
Estratégias de marketing adotadas nas pequenas e médias empresas do setor têxtil da microrregião de Brusque, SC

Rogério Adilson Lana*

Resumo

No presente artigo, visa-se identificar os principais processos estratégicos de marketing que os executivos de pequenas e médias empresas do setor têxtil da microrregião de Brusque, SC utilizam para atingir seu público-alvo. Para o desenvolvimento, abordou-se o modelo de Processos Estratégicos de Marketing, desenvolvido por Hooley, Saunders e Piercy (2001). Quanto aos procedimentos metodológicos, utilizou-se para a obtenção dos dados primários a pesquisa descritivo-quantitativa e adotou-se o questionário, com perguntas fechadas, enviado para 46 empresas, em estudo. Os dados secundários foram obtidos por meio de livros, internet, artigos, revistas, jornais e trabalhos científicos em geral, que discorrem sobre a questão em investigação. Para a análise dos dados, utilizou-se para identificação das ações de marketing, mais ou menos praticadas, uma escala de respostas, na qual se considerou como mais praticadas as ações de maior número de respostas “sempre” e “às vezes”, e como menos praticadas as ações de maior número de resposta “nunca”, ou conforme a necessidade, as ações de menor número de respostas “sempre” e “às vezes”. Na conclusão desta pesquisa, constatou-se que as pequenas e médias empresas não utilizam integralmente as diversas ferramentas de marketing e que, embora pratiquem algumas atividades de marketing, muitas vezes o fazem de maneira informal, não-planejada, não-consciente e não-estruturada.

Palavras-chave: Marketing. Estratégia. Setor têxtil.

* Doutorando; professor do Centro Universitário de Brusque (Unifebe); Rua Santo Inácio, n. 235, Centro, Nova Trento, SC; ral.adm@terra.com.br

1 INTRODUÇÃO

Observa-se que o marketing está a cada dia mais integrado nas organizações, pois este possui ferramentas para que os executivos de pequenas e médias empresas as utilizem com agilidade e precisão, obtendo-se um melhor desempenho no mercado. Neste artigo, toma-se por base o modelo de Hooley, Saunders e Piercy (2001), que apresentam três etapas fundamentais para que o executivo obtenha maior conhecimento na tomada de decisões: o primeiro estágio consiste no estabelecimento de uma estratégia central, que implica a definição da finalidade do negócio, avaliando as alternativas abertas à organização, escolhendo o foco estratégico que será adotado; o segundo estágio consiste no posicionamento competitivo da empresa, que se limita à seleção do(s) mercado(s)-alvo e no estabelecimento de uma vantagem diferencial; o terceiro estágio trata das questões de implementação: obtenção de um posicionamento por meio do uso do *mix* de marketing, da organização e do controle do esforço de marketing.

A razão que justifica utilizar esse modelo é que possui os estágios necessários para que o executivo tenha um “norte” no momento das tomadas de decisões, pois a partir das informações obtidas por meio desse modelo, os executivos das pequenas e médias empresas podem entrar, continuar ou crescer num mercado altamente competitivo, uma vez que Gracioso (1995) e Megido (1995) apontam como causas da mortalidade das pequenas e médias empresas as deficiências relacionadas à prática de marketing.

Assim, a questão que norteia este estudo é: quais os principais processos estratégicos de marketing que os

executivos das pequenas e médias empresas do setor têxtil, segmento de malharia da microrregião de Brusque, do estado de Santa Catarina, utilizam em suas empresas?

Os objetivos específicos são: verificar o sistema de informações de marketing e pesquisa de marketing, identificar as principais estratégias de marketing utilizadas, examinar as principais práticas de marketing relacionadas ao *mix* de marketing (4P's), identificar as principais práticas de planejamento de marketing e constatar a satisfação do desempenho mercadológico e comercial.

Portanto, esta pesquisa possibilitará uma idéia da quantidade de processos estratégicos de marketing que os executivos podem pesquisar como fonte para gerenciar e, assim, melhorar a *performance* da empresa com seu público-alvo, garantindo maior estabilidade e, possivelmente, crescimento da empresa num mercado altamente competitivo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, apresenta-se o referencial para o desenvolvimento do processo estratégico de marketing que é adotado no decorrer deste trabalho. Esse modelo é um processo de três estágios desenvolvidos por Hooley, Saunders e Piercy (2001).

2.1 PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Conforme Hooley, Saunders e Piercy (2001), o desenvolvimento de uma estratégia de marketing



Organograma 1: O processo estratégico de marketing
 Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2001).

pode ser analisado em três níveis: o estabelecimento de uma estratégia central, a criação do posicionamento competitivo da empresa e a implementação da estratégia.

2.1.1 Estabelecimento de uma estratégia central

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2001), os três componentes principais para o estabelecimento da estratégia central são: definir a finalidade ou missão do negócio; analisar o perfil das capacidades da empresa, ou de seus pontos fortes e fracos; examinar o setor (os clientes e os concorrentes) no qual a empresa opera ou deseja operar.

Para definir a finalidade ou missão do negócio, Hooley, Saunders e Piercy (2001) dizem que o executivo deve fazer as seguintes perguntas fundamentais propostas por Levitt há mais de um quarto de século: Em que negócio estamos? Em que negócio queremos estar? Também, deve-se cogitar a importância do negócio: Quem é o nosso concorrente mais importante? Em que mercado estamos? Se o executivo não souber responder a essas perguntas, poderá vir a afetar todo o direcionamento estratégico da empresa.

Para analisar o perfil das capacidades da empresa (ambiente interno da empresa ou microambiente), Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que o executivo necessita analisar os pontos fracos e fortes existentes na empresa, que são os recursos. Estes recursos são classificados em: humanos (experiência, capacidade, conhecimento, habilidade e julgamento de todos os funcionários da empresa); organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle) e físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia). Portanto, como são partes inerentes à organização, o executivo possui alguma forma de controle sobre esses atributos, podendo alterar sua extensão

ou intensidade (aumentar o potencial de uma força, reduzir as causas de uma fraqueza), ou dirigir os esforços para tirar o melhor proveito ou diminuir efeitos indesejáveis.

Ao examinar o setor (os clientes e os concorrentes) – ambiente externo da empresa – no qual a empresa opera ou deseja operar, o executivo deve analisar o ambiente operacional, também conhecido como ambiente direto ou de tarefa. Este é constituído por um conjunto de variáveis (pessoas, grupos de pessoas ou organizações diversas) com as quais a organização mantém relações constantes e diretas, constituindo, assim, a principal fonte de ameaças e oportunidades.

O executivo, ao analisar o ambiente operacional, deve iniciar com as cinco forças competitivas propostas por Porter (1999), que são: rivalidade entre os competidores existentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de ingresso de novos competidores e ameaça de produtos substitutos, bem como sindicatos, governo, associações de classe, veículos de comunicação, instituições financeiras, grupos de interesse, entre outros). Portanto, as cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em um setor não está limitada aos participantes estabelecidos. Cliente, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, nesse sentido mais amplo, poderia ser definida como rivalidade ampliada.

Já o ambiente geral, conforme Lobato e outros (2005), também chamado de ambiente indireto, é o mais complexo dos segmentos ambientais. Seus limites ou fronteiras são de difícil delineamento, constituindo um conjunto de variáveis que afetam não apenas as organizações, mas a estrutura competitiva de cada um dos setores industriais existentes e a sociedade como um todo. Santiago e outros (2004) e Kotler (1998) inferem que existem nesse ambiente segmentos a serem estudados pelo executivo, que são as variáveis: demográfica, econômica, ecológica, tecnológica, político e legal e sociocultural. Assim, cada uma dessas variáveis, em maior ou menor grau,

também podem caracterizar-se como possíveis fontes de ameaças e/ou oportunidades para a organização, exigindo que seus dirigentes estejam sempre atentos às mudanças ambientais e suas influências sobre a organização.

2.1.2 Criação do posicionamento competitivo da empresa

Para a criação do posicionamento competitivo da empresa, o executivo deverá seguir três etapas sugeridas por Hooley, Saunders e Piercy (2001). A primeira etapa aponta idéias de como o executivo conseguirá identificar seu público-alvo e a segmentação de mercado. A segunda etapa descreve formas de como o executivo poderá posicionar seu produto/serviço no mercado-alvo. A terceira etapa identifica maneiras de como o executivo obterá vantagem diferencial em seus produtos/serviços a serem oferecidos ao seu público-alvo.

Uma das idéias que o executivo pode utilizar para identificar seu público-alvo e sua segmentação de mercado é realizar um mapeamento dos grupos de consumidores que se transformará num facilitador das estratégias de marketing direcionado. Conforme Kotler e Armstrong (1993), o público-alvo e a segmentação de mercado representam o processo de classificar os clientes em grupos com diferentes necessidades, desejos, características e padrões de comportamento. Assim, é recomendável o executivo selecionar o mercado-alvo em virtude da impossibilidade de um produto/serviço satisfazer igualmente às necessidades de todos os consumidores, pois estes são diferentes entre si e variam igualmente no que consideram serem necessidades, desejos, atitudes, sentimento, etc., em decorrência disso, os executivos devem estudar o mercado para selecionar segmentos aos quais possam servir com maior competitividade e lucratividade.

Quanto ao executivo posicionar seu produto/serviço no mercado-alvo, Hooley, Saunders e Piercy (2001) dizem que o posicionamento pode ser baseado:

- a) no preço – muitos consumidores compram primeiramente por causa do preço, entretanto não se deve esquecer de manter os custos baixos, especialmente quando novos concorrentes entram no mercado com novos métodos operacionais ou ativos únicos que podem ser usados para cortar os custos dos incumbidos;
- b) na qualidade – exige uma visão clara do que constitui qualidade aos olhos do consumidor, portanto deve existir controle interno e ter sensibilidade de mercado e afetivas do consumidor;
- c) na inovação – pode vir em forma de novos processos ou abordagens de marketing;
- d) no serviço – para se posicionar como oferta de serviço superior, precisam primeiro entender como seus consumidores julgam os serviços, quais dimensões são importantes para ele e como elas se manifestam;
- e) no benefício – deve-se identificar os benefícios que os consumidores estão procurando e que sejam de fato entregues para os consumidores por intermédio do acréscimo de características relevantes;
- f) no tático – deve existir uma combinação de competências de fora para dentro para capacitar a empresa em identificar o que o cliente quer e para estabelecer relacionamentos com os clientes, com as competências de dentro para fora de capacidade de produção flexível.

Portanto, depois que o executivo construir a posição desejada, deve ter o cuidado de mantê-la por meio do desempenho e comunicação coerente. Essa posição deve ser monitorada e ajustada ao longo do tempo para enfrentar as mudanças das necessidades dos consumidores e das estratégias dos concorrentes.

Para o executivo identificar maneiras de obter vantagem diferencial em seus produtos/serviços a serem oferecidos ao seu público-alvo, ele precisa seguir três bases muito importantes definidas por Ferrell e outros (2000), que são:

- a) evidência de alta qualidade – confiabilidade, durabilidade, facilidade de manutenção, facilidade de uso e marca conhecida e aceita;
- b) serviços de apoio ao consumidor – a empresa deve oferecer serviços que incluem algo a mais que esta pode fornecer além do produto principal, que irá acrescentar valor ao consumidor;
- c) imagem – a empresa deve cuidar da imagem que passa aos seus consumidores, pois esta imagem poderá passar uma impressão positiva ou negativa do estabelecimento.

Hooley, Saunders e Piercy (2001) constatam que a vantagem diferencial pode ser criada com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa em relação à concorrência. Os fatores fundamentais que devem nortear a criação da vantagem residem no fato de que ela deve ter um valor para o cliente ao mesmo tempo em que se emprega uma aptidão da empresa que seja difícil para a concorrência copiar.

Dessa forma, para o executivo obter vantagem diferencial nos produtos/serviços oferecidos ao seu público-alvo, tende-se a trabalhar com um preço superior, entretanto Wright, Kroll e Parnell (2000) relatam que os clientes estão, em geral, dispostos a pagar um preço de mediano a alto por resultados diferenciados.

2.1.3 Implementação da estratégia

Santiago e outros (2004, p. 224) argumentam que “Implementar estratégia é o ato de colocar as estratégias em ação. É a capacidade de gerir pessoas e recursos para alcançar os objetivos anteriormente traçados.”

Santiago e outros (2004, p. 224) complementam: “É na implementação que identificamos a capacidade de um gestor para ‘fazer acontecer’”. Isso significa que implementar estratégias exige do executivo um conjunto de competências que possibilitem a identificação das oportunidades e a administração dos recursos necessários para sua implementação. Portanto, é necessário que o executivo explore os três

elementos básicos da implementação, que são: o *mix* de marketing, a organização e o controle.

2.1.3.1 *Mix* de marketing

Conforme Have e outros (2003, p. 127), “[...] tendo identificado mercados-alvos adequados para seus produtos, é preciso em seguida criar e manter um marketing *mix* apropriado.” Assim, *mix* de marketing, de acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2001) e Santiago e outros (2004), é constituído pelos 4P’s: produto, preço, promoção (comunicação) e praça (distribuição). É o meio pelo qual a empresa traduz sua estratégia de uma declaração de intenção em um esforço no mercado. Cada um dos elementos do *mix* deve ser concebido de forma que se some ao posicionamento exigido.

Have e outros (2003) dizem que o marketing *mix* é um conjunto de ferramentas táticas que uma organização pode pôr em prática para realizar sua estratégia. Desse modo, ele forma uma parte integral da estratégia de marketing. Esses quatro componentes que compreendem o conjunto de ferramentas são amplamente controláveis pela organização. Portanto, elas podem ser ajustadas continuamente para se manterem no ritmo das necessidades em transformação do grupo-alvo em questão, como também as várias forças dentro do ambiente de marketing.

Assim, a função do marketing *mix* é ajudar a desenvolver um pacote que não somente satisfaça às necessidades e aos desejos dos clientes nos mercados-alvo, mas simultaneamente maximizar a *performance* da empresa.

McDonald (2005) diz que, certamente, os meios pelos quais os objetivos de marketing serão alcançados, são por meio dos 4P’s:

- a) produto – extinções, modificações, adições, *design*, embalagem, etc.;
- b) preços – políticas que devem ser seguidas por grupo de produtos em segmentos de mercado;
- c) praça – canais de distribuição e níveis de serviços aos clientes;

- d) promoção – comunicação com clientes sob os títulos relevantes, isto é, propaganda, força de vendas, promoção de vendas, relações públicas, exposições, mala direta, etc.

Soma-se a isso as três etapas básicas identificadas por Have e outros (2003) quando o executivo for usar o *mix* de marketing:

- a) pesquisar – desenvolver um marketing *mix* que satisfaça com precisão às necessidades dos clientes no seu mercado-alvo, para isso é necessário primeiro coletar informações;
- b) analisar as variáveis (*mix*) uma por uma – identificar a combinação ótima, isto é, aquela que permite atingir um equilíbrio entre satisfazer aos clientes e maximizar a lucratividade da empresa;
- c) verificar – monitorar e controlar de modo contínuo é essencial para averiguar a eficácia da combinação escolhida e, também, como ela está sendo executada.

Dessa forma, Have e outros (2003) comentam que é tentador ver as variáveis do marketing *mix* como controláveis, mas o executivo deve lembrar-se de que há limites – as alterações de preços podem ser restringidas por condições econômicas ou regulamentos governamentais; mudanças do desenho e promoção são caras e não podem ser efetivadas da noite para o dia; custa caro contratar e treinar pessoas. Não se deve esquecer de ficar de olho no que está acontecendo no mundo externo, pois alguns eventos podem ter um impacto maior do que se pensa.

2.1.3.2 Organização

A maneira de organizar o esforço de marketing e o departamento de marketing terá um efeito decisivo para o sucesso ou fracasso da implementação da estratégia. Conforme Hooley, Saunders e Piercy (2001), as formas organizacionais tradicionais en-

contradas no marketing são gerenciamentos funcional e de produto (marca).

Em uma organização funcional, de acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2001), o departamento de marketing consiste em especialistas nas diversas atividades de marketing subordinados a um coordenador de marketing (gerente ou diretor). São setores típicos dessa organização a gerência de vendas, pesquisa de mercado e desenvolvimento de novos produtos. Uma extensão da concepção funcional é a organização geográfica, na qual, no âmbito de suas funções (gerência de vendas), os gerentes têm uma responsabilidade específica por mercados geográficos.

Quanto ao gerenciamento de produto (ou marca), Hooley, Saunders e Piercy (2001) dizem que a responsabilidade por todas as atividades do marketing de um produto específico estão nas mãos de um único gerente de produto. Em empresas diversificadas, com muitos produtos diferentes, o sistema tem a grande vantagem de submeter à coordenação de todo o *mix* das atividades de marketing uma só pessoa. Com isso, aumenta a probabilidade de canalizar todas essas atividades em uma mesma direção. Em empresas de maior porte, os gerentes de produtos podem convocar os talentos de especialistas funcionais, quando necessário.

Portanto, seja qual for a estrutura adotada pela empresa, é preciso que haja pessoas dotadas de talentos necessários para a execução das diversas tarefas de marketing. Esses profissionais podem ser oriundos da própria empresa ou trazidos de fora. Quando a empresa entra em novos mercados, o uso de experiência externa poderá ser um atalho para desenvolver o *know-how* necessário para a equipe interna. As aptidões podem ser aperfeiçoadas e aumentadas por meio de programas de treinamento realizados pela empresa ou por meio de agências externas de treinamento.

2.1.3.3 Controle

De acordo com Santiago e outros (2004), o controle estratégico é importante e necessário porque possibilita o acompanhamento do que foi planejado,

bem como a identificação dos erros cometidos no planejamento ou implementação; busca, em tempo, alternativas que minimizem ou anulem esses erros. O controle também orienta quanto aos redirecionamentos necessários quando os fatores externos se alteram e fazem com que as ações anteriormente planejadas se tornem obsoletas e inadequadas. No cenário complexo, dinâmico e volátil do atual ambiente competitivo, essa etapa do processo de administração estratégica ganha fundamental importância e é considerada por alguns estrategistas como o momento mais crítico do processo estratégico.

Hooley, Saunders e Piercy (2001) destacam duas formas principais de como o desempenho da estratégia de marketing pode ser monitorado: com base no desempenho de mercado ou no desempenho financeiro.

As medições de desempenho de mercado, como vendas, participação de mercado, atitudes e lealdade do cliente e mudanças destas no decorrer do tempo, podem ser comparadas aos objetivos iniciais da estratégia em implementação. Contudo, as medições de desempenho devem abranger outros fatores além daqueles usados para estabelecer os objetivos, de forma que garantam que a perseguição dos objetivos não perca de vista implicações mais amplas.

O desempenho financeiro é medido por meio do acompanhamento da contribuição do produto em relação aos recursos alocados para realizá-lo. Não é raro surgir um conflito básico entre o desempenho de marketing e o financeiro. Quando o objetivo de marketing é um domínio de longo prazo, o desempenho financeiro de curto prazo pode sair prejudicado. Quando os gerentes são recompensados (isto é, quando são promovidos ou têm aumento de salário) com base no desempenho financeiro de curto prazo, é provável que os objetivos de marketing de longo prazo sejam sacrificados em nome do lucro de curto prazo.

Em essência, controlar uma estratégia é monitorar constantemente os resultados obtidos para garantir o uso eficiente e eficaz dos recursos dedicados à consecução dos objetivos. Por intermédio do

controle, consegue-se o que foi planejado. Assim, o controle está associado à definição e à medição de indicadores de *performance* e às ações corretivas necessárias para atingir as metas, afirmam Santiago e outros (2004).

3 MÉTODO

Para a realização desta investigação, adotando o modelo de Hooley, Saunders e Piercy (2001), buscou-se identificar de que forma os executivos fazem uso de processos estratégicos de marketing.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é descritiva, conforme Barros e Leheld (2000, p. 70):

[...] não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática (GONÇALVES, 2005).

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema para o desenvolvimento da pesquisa de campo, utilizou-se o censo, isto é, “[...] trata-se de um levantamento de informações de todos os integrantes do universo pesquisado [...]” (MARTINS, 1994, p. 29), o qual foi realizado por intermédio da pesquisa quantitativa.

[...] considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas [...] (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20).

Assim, adotou-se o modelo do questionário, com perguntas fechadas, elaborado por Sarquis (1998), realizado *in loco*.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para a realização da pesquisa de campo, foi utilizada a lista do Sindicato dos Trabalhadores da Fiação e Tecelagem (Sintrafite), na qual constam as 46 pequenas e médias empresas do setor têxtil, segmento de malharia das regiões de Brusque, Guabiruba e Botuverá; portanto, trata-se de uma pesquisa censitária.

De acordo com Silva e Menezes (2001), população (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento da fundamentação teórica, trabalhou-se com as fontes secundárias: livros, jornais, revistas, artigos e trabalhos científicos em geral, que discorrem sobre a questão em investigação, a qual exige a identificação precisa da fonte. Assim, foram obtidas as informações necessárias para a concretização do embasamento teórico. E, para a pesquisa de campo, utilizou-se a fonte primária. Foi utilizado um questionário, desenvolvido por Sarquis (1998), elaborado sob a forma de perguntas fechadas aplicados *in loco* aos executivos das pequenas e médias empresas do setor têxtil. Dessa forma, conseguiram-se as informações (ou respostas) necessárias para a concretização deste trabalho.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa fase do estudo, procedeu-se à classificação e ordenamento dos dados coletados, possibilitando a análise e interpretação destes. Segundo Barros e Lehfel (2000, p. 93), “[...] Nesse momento, os dados são examinados e transformam-se em elementos importantes para a comprovação ou não das hipóteses.” Portanto, as respostas obtidas por intermédio dos questionários estão apresentadas no trabalho em forma de textos e quadros.

Buscou-se relacionar a forma descritiva e interpretativa e procurar examinar as ações de marketing mais ou menos praticadas pelos executivos das pequenas e médias empresas do setor têxtil da microrregião de Brusque, do estado de Santa Catarina. Segundo Barros e Lehfel (2000, p. 93), “A interpretação é uma atividade que leva o pesquisador a dar um significado mais amplo às respostas.”

Natureza	Descritiva
Método	Quantitativa
Amostra	Censo
Quantidade amostra	46 MPE
Dados primários	Questionário
Dados secundários	Referências
Referencial teórico	Hooley, Saunders e Piercy (2001)

Quadro 1: Ficha técnica da pesquisa

Fonte: o autor (2006).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a análise dos dados, utilizou-se para a identificação das ações de marketing, mais ou menos praticadas, uma escala de respostas, na qual se considerou como mais praticadas as ações de maior número de respostas “sempre” e “às vezes”, e como menos praticadas, as ações de maior número de resposta “nunca” ou, conforme a necessidade, as ações de menor número de respostas “sempre” e “às vezes”.

4.1 QUANTO AO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING E PESQUISA DE MARKETING

Verifica-se com que frequência os executivos dispõem de um sistema de informação de marketing e de pesquisa de marketing confiáveis e relevantes sobre as variáveis que influenciam seu desempenho. Por exemplo, consumidores, concorrentes, fornecedores, intermediários, tecnologia, ambiente, dados da própria empresa, entre outros. Além

disso, verificam-se quais são as formas de pesquisa que os executivos utilizam para obter essas informações.

Itens	Nunca	Às vezes	Sempre
Consumidores	4	23	19
Concorrentes	6	30	10
Fornecedores	7	23	16
Intermediários (representante, atacadista ou varejista)	10	28	8
Tecnologia	9	24	13
Ambiente (economia, política, legislação ou sociedade)	12	25	9
Dados da própria empresa (contabilidade)	4	24	18
Outros	2	2	-

Quadro 2: Frequência com que a empresa dispõe de informações confiáveis e relevantes

Fonte: o autor.

Formas de pesquisa	Nunca	Às vezes	Sempre
Via jornais, revistas, TV ou rádio	15	17	14
Via Sebrae, associações, sindicatos e órgãos governamentais	22	19	5
Via feiras ou exposições	11	26	9
Via treinamento empresarial	14	28	4
<i>Benchmarking</i> (aprender com a experiência dos outros)	11	25	10
Observação dirigida	19	19	8
Conversas com clientes	3	16	27
Reunião de consumidores (pesquisa focada em grupo)	18	20	8
Via amigos ou parentes	9	27	10
Via funcionários	3	31	12
Via equipe de vendas	14	18	14
Levantamentos via questionários ou entrevistas estruturadas	27	17	2
Via universidade	25	16	5

Quadro 3: Frequência com que a empresa faz pesquisa

Fonte: o autor.

Observa-se, nos quadros 2 e 3, que os executivos demonstram grande interesse em obter informações relevantes e confiáveis do seu ambiente interno e externo, principalmente por meio dos consumidores e dados da própria empresa. No entanto, um ponto que chamou atenção nesta pesquisa e que merece uma maior reflexão é a baixa frequência de utilização

como fontes de informações às entidades de apoio, empresas como o Sebrae, associações, sindicatos e órgãos governamentais.

4.2 QUANTO ÀS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Identificam-se as principais estratégias de marketing utilizadas pelos executivos; por exemplo, liderança em preço baixo, liderança em produto diferenciado, orientado para um determinado grupo de compradores, não tem uma estratégia de mercado definida, a estratégia de mercado varia constantemente, entre outros. Em adição, verificam-se as características que os executivos utilizam para identificar o mercado consumidor, no caso de segmentação de mercado, como na área geográfica, demográfica ou psicográfica.

Estratégias de mercado	Quant. respondentes
Liderança em preço baixo (“bom preço”)	12
Liderança em produto diferenciado (“produto diferente”)	20
Orientado para um determinado grupo de compradores (segmentação de mercado)	8
Não tem uma estratégia de mercado definida	11
A estratégia de mercado varia constantemente	9
Outros	3

Quadro 4: Principais estratégias de mercado utilizadas pelas empresas como diferencial competitivo

Fonte: o autor.

Observa-se, nos quadros 4 e 5, que os executivos utilizam como diferencial competitivo a liderança em produto diferenciado; é por intermédio do produto que o executivo busca criar os meios e opções disponíveis que possam satisfazer aos desejos e às necessidades dos consumidores. E, para segmentar o mercado consumidor, eles utilizam a região, valem-se desse fator para direcionar seus produtos para um público-alvo específico, com as características que garantiram a venda dos produtos oferecidos.

Geográficas	Quant. respondentes	Demográficas	Quant. respondentes	Psicográficas	Quant. respondentes
Região	27	Idade	14	Estilo de vida	15
Estado	12	Renda	17	Personalidade	7
Clima	13	Sexo	8	Benefícios procurados	13
Tamanho da cidade	7	Raça	2	Ocasão de uso	13
Outros	-	Outros	-	Outros	-

Quadro 5: Características que a empresa utiliza para identificar o mercado consumidor, no caso de segmentação de mercado
Fonte: o autor.

4.3 QUANTO ÀS PRINCIPAIS PRÁTICAS DE MARKETING RELACIONADAS AO *MIX* DE PRODUTO

Examinam-se as principais práticas de marketing relacionadas ao *mix* de produto, utilizadas pelos executivos das pequenas e médias empresas do setor têxtil, segmento de malharia da microrregião de Brusque, do estado de Santa Catarina, por exemplo, meios utilizados para a identificação da empresa/produto.

Meios utilizados	Quant. respondentes
Marca própria, não-registrada	10
Marca própria, registrada	33
Marca de terceiros	6
Logotipo	12
<i>Slogan</i>	7
Total	68

Quadro 6: Meios utilizados para a identificação da empresa/produto

Fonte: o autor.

Verifica-se, no Quadro 6, que boa parte dos executivos utiliza a marca própria, registrada, para identificar a empresa/produto. A importância da marca para o cliente constitui um meio fácil de identificar a empresa/produto/serviço desejado. Uma marca também oferece uma garantia ou proteção ao consumidor: ela identifica a empresa que está por trás do produto/serviço; a marca representa a segurança de comparação de mercadorias quando o comprador se vale de mais de uma fonte de suprimento; e os produtos/serviços que têm marca costumam melhorar através dos anos.

4.4 QUANTO ÀS PRINCIPAIS PRÁTICAS DE MARKETING RELACIONADAS AO *MIX* DE PREÇO

Examinam-se as principais práticas de marketing relacionadas ao *mix* de preço, utilizadas pelos executivos das pequenas e médias empresas do setor têxtil, segmentação de malharia da microrregião de Brusque, do estado de Santa Catarina, por exemplo, atual objetivo da empresa que norteia/orienta sua política de preços e estratégia de preço da empresa.

Atual objetivo	Quant. respondentes
Maximizar o lucro de curto prazo	14
Maximizar o lucro de longo prazo	19
Participação de mercado	19
Obter crescimento das vendas	24
Ser líder em preços baixos	9
Criar interesses e entusiasmo pelo produto	25
Manter lealdade e apoio aos intermediários	17
Total	127

Quadro 7: Atual objetivo da empresa que norteia/orienta sua política de preços

Fonte: o autor.

Verifica-se, no Quadro 7, que o principal e atual objetivo da empresa que norteia/orienta sua política de preços é criar interesses e entusiasmo pelo produto; isso significa que os executivos estão visado ao cliente.

Estratégia de preço	Quant. respondentes
Abaixo do preço médio do mercado	3
Igual ao preço médio do mercado	34

Acima do preço médio do mercado	6
Outros	3
Total	46

Quadro 8: Estratégia de preço da empresa
Fonte: o autor.

Constata-se, no Quadro 8, que a maioria dos executivos utiliza como estratégia de preço da empresa “a paridade”; isso confirma que os executivos estão sintonizados com o mercado.

4.5 QUANTO ÀS PRINCIPAIS PRÁTICAS DE MARKETING RELACIONADAS AO *MIX* DE DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA

Examinam-se as principais práticas de marketing, relacionadas ao *mix* de distribuição e logística utilizadas pelos executivos das pequenas e médias empresas do setor têxtil, segmento de malharia da microrregião de Brusque, do estado de Santa Catarina, por exemplo, tipo de distribuição utilizado pela empresa para vender ao consumidor final e frequência com que a empresa tem problemas para realizar as atividades de logística de mercado.

Tipos de distribuição	Quant. respondentes
Distribuição direta	12
Distribuição indireta	14
Distribuição mista	20
Total	46

Quadro 9: Tipo de distribuição utilizado pela empresa para vender ao consumidor final

Fonte: o autor.

Observa-se, no Quadro 9, que a maioria dos executivos utiliza a distribuição mista: direta e indireta. O executivo utiliza essa forma de distribuição com a finalidade de direcionar suas operações de venda para o tipo de distribuição que melhor se adapta às suas próprias facilidades, necessidades, ao seu ciclo de produção e às características de seus produtos.

Constata-se, no Quadro 10, que a maioria dos executivos tem problemas para realizar as atividades

de logística de mercado; a estocagem e o armazenamento do produto no mercado são fundamentais para o consumidor encontrá-lo no local certo, no momento certo e na quantidade certa; só assim a empresa não deixará de vender seus produtos, pois com a falta de uma boa logística de mercado, esta pode estar sujeita a seus produtos não serem mais procurados pelos consumidores.

Aspectos	Nunca	Às vezes	Sempre
Prazo médio de processamento e atendimento dos pedidos	15	26	5
Sistemática de estocagem e armazenamento dos produtos	12	30	4
Forma de transporte e movimentação dos produtos	15	24	7
Localização da empresa perante o mercado consumidor	22	17	7
Situação de entrega dos produtos	18	21	7
Outros	1	-	-

Quadro 10: Frequência com que a empresa tem problemas para realizar as atividades de logística de mercado

Fonte: o autor.

4.6 QUANTO ÀS PRINCIPAIS PRÁTICAS DE MARKETING RELACIONADAS AO *MIX* DE COMUNICAÇÃO E VENDAS

Examinam-se as principais práticas de marketing relacionadas às práticas de comunicação e vendas, utilizadas pelos executivos das pequenas e médias empresas do setor têxtil, segmento de malharia da microrregião de Brusque, do estado de Santa Catarina, por exemplo, frequência com que a empresa se utiliza de propaganda para divulgar e promover os produtos/empresa e frequência com que a empresa se utiliza de promoção de vendas para incrementar as vendas de curto prazo.

Mídias	Nunca	Às vezes	Sempre
Jornal ou revista	19	24	3
TV, rádio ou cinema	17	26	3
Embalagens ou sacos plásticos	17	17	12
Panfletos ou prospectos	22	18	6

Adesivos, brindes ou <i>buttons</i>	17	19	10
Páginas amarelas	29	9	8
Gravações de espera	28	12	6
Som volante	31	9	6
Homens-sanduíches	43	2	1
<i>Displays</i> ou cartazes	37	8	1
Painéis, faixas ou <i>outdoor</i>	18	19	9
Veículos ou pontos de ônibus	36	10	-
Toalhas ou guardanapos de mesa	34	9	3
Quadro de avisos	34	9	3
Comunicação boca-a-boca	10	17	19
Outros	3	-	-

Quadro 11: Freqüência com que a empresa se utiliza de propaganda para divulgar e promover os produtos/empresa

Fonte: o autor.

Constata-se, no Quadro 11, que as mídias mais utilizadas pelos executivos se devem ao fato do custo ser baixo e por ser de simples utilização. É por meio da propaganda que as empresas podem manter cooperação de seus intermediários, familiarizar seus clientes com o uso dos produtos fabricados, criar imagem de credibilidade, lançar novos produtos, estimular demanda, criar lealdade de marca, enfatizar características dos produtos, entre outras formas para conquistar seu público-alvo.

Instrumentos	Nunca	Às vezes	Sempre
Amostra grátis	19	15	12
Cupons com descontos	25	15	6
Concursos, loterias e jogos	37	9	-
Recompensa por preferência	35	10	1
Prêmios (brindes) de incentivo à compra	23	19	4
Pacotes de preços promocionais	20	22	4
Descontos	4	29	13
Demonstrações	11	27	8
Feiras e exposições	27	14	5
Promoção cruzada e/ou vinculada (entre marcas ou empresas)	36	8	2
<i>Displays</i> no ponto de venda	30	16	-
Outros	5	-	-

Quadro 12: Freqüência com que a empresa se utiliza de promoção de vendas para incrementar as vendas de curto prazo

Fonte: o autor.

Nota-se, no Quadro 12, que os executivos utilizam em maior grau para realizar as promoções a fim de incrementar as vendas de curto prazo: descontos e demonstrações. Essas duas formas são reconhecidas como as mais fáceis de serem utilizadas, pois promovem o aumento das vendas com o varejista, evitam as tentativas de negociação por mais descontos, facilitam o trabalho do representante/vendedor e possibilitam ao varejista colocar o produto no ponto de venda a preços especiais.

4.7 SOBRE AS PRINCIPAIS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO DE MARKETING

Identificam-se as principais práticas de planejamento de marketing utilizadas pelos executivos, por exemplo, a empresa dispõe de algum plano mercadológico/comercial e não dispõe qual o problema.

Dispõe de algum plano mercadológico/comercial	Quant. respondentes
Sim	23
Não	22
Outros	1
Total	46

Quadro 13: A empresa dispõe de algum plano mercadológico/comercial, com objetivos, plano de ação, cronograma e orçamento definidos

Fonte: o autor.

Não dispõe de um plano mercadológico/comercial	Quant. respondentes
Falta de tempo	7
Falta de conhecimento ou habilidade em planejamento	8
Falta de dados e informações	7
Receio em compartilhar as informações que dispõe	4
Ceticismo no planejamento	2
Outros	1
Total	22

Quadro 14: Razões pelas quais a empresa não dispõe de um plano mercadológico/comercial

Fonte: o autor.

É preocupante o resultado apresentado nos quadros 13 e 14, pois observa-se que a metade dos respondentes não dispõe de um plano mercadológico/comercial. Esses executivos possuem falta de conhecimento ou habilidade em planejamento, falta de dados e informações e falta de tempo para sua elaboração, então se esses executivos adquirissem o conhecimento e as informações necessárias, saberiam o significado e a importância de um plano mercadológico/comercial; assim, buscariam tempo para a realização de um plano de marketing.

4.8 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Nesta última questão, a título de considerações gerais, que foi exposto no questionário, tem-se como finalidade constatar o nível de satisfação dos executivos com relação ao seu desempenho mercadológico e comercial.

Satisfeita com o desempenho mercadológico e comercial	Quant. respondentes
Sim	34
Não	09
Outros	03
Total	46

Quadro 15: Satisfação da empresa quanto ao seu desempenho na área mercadológica e comercial

Fonte: o autor.

Observa-se, no Quadro 15, que a maioria dos executivos, mesmo aqueles que não possuem um plano mercadológico/comercial completo, sente-se satisfeita.

5 CONCLUSÃO

A partir da apresentação descritiva e interpretativa dos resultados da pesquisa de campo, foi possível identificar os processos estratégicos de marketing que os executivos utilizam nas respectivas empresas.

Em uma comparação entre o modelo desenvolvido por Hooley, Saunders e Piercy (2001) e as práticas verificadas *in loco* por intermédio da pesquisa de campo, constatou-se que os empresários, mesmo não aplicando um modelo fundamentado e aceito pela comunidade científica, gerenciam seus negócios, sob sua ótica, de maneira satisfatória, como revela a pesquisa de campo. A não-percepção da possível melhoria no desempenho de seu negócio, caso os empresários utilizassem as ferramentas de marketing como ações integradas focadas em objetivos claramente definidos e mensuráveis, é o ponto preocupante que este trabalho identifica.

Os empresários, além de desconhecerem a forma científica de gerenciamento mercadológico e não possuírem em suas organizações um departamento de marketing, acreditam que, ao aplicarem empiricamente suas estratégias de marketing, estejam fazendo o melhor para suas empresas. Considerando que geralmente tais empresas não contam com objetivos mercadológicos claros e mensuráveis, torna-se difícil constatar resultados e uma conseqüente análise da relação custo/benefícios na aplicação dos recursos em marketing.

Pode-se dizer com o exposto até aqui que os executivos das pequenas e médias empresas, ao formularem em suas organizações um processo estratégico de marketing, que os autores Hooley, Saunders e Piercy (2001) apresentam em seu modelo, levarão os empresários à tomada de decisões com maior agilidade e precisão na identificação dos seus objetivos, metas, ações e desafios; podem diferenciar-se da concorrência com o posicionamento dos 4Ps, identificar seus pontos fortes e fracos na empresa, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo, pois cada um desses componentes, em maior ou menor grau, exige que o empresário esteja sempre atento às mudanças ambientais e suas influências sobre a organização para alcançar seu mercado-alvo.

***Strategies of marketing adopted in small and average companies
of the textile sector of the microregion of Brusque, SC***

Abstract

The present article aimed at to identify the main strategical processes of marketing that average and small executives of companies of the textile sector of the micro region of Brusque-SC use to reach its public-target. For the development was approached the model of Strategical Processes of Marketing, developed by Hooley, Saunders and Piercy (2001). In relation to methodological procedures was used the descriptive-quantitative research for the attainment of the primary data and was adopted the questionnaire, with closed questions, sent to 46 companies, in study. The secondary data had been gotten through books, Internet, articles, magazines, periodicals and scientific works in general, that discourse on the question in inquiry. For the analysis of the data was used for identification of the actions of marketing more or less practiced, a scale of answers, where it was considered as more practiced the actions of bigger number of answers “always” and “sometimes”, and as less practiced the actions of bigger number of reply “never” or, when according to necessity, the actions of lesser number of answers “always” and “sometimes”. In the conclusion of this research it was evidenced that small and average companies do not use integrally the diverse tools of marketing and that, even the practice some activities of marketing, many times they make it in informal, not planned, not conscious and not structuralized way.

Keywords: Marketing. Strategy. Textile sector.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. ampl. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GONÇALVES, H. de A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GRACIOSO, F. **Grandes sucessos da pequena empresa**: histórias reais. Brasília, DF: Sebrae, 1995.

HAVE, S. T. et al. **Modelos de gestão**: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1993.
- LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.
- MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- McDONALD, M. Planejamento estratégico de marketing: teoria e prática. In: BAKER, Michael J. (Org.). **Administração de marketing**: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 62-86.
- MEGIDO, J. L. T. **Pequenas empresas** – grandes vendedores: você é o vendedor número 1 da sua empresa. Brasília, DF: Sebrae, 1995.
- PORTER, M. E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- SANTIAGO, A. C. Q. et al. **Marketing estratégico**: abordagem em marketing financeiro, gestão competitiva e planejamento estratégico. São Paulo: DVS, 2004.
- SARQUIS, A. B. **A prática de marketing em pequenas empresas**: um estudo na indústria de confecções de Joinville. 1998. 280 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 1998.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da Ufsc, 2001.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

Recebido em 31 de outubro de 2007
Aceito em 20 de novembro de 2007

