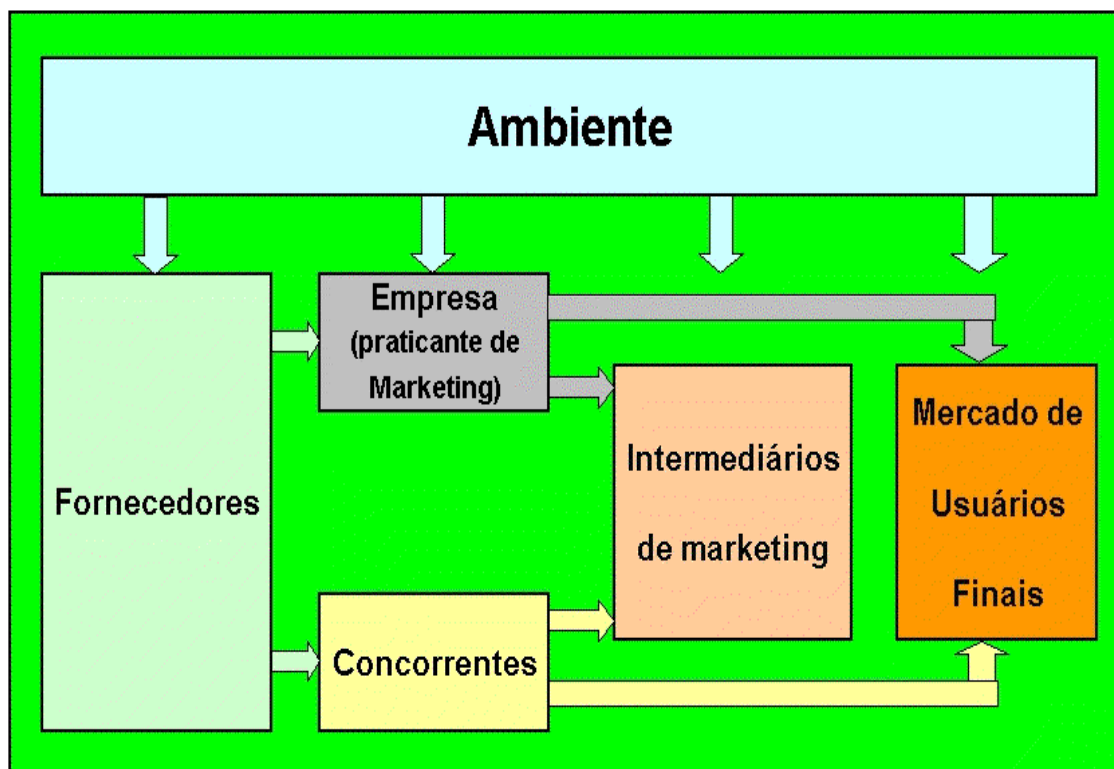
Por exemplo: o valor de uma máquina ou de um carro apresenta um sistema de itens interdependentes que interagem, como bombas e carburadores, para gerar e transmitir energia.

Caracterizando esse sistema está o “input” (combustível), uma série de fluxos (de combustível, escapamento, etc.) e o “output” (a energia gerada).

Quando o sistema funciona com eficiência, há sinergia, isto é, uma ação coordenada de vários órgãos e o efeito total passa a ser maior que a somatória dos efeitos individuais, agindo isoladamente.

Conduzindo esta prática para um sistema eficiente de marketing, operando de comum acordo com as normas do conceito de marketing – todos os departamentos interagem, relacionam-se de forma sinérgica para a realização de metas organizacionais ao satisfazer as necessidades do cliente-alvo. No processo, o “output” de um departamento se torna “input” para outros departamentos. Relatórios de vendas fornecem combustível para atividades desempenhadas nos departamentos de contabilidade, de pesquisa de marketing e de propaganda/promoção de vendas. Da mesma forma, “inputs” do meio ambiente devem ser considerados nas ações empresariais que geram “outputs” para o mercado, conforme mostra a Figura 4, que representa os principais elementos de um Sistema de Marketing moderno.

FIGURA 4 – PRINCIPAIS ATORES E FORÇAS DE UM SISTEMA DE MARKETING MODERNO



Quando se trabalha com mercados para realizar trocas potenciais com o propósito de satisfazer necessidades e desejos humanos, entram em cena atores e forças de um Sistema de Marketing em que estas trocas deverão ocorrer. Diante dessa postura, percebem-se dois atores que merecem ser destacados: o praticante de marketing e o consumidor potencial.

Quando ambas as partes (comprador e vendedor) buscam ativamente uma troca, conclui-se que as duas partes praticam marketing, gerando assim um marketing de reciprocidade, conseqüentemente, ambos acabam sendo praticantes de marketing. Também é um praticante de marketing o concorrente da empresa em análise.

Diante desses aspectos, o praticante de marketing é aquele que está em busca de consumidores potenciais para realizar troca de valores.

Consumidor potencial, segundo Kotler (1998, p.32) “é alguém que o praticante de marketing (empresa ou profissional de marketing) identifica como potencialmente disposto e habilitado a se engajar em uma troca de valores”

A Figura 4 mostra que a empresa e os concorrentes vendem seus respectivos produtos e mensagens diretamente e/ou através de intermediários de marketing, atingindo o mercado de usuários finais.

A eficácia dessa operação sofre influência dos fornecedores e das forças ambientais demográficas, econômicas, político-legais e socioculturais. São as chamadas variáveis externas do sistema, que geram e/ou representam “inputs” para a empresa. Assim, a empresa busca no mercado, através de pesquisa, “inputs” para sua atuação:

- percepção sobre o valor com que os clientes decidem a compra de seu produto;
- índice de satisfação, insatisfação dos clientes em relação aos produtos;
- dados sobre a atuação da concorrência;
- políticas públicas que podem afetar todo o sistema, parte dele ou a empresa em particular;
- dados sobre tendências da demanda;
- informações sobre melhores fontes de fornecimento de recursos.

Para minimizar a influência das variáveis externas, as empresas e organizações adaptam instrumentos denominados variáveis internas, mais que constituem os elementos do Composto de Marketing. Ao adaptá-lo às exigências do cenário em que as organizações atuam, elas os transformam em “outputs” (saídas) do Sistema Mercadológico.

Alguns dos “outputs” da empresa no Sistema de Marketing em que atua são: o produto oferecido ao mercado, no tamanho, preço, forma, etc.. esperadas pelo segmento-alvo; as mensagens publicitárias enviadas, já posicionando o produto em relação ao conceito de valor dos clientes, bem como as pesquisas pós venda, para medir índices de satisfação e insatisfação.

Todo esse processo de busca de “inputs” e definição de “outputs” no sistema mercadológico pode ser sistematizado metodologicamente, através da elaboração de um Plano de Marketing. O detalhamento maior dos instrumentos do Planejamento de Marketing bem como do processo de seu desenvolvimento, estão contidos no capítulo 3 deste estudo.

3 - DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO PLANEJAMENTO DE MARKETING: INSTRUMENTOS E PROCESSO

Planejamento diz respeito não a decisões futuras, mas a impactos futuros de decisões presentes

Peter Drucker(1995)

Antes de aplicar o Planejamento ao Marketing, é preciso conceituá-lo sob algumas óticas.

Para Ferreira (1999, p.1582) “planejamento é um trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; elaboração por etapas, com bases técnicas de planos e programas com objetivos definidos”.

Já para Boone & Kurtz (1998, p.116) “planejar é o processo de antecipar o futuro e determinar cursos de ação para atingir objetivos organizacionais. Trata-se de um processo contínuo que inclui: especificar objetivos e implementar as ações necessárias para alcançá-los”.

O processo de planejamento cria um plano que além de especificar os meios para se atingir os objetivos organizacionais, fornece pontos de averiguação que permitem comparações entre o real e o planejado para determinar se a organização está buscando os seus objetivos.

Há diversas aplicações para o planejamento empresarial: dentre elas, este trabalho foca o Planejamento Estratégico e o Planejamento de Marketing.

Discorre-se, a seguir, sobre Planejamento Estratégico (3.1, 3.1.1). Na seqüência, sobre o Planejamento de Marketing e seus instrumentos: os 4 P's e o SIM (itens 3.2 e 3.2.2). Por fim, aborda-se o processo do Planejamento de Marketing (3.3).

3.1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O PONTO DE PARTIDA

O Planejamento de Marketing é decorrente de um Planejamento de cúpula empresarial, denominado Planejamento Estratégico.

Planejamento Estratégico são atividades que levam ao desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos e de estratégias que possibilitem o alcance desses objetivos. Churchill & Peter (2000,p.86)

Sua implementação gera planos táticos e operacionais:

O Planejamento Tático cria objetivos e estratégias destinadas a alcançar metas de departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo menor.

Já o Planejamento Operacional cria objetivos e estratégias para unidades operacionais e individuais ao longo de um curto intervalo de tempo, em geral um ano ou menos.

Na grande corporação, cada unidade de negócios deve preparar seus planos funcionais num Plano de Marketing, que deve incluir planos de produtos, de marcas, ou de atuação no mercado.

Já na micro e pequena empresa, pode-se falar em Planejamento Estratégico de Marketing, pois ambos se fundem, embora não haja estrutura organizacional que justifique a cisão: as definições estratégicas e de marketing, por vezes, concentram-se no proprietário, no máximo em dois níveis decisórios.

A missão e os objetivos empresariais são o ponto de partida do Planejamento Estratégico. Ambos são apresentados a seguir.

3.1.1 – MISSÃO E OBJETIVOS

Missão é o propósito específico da empresa ou organização; é a sua razão de ser. A missão responde às perguntas: Por que a organização existe? Qual é o seu propósito e qual deveria ser?

É uma declaração de missão formal, clara, que permite à empresa desenvolver objetivos organizacionais claros.

Esses objetivos descrevem os resultados pretendidos com a realização da missão, como o nível de lucro desejado pela empresa.

Pode-se dizer que para se definir objetivos eficazes é preciso: redigi-los por escrito em linguagem clara, de forma a facilitar o entendimento e a memorização tanto da administração quanto da cúpula. Também é preciso manuseá-los, para possibilitar a avaliação dos resultados.

Definidos a missão e os objetivos organizacionais, no Planejamento Estratégico, dá-se início ao Planejamento Tático e Operacional, níveis em que se insere o Planejamento de Marketing.

3.2 – PLANEJAMENTO DE MARKETING E SEUS INSTRUMENTOS

Reportando à distinção entre Planejamento Estratégico, Tático e Operacional, de Churchill & Peter (2000), apresentada no item 3.1, o Planejamento de Marketing insere-se como um Planejamento Tático e Operacional da área, que leva à formulação e implementação de um Plano de Marketing para uma organização.

O Plano de Marketing contempla definições estratégicas sobre o composto mercadológico das organizações – marketing mix – ou os 4 P's.

São analisados a seguir, como instrumentos a serem adaptados às exigências do mercado, juntamente com o Sistema de Informações de Marketing (SIM) que inclui a Pesquisa Mercadológica.

3.2.1 – MIX DE MARKETING (OS 4 P’S)

Define-se “mix de marketing” como um grupo de variáveis controláveis que a empresa utiliza para obter a resposta que deseja no mercado-alvo e no sistema mercadológico em que atua.

Nas palavras de Kotler & Armstrong (1993, p.29), o “mix de marketing” consiste em ações que a empresa pode fazer para direcionar a demanda para seu produto.

FIGURA 5 – MIX DE MARKETING



Fonte: Kotler & Armstrong (1993, p.29)

As ações, no composto de marketing, concentram-se nos clássicos “4Ps”, de Jerome Mc Carthy (1981): produto, preço, praça e promoção. Podem ocorrer como descrito a seguir:

3.2.1.1- PRODUTO

Já apresentado no capítulo 2 como um elemento do conceito de marketing, é abordado aqui como elemento de adequação ao mercado, no processo de planejamento de marketing.

Para Kotler (1998, p.35), os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem qualidade, desempenho ou características inovadoras. Com isso, os gerentes focam sua energia em fazer produtos superiores, melhorando-os ao longo do tempo e, muitas vezes, não percebem que o mercado pode estar pouco interessado por estas características. Um produto pode receber inovações em diversas características: cor, tamanho, embalagem, forma, sabor, consistência, durabilidade, etc...

Produto, para Kotler & Armstrong (1993, p.23), significa a combinação de “bens e serviços” que a empresa oferece ao mercado-alvo. Assim o “produto” de um automóvel da GM modelo Vectra” é composto por porcas e parafusos, velas, pistões, faróis e milhares de outras partes, além de vários modelos e equipamentos opcionais, incluindo os serviços de assistência técnica e garantia total.

Outra forma de trabalhar estrategicamente o produto é reconhecer que as pessoas escolhem os produtos cujos benefícios proporcionam maior satisfação, de acordo com seus desejos, suas expectativas e seus recursos financeiros. Assim, as inovações nas características dos produtos devem ser feitas privilegiando o valor que cada uma representa para o mercado-alvo.

Em função disso, é preciso reconhecer que um Corsa significa transporte, preço baixo e economia de combustível, enquanto um Mercedes significa conforto, luxo e status.

3.2.1.2- PREÇO

Significa a quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto.

No caso das vendas de veículos, há negociações com cada cliente, oferecendo descontos, trocas por veículos usados e opções de crédito para se ajustarem à situação competitiva e para colocar o preço em sintonia com a percepção que o cliente tem do valor do carro.

Portanto, preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço, ou a soma dos valores que os clientes estão dispostos a trocar pelos benefícios proporcionados pela posse ou uso do produto ou serviço.

As estratégias do preço são usadas de acordo com a filosofia e postura da empresa frente as suas negociações com o cliente.

Segundo autores como Kotler & Armstrong (1993, p.232-236) e Etzel "et alii" (2001, p.322/329), há várias estratégias de preço. As mais adequadas às necessidades de atuação de micro e pequenas empresas industriais e de prestação de serviços são:

Preço a partir de um ponto-base em que o vendedor designa uma cidade como ponto-base e cobra de todos os clientes o custo do frete daquela cidade até a localização do cliente, independente da cidade para onde os bens estão sendo enviados.

Preço com absorção de frete é uma estratégia de preço geográfico também aonde a empresa absorve todo o custo do frete ou parte dele, com o objetivo de realizar o negócio.

Preço de característica opcional – o preço de produtos opcionais ou acessórios incluídos com um produto principal. É muito usado em venda de veículos.

Preço de linha de produtos – a criação de diferentes níveis de preços em uma linha de produtos, com base nas diferenças de custo entre os produtos, na avaliação que os clientes fazem dos diferentes aspectos dos produtos e nos preços dos concorrentes. Assim, por exemplo, a Santista produz lençóis, mas em 3 linhas de qualidade e preços diferenciados: Ouro, Prata e Paládio

Preço de penetração de mercado – definição de um preço baixo para um novo produto, com o objetivo de atrair um grande número de clientes e obter uma grande participação no mercado. Estratégia utilizada quando se pretende conquistar um novo mercado.

Preço diferenciado – a venda de um produto ou serviço por dois ou mais preços, sendo que a diferença não tem por base diferenças de custos.

Preço FOB – uma estratégia de preço regional na qual os bens são enviados livres de frete e o cliente paga o frete da fábrica até o local de destino. (agências de automóveis)

Preço para produto cativo – os preços de produtos que devem ser usados, juntamente, com um produto principal tais com lâminas para barbeador, filmes para câmeras fotográficas, válvulas para cabeçotes.

Preço por oferta – define-se o preço com base, em grande parte, no acompanhamento dos preços dos concorrentes e não nos custos ou demanda da empresa.

Preço uniforme – uma estratégia de preço geográfico na qual a empresa cobra o mesmo preço, mais o frete, para todos os clientes, independente de locais onde estes estejam localizados.

Preço com base no valor percebido – define-se o preço de acordo com as percepções de valor do consumidor, não nos custos de vendedor.

3.2.1.3- PRAÇA

Também chamada de ponto de venda; representa o local em que as empresas colocam os produtos à disposição dos consumidores-alvo. Atualmente extrapolam o conceito de tipo de loja (varejo, distribuidor exclusivo, distribuidor seletivo, etc...). O ponto de venda, hoje, pode ser uma “home page” da empresa, na Internet.

3.2.1.4- PROMOÇÃO

Engloba as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem clientes-alvo a adquiri-lo.

Enquadram-se em categorias: Promoção de Vendas, Propaganda, Marketing Direto (Mala Direta, Telemarketing e mais recentemente o Marketing Eletrônico, via Internet.) Venda Pessoal, Merchandising e Relações Públicas.

a) Promoção de Vendas

As promoções de vendas são incentivos de curto prazo para encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço. Há várias modalidades, conforme o público a que se destinam. Podem ser direcionadas para clientes finais; nesse caso, incluem amostras grátis, cupons, descontos, reduções de preços, prêmios, presentes de patrocinadores, “displays”, brindes e concursos. Normalmente ocorrem no ponto de venda, onde o produto é colocado à venda com o uso de “display” (esquema de exposição do produto e demonstrações).

Já a Promoção para força de vendas apoia-se em bônus, competições e sorteios, destinados a tornar os esforços de venda mais efetivos.

Também, pode-se utilizar a Promoção junto aos intermediários buscando conquistar o apoio dos revendedores. Nesse caso, subsídios, produtos gratuitos, propaganda cooperativa, descontos à vista, convenções e feiras comerciais.

b) Propaganda

Kotler & Armstrong (1993, p.303,304) definem Propaganda como “qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de idéias, produtos ou serviços efetuada por um patrocinador identificado”.

Um dos objetivos da Propaganda é tarefa específica da comunicação a ser realizada com um público-alvo específico, durante um determinado período de tempo, cuja meta é informar e persuadir o “targeted” (mercado-alvo) a tomar atitudes de compra, políticas, sociais, etc...

Pode auxiliar, não só na venda de um produto ou serviço, como também na criação de uma boa reputação (ou imagem) para qualquer negócio ou marca, ajudando a empresa a crescer mais depressa.

Se o produto ou serviço não condiz com o que foi prometido, o cliente desaparece; mas quando se tem um bom produto e um bom preço, a Propaganda, certamente, ajudará a atrair mais clientes e a vender mais. Pode ser feita em meios de comunicação - Mídias (que atingem a população de modo maciço). Como tais, incluem-se Rádio, TV, Cinema, Revista, Jornal, Outdoor, segundo Pizzinatto (1996, p.25-29).

Também pode ser feita por meio de panfletos, “folders”, folhetos, material de apoio a vendas, etc...

Os micro e pequenos empresários têm muitas dúvidas sobre o uso da Propaganda: alguns crêem que é uma ferramenta de marketing que só pode ser utilizada pelas grandes empresas e acabam deixando-a de lado e com isso perdem boas oportunidades de desenvolver suas vendas.

Outros, procuram muitas técnicas utilizadas pelos grandes concorrentes e não conseguem o retorno almejado.

Na verdade, a propaganda pode transformar-se em instrumento valioso para promover as vendas nas MPE, mas para que isso ocorra, é necessário que os micro e pequenos empresários tomem consciência de sua real natureza, como arma de competição e reconheçam as diferenças (próprias) que são peculiares aos pequenos negócios.

As MPE só devem usar a Propaganda quando há justificativa técnica e econômica para isso e com o uso de meios de comunicação mais acessíveis em termos do valor do investimento e de sua disponibilidade financeira.

A sugestão é que o investimento feito em Propaganda esteja de acordo com o volume de vendas esperado, geralmente, entre 3 a 10% das vendas previstas conforme a margem de lucro e o potencial que se reconhece no produto ou negócio. Por exemplo – produto novo no mercado – tem vantagens exclusivas e deve receber maior apoio de Propaganda, pois o retorno será maior .

c) Marketing direto

Para Bird (1991, p.23-24) marketing direto “é qualquer atividade promocional que crie e explore um relacionamento direto entre você e o seu cliente ou comprador como indivíduos”.

O Marketing direto é diferente de outras atividades como:

- a Propaganda que fala às pessoas enquanto “massa” não como indivíduos. Em geral não exige ação imediata; ela é planejada para sensibilizar as pessoas a tomarem uma decisão em seu favor no momento da compra, onde e quando isso acontecer;

- a Promoção de Vendas que é planejada para atingir um efeito imediato sobre as vendas. Com freqüência usa os mesmos meios do marketing direto. Por exemplo, Mala Direta e ofertas especiais. Gera com freqüência, listas de pessoas que respondem às promoções. Mas como normalmente, é conduzida visando o curto prazo, ela não prossegue na construção de um relacionamento com as pessoas que respondem, isto é, são consideradas como indivíduos a serem inseridos em um banco de dados;
- as Relações Públicas que utilizam a mídia controlada por outros para criar um clima favorável de opinião. Pode também criar um banco de dados; por exemplo, respostas a editoriais.

O novo Marketing direto não é apenas uma oferta, uma lista, uma peça promocional; é uma resposta direta e mensurável, permitindo a construção de um marketing de relacionamento continuado entre uma empresa e uma pessoa (física ou jurídica).

Utiliza, como elementos do Esforço Promocional para construir relacionamentos, a Mala Direta, o Telemarketing e o Marketing Eletrônico(Internet).

A Mala Direta utiliza como mídia os correios ou entregas particulares para fazer com que uma mensagem chegue ao público-alvo. O formato da Mala Direta inclui catálogos, cartas, encomendas ou inserções colocadas em outras comunicações enviadas pelo correio.

O Telemarketing é o uso da tecnologia de telecomunicação como parte de um programa de marketing, popularmente conhecido como venda ou pós-venda pelo telefone. Tem por objetivo auxiliar na venda de produtos ou serviços e atingir um bom número de clientes potenciais.

O Marketing on-line (leia-se via Internet) oferece ao mercado-alvo vários tipos de produtos e serviços: informações sobre produtos, empresas, concorrentes, sem saírem de casa; menos exposição a vendedores e fatores emocionais; criação de vitrine eletrônica (home page). Oferece ainda, como benefício a obtenção de produtos e serviços, em tempo record, independente do lugar.

d) Venda Pessoal

A venda pessoal funciona como um ato de ligação entre a empresa e seus clientes.

Boone & Kurtz (1998, p.396) definem Vendas Pessoais, “a forma original de todas as promoções, pode ser definida como uma apresentação promocional de um vendedor a um comprador, conduzida numa forma corpo a corpo.

O vendedor é a empresa para muitos de seus clientes e é ele que traz parte das informações de que a empresa necessita.

O planejamento e a administração da força de vendas exigem decisões em relação a seus objetivos, estratégia, estrutura, tamanho e remuneração. Os objetivos da força de vendas podem incluir definição do alvo, prospecção, comunicação, venda, serviços, coleta de dados e alocação de vendedores intermediários de venda.

Há cinco etapas envolvidas na administração da força de vendas, que podem representar barreiras ao sucesso do plano de marketing , caso não sejam bem programadas:

- 1 – recrutamento e seleção de vendedores;
- 2 – treinamentos em técnicas de vendas e nos produtos, políticas e orientações para satisfazer o cliente;
- 3 – supervisão envolvendo o planejamento do tempo;

4 – motivação;

5 – avaliação individual e em grupo.

Os vendedores eficazes são treinados nos métodos de análise e prospecção de novos clientes, e da administração do perfil de compras de cada um.

Também podem ser tomados na negociação, arte de conduzir os termos da transação que satisfaçam a ambas as partes, um terceiro aspecto que é o marketing de relacionamento, que embasa os relacionamentos mutuamente benéficos a longo prazo entre as partes.

O marketing de relacionamento, como se verá no capítulo 4, baseia-se em marketing de “database”, ou seja, num sistema informatizado que permita ao vendedor o acompanhamento um a um dos clientes. Baseia-se, também, segundo Cobra (1994, p.42) , num “amplo programa de serviços, sobretudo de pós venda”.

f) Merchandising

Há significados diferentes para o termo “merchandising”. O primeiro, mais utilizado no Brasil, refere-se às atividades ligadas à exposição do produto no ponto de venda. Assim, utilizam-se instrumentos como “displays” (suportes e arranjos para exposição de produtos).

O outro significado do termo para definir o investimento promocional é a inserção dos “produtos ou marcas” em produções tal como um filme, um programa de televisão ou em videogame.

Éticamente, este segundo significado do merchandising é criticado, “principalmente em ‘videogames’, que as crianças jogam continuamente” (Nickels & Wood, 1999, p.325).

g) Relações Públicas

São comunicações e relacionamentos da empresa com seus diversos públicos, incluindo consumidores, funcionários, fornecedores, órgãos governamentais e a sociedade em que atua.

Isto significa que uma empresa se situa no mercado atualmente, em função dessa relação com seu público e sabe-se que uma relação eficiente e eficaz é a base para o crescimento de toda organização.

De acordo com a definição da International Public Relations Associations (in Manzo, 1996, p.195), “Relações Públicas são uma função de caráter permanente e organizado, pela qual uma empresa ou um organismo público ou privado procura obter e conservar a compreensão, a simpatia e a ajuda daqueles com os quais ela tem ou pode ter relações”. Assim, é uma atividade que se preocupa com o prestígio e a imagem de todas as partes da organização, tendo como objetivo a construção de uma boa imagem corporativa entre a empresa e seus diversos públicos.

3.2.2 – O SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING (SIM)

A adaptação de qualquer elemento do composto de marketing (4 P's) ao cenário competitivo, deve ser feita com base em informações confiáveis, pesquisadas, armazenadas e permanentemente atualizadas. Isto é feito através da organização do SIM – Sistema de Informações de Marketing.

Para Kotler (1998, p.111) o “SIM consiste de pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações de marketing que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões em marketing”.

Já para Boone & Kurtz (1998, p.145) o SIM é um sistema planejado, baseado em computador, projetado para prover os administradores de um fluxo contínuo de informações relevantes para áreas específicas de decisão, podendo tornar mais fácil a obtenção dessas informações. Trata-se de um subconjunto do sistema de informações gerenciais das organizações, voltado de forma específica para dados e assuntos de marketing.

O SIM bem elaborado reduz a incerteza e otimiza o processo decisório da empresa, facilitando a construção de relações com os clientes, fornecedores, intermediários. Para tanto, necessita basear-se em um banco de dados, construído a partir de estudos de Pesquisa de Mercado, pesquisa em dados internos da empresa e fontes externas de dados. (McCarthy & Perreault, 1997, p.100)

Não se deve confundir Pesquisa de Marketing com Pesquisa de Mercado, sendo a segunda apenas um componente da Pesquisa de Marketing.

O processo de Pesquisa de Marketing envolve definição do problema e objetivos para se chegar ao desenvolvimento do projeto de pesquisa através da coleta de dados ou de informações. Após esse procedimento, faz-se a análise dessas informações e apresentam-se os resultados.

O SIM, sempre que possível, deve possibilitar o armazenamento das informações num sistema informatizado, um banco de dados “database”; apesar de Nickels & Wood (1999, p.88) alertarem que “para organizações menores, o SIM pode ser “baseado em papel”.

3.2.2.1 – DATABASE – A NOVA ARMA DE MARKETING “ONE-TO-ONE”

Um “database”, segundo Cobra (1995, p.207)

É um banco de dados que coleciona importantes informações acerca de clientes atuais e potenciais, fornecedores, segmentos de mercado atendidos e todos os públicos com os quais a empresa se relaciona.

Mais do que uma simples listagem de clientes, um “database” é uma importante arma para o moderno homem de vendas e de marketing poder minimizar erros na tomada de decisões, pois permite focalizar melhor o alvo dos clientes a serem atingidos, facilitando a distribuição, a venda e a comunicação dirigida

Vantagens do “database”: frequência e ocasião de compra pelos clientes, volume de compras de cada cliente, desejos e necessidades, informações geográficas, dados sobre os grupos de referência e família dos clientes, idade, escolaridade, sexo e demais informações demográficas, ocupação e personalidade, estilo de vida e renda de cada consumidor.

O “database” tanto é usado na mídia impressa (mala direta), quanto no apoio ao trabalho dos vendedores: venda por catálogo, consultas “on line”, banco de dados, TV interativa.

Através da TV interativa o cliente poderá escolher diretamente na tela ofertas e produtos e realizar encomendas através de microcomputadores interligados telefonicamente com os terminais da emissora de TV e da empresa vendedora.

O marketing vem adequando-se a esse novo processo decorrente da fusão da propaganda e do marketing direto, constituindo uma comunicação dirigida, personalizada e dessa forma, os “databases” com base em tecnologia e informação serão importantes instrumentos para ganhar e manter, além de propiciar um amplo relacionamento com clientes (consumidores).

Baseado nisso, o papel do homem de marketing é construir, administrar e avaliar sistemas de informações compatíveis com os desafios do mercado.

O “database” é uma ferramenta importante, mas dispendiosa. Como adequá-la às MPE para que possam usufruir desse avanço, dada as suas disponibilidades financeiras para grandes investimentos mercadológicos ?

Há que se criar “portas”, e abri-las é fundamental; no mercado hoje, o grande segredo está na escolha da ferramenta de marketing adequada e viável para as MPE, na certeza de que terão outras portas pela frente.

Segundo Tiba (1998), no seu poema “Portas” – “O grande segredo é saber quando e qual porta deve ser aberta...” e para os micro e pequenos empresários as “portas” não devem ser “obstáculos, mas diferentes passagens”.

A adequação de cada ferramenta de marketing de acordo com a filosofia da micro e pequena empresa e a sua produção é que a farão permanecer no mercado.

3.2.2.2 – SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING

Segundo Kotler (1998, p.113), “ Sistema de Inteligência de Marketing é um conjunto de procedimentos e fontes usado por administradores para obter informações diárias sobre os desenvolvimentos pertinentes no ambiente de Marketing”.

As organizações buscam esse sistema lendo livros e revistas técnicas, jornais, através da aquisição de softwares, conversas com seus clientes, visitas a feiras nacionais e internacionais para se obter informações valiosas e poder acompanhar as mudanças tecnológicas e científicas na área de atuação.

Como exemplo, a participação dos micro e pequenos empresários nessas feiras, que ocorrem a cada dois anos em São Paulo no Anhembi, buscando um “know how” que atenda às expectativas dos clientes.

Em contato com os expositores e uma vez cadastrada, a empresa passa a fazer parte de muitas malas diretas e com isso se mantém informada sobre os acontecimentos do mercado.

3.3.– PROCESSO DO PLANEJAMENTO DE MARKETING

O planejamento de marketing inicia-se com um Diagnóstico empresarial, apoiado na missão da empresa, identificando seus pontos fortes e fracos perante o mercado, e ameaças e oportunidades ambientais. O diagnóstico leva à definição de Objetivos, fixados em termos de metas e vendas (quanto se espera vender em determinado período para determinado item ou linha do composto de produtos) e de metas de mercado (regiões ou segmentos a conquistar/manter/fidelizar). Em seguida, estabelece-se como se pretende atingir esses Objetivos, através de Estratégias, voltadas às opções para o crescimento empresarial, aos Produtos, às sistemáticas de Vendas promocionais, etc...

Por fim, as Táticas (ou Programas de Ação) mostram operacionalmente o que será feito, por quem, em qual prazo, a que custo. Detalham-se, a seguir, as etapas do processo do Planejamento de Marketing.

3.3.1 - DIAGNÓSTICO: A ANÁLISE PFOA (SWOT)

O processo de Planejamento de Marketing para Pizzinatto (1996, p.87) inicia-se com um diagnóstico sobre a empresa e o produto.

Ao efetuar o levantamento de dados sobre a empresa, deve-se levar em consideração o seu histórico, seus produtos, sua posição no sistema mercadológico, no nicho geográfico e na concorrência.

Em relação aos dados sobre o produto, deve-se considerar a sua classificação como: bem de consumo, bem industrial e de serviço. Deve-se também relevar as tendências históricas de venda e “share”.

Outro fator importante é observar o quanto a organização está-se desenvolvendo perante o crescimento da indústria.

Faz-se necessário então, uma análise mercadológica situacional, isto é: 1) indústria versus anunciante; 2) anunciante versus concorrência e 3) anunciantes e concorrência em relação aos atributos do produto.

Em seguida, levantam-se as características dos mercados: usuário x potencial – através da segmentação e do dimensionamento de mercado cliente x concorrência.

Mediante a análise da situação, faz-se auditoria da atividade, do sistema (análise da estrutura atual da organização), do ambiente de marketing – “mix” da empresa – produto, preço, praça e promoção – e pesquisa de mercado: tamanho, características, situação, resultados da atuação da empresa, canais de distribuição, métodos de comunicação, aspectos financeiros e legais, desenvolvimentos. (Pizzinatto,1996, p.84).

Na verdade, o levantamento de todas essas informações leva à elaboração de uma Análise PFOA – do original inglês SWOT, através da qual se chega a um Diagnóstico da situação da empresa no Sistema Mercadológico em que está inserida. A análise PFOA implica em avaliar as Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças da organização perante o meio ambiente, ou seja, em relação à concorrência, às pressões da legislação, ao comportamento da demanda, da economia, etc

QUADRO 3 – ANÁLISE SWOT (PFOA): SIGNIFICADOS

Sigla	Inglês: SWOT	Português: PFOA
S	Strong	Potencialidade
W	Weakness	Fragilidade
O	Opportunity	Oportunidade
T	Trouble	Ameaça

Fonte: Organizado a partir de definições de Westwood (1996)

O Quadro 4, a seguir, mostra alguns exemplos dos tipos de questões consideradas numa análise PFOA, segundo Churchill & Peter (2000, p.91).

QUADRO 4 – QUESTÕES EXAMINADAS NA ANÁLISE PFOA(SWOT)

AMBIENTE INTERNO	
Forças	Deficiências
Recursos financeiros	Falta de direção estratégica
Marcas bem conhecidas	Altos custos
Habilidades tecnológicas	Instalações obsoletas
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Ameaças
Novos mercados potenciais	Nova concorrência
Novos produtos potenciais	Crescimento lento do mercado
Quedas de barreiras comerciais	Novas regulamentações

Fonte: Churchill & Peter (2000:p.91).

As forças podem envolver fatores como: patentes, fidelidade dos clientes, capacidade de produção, bens e serviços a um custo baixo e com recursos financeiros disponíveis para buscar novas oportunidades.

As deficiências dizem respeito a custos altos, falta de financiamento e marcas desconhecidas ou não respeitadas.

Através da análise ambiental, os gerentes têm condições de avaliar as oportunidades e ameaças.

As oportunidades podem incluir: demanda não atendida, novos conceitos ou tecnologias de produtos, empresas concorrentes que possam ser adquiridas.

As ameaças incluem concorrentes novos ou mais fortes, novas leis que delimitam as atividades da empresa, ou ainda mudanças nos desejos e preferências dos clientes que os afastem dos produtos da empresa.

A análise PFOA ou SWOT, dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades é uma ferramenta importante no planejamento de marketing, na elaboração do diagnóstico empresarial.

3.3.2 – OBJETIVOS

Para Kotler (1998, p.103) quando o gerente de marketing sintetiza os assuntos que são envolvidos com a linha de produtos, deve decidir sobre os dois tipos de objetivos do plano que são: objetivos financeiros e de marketing.

Os objetivos financeiros dizem respeito aos desejos da administração de se obter um bom desempenho financeiro em cada segmento.

Esses objetivos financeiros devem ser convertidos em objetivos de marketing que irão definir as metas financeiras e de marketing em termos de volume de vendas, participação de mercado e lucro.

Por exemplo, se o objetivo financeiro for elevar o lucro em 10%, isso poderia levar à definição de um objetivo de marketing: elevar as vendas no mercado em 15%.

3.3.3 – ESTRATÉGIAS

O gerente de marketing define as estratégias de marketing que serão usadas para atingir os objetivos pré-fixados. Podem direcionar-se ao mercado-alvo, ao posicionamento, à linha de produtos, aos preços, aos pontos de distribuição, às forças de vendas, aos serviços, à propaganda, à promoção de vendas.

Nesta etapa, diversas estratégias são sugeridas, levando o planejador a selecionar as alternativas que atinjam os objetivos da empresa. Por exemplo: estratégia de preços (aumento da receita em X %), fazendo com que maior número de clientes potenciais se transformem em usuários.

Ao elaborar a estratégia, esse planejador discute-a com as outras áreas da empresa para obter colaboração que determinará a diferença entre o sucesso e o fracasso. Em outras palavras, é preciso verificar junto aos profissionais de compras e de produção a viabilidade dos materiais necessários e dos níveis planejados de vendas, junto ao gerente financeiro.

Obviamente, numa empresa pequena ou média, muitas vezes o proprietário e um responsável pela área de produção tem todas as respostas para a decisão estratégica a tomar.

As estratégias são bem sucedidas quando levam as empresas a alcançar objetivos. São vários os tipos de estratégias; dentre as ligadas às diretrizes para o crescimento empresarial destacam-se as propostas na matriz Produto – Mercado de Igor Ansoff (1990)

- *Estratégias de penetração no mercado* - é uma estratégia de crescimento pela venda de uma maior quantidade de produtos existentes na empresa para os clientes.
- *Estratégias de desenvolvimento do mercado* - são de crescimento pela venda de produtos existentes a novos clientes.
- *Estratégias de desenvolvimento de produtos* - são de crescimento pelo desenvolvimento de novos produtos para servir clientes já existentes.
- *Estratégias de diversificação* - significa crescimento pelo atendimento a novos clientes por meio da oferta de novos produtos. Muitas vezes, mudança no ramo de atividades.

3.3.4 – PROGRAMAS DE AÇÃO

O Plano de Marketing, segundo Kotler (1998, p.104), deve indicar as estratégias amplas de marketing selecionadas como meios para atingir os objetivos do negócio. E os programas de marketing se encarregam de dar definições sobre como a estratégia será posta em prática, respondendo aos questionamentos: o quê, quando, como, quem fará e quanto custará.

Os Programas de Marketing, também denominados Táticas ou Planos de Ação permitem, que o gerente do produto prepare um orçamento para verificação da viabilidade do plano como um todo.

3.3.5 – SISTEMAS DE CONTROLE

O sistema de controle é a última parte do plano de marketing e delimita os controles para monitorar o desenvolvimento do plano. As metas e o orçamento são fixados a curto, médio e longo prazos.

A administração tem liberdade para analisar os resultados em cada período e reconhecer os negócios que não estejam atendendo às expectativas, assumindo, nesse caso, planos de contingência. Esses planos estabelecem as providências que o empresário deve tomar, quando verificar, através do sistema de controle (planilha, gráfico de vendas, etc...) que as metas não estão sendo atingidas.

4 - A EVOLUÇÃO DO MARKETING: DO MARKETING DE MASSA — FOCO NO CLIENTE — AO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O foco do marketing de relacionamento está em construir laços entre a organização e seus clientes para melhorar o “feed back” e finalmente enriquecer os prospectos da lealdade do cliente.

Hooley, Saunders e Piercy(2001)

As explicações podem ter levado à conclusão de que o Planejamento de Marketing é meramente um processo mecânico, gerencial que sempre foi implementado da mesma forma.

Isso não é verdade. Na implementação do marketing, foram seguidas, através dos tempos, diversas filosofias, cada década trazendo uma nova fórmula de atuar no mercado.

Primeiramente, nos anos 50, praticou-se o Marketing de Massa, tratando o mercado como um todo homogêneo, a ser atingido por propaganda massiva.

Já os anos 60 foram a Era da Orientação para o Produto/ Produção. Nessa década a ótica centrou-se em fazer bem o produto, mantendo o custo baixo. Tinha-se o domínio das misturas do Marketing de Massa, da Mídia de Massa e dos produtos na conquista de um mercado que se considerava homogêneo.

Nas palavras de Churchill & Peter (2000, p.617) essa orientação “centra-se nos produtos e em como fabricá-los com eficiência” ... “tenta-se fabricar produtos superiores aos dos concorrentes. Pressupõe-se que, se os produtos forem melhores os clientes irão comprá-los”.

Nesta fase, o papel do marketing voltado para a produção é, essencialmente, entregar produtos em locais onde possam ser comprados.

Os anos 70 representaram a Era da Segmentação de Mercado, dividindo-se o mercado em grupos cada vez menores de consumidores cujas necessidades e desejos eram satisfeitos com ofertas de produtos adequados ao perfil de suas expectativas como membros de segmento.

Nos anos 80, ocorreu a Era do Marketing de Nicho. Nessa época, descobrir nichos era a palavra de ordem.

Vasculharam-se os desejos e as necessidades dos clientes (consumidores) de forma eficaz e eficiente com o objetivo de descobrir possibilidades de consumo para novos produtos ou serviços.

Nicho significa ninho, isto é, um local de geração de uma oportunidade em termos mercadológicos. O nicho pode ser uma oportunidade dentro de um segmento. Por exemplo, dentro do segmento feminino, trabalhar com o nicho das mulheres que usam tamanhos grandes ou que são executivas.

Os anos 90 foram a Era do Cliente, em que, devido à globalização, toda a ação de marketing passou a ser direcionada para o consumidor.

Naisbitt & Aburdene (*in* Cobra, 1995, p.27, 28) previram-na:

A 10ª tendência é o triunfo do indivíduo, e é essa tendência que explica porque estão se processando mudanças no comportamento do consumidor, nos seus desejos, necessidades e, conseqüentemente no seu estilo de vida, que culminam numa nova época denominada era do cliente.

O foco das ações de marketing no cliente exige a manutenção de bancos de dados – “database”, instrumento já apresentado no item 3.2.2.1.

Dessa maneira, apoiado em tecnologia, o administrador de marketing passa a tratar o mercado de uma forma personalizada, respeitando as tendências da globalização, com apoio da tecnologia de informação.

O marketing de relacionamento é a evolução da era do cliente para o novo milênio.

4.1 - MARKETING INTERATIVO, A BASE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O foco no cliente, filosofia de marketing que surgiu nos anos 90, implica em que um produto seja ofertado somente após ouvido o cliente, de preferência antecipando-se à demanda e à oferta da concorrência, atuando no estágio das necessidades latentes (ainda não detectadas claramente no mercado). Evoluiu para o Marketing de Relacionamento, que também implica em constantes adequações através de acompanhamento pós venda, mantendo relacionamentos com o cliente antes, durante e no estágio pós venda.

Isso altera a definição de marketing de um enfoque meramente gerencial para um “processo de criação de relacionamentos de trocas mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse”, como propõem Nickels & Wood (1999, xxv). Nesse novo enfoque, altera-se o conceito de cliente.

Para Whiteley (1997, p.22,42), “a empresa totalmente voltada para o cliente é a que constrói relações com os clientes internos (funcionários), intermediários (fornecedores, distribuidores) e os clientes externos (consumidores)”.

Nesse sentido, Caproni Moraes (1997, p.110) distingue o marketing interno, “as construções de relações internas - com os funcionários - do marketing externo, o derivado da construção de relacionamentos entre a empresa, seus clientes, fornecedores, distribuidores”.

Do desenvolvimento concomitante de ações de marketing interno e externo surge o conceito de Marketing Interativo.

O sucesso do chamado Marketing Interativo depende, então, da relação proporcional entre o marketing interno e o marketing externo.

O marketing interativo ajuda a motivar e treinar todos os funcionários para que eles possam praticar conjuntamente com a empresa, o marketing externo.

A figura 6 , que segue, retrata o exposto:

FIGURA 6– MARKETING INTERATIVO



Fonte: Caproni Moraes, (1997, p.110)

O Marketing de Relações é essencial ao desenvolvimento de fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, porque em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade desse cliente.

O Marketing de Relacionamento se apresenta de acordo com alguns estudiosos da área, sob uma série de nomenclaturas: Marketing Interativo é moderno e coloca o ser humano e suas emoções como o centro de suas atividades, gerando satisfação nos clientes, nos funcionários e na comunidade como um todo.

Baseado no “Database Marketing”(Marketing com banco de dados), tendo por filosofia o “One-to-One Marketing” (Marketing um-a-um), o marketing de relacionamento diz respeito ao relacionamento com o indivíduo, isto é, tem um único objetivo: criar uma relação individual com o cliente.

O marketing individualizado na era do cliente é um novo paradigma de negócios em termos de produção, marketing e comunicação individualizada na linha de pensamento de Pepper & Rogers (1994).

Para se trabalhar com sucesso, no mundo individualizado, deve-se calcular o sucesso em relação a um cliente de cada vez e concentrar esforços na fatia de clientes e não na fatia de mercado.

Percebe-se, aqui, uma grande mudança no Marketing desde a segmentação de mercado que separa os consumidores em pequenos grupos com características demográficas e psicográficas comuns e de forma anônima.

Para colocar em ação o marketing um-a-um, deve-se estabelecer relações específicas com clientes individuais, sendo que os instrumentos de informações necessários para isto já existem, precisa-se apenas compreender as potencialidades desses instrumentos como: realização de pesquisas de opinião e divulgação de resultados para um grande público-alvo.

O elemento fundamental da relação com cada cliente será o diálogo e o “feedback”. O que os clientes desejam? O que o cliente deseja individualmente?

Assim, há uma preocupação muito grande dos empresários na tentativa de elencar informações. Dentre elas, quais produtos cada pessoa aprecia, usa, deseja e que produtos ela efetivamente compra, adquire.

Além disso, percebe-se que nesta relação a qualidade do produto e do serviço é fundamental. Produto aceitável, satisfatório, aliado a um nível aceitável de serviço, atrai cliente disposto a manter o relacionamento com a empresa; no entanto, o que é vantagem para um, pode ser desvantagem para outro, visto que a experiência de cada cliente sobre qualidade é subjetiva e como profissional de marketing individualizado, precisa-se estar atento não somente em relação à qualidade do produto, mas sobretudo com a qualidade do relacionamento.

A maioria das empresas, hoje, não está preparada para esse tipo de mudança brusca na concorrência, mas algumas já estão começando a aplicar os princípios do futuro individualizado.

Em função dessas mudanças, surgiram novas gerações de sofisticados e velozes computadores que permitem aos mercadólogos comunicarem-se com cada cliente de seu mercado; desenvolvendo o marketing “One-to-One” (marketing um-a-um), isto representa um cliente de cada vez e não apenas uma fatia de mercado. Reforça-se aí a importância do marketing como “database”.

4.1.1 - BASES DA CONSTRUÇÃO DE RELAÇÕES

As organizações listam os seus melhores clientes, identificando-os e mantendo um relacionamento efetivo.

Além dos estudos dos hábitos e preferências dos clientes atuais, as técnicas de marketing ajudam a identificar novos clientes potenciais e manter com eles o mesmo contato permanente.

McKenna (1993, p. 105) alerta que:

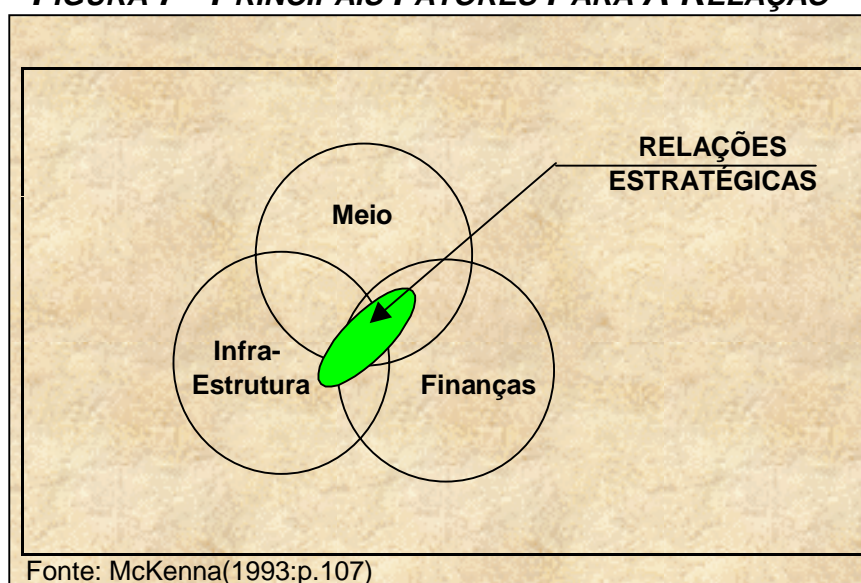
Em setores de rápida transformação, essas relações tornam-se cada vez mais importantes. A medida que as tecnologias avançam e se sobrepõem; nenhuma empresa sozinha tem capacidade e conhecimentos suficientes para levar produtos e soluções ao mercado na hora certa e de forma eficaz em relação aos custos.

Exemplificando o ponto de vista de McKenna (1993), para uma empresa especializada fabricar um computador pessoal, ela precisa conhecer tecnologia de monitores de vídeo, tecnologia de unidades de disco, tecnologia de redes, programas aplicativos, comunicações e integração de sistemas, bem como outras áreas. Nenhuma empresa pode acompanhar sozinha todas essas áreas.

Como resultado, os esforços de colaboração (leia-se parcerias) estão proliferando. As empresas, em rápido crescimento, antes muito independentes, hoje, estão formando todos os tipos de alianças, até com ex - concorrentes.

Essas colaborações podem manter: intercâmbio de tecnologias, acordos de produção e participação no capital, desempenhando um papel fundamental na estratégia de marketing da empresa.

FIGURA 7 - PRINCIPAIS FATORES PARA A RELAÇÃO



Segundo McKenna (1993, p.107,) “um bom exemplo desse tipo de relação estratégica é a aliança entre a IBM e a Microsoft. A IBM concordou em usar o programa MS-DOS da Microsoft como o sistema operacional dos seus computadores pessoais”.

Já, de acordo com Whiteley (1997)

Não se deve tentar vender os produtos , simplesmente porque existe o mercado, mas deve-se tentar criar um novo mercado, compreendendo as necessidades potenciais dos clientes e da sociedade, e também, deve-se proporcionar qualidade como o cliente a define, isto significa compreender plenamente ambas as dimensões da qualidade do produto e do serviço.

Daí a necessidade de estar sempre num contato direto com o cliente, sabendo combinar a vantagem competitiva proporcionada pela qualidade do produto e aquela que o consumidor deseja ou necessita.

Somente assim, pode-se oferecer benefícios , no produto, que superem as expectativas desse cliente, conquistando-o.

Geram benefícios tanto na qualidade do produto quanto na qualidade dos serviços, cada uma delas exigem diferentes habilidades e estratégias para proporcionar atendimento superior ao cliente e, conseqüentemente, a conquista através da satisfação do consumidor final.

Isso é importante, porque a insatisfação do cliente pode derrubar todo um projeto. Cliente insatisfeito, normalmente, falará para quinze clientes potenciais sobre essa sua insatisfação, num marketing boca-a-boca negativo.

Segundo Wilson (1993, p.23) o marketing boca - a - boca, provavelmente, é a mais poderosa forma de comunicação no mundo dos negócios, mas é preciso ter um bom produto e um bom serviço em oferta, para usar essa estratégia.

4.1.2 - PLANEJANDO O MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento exige a implementação de várias etapas. Caproni Morais (1997) identifica-as como: pesquisa, visão empresarial, posicionamento do produto, estratégias, compromissos, táticas, implementação e controle.

4.1.2.1 – PESQUISA, VISÃO E POSICIONAMENTO

A pesquisa, como ferramenta do SIM (Sistema de Informações de Marketing), pode ser utilizada para ouvir os clientes internos e externos, atuais e potenciais, pesquisar os concorrentes com a finalidade de detectar oportunidades através das necessidades e desejos não satisfeitos.

Esse processo leva ao levantamento de informações que enriquecem o banco de dados, criando fichas de clientes para o acompanhamento da evolução das vendas, do registro de reclamações e soluções dadas.

A este processo Whiteley (1997, cap.2) nomeia “sature a empresa com a voz do cliente”.

Já a visão, para o mesmo autor (1997, p.6), “é uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável relacionado com o cliente, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual”.

A visão centraliza os valores que a empresa respeitará em sua atuação no mercado. Somente após definir a visão, pesquisam-se as expectativas dos clientes no que se refere à qualidade, não só dos produtos, mas também dos serviços que acompanham sua venda.

O posicionamento começa com o consumidor: o primeiro passo é questionar o que os clientes de determinado segmento pensam sobre a empresa: isso deve ser feito via pesquisa, detectando a imagem que os clientes tem da empresa.

O sucesso ou o fracasso da organização muitas vezes nada tem a ver com a qualidade intrínseca dos produtos e serviços, mas com a percepção que se tem da empresa e de toda a sua equipe.

A cada momento, observa-se, junto ao cliente, a imagem:

- do seu serviço;
- da sua empresa;
- da sua classe profissional.

Para Caproni Morais (1997, p. 70) não existem melhores produtos, nem melhores serviços. Tudo o que existe no mundo do Marketing são percepções, transformadas em visão da empresa e repassada em atos, mensagens publicitárias, posturas perante situações problemáticas, contato com funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, enfim, no posicionamento empresarial.

4.1.2.2 – ESTRATÉGIA, COMPROMISSO E TÁTICAS

Ouvindo o mercado, dirigida a visão, como aquela que atenderá as suas necessidades dentro de suas estratégias e tendo definido o posicionamento perante o mercado, definir-se-á como implementar o marketing interativo. É aí que surge o conceito de estratégia.

Para Caproni Morais (1997, p. 80-82) formula-se boa estratégia de marketing, quando se oferece um bom diferencial em relação aos concorrentes, algo que seja importante para os clientes do segmento – alvo, e que apresente dimensões de valor como:

- um ambiente amigável: sustentando elevado padrão de atendimento e de interação com o cliente;
- preços atrativos estrategicamente voltados para o segmento-alvo que valoriza mais os preços baixos;

- inovações tecnológicas utilizadas para aumentar a produtividade ou diminuir custos operacionais.

Já o conceito de compromisso, na visão de Caproni Morais (1997, p.94) baseia-se na identificação de dois tipos de clientes:

Voltado para a transação: é o trabalho com clientes de vida curta, baixos preços de operação, compradores de produtos padronizados. Neste caso, o cliente não valoriza a atenção do atendimento e sim as condições daquela transação.

Voltado para o relacionamento: o retorno é altamente compensador junto aos clientes de vida longa, envolve custos de transação, são clientes que pesquisam cuidadosamente o fornecedor de serviços e querem um longo relacionamento.

As táticas, ainda de acordo com Caproni Morais (1997, p.103), representam a operacionalização das estratégias. Definem o que ser feito, quando, por quem e a que custo,

Na verdade, o autor adiciona aos 4 P's, um 5º elemento: pessoas.

Assim, as táticas (também denominadas programas de ação) dão diretrizes para :

1. Produto ou Serviço, apresentam diferenciais valorizados pelos clientes.
2. Pessoas fazem parte do serviço. O marketing interativo representa a qualidade percebida, e isso, dependerá do nível de interação que se apresentará entre o prestador de serviços e o cliente, daí a necessidade de se tratar bem o cliente interno para que este trate bem os clientes externos.
3. Preço tem por objetivo a sobrevivência da empresa, a maximização dos lucros ou do crescimento.

4. Ponto considera a apresentação do local, isto é, a coerência da sua apresentação com as expectativas dos clientes do segmento-alvo.

5. Promoção apoiam as vendas do produto ou dos serviços, ela é simplesmente, a comunicação persuasiva.

4.1.2.3 – IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

Implementar é levar à prática por meio de providências concretas, é executar, isto é, fazer acontecer através de ações operacionais. Após a implementação, avaliam-se os resultados e reavalia-se a rota, através de Sistemas de Controle, isto é, da elaboração de sistemas de verificação sobre a repercussão de todo o processo junto aos clientes internos e externos, com uso de sistemas computacionais, formulários e a pesquisa.

A importância do marketing, hoje, é que ele apresenta uma forma de fazer negócios que parte do trabalho de todos - desde a recepcionista até a diretoria. Sua tarefa é de integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação entre os clientes internos, intermediários e externos para firmar relações.

Necessita-se do marketing de relações para manter a fidelidade do cliente, porque o bom relacionamento com os clientes é vital para a empresa. Na visão de Whiteley (1997, p.179) "Se você cuida dos clientes, eles virão de novo"

Mesmo nessa nova era do consumidor, em muitas empresas, o serviço ao cliente e a sua satisfação ainda são vistos como função isolada, e não recebem o mesmo tipo de atenção e pensamento estratégicos.

Isso significa dar mais ênfase ao envolvimento com "prospects" (clientes-alvo potenciais) e com clientes individuais do que até agora se devotou, com apoio em meios como: mala direta, telemarketing, fitas de vídeo, computador (home pages na internet), vendedores, mensagens na mídia.

Além dos meios citados, é possível o contato com o público através do marketing de eventos, de relações públicas e de encontros pessoais entre a equipe da empresa ou seus representantes e os consumidores, em diversos locais do mercado, tais como lojas e estabelecimentos de serviços.

4.2 – OS QUATRO “CS”, A INOVAÇÃO

Uma nova corrente no estudo de Marketing ressalta, segundo Carvalho (1999, p.112), “que a era industrial está chegando ao fim e que estamos no limiar de uma nova era que engloba a informação, os serviços e o cliente”.

Nessa era, o mercado e o cliente são considerados vitais para o sucesso da empresa, graças ao aumento da oferta mundial de produtos e conseqüentemente da concorrência e a melhoria do nível de escolaridade, acompanhado do nível de exigência de qualidade de bens e serviços.

Diante dessas circunstâncias, algumas empresas já substituem os Quatro “Ps” pelos Quatro “Cs” Clientes ou Consumidores, Custo, Conveniência e Comunicação.

As empresas, hoje, precisam concentrar-se no cliente, entender o que é importante para ele, produzir aquilo que ele deseja, além do que está disposto a desembolsar para adquiri-lo.

Quem fizer aquilo que o cliente espera terá mais sucesso nos negócios.

Não existe mais clientela homogênea, e sim grupos, segmentos e nichos de consumidores distintos, com hábitos e interesses diversificados.

O “P” de preço continua sendo importante, mas não como era antes, o vital agora é o “C” de custo para o cliente ou consumidor. No momento, cabe imaginar como os consumidores lidam com o seu dinheiro e com o significado do custo.

As oportunidades surgirão para as empresas que planejam o significado do custo total para seus consumidores ao invés de enfrentar a concorrência apenas com uma guerra de preços.

Pode-se também substituir o “P” de praça ou distribuição pelo “C” de conveniência para o cliente ou consumidor. Será que é fundamental hoje, manter o produto no canal de distribuição habitual? O que se deve é refletir sobre como oferecer a maior conveniência ao consumidor, através de televendas, internet, ou qualquer sistema de marketing direto, pois oferece muito mais conveniência ao consumidor e um custo menor para as empresas.

Trocar o “P” de promoção pelo “C” de comunicação com o cliente faz com que ele opine e ouça a mensagem da empresa.

Valorizam-se, hoje, os sistemas de comunicação completa com os clientes ou consumidores, onde a empresa fala, mas também ouve, através dos serviços de atendimento ao cliente, linha 0800, pesquisas de satisfação, enfim, todos os mecanismos propostos por Whiteley (1997, cap2).

Ainda, do ponto de vista de Carvalho (1999) é um novo mundo que vislumbra e que exige e exigirá cada vez mais novos modos de agir para poder acompanhar efetivamente as mudanças.

4.3 – MARKETING INTEGRADO

Embora as definições para cada elemento do composto de marketing sejam específicas, devem ser totalmente integradas com as necessidades dos clientes. Isso é uma exigência da mais recente evolução da teoria do marketing: o de relacionamento.

Assim, o posicionamento decidido sobre produto, deve ser o divulgado tanto via elemento promoção, quanto via dizeres em embalagem do produto, e representar as expectativas do mercado.

Nickels & Wood (1999, p.8) definem o Marketing Integrado como:

A unificação e a coordenação das atividades internas da empresa com as atividades dos seus parceiros para completar as trocas de marketing que encantam os consumidores....O Marketing Integrado faz com que todos os indivíduos, em todos os departamentos e empresas, se concentrem nos objetivos e atividades que levam a relações de longo prazo através da satisfação das necessidades e desejos do cliente.

5- MARKETING E PRODUÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA INDUSTRIAL E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO

*Superar as expectativas e criar encantamento
para o cliente é função de todos na organização*

Caproni Morais(1997)

Este capítulo busca, através do confronto teoria-prática, atingir os objetivos do estudo, que visam verificar quais os conceitos e instrumentos de Marketing são passíveis de utilização em Micro e Pequenas Empresas Industriais e de Prestação de Serviços (MPEIPS).

A verificação foi feita a partir da elaboração de um Plano de Marketing (como documento condensador dos conceitos e instrumentos de Marketing) para a organização que se insere nesta classificação (MPEIPS) - O Rei dos Cabeçotes - que atua no condicionamento de cabeçotes em Campinas – SP.

Num primeiro momento, apresentam-se os critérios de enquadramento de organizações lucrativas como micro e pequenas empresas industriais e de prestação de serviços, para contextualizar melhor o perfil da empresa para a qual se elaborou um Plano de Marketing a título de Estudo de Caso.

Num segundo momento, apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento de todo o processo de pesquisa.

Por fim, apresenta-se o Plano de Marketing resultante de todo o processo para o Rei dos Cabeçotes.

5.1 – O PERFIL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA INDUSTRIAL E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A atividade industrial, em sua forma mais característica, implica na fabricação de um produto físico, tangível – como uma geladeira, um automóvel. Por sua vez, um serviço é feito e a prestação desse serviço implica em uma ação, embora meios físicos possam estar presentes para facilitar ou justificar o serviço: é o caso do processamento industrial de acondicionamento de cabeçotes, por exemplo.

Embora a atividade de serviços obrigue a um contato mais estreito com o cliente, se comparado com a atividade industrial, tanto bens tangíveis quanto intangíveis são oferecidos por empresas industriais e de prestação de serviços.

Ferreira (1999, p.742) define empresa como:

Empresa { do it. Impresa} aquilo que se empreende; empreendimento. É associação de pessoas (ou pessoa) para a exploração de um negócio, companhia, organização, sociedade. Organização particular, governamental ou de economia mista que produz e/ou oferece bens e serviços, com vista, em geral à obtenção de lucros.

Conforme o tamanho, classificam-se em: Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas.

As Micro e Pequenas empresas dispõem de tratamento diferenciado.

Segundo a Lei Federal 9317, de 05/12/1996, em seu artigo 2º (anexo I, p.125), considera-se:

I - Microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano- calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);

II - Empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido no ano- calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais).

Empresas com valores superiores a R\$ 720.000,00 ano, são consideradas médias empresas, pela legislação vigente.

Além do enquadramento quanto ao tamanho, as empresas podem ser classificadas quanto ao ramo de atividades. Nesse contexto, pode-se falar em empresa industrial, comercial e de prestação de serviços.

Para Ferreira (1999, p.1104)

A atividade secundária da economia que engloba as atividades de produção ou qualquer de seus ramos, em contraposição à atividade agrícola (primária) e à prestação de serviços (terciária), engloba a conjugação do trabalho e do capital para transformar a matéria prima em bens de produção e consumo, o que leva à definição de empresa industrial como a organização particular, governamental, ou de economia mista que produz e/ou oferece bens e serviços com vistas em geral, à obtenção de lucros .

O que caracteriza uma empresa do setor industrial é exatamente a função Produção.

Produção e Marketing são áreas administrativas, recebendo nomenclaturas diferentes conforme o tamanho e o ramo da organização.

Segundo Pires (1995, p.120) pode-se definir produção como “um conjunto de operações bem definidas por meio das quais certos bens são transformados em outros bens ou serviços”.

Produzir significa criar riquezas e, conseqüentemente, criar utilidades.

Há empresas, entretanto, que criam utilidades, isto é, produzem, porém através da prestação de serviços. A esse tipo de atividade Moreira(1996, p.1) denomina “operações”. Ainda, segundo o autor , Administração de Produção e Operações “é um conjunto de atividades orientadas para a produção de um bem físico ou para a prestação de serviços”.

Dessa definição, depreende-se que a palavra “produção” liga-se mais de perto às atividades industriais, enquanto que a palavra “operações” refere-se às atividades desenvolvidas em empresas de serviços.

Do exposto, pode-se classificar a empresa foco do estudo de caso – O Rei dos Cabeçotes – como uma micro empresa industrial e de prestação de serviços; pois uma empresa de recondicionamento de cabeçotes também presta serviços aos seus clientes, usando máquinas com tecnologia avançada, ampliando seu espaço físico, mas no entanto esses elementos não constituem o serviço em si.

O Rei dos Cabeçotes está registrada como micro empresa, mas diante dos resultados financeiros extrapola os índices estabelecidos para uma micro empresa, daí o estudo focar micro e pequenas empresas.

Para solucionar o problema, em 2000 foi desmembrada em duas micro-empresas: de recondicionamento de cabeçotes e de solda de blocos.

Após a análise dos resultados financeiros de 2000, a empresa recondicionadora apresentou ainda um percentual superior à legislação vigente. Em função disto, está em processo de reestruturação para tornar-se uma pequena empresa.

5.2 – O REI DOS CABEÇOTES: BREVE HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO

O Rei dos Cabeçotes Campinas Ltda é uma empresa especializada em recondicionamento de cabeçotes (a diesel, gasolina, álcool e gás) e venda de cabeçotes novos e usados.

A empresa atua na região de Campinas, na Rua Pereira Lima, 448, Vila Industrial, Campinas - SP. (anexo II, p. 129) .Seus principais clientes são de setores de transportes de cargas e passageiros, oficinas mecânicas, terraplenagem e autônomos veiculares.

A idéia de sua implantação surgiu em agosto de 1972, numa reunião de retificadores de motor, na cidade de Campinas, SP, presidida pelo Sr. Antonio Zoia – presidente da Associação de Retífica de Motores, onde se falou também do mercado potencial de recondicionamento de cabeçotes na região, pois as recondicionadoras estavam centradas em Piracicaba e um grande número em São Paulo – capital.

Nessa época, todas as retíficas de motores, frotistas do transporte rodoviário em geral, da região de Campinas e proprietários de veículos particulares, quando necessitavam da recuperação de cabeçotes, tinham que se deslocar para essas regiões (Piracicaba e São Paulo).

Incorporadas essas informações, a idéia foi amadurecendo; fez-se então, uma pesquisa boca-a-boca e diante da análise dos resultados, instalou-se em Campinas, na Rua Governador Pedro de Toledo s/n, Bom Fim. Em junho de 1973, a mini recuperadora de cabeçotes “O Rei dos Cabeçotes Ltda”, num espaço pequeno, com um número reduzido de máquinas, poucos recursos, alguma experiência e muita vontade de vencer por parte dos empreendedores.

Pioneira no ramo, estabeleceu-se com alguma experiência provinda da participação na administração de uma retífica de motores, na cidade de Mogi-Guaçu, de onde foram trazidos alguns funcionários especializados para iniciar essa atividade na região.

Em meados de 1977, foi transferida para o atual endereço sem grandes mudanças, sobretudo, em relação ao espaço físico.

Em 1987, passou a ser denominada “Rei dos Cabeçotes Campinas Ltda”, permanecendo com a razão social até a presente data, mesmo diante das dificuldades que as micro empresas se encontravam. (anexo III e IV, p.130 e 131)

Desde então, a cada ano de operação a micro empresa vem ultrapassando suas previsões de receita. No ano fiscal de 2000, encerrado em 31 de dezembro, a empresa registrou um faturamento bruto de 11% a mais em relação a 1999, perfazendo um total bruto de R\$ 620.000,00.

O “Rei” recondiciona em média 3000 peças no ano, seja a base de troca, ou o próprio recondicionamento.

Essa conquista é o reflexo de 29 anos de luta em busca da qualidade e do atendimento .

A expansão deu-se de forma lenta, mas segura. Novas máquinas foram adquiridas, mão de obra especializada e espaço físico reestruturado para produzir com qualidade, precisão, garantia e bom atendimento.

O espaço físico da empresa foi ampliado em 1998 e 1999 após a compra de um imóvel que foi demolido para a nova construção. Essa ampliação deu à empresa a oportunidade de informatização e também possibilitou um espaço exclusivo para peças novas permitindo melhor atendimento ao cliente, agilizando o processo de produção.

Para realizar suas vendas, o esforço promocional da empresa apoiou-se, basicamente, na propaganda boca-a-boca feita pelos próprios empresários, vendedores e clientes usuários (finais). Propaganda em rádio, Listel, mala direta, brindes e, sobretudo, a capacidade de transformar o cliente final em vendedor ativo.

Hoje conta com máquinas importadas , espaço físico adequado, escritório, setor de informática, setor de vendas de peças novas, estacionamento para clientes, refeitório, etc.

O espaço utilizado, inicialmente, era de aproximadamente 320 m² onde existia apenas a usinagem do cabeçote. Hoje, com o espaço ampliado a área total gira em torno de 580 m² distribuída entre usinagem de cabeçotes, solda de cabeçotes, revenda de peças novas e usadas, estoque, escritórios e estacionamento.

Todo esse avanço gerou melhoria no atendimento e na qualidade do produto final: cabeçotes.

5.2.1. RECONDICIONAMENTO DE CABEÇOTES: O FOCO DOS SERVIÇOS

O cabeçote é uma peça que faz parte integrante do motor a explosão e combustível veicular, agrícola e estacionário, movidos a diesel, gasolina, álcool e gás.

Fazem parte do motor; cabeçote, bloco e carter. No caso específico do “Rei”; seus serviços fixam-se no cabeçote.

O cabeçote apresenta uma câmara de água que interliga ao bloco com a finalidade de refrigerar o motor.

As funções do cabeçote associadas a outras peças do motor são: controlar o combustível bruto, promover a explosão, gerar “mistura fina”, controlar a saída dos gases e dar força ao motor.

Os materiais usados na fabricação da peça são o alumínio e o ferro fundido.

Há diversos tipos de cabeçotes, identificados pela marca, tipo e ano do motor.

A peça pode ser recondicionada até três vezes, dependendo do seu estado. Há aquelas que não aceitam recondicionamento.

Recondicionar, segundo Larousse (1992, p.952), significa “restituir à primitiva condição; restaurar”.

A necessidade de recondicionamento de um cabeçote pode se dar por:

- Desgaste natural da peça por quilômetros rodados,
- Trinca por super aquecimento ou choque térmico (vazamento de água),
- Quebra da peça ou de seus componentes por falha do motorista (carro, ônibus, caminhões, máquinas pesadas) ou dos seus operadores (máquinas e motores estacionários).

O cabeçote é retirado do motor nas retíficas de motores ou oficinas mecânicas, por um mecânico especializado e, em seguida, a peça é encaminhada para recondicionamento.

Todo cabeçote ao ser descarregado na plataforma da oficina, num primeiro momento, passa por um funcionário cuja função é marcá-lo com o número da ficha de entrada onde consta o nome do proprietário, telefone, data, e o funcionário também faz a conferência das peças que acompanham o cabeçote, registra e faz o orçamento.

Após o levantamento desses dados, o cabeçote entra para o setor de desmontagem, teste hidráulico, banho químico e avaliação final com todas as informações do estado da peça e seus acessórios como: válvulas, retentores, molas, guias, etc. (anexo V e VI p. 132 e 133)

Uma vez aprovado o orçamento, a peça já preparada, isto é, “limpa” - sem óleo, carvão, ferrugem, resíduos em geral - entra para o setor de usinagem onde, através de uma seqüência de operações, passa por diversos tipos de maquinários, que vão moldando a peça aos poucos, para ser encaminhada ao setor de montagem.

São diversas operações que serão resumidas abaixo, através de alguns tópicos mais específicos e importantes na usinagem que ocorre na seqüência a seguir:

a) Trocam-se as guias (com desgaste) através de uma prensa hidráulica, que tem a função de tirá-las e depois recolocá-las dentro de um padrão específico de medidas

b) Em seguida, inicia-se a operação nas sedes dos cabeçotes, usando máquinas com controles automáticos, facilitando o condicionamento. Essas máquinas fazem várias operações em diversos ângulos e medidas programadas previamente pelo operador da máquina francesa (SERDI-60) (anexo VII, p. 134) modelo específico para mandrilhar sedes, isto é, abrir o alojamento das sedes de válvulas, prensá-las, faceá-las, dando ângulo de diversos graus (20, 30, 40, ...) em uma só operação. (anexo VIII e IX, p. 135 e 136)

c) Após esse processo, quando necessário, faz-se a solda no cabeçote, o qual é testado novamente para a averiguação da própria solda, dando maior garantia para o cliente.

d) Quando ocorre o “empenamento da peça”, causado pelo super aquecimento do motor, ou a solda, isto é, o afrouxamento dos “prisioneiros” que fixam o cabeçote no bloco do motor, faz-se a plaina de superfície, visando à uniformidade para melhor aderência das juntas, fator indispensável para o bom funcionamento do motor.

Após esse processo, o cabeçote entra para a sala de montagem e é reconstruído com todos os acessórios abordados que também sofreram reajustes para serem montados dentro dos padrões e normas específicas da fábrica. (anexo X e XI p. 137 e 138).

Finalmente, são colocados na bancada de entrega ao cliente, sofrendo ainda uma última inspeção, por um funcionário treinado que tem como função principal a de conferir as medidas diversas, condições das roscas dos “prisioneiros” e a aparência, ou seja, apresentação final do produto. (anexo XII p. 139)

Há orientações técnicas em publicações de circulação dirigida sobre procedimentos a adotar no acondicionamento. (anexo XIII e XIV, p. 140 e 141)

Estando tudo em ordem, o setor de distribuição imediatamente, providencia a entrega da peça ao cliente. (anexo XV, p.142)

Vale a pena ressaltar que toda matéria-prima usada nas usinagens, assim como toda peça para reposição, estão à disposição - “em estoque” - tanto para os operadores, quanto para os próprios clientes.

Assim como produzir é importante para as grandes organizações, também o é para as pequenas empresas, bem como é importante ter para quem vender o produto ou serviço.

5.3 – A METODOLOGIA DO ESTUDO

Pode-se classificar a pesquisa desenvolvida como enquadrada no tipo Proposição de Planos e Sistemas já que o estudo leva à proposição de um Plano de Marketing para empresa que representa o Estudo de Caso.

O Estudo de Caso, de acordo com Yin (1981) (in Roesch,1996, p.148/149)

é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto e se referem ao presente e não ao passado e tanto pode trabalhar com evidência quantitativa quanto qualitativa e não requer um modo único de coleta de dados como a observação participante por exemplo. Acredita-se que é mais apropriado classificar o estudo de caso como uma abordagem qualitativa, justamente porque com freqüência os estudos se iniciam com um esquema conceitual não muito rígido, isto indica maior flexibilidade na análise.

O estudo de caso como uma estratégia da pesquisa, pode também ser utilizado de modo exploratório que consiste em: a) uma tradução dos fatos do caso; b) consideração de explicações alternativas destes fatos; c) uma conclusão baseada naquela explicação que parece ser mais congruente com os fatos.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizado um Estudo Exploratório, através da elaboração de um Estudo de Caso, junto à organização citada, analisando-a no Sistema Mercadológico em que atua.

No processo de pesquisa, foram utilizadas diversas fontes de informações apontadas por Mattar (1996, p.86-88) como adequadas a um estudo dessa natureza (exploratório); as fontes e o processo são descritos a seguir.

Primeiramente, com base em dados secundários, representados pela pesquisa bibliográfica relatada nos capítulos 2, 3 e 4, foram levantados os conceitos e instrumentos de marketing que são condensados no Plano de Marketing.

Em seguida, foram realizados Levantamentos Documentais no Sistema Contábil da empresa, sobre a evolução de vendas, custos e lucros, para possibilitar o desenvolvimento do Diagnóstico Mercadológico, primeira fase do Planejamento de Marketing, gerando, por exemplo, os Quadros 5, 8 e 9.

Ainda nessa fase do Diagnóstico, como segunda fonte de informações do Estudo Exploratório, foi realizado o Levantamento de Experiências, junto aos proprietários, a respeito dos seguintes pontos:

- histórico da organização
- principais clientes
- evolução do crescimento empresarial
- identificação da concorrência
- processo produtivo
- sistema organizacional

Para essa etapa, foram realizadas entrevistas pessoais, em que os entrevistados foram ouvidos livremente, a partir de pontos a investigar, listados acima. (anexo XVI, p. 143 e 144)

Ainda na primeira fase do Planejamento de Marketing, foi necessário desenvolver uma Análise SWOT (ou PFOA), - cuja base teórica já foi descrita no capítulo 3 – para identificar as fragilidades e potencialidades da organização no meio ambiente, perante a concorrência, bem como para identificar ameaças e oportunidades.

Foi desenvolvida uma pesquisa por observação disfarçada de informações sobre a concorrência , por meio de duas técnicas: primeiramente através de questionário estruturado disfarçado (anexo XVII, p.145) aplicado por telefone junto a duas empresas concorrentes.

Em segundo lugar, foi utilizada a técnica que Whiteley (1997, p.139,149) denomina “pseudo-comprador”, para esse tipo de levantamento de dados da concorrência. Foram enviados vendedores da própria organização às empresas concorrentes, cuja identidade foi resguardada neste trabalho, por questões éticas, sendo identificadas com as letras X,Y,Z e H.

Foram selecionadas essas pesquisas, seguindo o julgamento dos vendedores das seguintes empresas :

- a) que atuam exclusivamente com recondicionamento de cabeçotes, sendo uma pequena empresa (X) e uma média empresa (H);
- b) que atuam com retíficas de motores, porém incluem o setor de recondicionamento de cabeçotes (Y);
- c) micro empresas, conhecidas na linguagem popular como “de fundo de quintal”, mas que na verdade são empresas artesanais (Z)

O Quadro 11 sintetiza, na análise SWOT o resultado desta pesquisa.

Com base em todos os estudos realizados e confronto teoria-prática, foram definidos os objetivos, as metas e as estratégias com base no resumo da análise de dados do Sistema Contábil, transformando-os em informações para o Diagnóstico.

Quando acrescido de projeções para o ano 2001 se elaborou o Plano de Marketing , o mesmo perfil dessa análise pode refletir a última fase do Planejamento de Marketing, ou seja, um Sistema de Controle – via projeção e análise de resultados contábeis – das Estratégias propostas como decorrência do processo de Planejamento de Marketing.

5.4 - O PLANO DE MARKETING DO REI DOS CABEÇOTES

Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades.

Kotler(1998)

O Plano de Marketing desenvolvido, em sua forma final, está apresentado a seguir, de acordo com a proposta de Kotler (1998, p.100), no seguinte roteiro.

- 5.4.1 – Sumário Executivo
- 5.4.2 – Situação atual de Marketing
- 5.4.3 – Análise das Oportunidades e Assuntos
- 5.4.4 – Objetivos
- 5.4.5 – Estratégias de Marketing
- 5.4.6 – Programas de Ação
- 5.4.7 – Demonstração de Resultado Projetado
- 5.4.8 – Controles

O Plano segue ainda, as orientações bibliográficas já descritas no capítulo 3, respeitando os conceitos básicos de Marketing do capítulo 2, e a filosofia do Marketing de Relacionamento do capítulo 4.

5.4.1 – SUMÁRIO EXECUTIVO

A missão do Rei dos Cabeçotes é recondicionar cabeçotes com precisão e durabilidade para satisfazer as necessidades básicas do consumidor e tem por objetivo o crescimento e expansão no ramo de peças automotivas.

O plano de Marketing de 2001 do Rei dos Cabeçotes Campinas Ltda visa gerar um aumento significativo das vendas e lucros da empresa em relação aos anos de 1997,1998,1999 e 2000: a meta é aumentar o volume de vendas na ordem de 30% em relação ao ano anterior, mantendo uma margem de lucro acima de 15%.

Este crescimento só será possível, através de uma ação e esforço conjuntos de toda a equipe da empresa (marketing integrado), adotando-se algumas estratégias ligadas a: Marketing de Relacionamento, Esforço Promocional, Estratégias do Composto de Produtos e do Ponto de Vendas descritas.

O orçamento de Marketing necessário para a execução do plano foi estipulado em R\$ 20.900,00, cujas ações serão inseridas no Programa de Ação.

5.4.2 – SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING

O Rei dos Cabeçotes Campinas Ltda é micro empresa em processo de transformação para pequena, atuando no recondicionamento de cabeçotes.

No Sistema Mercadológico em que atua, além dos concorrentes, utiliza como apoio às suas vendas, outros atores do Sistema, também denominados praticantes de marketing: são as oficinas mecânicas, as retíficas de motores. As transações também se concretizam no ponto de venda do próprio Rei dos Cabeçotes.

Pela situação geográfica do mercado, os serviços concorrentes têm entrado, por meio das ações dos vendedores, com exceção das máquinas pesadas, isto é, de grande porte, além de trabalhar com qualidade, precisão, garantia e bom atendimento, condições essenciais de venda hoje.

Há uma demanda atendida por muitos concorrentes, além da opção por substituir peças novas e do surgimento de novos motores com garantia de dois anos.

O mercado está aberto para novos investimentos no setor, podendo inclusive ser explorado por diversos canais como: loja de peças originais, mercado interestadual e clientes potenciais, cabeçotes, sedes, guias, etc.,

5.4.2.1 – SITUAÇÃO DO MERCADO

Segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades expostas

A segmentação do mercado revela as oportunidades de mercado com as quais a empresa se defronta. É preciso avaliar os vários segmentos de mercado e decidir quantos e quais deles atingir (mercado-alvo).

Os mercados consistem de compradores que diferem entre si em um ou mais aspectos. Podem diferir em termos de desejo, poder de compra, localização geográfica, atitudes, práticas de compras ou de taxas de uso.

A empresa tenta variáveis diferentes para analisar qual revela as melhores oportunidades de segmentação.

5.4.2.1.1 – OS SEGMENTOS DO MERCADO DE CABEÇOTES

Dentre as diversas alternativas de segmentação do mercado sugeridas por Boone & Kurtz (1998, p.233-234), as que mais se adaptam à empresa em estudo, são as “baseadas no cliente” e as baseadas na “taxa de uso”, além da segmentação comportamental.

a) Segmentação com base no cliente

Segmentando o mercado com base no cliente, pode-se dizer que o Rei dos Cabeçotes atende a empresas dos seguintes ramos de atividade:

- 1) Transportadoras - (expansão com filiais) cargas em geral.
- 2) Empresas de ônibus
- 3) Distribuidoras
- 4) Construtoras
- 5) Terraplenagem - máquinas pesadas e tratores em geral.

b) Segmentação com base nas taxas de uso

Já segmentando o mercado com base nas taxas de uso, o faturamento pode ser analisado dentro dos segmentos citados, conforme mostra o Quadro 5.

QUADRO 5 - VENDAS DE RECONDICIONAMENTO DE CABEÇOTES POR SEGMENTOS E TIPOS DE CLIENTES ATENDIDOS PELO REI

Segmento	%dasVendas	Tipos de clientes
Diesel	70%	- Transportadoras de cargas em geral - Empresas de Ônibus urbanos e interestaduais - Terraplenagem e maquinários rurais - Retíficas de motores em geral
Gasolina	20%	- Oficinas mecânicas e autônomos - Clientes particulares
Álcool	7%	- Oficinas - Clientes particulares
Gás	3%	- Oficinas - Clientes particulares

Fonte: elaborado a partir de relatórios internos de vendas da empresa

As Figuras 8, 9, 10 e 11 permitem visualizar os segmentos trabalhados pela organização.

FIGURA 8 - % DE VENDAS DE RECONDICIONAMENTO DE CABEÇOTES POR SEGMENTOS

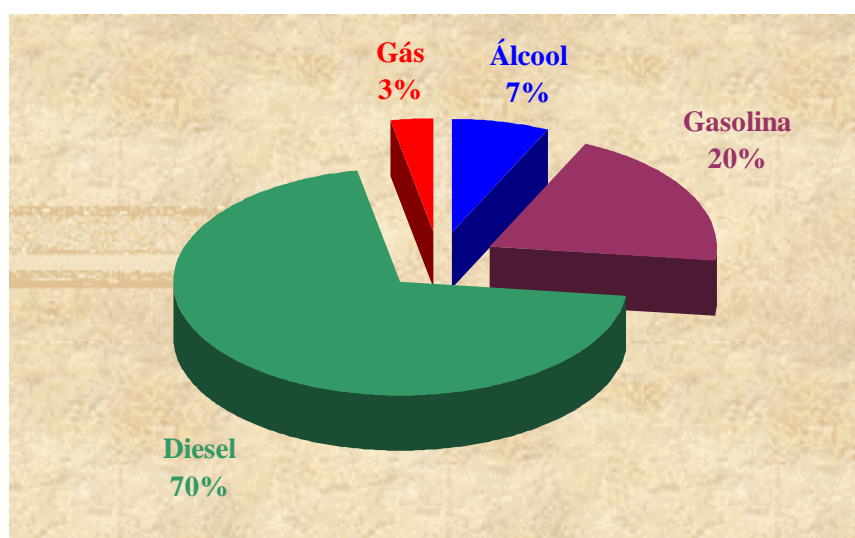
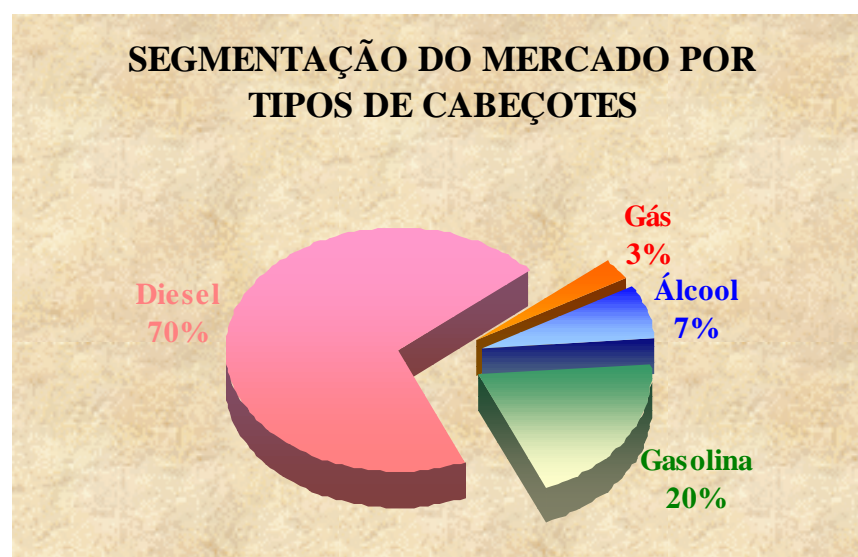


FIGURA 9 – TIPOS DE CONSUMIDORES

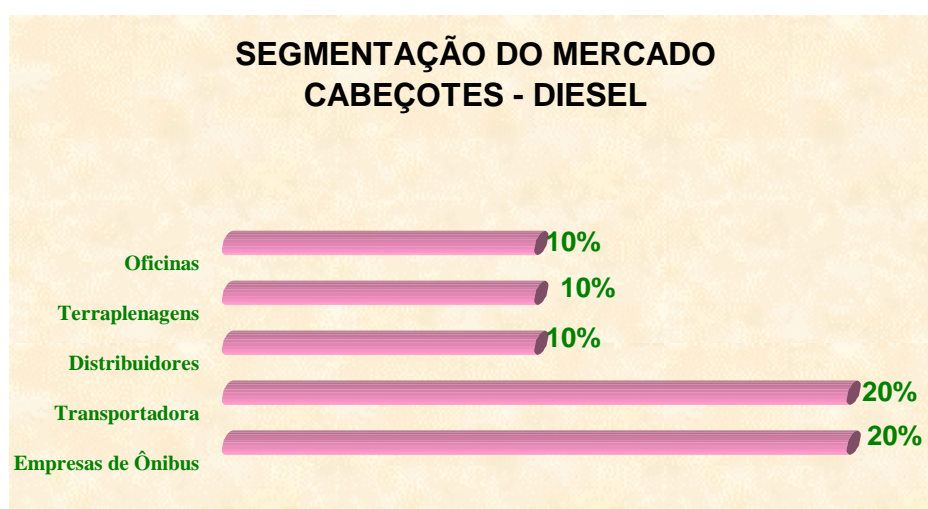
Fonte: Organizado a partir do Banco de Dados do Rei dos Cabeçotes

FIGURA 10 - TIPOS DE CABEÇOTES

Fonte: Organizado a partir do Banco de Dados do Rei dos Cabeçotes

A empresa recondiciona 70% de peças a diesel, conforme os dados da Figura abaixo.

FIGURA 11 - CABEÇOTES DIESEL



Fonte: Organizado a partir do Banco de Dados do Rei dos Cabeçotes

c) Segmentação Comportamental

Os clientes de ontem, talvez não tivessem uma referência exata dos parâmetros de preços disputados no mercado de recondicionamento, mas tinham absoluta consciência das dificuldades em repor peças novas e de seus preços abusivos. Talvez a inflação não motivasse a pesquisa de preços como hoje.

O cliente de hoje, além de pesquisar, sabe reivindicar seus direitos e se encontra com muitas ofertas de diversas regiões sobre o mesmo produto. Este estreitamento de distâncias e a facilidade de acesso, associados à dificuldade no poder de compra, levou o consumidor a ser mais rigoroso e detalhista com seus fornecedores e também permitiu que “os sobreviventes” ainda que consumidores, se dividissem conforme seu potencial de compra.

Independentemente do ramo de atuação (transportadoras, retíficas, oficinas mecânicas, etc...), os clientes do Rei dos Cabeçotes podem ser ainda caracterizados, em termos comportamentais, como de segmentos A, B ou C.

- a) O cliente “Classe A” na sua maioria abandonou o setor de usados optando só pelo novo;
- b) o cliente “Classe B” opta pelo novo e/ou recondicionado, conforme a movimentação de seus negócios;
- c) o cliente “Classe C” com menor poder de compra, é aquele que ainda persiste no recondicionamento.

Ainda podem ser classificados como: usuários, usuários concorrentes e potenciais, cujos perfis estão descritos no Quadro 6, a seguir.

**QUADRO 6 - SEGMENTOS DO REI DOS CABEÇOTES:
BASE COMPORTAMENTAL**

Cientes Usuários	<i>Em grande escala, são os clientes estabelecidos na região há mais de 3 anos, com potencial para crescer nos seus negócios.</i> <i>Em pequena escala, são os clientes de porta, pois usam dos serviços da empresa quando tem necessidade.</i>
Cientes Usuários Concorrentes	<i>São os proprietários de retíficas de motores em geral que usam os serviços do “Rei” de forma terceirizada.</i>
Cientes Potenciais	<i>São os clientes com os negócios em expansão em outros Estados e que estão abrindo suas filiais na nossa região.</i>

Fonte: Entrevistas com os proprietários

Cientes usuários

Representam 60% dos clientes da empresa. De acordo com a pesquisa informal de balcão e de mercado - realizada pelos vendedores que atuam no campo – esses clientes estão satisfeitos em relação ao condicionamento, pois reconhecem a precisão, rapidez e garantia dos serviços prestados pela empresa. Avaliam os preços não só pelo próprio preço de mercado, mas também pela durabilidade da peça, e sabem das ofertas de peças (a base de troca e a pronta entrega) que fazem parte do estoque para eventuais emergências . São considerados clientes fiéis da empresa.

Cientes usuários concorrentes

São 40% de clientes que não necessitam constantemente dos serviços, por possuírem uma frota pequena, mas que indicam o “Rei” com frequência a outros clientes. Fazem parte desse rol clientes que trabalham com duas ou mais empresas do ramo, distribuindo os serviços conforme suas necessidades ou especificações.

Exemplo: sempre que há necessidade de se usar um motor (recondicionamento completo) o cabeçote vai junto para a Retífica Geral de Motores, mas quando o problema é específico do cabeçote, o “Rei” ganha a preferência. Diferentemente dos usuários, os usuários concorrentes não têm fidelidade, usam a prestação de serviços do “Rei” quando lhes convém financeiramente ou quando a situação é problemática ou emergencial.

Cientes potenciais

Clientes que ainda não compraram na região de Campinas. As empresas de transportes, as oficinas e as distribuidoras, através de um contato direto com o cliente e um marketing bem elaborado e bem empregado, poderão dar como resultado um aumento de 20% a mais a médio prazo.

A longo prazo, com a reestruturação do espaço físico e de pessoal, essa porcentagem poderia se elevar a mais ou menos 30% e ainda há a oportunidade de atingir outras regiões vizinhas. A expectativa desse aumento do cliente em potencial é significativa e bastante esperançosa.

5.4.2.1.2 – EVOLUÇÃO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Quanto à evolução das vendas, se consideradas as vendas iniciais na época inflacionária, pode-se generalizar que apesar de ilusório, ou não, eram melhores que os últimos cinco anos, porque não havia tanto risco de venda errada ou mal feita, pois na semana seguinte havia compensação pela inflação, além de que, os preços de peças novas elevados estimulavam o mercado de recondicionamento facilitando as negociações. Com a evolução dos tempos, o setor de vendas também precisou de mais atenção já que elas dependem não só do seu vendedor, mas também de estruturas físicas adequadas, máquinas modernas e de alta precisão, informatização, estoque, etc. entre outros fatores considerados primordiais para o seu crescimento.

Assim, verbas que antes facilmente eram aplicadas em outros setores fora da empresa, hoje precisam ser nela totalmente aplicadas para que consiga permanecer no mercado.

Nos períodos de férias e de inverno, as vendas diminuem, o número de carros novos no mercado também retarda as vendas, além dos motores que estão saindo no mercado com dois anos de garantia de fábrica. Nesse período, recondicionam-se peças usadas e aumenta o estoque - para atendimento à base de troca - e reforçam-se as visitas dos vendedores com o objetivo de convencer os consumidores a consertar a peça que muitas vezes foi deixada de lado pela substituição da máquina nova ou da própria peça nova.

5.4.2.2 – SITUAÇÃO DO PRODUTO

Neste item, analisa-se o comportamento das vendas do produto, primeiramente em relação ao número de peças vendidas, depois, quanto à sazonalidade das vendas, com base no Quadro 8 e em seguida, incluindo dados financeiros, com o Quadro 9.

5.4.2.2.1 – ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DAS VENDAS

A análise do Quadro 7 mostra que o volume de recondicionados, apesar de ter crescido 8% em 1998 em relação a 1997, começou a cair em 1999 (7% em relação a 1997) e caiu menos em 2000 (4%) em relação ao mesmo ano base.

QUADRO 7 - DEMONSTRATIVO DE PEÇAS RECONDICIONADAS

	Col. 1	Col. 2	Col. 3	Col. 4	Col. 5	Col. 6
Meses	%	1997	1998	1999	%	2000
Janeiro	12	396	270	265	8,5	268
Fevereiro	6	174	230	198	6,5	205
Março	10	316	263	247	8	252
Abril	9	283	256	283	9,5	293
Mai	7,5	246	251	249	8,5	255
Junho	6,5	209	188	193	6,5	197
Julho	6	199	254	214	7	219
Agosto	8,5	277	301	287	9,5	285
Setembro	9	294	486	317	10,5	319
Outubro	8	248	437	339	11,5	353
Novembro	9	282	225	250	8,5	265
Dezembro	8,5	276	205	136	5	152
Total		3200	3466	2978		3063
Índice Vertical	100%				100%	
Índice Horizontal		100%	108%	93%		96%
Variação Vendas/Ano		-----	8%	-7%		-4%

OBS: A análise vertical (colunas 1 e 5) distribui percentualmente as vendas anuais, nos meses; assim, 396 (janeiro/97) representa 12% das vendas anuais. A análise horizontal baseou-se na técnica dos números índices: vendas de 1997, base 100% e os demais, calculados em relação à base.

As Figuras 12 e 13, representam o comportamento das vendas das peças recondicionadas de 1997 a 2000.

FIGURA 12 – DEMONSTRATIVO OPERACIONAL DAS PEÇAS RECONDICIONADAS

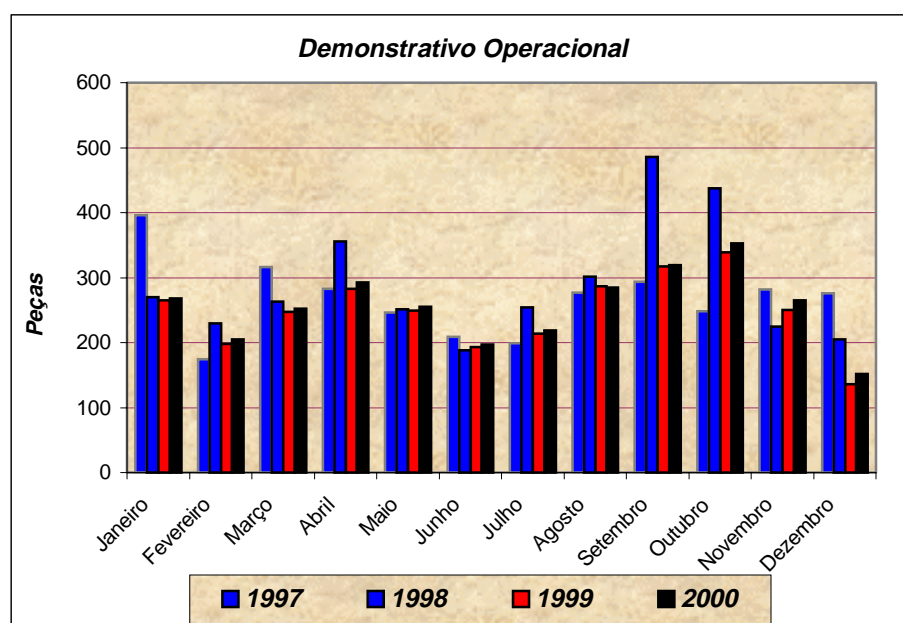
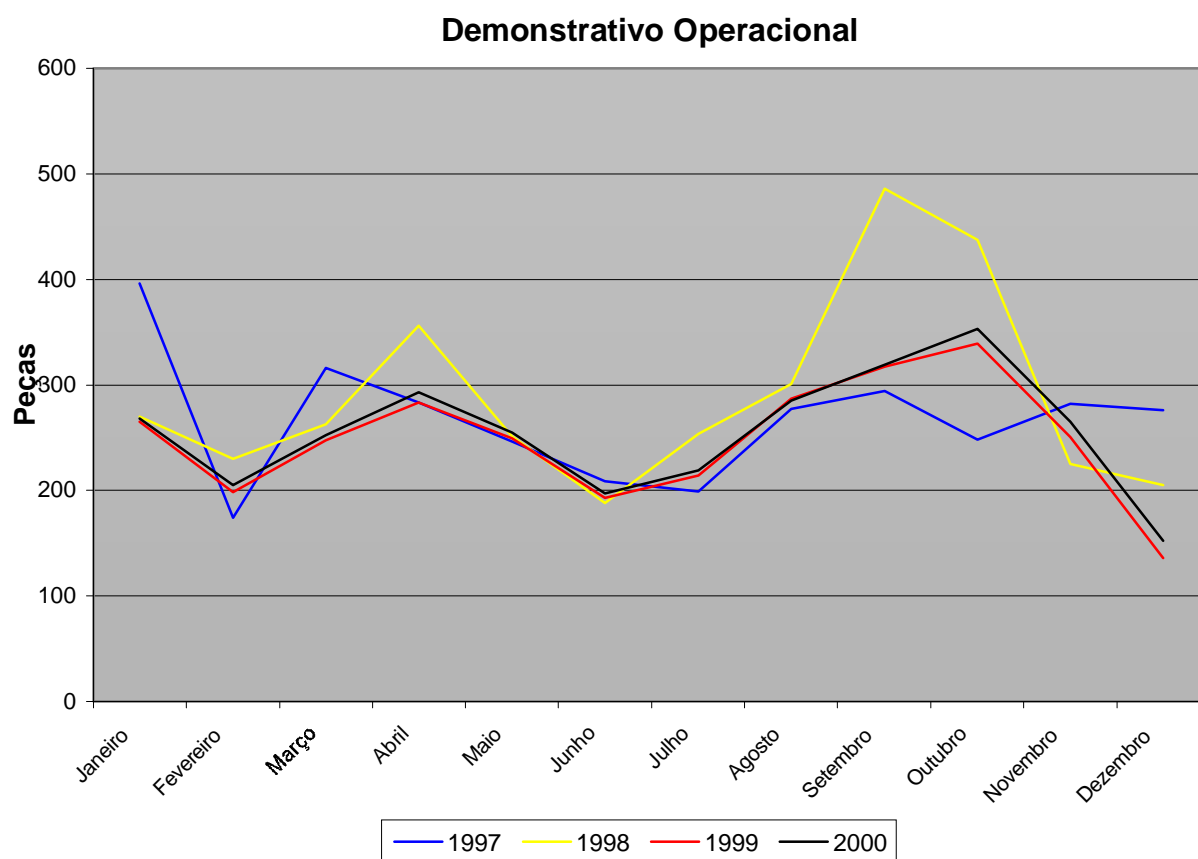


FIGURA 13 – DEMONSTRATIVO OPERACIONAL EM LINHAS

Justifica-se a redução do número de peças vendidas em função da reforma do prédio, no ano de 1999 e 2000, desligamento e deslocamento das máquinas, dificultando a entrega das peças, apesar de se ter conscientizado os clientes da necessidade dessa ampliação, visando à melhoria da qualidade do produto e do atendimento ao cliente.

O Quadro 8 resume as ações executadas de 1997 a 2000

QUADRO 8 - AÇÕES ADMINISTRATIVO/ MERCADOLÓGICAS ASSUMIDAS

1997	<i>trabalhou-se com os clientes usuários, mantendo o padrão de qualidade, efetuando visitas constantes dos vendedores.</i>
1998	<i>trabalhou-se com os clientes: usuários e potenciais. Através de uma pesquisa do mercado, estabeleceu-se estratégias de crescimento de vendas, atingindo o mercado-alvo, sobretudo, os clientes potenciais.</i>
1999	<i>iniciou-se a ampliação do prédio com a construção de estacionamento para os clientes, instalação de máquinas novas e ampliação de funcionários especializados.</i>
2000	<i>concluiu-se a reforma e procurou-se expandir as vendas, garantindo a qualidade.</i>

5.4.2.2.2 - ANÁLISE DE SAZONALIDADE, PICOS E VALES DE VENDAS

Ainda com base no Quadro 7, pode-se fazer a análise de sazonalidade: pretende identificar se as vendas comportam-se regularmente com Picos de Vendas (meses de venda máxima) e/ou com Vales de Vendas (meses com vendas mínimas). A análise foi realizada primeiramente através do Quadro 7 que é um demonstrativo da evolução das vendas , mês a mês, de 1997 a 2000, por número de unidades de cabeçotes reconicionados. O estudo foi feito a título de exemplo, nos anos de 1997 e 2000.

O volume de vendas médio, em 1.997 , foi de 266 unidades (3200/12) , o que representa 8,3%, em média, do número de unidades do ano. (266. 100)/ 3200).

A análise vertical realizada (3.200 vendas do ano = 100% e cada mês em relação a elas), mostrou que não há um desvio muito grande em relação ao comportamento médio percentual ; 3,5% do maior índice (12% em janeiro) e – 1,5% do menor índice (6% em fevereiro e julho).

Assim, praticamente não se pode falar em sazonalidade; no máximo, pode-se falar em pico de venda em janeiro 1997.

Efetuada a mesma análise em 2000, pode-se dizer que o volume de vendas médio, em 2000 , foi de 255 unidades (3063/12) , o que representa 8,3%, em média, do número de unidades do ano. (255. 100)/ 3063).

Ainda analisando verticalmente (3.063 vendas do ano = 100% e cada mês em relação a elas), observou-se que também no ano de 2000 não ocorreu um desvio muito grande em relação ao comportamento médio percentual (8,3%) ; o desvio foi de 3,2% do maior índice em relação à média(11,5% em outubro) e – 3,3% do menor índice (5% em dezembro) em relação à média.

Assim, também no ano de 2000, praticamente não se pode falar em sazonalidade; no máximo, pode-se acusar um pico de venda em outubro de 2000.

Resumindo, os picos de vendas, em cada ano, ocorreram em meses diferentes: janeiro em 1997, setembro em 1998, outubro em 1999 e em 2000.

Com isso, deduz-se que o comportamento das vendas é completamente aleatório, dependente do maior esforço de vendas da empresa, da concorrência e do cenário do mercado.

Isso se comprova, se identificados os meses de Vales de Vendas : fevereiro de 1997, junho de 1998, dezembro de 1999 e de 2000.

5.4.2.2.3 - ANÁLISE DE CUSTOS, VOLUME E LUCRO (C,V,L)

O Quadro 9 permite a Análise de Custos, Volume e Lucro do Rei dos Cabeçotes, de 1997 a 2000.

O quadro deixa claro que no decorrer destes quatro anos houve um aumento no preço médio das peças, mas diminuiu de forma significativa a margem de lucro em função do aumento das despesas.

Embora o número de unidades recondicionadas tenha caído em 1999 e em 2000, o faturamento teve comportamento ascendente de 1997 a 2000. Tomando-se por ano-base as vendas de 1997=100%, as de 1998 cresceram 8%; as de 1999, 16%; e as de 2000, 30%. Esse descompasso entre número de unidades decrescentes e receita crescente justifica-se pela elevação do Preço Médio de Vendas : 25% mais elevado em 1999 que em 1997 e 36% mais elevado em 2000 que em 1997.

Resumindo, no ano de 2000, recondicionou-se um número menor de cabeçotes, em relação a 1997 e ganhou-se mais, devido ao aumento do preço médio da peça de R\$ 150,00 (1997 e 1998) para R\$ 204,00 (1999 e 2000). De acordo com a nova política financeira e o aumento da concorrência que abaixou o preço da peça nova o que, conseqüentemente, diminuiu o número de peças recondicionadas, houve também um aumento significativo das despesas diminuindo a margem de lucro.

QUADRO 9 - DEMONSTRATIVO FINANCEIRO (1997 A 2000)

	1997	1998	1999	2000
Receita de Vendas	R\$ 480.000,00	520.000,00	560.000,00	625.000,00
Índice	100%	108%	116%	130%
Variação de %	-----	8%	16%	30%
Despesas	R\$ 240.000,00	264.000,00	380.000,00	454.000,00
Índices	100%	110%	158%	189%
Variação de %	-----	10%	58%	89%
Custos de Produção	R\$ 10.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 16.400,00	R\$ 19.200,00
Índice	100%	120%	164%	192%
Variação de %	-----	20%	64%	92%
Custos Administrativos	R\$ 1.780,00	R\$ 1.780,00	R\$ 1.980,00	R\$ 2.200,00
Índice	100%	100%	111%	123%
Variação de %	-----	-----	11%	23%
Salários	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 14.000,00
Índice	100%	100%	157%	200%
Variação de %	-----	-----	57%	100%
Aluguel e Taxas	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00
Índice	100%	100%	225%	225%
Variação de %	-----	-----	125%	125%
Propaganda e Relações Públicas	R\$ 330,00	R\$ 330,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Índice	100%	100%	242%	242%
Variação de %	-----	-----	142%	142%
Outras despesas	R\$ 490,00	R\$ 490,00	R\$ 600,00	R\$ 700,00
Índice	100%	100%	122%	143%
Variação de %	-----	-----	22%	43%
Lucro líquido/Ano	R\$ 240.000,00	R\$ 256.000,00	R\$ 180.000,00	R\$ 172.000,00
Índice	100%	106%	75%	72%
Variação de %	-----	6%	-25%	-28%

OBS: Análise realizada com a técnica dos números índices. Os dados do ano de 1997 foram tomados como ano-base = 100% e os dados dos demais anos foram analisados em relação a ele. O índice do lucro de 2000 foi assim calculado: $(172.000 \times 100)/240.000 = 72\%$, o que significa que houve um decréscimo no lucro, em 2000, em relação a 1997, de 28% (100% - 72%). Ao mesmo tempo, o índice das vendas de 2000 (130) reflete uma elevação no faturamento desse ano, em relação ao de 1997, da ordem de 30%.

Os fatores que mais contribuíram para elevar os custos foram os Impostos (125% mais elevados em 2000 que em 1997), os Salários (100% de aumento em 2000 em relação a 1997), e os investimentos em Propaganda e Relações Públicas (142% de elevação em 2000 em relação ao ano-base).

5.4.2.2.4 - COMPOSTO DE MARKETING

Levando em consideração os 4Ps e 4Cs, as empresas vencedoras são as que atendem às necessidades do consumidor de forma econômica, conveniente e com comunicação eficaz.

No Planejamento do Produto, conforme pode ser visualizado no Quadro 10, os 4Ps e 4Cs são levados em consideração pelo Rei dos Cabeçotes com exceção da promoção de vendas que não apresenta vantagens nem para quem vende nem para quem compra; respeitando este composto a empresa tem-se comunicado com o mercado-alvo.

QUADRO 10 - Os 4 P's e 4C's DO REI DOS CABEÇOTES

Produtos/ Consumo	<i>Variedade de Produtos (diesel, gasolina, álcool e gás) Qualidade Característica do produto Marca (vários) Tamanhos (leves/pesados) Serviços especializados Garantia (90 dias) Devolução</i>
Preço/Custo	<i>Lista de Preços (tabela) Descontos (10% a vista) Condições de pagamento (30,60,90 dias), borderô de cobrança, ou cheques pré-datados)</i>
Praça/ Conveniência	<i>Localização (R. Pereira Lima, 448 - Vila Industrial – Campinas) Estoque (vários tipos de cabeçotes usados e novos) Transporte (entrega direta p/ cliente)</i>
Promoção de vendas/ Comunicação	<i>Propaganda (corpo a corpo) Força de Vendas (cabeçote linha diesel, linha pesada) Relações públicas (proprietários, vendedores) Marketing Direto (no balcão, direto com os proprietários e vendedores)</i>

5.4.2.3 – SITUAÇÃO COMPETITIVA

Kotler & Armstrong (1993, p.348) explicam “a importância do desenvolvimento de estratégias competitivas de marketing que posicionem a empresa contra seus concorrentes e lhe proporcionem a melhor vantagem competitiva possível”.

Para que isso ocorra, a empresa precisa descobrir tudo o que for possível sobre seus concorrentes mais próximos, como comparar seus produtos, preços, canais de distribuição e promoções, bem como saber dos seus concorrentes, quais os objetivos, as estratégias, as forças e fraquezas, seus padrões comportamentais e suas reações a estratégias competitivas.

Desta forma, pode-se encontrar vantagem e desvantagem competitiva em potencial. Com isso, pode-se atacar de forma mais precisa os seus concorrentes, bem como preparar defesas mais eficazes.

Como primeiro passo, define-se concorrente a empresa que oferece produtos e serviços similares, para os mesmos consumidores, além dos preços também similares.

De forma mais ampla, define-se como concorrência todas as empresas que fabricam o mesmo produto ou classe de produto.

O “Rei” identifica seus concorrentes sob o ponto de vista do mercado; neste caso, são as empresas que estão tentando satisfazer uma mesma necessidade, ou atender a mesma faixa de consumidores.

Do ponto de vista do mercado, para o “Rei” o que o consumidor realmente deseja é “colocar a máquina em ação”, por meio de recondicionamento ou troca de peças usadas por novas.

Essas necessidades podem ser satisfeitas pela rapidez no recondicionamento, na pronta entrega de peça nova existente no estoque, ou mesmo a peça recondicionada à base de troca.

Sabe-se que muitos de seus concorrentes se preocupam com esses itens, portanto, é preciso estar um passo à frente da concorrência.

Identificados os principais concorrentes, a gerência de marketing questiona: O que cada concorrente oferece ao mercado? O que orienta o comportamento de cada um deles?

Deve-se identificar as estratégias dos concorrentes, analisar sua forças e fraquezas, estabelecer um programa de ação para superar àqueles que representam ameaças diretas para o “Rei”.

Isto é feito pela análise PFOA (ou SWOT) apresentada a seguir.

5.4.2.3.1 – ANÁLISE DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS (SWOT/PFOA)

A análise PFOA - dos Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças - da organização, frente ao meio ambiente foi traduzida da clássica SWOT (Strong, Weakness, Opportunity, Trouble).

Os casos de concorrentes selecionados e o processo de coleta de dados foram descritos no item 5.2 (metodologia).

O Quadro 11 apresenta a análise PFOA (SWOT), e os Quadros 12 e 13 resumem os pontos fortes e fracos do Rei dos Cabeçotes perante a concorrência.

As pesquisas para a elaboração do Quadro 11, mostraram que:

**QUADRO 11 - ANÁLISE PFOA (SWOT): REI DOS CABEÇOTES X
EMPRESAS CONCORRENTES**

Fator de Análise	Empresa X	Empresa Y (retífica)	Empresa Z	Empresa H	Rei dos Cabeçotes
Tamanho	<i>Micro</i>	<i>Média</i>	<i>Micro</i>	<i>Média</i>	<i>Pequena</i>
Sede da empresa	<i>Piracicaba</i>	<i>Campinas</i>	<i>Campinas</i>	<i>Tupã</i>	<i>Campinas</i>
Nºde funcionários	<i>Oito</i>	<i>Não informado</i>	<i>Dois</i>	<i>Sessenta</i>	<i>Dezesseis</i>
Preço Médio	<i>R\$ 153,00</i>	<i>R\$ 204,00</i>	<i>R\$ 164,00</i>	<i>R\$ 153,00</i>	<i>R\$ 204,00</i>
Pontos Fortes	<i>Preço</i>	<i>Serviço sistêmico</i>	<i>Preço</i>	<i>a)agressividade na venda: 12 caminhonetes ¾ F4000, que percorrem a região, oferecendo serviços b) maquinário de 1ª linha c) preços imbatíveis</i>	<i>Pontualidade, precisão e garantia de 90 dias, integral</i>
Pontos Fracos	<i>Garantia limitada :não para todos os clientes.</i>	<i>Serviço não divulgado: não é o foco do negócio</i>	<i>Não atende segmento diesel; capacidade limitada</i>	<i>Custo da operação (manutenção, combustível, funcionários)</i>	<i>Ponto de venda inadequado: no centro de Campinas</i>
Perfil da Administração	<i>Familiar</i>	<i>S/A</i>	<i>Familiar</i>	<i>Familiar</i>	<i>Familiar</i>
Capacidade de Produção	<i>200 peças/mês</i>	<i>Não informada: serviço realizado só p/ satisfazer alguns clientes</i>	<i>50 a 60 peças/mês</i>	<i>Acima de 750 peças/mês</i>	<i>200 peças/mês</i>

Fonte: Aplicação de questionário por telefone e no balcão da empresa (pseudo-comprador)

A empresa Z, mesmo sendo uma micro organização, atinge toda a região e seu ponto forte é o preço. Entretanto, é uma concorrente de cunho artesanal: são profissionais liberais sem firma aberta, sem estratégia de localização, na maioria das vezes, profissionais da área que perderam o emprego e optaram pelo ramo como forma de sobrevivência. Seus custos operacionais são baixos e as peças recondiçionadas acabam tendo um preço diferenciado, conquistando assim uma fatia do mercado que decide com base no preço.

Entretanto, não atendem a todos os segmentos, por exemplo, aos caminhões de linha pesada diesel.

As retíficas, além de concorrentes, são também clientes do Rei, pois repassam-lhe casos mais difíceis, aqueles, que não conseguem atender. A empresa Y é um exemplo de retífica. Seus preços são compatíveis com o do Rei. Atuam no setor, porém não como foco principal do negócio.

Essas retíficas de motores, mesmo investindo no setor de recondiçionamento de cabeçotes, sentiram os custos operacionais em níveis de especialização no ramo e já pensam nas vantagens da terceirização – e o “Rei” investe nesse setor, conscientizando os recondiçionadores de motor da importância dessa terceirização. A curto prazo, nesse setor, não se espera grande concorrência.

A empresa X tem o preço por diferencial, sendo seu ponto forte. Entretanto, seu ponto fraco é a garantia que é limitada a alguns tipos de clientes, nem a todo tipo de serviço.

Por fim, a empresa H parece ser a mais forte concorrente do Rei dos Cabeçotes, dada a agressividade nas vendas: seus preços competem com a empresa X apesar desta ser micro e a H ser média. Sua maior agressividade está em colocar no mercado doze caminhonetas $\frac{3}{4}$ F4000, que percorrem a região, oferecendo serviços de recondiçionamentos a empresas de ônibus, retíficas, transportadoras e oficinas mecânicas.

Além disso, tem outro ponto forte: maquinário de primeira linha, que torna seus serviços mais atrativos que os da empresa X além dos preços serem semelhantes.

O ponto de vendas do Rei dos Cabeçotes aparece no Quadro 11 como ponto fraco em função de não haver disponibilidade de espaço para expansão, dado que os imóveis vizinhos são tombados pelo Patrimônio Histórico e Geográfico de Campinas e também pela dificuldade de acesso por estar instalada nas imediações do centro de Campinas. Seu ponto forte é a garantia integral de 90 dias, a pontualidade e a precisão com que o recondicionamento é efetuado.

Seus preços, apesar de no Quadro 11 estarem mais elevados que os da concorrência, estão dentro da média cobrada na cidade de Campinas. Os preços dos concorrentes refletem a prática de outras regiões. O preço cobrado pela empresa X, por exemplo, reflete custos menores com mão de obra praticados na cidade de origem (Piracicaba) . Além do exposto, a pesquisa constatou a existência de retíficas de motores que estão investindo mais no setor de recondicionamento de cabeçotes.

Observaram-se também, instalações de novas empresas especializadas em cabeçotes, embora ainda tímidas, usando a fatia de linhas leves (automóveis), não oferecendo a médio prazo risco de concorrência agressiva na linha pesada (setor de maior interesse nos investimentos do Rei dos Cabeçotes).

De todo o exposto, pode-se sintetizar os Pontos Fortes e Fracos do Rei dos Cabeçotes perante a concorrência, na forma apresentada nos Quadros 12 e 13.

QUADRO 12 - PONTOS FORTES DO REI DOS CABEÇOTES

<ul style="list-style-type: none"> - Pioneira em recondicionamento de cabeçotes na região. - Específica em recondicionamento de peças pesadas e leves e venda de cabeçotes novos. - Localização privilegiada (ponto) no mesmo local há 28 anos. - Precisão – Pontualidade - Garantia 	
<p>Quanto a preços no recondicionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preços compatíveis com o mercado de acordo com a peça ou o tipo de recondicionamento. - Uso de pouca matéria-prima. - Considerando-se o maquinário, a mão-de-obra especializada e média usinagem.
<p>Quanto a qualidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Matéria-prima de fácil acesso. - Durabilidade - Produção (recondicionamento) eficiente - Entrada de novas máquinas no mercado - Garantia de 90 dias
<p>Quanto ao prazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faturamento: 30/60, 90 dias ou cheques pré-datados. Há essa possibilidade graças à estabilidade da moeda - compra de matéria-prima também a prazo. - Rapidez na recuperação - Pontualidade
<p>Quanto ao atendimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contato direto com o cliente/proprietário - Orçamentos e descontos fechados com o cliente/proprietário, cliente/vendedor. - Borderô de cobrança - duplicatas pagas em banco - Cheques pré-datados - Pagamento à vista (opção de escolha e de cliente) - Orçamento via fax, e-mail, no balcão da empresa, por telefone e, pelos vendedores.
<p>Quanto à propaganda</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No balcão - direto com o cliente - Brindes promocionais (todo final de ano) - Brindes: canetas, bonés, agendas, folhinhas, relógios, chaveiros, etc. - Divulgação - páginas amarelas

QUADRO 13 - PONTOS FRACOS DO REI DOS CABEÇOTES

<i>Espaço físico</i>
<i>Prazo</i> <i>Plano dos concorrentes (com prazos maiores) porém com juros abusivos e na maioria das vezes não observado pelo consumidor.</i>
<i>Atendimento</i> <i>Defasagem no quadro de vendedores para intensificar as visitas nas empresas.</i>
<i>Propaganda</i> <i>Necessidade de mais divulgação: rádio, jornal, mala direta</i>

5.4.2.4 – SITUAÇÃO DO MACROAMBIENTE

Esta seção descreve as tendências macroambientais amplas – demográficas, econômicas, políticas, legais e socioculturais que afetarão a linha de produtos do Rei dos Cabeçotes no futuro.

Um dos principais fatores do ambiente é a existência, ainda hoje, de maior procura pelos serviços de condicionamento e reposição de peças. Acredita-se ser este um mercado promissor, tendo, no contexto da região metropolitana de Campinas, aumentado consideravelmente a demanda, restando apenas canalizar essa demanda para os tipos de peças vendidas e recondiçionadas pelo “Rei”.

Essa situação nem sempre significa lucro certo e situações favoráveis, pois a formação de um eixo monetário forte, traz conseqüências, às vezes, inconvenientes, porque atrai a atenção de empresários de outras regiões que pulverizam o polo comercial com administrações diferentes, nem sempre propícias ao atual sistema, confundindo o consumidor e obrigando as empresas da região a adequar-se rapidamente, sendo necessário investir em tecnologia, em quantias muitas vezes não disponíveis para sobreviver a tais oscilações do mercado.

Passada essa fase, os concorrentes “emergentes” nem sempre sustentam suas posições e entram na realidade da região, ou simplesmente desaparecem. Com isso, muitas empresas tradicionais não suportam essas oscilações e fecham suas portas.

Portanto, é preciso estabelecer normas nesse setor, pois a globalização é importante e abre fronteiras, desde que haja critérios éticos que sejam cobrados e fiscalizados.

Uma das tendências futuras do mercado é a implantação de peças e motores “descartáveis”, o que tornará inviável o recondicionamento se levado em conta o custo/benefício de uma peça nova e de uma peça usada. Esta já é uma realidade no mercado atual, embora em pequena escala, a venda de peças novas faz diminuir o recondicionamento tomando como base: preço, garantia e agilidade no processo de troca. Este fator inibe a expansão do ramo de recondicionamento, mas acaba também atraindo poucos concorrentes credenciados.

Apesar dessas ameaças ambientais, acredita-se que por um bom período, a disponibilidade de peças a base de troca, a qualidade, precisão, garantia, know-how das pessoas envolvidas e, principalmente, a flexibilidade para as tendências do mercado, dão ao “Rei” certas vantagens – distinguindo-o como fonte confiável de orientação, análise e teste da peça que chega à empresa para ser recondicionada.

Há riscos também, se os cabeçotes forem suplantados por uma tecnologia totalmente nova.

A empresa deve avaliar o impacto sobre a rentabilidade a médio prazo: do atendimento de concorrentes do setor industrial, novos concorrentes potenciais, compradores e fornecedores.

Por fim, há um projeto de instalação de um “anel viário” na cidade o que leva a pressupor que, conseqüentemente, haja o aumento do fluxo de transportes nas imediações.

5.4.3 – ANÁLISE DE OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E QUESTIONAMENTOS

A verba atual para propaganda e relações públicas é ainda considerada pequena para que se possa alavancar as vendas, e o capital de giro para compra de peças novas ainda não é o ideal.

Um levantamento realizado por vendedores constatou que nos dias atuais, apenas 50% sabem da existência da empresa. Dentre essas pessoas, 39% manifestam interesse pelos produtos oferecidos apesar das inúmeras ofertas (boca-a-boca, nas visitas) atentar às tendências demográficas que confirmam a visão de que a demanda continuará aumentando.

5.4.3.1 - OPORTUNIDADES

As oportunidades podem ser alcançadas e classificadas conforme sua atratividade e probabilidade de sucesso.

A possibilidade de sucesso depende da força do negócio, não apenas das exigências básicas do sucesso para atuar no mercado-alvo, mas deve também superar os concorrentes; a simples competência não constitui uma vantagem competitiva.

Para a empresa reconcondicionadora de cabeçotes, o melhor desempenho será aquele que pode gerar maior valor para o consumidor e mantê-lo ao longo do tempo.

Assim, com o anel viário a ser instalado futuramente, também deverá ser instalado na região o chamado “Porto Seco” (estação de distribuição da alfândega), de forma que em Campinas o fluxo de veículos deverá crescer.

As retíficas como concorrentes que sentiram o peso do custo da tecnologia do recondicionamento podem ser focadas como segmento-alvo, transmutando-se de concorrentes para clientes.

5.4.3.2 - AMEAÇAS

Pode-se considerar ameaça uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação de Marketing defensiva, à deteriorização das vendas e, conseqüentemente dos lucros.

As ameaças devem ser classificadas conforme sua relevância e probabilidade de ocorrência.

Identificam-se diversas ameaças enfrentadas pela empresa de recondicionamento de cabeçotes, entre elas a concorrência, alto índice de impostos, instabilidade econômica, recessão, mão de obra deficitária, saturamento do mercado, falta de postura ética, etc.

A maior ameaça ambiental para o futuro é a entrada do motor com kits descartáveis para cabeçotes, blocos, etc. que levarão a obsolescência dos serviços de recondicionamentos e retíficas.

Não há como ignorar a elevação dos encargos tributários, nem a força da concorrência que consegue oferecer preços mais baixos e agressividade na venda pessoal, procurando o cliente diretamente, enquanto o Rei dos Cabeçotes, ainda age timidamente nesse sentido com apenas quatro vendedores motorizados no mercado contra quatorze do concorrente mais forte (empresa H).

5.4.3.3 - QUESTIONAMENTOS

- a) Deve o Rei dos Cabeçotes investir no segmento de retíficas na região, como parceria ?
- b) Deve diversificar suas atividades , dada a ameaça ambiental e tecnológica das fábricas lançarem os cabeçotes em “kits” de reposição?
- c) Serão esses “kits”,tão acessíveis em termos de custos, que tornarão antieconômica a opção pelo recondicionamento ?
- d) Que esforço promocional deve fazer para fidelizar os atuais clientes e divulgar a organização para os novos clientes que passarão a circular pelo anel viário e em direção ao Porto Seco ?
- e) Deve investir em outro ponto de venda, de mais fácil acesso aos clientes?

5.4.4 – OBJETIVOS

Definem as metas que o plano deseja atingir em termos de volume de vendas, participação de mercado e lucro.

Para o ano 2001, os proprietários desejam expandir a empresa, segmentando o mercado na área de solda de cabeçotes e, possivelmente, num futuro próximo soldar também blocos de motores, aproveitando a oportunidade de atender aos clientes finais e às expectativas dos clientes potenciais.

Dada a demanda pelo produto, espera-se dentro de três anos a mudança da empresa para fora do centro urbano, estabelecendo-se na região, frente à Rodovia Anhanguera, com o objetivo de ampliar o espaço físico, melhorar a distribuição do produto e facilitar o acesso para os vendedores.

Sendo as vendas impulsionadas em 30%, superiores ao ano de 1997, espera-se uma compensação nos custos de operações adicionais. Estes custos consistem em um aumento de R\$ 10.000,00 por mês, referentes à mão de obra e matéria prima (não incluindo prédio e maquinários adicionais) perfazendo um total de R\$ 120.000,00 por ano a mais de despesas, em relação a 2000.

Aumentando as vendas em 30% nos três próximos anos em relação a 2001, pretende-se chegar em 2003 com faturamento bruto de R\$ 800.000,00 sem aumentar os demais custos operacionais não relatados no parágrafo anterior, fazendo com que a nova estrutura desenvolva força máxima com o mínimo custo atual, permitindo que o lucro líquido da empresa, retorne aos seus parâmetros normais.

A definição dos objetivos financeiros precede aos objetivos de marketing. É o que se apresenta a seguir:

5.4.4.1 - OBJETIVOS FINANCEIROS

A administração do Rei dos Cabeçotes Campinas Ltda. deseja que cada segmento em que atua tenha um bom desempenho financeiro.

O gerente de vendas estabelece como um dos objetivos financeiros para a linha D/G/A/G (diesel, gasolina, álcool e gás – Quadro 6), a obtenção de uma taxa de retorno de 15% no ano de 2001.

Pretende-se atingir uma receita de vendas de R\$ 718.636,00 no ano de 2001 que representa 15% de crescimento sobre o ano de 2000, ou 49% a mais em relação ao ano-base de 1997.

1997 – 3200 cabeçotes PU. R\$ 150,00 = R\$ 480.000,00

1998 – 3466 cabeçotes PU. R\$ 150,00 = R\$ 520.000,00

1999 – 2978 cabeçotes PU. R\$ 188,00 = R\$ 560.000,00

2000 – 3063 cabeçotes PU. R\$ 204,00 = R\$ 625.000,00

2001 – 3523 cabeçotes PU. R\$ 204,00 = R\$ 718.636,00

5.4.4.2 - OBJETIVOS DE MARKETING

Os objetivos de marketing devem refletir a opção por um ou mais dos questionamentos. Por exemplo: 1) elevar de x para y o número de retíficas atingidas na região; 2) canalizar para o “Rei” o aumento da demanda esperada em consequência do maior fluxo em função do novo anel viário; 3) ampliar o número de segmentos com peças originais.

Pretende-se alcançar uma majoração de 30% nas vendas ao final do ano fiscal de 2001, mantendo uma margem de lucro acima de 15%, aproveitando a ampliação da área física, o potencial dos novos maquinários associados a um acréscimo na produção com força total no treinamento de pessoal, somadas às divulgações que serão feitas com maior intensidade através de mais vendedores, melhor aprofundamento da divulgação através da informática (internet: site, e-mail...) propaganda por jornais, rádios e etc. No mínimo duas vezes mais em relação ao ano 2000.

5.4.5 – ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A médio prazo, a estratégia está ligada a investimentos no Ponto de Venda e na elevação da produtividade.

Pretende-se agilizar a transferência para as margens da Rodovia Anhangüera a fim de assegurar um espaço físico mais adequado com amplo estacionamento, aquisição de novos maquinários e, conseqüentemente, a contratação de novos funcionários, especializados e treinados, agilizando assim, produção e distribuição do produto.

A estratégia do Marketing de Relacionamento do Rei dos Cabeçotes a curto prazo, visa atingir os clientes usuários com visitas constantes através de vendedores, da mala direta e do trabalho de vendas no balcão da empresa. Com isso, pretende-se estabelecer boas relações com os clientes que são armas vitais para a empresa. Também, utilizar (ou agilizar a implantação) sistemas informatizados de informações para dar continuidade à análise de vendas por segmento e avaliar o comportamento de cada cliente, fazendo acompanhamento pós-venda, etc.

A longo prazo, pretende-se ampliar o espaço físico, intensificar as visitas nas empresas, visando aos clientes usuários e potenciais. Pretende-se também maior divulgação através de *folders*, jornais específicos, rádio, brindes com o objetivo de cativar o cliente, aumentar a confiabilidade de nosso produto na mente do consumidor.

Com a expansão, será utilizado para agilizar a produção de serviços de solda e também um maior armazenamento de peças novas e usadas a pronta entrega, permitindo melhor controle de distribuição para que as vendas possam alcançar um maior número de clientes. Com a revenda de peças novas o “Rei” passa a competir, embora, timidamente com as grandes distribuidoras e montadoras.

A estratégia básica do Rei é atingir as empresas com a linha Diesel (D) acrescentando-se unidades de preços mais baixos e mais altos.

Para atrair o público-alvo o “Rei” planeja ampliar suas ofertas de peças novas e recondiçionadas. O foco estará voltado para peças de qualidade superior a média de mercado com custos também satisfatórios.

O esforço para estocar cabeçotes cuja produção já saiu de linha e também a diversidade de peças nacionais e importadas dos novos modelos lançados, atualmente, no mercado é que reforçarão a imagem da empresa, fidelizando o cliente e atraindo outros novos.

A expansão da linha de produtos é outra estratégia que está sendo vista. Pode-se recorrer à venda de peças diretamente ligadas ao cabeçote como juntas, válvulas, molas e outros acessórios visando atrair novos clientes.

No caso do pós-venda, a empresa reorganizou o seu sistema de atendimento ao cliente após a entrega da mercadoria, propiciando garantia integral da peça recondicionada, prazo maior para os cheques e borderôs de cobrança, além de suporte técnico (socorro e manutenção), estabelecendo com isso um diferencial em relação ao concorrente.

Lançar-se-á forte propaganda para atrair a atenção dos consumidores, e para os clientes em potencial serão feitas visitas constantes de vendedores nas empresas, além do oferecimento de um cabeçote grátis para testar a pontualidade, rapidez, precisão e a garantia dos nossos produtos - essa promoção especial para clientes em potencial tem o objetivo de projetar a qualidade do produto e a confiabilidade na empresa.

5.4.6 – PROGRAMAS DE AÇÃO

É importante lembrar que o aumento das vendas estará ligado ao aumento de negociação a ser feito na região, desencadeado pelo aquecimento financeiro deste polo comercial.

Novas formas de distribuição dos produtos estão sendo estudadas, e caso haja o crescimento da demanda há a possibilidade de também terceirizar parte da produção visando a maior agilidade dos serviços.

Assim, em 2001, será contratado um especialista em marketing (nos padrões da micro e pequena empresa) que trabalhará os objetivos propostos para atingir as metas de vendas e lucros a médio e longo prazos.

Com isso, a empresa garantirá que a sua divulgação seja levada até o cliente de forma intensiva por meio de propaganda e relações públicas e, se atingido o objetivo em 2004, partirá para uma nova investida, reestruturando-se para melhor atender às expectativas do cliente.

Ainda como Estratégia Promocional, pretende-se aplicar, em diversos elementos, como mostra o Quadro 14, abaixo.

QUADRO 14 - PLANEJAMENTO PROMOCIONAL PARA 2001

REI DOS CABEÇOTES

Jornal	R\$ 120,00	1 x por semana	Caderno específico de mecânica
Rádio	R\$ 700,00	2 chamadas diárias	Horário nobre
Mala direta	R\$ 80,00	100 malas mensais selecionadas pelo SIM junto aos clientes fiéis	Xerox, correio e papel
Listel	R\$ 6.000,00	anual	Anúncio médio de 4,5 cm
Brindes	R\$ 4.000,00	anual	Canetas, vinhos, champagne, réguas, folhinhas, bonés
Internet	R\$ 10.000,00		Equipamentos, instalação, desenvolvimento do site e hospedagem

Obs: Rádio - 4 meses (intervalo de 3 meses para analisar os resultados).

Jornal - um mês sim um mês não (análise dos resultados).

Diante disto, a empresa concentra forças em 2001 para reverter o quadro, e retornar de forma mais arrojada ao mercado, e com nova estrutura para expandir em outras regiões.

5.4.7 – CONTROLES

O plano será monitorado por um especialista em marketing num trabalho de parceria com a administração da empresa.

As metas e o orçamento serão fixados por semestre.

A administração avaliará os resultados em cada período por meio de análises C,V,L, que serão comprovadas em Quadros como os de números 7 e 9 e de forma gráfica; se os negócios não atingirem as metas frente aos objetivos propostos as estratégias serão revistas, e elaborados novos programa de ação.

A revisão das ações que serão adotadas para melhorar o desenvolvimento do plano, criando novas estratégias para conquistar o mercado, se necessário for, representará a elaboração de um plano de contingência - estabelecendo etapas que a administração deve adotar em resposta ao desenvolvimento adverso do plano inicial.

6 - CONCLUSÃO

As pesquisas realizadas demonstraram que o Marketing, enquanto filosofia de gestão empresarial, pode perfeitamente ser utilizado por micro e pequenas organizações, respeitados os limites de investimento financeiro que lhes são peculiares e as dificuldades de acesso a informações mais holísticas do meio ambiente em que atua.

Os conceitos centrais do Marketing podem ser as diretrizes básicas de sua gestão, bem como as ligadas ao foco no cliente, através do Marketing de Relacionamento concentrados no Plano de Marketing como instrumento de administração mercadológica. Para definição e seleção de estratégias, foi preciso considerar o processo de planejamento de marketing para os micro e pequeno empresários. Com uma boa orientação, pode-se iniciar, levando-os a refletir sobre a missão e a visão da empresa (descrita para o Rei dos Cabeçotes, na página 80).

Foi factível, a realização da análise PFOA (SWOT) junto aos concorrentes no sentido de identificar oportunidades e ameaças para a organização.

Na elaboração do diagnóstico, a maior dificuldade encontrada foi essa análise da concorrência, pois para conhecer suas metas e o seu posicionamento no mercado, foi preciso trabalhar com a pesquisa por observação disfarçada que na visão de Whiteley (1997) representa assumir a técnica do pseudo-comprador.

A ameaça ambiental, detectada na pesquisa para Diagnóstico, estava centrada em um concorrente em especial (Empresa H) com grande competitividade.

O trabalho sugeriu reagir à ameaça, investindo mais no ponto de venda e no campo de vendas, ampliando assim a capacidade no tocante a espaço físico e à força de trabalho.

Assim, o Diagnóstico mostrou que os micro e pequeno empresários gerenciam a sua situação no Sistema Mercadológico em que atuam, através de Pesquisa Mercadológica por observação da concorrência ou de Pesquisa de Vendas em um Sistema de Informações que pode ser organizado com o apoio dos responsáveis pelo Sistema Contábil: para tanto, basta alterar o enfoque funcional da contabilidade, passando de mera exigência legal para um instrumento de apoio gerencial.

A pesquisa realizada teve o propósito de caracterizar MPE concorrentes na região de Campinas e baseada em alguns dados criar um plano de ação para o “Rei” e disponibilizar ferramentas de marketing para conquistar clientes potenciais e fidelizar os clientes finais.

O estudo mostrou que é perfeitamente possível também para os micro e pequenos empresários, cumprir a fixação de objetivos e metas, como observado no item 5.4.4 do Plano de Marketing.

Quando a concorrência é intensa, os micro e pequenos empresários devem assumir estratégias definidas e selecionadas de acordo com as suas disponibilidades financeiras. Como exemplo, o Sistema de Inteligência. Através dele, a empresa participou como visitante da Feira Internacional de Máquinas para Retíficas de Motores – Anhembi – São Paulo, e tomou conhecimento de alternativas e avanços tecnológicos, no ramo de cabeçotes. Daí, a aquisição das máquinas Serdi e Rapid, para assegurar uma posição significativa que possibilita o enfrentamento junto à concorrência, firmando-se no mercado de forma sólida e diferenciada.

Também o Marketing de Relacionamento, como a mais recente filosofia da área, pode ser adotado pelas micro e pequenas empresas desde que construam relações internas e externas, derivadas da construção de relacionamentos entre a empresa e seus clientes: os usuários do produto final, as oficinas mecânicas e as retíficas de motores que encaminham o cabeçote para o “Rei”.

Para que as negociações ocorram é importante o uso de ferramentas adequadas de Marketing de Relacionamento como: pós-venda, visita de proprietários e vendedores, mala direta, marketing “database”, ações de telemarketing e Internet quando viável.

No pós-venda, a especialidade do “Rei” tem um grande potencial para encantar e persuadir os clientes através de produtos e serviços com qualidade, além da precisão, pontualidade e garantia. Gera-se, com isso, valor para o cliente estabelecendo vantagem competitiva sustentável, tendo por princípio a busca de um relacionamento profundo e duradouro.

O estudo levou à visualização de que os instrumentos de marketing são também acessíveis ao gerenciamento das micro e pequenas organizações, bem como, é possível assumir o Marketing de Relacionamento como filosofia gerencial para estabelecer relações duradouras com vistas à fidelização do mercado-alvo, dos fornecedores, e demais praticantes de marketing que atuam no Sistema Mercadológico.

O que se tem visto, em muitos discursos, é o conceito de que Marketing é propaganda, quando na realidade, a propaganda é uma das ferramentas de Marketing definida por Kotler & Armstrong como qualquer forma paga de apresentação ou promoção não pessoal de idéias, produtos ou serviços. No contexto “qualquer” dada a significação da palavra, pode-se arrolar a idéia de que a propaganda é enganosa.

Sendo assim, é necessária a conscientização junto aos clientes internos, externos, e intermediários, potenciais ou finais, da importância de que, fazer Marketing nas micro e pequenas empresas é mais que apenas investir em propaganda, já que Marketing é desenvolver uma atividade humana dirigida à satisfação dos clientes por meio de um processo de troca.

É fundamental para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, num mercado extremamente competitivo, que a direção ou mesmo a gerência de vendas assumam diante das restrições financeiras a função básica de fazer acontecer o próprio Marketing, buscando as ferramentas adequadas à sua realidade e criando estratégias de acesso a instrumentos que lhe dêem maior competitividade e condições de se manter no mercado.

Assim, a Pesquisa Mercadológica, o Sistema de Informações, o Diagnóstico Mercadológico, a Identificação de Oportunidades e Ameaças, a Análise PFOA (SWOT), a Fixação de Objetivos e Metas, a Definição de Estratégias são instrumentos acessíveis às organizações.

Espera-se que este estudo contribua para desmistificar a imagem errônea do marketing, e mostrar que realmente micro e pequenas empresas podem e devem apoiar-se em seus princípios e utilizar instrumentos de Marketing no seu gerenciamento.

Estudos para dar continuidade a esta linha de pesquisa poderiam ser realizados na tentativa de visualizar quais imperativos de qualidade em Marketing podem ser assumidos, e como, pelas micro e pequenas empresas industriais e de prestação de serviços, no sentido de identificar e eliminar barreiras à sua transformação em organizações focadas no cliente.

7 - BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, Igor. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990
- AZEVEDO, Israel B. de. *O prazer da produção científica; diretrizes para a elaboração de trabalhos acadêmicos*. 3ª ed. Piracicaba: Unimep, 1995.
- BEEEMER,C. Britt, SHOOK, Robert L. *Marketing Estratégico*. São Paulo: Futura,1998
- BIRD, Drayton. *Bom senso em Marketing Direto*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- BOONE, Louis E. e KURTZ, David L. *Marketing Contemporâneo*. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.
- CAPRONI MORAIS, Carlos R. *Marketing Interpessoal o contato direto com o Cliente*. 2ª ed. Belo Horizonte, s.ed. 1997
- CARVALHO, Pedro C. de. *Administração Mercadológica - história, conceitos e estratégias*. Campinas: Alínea, 1999.
- CASSERES, Benjamin G. *Estratégia em primeiro lugar*.*Revista Management*, HSM do Brasil. Nº 15, Ano 3, julho - agosto, 1999, p.100
- CHIAVENATO, Idalberto. *Vamos abrir um negócio?* São Paulo: Makron Books,1995
- _____.*Como transformar RH (de um centro de despesa)em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996

- CHURCHILL JR, Gilbert. A. e PETER, J. Paul. *Marketing criando valor para os clientes*. 2^a ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____ *Ensaio de Marketing Global*, 1^a ed. São Paulo: MC Editora, 1995.
- _____ *Plano Estratégico de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1986.
- _____ *Vendas - Como Ampliar Seu Negócio - Uma Abordagem de Marketing*. 2^a ed. São Paulo: MC. Editora, 1994.
- DEGEN, Ronald. *O Empreendedor – fundamentos da iniciativa empresarial*. 8^a ed. São Paulo: Makron Books, 1989.
- DE ROSE, Louis J. In. KOTLER, Philip, *Marketing: Administração de Marketing - Análise e Planejamento, Implementação e Controle*. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- DUALIBI, Roberto, SIMONSEN JR. Harry. *Criatividade & Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ECO, Umberto, *Como se faz uma tese*. 14^a ed.. São Paulo: Perspectiva, 1997.
- ETZEL, Michael J, WALKER, Bruce J, STANTON, Willian. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001
- FERREIRA, Aurélio B.de H. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Novo Horizonte, 1999.

FRANCO, Carlos F. Júnior, (org). *Administração - Rumo ao 3º Milênio*. São Paulo: Alínea, 1998.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A. PIERCY, Nigel F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

JOAQUIM, Roberto de O. OLIVEIRA, Marcelo de. *A Força das Marcas para o Marketing*. Americana: Studio Gráfico, 2000.

JOINER, Brian L. *As Metas Gerenciais – Gerência de 4ª Geração*. São Paulo: Makron Books, 1995.

KISHEL, Gregory e KISHEL, Patricia. *Marketing de rede de vendas – A evolução da venda porta-a-porta*. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, Philip, *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 5ª ed. Rio de Janeiro: PHB Editora, 1993.

LAROUSSE Cultural, *Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Nova Cultural, 1992.

LAS CASAS, Alexandre L. *Plano de Marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas, 1999

LEI nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996 - Lei do Simples Federal - Lei das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte "SIMPLES" - DOU de 06/12/96, pág. 25.973/7

LEVITT, Theodore. Miopia em Marketing. In. *Imaginação do Marketing*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MANZO. J.G. *Marketing*. São Paulo: Campus, 1996.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MCCARTHY, Jerome. *Marketing Básico: uma visão gerencial*. v.I e II, Rio de Janeiro: Zahar Editoras, 1996.

MCCARTHY, Jerome e PERREAULT Jr. W.D. *Marketing Essencial - uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997

MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento - estratégias bem sucedidas para a Era do Cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. *Estratégias de Marketing em tempos de crise*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MOREIRA, Daniel A. *Administração de produção e operações*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

MORRIS, Michael H. e MORRIS, Gene. *Política de preços em um mercado competitivo e inflacionado*. São Paulo: Makron Books, 1994.

NAISBITT, John. *Paradoxo Global*. São Paulo: Campus, 1994

NAISBITT, John e ABURDENE, Patricia. *Megatrends 2000*. 3ª ed. São Paulo: Amana-Key Editora, 1990.

NICKELS, William, G. e WOOD, Marian B., *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC. Editora, 1999.

PEPPERS, Don, Combate corpo a corpo, *Revista Exame*, Ano 32, nº 9 .São Paulo: Editora Abril, 1999

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. *PHD – Marketing um a um – Marketing individualizado na Era do Cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PIZZINATTO, Nádia K. *Planejamento de Marketing e de Mídia*. 2ª ed. Piracicaba: Unimep, 1996.

_____. *Administração Promocional de Marketing*. Unit/Ad Homines – Turma III – Uberlândia, 2001

PIRES, Sílvio, R.I. *Gestão estratégica de produção*. Piracicaba: Unimep, 1995.

PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva*. São Paulo: Campus, 1990

RAPP, Stan & COLLINS, Tom. *5ª Geração do Marketing II*. 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. *Maxi Marketing – Os vencedores*. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROESCH, Sylvia M. A . *Projetos de Estágio do curso de Administração* São Paulo: Atlas, 1996

SALOMON, Délcio V. *Como fazer uma monografia*. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1986.

SANDHUSEN, Richard L. *Marketing Básico*. São Paulo: Saraiva, 1998.

SCHIFFMAN, Leon G., KONUT, Leslie K. *Comportamento do Consumidor*. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SEVERINO, Antonio J. *Metodologia do Trabalho Científico*. 21ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SIQUEIRA, Antonio C. B de. *Marketing Industrial*. São Paulo: Atlas, 1992.

SLACK, Niget, (et al). *Administração de Produção*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

STALLBAUM, Imara. Do Brasil para o Mundo. *Revista Empreendedor - Ano 4*, nº. 37. São Paulo: Distribuidora Dinap, Novembro, 1997.

SOUZA, Maria C. A. F. de. *Pequenas e Médias Empresas na reestruturação industrial*. Brasília: SEBRAE, 1995.

TIBA, Içami. *Amor, Felicidade & Cia Coletânea de Textos*. São Paulo: Editora Gente, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1990.

TROCKMORTON, Joan. *Propaganda de responsabilidade direta altamente vendedora*. São Paulo: Makron Books, 1994.

WESTWOOD, John, *Como preparar um Plano de Marketing*. São Paulo: Clio Editora, 1996.

WHITELEY, Richard C. - *A Empresa Totalmente Voltada Para o Cliente - do planejamento à ação*, 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WILSON, Jerry R. *Marketing Boca a Boca*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1993.

YIN, R.K. *In*. ROESCH, Sylvia M. A . *Projetos de Estágio do curso de Administração* São Paulo: Atlas, 1996

ZEITHAML. J. *In* MORRIS, Michael H. e MORRIS, Gene. *Política de preços em um mercado competitivo e inflacionado*. São Paulo: Makron Books, 1994.

EME'97 – I Encontro de Mestrados em Engenharia. Santa Bárbara d'Oeste:
Unimep, 1997.

EME'98 – II Encontro de Mestrados em Engenharia. Santa Bárbara d'Oeste:
Unimep, 1998.

8 – ANEXOS

Anexo I.	Lei 9.317 de 05/12/96 – Lei das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte “SIMPLES”	126
Anexo II.	Fachada e Recepção da empresa	130
Anexo III.	Artigo sobre Microempresa	131
Anexo IV.	Entrevista com o empresário do Rei dos Cabeçotes	132
Anexo V.	Área Industrial	133
Anexo VI.	Área Industrial e Máquina para teste	134
Anexo VII.	Serdi 60 – Máquina recondicionadora	135
Anexo VIII.	Processo de produção	136
Anexo IX.	Aplicação de sede de válvulas	137
Anexo X.	Montagem e usinagem de cabeçotes	138
Anexo XI.	Usinagem	139
Anexo XII.	Produto final – Cabeçote de motor a Diesel	140
Anexo XIII.	Orientações técnicas sobre recondicionamento	141
Anexo XIV.	Demonstrativo das orientações	142
Anexo XV.	Logística	143
Anexo XVI.	Entrevista com os empresários do Rei dos Cabeçotes	144
Anexo XVII.	Entrevista com os concorrentes	146

ANEXO I

Lei do Simples Federal

Lei das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte "SIMPLES"

LEI nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996

DOU de 06/12/96, pág. 25.973/7

Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Capítulo I

Das Disposições Preliminares

Art. 1º Esta Lei regula, em conformidade com o disposto no art. 179 da Constituição, o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às microempresas e as empresas de pequeno porte, relativo aos impostos e às contribuições que menciona.

Capítulo II

Da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte

Seção Única

Da Definição

Art. 2º Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se:

I - microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);

II - Alterado pelo [art. 3º da Lei nº 9.732/98](#)

empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais).

§ 1º No caso de início de atividade no próprio ano-calendário, os limites de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses.

§ 2º Para os fins do disposto neste artigo, considera-se receita bruta o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

Capítulo III

Do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições - SIMPLES

Seção I

Da Definição e da Abrangência

Art. 3º A pessoa jurídica enquadrada na condição de microempresa e de empresa de pequeno porte, na forma do art. 2º, poderá optar pela inscrição no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES.

§ 1º A inscrição no SIMPLES implica pagamento mensal unificado dos seguintes impostos e contribuições:

- a) Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas - IRPJ;
- b) Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/PASEP;
- c) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- d) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS;
- e) Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI;
- f) Contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que tratam o art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, e a Lei Complementar nº 84, de 18 de janeiro de 1996.

§ 2º O pagamento na forma do parágrafo anterior não exclui a incidência dos seguintes impostos ou contribuições, devidos na qualidade de contribuinte ou responsável, em relação aos quais será observada a legislação aplicável às demais pessoas jurídicas:

- a) Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou Relativas a Títulos ou Valores Mobiliários - IOF;
- b) Imposto sobre Importação de Produtos Estrangeiros - II;
- c) Imposto sobre Exportação, para o Exterior, de Produtos Nacionais ou Nacionalizados - IE;
- d) Imposto de Renda, relativo aos pagamentos ou créditos efetuados pela pessoa jurídica e aos rendimentos ou ganhos líquidos auferidos em aplicações de renda fixa ou variável, bem assim relativo aos ganhos de capital obtidos na alienação de ativos;
- e) Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural - ITR;
- f) Contribuição Provisória sobre a Movimentação Financeira - CPMF;
- g) Contribuição para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS;
- h) Contribuição para a Seguridade Social, relativa ao empregado.

§ 3º A incidência do imposto de renda na fonte relativa aos rendimentos e ganhos líquidos auferidos em aplicações de renda fixa ou variável e aos ganhos de capital, na hipótese da alínea "d" do parágrafo anterior, será definida.

§ 4º A inscrição no SIMPLES dispensa a pessoa jurídica do pagamento das demais contribuições instituídas pela União.

Art. 4º Alterado pelo [art. 3º da Lei nº 9.732/98](#)

O SIMPLES poderá incluir o Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal - ICMS ou o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS devido por microempresas e empresa de pequeno porte, desde que a Unidade Federada ou o município em que esteja estabelecida venha a ele aderir mediante convênio.

§ 1º Os convênios serão bilaterais e terão como partes a União, representada pela Secretaria da Receita Federal, e a Unidade Federada ou o município, podendo limitar-se à hipótese de microempresa ou de empresa de pequeno porte.

§ 2º O convênio entrará em vigor a partir do terceiro mês subsequente ao da publicação, no Diário Oficial da União, de seu extrato.

§ 3º Denunciado o convênio, por qualquer das partes, a exclusão do ICMS ou do ISS do SIMPLES somente produzirá efeito a partir de 1º de janeiro do ano-calendário subsequente ao da sua denúncia.

Seção II

Do Recolhimento e dos Percentuais

Art. 5º Alterado pelo [art. 3º da Lei nº 9.732/98](#)

O valor devido mensalmente pela microempresa e empresa de pequeno porte, inscritas no SIMPLES, será determinado mediante a aplicação, sobre a receita bruta mensal auferida, dos seguintes percentuais:

I - para a microempresa, em relação à receita bruta acumulada dentro do ano-calendário:

- a) até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais): 3% (três por cento);
- b) de R\$ 60.000,01 (sessenta mil reais e um centavo) a R\$ 90.000,00 (noventa mil reais): 4% (quatro por cento);
- c) de R\$ 90.000,01 (noventa mil reais e um centavo) a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais): 5% (cinco por cento);

II - para a empresa de pequeno porte, em relação à receita bruta acumulada dentro do ano-calendário;

- a) até R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais): 5,4% (cinco inteiros e quatro décimos por cento);
- b) de R\$ 240.000,01 (duzentos e quarenta mil reais e um centavo) a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais): 5,8% (cinco inteiros e oito décimos por cento);
- c) de R\$ 360.000,01 (trezentos e sessenta mil reais e um centavo) a R\$ 480.000,00 (quatrocentos e oitenta mil reais): 6,2% (seis inteiros e dois décimos por cento);
- d) de R\$ 480.000,01 (quatrocentos e oitenta mil reais e um centavo) a R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais): 6,6% (seis inteiros e seis décimos por cento).
- e) de R\$ 600.000,01 (seiscentos mil reais e um centavo) a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais): 7% (sete por cento).

§ 1º O percentual a ser aplicado em cada mês, na forma deste artigo, será o correspondente à receita bruta acumulada até o próprio mês.

§ 2º No caso de pessoa jurídica contribuinte do IPI, os percentuais referidos neste artigo serão acrescidos de 0,5 (meio) ponto percentual.

§ 3º Caso a Unidade Federada em que esteja estabelecida a microempresa ou a empresa de pequeno porte tenha celebrado convênio com a União, nos termos do art. 4º, os percentuais referidos neste artigo serão acrescidos, a título de pagamento do ICMS, observado o disposto no respectivo convênio:

I - em relação a microempresa contribuinte exclusivamente do ICMS: de até 1 (um) ponto percentual;

II - em relação a microempresa contribuinte do ICMS e do ISS: de até 0,5 (meio) ponto percentual;

III - em relação a empresa de pequeno porte contribuinte exclusivamente do ICMS de até 2,5 (dois e meio) pontos percentuais;

IV - em relação a empresa de pequeno porte contribuinte do ICMS e do ISS: de até 2 (dois) pontos percentuais;

§ 4º Caso o município em que esteja estabelecida a microempresa ou a empresa de pequeno porte tenha celebrado convênio com a União, nos termos do art. 4º, os percentuais referidos neste artigo serão acrescidos, a título de pagamento do ISS, observado o disposto no respectivo convênio:

I - em relação a microempresa contribuinte exclusivamente do ISS: de até 1 (um) ponto percentual.

II - em relação a microempresa contribuinte do ISS e do ICMS: de até 0,5 (meio) ponto percentual;

III - em relação a empresa de pequeno porte contribuinte exclusivamente do ISS: de até 2,5 (dois e meio) pontos percentuais.

IV - em relação a empresa de pequeno porte contribuinte do ISS e do ICMS: de até 0,5 (meio) ponto percentual.

§ 5º A inscrição no SIMPLES veda, para a microempresa ou empresa de pequeno porte, a utilização ou destinação de qualquer valor a título de incentivo fiscal, bem assim a apropriação ou a transferência de créditos relativos ao IPI e ao ICMS.

§ 6º O disposto no parágrafo anterior não se aplica relativamente ao ICMS, caso a Unidade Federada em que esteja localizada a microempresa ou a empresa de pequeno porte não tenha aderido ao SIMPLES, nos termos do art. 4º.

Brasília, 5 de dezembro de 1996; 175º da Independência e 108º da República.
FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
Pedro Malan

Obs: Deste anexo da Lei, foi utilizado até a seção II

ANEXO II

Empresa Recondicionadora de Cabeçotes, Rei dos Cabeçotes Campinas Ltda.
Rua Pereire Lima, 448 – Vila Industrial.
Campinas S.P.



Sala de Recepção
e Merchandising



MICROEMPRESA

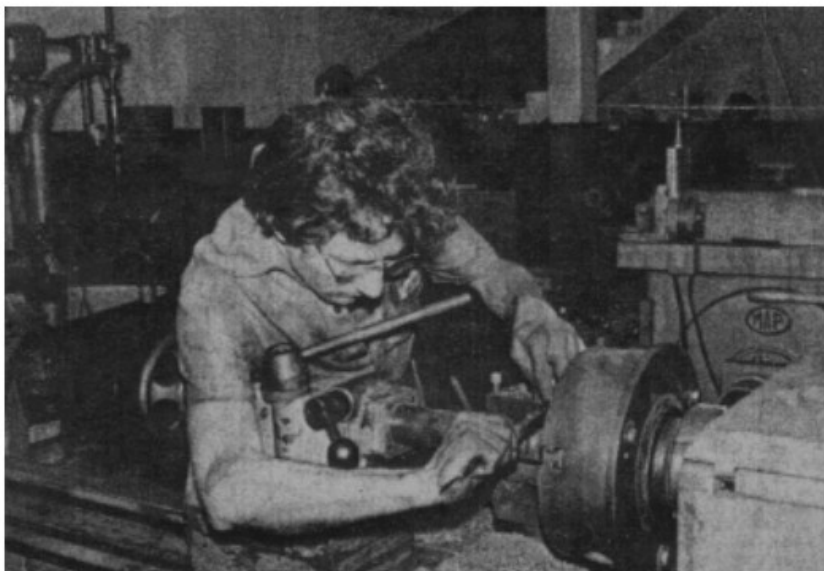
Depois das
promessas, os mesmos
problemas

Há alguns anos o governo anunciava medidas que facilitariam a situação dos pequenos empresários, com o Estatuto da Microempresa. Entretanto, os benefícios não ajudaram esses proprietários e hoje, enfrentando dificuldades econômicas, principalmente junto ao sistema financeiro, os empresários tentam se defender.

Abrir um negócio próprio para não ter que trabalhar para terceiros, a princípio, é algo entusiasmante para a maioria das pessoas que buscam esse ideal. Mas, com o passar do tempo, o empresário descobre que para administrar, principalmente uma micro ou pequena empresa, é preciso ser polivalente: comprar, vender, supervisionar a produção, desenvolver projetos e produtos, pesquisar o mercado, administrar pessoal ou obter recursos, entre outras tarefas. Esses, no entanto, são alguns problemas amenos enfrentados pelos mecânicos no dia a dia. O pior de todos os problemas, indiretamente considerado um imposto, é nada mais nada menos do que a inflação.

O presidente do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp), Tadeu Silva da Gama, avalia que em Campinas existem cerca de duas mil empresas, das quais aproximadamente 1.200 sejam pequenas e microempresas. Na opinião dele, como empresário, "hoje, o grande problema que as empresas enfrentam é a inflação, que gira em torno de 18% a 20% e, com esse índice, não há uma mágica que possibilite ao empresário fazer um planejamento a longo prazo".

Um outro problema, relacionado à inflação, é a queda da renda real do trabalhador, levando a uma estagnação de demanda. Com isso, se produz menos, vende-se menos e o empresário não oferta o número de empregos que gostaria. Diante dessa situação, o empresário passa a não ter noção de custo, segundo Silva da Gama, "e isso é extremamente ruim para a indústria. Ele cita ainda o problema macroeconômico da dívida externa e da dívida interna que provocam o déficit público e fazem com que a inflação seja alimentada a cada dia".



Uma microempresa tem, poucos funcionários.

A falta de uma política industrial tecnológica no país também dificulta a ação de empresários, uma vez que eles ficam a mercê de planos imediatistas e de curto prazo. Nós perdemos muito durante a recessão do início dos anos 80 e hoje a indústria está precisando fazer investimentos maciços para ter um nível competitivo. Por outro lado, temos um sistema financeiro absurdo. É preciso haver uma reforma para que o sistema financeiro seja sócio e não apenas o único a obter o fruto do desenvolvimento".

A autodefesa

Um exemplo que ele dá sobre o quanto o sistema financeiro é inadequado são as altas taxas de juros reais de 40% a 50% por ano, uma das mais altas do mundo. "Não há quem sobreviva a isso e só temos linhas de crédito a curto prazo. Apesar destes problemas, não chegamos ainda ao estágio de ver falências e concordatas em grande número por-

que as empresas fazem uma auto-defesa: não investem no parque industrial e especulam o mercado financeiro que lhes possibilita ter receitas aceitáveis."

Há situações, no entanto, em que os empresários não têm saída. Por exemplo, no que diz respeito a impostos. Silva da Gama afirma que existem 50 tipos de impostos diferentes, taxas e compulsórios e uma série de incidências fiscais, parafiscais e previdenciárias a que estão sujeitos os donos de seus próprios negócios. "O maior imposto, indiretamente, pago sem ver.", É a inflação, o confisco de salários

Esse leque de impostos, segundo o presidente do Ciesp, são mal alocados e são injustos do ponto de vista da empresa e do próprio consumidor, pois a tributação no Brasil não é seletiva e isso acarreta numa injustiça social. O empresário é obrigado a pagá-los regularmente, o que ocasiona um encarecimento do pro-

duto porque as despesas indiretas para recolher os impostos e controlá-los ficam caras". Para se ter uma idéia de valores de impostos sobre produtos, há dois exemplos: 80% do que o fumante paga por um maço de cigarro são impostos e 50% do valor de um carro também são impostos.

Soluções

Silva da Gama considera que, uma vez que a carga fiscal diminui a demanda do produto, "é preciso baixar a carga fiscal para inverter a situação. Outra solução é o governo intervir menos na economia deixando-a um pouco mais livre. Hoje o Brasil se tornou um país cartorial: para tudo é preciso autorização do governo, seja para abrir um posto de gasolina, uma empresa de turismo, engarrafar água mineral ou importar qualquer coisa, sendo que o mercado deveria se ajustar livremente".



Ovidio Luiz Marcio: "enfrentar nossos problemas não é melzinho na chupeta".

Empresário diz como suporta a crise

O empresário Ovidio Luiz Marcio, proprietário do "Rei dos Cabeçotes Campinas", oficina especializada em recuperação de cabeçotes, é um entre tantos empresários que enfrenta esses problemas. Ser dono de uma pequena empresa não é fácil, afirma, pois "é preciso ser ágil, rápido no gatilho para não trabalhar no vermelho".

Em sua oficina na Vila Industrial trabalham sete funcionários. Pelo número de empregados sua empresa deveria ser considerada microempresa, mas devido ao faturamento é caracterizada como pequena empresa. Como qualquer proprietário de um pequeno estabelecimento ele também realiza uma série de atividades, como a inspeção de trabalho ou o atendimento ao cliente e, por desempenhar outras funções, costuma dizer que mesmo sendo o dono não pode se ausentar por algumas horas.

Há dez anos trabalhando na cidade, ele conhece bem todos os problemas que enfrentam os pequenos negociantes. "Dono de ofici-

na, por exemplo, sofre duas coisas amargas: não pode repor máquinas por não ter condições de comprá-las devido ao alto custo. Uma máquina que não faz quase nada hoje custa Cr\$ 1,2 milhão e o jeito é ir remendando o equipamento, já que não se pode fazer empréstimos. Outra amargura é a forma de cobrança. Se eu cobrar um serviço depois de 30 dias, perco dinheiro e fico sem capital de giro."

A matéria-prima é um outro problema, pois só pode ser comprada à vista e é faturada a prazo. Apesar de tantas dificuldades que enfrenta, como receber cheque sem fundo, ele acredita que não mudaria de ramo e, se fosse o caso, só não escolheria o magistério "porque professor ganha muito mal". Ovidio Luiz Marcio diz que é do tipo de empresário sem ambições: "É lógico que todo mundo quer melhorar o padrão de vida e ainda chego lá, embora não esteja fácil. Mas só o fato de não ter que picar cartão já é uma grande coisa".

ANEXO V

Área
Industrial



ANEXO VI

**Área
Industrial**



Testrin – teste
de cabeçote.



ANEXO VII

Máquina Recondicionadora
de alta precisão e tecnologia avançada.



ANEXO VIII

Processo de produção.
Desbaste



Mandrilhamento de
Sede de válvulas.



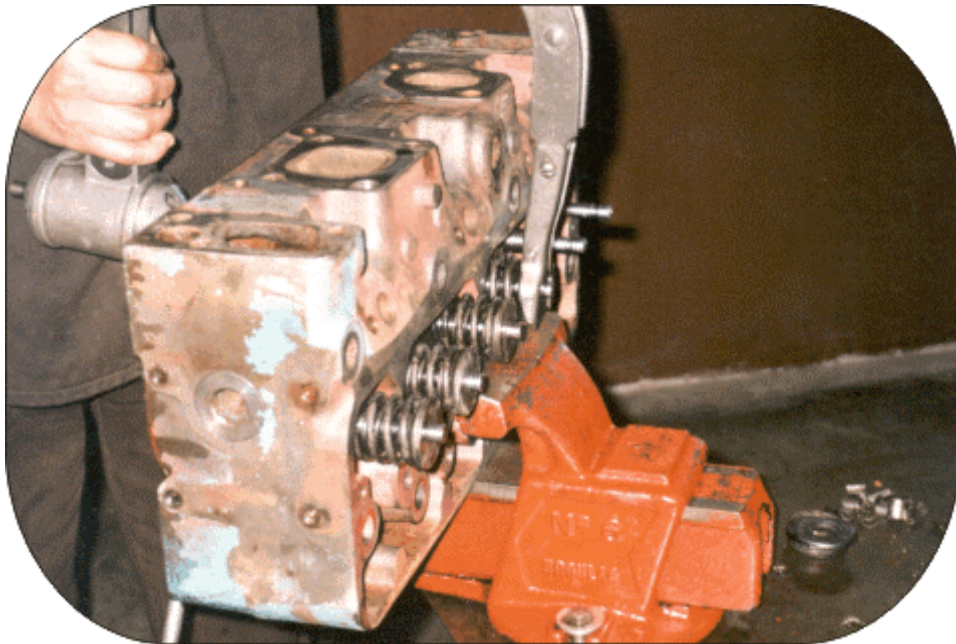
ANEXO IX

Aplicação de Sede de Válvulas
Sistema de Congelamento
Nitrogênio Líquido.

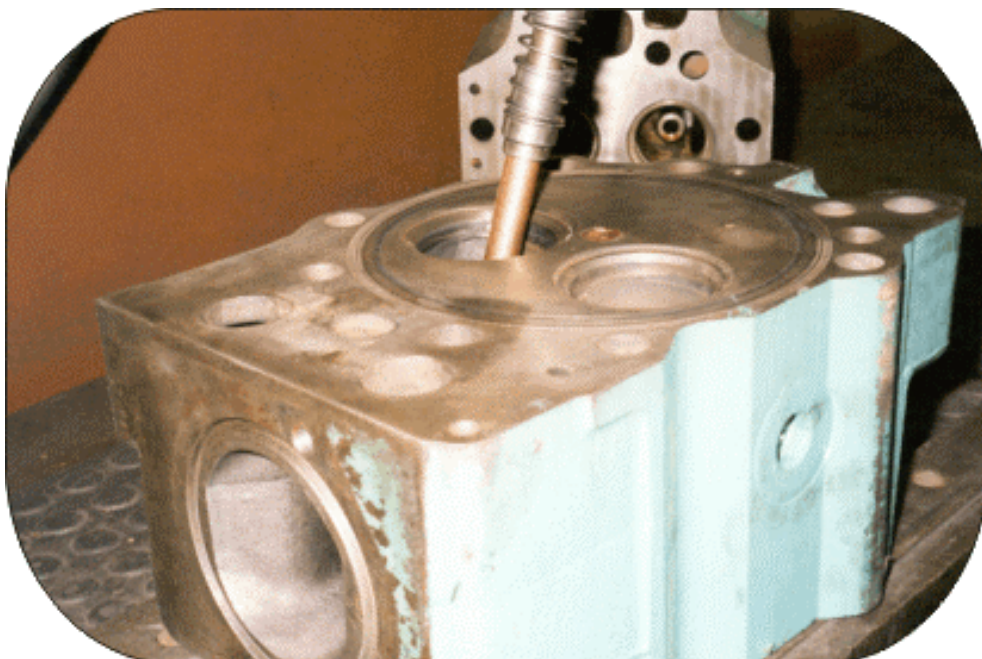


ANEXO X

Montagem de cabeçote
Válvulas, Molas, "Chapéus"
e Travas

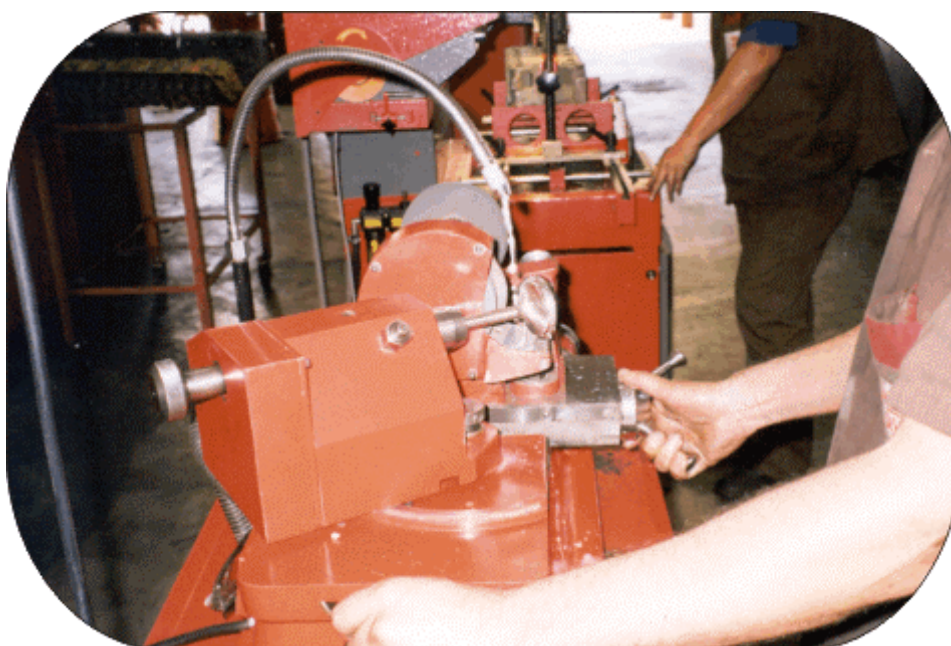
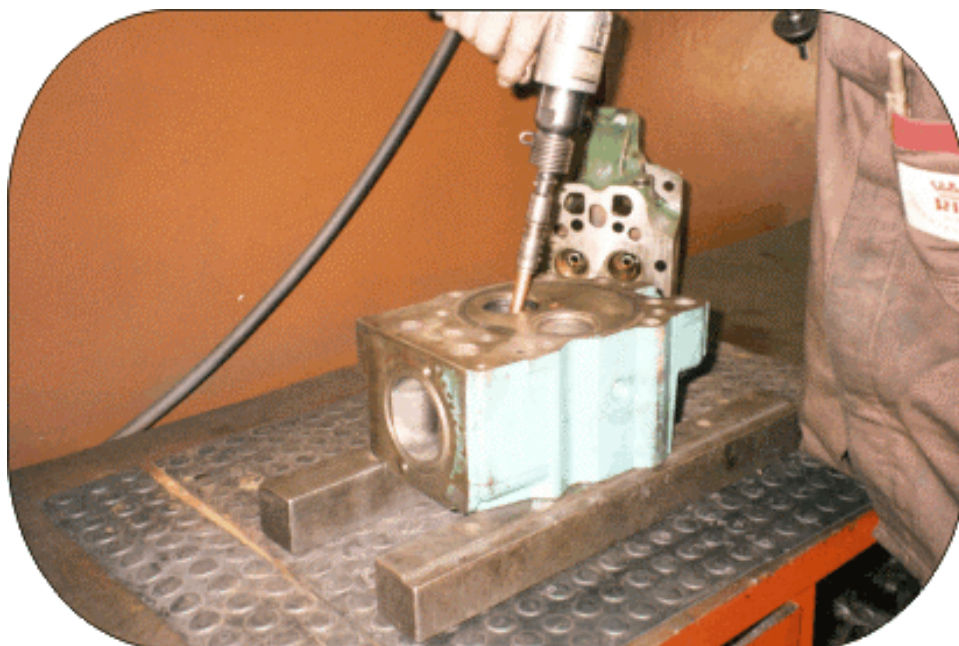


Usinagem de
Guia de Válvula.



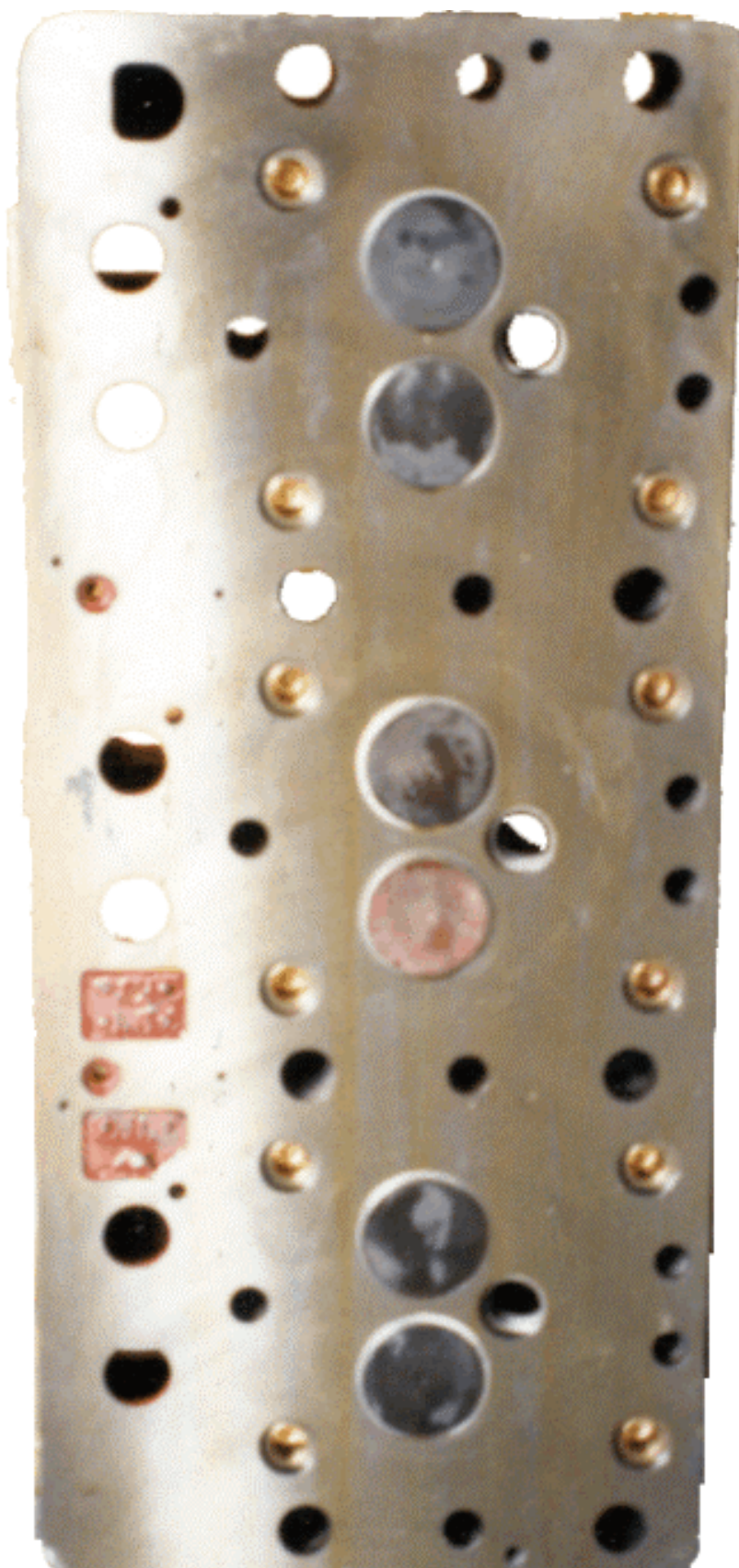
ANEXO XI

Usinagem
Guia de Válvula.



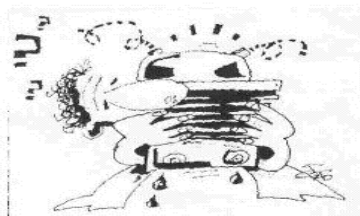
ANEXO XII

Produto final – Cabeçote de motor a Diesel.



ANEXO XIII

Fique por Dentro



Cabeçote. Faça a coisa certa, para não ter dores de cabeça.

Por Marco Aurélio Fróes

Journal do Mecânico, outubro / novembro - 1994 p. 19

Na edição 103, tivemos a oportunidade de ver como efetuar a medição e avaliar a compressão dos cilindros de um motor. No artigo, comentamos que é possível encontrar, em alguns motores, valores de compressão acima do especificado e fizemos especial referência à diferença máxima de compressão entre os cilindros e o mesmo motor. Retomando o assunto, enfatizamos que, se existir diferença acima do especificado para que determinado motor, não deixe passar batido, corrija-a. Com base nas observações feitas na edição anterior, levantamos algumas questões, como: "O cabeçote dos motores arrefecidos a água podem ser rebaixados? Como ficam os valores de compressão dos cilindros?"

Respondendo à primeira indagação, começamos pela observação de que ao rebaixar um cabeçote, eleva-se a compressão dos cilindros do motor, pois o mesmo volume de mistura será comprimido em uma câmara de compressão menor. Com isso, obtém-se maior pressão de compressão, resultando em maior temperatura e suas conseqüências, além de expansão mais violenta dos gases durante a combustão. Com isto, queremos dizer que retificar um cabeçote é possível, desde que sejam respeitadas as especificações.

A usinagem da superfície de um cabeçote só deve ser feita com o objetivo de devolver sua planicidade, ou paralelismo, conforme as especificações do fabricante. Para tanto, a primeira providência a ser tomada é medir o valor do empenamento e verificar o quanto será necessário remover de material para desenvolver a sua planicidade.

sejam respeitadas as especificações.

A usinagem da superfície de um cabeçote só deve ser feita com o objetivo de devolver sua planicidade, ou paralelismo, conforme as especificações do fabricante. Para tanto, a primeira providência a ser tomada é medir o valor do empenamento e verificar o quanto será necessário remover de material para desenvolver a sua planicidade.

Esta especificação é fundamental para a regularidade no funcionamento do motor. Vejamos a razão a seguir.

Quando se usina um cabeçote, devido a empenamento, é necessário remover mais material das suas extremidades (câmaras de 1.º e 4.º cilindro) do que da sua parte central (câmaras do 2.º e 3.º cilindro). Logo, as câmaras de combustão do 1.º e 4.º cilindro ficarão menor do que as do 2.º e 3.º, gerando diferenças na compressão dos cilindros num mesmo motor.

Mas o que ressaltamos acima não é tudo. Vale lembrar que compressão e temperatura de câmaras maiores exigem boa vedação. Para que isto ocorra, é fundamental utilizar junta de cabeçote original, já dimensionada para resistir às novas condições de trabalho.

Além da nova junta, deve-se substituir os parafusos de fixação do cabeçote para os motores AP, que são do tipo elástico e apresentam, após os apertos especificados modificações no passo da rosca e no comprimento, alterando, assim, o torque e aperto angular aplicado. Por falar nisso, vai aqui outra observação importante: siga rigorosamente a seqüência de aperto e desaperto dos parafusos do cabeçote, bem como suas especificações de torque e aperto.

Antes de me despedir, gostaria de deixar a seguinte mensagem, para reflexão: Você está no negócio, para obter lucro de qualquer jeito, ou para fornecer um serviço do qual seus clientes têm necessidade e pagarão o preço justo, em reconhecimento ao que você está fazendo por eles?

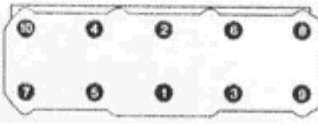
Cliente satisfeito é garantia de sucesso e longa vida à sua oficina. Bons negócios!

e aperto.

Antes de me despedir, gostaria de deixar a seguinte mensagem, para reflexão: Você está no negócio, para obter lucro de qualquer jeito, ou para fornecer um serviço do qual seus clientes têm necessidade e pagarão o preço justo, em reconhecimento ao que você está fazendo por eles?

Cliente satisfeito é garantia de sucesso e longa vida à sua oficina. Bons negócios!

ANEXO XIV

Denominação	Motores AP	Motores AE	
Prefixo dos motores	UM, UP, UD, EU, US, UT, UQ, UR, UQA E UQB	UY	UZ
Empenamento máximo do cabeçote mm	0,10	0,05	
Altura do cabeçote mm	132,90 a 133,10	76,25 a 76,75	76,35 a 76,85
Altura mínima do cabeçote após retífica:..... mm	132,60	76,25	76,35
Volume da câmara no cabeçote cm ³	±	±	±
Aperto dos parafusos de fixação do cabeçote:	1.º aperto:40 Nm 2.º aperto:60 Nm 3.º aperto: 180º	Torque inicial: 55Nm Torque final: 65 Nm. (*)	
Seqüência de aperto e desaperto do cabeçote:			

* Reaperte os parafusos e regule a folga das válvulas após o carro ter rodado os primeiros 2.000 km, sempre que for efetuado reparo envolvendo o aperto do cabeçote.

ANEXO XV

Logística e Distribuição



ANEXO XVI

Entrevista com os empresários do Rei dos Cabeçotes Campinas Ltda, com o objetivo de coletar dados sobre a empresa: localização, evolução e sistema produtivo para propor um plano de marketing.

1. Qual é a razão social da empresa?
2. Há quanto tempo atua na região de Campinas?
3. Qual é o local de atuação?
4. Como era o espaço utilizado inicialmente? E hoje?
5. Comentário sobre as expansões realizadas.
6. Quais os tipos de clientes iniciais e atuais?
7. Que fontes de informações a empresa utilizou e utiliza hoje?
8. Como a empresa pesquisa a concorrência?
9. Quais são os concorrentes do “Rei” ?
10. Como a empresa identifica ameaças e oportunidades? Pontos Fortes e Pontos Fracos?
11. Qual é a especialidade da empresa?
12. A empresa faz planejamento?
13. Como é o processo de produção da empresa/
14. Qual é o segmento de mercado?
15. Qual é o número de peças recondiçionadas no período de 1997 a 2000?
16. Qual é o preço médio por peça?

17. Que tipo de propaganda a empresa usa?
18. Qual o esforço para contatar cliente?
19. Qual é a missão da empresa?
20. Qual é a visão da empresa?
21. Quem são seus clientes?
22. Quais as ações administrativo/mercadológicas assumidas no período de 1997 a 2000?
23. Que tipos de análise sobre as vendas a empresa faz?
24. E como demonstra os resultados?
25. Quais os objetivos financeiros e de marketing do “Rei” ?
26. Que estratégias de marketing o “Rei” usa?
27. Que tipo de ferramentas a empresa usa para fazer diagnóstico?
28. Qual é seu programa de ação?
29. Como controla as ações do plano de marketing?

ANEXO XVII

Entrevista disfarçada junto aos concorrentes do Rei dos Cabeçotes Campinas Ltda, por meio de vendedores e pseudo-comprador, selecionados para investigar e identificar o perfil dessas empresas, seus processos de produção, e os diferenciais em relação ao “Rei”.

1. Quais são os concorrentes diretos do “Rei” ?
2. Qual é a penetração geográfica – só Campinas ou outras cidades?
3. Que tipos de clientes atendem? Consumidor final e ou empresas?
4. Faz propaganda? Onde e quando?
5. A empresa faz promoções? Como?
6. Qual é o preço médio cobrado por peça?
7. Como a empresa contata os clientes (finais e os potenciais)?
8. Qual é a capacidade de produção da empresa?
9. Quais os serviços adicionais prestados?
10. Desde quando a empresa presta esses serviços?
11. Quem são seus clientes (para serviços adicionais)?
12. Qual é a evolução das vendas desse serviço adicional?
13. Que tipo de propaganda faz para o serviço adicional?
14. A empresa tem esquema de descontos, prazos, garantias?
15. Em que condições trabalha esses três itens?