



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JACKSON CITTADIN

MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DE MARKETING PARA PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO

Florianópolis

2016

JACKSON CITTADIN

**MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DE MARKETING PARA PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Administração da Universidade do Sul de Santa
Catarina como requisito para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis

Florianópolis

2016

C52 Cittadin, Jackson, 1977-

Modelo conceitual de gestão de marketing para pequenas empresas do setor de confecção de vestuário / Jackson Cittadin. – 2016.
384 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis

1. Marketing - Administração. 2. Pequenas e médias empresas – Marketing. 3. Planejamento empresarial. I. Sarquis, Aléssio Bessa, 1960-. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.8

JACKSON CITTADIN

**MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DE MARKETING PARA PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO**

Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 11 de fevereiro de 2016.

Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis
Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul

Prof. Dr. Jacir Casagrande
Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul

Profa. Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto
Universidade Metodista de Piracicaba - Unimep

RESUMO

Esta pesquisa visou desenvolver um modelo conceitual de gestão de marketing para pequena empresa do ramo de confecção de vestuários, a partir de modelos teóricos existentes e evidências empíricas coletadas em empresas de confecção de vestuário da região da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera) no Estado de Santa Catarina. A pesquisa é exploratória, com abordagem qualitativa e na forma de estudo multicase, com coleta de dados primários por meio de levantamento documental, entrevista em profundidade e observação direta, envolvendo proprietário e outros gestores das empresas. Utilizou-se o método análise de conteúdo com categorização temática e o *software* Atlas TI na análise dos dados coletados. Os resultados permitiram a construção de um modelo conceitual de gestão de marketing sistematizado, abrangente e integrado, elaborado a partir de modelos teóricos já identificados e das evidências empíricas coletadas em três pequenas empresas de confecção de vestuários. As evidências revelaram a existência de orientação empreendedora, orientação para mercado, análise da situação de marketing, elaboração de planejamento de marketing, alocação de recursos de marketing, utilização de estratégias tradicionais e contemporâneas de marketing e de avaliação do desempenho de marketing. O modelo conceitual proposto contém 4 etapas, 5 dimensões e 23 categorias de dados. As etapas do modelo são: análise da situação de marketing, elaboração do planejamento de marketing, implantação de estratégias de marketing e avaliação do desempenho de marketing.

Palavras-chave: Estratégia. Marketing. Gestão de Marketing. Pequenas Empresas. PMEs.

ABSTRACT

This research aims to develop a conceptual model of marketing management for small business in the clothing manufactory Industry, from existing theoretical models and empirical evidence collected in the clothing business of AMREC region in the state of Santa Catarina. The research is exploratory, with qualitative and as multicases study approach, with primary data collection through documentary survey, in-depth interviews and direct observation, involving owner and other company managers. We used the content analysis method with thematic categorization and the Atlas IT software in data analysis. The results allowed the construction of a conceptual model of marketing management systematic, comprehensive, integrated, drawn from already identified theoretical models and empirical evidence collected in three small business making garments. The evidence revealed the existence of entrepreneurial orientation, market orientation, analysis of marketing situation, preparation of marketing planning, allocation of marketing resources, use of traditional and contemporary marketing strategies and evaluation of marketing performance. The proposed conceptual model contains 4 steps, 5 dimensions and 23 categories of data. The model steps are: analysis of the marketing situation, preparation of marketing planning, implementation of marketing strategies and evaluation of marketing performance.

Keywords: Strategy. Marketing. Marketing Management. Small Business. SME.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estágios de desenvolvimento de marketing nas pequenas empresas.....	28
Figura 2 - Modelo integrado de antecedentes e resultados do marketing empreendedor	34
Figura 3 – Influência da orientação empreendedora e da informação de marketing nas pequenas empresas	35
Figura 4 - Modelo conceitual do sentido do empreendedor e da formação de estratégias nas pequenas empresas	37
Figura 5 - Orientação de mercado, empreendedora, para cliente e para inovação nas pequenas empresas.	39
Figura 6 – Matriz de identificação do papel/relevância do marketing nas pequenas empresas	41
Figura 7 – Modelo explicativo do papel/função de marketing nas pequenas empresas.....	42
Figura 8 - Modelo do impacto de capacidades e recursos de marketing no desempenho das pequenas empresas	45
Figura 9 – Modelo de antecedentes e implicações das capacidades de marketing nas pequenas empresas	46
Figura 10 - Modelo explicativo do processo de tomada de decisão em marketing nas pequenas empresas	48
Figura 11 – Modelo de processo de marketing estratégico de Hooley, Saunders e Piercy (2001)	49
Figura 12 - Modelo de planejamento de marketing de Pizzinatto e Silva (2009).....	50
Figura 13 - Modelo de planejamento de marketing para pequenas empresas	51
Figura 14 - Modelo de planejamento de marketing para pequenas empresas	52
Figura 15 – Modelo de diagnóstico mercadológico para pequenas empresas.....	54
Figura 16 – Modelo de marketing inovador nas pequenas empresas	64
Figura 17 – Influência do marketing inovador na estratégia competitiva e no desempenho das pequenas empresas	65
Figura 18 - Relação entre marketing transacional e marketing de relacionamento.....	66
Figura 19 – Influência do marketing (transacional e de relacionamento) no desempenho das pequenas empresas	67
Figura 20 – Modelo de gestão estratégica de marketing de rede nas pequenas empresas	68
Figura 21 - Modelo de influência dos efeitos da rede no desempenho das pequenas empresas	70
Figura 22 – Framework de análise do estudo	71

Figura 23 – Logomarca da Empresa A.....	86
Figura 24 – Logomarca da Marca 2.....	86
Figura 25 – Organograma funcional da Empresa A.....	87
Figura 26 – Imagem externa da fábrica da Empresa A.....	88
Figura 27 – Setor de produção da Empresa A.....	88
Figura 28 – Exemplos de produtos da Empresa A.....	90
Figura 29 – Logomarca da Empresa B.....	91
Figura 30 – Logomarca da Marca 4.....	91
Figura 31 – Organograma funcional da Empresa B.....	93
Figura 32 – Fachada da fábrica e escritório da Empresa B.....	93
Figura 33 – Setor de produção da Empresa B.....	94
Figura 34 – Exemplos de produtos da linha de jaquetas Marca 3.....	96
Figura 35 – Exemplos de produtos da linha acessórios Marca 3.....	96
Figura 36 – Exemplos de produtos das marcas Marca 4 e 4 Kids.....	97
Figura 37 – Logomarca da Marca 6 Modas.....	98
Figura 38 – Logomarca da Marca 7.....	98
Figura 39 – Organograma funcional da Empresa C.....	99
Figura 40 – Exemplos de produtos da Marca 6 Modas.....	101
Figura 41 – Exemplos de produtos da Marca 7.....	102
Figura 42 – Depoimentos ilustrativos sobre orientação empreendedora.....	105
Figura 43 – Depoimentos ilustrativos sobre orientação para mercado.....	108
Figura 44 – Depoimentos ilustrativos sobre papel e função de marketing.....	110
Figura 45 – Depoimentos ilustrativos sobre capacidades, competências e recursos de marketing.....	112
Figura 46 – Convite da empresa para a feira Fenin Fashion Verão.....	115
Figura 47 – Depoimentos ilustrativos sobre disponibilidade e fontes de informação do ambiente externo.....	116
Figura 48 – Exemplo de planilha em Excel utilizada na análise de dados do ambiente.....	118
Figura 49 – Depoimentos ilustrativos de tratamento e utilização de informação do ambiente externo.....	119
Figura 50 – Depoimentos ilustrativos sobre processo de elaboração do planejamento de marketing.....	122
Figura 51 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de mercado/público-alvo.....	124
Figura 52 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de objetivos e metas de marketing....	126

Figura 53- Modelo de calendário das atividades de marketing.....	128
Figura 54 – Depoimentos sobre definição de estratégias e programação de ações de marketing	129
Figura 55 – Depoimentos sobre estrutura organizacional de marketing	131
Figura 56 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias convencionais de produto e preço ..	134
Figura 57 – Coleção outono/inverno 2015	136
Figura 58 – Coleção Primavera/Verão 2016	137
Figura 59 – Convite para a Fenin (Feira de verão).....	138
Figura 60 – Convite para rodada de negócios 2015	139
Figura 61– Depoimentos sobre estratégias convencionais (distribuição e promoção da marca)	140
Figura 62 – Foto da campanha outubro rosa 2015 na fanpage da empresa.....	142
Figura 63 – Dicas para lojistas na fanpage da empresa.....	142
Figura 64 – Promoções da marca no Facebook.....	143
Figura 65 - Depoimento ilustrativos sobre estratégias contemporâneas de marketing	144
Figura 66 – Depoimentos ilustrativos sobre sistemática avaliação do desempenho de marketing.....	146
Figura 67 – Planilha de desempenho por representante de vendas	147
Figura 68 – Depoimentos ilustrativos sobre métricas/indicadores de desempenho de marketing	148
Figura 69 – Depoimentos ilustrativos sobre orientação empreendedora.....	151
Figura 70 – Depoimentos ilustrativos sobre orientação para o mercado.....	154
Figura 71 – Depoimentos ilustrativos sobre papel e função de marketing.....	156
Figura 72 – Depoimentos ilustrativos sobre capacidades, competências e recursos de marketing.....	158
Figura 73 – Depoimentos ilustrativos sobre disponibilidade e fontes de informações de marketing.....	160
Figura 74 – Depoimentos ilustrativos sobre tratamento e utilização das informações de marketing.....	162
Figura 75 – Depoimentos ilustrativos sobre o processo de planejamento.....	164
Figura 76 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de mercado-alvo	166
Figura 77 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de objetivos e metas de marketing....	168
Figura 78 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de estratégias e programação de ações/atividades.....	170

Figura 79 – Depoimentos ilustrativos sobre estrutura organizacional de marketing	172
Figura 80 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias convencionais – Mix de produtos... 174	174
Figura 81 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias convencionais – mix de preço	176
Figura 82- Fachada de uma das lojas próprias da Empresa B.....	177
Figura 83 – Tela do site/e-commerce da Empresa B.....	178
Figura 84 - Empresa B expositora na Francal 2015	179
Figura 85 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias convencionais – Mix de Praça e Promoção.....	180
Figura 86 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias contemporâneas/inovadoras	182
Figura 87 – Depoimentos ilustrativos sobre sistemática de avaliação de desempenho.....	184
Figura 88 – Depoimentos ilustrativos sobre sistemática de avaliação de desempenho.....	185
Figura 89 – Depoimentos ilustrativos sobre orientação empreendedora.....	188
Figura 90 – Depoimentos ilustrativos sobre orientação para clientes e concorrentes	190
Figura 91 – Depoimentos ilustrativos sobre orientação interfuncional de marketing.....	192
Figura 92 – Depoimentos ilustrativos sobre papel e função de marketing.....	194
Figura 93 – Depoimentos ilustrativos sobre capacidades, competências e recursos de marketing.....	196
Figura 94 – Depoimentos ilustrativos sobre disponibilidade de informações externas de marketing.....	199
Figura 95 – Depoimentos ilustrativos sobre fontes de informações externas de marketing ..	201
Figura 96 – Depoimentos ilustrativos sobre tratamento e utilização de informações de marketing.....	203
Figura 97 – Depoimentos ilustrativos sobre processo de planejamento.....	205
Figura 98 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de mercado/cliente-alvo.....	207
Figura 99 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de objetivos e metas de marketing....	209
Figura 100 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de estratégias e programação de ações	211
Figura 101 – Depoimentos ilustrativos sobre estrutura organizacional de marketing	213
Figura 102 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias convencionais – mix produto e preçoFonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).....	215
Figura 103 – Participação da empresa no evento Prêt à Porter/SP-2014	216
Figura 104 - Catálogos Marca 6 Modas	217
Figura 105 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias convencionais – mix distribuição e promoção	218

Figura 106 – Imagem do Facebook Marca 6, com dicas de modas e parcerias com blogueiras	219
Figura 107 – Facebook Marca 7 com dicas de modas e link com o Instagram	220
Figura 108– Tema da coleção Verão 2015 com a estampa Artsy	222
Figura 109 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias contemporâneas de marketing	223
Figura 110 – Depoimentos ilustrativos sobre sistemática de avaliação de desempenho.....	225
Figura 111 – Depoimentos ilustrativos sobre critérios/métricas de desempenho	226
Figura 112 - Modelo conceitual de gestão de marketing para pequena empresa de confecção de vestuários	251

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis de desenvolvimento de marketing nas pequenas empresas	29
Quadro 2 – Resultados dos estudos de Walsh e Lipinsk (2009) e Homberg <i>et al.</i> (1999).....	43
Quadro 3 - Dimensões (internas e externas) da capacidade de marketing nas pequenas empresas	44
Quadro 4 - Percepção das pequenas empresas sobre elementos de marketing	60
Quadro 5 - Métodos de coleta de dados e fontes de informação	80
Quadro 6 – Categorias e subcategorias de análise dos dados coletados.....	83
Quadro 7 – Resultados de análise da situação interna de marketing.....	231
Quadro 8 – Cotejamento com a teoria para análise da Situação interna de Marketing.....	232
Quadro 9 – Resultados de análise da situação externa de marketing.....	236
Quadro 10 – Cotejamento com a teoria para análise da Situação externa de Marketing	237
Quadro 11 – Resultados de elaboração de planejamento de marketing	239
Quadro 12 – Cotejamento com a teoria para Elaboração do Planejamento de Marketing.....	241
Quadro 13 – Resultados de implantação das estratégias de marketing	245
Quadro 14 – Cotejamento com a teoria para Implantação de Estratégias de Marketing.....	246
Quadro 15 – Resultados de avaliação do desempenho de marketing.....	248
Quadro 16 – Cotejamento com a teoria para Avaliação do Desempenho de Marketing	249

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE MARKETING NAS PEQUENAS EMPRESAS ...	25
2.2 FATORES INFLUENCIADORES DO MARKETING NAS PEQUENAS EMPRESAS	30
2.2.1 Orientação empreendedora e marketing empreendedor	30
2.2.2 Orientação para mercado nas pequenas empresas	37
2.2.3 Papel e função de marketing nas pequenas empresas.....	40
2.2.4 Capacidades, competências e recursos de marketing nas pequenas empresas.....	43
2.3 PLANEJAMENTO E INFORMAÇÕES DE MARKETING NAS PEQUENAS EMPRESAS	47
2.4 PRÁTICA E ESTRATÉGIAS DE MARKETING NAS PEQUENAS EMPRESAS	58
2.4.1 Estratégias e práticas de marketing contemporâneas nas pequenas empresas	62
2.5 FRAMEWORK DO ESTUDO.....	70
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	73
3.1 PARADIGMA DE PESQUISA	73
3.2 LÓGICA DE PESQUISA.....	74
3.3 ABORDAGEM DE PESQUISA	74
3.4 QUANTO AO OBJETIVO DE PESQUISA	75
3.5 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E HORIZONTE DE TEMPO	76
3.6 OBJETO DO ESTUDO E AMOSTRAGEM.....	76
3.7 MÉTODO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	79
3.8 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	82
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
4.1.1 Caso A: Empresa A	85
4.1.2 Caso B: Empresa B.....	90
4.1.3 Caso C: Empresa C	97

4.2 RESULTADOS DE PRÁTICA DE GESTÃO DE MARKETING DAS PEQUENAS EMPRESAS	102
4.2.1 Caso A: Empresa A	102
4.2.1.1 Resultados De Análise Da Situação Interna De Marketing.....	102
4.2.1.2 Resultados De Análise Da Situação Externa De Marketing	113
4.2.1.3 Resultados De Planejamento De Marketing.....	121
4.2.1.4 Resultados De Processo De Implementação Das Estratégias De Marketing	130
4.2.1.5 Resultados De Sistemática De Avaliação Do Desempenho De Marketing	145
4.2.2 Caso B: Empresa B.....	149
4.2.2.1 Resultado De Análise Da Situação Interna De Marketing	149
4.2.2.2 Resultados De Análise Da Situação Externa De Marketing	158
4.2.2.3 Resultados De Planejamento De Marketing.....	163
4.2.2.4 Resultados De Implantação Das Estratégias De Marketing	170
4.2.2.5 Resultados De Sistemática De Avaliação De Desempenho De Marketing.....	183
4.2.3 Caso C: Empresa C	185
4.2.3.1 Resultado De Análise Da Situação Interna De Marketing	185
4.2.3.2 Resultados De Análise Da Situação Externa De Marketing	197
4.2.3.3 Resultados De Planejamento De Marketing.....	204
4.2.3.4 Resultados De Implantação Das Estratégias De Marketing	212
4.2.3.5 Resultados De Sistemática De Avaliação De Desempenho De Marketing.....	224
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO CONJUNTO DE CASOS ESTUDADOS	227
4.3.1 Análise da Situação Interna de Marketing	227
4.3.2 Análise da Situação Externa de Marketing.....	232
4.3.3 Elaboração do Planejamento de Marketing.....	237
4.3.4 Implantação de Estratégias de Marketing	241
4.3.5 Avaliação de Desempenho de Marketing	247
5 PROPOSIÇÃO DE MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DE MARKETING PARA PEQUENAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIOS.....	250
5.1 ETAPA 1: ANÁLISE DA SITUAÇÃO DE MARKETING	251
5.2 ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	257
5.3 ETAPA 3: IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING	260
5.4 ETAPA 4: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE MARKETING	262
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	264
REFERÊNCIAS	270

APÊNDICES	281
APÊNDICE A - APRESENTAÇÃO DO PROJETO AO NÚCLEO DE MODA SUL-SC.....	282
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	285
APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	288
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS	289
APÊNDICE E – MANUAL DO REPRESENTANTE EMPRESA A.....	381

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contém a introdução da presente pesquisa de dissertação e apresenta a contextualização do tema, a formulação do problema da pesquisa, os objetivos (geral e específicos) do estudo e as justificativas/relevância para a realização do mesmo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Desde a segunda metade do século XX, alguns pesquisadores acadêmicos, como McCarthy (1960), Kotler (1967) e Levitt (1975), se dedicaram ao estudo do marketing como área de conhecimento e contribuíram para o avanço do entendimento sobre o relacionamento da empresa com o mercado. Ao longo do tempo, diversos assuntos da teoria de marketing foram investigados, incluindo processo de gestão de marketing, planejamento de marketing, estratégias de marketing, comportamento do consumidor, segmentação de mercado, posicionamento de mercado, relacionamento com clientes e gestão de marca, graças ao trabalho relevante de pesquisadores como Kotler (1967, 1998, 2000 e 2006), McCarthy e Perrfault (1997), Shiffman e Kanuk (2000) e Churchill e Peter (2003).

No contexto internacional, os estudos de marketing buscaram inicialmente entender e aprimorar a prática de grandes organizações e desenvolveram modelos teóricos genéricos sobre a aplicação em empresas de diferentes setores/ramos de atividade (BROOKSBANK, 1992; COVIELLO *et al*, 2000; GILMORE, 2001 e NDUBISI; MATANDA, 2011). De forma semelhante, no Brasil as pesquisas acadêmicas foram direcionadas predominantemente para entender a prática de grandes empresas, o desenvolvimento de modelos teóricos e análise de estratégias tradicionais no setor de bens manufaturados, como abordam os trabalhos de Gracioso (1971), Campomar (1977), Richers (1980), Toledo (1994) e Cobra (1983 e 1992).

A partir da década de 80, alguns pesquisadores acadêmicos começaram a questionar se a prática de marketing de grandes empresas seria igualmente aplicável às pequenas e médias empresas (PME), e novos estudos foram direcionados para o desenvolvimento da teoria de marketing para empresas de pequeno e médio porte, como mostram os trabalhos de Carson e Cromie (1985, 1989 e 1990), Moller e Antilla (1987), Brooksbank (1992 e 1999) e Gilmore (2001). Nos anos 80 e 90, esses estudos foram também incentivados por necessidade das pequenas e médias empresas, que enfrentaram crise nas economias, baixo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e retração da produção

industrial no Brasil e em vários outros países do mundo. Conforme Naidoo (2010), diante das dificuldades de mercado as pequenas e médias empresas passaram a buscar novas estratégias de marketing e soluções para elevar a competitividade e assegurar a sobrevivência em ambiente de concorrência acirrada e crise econômica.

Os estudos nacionais e internacionais foram também incentivados à medida que as pequenas e médias empresas se tornaram relevantes para o desempenho da economia global. Atualmente, conforme Siu (2005), 95,2% das empresas chinesas constituídas são organizações de pequeno e médio porte; em Hong Kong e Taiwan essa participação corresponde a 99,8% e 96,9% respectivamente. Já no Reino Unido, conforme Moriarty *et al.* (2008), as PME representam 99,9% do total de empresas estabelecidas. No Brasil, de acordo com o Sebrae/SP, as empresas de pequeno porte representam 99% das empresas estabelecidas, 51,6% dos empregos formais existentes e cerca de 40% da massa salarial (SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2014).

Mais recentemente, vários estudos teóricos e empíricos sobre marketing para pequenas empresas foram desenvolvidos, tanto em nível internacional como nacional, geralmente abordando temas como orientação para mercado/marketing (BLANKSON; STOKES, 2002; SPILLAN; PARNELL, 2006; JONES; ROWLEY, 2011; GELLINK *et al.*, 2012), estratégias de marketing (GILMORE, 2012; TEIXEIRA, 2004, COVIELLO *et al.*, 2002, 2006; TANG *et al.*, 2007), planejamento de marketing (CARSON *et al.*, 1990; IKEDA; SARQUIS, 2003, 2007; GELLINK *et al.*, 2012), sistema de informações de marketing (KEH *et al.*, 2007; GOMES *et al.*, 2010), práticas de marketing tradicionais versus contemporâneas (BROOKSBANK *et al.*, 1992, 1999, 2003 e 2008; SIU *et al.*, 2004, 2005; PACITTO *et al.*, 2007; REIJONEN, 2010), inovação em marketing (O'DWYER *et al.*, 2009; NAIDOO, 2010) e marketing de relacionamento (GILMORE, 2001; JONES *et al.*, 2013; NEUDÉ *et al.*, 2014).

A partir de evidências empíricas e/ou fundamentos teóricos, alguns modelos de gestão de marketing para pequenas empresas foram desenvolvidos, principalmente em temáticas como marketing empreendedor (HILLS *et al.*, 2008; KRAUS *et al.*, 2010; BETIOL, 2012), orientação empreendedora (KEH *et al.*, 2007; NETO *et al.*, 2013; GILMORE, 2012), funções de marketing (SIMPSON; TAYLOR, 2002; SIMPSON; PADMORE, 2006; WALSH; LIPINSK, 2008), estágios de desenvolvimento de marketing (CHURCHILL; LEWIS, 1983; CARSON *et al.*, 1990; MORIARTY *et al.*, 2008) e capacidades/recursos de marketing (MOLLER; ANTILLA, 1987; HOOLEY *et al.*, 2005; MERRILES *et al.*, 2011). Em geral, os modelos teóricos propostos tentam explicar a relação entre constructos/variáveis e/ou a influência de determinado constructo/variável no desempenho de marketing da organização.

Carson e Cromie (1985, 1989, 1990), por exemplo, estudaram a influência do proprietário-gerente sobre a prática de marketing das pequenas empresas. Sarquis e Ikeda (2003) propuseram um modelo conceitual de elaboração de orçamento de marketing para pequenas empresas. Teixeira (2004) analisou aspectos do processo de gestão de marketing em pequenas empresas do setor hoteleiro e Gellink *et al.* (2012) analisou a ligação entre orientação para mercado e estágios de desenvolvimento da gestão de marketing em empresas de pequeno e médio portes. Há também os estudos de Keh *et al.* (2007) e Neto *et al.* (2013) que verificaram a influência da orientação empreendedora no desempenho de marketing das pequenas empresas, o trabalho de Coviello *et al.* (2006) que analisou a influência da prática de marketing no desempenho da organização e Tang (2007) que investigou a relação entre estratégias de marketing, características organizacionais e desempenho da organização.

Nos estudos sobre marketing para pequenas empresas, é também evidente a discussão sobre práticas tradicionais (convencionais) e práticas contemporâneas (inovadoras) de marketing. Exemplos de estudos sobre práticas tradicionais são Brooksbank *et al.* (1992, 2003, 2008), Siu *et al.* (2004 e 2005) e Morris *et al.* (2002). Exemplos de estudos sobre práticas contemporâneas são Gilmore (2001), Morris (2002), O'dwyer *et al.* (2009), Gilmore (2012) e Sacramento e Teixeira (2014). Os estudos classificam como tradicionais aspectos relacionados à aplicação de planejamento formal, segmentação de mercado, posicionamento de mercado, pesquisa de mercado e implementação de estratégias de marketing, por exemplo. Já as práticas contemporâneas incluem marketing em rede, gestão do relacionamento com clientes, inovação em marketing, marketing de experiências, marketing sensorial, marketing digital, marketing por intermédio de redes sociais e marketing centrado no ser humano, dentre outros.

Os estudos mostram também que há claro entendimento sobre a importância do gestor/empreendedor no desempenho de marketing das pequenas empresas, no estágio de desenvolvimento do marketing e nas capacidades/competências de marketing da organização. Grande parte dos pesquisadores afirma que algumas barreiras relevantes no processo de gestão de marketing das pequenas empresas são o perfil do empreendedor (com suas limitações de conhecimento e atitude em relação à marketing) e a carência de recursos financeiros, humanos, tecnológicos e tempo para executar as atividades de marketing (GILMORE, 2001; HOOLEY, 2005; HILL *et al.*, 2008; BERTHON *et al.*, 2008). Alguns estudos apontam também que há dificuldades para desenvolver e testar modelos teóricos devido à influência cultural de cada região/país (SIU, 2004), a falta de conhecimento em marketing dos proprietários (MCCARTEN-QUINN; CARSON, 2003), e dificuldades para

implantar estrutura de gestão de marketing nas pequenas empresas e mensurar o desempenho das estratégias de marketing (SIMPSON; PADMORE, 2006).

Apesar da evolução dos estudos de marketing direcionados para pequenas empresas, as práticas de marketing analisadas e os modelos teóricos existentes são ainda predominantemente baseados em teorias para grandes organizações e em práticas tradicionais de marketing (SIU 2004, 2005; GILMORE, 2012; BROOKSBANK, 2008). Levantamentos bibliométricos realizados sobre a produção científica para apoiar a fundamentação teórica do presente estudo evidenciaram a existência de poucos estudos nacionais com relevância internacional e a carência de modelo conceitual de gestão de marketing para as pequenas empresas no Brasil.

Em consonância com Coviello *et al.* (2006), referindo-se a produção científica internacional, a maioria dos estudos acadêmicos nacionais analisa apenas determinados constructos envolvidos no processo de gestão de marketing das pequenas empresas (ex: planejamento de marketing, elaboração de estratégias de marketing, elaboração de orçamento de despesas de marketing, mensuração do desempenho de marketing, aplicação de marketing em determinados setores/ramos de atividade), e carecem de proposição de modelo teórico abrangente, que descreva de forma detalhada e sistêmica as principais etapas, atividades e inter-relações presentes no processo de gestão de marketing das pequenas empresas.

No levantamento bibliométrico realizado em nível nacional nenhum estudo foi identificado sobre modelo de gestão de marketing para pequenas empresas do setor têxtil. Um modelo teórico compreende uma representação de um sistema ou processo com propósito de estudar todo ou partes do fenômeno investigado (COOPER; SCHINDLER, 2011). No âmbito de marketing, conforme Ikeda (1995), um modelo teórico contribuiu para explicar determinado fenômeno e envolve um conjunto de suposições (hipóteses) que descreve de forma verbal (conceitual) ou matemática determinado processo de marketing. Assim, um modelo conceitual pode ser um passo inicial importante para ampliar a teoria sobre constructos e inter-relações presentes no processo de gestão de marketing nas pequenas empresas.

No Estado de Santa Catarina (SC), a economia é fortemente baseada no setor industrial, principalmente na agroindústria, têxtil/confecção de vestuário, cerâmica e metalmeccânico. Falando especificamente do setor de confecção de vestuário (setor foco deste estudo), o mesmo emprega significativa quantidade de mão de obra (cerca de 25% da mão de obra ocupada). Além disso, é importante lembrar que o estado possui dois grandes polos, um situado na região norte/vale do Itajaí e outro na região sul, nos municípios que compõem a

AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera). Especificamente na região da AMREC (Região foco deste estudo), o setor está entre os cinco ramos de atividade mais importantes (FIESC, 2014). Como prova disso, nesta região há duas importantes entidades ligadas ao setor de confecção de vestuário: o Sindicato das Indústrias de Vestuário do Sul Catarinense (SINDIVEST) com 55 empresas associadas e o Núcleo de Moda Sul da AMREC, com 44 empresas associadas. O Núcleo de Moda Sul, é vinculado à Associação Comercial e Industrial de Criciúma e, foi criado com a visão de fortalecer o setor de confecção de vestuário da região através do desenvolvimento de estratégias de marketing, inovação e alianças estratégicas.

Com base no contexto apresentado, considerando a necessidade de ampliar os estudos acadêmicos sobre marketing para pequenas empresas e a relevância do ramo de confecção de vestuário para a economia de Santa Catarina, definiu-se pela realização do presente estudo com o seguinte problema de pesquisa: **Quais as dimensões, categorias de dados e inter-relações devem estar presentes em um modelo de gestão de marketing para pequenas empresas do ramo de confecção de vestuários da região da AMREC, a partir de modelos teóricos existentes e evidências empíricas?**

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo conceitual do processo de gestão de marketing para as pequenas empresas do ramo de confecção de vestuários, a partir de modelos teóricos existentes e evidências empíricas de empresas da região da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera) do Estado de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Identificar na literatura de marketing os modelos teóricos existentes sobre gestão de marketing nas pequenas empresas.
- b. Identificar a prática de gestão de marketing de pequenas empresas do ramo de confecção de vestuário da região AMREC.

c. Confrontar os resultados sobre processo de gestão de marketing das pequenas empresas do ramo de confecção de vestuário pesquisadas com proposições teóricas de gestão de marketing para pequenas empresas já identificadas na teoria;

d. Mapear dimensões (constructos), categorias (variáveis) e inter-relações que devem estar presentes na gestão de marketing das pequenas empresas do ramo de confecção de vestuários, com vistas a construir o modelo a ser proposto.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As justificativas de relevância e necessidade do presente estudo são argumentos de natureza teórica e prática. Sob o **ponto de vista teórico** (acadêmico), este estudo pode contribuir para ampliar o conhecimento acadêmico sobre o processo de gestão de marketing nas pequenas empresas, especificamente pela identificação e mapeamento de constructos, variáveis e inter-relações presentes no processo de gestão de marketing das pequenas empresas do ramo de confecção de vestuários. Levantamentos bibliométricos realizados em nível nacional e internacional revelaram a carência de estudos sobre o tema.

O levantamento realizado em periódicos internacionais nas bases de dados EBSCO, ISI-Knowledge e Scopus identificou 205 artigos alinhados com o tema no período de 2003 a 2013. A grande maioria dos estudos aborda temas específicos da teoria de marketing, como orientação empreendedora (KEH *et al*, 2007; GILMORE, 2012), inovação em marketing (O'DWYER *et al*, 2009; NAIDOO, 2010), análise da prática de marketing (BROOKSBANK *et al*, 1992, 1999, 2003 e 2008, SIU *et al*, 2004, 2005; PACITTO *et al*, 2007; REIJONEN, 2010), aplicação de estratégias de marketing (GILMORE, 2012; COVIELLO *et al*, 2002, 2006; TANG *et al*, 2007) e planejamento de marketing (CARSON *et al*, 1990; GELLINK *et al*, 2012).

Os estudos internacionais analisam principalmente a relação entre constructos teóricos e a influência de determinados constructos/variáveis no desempenho de marketing das pequenas empresas. Os estudos que apresentam modelos de gestão de marketing não tratam do assunto de forma abrangente e sistêmica, mas analisam apenas partes do processo de gestão de marketing das pequenas empresas, como nos trabalhos de Merriles *et al*. (2011) sobre capacidades de marketing, Rowley (2011) sobre orientação empreendedora, e Jacunsen (2004) sobre tomada de decisão em marketing. Diante disso, Coviello *et al*. (2006) afirmou que não há uma teoria unificada sobre gestão de marketing para pequenas empresas e que estudos sobre modelos de gestão e em setores/ramos de atividades específicos são ainda

necessários. Ao contrário do que propõe o presente estudo, a maioria dos estudos existentes sobre modelos de gestão de marketing para pequenas empresas foram elaborados a partir conceitos e constructos teóricos desenvolvidos para empresas de grande porte (SIU; KIRBY, 1998; COVIELLO *et al*, 2006; BROKKS BANK *et al*, 2003).

O levantamento realizado em periódicos nacionais nas bases de dados Google Acadêmico e Portal de Periódicos Capes revelou a existência de apenas 36 artigos científicos publicados em periódicos no Brasil no período de 2004 a 2014 (vale ressaltar que foram considerados apenas artigos científicos com o resumo/título contendo as palavras marketing e pequenas empresas). Semelhante aos artigos internacionais, a maioria dos artigos nacionais aborda temas específicos da teoria de marketing, como estratégia de marketing, marketing de relacionamento, gestão de marca, segmentação, posicionamento e comportamento do consumidor. Além disso, há no Brasil poucos estudos com relevância internacional. No portfólio de artigos internacionais identificados, consta apenas um artigo brasileiro com elevado reconhecimento científico em termos de quantidade de citação, qual seja: Gomes, Moshkovich e Torres (2010), intitulado “*Marketing decisions in small businesses: how verbal decision analysis can help*”, e cujo modelo proposto aborda o processo de tomada de decisão na gestão de marketing.

Nos estudos nacionais predomina também a análise de apenas temas específicos da teoria de marketing, incluindo a relação entre constructos ou a influencia de determinadas variáveis no desempenho das pequenas empresas. Os estudos nacionais tratam, por exemplo, de orientação empreendedora (NETO *et al*, 2013), estratégia de marketing (LANA, 2007; MELO, 2010), marketing de relacionamento (VIEIRA; MELLO, 2008; JUNIOR; TEIXEIRA, 2007) e diagnóstico mercadológico (SARQUIS; PIZZINATTO, 2013). Um estudo que merece destaque por analisar a gestão de marketing de maneira mais abrangente é o trabalho de Teixeira (2004), mas está direcionado para as pequenas empresas hoteleira e não apresenta proposição de modelo do processo de gestão de marketing. Outro estudo nacional com abordagem semelhante ao presente estudo é o trabalho de Ikeda (1995) que apresenta proposta de modelo de gestão de marketing para empresas para pequeno porte, mas o estudo foi realizado no ramo de agências de viagens/turismo do município de São Paulo/SP e o modelo proposto está direcionado para o setor de serviços. No estudo bibliométrico, foi constatado ainda que dos 36 artigos encontrados, apenas 23% estava relacionado a indústrias.

Já no contexto específico da indústria de confecção de vestuários foram encontrados apenas 3 estudos relacionados à marketing para pequenas empresas: Lana (2007), Neto e Teixeira (2011) e Rech (2009). O trabalho de Lana (2007) buscou identificar as

principais estratégias de marketing que os executivos de pequenas e médias empresas do setor têxtil da região de Brusque/SC empregam para atingir seu público-alvo, e que se limitou a testar o modelo de atividades de marketing desenvolvido por Hooley, Saunders e Piercy (2001). O trabalho de Rech (2009) apresenta uma proposta de modelo conceitual de análise da competitividade de micro e pequenas empresas do setor de confecções de vestuário. E a pesquisa de Neto e Teixeira (2011) que mensurou o grau de inovação em pequenas e médias empresas de confecção de vestuário participantes de Arranjos Produtivos Locais (APLs) no Estado de Sergipe/Brasil.

Outro argumento teórico é que o presente estudo está vinculado à linha de pesquisa Administração Estratégica do Programa de Mestrado em Administração (PPGA) da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), que busca realizar estudos sobre estratégia empresarial em diferentes correntes epistemológicas do campo da administração, e que investiga temas como processos de mudança, inovação, gestão da informação, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, alianças estratégicas e marketing empresarial. O presente estudo está também vinculado ao projeto de pesquisa "Gestão Estratégica de Marketing e Inovação nas pequenas empresas", coordenado pelo Prof. Aléssio Bessa Sarquis do PPGA/Unisul, cujos objetivos são: identificar modelos conceituais de gestão estratégica de marketing para pequenas empresas; descrever a prática de gestão de marketing e inovação de pequenas empresas; identificar fatores influenciadores do processo de gestão de marketing e inovação nas pequenas empresas; apontar recomendações para o aprimoramento do processo de planejamento, execução e controle de estratégias/ações de marketing e inovação para as pequenas empresas. Este projeto de pesquisa conta com apoio financeiro (bolsas de estudos) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Unisul (AGETEC).

No **ponto de vista prático (gerencial)**, o estudo do Departamento de Pesquisa e Estudos Econômicos do Bradesco (CEPEC, 2015) apontou que no Brasil o setor de confecção de vestuários é altamente pulverizado, enfrenta concorrência em nível elevado e é composto predominantemente por empresas de pequeno porte, que operam em sistema de gestão familiar. O estudo apontou também que o setor faz uso intensivo de mão de obra e de energia elétrica, que em 2013 o saldo da balança comercial de produtos confeccionados no Brasil foi de US\$ 2,3 bilhões negativos, e que as pequenas empresas do setor têm dificuldades para adoção de técnicas modernas de administração e controle do desempenho.

No âmbito do Estado de Santa Catarina, de acordo com a FIESC (2014), o ramo de indústria de confecção de vestuário está entre as cinco atividades econômicas mais

importantes da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera), região que compreende os municípios do Estado de Santa Catarina: Araranguá, Balneário Rincão, Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Içara, Lauro Müller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Siderópolis, Treviso e Urussanga. E que em Santa Catarina o setor de confecção de vestuários responde por 16% do PIB total da indústria de transformação. O estudo Plano Plurianual 2012–2015 da Secretaria de Estado da Fazenda do Governo de Santa Catarina (SEF, 2015) aponta também que o setor têxtil e de confecção de vestuários é o segundo maior polo empregador do Brasil e que a indústria de vestuário e artefatos de tecido está entre os dois principais ramos de atividade da economia de Araranguá e Criciúma (duas das maiores Cidades da região da AMREC), e gera cerca de 8.452 empregos diretos, equivalente a 25.356 empregos indiretos.

Outro argumento prático para a realização do presente estudo é que as pequenas empresas brasileiras do ramo de confecções de vestuários têm sofrido dificuldades com a entrada de competidores externos, principalmente de fabricantes chineses. Os dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2012) indicam que na última década as exportações do setor caíram de R\$280 milhões para R\$96 milhões, enquanto que as importações subiram de R\$5 milhões para R\$199 milhões, e que este resultado foi fortemente influenciado pela atuação dos fabricantes chineses no mercado nacional e internacional. O estudo do Departamento de Pesquisa e Estudos Econômicos do Bradesco (CEPEC, 2015) afirma que atualmente dois dos principais fatores de risco que acomete a indústria de confecção de vestuários no Brasil são a forte entrada dos produtos chineses no mercado nacional e a elevada concorrência que leva o setor a atuar com margens reduzidas. Com efeito, no Brasil 76% das importações do segmento de confeccionados são produtos de vestuário e 54% destes são provenientes da China.

Sabe-se também que no Brasil as pequenas empresas dispõem, em geral, de pouco recurso financeiro para investir em pessoal especializado, serviços de consultoria e no desenvolvimento de competências internas em marketing, e que o processo de gestão de marketing das pequenas confecções de vestuários foi diagnosticado por Sarquis (2003), em estudo realizado na região de Joinville, Santa Catarina/Brasil, como predominantemente informal, não planejado, não estruturado e carente de estratégias/ferramentas de marketing no desempenho mercadológico das organizações. Assim, a proposição de um modelo conceitual de gestão de marketing para pequenas empresas pode auxiliar no aprimoramento do processo de gestão de marketing das empresas de pequeno porte do ramo de confecção de vestuário da região da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera de Santa Catarina) e,

eventualmente, de outras regiões do Brasil, principalmente nas atividades de planejamento, implementação e controle das estratégias de marketing.

Outra justificativa prática do presente estudo é o elevado interesse das entidades de classe do setor e das pequenas empresas da região AMREC. Contato inicial realizado pelo pesquisador com a presidente em exercício do Núcleo de Moda Sul/SC da Associação Comercial e Industrial de Criciúma (ACIC) revelou grande receptividade/apoio ao presente projeto de pesquisa. Por sugestão da própria presidente do núcleo, este projeto já foi apresentado em uma das reuniões mensais para todos os associados (44 empresas), sendo que 07 participantes manifestaram de imediato interesse em contribuir com o presente estudo. Assim, as evidências indicam que as pequenas empresas do setor de confecção de vestuário necessitam aprimorar seu processo de gestão de marketing e melhorar as estratégias de marketing visando elevar a sua competitividade no mercado nacional e internacional.

Diante desse contexto, acredita-se que o presente estudo atende aos requisitos de originalidade, relevância e necessidade, e pode contribuir para ampliar o conhecimento acadêmico e para aprimorar o processo de gestão de marketing de empresas de pequeno porte do ramo de confecção de vestuário da região da AMREC e/ou outras regiões do Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica do presente estudo, contextualizando-o dentro da sua grande área de pesquisa na teoria de marketing. Esta fundamentação teórica foi elaborada a partir de levantamentos da produção científica publicada sobre o tema, em nível nacional e internacional, no período entre 2003 a 2014. O levantamento da produção internacional envolveu consulta às bases de dados *Business Source Complete*/EBSCO, *Institute for Scientific Information/ISI* e *SCOPUS/Elsevier* pelas palavras-chave Marketing Small Business, Small Firms e Small Enterprise, nos campos título, palavras-chave e resumo dos artigos. Enquanto o levantamento da produção nacional envolveu consulta às bases de dados Periódicos Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e Google Acadêmico, nas palavras-chave Marketing e Pequena Empresa. O resultado dos levantamentos revelou a existência de 243 artigos científicos alinhados com o tema, sendo 205 internacionais e 38 nacionais.

Com base na leitura dos artigos científicos selecionados, os principais constructos teóricos acerca do tema foram identificados e os fundamentos teóricos do presente estudo foi assim elaborado. Diante disso, este capítulo está estruturado em cinco seções: fundamentos de gestão de marketing nas pequenas empresas (seção 2.1), fatores influenciadores da gestão de marketing nas pequenas empresas (2.2), planejamento e informações de marketing nas pequenas empresas (2.3), e estratégias/práticas de marketing nas pequenas empresas (2.4). Ao final, contém o *framework* de análise do presente estudo (2.5).

2.1 FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE MARKETING NAS PEQUENAS EMPRESAS

Conforme Gilmore (2001), na literatura de marketing consta que as pequenas empresas têm características únicas/singulares em relação às grandes organizações e carecem de modelos de gestão e estratégias de marketing diferenciados. Exemplos de tais características é o perfil do proprietário-gerente (empreendedor), tamanho da empresa, cultura de marketing da empresa, tamanho do mercado de atuação e limitação de recursos, como financeiro, tempo e conhecimento especializado em marketing.

Há vários estudos que mostram que a gestão de marketing nas pequenas empresas depende muito do perfil do proprietário-gerente. Segundo O'Dwyer *et al.* (2009), as atividades de marketing das pequenas empresas são moldadas pela concorrência, cliente e ambiente de negócios, mas influenciadas principalmente pelo perfil e comportamento do

proprietário-gerente. Cronin-Gilmore (2012) afirmaram que nas pequenas empresas o proprietário-gerente tem bom conhecimento no produto, mas pouco conhecimento em marketing e enfrenta dificuldades para implementação de planejamento e estratégias de marketing, algo apontado também por Day (2000) e Kotler (2004).

Segundo Cronin-Gilmore (2012), os principais erros de marketing cometidos nas pequenas empresas são: não orientação para mercado, não entendimento dos clientes-alvo, não monitoramento da concorrência, não gerenciamento das relações com stakeholders, dificuldade para identificar oportunidades de mercado, falha na orientação para cliente, deficiência no planejamento de marketing, falha no alinhamento das políticas de produtos/serviços, deficiência no desenvolvimento da marca, pouco investimento em comunicação de marketing e uso insuficiente de tecnologia. Alguns fatores-chave de sucesso apontados na literatura para a gestão de marketing nas pequenas empresas são: gestão de recursos financeiros, disponibilidade de pessoas, disponibilidade de informações, conhecimento de mercado (e *stakeholders*), conhecimento do proprietário-gerente em marketing, finanças e produção, e capacidade para formular estratégias a partir de oportunidades de mercado e forças/fraquezas da organização (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Alguns pesquisadores apontaram que a gestão de marketing nas pequenas empresas varia conforme o estágio de desenvolvimento da organização (SIMPSON; TAYLOR, 2002; SIMPSON *et al*, 2006). O trabalho seminal de Churchill e Lewis (1983) contém um modelo de desenvolvimento das pequenas empresas em cinco estágios: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade. No estágio da existência, o crescimento da empresa ocorre pela criatividade, depois pela aplicação de ações diretivas (direção), pela delegação/descentralização de atividades, pela coordenação dos esforços e, no último estágio, pela atuação coordenada com outras organizações. Nesse processo, a participação do proprietário-gerente é fundamental em todos os estágios de desenvolvimento, tendendo a ser menos centralizada nos estágios mais avançados. Em geral, as pequenas empresas se desenvolvem de acordo com as suas necessidades e a situação do mercado.

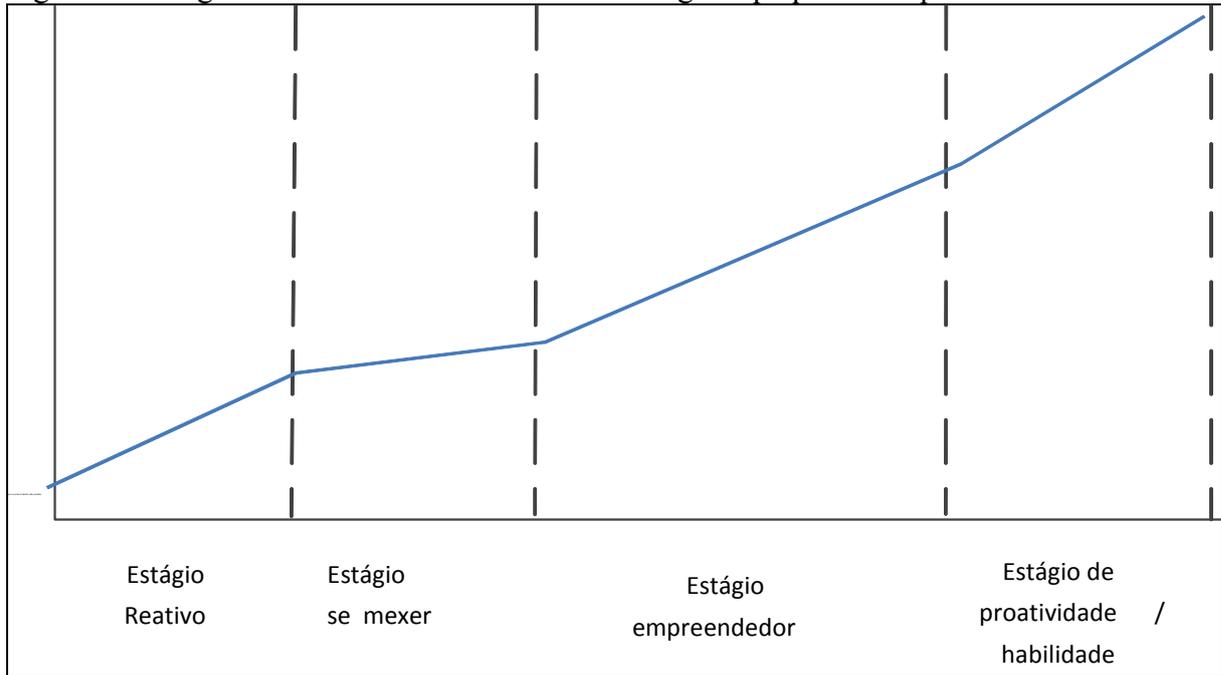
Outro trabalho seminal relevante sobre o assunto é o estudo de Tyebjee (1983), que apresenta um modelo de desenvolvimento das pequenas empresas em quatro estágios. Os quatro estágios são: marketing empreendedor, marketing oportunista, marketing ágil e marketing diversificado. Segundo o modelo, a gestão de marketing nas pequenas empresas avança em resposta às mudanças ambientais (evolução do mercado e da concorrência) e conforme o crescimento da organização. No início, o marketing é desenvolvido de maneira apenas funcional e no nível corporativo. No estágio mais avançado, o marketing desempenha

papel fundamental nos processos de planejamento e desenvolvimento dos negócios, e participa das decisões estratégicas da organização.

Kazanjian (1984) analisou as atividades operacionais e estratégicas de marketing nas diferentes fases de desenvolvimento das pequenas empresas e propôs um modelo de desenvolvimento onde a gestão de marketing assume destaque apenas a partir da terceira fase de desenvolvimento da organização, ou seja, quando esta foca no crescimento da participação de mercado (*marketshare*), no desenvolvimento de novos produtos e no relacionamento com clientes. Na fase de desenvolvimento mais avançada, o marketing está intimamente associado às estratégias do negócio e ao desenvolvimento de novas gerações de produtos. De maneira semelhante, Siu e Kirby (1998) classificaram os estágios de desenvolvimento do marketing nas pequenas empresas como "marketing como problema funcional" e "marketing como filosofia de negócios".

Carson (1985) estudou a evolução do marketing nas pequenas empresas, a partir dos conceitos ciclo de vida das organizações e restrições de recursos, e classificou o desenvolvimento de marketing em quatro estágios: atividades iniciais de marketing, venda reativa, abordagem faça você mesmo (*do yourself*) e marketing proativo integrado. Posteriormente, Carson (1990) propôs um modelo de desenvolvimento que relaciona a prática de marketing com os estágios de crescimento da organização (vide **Figura 1**). No estágio reativo, o esforço de marketing é direcionado para encontrar clientes por meio de contato pessoal em rede local pré-estabelecida. No segundo estágio, o marketing está focado na necessidade de aumentar as vendas, mas de forma aleatória e não sistematizada (ex: anúncios eventuais, panfletos embrionários e patrocínios locais ocasionais). No terceiro estágio, os esforços de marketing são direcionados para a atuação em outras atividades/áreas de negócio ou mercados. No estágio proativo, as atividades de marketing são mais controladas e desenvolvidas por profissionais especialistas, com planejamento de curto, médio e longo prazo.

Figura 1 - Estágios de desenvolvimento de marketing nas pequenas empresas



Fonte: Carson (1990, p.25).

Carson (1990) propôs também um modelo de classificação do desenvolvimento de marketing nas pequenas empresas por nível de atividade. Nesse modelo, os estágios de desenvolvimento são: pouco ou nenhum marketing, marketing simples/implícito e marketing sofisticado/explicito. No primeiro estágio estão as empresas que simplesmente reagem ao consumidor, que têm pouco conhecimento em marketing e não sabem com clareza quem são seus consumidores-alvo. No segundo estágio estão as empresas que realizam atividades de marketing de forma instintiva (marketing faz parte do dia-a-dia do negócio), mas ainda de maneira fragmentada e com grandes restrições de recursos e conhecimento. No último estágio estão as empresas que investem em atividades de marketing mais sofisticadas e de maneira coordenada, integrada e com objetivos de mercado claros.

Mais recentemente, Moriarty *et al.* (2008) testaram o modelo de desenvolvimento de marketing proposto por Carson (1990) e adaptaram com a inclusão da categoria “empresas inexperientes em marketing” e com critérios de avaliação baseados nas atividades como disponibilidade de informação, eventos de mercado, formação de preço, promoção de vendas, serviço de pós-venda e vantagem competitiva. O **Quadro 1** apresenta o modelo de classificação do estágio de desenvolvimento de marketing proposto por Moriarty *et al.* (2008). No estágio mais avançado, a empresa tem completa compreensão do mercado-alvo, usa segmentação de mercado, tem pleno conhecimento da concorrência, faz a gestão do relacionamento com clientes por meio de sistema eletrônico especializado (CRM), dispõe de

relevantes informações de mercado (coletadas regularmente), antecipa os relevantes eventos de mercado, tem atuação de marketing integrada e proativa, agrega valor aos clientes e investe em serviços de pós-venda, como oportunidade de melhoria no relacionamento com os clientes.

Quadro 1 - Níveis de desenvolvimento de marketing nas pequenas empresas

ATIVIDADES DE MARKETING	NÍVEIS DE ATIVIDADE			
	Fraco em marketing	Inexperiente em marketing	Marketing implícito e simples	Marketing explícito e sofisticado
Conhecimento em marketing	Muito generalista e sem planejamento	Define mercado por tamanho, localização, concorrente e sem mercado-alvo definido	Tem mercado-alvo definido e com base em tamanho, localização e concorrentes	Tem compreensão completa do mercado-alvo e mercados periféricos, com segmentação e clientes bem definidos
Concorrentes	Considera apenas concorrentes imediatos	Tem algum conhecimento de concorrentes próximos	Tem conhecimento mais aprofundado de concorrentes próximos e relacionando com vantagem competitiva	Plena consciência dos concorrentes próximos e periféricos, alinhados segundo a posição competitiva
Clientes	Pouco conhecimento sobre os clientes	Conhece seus clientes, mas não utiliza informações nem segmentação	Ciente do tamanho e dos segmentos da base de clientes; diferencia os principais clientes com ajuda de banco de dados de CRM, com abordagem simples	Relacionamentos com clientes gerido por sistema de CRM sofisticado. Tem sistemas de fidelização de clientes
Informação de mercado	Não coleta informações de mercado	Faz coleta de forma limitada e informal	Há numerosas fontes de informação aplicadas informalmente para criar e manter vantagem competitiva	Informações relevantes são colhidas regularmente e de forma consistente. As informações são registradas para apoiar a tomada de decisão e o planejamento
Eventos relevantes	Não considerados	Consciente dos eventos relevantes	Completa compreensão dos eventos de mercado relevantes e seu impacto na empresa	É capaz de antecipar ou influenciar os eventos de mercado relevantes
Vantagem competitiva	Pouca consciência e articulação	Pode descrever sua vantagem competitiva	Compreende o valor da vantagem competitiva e tem planos para a evolução e capitalização da mesma	Pode definir claramente a posição competitiva da empresa e como a sua oferta pode derrotar os concorrentes
Promoção	Poucas ferramentas promiconais são usadas	Utiliza vários métodos de promoção, mas nem sempre os mais adequados	Usa diversos métodos de promoção e tem atitude proativa	É integrada, proativa e efetiva
Preço	Com base no custo	Com base no que o mercado suporta e no preço do concorrente	Com base no que o mercado irá suportar, no comportamento dos concorrentes e na percepção de valor do cliente	Usado para complementar o mix de marketing, acrescentando percepções de valor dos clientes
Serviços pós-venda	Considerado desnecessário	Reconhece como necessário, mas com uso limitado de oportunidades	Visto como oportunidade para engajamento pró-ativo com os clientes	Visto como oportunidade de interagir com os clientes, reunir informações e construir relacionamentos

Fonte: Moriarty *et al.* (2008, p.300-302).

Siu e Kirby (1998) fizeram algumas críticas aos modelos/classificações do estágio de desenvolvimento de marketing para pequenas empresas. Segundo eles, nem todas as pequenas empresas têm características conforme os modelos teóricos apresentados. Há casos de proprietário-gerente com formação em marketing e que introduziram uma abordagem de

marketing mais profissional já no estágio inicial da organização. Há também outras variáveis (como aptidão do empreendedor e situações de mercado) que podem alterar a curva de desenvolvimento de marketing da organização. E a quantidade de estágios de desenvolvimento é também altamente variável em função do perfil da empresa e casos de empresas que não desejam investir no crescimento da organização. Além disso, há casos de pequenas empresas que obtêm benefícios no desempenho de mercado mesmo com ações de marketing simples, informais e de baixo custo.

2.2 FATORES INFLUENCIADORES DO MARKETING NAS PEQUENAS EMPRESAS

A gestão de marketing nas pequenas empresas é influenciada por diversos fatores, que afetam potencialmente o desempenho mercadológico da organização, seja positivamente e/ou negativamente. Alguns fatores têm origem no ambiente externo e incluem variáveis como comportamento dos clientes, atuação da concorrência, situação econômico-social do mercado e a disponibilidade de informações de mercado para tomada de decisão em marketing. Outros fatores têm origem no ambiente interno e incluem a orientação empreendedora, a orientação de mercado, o papel/funções de marketing e a capacidade de marketing da organização. Os fatores internos têm sido mais investigados pelos pesquisadores/acadêmicos de marketing para pequenas empresas, como detalhado adiante.

2.2.1 Orientação empreendedora e marketing empreendedor

Nos estudos sobre gestão de marketing para pequenas empresas, um dos temas centrais é orientação empreendedora (*entrepreneurial orientation*) e marketing empreendedor (*entrepreneurial marketing*), constructos teóricos que têm sido apontados como correlacionados e com modelos teóricos e escalas de mensuração testadas. Na teoria de marketing para pequenas empresas, ambos os constructos estão relacionados à figura do proprietário-gerente e à relação do empreendedor com o mercado e o processo de gestão de marketing. Em geral, os estudos apontam que o proprietário-gerente é responsável por inúmeras atividades/processos das pequenas empresas, incluindo marketing e vendas. Conforme Berthon *et al.* (2008), nas pequenas empresas o proprietário-gerente é responsável por todas as decisões de marketing, seja gestão de vendas, recrutamento de pessoal, execução de anúncios e desenvolvimento de novos produtos.

Segundo Carson e Cromie (1989) e Carson (1990), nas pequenas empresas o empreendedor é quem define o modelo de gestão de marketing da organização e as atividades/estratégias de marketing empregadas. O empreendedor é naturalmente envolvido em todas as decisões do negócio e a empresa depende diretamente das ideias/definições do proprietário-gerente, e das suas percepções sobre marketing e mercado-alvo da organização. Talvez por isso, conforme Bjerke e Hultman (2002) e Schindehutte *et al.* (2006), há vários estudos acadêmicos dedicados a analisar o papel do empreendedor (proprietário-gerente) na gestão de marketing das pequenas empresas.

No passado, Smith (1967) analisou o perfil do proprietário-gerente das pequenas empresas e identificou dois tipos de empreendedores: o artesão (*craftsman-entrepreneur*) e o oportunista (*opportunist-entrepreneur*). O empreendedor artesão é aquele mais focado no presente e no passado, tem educação mais técnica (especializada) e é menos confiante (e menos flexível) na tomada de decisão. Já o empreendedor oportunista é aquele que possui formação/instrução mais avançada, tem maior consciência social, maior flexibilidade e mais atento ao futuro. Segundo Smith (1967), as pequenas empresas lideradas por empreendedores oportunistas tendem a ter maior taxa de crescimento de vendas.

Moller e Antilla (1987) revelou que poucos proprietários-gerentes dedicam tempo suficiente para as atividades de marketing da empresa e se envolvem basicamente com as atividades de vendas (gestão da equipe de vendas). A maioria deles se preocupa mais com as atividades operacionais (administrativo-industrial) da organização. Hogarth-Scott *et al.* (1996) apontaram também que a gestão de marketing nas pequenas empresas é altamente dependente do empreendedor, e que este é geralmente generalista e tem pouco conhecimento em marketing.

O estudo de Ford e Rowley (1979), em pequenas empresas britânicas, apontou que os proprietários-gerentes têm mais conhecimento técnico da formação profissional (ex: finanças, produção) e estão mais envolvidos com atividades operacionais do dia-a-dia. O estudo apontou também que o empreendedor pode enfrentar insatisfação no trabalho quando se divorcia das decisões operacionais do dia-a-dia. E que as principais razões para relutar em assumir integralmente a gestão de marketing são: receio em investir os recursos financeiros necessários, relutância em abandonar o controle das demais áreas funcionais, crença na teoria do 'melhor produto' e o medo da insatisfação pessoal com os resultados do trabalho.

Cronin-Gilmore (2012) entrevistaram proprietários-gerentes de 20 pequenas empresas com propósito de compreender a percepção, importância e estratégias de marketing aplicadas pelas organizações, na perspectiva teórica de Simpson *et al.* (2006). O estudo

revelou que proprietários-gerentes têm bom conhecimento sobre produtos/serviços, mas não são especialistas em marketing e possuem dificuldades para desenvolver planejamentos e implantar estratégias necessárias para obter o desempenho de mercado desejado.

McCartan-Quinn e Carson (2003) revelaram que a maioria dos proprietários-gerentes avalia que a teoria de marketing oferece pouca ajuda para melhorar a prática de marketing da empresa, e que os empreendedores percebem a gestão de marketing de uma perspectiva diferente da teoria. Diante disso, o educador de marketing precisa compreender melhor a necessidade das pequenas empresas e entregar o conhecimento de marketing de maneira possível de absorver pelas pequenas empresas. Para isso, os educadores precisam identificar as reais necessidades dos empreendedores e entregar conhecimento em marketing considerando o que é essencial para as pequenas empresas. Sobre o assunto, Morris *et al.* (2002) entendem que os esforços educacionais na área de marketing não deveriam ensinar o assunto como tecnologia, princípios ou modelos teóricos estabelecidos, mas como filosofia de gestão, forma de pensamento-ação, e ajudar os proprietários a descobrir o seu potencial como empreendedor.

Segundo Bjerke e Hultman (2002), contrariando a visão tradicional, a abordagem marketing empreendedor advoga que a ausência de planejamento formal e práticas de marketing estruturadas não significam ausência de marketing, mas uma abordagem diferenciada de gestão de marketing para pequenas empresas. Assim, o marketing empreendedor compreende um conjunto de estratégias específicas de marketing, dirigida para pequenas empresas ou novos empreendimentos, que diferem das formas convencionais de marketing, típicas das grandes organizações (HILLS *et al.*, 2008). Na realidade, é uma abordagem diferente que emprega estratégias e ferramentas de marketing pouco sofisticadas, mas criativas e dirigida para empreendimentos com recursos limitados (BERTHON *et al.*, 2008).

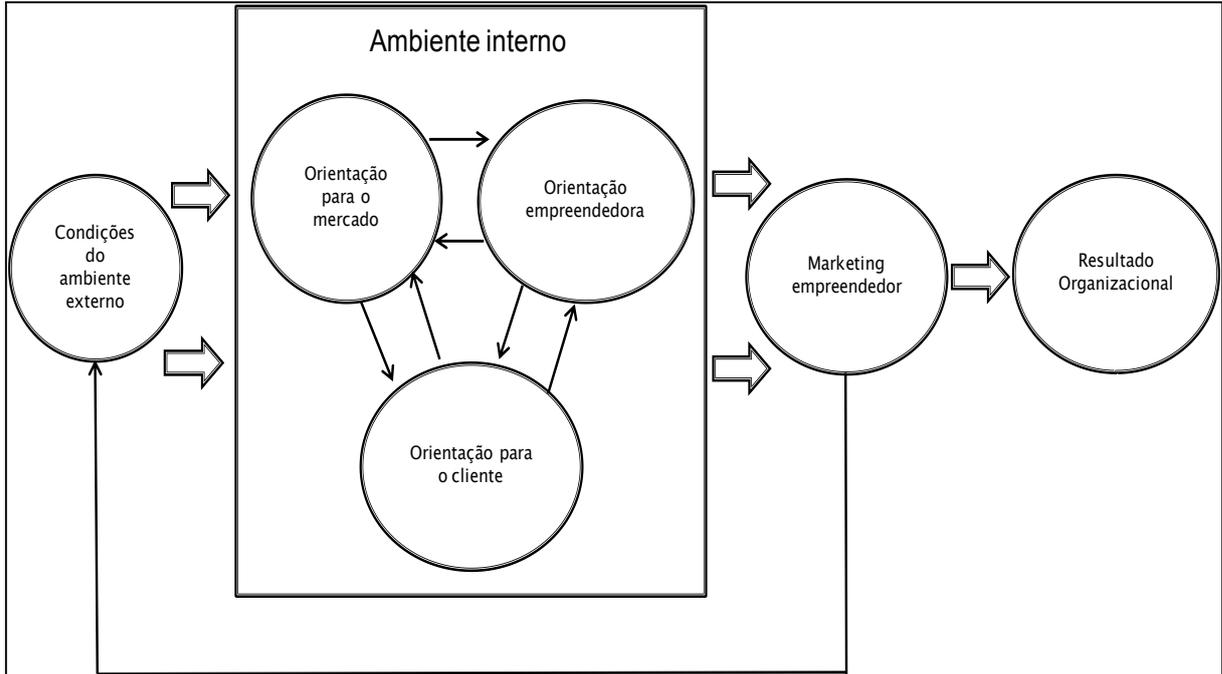
Kraus *et al.* (2010) definem marketing empreendedor como uma função organizacional, um conjunto de processos destinados a criar, comunicar e entregar valor aos clientes e a construir relacionamentos com clientes, e que envolve a aplicação de recursos limitados, mas com inovação, aceitação ao risco e pro atividade. No âmbito do marketing empreendedor, os estudos seminais de Miller (1983), Morris e Paul (1987) e Covin e Slevin (1989) revelaram que a orientação empreendedora (EO) é um constructo multidimensional, que envolve a capacidade de assumir riscos, inovação e pro atividade do empreendedor. Narver e Slater (1990) entendem marketing empreendedor como a implementação de conceitos de marketing para criar valor aos clientes e para melhorar o desempenho das

pequenas empresas por meio de uma abordagem multifacetada, orientada para clientes, orientada para concorrência e com adequada coordenação interfuncional de marketing.

Smart e Conant (1994) estudaram diversas variáveis e escalas de mensuração do constructo orientação empreendedora e competências de marketing, e propuseram seis novas variáveis de mensuração da orientação empreendedora: propensão ao risco, envolvimento com planejamento estratégico, habilidade para identificar necessidades/desejos dos clientes, capacidade de inovação, habilidade para transformar visão de negócio em realidade e habilidade para identificar novas oportunidades. Os resultados do estudo empírico realizado com 599 pequenas empresas apontam que os empreendedores com alta orientação empreendedora dispõem de mais competências de marketing, e obtêm melhor desempenho em termos de vendas, lucratividade, eficiência por empregado e fluxo de caixa.

A **Figura 2** apresenta um modelo teórico de marketing empreendedor proposto por Morris *et al.* (2002), que converge os conceitos de empreendedorismo e marketing empreendedor. O modelo foi construído integrando as três dimensões de marketing proposta por Webster (1992) e as sete dimensões apontadas por Morris *et al.* (2002). As dimensões do modelo são: marketing como cultura, marketing como estratégia, marketing como tática, orientação para oportunidade, orientação para pro atividade, foco na inovação, foco no cliente, gerenciamento de risco, alavancagem de recursos e criação de valor. Conforme o modelo proposto, os constructos antecedentes do marketing empreendedor são orientação para mercado, orientação empreendedora e orientação para cliente, os quais são afetados pelas condições do ambiente externo. Ao passo que, as consequências do marketing empreendedor são resultados de mercado, incluindo volume de vendas, participação de mercado e satisfação dos clientes.

Figura 2 - Modelo integrado de antecedentes e resultados do marketing empreendedor



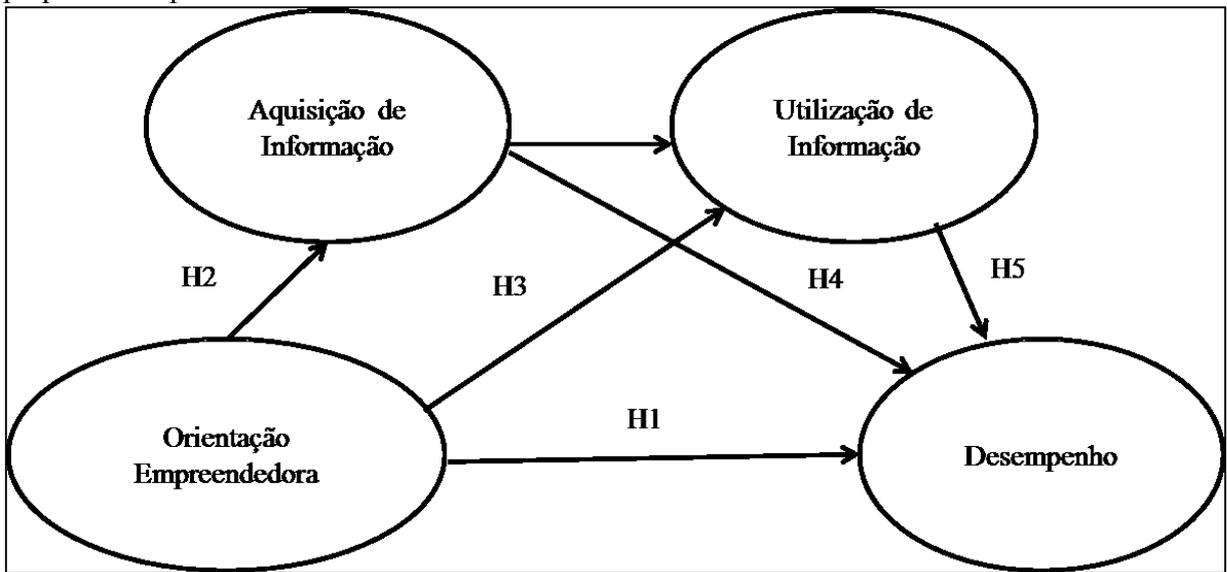
Fonte: Morris *et al.* (2002, p.12).

Hills *et al.* (2008) analisaram a evolução do marketing empreendedor por meio de estudos empíricos em empresas suecas e americanas ao longo de três décadas. O estudo fez um comparativo entre o marketing tradicional utilizado pelas grandes organizações (denominado marketing administrativo/gerencial) e o marketing empreendedor aplicável nos pequenos empreendimentos. Os resultados do estudo indicam que: apesar do marketing empreendedor ter alcançado papel importante e aceitação no campo da teoria, existem ainda oportunidades para maior assimilação na disciplina de marketing; que o marketing empreendedor representa uma escola de pensamento que pode coexistir com as escolas tradicionais de marketing; que o empreendedor está engajado em marketing de forma diferente da abordagem de marketing como atividade administrativa; que o foco estratégico do marketing empreendedor difere do marketing administrativo/gerencial, e está mais orientado para a criação de riquezas e desenvolvimento de novas demandas e inovações; que as empresas que adotam marketing empreendedor tendem a ser mais flexíveis e focalizar seus esforços nas atividades de promoção e venda.

Keh *et al.* (2007) estudaram a influência da orientação empreendedora e da informação de marketing no desempenho das pequenas empresas. As hipóteses de pesquisa afirmam que empresas com elevado nível de orientação empreendedora tendem a monitorar mais o ambiente operacional, a identificar melhor oportunidades de mercado e a ampliar suas posições competitivas. A **Figura 3** contém o modelo teórico proposto sobre a influência da

orientação empreendedora e da informação de marketing no desempenho das pequenas empresas. O modelo mostra que a orientação empreendedora afeta, direta e indiretamente, o desempenho das pequenas empresas; que a orientação empreendedora influencia na aquisição e na utilização de informações; que a utilização de informações intermedia a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional. No modelo, o constructo orientação empreendedora é mensurado por meio da propensão ao risco, pro atividade e capacidade de inovação, como proposto por Miller (1983) e Covin e Slevin (1989).

Figura 3 – Influência da orientação empreendedora e da informação de marketing nas pequenas empresas



Fonte: Keh *et al.* (2007, p.595).

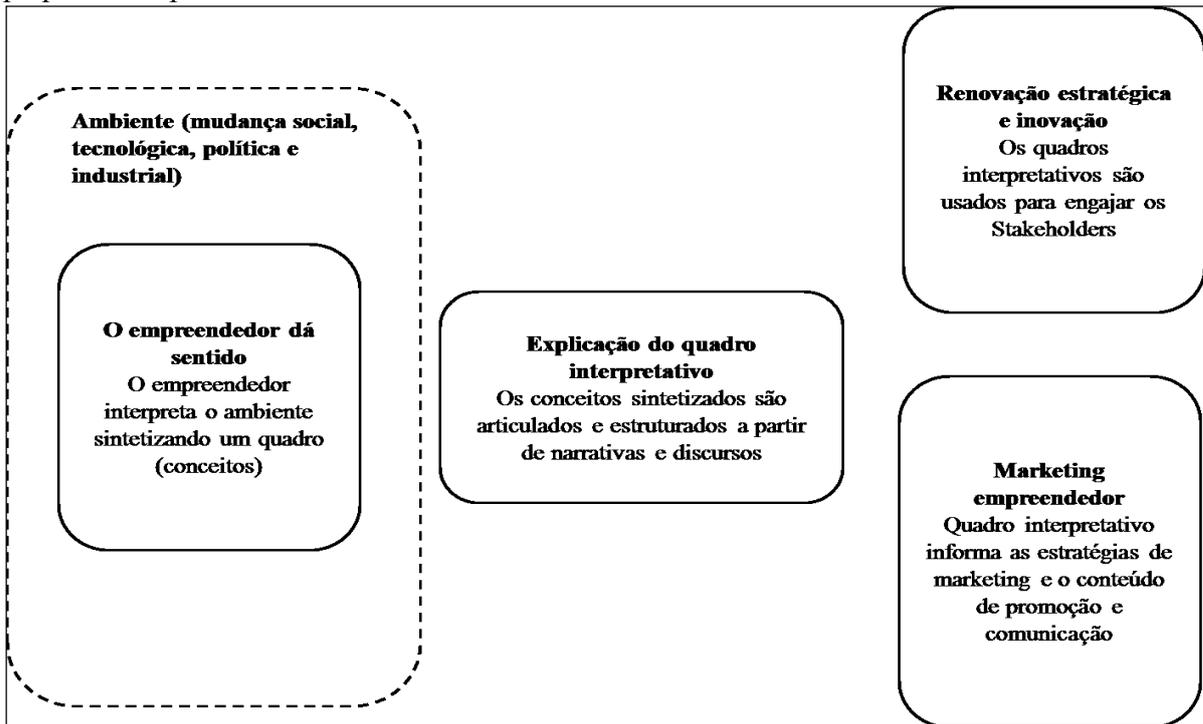
A pesquisa Keh *et al.* (2007) evidenciou que a orientação empreendedora desempenha um papel importante no desempenho das pequenas empresas. Apontou também que há fortes indícios de utilização de informações de mercado pelas pequenas empresas e com impacto positivo sobre o desempenho da organização. Apontou ainda que há uma relação positiva entre uso de informações na decisão de marketing (promoção e ponto de vendas) e o desempenho de mercado das pequenas empresas. Os resultados do estudo Keh *et al.* (2007) corroboram com estudos de Jaworski e Kohli (1993), pois defendem que a orientação para mercado tem três dimensões: geração de informações, divulgação de informações e resposta ao mercado.

Na produção científica nacional, o estudo de Neto *et al.* (2013) analisou de forma quantitativa a relação entre os constructos orientação empreendedora (OE) e capacidades de marketing (CM), e o efeito de ambos sobre o desempenho das pequenas empresas. Para medir a orientação empreendedora, os autores utilizaram as variáveis inovação, criatividade e

propensão ao risco. Para medir capacidades de marketing foram utilizadas as variáveis pesquisa de mercado, preço, produto, promoção e gestão. O construto desempenho organizacional foi mensurado por meio das variáveis rentabilidade, resposta do mercado e valor no mercado. As conclusões do estudo indicam que as pequenas empresas alcançam melhor desempenho de mercado quanto tem maior orientação empreendedora e mais capacidades de marketing. Além disso, o estudo afirma que a prática de marketing das pequenas empresas varia conforme a localização, tempo de existência e setor/ramo de atividade da organização. Assim, Neto *et al.* (2013) sugere que o proprietário-gerente adote uma postura mais empreendedora na gestão de marketing, que procure conhecer melhor a concorrência e os desejos/necessidades dos clientes-alvo, e que intensifique a utilização de ferramentas/estratégias de mercado.

Nesse contexto, Bettiol *et al.* (2012) propuseram um modelo conceitual do sentido do empreendedor na formação das estratégias de marketing no contexto das pequenas empresas (vide **Figura 4**). O modelo mostra no centro o “*entrepreneurial sensemaking*”, que orienta a formação das estratégias de marketing (estratégias de inovação, estratégias de relacionamento com stakeholders e estratégias de promoção/comunicação). Este modelo possibilita compreender como o empreendedor conecta o reconhecimento de oportunidades de mercado (interpretação do ambiente) e procede na formulação das estratégias de marketing (interpreta o processo de renovação de estratégias e de desenvolvimento do marketing empreendedor).

Figura 4 - Modelo conceitual do sentido do empreendedor e da formação de estratégias nas pequenas empresas



Fonte: Bettiol *et al.* (2012, p.241)

O modelo teórico de Bettiol *et al.* (2012) propõe que o processo de renovação e formulação de estratégias se dá a partir da percepção e dos significados atribuídos pelo empreendedor às oportunidades de mercado, ou seja, a partir da junção de diferentes informações que dão sentido às situações favoráveis do mercado, algo visando inovar no desenvolvimento da estratégia de marketing. Esta capacidade de “dar sentido” à gestão de marketing depende da capacidade cognitiva do empreendedor, aquela resultante das experiências pessoais e profissionais, e da influência cultural e social. Esta capacidade contribui também para facilitar a comunicação de novas ideias/estratégias e para convencer a empresa (executores da estratégia) e os stakeholders sobre a necessidade de adequação nas estratégias de promoção e comunicação da empresa. Claro que a legitimidade e eficácia das novas ideias/estratégias requerem o envolvimento pessoal do empreendedor e interação com os stakeholders relevantes.

2.2.2 Orientação para mercado nas pequenas empresas

Outro constructo relevante na teoria de marketing para pequenas empresas é orientação para mercado. Conforme Blankson e Stokes (2002), há vários estudos que não analisaram a orientação para mercado nas pequenas empresas e os proprietários-gerentes são

geralmente orientados para cliente, mas este é um constructo teórico relevante no contexto das pequenas empresas. O trabalho de Hogarth-Scott (1996) revelou que a orientação para mercado depende do nível de conhecimento em marketing do proprietário-gerente, e que este é geralmente generalista e dispõe de pouco conhecimento em marketing.

Blankson e Stokes (2002) estudaram a prática de marketing em pequenas empresas do Reino Unido e testaram o modelo de orientação para mercado proposto por Kohli & Jaworski (1990). O estudo apontou que estratégias de sucesso nas pequenas empresas são: gerenciamento do relacionamento com clientes, acompanhamento das mudanças de mercado e foco na rentabilidade do negócio. Os resultados indicam que as pequenas empresas apreciam mais questões voltadas aos problemas do dia-a-dia, motivação, relacionamento, espírito corporativo, comprometimento e gestão da equipe. E que os proprietários-gerentes se preocupam mais com o curto prazo, com a lucratividade e mudanças nas necessidades dos clientes.

Os estudos de Miller (1983), Morris e Paul (1987), Covin e Slevin (1989), Narver e Slater (1990) e Kohli & Jaworski (1990) revelaram que a orientação para mercado está relacionada com o desempenho da organização e compreende o direcionamento da organização para aspectos/elementos importantes do mercado, visando a lucratividade no longo prazo. Este constructo está relacionado com a orientação para concorrente, orientação para cliente e coordenação interfuncional de marketing. Jones e Rowley (2011) analisaram a orientação para mercado na perspectiva da teoria do marketing empreendedor, e propuseram um modelo conceitual de orientação para mercado e a sua relação com a orientação empreendedora, orientação para inovação e orientação para clientes (vide **Figura 5**). O modelo apresenta como dimensões da orientação para mercado as seguintes: pro atividade na exploração de mercados, obtenção de informações de mercado, capacidade de resposta aos concorrentes, integração dos processos de negócios e construção de redes de relacionamentos. Nas pequenas empresas, a rede de relacionamento, a recomendação boca-a-boca e a criação de valor aos clientes (por meio de inovações) fazem a orientação para cliente uma dimensão crucial no desempenho de marketing.

Figura 5 - Orientação de mercado, empreendedora, para cliente e para inovação nas pequenas empresas.



Fonte: Jones e Rowley (2011, p.31)

Na teoria de marketing para pequenas empresas há um certo consenso de que o constructo orientação para mercado requer orientação para cliente, orientação para concorrência e coordenação interfuncional (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990; DAY, 1994). Brooksbank *et al.* (2004), em estudo longitudinal realizado com pequenas empresas do Reino Unido ao longo de uma década, concluíram que as pequenas empresas se tornaram mais conscientes da importância da orientação para clientes e da atuação ética e profissional das atividades de marketing. O estudo de Hannon e Atherton (1998) observou que o nível de consciência estratégica dos proprietários-gerentes parece ser fortemente influenciado pela competência pessoal do empreendedor, pela incerteza de mercado e pela complexidade do negócio. Nas pequenas empresas onde o relacionamento com clientes está bem definido e as condições de mercado mais estáveis, a consciência estratégica é baixa, possivelmente devido à percepção dos empreendedores de que o ambiente de negócio é controlado. Já nas pequenas empresas onde há rápido crescimento de demanda e condições de mercado turbulentas, o nível de consciência estratégica é mais alto, bem como a motivação para compreender o ambiente de negócio/mercado.

2.2.3 Papel e função de marketing nas pequenas empresas

Alguns pesquisadores têm investigado o papel/função do marketing nas pequenas empresas. Um estudo relevante, realizado por Romano e Ratnatunga (1995), apresenta um quadro com os principais aspectos/tarefas encontrados na literatura entre 1986 e 1992 sobre funções de marketing nas pequenas empresas. Os autores adotaram a escala de Webster (1981) para identificar o papel do marketing nas pequenas empresas e investigaram 3 eixos teóricos principais: marketing como cultura (baseado nos estudos sobre como as pequenas empresas analisa as necessidades dos consumidores e avalia a sua competitividade de mercado); marketing como estratégia (baseado nos estudos sobre estratégias de marketing aplicadas nas pequenas empresas); marketing como táticas (baseado nos estudos sobre elementos/estratégias do composto de marketing e a sua influencia no desempenho da empresa).

Romano e Ratnatunga (1995) afirmaram que o marketing como cultura envolve a adoção do conceito de marketing na cultura da organização e a interface entre a orientação para mercado e a orientação empreendedora. Ao passo que, o marketing como estratégia envolve o desenvolvimento de estratégias para melhorar a posição competitiva das pequenas empresas por intermédio de segmentação de mercado e posicionamento da marca. E o marketing como tática compreende a aplicação dos 4Ps de marketing (produto, preço, ponto de venda e promoção) na busca dos objetivos de mercado da organização.

Siu e Kirby (1998) criticaram as quatro abordagens existentes na teoria de marketing sobre o tema: modelos de estágios de crescimento (CHURCHILL; LEWIS, 1983; TYEBJEE *et al*, 1983), o perfil do empreendedor na gestão de marketing (CARSON; CROMIE, 1989; FORD; ROWLEY, 1979), marketing como função gerencial (COLLERAN, 1985; WATERWORTH, 1987) e a abordagem contingencial da gestão de marketing (BROOKSBANK *et al*, 1992a, 1992b; CARSON, 1990; COX *et al*, 1994), e afirmaram que nas pequenas empresas os estudos sobre papel/função de marketing devem analisar o reconhecimento e a valorização do marketing na empresa e a sua contribuição para o desempenho da organização (seja sobrevivência ou crescimento).

Nesse contexto, Simpson e Taylor (2002) desenvolveram um modelo de classificação do papel/função do marketing nas pequenas empresas (vide **Figura 6**), contendo uma matriz descritiva que analisa a função de marketing do ponto de vista interno e do mercado (relevância das atividades de marketing no mercado-alvo). Nesse modelo, as empresas podem ser classificadas com relação à pratica de marketing em: organizações

dominadas pelo marketing, organizações lideradas pelo marketing, organizações independentes de marketing e organizações fracas em marketing. As organizações independentes de marketing são aquelas que atuam em um mercado estável, monopolista e que não requer forte investimento em marketing. Do lado oposto estão as organizações lideradas pelo marketing, aquelas que atuam em mercado bastante competitivo e que exige da empresa elevado investimento em marketing para se manter competitiva.

Figura 6 – Matriz de identificação do papel/relevância do marketing nas pequenas empresas

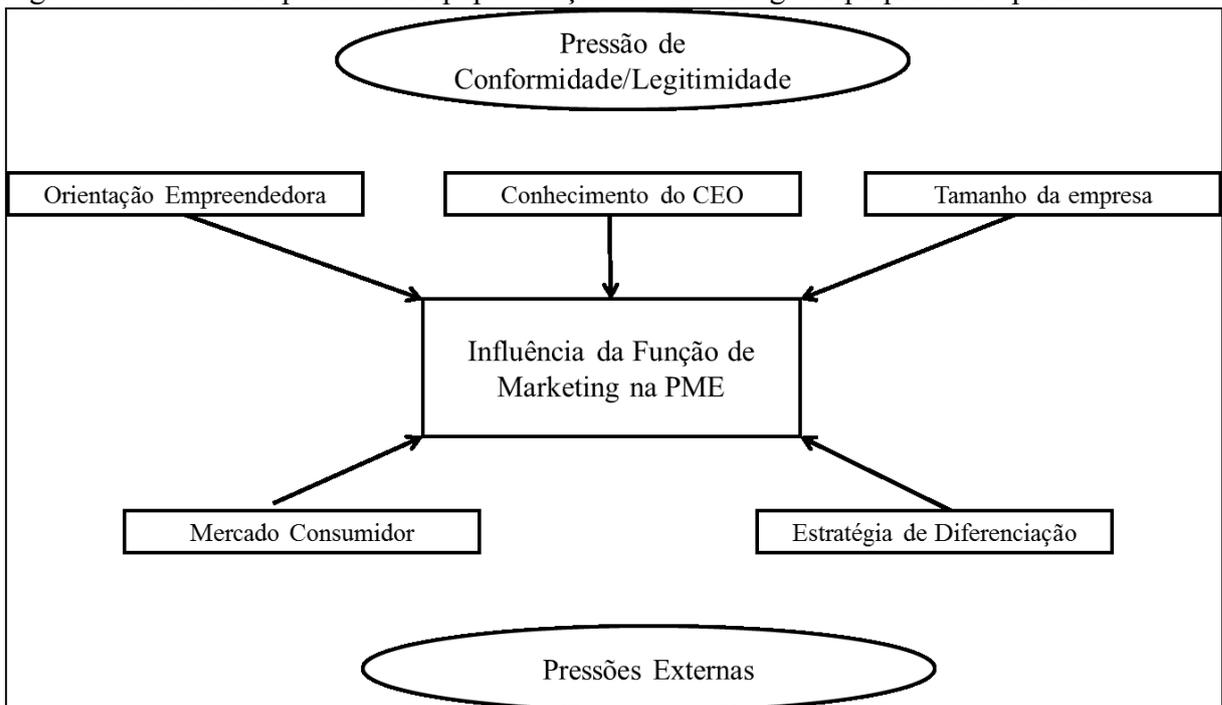
Papel do marketing (Foco interno)	Maior	Organização dominada pelo marketing	Organização lideradas pelo marketing
	Menor	Organização independentes de marketing	Organização fraca em marketing
		Menor	Maior
Relevância do marketing (Foco externo)			

Fonte: Simpson *et al.* (2006, p.363)

Posteriormente, Simpson *et al.* (2006) testaram o seu modelo de classificação do papel de marketing em um estudo empírico com 843 pequenas empresas do Reino Unido. O estudo envolveu a aplicação de questionários, a classificação das organizações pesquisadas e a análise comparativa segundo a prática de marketing, o volume de investimentos em marketing, o tamanho da empresa, o tempo de existência no mercado e o desempenho de mercado. Os resultados indicam que as organizações lideradas pelo marketing investem mais em atividades de marketing e têm melhor desempenho de mercado. Que as organizações lideradas pelo marketing têm ideia mais clara das estratégias de marketing aplicadas, ao contrário das organizações fracas em marketing. O estudo aponta também que os requisitos básicos para uma organização ser liderada pelo marketing são: a existência de um departamento/área de marketing, disponibilidade de banco de dados/informações de mercado para apoiar decisões de marketing, um plano de negócios definido e representação da função de marketing no conselho diretivo da organização. Há também evidências que as pequenas empresas adotam mais estratégias reativas de mercado, talvez por serem mais convenientes e necessárias.

Segundo Stokes (2000) e Carson (1990), a função do marketing é muitas vezes percebida pelo proprietário-gerente como periférica e relacionada apenas com atividades de vendas e promoção/propaganda. Esta percepção tende a crescer à medida que as pequenas empresas conseguem atingir o volume de vendas desejado, sem necessidade de planejamento e intensificação dos esforços de marketing. Brookbank *et al.* (2004) apontaram que a maioria das pequenas empresas que atuam em ambientes/mercados turbulentos adota a orientação para mercado e que os proprietários-gerentes estão mais conscientes da necessidade de dispor de informações de mercado e planejar as atividades de marketing. De fato, nas pequenas empresas, a gestão de marketing deve levar em consideração as características da organização (ex: perfil, cultura, recursos disponíveis) e as características do mercado (ex: atuação da concorrência, perfil dos clientes-alvo e tendências de mercado), como apontam os estudos de Simpson e Taylor (2002) e Simpson *et al.* (2006).

Figura 7 – Modelo explicativo do papel/função de marketing nas pequenas empresas



Fondeste: Walsh e Lipinski (2009, p.574)

Walsh e Lipinski (2009) desenvolveram um estudo empírico em 100 empresas americanas com objetivo de examinar o papel do marketing nas pequenas empresas e a sua contribuição na vantagem competitiva. Especificamente, o estudo buscou verificar o quão importante é a função de marketing nas pequenas empresas? Será que nas pequenas empresas o marketing desfruta da mesma influência encontrada nas grandes empresas? E quais os fatores internos e externos que influenciam a gestão de marketing nas pequenas empresas? A

Figura 7 acima contém o framework do estudo, elaborado a partir do estudo de Homberg *et al.* (1999). O **Quadro 2** apresenta a síntese dos resultados dos testes de hipóteses realizados. Os resultados apontam que a influência do marketing é maior nas pequenas empresas que vendem bens de consumo e que a influência do marketing está negativamente relacionada com a orientação empreendedora. As demais hipóteses não foram comprovadas.

Quadro 2 – Resultados dos estudos de Walsh e Lipinsk (2009) e Homberg *et al.* (1999)

Variáveis	Homberg et al. (1999)	Walsh e Lipinski (2008)
Mercados de consumo	Não Suportado	Suportado
Estratégia de diferenciação	Suportado	Não suportado
Orientação empreendedora	Não medidos	Suportado
Conhecimento do CEO	Suportado	Não suportado
Tamanho da empresa	Não suportado	Não suportado

Fonte: Walsh e Lipinsk (2009, p.581).

Por fim, os estudos apresentados contêm evidências da importância do conhecimento, característica e comportamento do empreendedor no desempenho da gestão de marketing nas pequenas empresas, inclusive na definição do papel/função do marketing na organização. Certamente, as capacidades, competências e recursos de marketing são também influenciados pela orientação empreendedora da organização (perfil e atuação do proprietário-gerente) e serão abordadas na sequência.

2.2.4 Capacidades, competências e recursos de marketing nas pequenas empresas

Capacidades, competências e recursos de marketing são também constructos presentes na teoria de marketing para pequenas empresas. O estudo seminal de Moller e Antilla (1987) apresentou um conjunto de dimensões (internas e externas) de capacidades de marketing no contexto das pequenas empresas (vide **Quadro 3**). Segundo os autores, o marketing é muitas vezes incompreendido pelos proprietários-gerentes, e estes o percebem do ponto de vista operacional, como atividade de venda e promoção. Exemplos de capacidades de marketing nas pequenas empresas no campo externo são: aptidão para identificar oportunidades de mercado, capacidade de analisar o setor/indústria e habilidade para construir relacionamentos com clientes e/ou canal de distribuição. Exemplos de capacidades de marketing do campo interno são: competência gerencial para transformar informações de

mercado em estratégias de marketing, conhecimento sobre gestão de marketing e competência para desenvolvimento de novos produtos/ideias de negócios.

Quadro 3 - Dimensões (internas e externas) da capacidade de marketing nas pequenas empresas

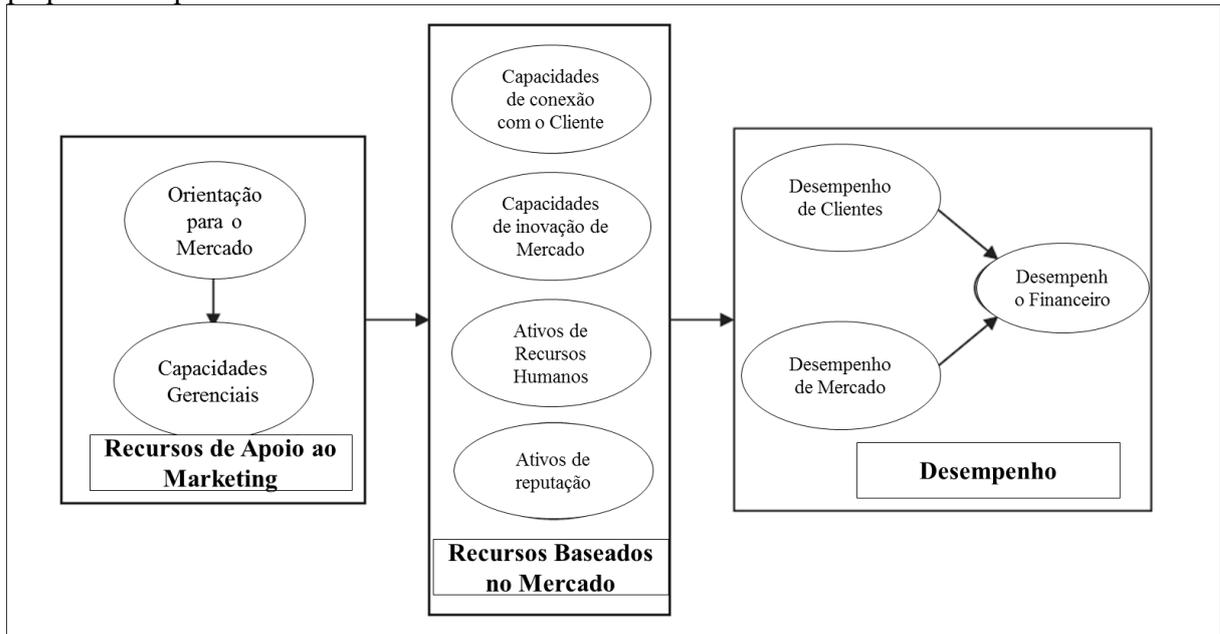
Capacidades de marketing - CAMPO EXTERNO	AMBIENTE OPERACIONAL DA EMPRESA
	Macro ambiente da empresa
	Ambiente da industria da empresa (setor)
	Ambientes ligado ao relacionamento com clientes, concorrentes, fornecedores e canal de distribuição
Capacidades de marketing - CAMPO INTERNO	GESTÃO DA EMPRESA
	Ideia de negócios e orientação estratégica
	Integração de funções/áreas internas
	Gerenciamento das atividades de marketing
	Posição/função do marketing no sistema de gestão da empresa

Fonte: Moller e Antilla (1987, p.188).

O estudo de Moller e Antilla (1987) sobre capacidades de marketing buscou identificar os fatores-chave de sucesso no contexto de pequenas empresas suecas e finlandesas. Os resultados revelaram que capacidades de marketing variam conforme o setor/tipo de mercado, o posicionamento de mercado e o tipo de produto. As empresas mais antigas, maiores e com produtos já consolidados no mercado possuem um sistema de informações mais integrado e mais eficiente no desenvolvimento das atividades de marketing/vendas. As empresas novas e menores são mais agressivas e inovadores na conquista de clientes, e investem mais na construção de relacionamentos com clientes.

Hooley *et al.* (2005) criticou alguns estudos sobre capacidades de marketing (aqueles mais conceituais e de natureza teórica) e desenvolveram, a partir de estudo empírico, um modelo de avaliação do impacto das capacidades/recursos de marketing no desempenho das pequenas empresas. Conforme a **Figura 8**, o modelo propõe que o desempenho das pequenas empresas (em termos de resultado financeiro, mercado e no âmbito dos clientes) é afetado pelas capacidades/recursos baseados no mercado (capacidades de relacionamento com clientes e de inovação, e pelos ativos recursos humanos e reputação da marca). E que as capacidades/recursos baseados no mercado são afetados pelas capacidades/recursos de apoio disponíveis na organização. Os resultados do estudo indicam também que as capacidades/recursos de marketing têm impacto indireto sobre o desempenho financeiro das pequenas empresas por intermédio da satisfação e fidelização dos clientes.

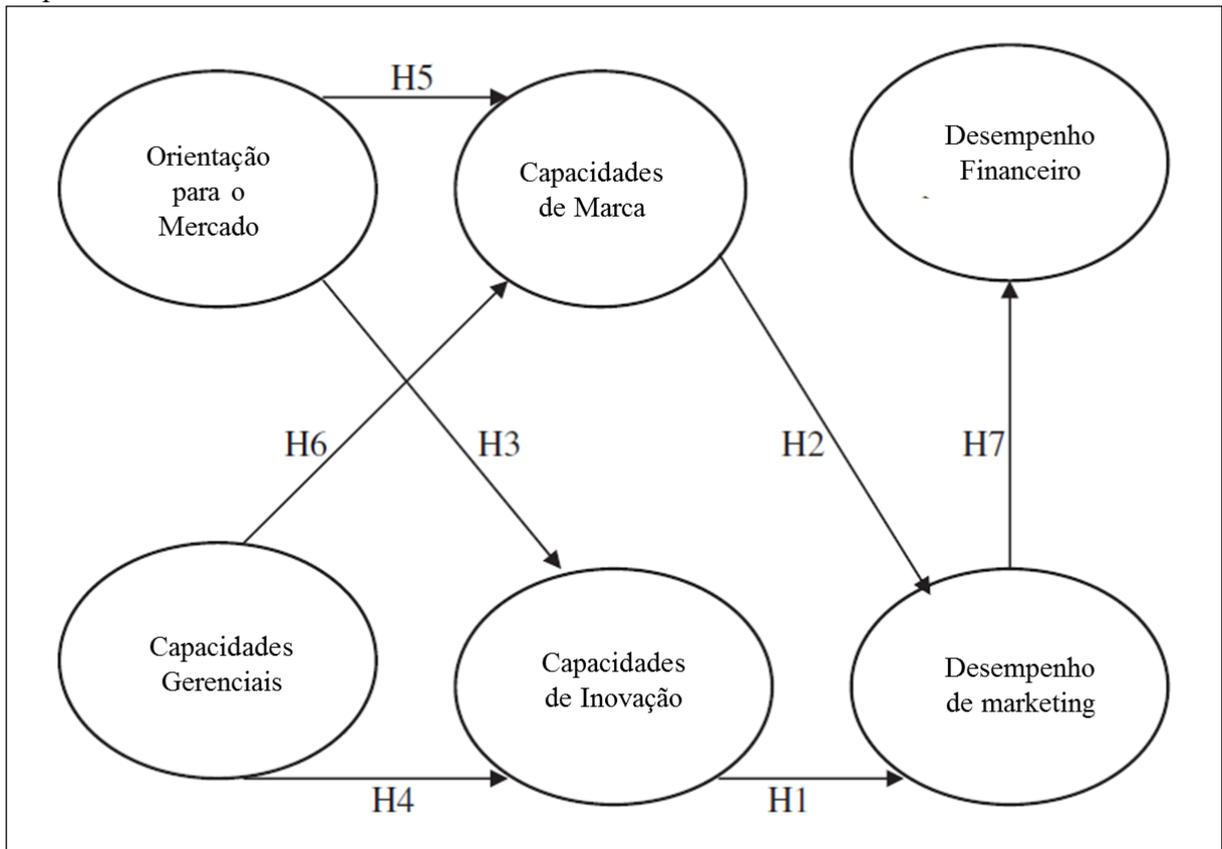
Figura 8 - Modelo do impacto de capacidades e recursos de marketing no desempenho das pequenas empresas



Fonte: Hooley *et al.* (2005, p.21)

Merriles *et al.* (2011) estudaram também as capacidades de marketing e a sua influência no desempenho das pequenas empresas, mas sob a perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View*) de Hooley *et al.* (2005) e Newbert (2007). Para mensurar o constructo capacidades de marketing, os autores utilizaram as variáveis inovação (a partir de O'DWYER; GILMORE; CARSON, 2009) e gestão de marca (como proposta por ABIMBOLA; VALLASTER, 2007). Além disso, o estudo testou a relação entre capacidades de inovação e orientação para mercado; capacidade de inovação e capacidade de gestão; capacidade de marca e orientação para mercado; capacidade de marca e capacidade de gestão. A **Figura 9** apresenta o framework do estudo.

Figura 9 – Modelo de antecedentes e implicações das capacidades de marketing nas pequenas empresas



Fonte: Merriles *et al* (2011, p.371)

Os resultados do estudo de Merriles *et al.* (2011) contêm evidências que duas capacidades de marketing afetam diretamente o desempenho das pequenas empresas (capacidade de marca e capacidade de inovação), e que elevada orientação para mercado influencia a capacidade de inovação. Segundo os autores, para desenvolver capacidades de marketing eficazes, as pequenas empresas precisam desenvolver estratégias de marketing com criatividade, com orientação para mercado e adotar um processo de gestão de marketing mais disciplinado e sistemático.

Spillan e Parnel (2006) estudaram os recursos de marketing disponíveis nas pequenas empresas, também sob a teoria Visão Baseada em Recursos. Eles analisaram a relação entre sete recursos de marketing e a associação entre orientação para mercado e desempenho da empresa. O estudo envolveu a aplicação da escala de orientação para mercado de Jaworski e Kohli (1993), que contém as variáveis: interação com cliente, capacidade de resposta, análise sistemática, orientação para cliente, coordenação interfuncional, orientação para cliente e velocidade de resposta. Os resultados do estudo indicam que orientação para mercado e orientação para cliente contribuem para elevar o desempenho de marketing. E que

a orientação para mercado é um constructo importante na gestão de marketing nas pequenas empresas, principalmente devido ao fato de auxiliar na superação de carências de recursos de marketing, como financeiros, tecnológicos e humanos.

Outro resultado importante do estudo de Spillan e Parnell (2006) é a relevância da coordenação interfuncional no desempenho da orientação para mercado. Esse resultado corrobora com estudos de Kohli e Jaworski (1990), os quais revelaram que atividades interfuncionais são críticas para o sucesso da orientação para mercado, da inteligência de mercado e da disseminação interna de informações. No entanto, segundo Spillan e Parnell (2006), as pequenas empresas é capaz de desenvolver coordenação interfuncional com mais facilidade que a grande empresa, devido a menor burocracia e entraves na coordenação entre departamentos e profissionais, o que contribui para a disseminação de informações e o atendimento às demandas dos clientes.

2.3 PLANEJAMENTO E INFORMAÇÕES DE MARKETING NAS PEQUENAS EMPRESAS

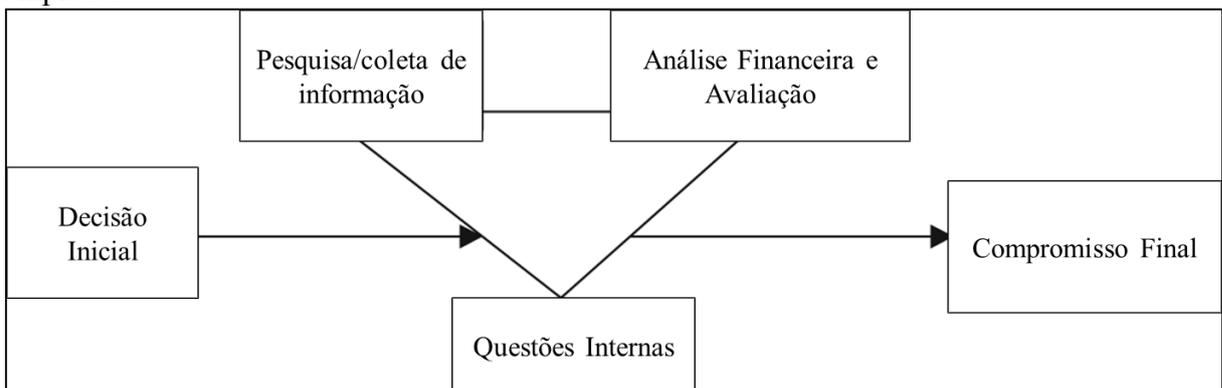
Os estudos sobre planejamento de marketing se preocupam em analisar o processo de tomada de decisão nas pequenas empresas. O estudo de Gomes *et al.* (2010), por exemplo, aplicou o método multicritério de tomada de decisão, chamado ORCLASS, em umas pequenas empresas para avaliar/decidir sobre alternativas de mídias de publicidade no planejamento de marketing. Os resultados indicam que o método pode ser aplicado de forma rotineira, e é uma maneira objetiva de apoiar a tomada de decisão em marketing. A aplicação do ORCLASS não exige grande investimento financeiro das pequenas empresas e requer pouco tempo de execução; pode também ser aplicado por qualquer executivo da empresa e não requer um treinamento demasiado. O estudo contribuiu também para demonstrar como o método ORCLASS pode ser aplicado no planejamento de marketing no contexto das pequenas empresas.

Em abordagem semelhante, Jacunsen (2004) pesquisou como proprietários-gerentes de pequenas empresas tomam decisões estratégicas de marketing e propôs um modelo conceitual de tomada de decisão desenvolvido a partir de métodos disponíveis na teoria de decisão (competências aprendidas, competências inerentes, redes internas e redes externas). As competências inerentes são: sensação de intuição/instinto, heurística criatividade e pensamento estratégico; as competências aprendidas são racionalidade, formalidade, atividade escrita e ferramentas analíticas; as redes internas são grupos formais ou informais de

empregados e a família; as redes externas são profissionais especialistas, órgãos de financiamento, órgãos públicos e outras empresas do setor/ramo de atividade. O estudo analisou os seguintes constructos de tomada de decisão: conhecimento existente, necessidade de decisão, diagnóstico inicial, formação da inteligência, critério/pesos de decisão, coleta de dados, análise de dados, desenvolvimento de alternativas, opção emergente, opção favorecida e seleção final. A **Figura 10** apresenta o modelo de tomada de decisão em marketing proposto por Jacunsen (2004), analisado a partir de entrevistas em profundidade com proprietários-gerentes de seis pequenas empresas, na análise de 46 decisões estratégicas.

No modelo de Jacunsen (2004), o constructo pesquisa e coleta de informações inclui a pesquisa de marketing e a coleta de informações gerais, técnicas e do ambiente externo. O constructo avaliação financeira compreende a análise financeira, orçamentos e avaliação das opções alternativas. Enquanto questões internas compreendem a visão de negócios de longo prazo, o estabelecimento de objetivos, as considerações pessoais do empreendedor (incluindo estilo de vida e valores éticos) e as considerações sociais. Segundo o autor, as pequenas empresas seguem um processo de tomada de decisão menos complexo que o sugerido na teoria (tanto em termos de etapas/atividades, como no método de execução), o qual é muitas vezes baseado em estudos de grandes empresas.

Figura 10 - Modelo explicativo do processo de tomada de decisão em marketing nas pequenas empresas



Fonte: Jacunsen (2004, p.669)

Há vários estudos e modelos teóricos sobre planejamento de marketing aplicável à pequena empresa. No contexto nacional, Lana (2007) pesquisou sobre processo de marketing estratégico em 46 empresas têxteis catarinenses a partir do modelo teórico proposto por Hooley, Saunders e Piercy (2001), apresentado na **Figura 11**. Os resultados do estudo apontam que os proprietários-gerentes utilizam sistemas de informação de marketing e pesquisa de marketing como recurso na tomada de decisão, mas não utilizam entidades de

apoio como fontes de informação (ex: SEBRAE, associações e sindicatos), nem os órgãos governamentais. No que tange à estratégia de marketing, os resultados indicam que as pequenas empresas não têm muitas vezes um posicionamento competitivo bem definido, e que este varia constantemente ao longo do tempo. Em geral, as pequenas empresas aplicam a estratégia liderança em diferenciação e a segmentação de mercado geográfica. O estudo identificou também que metade das empresas pesquisadas informou que não possuem um plano mercadológico formal, principalmente devido à falta de conhecimento e/ou habilidade em planejamento, carência de dados/informações e falta de tempo para elaboração.

Figura 11 – Modelo de processo de marketing estratégico de Hooley, Saunders e Piercy (2001)



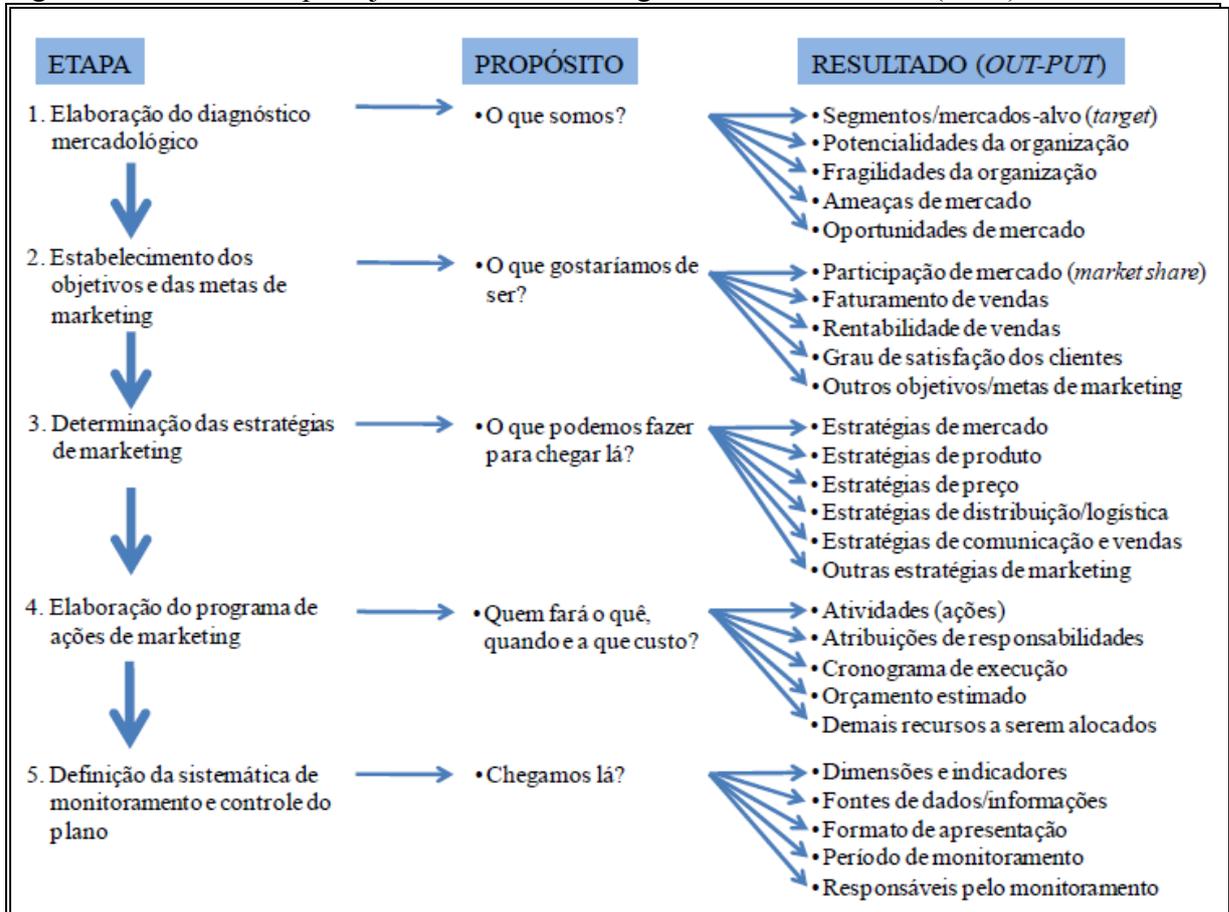
Fonte: Lana (2007, p.78)

De acordo com Silva *et al.* (2013), independente do tamanho ou setor/ramo de atividade, o planejamento do negócio é condição indispensável para o sucesso. No entanto, a maioria das pequenas empresas não tem a cultura de planejamento e toma decisão com base no tino comercial, na sorte, no oportunismo e no pragmatismo. Segundo os autores, os principais motivos disso são a falta de conhecimento e pessoal capacitado em planejamento de marketing.

A **Figura 12** apresenta uma proposta de modelo de planejamento de marketing aplicável à pequena empresa, contendo cinco componentes/etapas, os respectivos propósitos e resultados esperados (*output*), como proposto por Pizzinatto e Silva (2009). Segundo o modelo, um planejamento de marketing se inicia pela elaboração do diagnóstico mercadológico, depois ocorre o estabelecimento de objetivos/metast de marketing, a determinação de estratégias e posteriormente a elaboração do programa de ações de marketing. Ao final, uma sistemática de monitoramento/acompanhamento do plano de marketing deve ser elaborada. Segundo Sarquis e Pizzinatto (2013), o planejamento de

marketing compreende um processo de reflexão e tomada de decisões sobre aspectos/recursos de marketing da organização, em dado período de tempo e com base na situação interna e nas condições do ambiente externo da organização.

Figura 12 - Modelo de planejamento de marketing de Pizzinatto e Silva (2009)

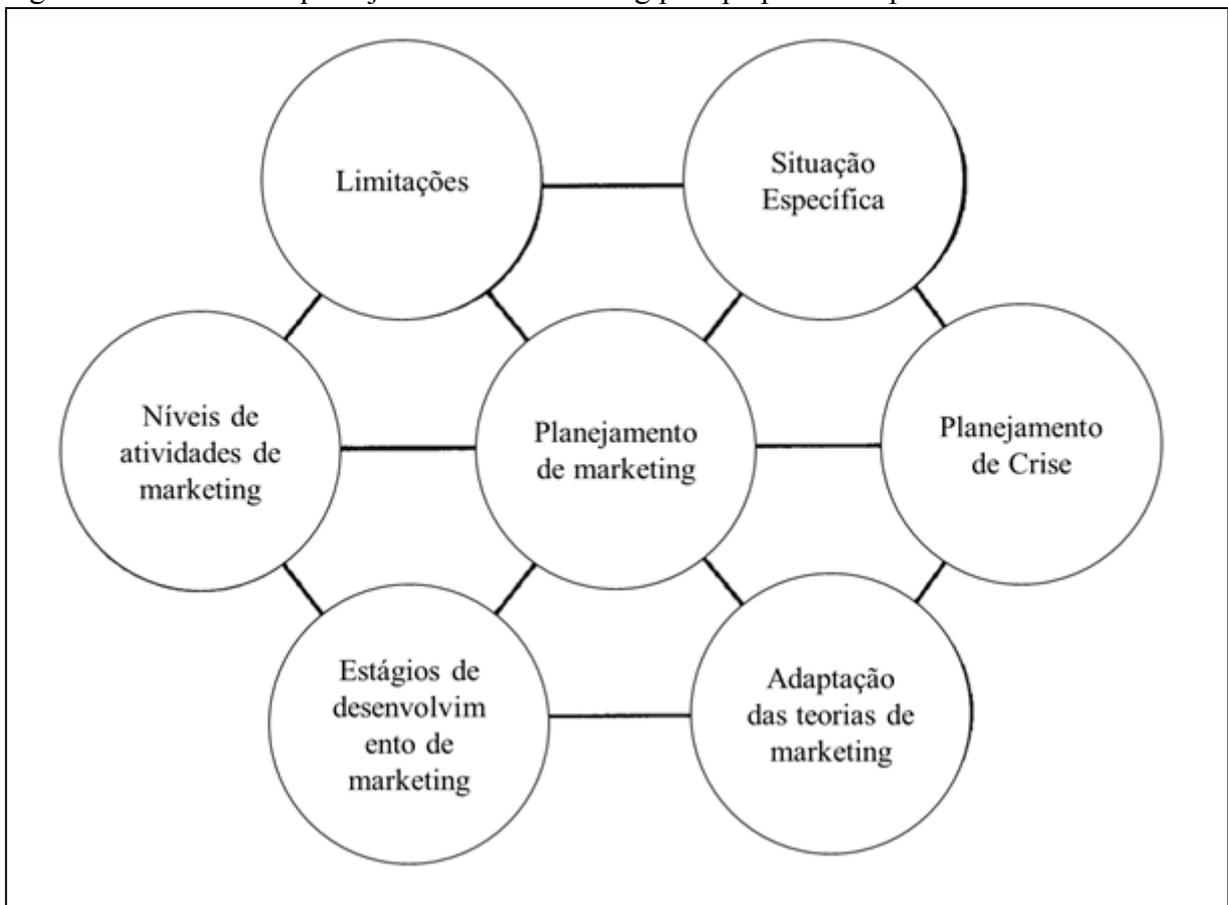


Fonte: adaptado por Sarquis e Pizzinatto (2013).

O modelo de planejamento de marketing proposto por Carson (1990) para pequenas empresas incorpora a teoria do planejamento de marketing aplicada de maneira simplificada. No modelo, o processo de planejamento de marketing deve ser elaborado a partir de considerações externas e internas da organização. O planejamento de marketing compreende basicamente três perguntas fundamentais: o que é que as pequenas empresas querem atingir? Como poderá atingir isso? E o que as pequenas empresas precisa fazer para responder a estas duas perguntas? Para tanto, as pequenas empresas necessitam fazer dois tipos de adaptações: a adaptação limitada, quando utiliza técnicas de planejamento sofisticadas ao negócio, como planejamento de marketing formal e diagnóstico mercadológico demorado; adaptação substancial, quando necessita obter técnicas de planejamento de marketing apropriadas à realidade das pequenas empresas.

A **Figura 13** apresenta o modelo de planejamento de marketing proposto por Carson (1990), e elaborado a partir de modelos teóricos de gestão de marketing propostos anteriormente pelo próprio autor. Segundo o modelo, o processo de planejamento de marketing nas pequenas empresas compreende uma rede integrada de ações, incluindo a análise do estágio de desenvolvimento de marketing, a análise do nível de atividade de marketing, a análise das limitações de marketing, a análise de situações específicas do mercado, a adaptação de teorias de marketing à realidade das pequenas empresas e o planejamento de crise. Ao final, o planejamento de marketing é elaborado.

Figura 13 - Modelo de planejamento de marketing para pequenas empresas



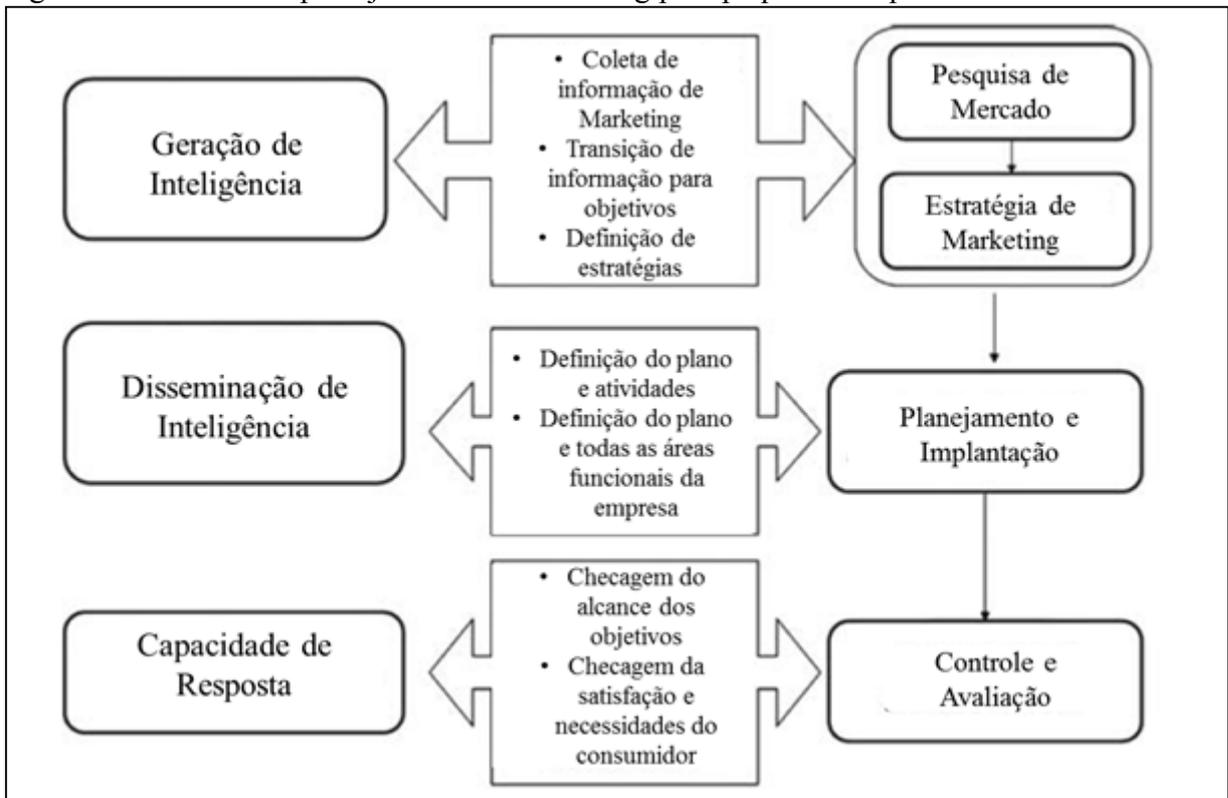
Fonte: Carson (1990, p.28)

As principais premissas do modelo de planejamento de Carson (1990) são: as pequenas empresas têm restrições/limitações diferentes da grande empresa. As atividades de planejamento de marketing nas pequenas empresas são baseadas no planejamento de situações de crise. E o pequeno negócio precisa adaptar teorias, estratégias, terminologias e métodos de gestão de marketing para as circunstâncias das pequenas empresas. Sobre isso, segundo Carson (1990), os teóricos de marketing devem tomar mais cuidado ao criticar o modelo de

planejamento e gestão de marketing das pequenas empresas, seja pela falta de estruturação, formalidade e aderência às abordagens clássicas de marketing. E há necessidade de estudar melhor o que efetivamente as pequenas empresas estão fazendo diante das suas capacidades/recursos e condições de mercado, e verificar quais são as atividades de marketing mais eficientes nas pequenas empresas.

Gellink *et al.* (2012) analisaram o processo de planejamento de marketing nas pequenas empresas e desenvolveram um modelo teórico com base nos estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Kotler (2004). A **Figura 14** contém o modelo de planejamento de marketing proposto pelos autores a partir de levantamento com 150 pequenas empresas da Itália, Hungria e Bélgica. De acordo com modelo, o planejamento de marketing nas pequenas empresas compreende as atividades: coleta de informações de marketing, transição das informações em objetivos de marketing, definição das estratégias de marketing, definição do plano de ações/atividades, checagem do alcance dos objetivos estabelecidos e checagem da satisfação dos clientes.

Figura 14 - Modelo de planejamento de marketing para pequenas empresas



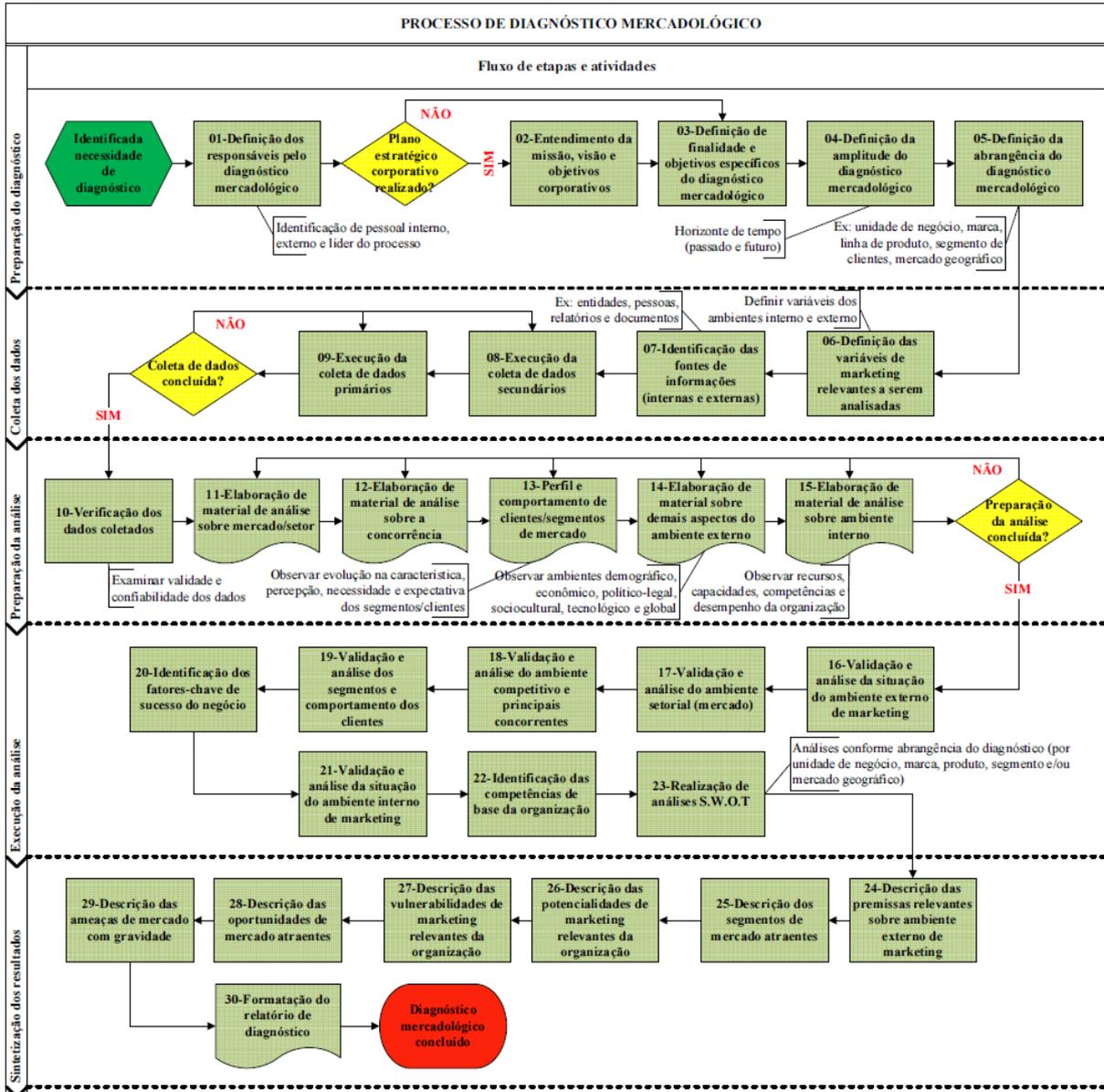
Fonte: Gellinck *et al.* (2012, p.485)

O estudo de Gellinck *et al.* (2012) revelou que a maioria das pequenas empresas pesquisadas tem falhas nas capacidades de marketing, enfrentam problemas com a

disseminação de inteligência e com a capacidade de resposta ao mercado e falha nas atividades de planejamento e implementação das estratégias de marketing. As pequenas empresas orientadas para clientes realizam mais pesquisas de mercado e definem as estratégias de marketing segundo os objetivos estabelecidos anteriormente. O estudo apontou também que as pequenas empresas têm perspectiva de curto prazo, tem falha na integração entre marketing/vendas e demais áreas funcionais, e é fraca na gestão de marca, na análise da concorrência e nas ações de promoção/publicidade.

Com relação à análise da situação de marketing (ou diagnóstico de marketing), o estudo de Sarquis e Pizzinatto (2013) propuseram um modelo de diagnóstico mercadológico aplicável à pequena empresa, composto de cinco etapas: preparação do diagnóstico, coleta de dados, preparação da análise, execução da análise e sistematização dos resultados (vide **Figura 15**). O modelo se propõe a aprofundar, interligar e colocar na sequência lógica de aplicação as atividades/componentes do processo de diagnóstico mercadológico, e foi elaborado principalmente a partir de contribuições teóricas de McDonald (2005), Lambin (2006), Lehmann e Winer (2007), Hudson (2010), Taghian, 2010 e Ferrell e Hartline (2011). Segundo Sarquis e Pizzinatto (2013), o modelo proposto contribui para melhorar a estruturação e formalização do diagnóstico mercadológico no processo de planejamento de marketing nas pequenas empresas e reduz a incidência de erros/falhas na avaliação do ambiente, na identificação das variáveis de marketing relevantes e na etapa de análise no diagnóstico mercadológico.

Figura 15 – Modelo de diagnóstico mercadológico para pequenas empresas



Fonte: Sarquis e Pizzinatto (2013, p.89)

Um fator essencial no processo de diagnóstico de marketing é a disponibilidade de informações (internas e externas) sobre o ambiente de marketing da organização. Conforme Gomes *et al.* (2010), a necessidade de informações é um desafio (grande obstáculo) no processo de planejamento e tomada de decisões em marketing nas pequenas empresas, e há diferenças no comportamento de proprietários-gerentes de pequenos negócios e de executivos de marketing de grandes empresas. No caso das pequenas empresas, as decisões de marketing são tomadas de maneira mais informal, intuitiva (baseado no *feeling*), oportunista, reativa e focalizadas no curto prazo; enquanto na grande empresa a tomada de decisão é mais formal,

estruturada, guiada por modelo/procedimento definido, baseada em fatos/informações e focada no curto e longo prazo.

A partir dos conceitos de marketing de Kotler (1972), Ford e Rowley (1979) desenvolveram um modelo conceitual de marketing para estudar a aplicação de marketing em pequenas empresas do Reino Unido, denominado “modelo conceitual de abstração de marketing”. O estudo envolveu a aplicação de questionário em 149 pequenas empresas, classificadas em dois grupos: empresas geridas por proprietários e empresas geridas por profissional de marketing contratado. O estudo revelou que as empresas geridas por profissional de marketing contratado têm prática de gestão de marketing mais semelhante ao modelo teórico proposto, especialmente no que tange às atividades de análise, planejamento e controle da função de marketing.

O estudo de Ford e Rowley (1979) apontou também que o proprietário-gerente atribui mais prioridade as atividades de vendas (gestão da equipe de vendas) e ao desenvolvimento do “melhor produto”, deixando as atividades de análise, planejamento e controle de marketing em segundo plano. Além disso, os proprietários normalmente não possuem um mercado-alvo bem selecionado, não possuem um planejamento formalizado e fazem análises de forma subjetiva. De fato, o estudo de Kobilansky *et al.* (2011) analisou o planejamento de marketing em 80 pequenas empresas polonesas e revelou que a grande maioria delas (68,8% da amostra) negligenciam o processo de planejamento de marketing e estão focalizadas em atividades do dia-a-dia, na resolução de problemas cotidianos.

Estudo realizado por Ikeda *et al.* (2007) sobre planejamento de marketing no contexto brasileiro revelou que o porte da empresa influencia na execução da atividade e que as grandes empresas realizam mais atividades de planejamento de marketing. Segundo os autores, embora seja notória a importância do assunto, o planejamento de marketing parece não estar ainda consolidado na prática das pequenas empresas, e que a sua baixa utilização é decorrente de falta de recursos, estilo de gestão não orientado para planejamento e foco na administração de crises. Para os autores, as pequenas empresas carecem de instrução sobre a confecção de planos de marketing e deveria mudar a postura de administrar por crise em vez de planejar.

Com relação à formulação de estratégias, o estudo de Cronin-Gilmore (2012) apontou que proprietários-gerentes de pequenas empresas formulam estratégias de marketing com base no que ouvem nas redes de relacionamento e na atuação dos concorrentes. As principais forças de marketing das pequenas empresas são vantagens advindas da experiência

no negócio e o conhecimento no produto/serviço. E suas principais desvantagens são carência de recursos financeiros, pessoal especializado e tecnologias.

Na produção científica internacional sobre planejamento de marketing nas pequenas empresas, um dos estudos mais citados é o trabalho de Carson (1985), que analisou a evolução do marketing em pequenas empresas e elaborou uma proposta de modelo de planejamento (CARSON; CROMIE, 1989). Na verdade, Carson (1990) desenvolveu seis modelos exploratórios de gestão de marketing para pequenas empresas: modelo de limitações de marketing, modelo de níveis de generalização, modelo de planejamento *versus* operação, modelo de planejamento de marketing para pequenas empresas, modelo de estágio de desenvolvimento de marketing e modelo de níveis de atividades de marketing.

O modelo de planejamento *versus* operação de Carson (1990), por exemplo, classifica as atividades de planejamento de marketing em duas categorias, conforme o tempo de dedicação do proprietário-gerente. Atividades de planejamento mínimas e balanceadas. As atividades mínimas são aquelas relacionadas à operacionalização das atividades de marketing e que envolvem um esforço de planejamento mínimo e de curto período. Enquanto as atividades balanceadas são aquelas relacionadas à tomada de decisões de marketing que requerem um período de tempo mais longo e com balanceamento adequado entre atividades de planejamento e operacionalização. Segundo o autor, nas pequenas empresas o proprietário-gerente tende a ser generalista e não possui tempo suficiente para planejar as atividades de marketing, o que torna as suas decisões mais focadas no presente e direcionadas para a ação, em detrimento do pensamento.

Hannon e Atherton (1998) analisaram o conceito de planejamento de marketing nas pequenas empresas e desenvolveram uma matriz da relação entre consciência estratégica e planejamento eficaz. Eles partem do pressuposto de que o planejamento é mais eficaz quando o proprietário-gerente tem consciência estratégica, algo que advém da capacidade de enxergar o ambiente externo. A consciência estratégica influencia no modo como as pequenas empresas enfrenta as mudanças de mercado e desenvolve as atividades de planejamento. Quando a empresa atua em mercado estável (sem grandes movimentos/mudanças) e tem baixa consciência estratégica, dificilmente acompanha as mudanças de mercado e corre o risco de comprometer o desempenho e a competitividade da organização. Quando atua em ambiente turbulento e tem consciência estratégica elevada, a empresa investe mais no entendimento do mercado e na implementação de ajustes para manter a competitividade.

No âmbito do planejamento de marketing, Sarquis e Ikeda (2003) desenvolveram um modelo de elaboração de orçamento de marketing para pequenas empresas. O orçamento

de marketing é um componente básico do processo de planejamento e elemento essencial na gestão das atividades de marketing. O orçamento de marketing possibilita a identificação dos gastos necessários na implementação do plano de marketing e a execução de análises de lucros/perdas e de retorno/viabilidade do plano de marketing. De acordo com o modelo proposto, nas pequenas empresas o processo de estruturação do orçamento das despesas de marketing envolve quatro etapas: elaboração do orçamento de despesas de marketing, operacionalização das despesas de marketing, contabilização das despesas de marketing e controle do orçamento de despesas de marketing. Segundo os autores, as decisões do orçamento de despesas de marketing devem ser baseadas preferencialmente no planejamento anual de marketing e na implementação das estratégias de marketing conforme os objetivos desejados.

Perrot *et al.* (2010) analisaram a contribuição do planejamento de marketing no crescimento das pequenas empresas, por meio de estudo qualitativo com 20 proprietários-gerentes e quantitativo pela aplicação de questionários em 125 organizações, segundo o modelo de auditoria de marketing proposto por Kotler (1977), que avalia aspectos de relacionamento com clientes, marketing integrado, informações de marketing, orientação estratégica e eficiência operacional de marketing. O estudo apontou como principais problemas de marketing nas pequenas empresas, os seguintes pontos: conhecimento insuficiente sobre comportamento e atitudes dos clientes; uso não eficaz da segmentação de mercado; falta de planejamento de marketing; incompreensão dos pontos fortes e fracos de marketing da empresa; visão de curto prazo, principalmente direcionado para as atividades de promoção e vendas. O estudo apontou também uma discrepância entre a percepção dos proprietários-gerentes sobre a eficácia de marketing da empresa. Ao mesmo tempo em que os entrevistados apresentaram evidências de ineficácia nas atividades de marketing, afirmaram que adotam práticas de marketing corretas e eficazes.

O estudo de Brooksbank *et al.* (1992) não encontrou relação estatística significativa entre planejamento de marketing e desempenho da organização, mesmo quando o marketing desempenha papel relevante no ambiente da organização. No entanto, empresas de menor desempenho de mercado revelaram ser mais focadas em vendas, enquanto que as empresas com melhor desempenho afirmaram que suas atividades de marketing são mais voltadas para o longo prazo e para o desenvolvimento da organização. Nas pequenas empresas o planejamento de longo prazo ocorre por meio de reuniões informais, com discussões espontâneas sobre questões críticas e definições estratégicas implementadas no cotidiano da organização. Os resultados revelaram também a existência de relação estatística

significativa entre desempenho da empresa e disponibilidade de informações de marketing, o que incluiu a realização de pesquisas de satisfação dos clientes e a coleta de informações sobre o mercado.

2.4 PRÁTICA E ESTRATÉGIAS DE MARKETING NAS PEQUENAS EMPRESAS

As práticas e estratégias de marketing nas pequenas empresas foram classificadas em tradicionais e contemporâneas (BROOKSBANK *et al.*, 1992, 2003, 2008; SIU *et al.*, 2004 e 2005; PACITTO *et al.*, 2007). As estratégias de marketing tradicionais (ditas como clássicas) incluem, por exemplo, decisões de posicionamento, segmentação de mercado e aplicação dos elementos básicos do mix de marketing (produto, preço, promoção e praça). Conforme Pacitto *et al.* (2007), há vários estudos que analisam diferenças entre as práticas tradicionais de marketing (aquelas focada no planejamento formal e aplicadas pelas grandes empresas) e as práticas contemporâneas de marketing (ou inovadoras), aquele que envolvem a gestão informal, não demasiadamente estruturada, emergente e/ou inovações nas estratégias de marketing das pequenas empresas, como *networking* marketing, estratégias de relacionamento com clientes e introdução de inovações nos processos de marketing.

Pacitto *et al.* (2007) investigou três práticas de marketing consideradas consensuais na abordagem de marketing para pequenas empresas: a segmentação, o posicionamento de mercado e a pesquisa de marketing. O estudo apontou que a segmentação de mercado reflete a orientação de mercado das pequenas empresas, revela a sua capacidade de distinguir a demanda de mercado e de adaptar a sua oferta/estratégias ao comportamento do mercado. Já o posicionamento reflete como as pequenas empresas conseguem se colocar no mercado, agregar valor aos clientes e obter vantagem competitiva, seja por meio de conteúdo tecnológico no produto, excelência nos processos internos ou no preço de venda. A pesquisa de marketing pressupõe que as pequenas empresas necessitam coletar e analisar informações de mercado para identificar novos segmentos/nichos de mercado e estabelecer o posicionamento de mercado desejado.

Sobre estratégias de segmentação, posicionamento e pesquisa de marketing, o estudo de Pacitto *et al.* (2007), envolvendo 109 empresas francesas e 65 canadenses, revelou que as pequenas empresas são concentradas em poucos clientes e produtos, e empregam uma abordagem de segmentação básica (simplificada). Que as pequenas empresas costumam se posicionar próxima ao cliente, buscando fomentar relacionamentos e comunicar velocidade de resposta às necessidades dos clientes. E que pesquisa de marketing ocorre de maneira reativa

(espontânea), conforme a capacidade e vontade do proprietário e proveniente basicamente de fontes como vendedores, clientes e fornecedores.

Brooksbank *et al.* (1992) elaborou e testou um dos principais modelos de estratégia de marketing para pequenas empresas. Em trabalho seminal, estes autores examinaram as atividades de marketing de 231 pequenas empresas britânicas, classificadas em dois grupos: empresas com baixo desempenho de mercado e empresas com alto desempenho de mercado. O modelo proposto contém seis componentes/constructos: adoção de filosofia de marketing, análise estratégica, objetivos de marketing, estratégias de marketing, organização de marketing e controle de marketing. Com relação à estratégia de marketing, o estudo concluiu que o sucesso competitivo das pequenas empresas está relacionado com a qualidade na seleção das estratégias de marketing e com o processo de implementação, independentemente do mercado. E que há relação estatística significativa entre desempenho de mercado e qualidade de produto, reputação da marca/empresa e estratégias de canal de distribuição.

Posteriormente, Brooksbank *et al.* (2003) analisaram a aplicação de seus seis constructos de práticas de marketing em empresas britânicas por meio de estudo longitudinal. Os constructos investigados foram analisados em 16 categorias temáticas: função de marketing, atividades de marketing orientadas para cliente, planejamento de marketing, análise estratégica, uso de ferramentas de planejamento, abordagem proativa em relação ao futuro, utilização de pesquisa de marketing, adoção de objetivos de longo prazo, adoção de objetivos ofensivos e agressivos, atuação em mercados agressivos, estratégia de aumento da participação de mercado, valor oferecido ao cliente, inovação, estrutura organizacional de marketing, organização de marketing flexível e sistemas de informação de marketing. Adiante, Brooksbank *et al.* (2008) analisaram novamente a aplicação do referido modelo em empresas da Nova Zelândia e confirmaram a aplicabilidade do modelo no estudo de estratégias de marketing no contexto das pequenas empresas.

Embasados no modelo de Brooksbank *et al.* (1992), Siu *et al.* (2004 e 2005) analisaram as estratégias de marketing de pequenas empresas de Taiwan, e fizeram uma análise comparativa entre empresas do oriente e do ocidente, mas incluíram a variável ambiente cultural. Os resultados revelaram que, embora com desempenho de mercado elevado, as pequenas empresas de Taiwan são orientadas para vendas ou produção de vendas, e fazem pouco uso do planejamento de marketing. As variáveis, valor cultural e fatores ambientais desempenham um papel significativo na formação de atitudes e comportamentos dos proprietários-gerentes, e influenciam inclusive a prática de marketing da empresa. O

controle de marketing foi mensurado a partir de participação de mercado, pesquisa de satisfação de clientes, reclamação de clientes, controle de perdas de venda e detenção/uso de software de sistema de informação. Os resultados mostraram relação significativa entre desempenho de mercado e controle de marketing, para as variáveis reclamações de clientes e pesquisa de mercado. E que o desempenho de mercado tem relação com uso de sistemas de informações de marketing, não importando o programa de software utilizado.

Em estudo recente, Cronin-Gilmore (2012) pesquisaram as estratégias de marketing nas pequenas empresas por meio de estudo de caso e entrevistas em profundidade em 20 organizações americanas. As categorias temáticas analisadas foram: gestão de marketing, formulação de estratégias, forças, valores e necessidades. O estudo apontou que o marketing nas pequenas empresas ocorre mais por meio de redes de relacionamento (*network marketing*), parcerias de negócios e alianças estratégicas, geralmente desenvolvidas a partir da participação em eventos e associações do setor. No entanto, o estudo mostrou que as pequenas empresas não enxergam isso como estratégia de marketing e avalia suas habilidades de marketing como insuficiente ou inexistente.

Reijonen (2010) analisou a percepção de marketing de proprietários-gerentes de empresas finlandesas. No estudo, 94 proprietários foram abordados e a percepção deles foi levantada em relação à marketing como filosofia, estratégia, método/tática e inteligência de mercado. O **Quadro 4** contém a síntese das respostas e os números em parênteses são a quantidade de respostas em cada categoria temática. De forma geral, os proprietários entrevistados descreveram marketing como meio para informar clientes/mercado sobre a empresa e seus produtos, e que importantes tarefas/objetivos de marketing são execução de vendas/atendimento e construção de relacionamentos com clientes.

Quadro 4 - Percepção das pequenas empresas sobre elementos de marketing

ELEMENTOS DE MARKETING	PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS
Marketing como filosofia (7)	Satisfazer necessidades dos clientes Interagir com os clientes
Marketing como estratégia (28)	Usar segmentação, mercado-alvo e posicionamento de marca Obter novos clientes e relacionamentos com clientes Investir na retenção de clientes e na vantagem competitiva
Marketing como tática/métodos (58)	Informar sobre empresa/marca, seus produtos e serviços Investir na promoção de vendas e na qualidade do produto
Inteligência de mercado (1)	Coletar e analisar informações de mercado

Fonte: Reijonen (2010, p.285)

O estudo de Reijonen (2010) mostrou também que a grande maioria dos gestores relacionaram atividades de marketing como táticas/métodos e que as tarefas de marketing consideradas mais importantes são: tornar a empresa e seus produtos conhecidos; criar e manter relações com clientes; construir a imagem da empresa e de seus produtos; fazer promoção de vendas de produtos; obter vantagem competitiva; estabelecer estratégias de precificação; definir estratégias em relação aos produtos (qualidade, serviços de apoio) e à disponibilidade de produtos (distribuição e pontos de vendas).

Tang *et al.* (2007) analisaram a relação entre estratégias de marketing e desempenho de mercado em pequenas empresas da região Tianjin, na China. O framework do estudo contém dois constructos de estratégias de marketing: foco no produto e diferenciação competitiva. Os resultados mostraram que estratégia de marketing focada no produto não está associada com desempenho das pequenas empresas, mas que a diferenciação competitiva está associada com desempenho de mercado. O estudo mostrou também que investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e volume de vendas estão positivamente associados com desempenho de mercado, mas não comprovou a relação entre quantidade de novos produtos, pesquisa de mercado regular e desempenho da organização, contradizendo os resultados do estudo de Siu (2000).

No contexto do mercado brasileiro, Teixeira (2004) estudou a estratégia de marketing em pequenos hotéis de Sergipe, analisando as variáveis clientes, concorrência, vantagem competitiva, produto, qualidade de serviços, preço, taxa de ocupação, propaganda, promoção de vendas e vendas pessoais. Os resultados indicam que preços são influenciados pela sazonalidade do setor e que a maioria das empresas pesquisadas faz pesquisa de mercado por telefone para identificar o preço da concorrência. Quanto à comunicação de marketing, as evidências indicam que os investimentos em propaganda são modestos e envolve predominantemente ações informais e não sistemáticas, e que o uso de *homepage* (websites/internet) é ainda tímido, mas está em crescimento. Em geral, a gestão de marketing no setor é carente de informações, pouco profissionalizada e baseada principalmente no *feeling* do proprietário-gerente. Já a pesquisa de Lana (2007) analisou as estratégias de marketing de 46 pequenas empresas de Brusque/SC e mostrou que as pequenas empresas empregam marca própria registrada, paridade de preços e sistema de distribuição mista (direta e indireta). Com relação à promoção de vendas, as estratégias mais utilizadas são amostra grátis e oferta de descontos.

2.4.1 Estratégias e práticas de marketing contemporâneas nas pequenas empresas

Segundo Zontanos e Anderson (2004), o estudo das estratégias e práticas de marketing nas pequenas empresas deve buscar compreender as estratégias de marketing inovadoras, informais e diferentes das tradicionais aplicadas (MORIARTY *et al*, 2008; O'DWYER *et al*, 2009; NAIDOO, 2010; MERRILES *et al*, 2011; JONES; ROWLEY, 2011 e BETTIOL *et al*, 2012). Conforme Reijonen (2010), as teorias sobre estratégias de marketing tradicionais não conseguem explicar adequadamente a prática de marketing das pequenas empresas, principalmente porque estas têm processos de gestão informais e, muitas vezes, caóticos.

Os estudos sobre estratégias de marketing contemporâneas nas pequenas empresas analisam, por exemplo, o relacionamento dos constructos inovação, marketing e empreendedor (O'DWYER *et al*, 2009). Alguns analisam o uso da criatividade na gestão de marketing, inclusive com propósito de superar as carências de recursos (CARSON, 1990; BOOKSBANK, 1992; GILMORE, 2001). Outros analisam a aplicação de estratégias de relacionamento com mercado e marketing de rede pelas pequenas empresas (JONES; SUORANTA; ROWLEY, 2013) e a aplicação de marketing na Internet e o uso de mídias sociais como estratégias de comunicação e relacionamento com mercado.

De acordo com Danneels e Kleinschmidt (2001), em tempos de turbulências no mercado, como em momentos de crise econômica, a inovação é necessária aos novos empreendimentos como processo de destruição criativa (SCHUMPETER, 1982). A capacidade de inovação em marketing pode ser uma estratégia de crescimento, diferenciação e renovação das pequenas empresas (LAWSON;SAMSON, 2001). O Manual de Oslo (OCDE, 2005) define inovação em marketing como a adoção de método inovador nos processos de relacionamento com o mercado, incluindo modificações de design, posicionamento, promoção ou preço de produtos. Chen (2004) afirmou que inovação pode envolver mudança no âmbito de processos internos, como no desenvolvimento de novos métodos e novas estratégias de marketing da organização.

A pesquisa sobre inovação no Brasil, realizada pelo IBGE Pintec/2008, revelou que o tamanho da empresa tem relação direta com a capacidade de inovar, e que as grandes empresas apresentam taxas de inovação superiores às pequenas empresas (SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2014). A pesquisa apontou também que a taxa de inovação das grandes empresas é de 71,9%; enquanto a taxa de inovação das pequenas empresas é 36,9%.

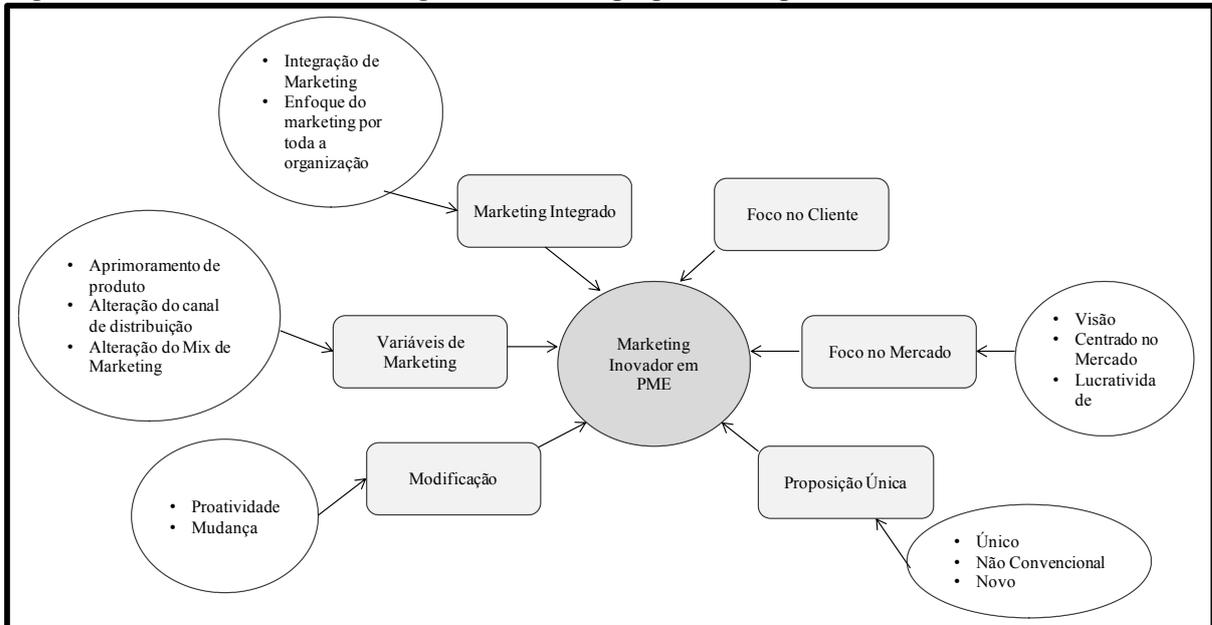
O estudo de Kuhl e Cunha (2013) sobre obstáculos à inovação revelou, no entanto, que as pequenas empresas atribuem mais importância aos obstáculos à inovação do que as grandes empresas, e que os principais obstáculos à inovação nas pequenas empresas são limitações de natureza econômico-financeira. O'Dwyer *et al.* (2009) afirmaram também que alternativas criativas e práticas de marketing instintivas tendem a florescer principalmente nas pequenas empresas com limitados recursos financeiros e que há necessidade de estudos sobre a prática de marketing destas organizações. Os estudos de Laforet e Tann (2006) e Zortea-Johnston *et al.* (2011), por exemplo, apontaram que as pequenas empresas é inovadora e possui muitas vezes um ambiente organizacional propício à inovação, pois são empresas flexíveis e mais rápidas na tomada de decisão. O trabalho de Santos e Olave (2012) revelou também que as pequenas empresas têm maior flexibilidade e capacidade de adaptação às demandas dos clientes. Gomes *et al.* (2010) apontou ainda que as pequenas empresas têm estrutura de pessoal mais simplificada, funcionários em contato direto com proprietário, e que isto contribui para o desenvolvimento de novos projetos e para agilizar a implementação das estratégias da organização.

A inovação em marketing tem sido classificada de diferentes maneiras. Etlie e Subramanian (2004) e Johannessen *et al.* (2001), por exemplo, classificaram as inovações como radical ou incremental. A inovação radical envolve alguma mudança fundamental em elementos de marketing da organização e/ou em práticas já existentes; enquanto a inovação incremental compreende alguma melhoria com menor grau de mudança/risco em processos, produtos, serviços ou estratégias de marketing da organização. Segundo Gardner (1991), a inovação incremental pode envolver mudanças/melhorias no atual mercado da empresa, enquanto a inovação radical envolve mudança que pode causar impacto no desempenho da empresa e/ou no comportamento do consumidor. Rogers (1995) apontou como atributos de inovação os seguintes: vantagem percebida oferecida pela inovação, compatibilidade da inovação com o mercado, complexidade da inovação, testagem na prática da inovação e a capacidade de inovação ser observada pelo mercado.

O'Dwyer *et al.* (2009) desenvolveram um estudo qualitativo para analisar o conceito de marketing inovador no contexto das pequenas empresas. Os resultados apontam que marketing inovador não está relacionado apenas a produtos, desenvolvimento de novos produtos e/ou ao desenvolvimento tecnológico, mas também às estratégias, atividades e processos de marketing. Assim, os autores propuseram um modelo de marketing inovador com constructos e variáveis, como mostra a **Figura 16**. No modelo proposto, marketing inovador compreende promover inovação em aspectos da integração interna de marketing, no

foco no cliente, no foco no mercado, na proposição de valor, nas estratégias de marketing e na atitude da empresa em relação ao mercado. No caso de inovação nas variáveis de marketing, por exemplo, pode envolver: aprimoramento do produto, mudança no canal de distribuição e melhoria em quaisquer estratégias de marketing da empresa.

Figura 16 – Modelo de marketing inovador nas pequenas empresas



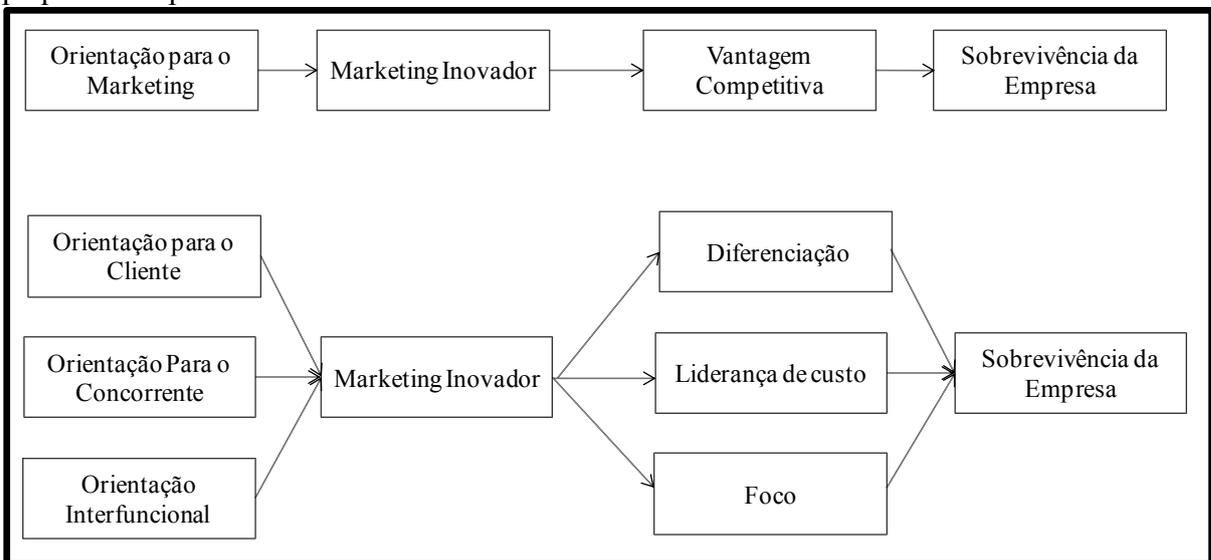
Fonte: O'Dwyer *et al.* (2009, p.387)

O'Dwyer *et al.* (2009) desenvolveram outro estudo em oito pequenas empresas com propósito de identificar as dimensões de marketing inovador na percepção do proprietário-gerente e de analisar a prática de inovação em marketing nas pequenas empresas. Os resultados revelam que os proprietários-gerentes têm consciência da importância dos clientes, do mercado e de suas próprias habilidades. E que os conceitos de marketing inovador estão principalmente relacionados à imagem das pequenas empresas, alianças estratégicas e qualidade do produto. Os autores afirmam também que o marketing inovador pode ser uma abordagem integrada, proativa e/ou reativa, direcionada para o refinamento, novidade, gerenciamento de imagem, qualidade do produto e formação de alianças estratégicas pelas pequenas empresas, por exemplo.

Naidoo (2010) estudou as pequenas empresas chinesas durante o período de 2007-2009, e analisou a relação entre os constructos marketing inovador, orientação para marketing, vantagem competitiva e desempenho de mercado (sobrevivência no período de crise econômica). A **Figura 17** contém o framework do estudo. As hipóteses de pesquisa são: há relação entre capacidades de inovação em marketing e orientação para marketing;

capacidades de inovação em marketing ajudam a desenvolver vantagem competitiva; vantagem competitiva permite que as pequenas empresas tenham melhor desempenho de mercado. O estudo revelou que as pequenas empresas com vantagem competitiva têm maior probabilidade de sobrevivência em período de crise econômica; que a inovação em marketing pode ocorrer também no âmbito das estratégias de diferenciação e liderança em custo; que as capacidades de inovação em marketing melhoram quando as pequenas empresas estão orientadas para concorrência e quando há boas relações interfuncionais (bom relacionamento entre áreas funcionais).

Figura 17 – Influência do marketing inovador na estratégia competitiva e no desempenho das pequenas empresas

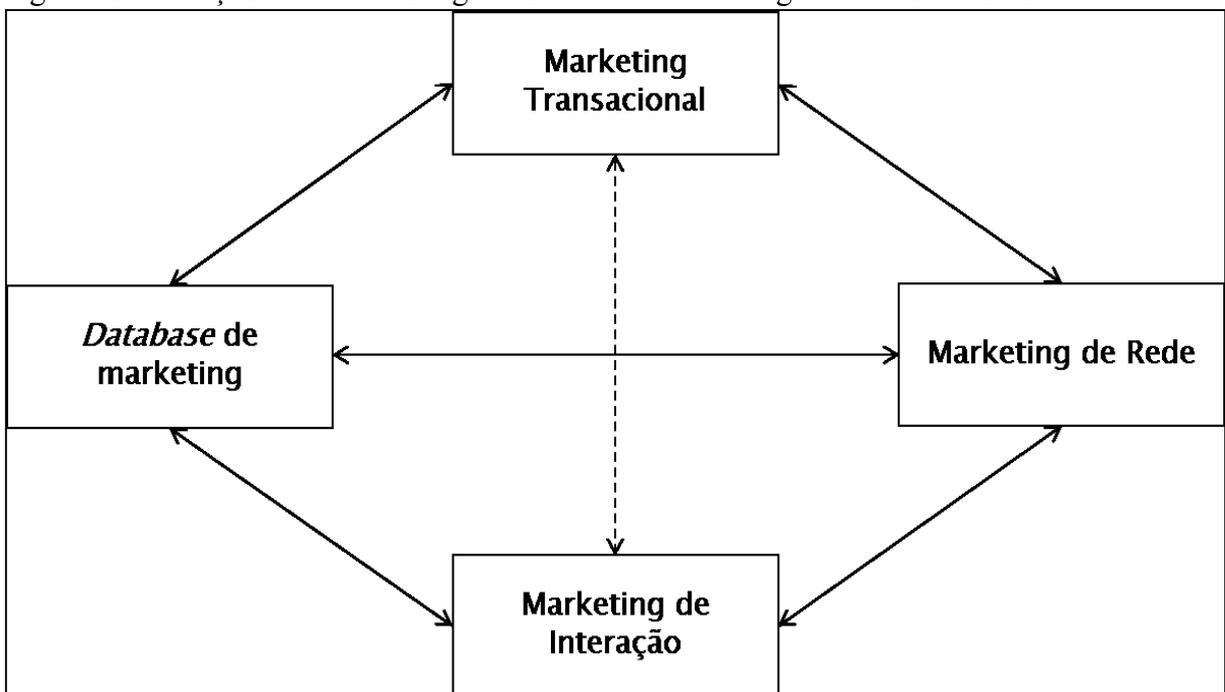


Fonte: Naidoo (2010, p.1316)

No Brasil, estudo de Sacramento e Teixeira (2014) sobre inovação em marketing no contexto de pequenas empresas de Aracaju/SE (estudo multicase) revelou que praticamente todas as inovações adotadas pelas empresas são do tipo incremental e são melhorias em produtos e processos existentes. A principal inovação apontada foi o uso de redes sociais pelas empresas como canal de divulgação da marca/serviços e de comunicação direta com os clientes. Este resultado representa uma evolução na prática das pequenas empresas em relação ao estudo de Gilmore *et al.* (2007), o qual apontou que a prática de marketing digital das pequenas empresas é limitada e está em fase inicial. O estudo apontou também que, possivelmente por falta de tempo, conhecimento especializado e recursos financeiros, as pequenas empresas investem em web/sites com conteúdo limitado, pouco interativos e que normalmente não são bem apreciados pelos clientes.

As pesquisas de Brodie *et al.* (1997; 2008) sobre estratégias de marketing analisaram a interação entre práticas de marketing transacional (estratégias tradicionais) e práticas de marketing relacional (estratégias contemporâneas). A **Figura 18** apresenta o modelo teórico proposto pelos autores, com quatro tipos de estratégias de marketing e testado em 134 empresas da Nova Zelândia. Os resultados indicam que há relações positivas entre os constructos *data-base* de marketing, marketing de interação, rede de marketing e marketing de interação, e que ambas as abordagens de marketing (transacional e relacional) podem coexistir na prática/estratégia de marketing das pequenas empresas.

Figura 18 - Relação entre marketing transacional e marketing de relacionamento

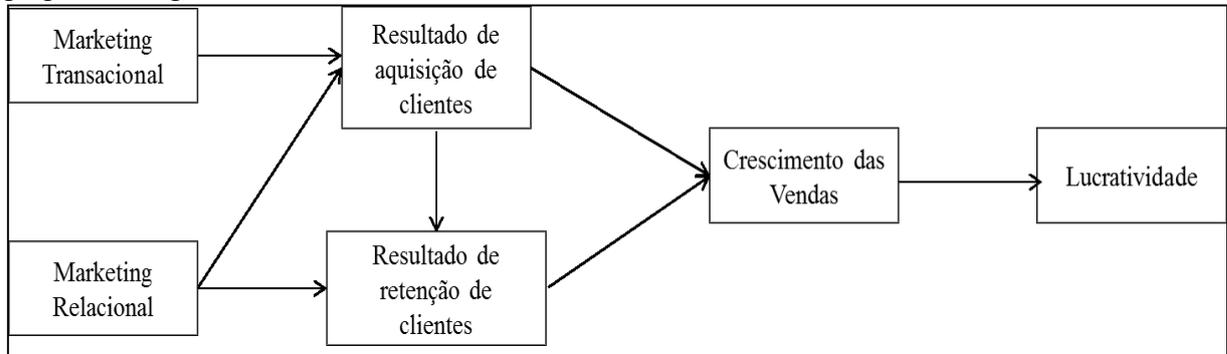


Fonte: Brodie *et al.* (1997, p.398).

Mais tarde, com base no modelo de Brodie *et al.* (1997), Coviello *et al.* (2006) estudaram a relação entre práticas de marketing (transacional e relacional) e o desempenho de mercado em 242 pequenas empresas do Canadá. A **Figura 19** apresenta o framework do estudo, descrevendo a influência das práticas de marketing no desempenho da empresa em termos de crescimento de vendas e lucratividade. Confirmando o estudo de Brodie *et al.* (1997), os resultados indicam que ambas as abordagens de marketing (transação e interação) estão relacionadas com o desempenho da empresa e podem contribuir para o crescimento de vendas. No modelo testado, as estratégias de *data-base* de marketing, e-marketing e marketing de rede estão presentes nas pequenas empresas, mas não há evidências de sua influência no desempenho da organização. E, contrariando Heskett, Sasser, e Schlesinger

(1997), os resultados do estudo apontam que o sucesso na aquisição de novos clientes leva a lucratividade da empresa, em detrimento da retenção de clientes.

Figura 19 – Influência do marketing (transacional e de relacionamento) no desempenho das pequenas empresas



Fonte: Coviello *et al.* (2006, p.43).

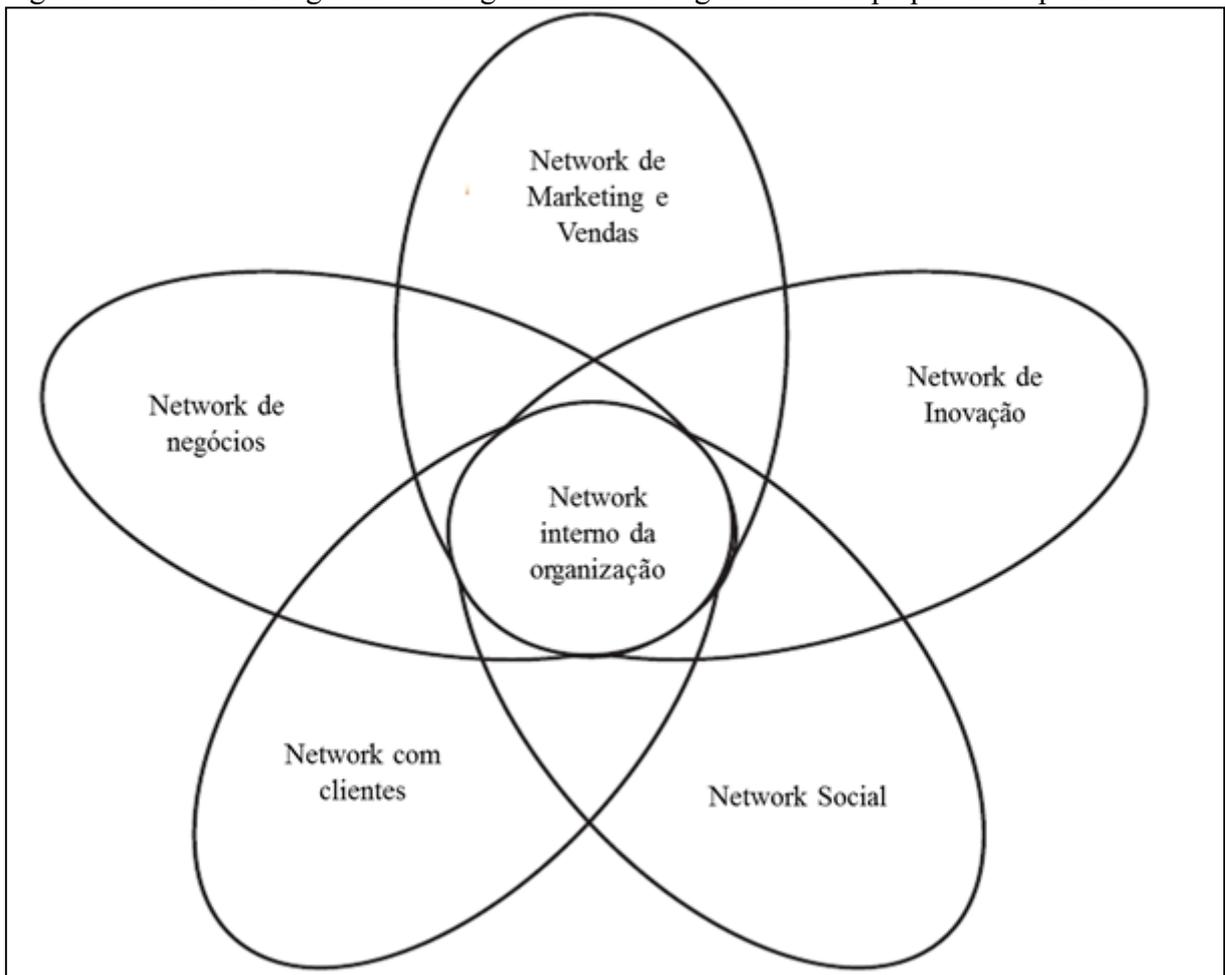
Diante desse contexto, como aponta Jacunsen e Anderson (2004), a teoria de marketing para pequenas empresas passou por transformações com o surgimento das estratégias contemporâneas, inclusive com o avanço da teoria do marketing de relacionamento, marketing de rede e marketing inovador. Com relação à prática de marketing de relacionamento, o estudo de Jacunsen e Anderson (2004) em umas pequenas empresas grega revelou a existência de dois tipos de relacionamento: relacionamento pessoal e relacionamento comercial. O primeiro caso envolve a construção de relações (direta e indireta) por meio de contatos sociais com amigos, clientes, fornecedores e/ou especialistas do mercado, visando obter informações sobre o ambiente externo e identificar situações favoráveis de mercado. A segunda envolve a construção de redes de contato com parceiros comerciais e agentes do mercado próximos (ex: concorrentes, intermediários, fornecedores, instituições financeiras e demais *stakeholders*) para obter acesso a vantagem competitiva e oportunidades de mercado.

Com relação ao *networking* (marketing de rede), Gilmore *et al.* (2001) apontam que é uma estratégia de marketing contemporânea totalmente compatível com as pequenas empresas. Em estudo qualitativo, estes autores identificaram que o *networking* é uma competência de marketing que pode ser desenvolvida pelas pequenas empresas, principalmente pela figura do proprietário-gerente. Assim, as pequenas empresas podem fazer uso de diferentes tipos de *networking*, como redes de contatos pessoais (KNOKE; KUKLINSKI, 1982), redes sociais (STARR; MACMILLAN, 1990), redes de negócios, redes

industriais (DONCKELS; LAMBRECHT, 1997; ANDERSSON; SODERLUND, 1988) e redes de marketing (PIERCY; CRAVEN, 1995).

Jones *et al.* (2013) estudaram o *networking* no contexto business-to-business (B2B) em 12 pequenas empresas dos EUA e do Reino Unido, e desenvolveram um modelo de gestão estratégica de *networking* aplicado à pequena empresa, contendo seis tipos de redes (vide **Figura 20**). O modelo proposto integra os seguintes tipos de redes: redes internas da empresa (redes de funcionários); redes sociais (redes de amigos, parentes e outras redes sociais dos funcionários); redes de clientes; redes de negócios (redes de empresas e indivíduos que apoiam os processos de negócios, como bancos, investidores de risco, advogados, consultores empresariais e outras empresas de tecnologia); redes de inovação (redes de inovadores, tanto outras empresas quanto outros empreendedores criativos); redes de marketing e vendas (redes de empresas e pessoas do mercado que dão suporte no desenvolvimento de atividades de marketing e venda da empresa).

Figura 20 – Modelo de gestão estratégica de marketing de rede nas pequenas empresas

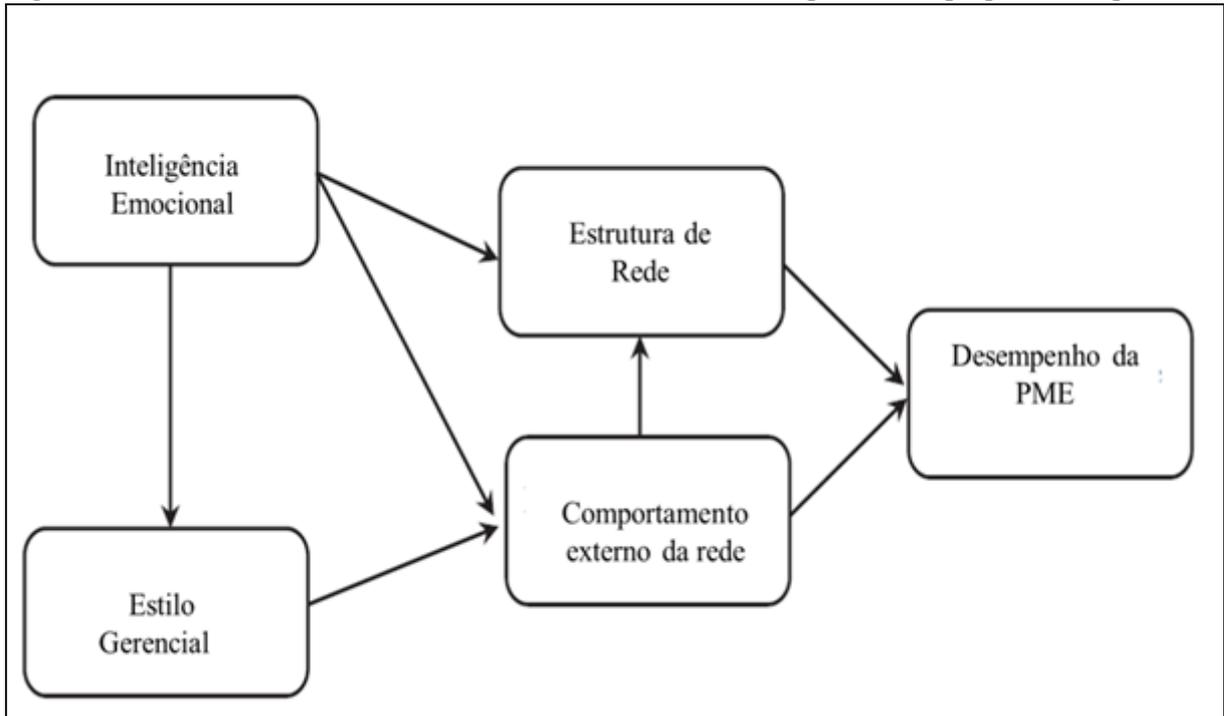


Fonte: Jones *et al.* (2013, p.688)

O modelo de Jones *et al.* (2013) é mais completo e integra diferentes modelos teóricos propostos por Knoke e Kuklinski (1982), Starr e MacMillan (1990), Donckels e Lambrecht (1997), Andersson e Soderlund (1988) e Piercy e Craven (1995). O modelo proposto reconhece a importância das redes de clientes e suas inter-relações com a empresa em atividades de criação e/ou co-criação de valor, mas também as suas inter-relações com outras redes e com outras partes/agentes interessadas do ambiente da indústria/setor. O modelo proposto ilustra também a natureza interativa da criação de valor, sendo este um processo não linear, nem sequencial, como frequentemente é descrito por Möller & Rajala (2007). Segundo os autores, o modelo pode contribuir para a criação de redes, tanto física e virtual, e para obtenção de vantagem competitiva e crescimento do negócio.

O estudo recente de Naudé *et al.* (2014) analisou como os constructos estrutura de redes e comportamento de redes externas afetam o desempenho das pequenas empresas no mercado empresarial (business-to-business). A **Figura 21** contém o modelo teórico do estudo, o qual propõe que a inteligência emocional e o estilo do empreendedor afetam a estrutura de rede e o comportamento externo da rede, e posteriormente o desempenho da empresa. A partir de dados coletados com 227 proprietários-gerentes de pequenas empresas e a aplicação de modelagem de equações estruturais e da técnica de análise de redes sociais, os resultados revelaram a existência de impacto positivo da inteligência emocional no comportamento de rede externa e na estrutura de rede, e de impacto positivo da estrutura de rede e do comportamento de rede externa no desempenho das pequenas empresas.

Figura 21 - Modelo de influência dos efeitos da rede no desempenho das pequenas empresas



Fonte: Naudé *et al.* (2014, p.632)

Por fim, a pesquisa de Neto e Teixeira (2011) buscou mensurar o grau de inovação em marketing em pequenas empresas da cadeia têxtil de Sergipe/Brasil, aplicando o instrumento Radar da Inovação desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). A inovação foi mensurada em 13 dimensões: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. Os resultados contêm evidências que o grau de inovação das empresas avaliadas é médio, e que a prática de inovação em marketing é ainda incipiente. As dimensões com maior grau de inovação são plataforma e marca; ao passo que as dimensões que com menor pontuação são processos, agregação de valor, cadeia de fornecimento e organização.

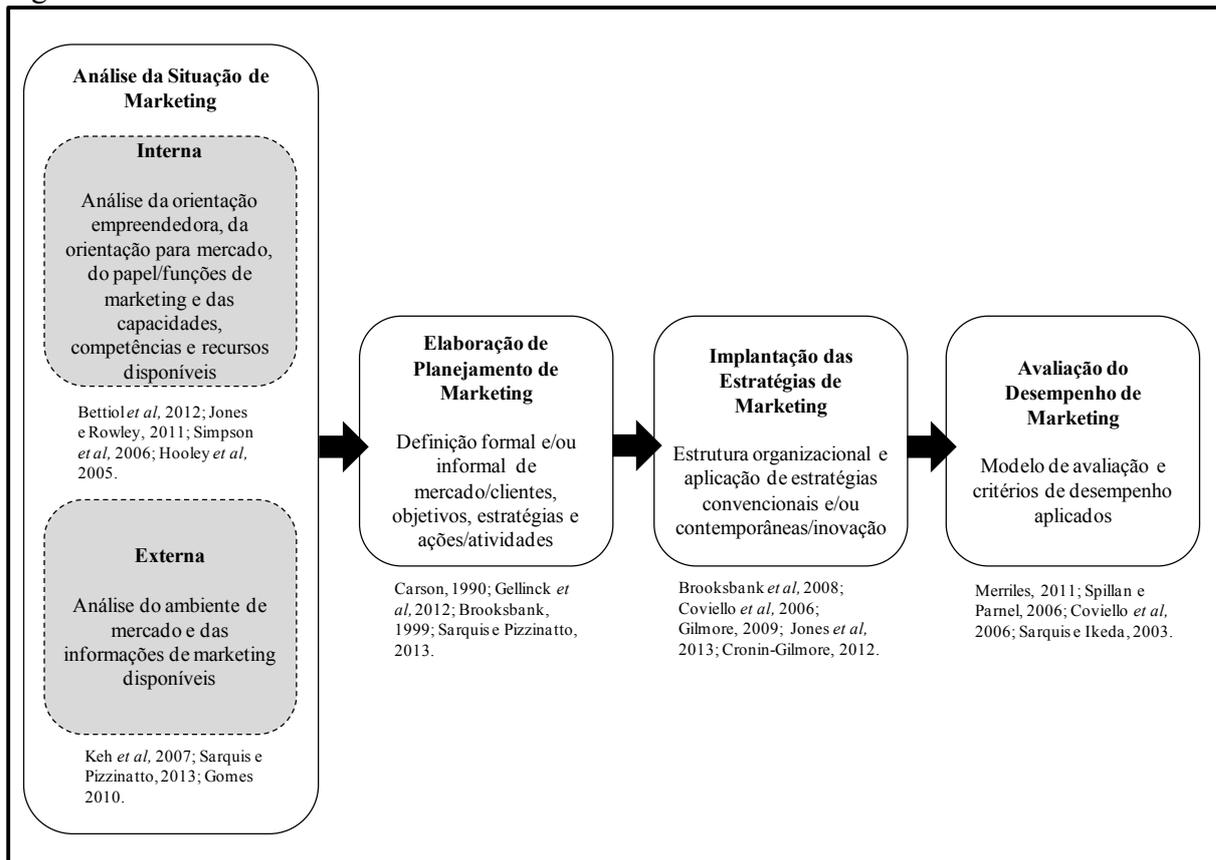
2.5 FRAMEWORK DO ESTUDO

Como apresentado no referencial teórico, há vários estudos acadêmicos sobre gestão de marketing para pequenas empresas, mas a maioria deles aborda áreas/constructos específicos do processo de gestão de marketing, seja analisando práticas/estratégias aplicadas, seja identificando construtos teóricos relevantes e/ou desenvolvendo/testando modelos teóricos de classificação ou explicação de aspectos da gestão de marketing nas pequenas

empresas. Os estudos apresentados abordam assuntos como fatores influenciadores da gestão de marketing, obtenção de informações de mercado, planejamento de marketing, formação/implementação de estratégias (convencionais e inovadoras) e o desenvolvimento de correntes teóricas sobre o funcionamento da gestão de marketing nas pequenas empresas.

A partir da fundamentação teórica apresentada, um conjunto de constructos relevantes para compreensão do processo de gestão de marketing nas pequenas empresas foi identificado e possibilitou a elaboração do *framework* de análise do presente estudo. A **Figura 22** contém o modelo teórico de análise do presente estudo, estruturado em cinco dimensões e que norteou a etapa de pesquisa de campo, a interpretação das evidências e o desenvolvimento do modelo conceitual de gestão de marketing para pequenas empresas do ramo de confecção de vestuários, principal propósito deste estudo.

Figura 22 – Framework de análise do estudo



Fonte: elaborado pelo autor (2015).

No *framework* do estudo, a dimensão análise da situação interna de marketing contempla as categorias de dados Orientação Empreendedora, Orientação para Mercado, Papel/Funções de Marketing e Capacidade, Competências e Recursos de Marketing, como abordadas por Bettiol *et al.* (2012), Jones e Rowley (2011), Simpson *et al.* (2006) e Hooley *et*

al. (2005). A dimensão análise da situação externa de marketing contém as categorias Forma de Avaliação do Ambiente Externo e Disponibilidade de Informações de Marketing, como abordadas por Keh *et al.* (2007), Sarquis e Pizzinatto (2013) e Gomes (2010). A dimensão elaboração de planejamento de marketing contempla as categorias Planejamento Formal/Informal, Definição de Mercados/Clientes-Alvo, Definição de Objetivos de Marketing, Definição de Estratégias, Programação de Ações, como apontado nos trabalhos de Carson (1990), Gellinck *et al.* (2012), Brooksbank (1999) e Sarquis e Pizzinatto (2013). A dimensão implantação das estratégias de marketing inclui as categorias Estrutura Organizacional de Marketing, Estratégias Convencionais Aplicadas e Estratégias Contemporâneas Aplicadas, conforme Brooksbank *et al.* (2008), Coviello *et al.* (2006), Gilmore (2009), Jones *et al.* (2013) e Cronin-Gilmore (2012). A última dimensão, denominada avaliação do desempenho de marketing, contém as categorias Sistemática de Avaliação do desempenho de Marketing e Critérios de Desempenho Aplicados, como apresentados por Merriles (2011), Spillan e Parnel (2006), Coviello *et al.* (2006) e Sarquis e Ikeda (2003).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o delineamento metodológico do estudo e os procedimentos que foram aplicados na coleta e análise dos dados empíricos. Conforme Saunders, Lewis e Tornhill (2011), o delineamento metodológico compreende os pressupostos que fundamentam o estudo, segundo a visão de mundo do pesquisador. Já os procedimentos metodológicos são os passos a serem executados na pesquisa de campo, incluindo método de coleta, instrumento de pesquisa e método de análise dos dados coletados. Assim, o presente capítulo está estruturado em oito seções: paradigma de pesquisa (3.1), lógica de pesquisa (3.2), abordagem de pesquisa (3.3), objetivo de pesquisa (3.4), estratégia de pesquisa e horizonte de tempo (3.5), objeto de estudo/amostragem (3.6), método de coleta de dados (3.7) e método de análise dos dados (3.8).

3.1 PARADIGMA DE PESQUISA

O presente estudo adotou o paradigma de pesquisa interpretativista, já que visou propor um modelo conceitual de gestão de marketing para pequenas empresas a partir da prática de três empresas, coletada segundo a perspectiva de seus gestores e colaboradores. A coleta de evidências empíricas foi baseada na percepção dos sujeitos envolvidos, suas crenças, conhecimento e pensamentos, aliados com as interpretações do pesquisador.

Conforme Burrell e Morgan (1979), o paradigma interpretativo busca entender a natureza do mundo social ao nível da experiência subjetiva e explicar sobre fenômenos e contextos a partir da consciência individual dos pesquisados e da interpretação do pesquisador. Para estes autores a realidade social não existe em sentido concreto, mas decorre da experiência subjetiva e intersubjetiva de indivíduos/agentes sociais envolvidos. Assim, a realidade é predominantemente relativa e depende da subjetividade do pesquisador e dos significados atribuídos pelos atores sociais envolvidos no fenômeno ou contexto analisado. Para Saunders, Lewis e Tornhill (2011), no estudo interpretativista as informações/evidências empíricas são muito valiosas e não podem ser desprezadas, reduzidas ou mensuradas por meio de generalizações e/ou medidas padronizadas. A perspectiva interpretativista é indicada para estudos em ambientes de negócio e fenômenos relacionados ao processo de gestão, pois estes envolvem uma realidade complexa e multifacetada. O desafio do pesquisador está, no entanto, em entrar no mundo social dos sujeitos envolvidos e compreender corretamente o contexto/fenômeno analisado segundo o ponto de vista dos atores pesquisados.

3.2 LÓGICA DE PESQUISA

Em consonância com o paradigma interpretativista, a lógica de pesquisa adotada neste estudo foi indutiva e dedutiva. A partir da teoria de marketing para pequenas empresas e da observação empírica do objeto/fenômeno estudado, se fez interpretações de fatos, sem preocupação com generalização, mas buscando compreender um fenômeno específico (processo de gestão de marketing) e em determinado contexto (as pequenas empresas de confecção de vestuários), sendo assim proposto um modelo conceitual de gestão de marketing aplicável apenas no contexto estudado.

Conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2011), a lógica indutiva envolve a dados qualitativos para obter uma compreensão de significados para os envolvidos com relação ao problema ou fenômeno investigado. Ela tende a possibilitar uma compreensão mais estreita do contexto investigado (dimensão menor), uma estrutura de pesquisa mais flexível e tornar o pesquisador elemento central do processo de pesquisa. Segundo Gonçalves (2004), a lógica indutiva consiste em partir de questões particulares para questões gerais, por meio de um processo de análise indutivo (proveniente da análise de dados particulares). Por sua vez, Cooper e Schindler (2011) entendem que a pesquisa indutiva não busca comprovar a relação entre razões e conclusões, e as teorias ou considerações geradas resultam de um ou mais fatos/evidências específicos.

Por fim, partindo de pressupostos de Roersh (2005) e Popper (1959) este estudo poderia também ser classificado como dedutivo, visto que a partir da teoria e da observação articulada aos objetos, deduz-se sobre os fatos.

3.3 ABORDAGEM DE PESQUISA

Quanto à abordagem de pesquisa, este estudo classificou-se como qualitativo. Segundo Beuren (2010), a pesquisa qualitativa tem caráter não estatístico e busca compreender determinado problema/fenômeno sem hipóteses pré-concebidas; possibilita obter *insights* (ideias) e explicar determinado fenômeno/problema analisado com riqueza de detalhamento e particularidades. De acordo com Trivinus (2011), na abordagem qualitativa, o pesquisador é instrumento-chave da investigação e o ambiente natural é fonte direta de dados/evidências empíricas; além disso, a pesquisa qualitativa está preocupada com o processo e significados gerados, não apenas com resultados e produtos da pesquisa. Para Richardson (2008), a pesquisa qualitativa é um meio adequado para entender a natureza de

um fenômeno social, embora esta possa apresentar limitações ao tentar explicitar determinados problemas em decorrência do tamanho amostral e da subjetividade dos resultados.

Na produção científica sobre marketing para pequenas empresas, há diversos estudos quantitativos que analisam a influência do marketing sobre o desempenho das pequenas empresas, e alguns estudos qualitativos que identificaram as estratégias de marketing de pequenas empresas. Entretanto, alguns pesquisadores/teóricos afirmam que os estudos sobre marketing para pequenas empresas precisam ainda considerar as características peculiares destas organizações (BROOKBANK, 1992), a localização/contexto de atividade da organização (SIU *et al*, 2004), o perfil do proprietário empreendedor (CARSON, 1990) e o estágio de desenvolvimento dos negócios (SIU; KIRBY, 1998), por exemplo. Assim, há ainda necessidade de estudos qualitativos, justificando a ideia aqui defendida de que não basta testar modelos teóricos de gestão, medir a relação entre variáveis e o quanto determinadas variáveis influenciam no desempenho da organização. É preciso antes entender quais constructos (dimensões) e categorias (variáveis) são relevantes (e porque) no processo de gestão de marketing no contexto investigado. Desta forma, entendeu-se que a proposição de um modelo de gestão de marketing para pequenas empresas deve levar em conta as peculiaridades desta organização e o entendimento da prática de marketing de uma organização específica, algo que sugere a aplicação de um estudo qualitativo na forma de estudo de multi casos.

3.4 QUANTO AO OBJETIVO DE PESQUISA

Quanto ao objetivo de pesquisa, este estudo classificou-se como exploratório. Segundo Trivinus (2011), estudos exploratórios visam principalmente ampliar o conhecimento ou experiência do pesquisador sobre determinado problema/fenômeno investigado. Para Yin (2015), estudos exploratórios permitem melhor compreensão das características de um fenômeno/processo, contribuem para a obtenção de explicações, formulação de hipóteses e/ou desenvolvimento de teorias sobre o problema investigado. Trivinus (2011) afirmou também que a pesquisa exploratória pode ser útil quando o pesquisador deseja delimitar ou manejar com maior segurança uma determinada teoria, quando pretende realizar um estudo preliminar ou obter conclusões não definitivas sobre o problema investigado. De forma semelhante, Beuren (2010) afirmou que estudos exploratórios buscam conhecer com maior profundidade determinado tema/problema, de

modo a torná-lo mais claro e/ou construir questões importantes para pesquisas futuras, ou eventualmente descobrir um novo enfoque para o tema/problema investigado.

3.5 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E HORIZONTE DE TEMPO

Este projeto de pesquisa adotou como estratégia o estudo de múltiplos casos, como definido por Yin (2015). O estudo de caso é uma estratégia metodológica especialmente indicada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e/ou contextos complexos contendo diversos fatores/aspectos envolvidos (YIN, 2015). Robson (2002) define estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que envolve uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto particular e usando múltiplas fontes de evidência. Conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2011), o estudo de caso é indicado para estudos exploratórios e possibilita responder perguntas como O que? Qual? Como? E por quê?

Para Ventura (2007) o estudo de caso classifica-se como um tipo de pesquisa que analisa um caso específico, delimitado e geralmente contextualizado no tempo e espaço geográfico. Somado a esta linha de pensamento, Trivinus (2011) entende o estudo de caso como uma categoria de pesquisa que busca avaliar em profundidade determinada unidade de análise, sem hipóteses nem esquemas de inquirição previamente estabelecidos, e cuja complexidade tende a aumentar à medida que se aprofunda na análise do assunto. Assim, há necessidade de maior severidade na objetivação, originalidade, coerência e consistência das ideias geradas.

Quanto ao horizonte de tempo, a presente pesquisa caracterizou-se como transversal, já que a coleta de dados empírica ocorreu apenas em um momento definido (entre maio e junho/15), sem posterior replicação. Segundo Cooper e Schindler (2011), em estudos transversais a coleta de dados é feita uma única vez e representa um retrato instantâneo de determinado momento; assim, determinada amostra de evidências ou elementos da população são coletados apenas uma única vez. Na mesma linha, Rouquayrol (1994) afirmou que a pesquisa transversal se caracteriza por captar/mensurar a ocorrência de determinado fenômeno em um momento único e específico.

3.6 OBJETO DO ESTUDO E AMOSTRAGEM

Nesta pesquisa, foram selecionadas três empresas de confecção de vestuários afiliadas ao Núcleo de Modas Sul Catarinense (objetos da pesquisa) a participarem do estudo de múltiplos, sendo estas: Empresa A, Empresa B e Empresa C. A empresa **Empresa A** Indústria e Comércio de Confecções é uma organização de pequeno porte (42 funcionários), localizada à Av. Roberto Galli, 1265, Parque Industrial, na Cidade de Cocal do Sul/Santa Catarina. Possui ainda uma segunda marca chamada MARCA 2 que vende apenas para lojistas no atacado através de uma loja situada em um shopping de venda direto de fábrica. A Empresa A tem mais de 30 anos de existência, atua na produção e comercialização de confecções de moda feminina e atende ao mercado da região Sul e Sudeste do Brasil, por intermédio de 15 representantes comerciais. A **Empresa A** tem como público-alvo a “nova mulher”, pessoa determinada, trabalhadora, com estilo e que gosta de estar bem vestida, como aponta o site da empresa (www.Empresa A.com.br).

A outra indústria é a **Empresa B** que possui 98 funcionários, está localizada na Av. Eng. Mesquita, 1503. Coloninha, Araranguá-SC. A empresa atua com três diferentes marcas a saber: Marca 3 (Marca Principal) que fabrica produtos e acessórios em couro; Marca 4 e 4 Kids que produz vestuários em tecido e; a Marca 5 que comercializa roupa social. A empresa foi fundada em 1990, possui atualmente 98 funcionários e atua nas regiões sul, sudeste e nordeste do Brasil com 16 lojas próprias e 11 representantes.

Por último, a Empresa C é composto pelas Marca 6 e Marca 7. A empresa está localizada na avenida da Indústria, 103. B. N. Sra. Da Salete, Criciúma-SC, principal Cidade da região da AMREC atuando com 52 funcionários produzindo e comercializando vestuário feminino clássico para mulheres modernas, que trabalham possuem vida social ativa mas preferem as roupas no estilo mais clássico. A Marca 6 visa a jovem senhora clássica de 30 a 50 enquanto a Marca 7 busca atingir a mulher jovem clássica de 20 a 30 anos. A empresa atua nas regiões sul e sudeste do Brasil através de 14 representantes de vendas.

A escolha destas confecções como objeto de estudo ocorreu com apoio do Núcleo de Moda Sul/SC da região AMREC. Este núcleo tem importância reconhecida na região da AMREC, pois se trata de associação organizada, com mais de 10 anos de existência (nesta região), presente em vários estados do Brasil e sediada na Associação Comercial e Industrial de Criciúma (ACIC), Cidade-polo da região AMREC. O núcleo conta atualmente com 44 empresas associadas e oferece vários benefícios, incluindo compra/promoção coletiva, cursos técnicos/palestras, consultorias especializadas e troca de experiências por meio de palestras, cursos e *workshops*. O presente projeto de pesquisa foi apresentado inicialmente ao presidente do núcleo, que demonstrou receptividade e interesse no estudo. Posteriormente, o projeto de

pesquisa foi apresentado pelo pesquisador a todos os associados em uma das reuniões mensais da entidade. Dos 44 associados presentes, 08 manifestaram, de imediato, interesse em participar do presente estudo. Posteriormente, três das empresas interessadas foram selecionadas. O **Apêndice A** contém o material de apresentação (slides) entregue na reunião mensal de associados do Núcleo de Moda Sul/SC ocorrida em 17/03/2015.

As empresas foram escolhidas a partir da avaliação do pesquisador em conjunto com a presidente do Núcleo de Moda Sul/SC e considerando algumas características singulares das organizações. Os gestores destas se tratam de pessoas ativas, empreendedoras e que participam frequentemente de cursos, palestras, consultorias e trabalhos da Associação Comercial e Industrial de Criciúma (ACIC). Como exemplo, um dos proprietários é, inclusive, presidente do Sindicato da Indústria do Vestuário do Sul Catarinense (SINDIVEST) e costuma apoiar a realização de estudos/pesquisas sobre o setor de confecção de vestuários na região. Além disso, se tratam de empresas consolidadas no mercado (com mais de 25 anos de existência) e, conforme informações da presidente do Núcleo de Moda Sul/SC, empresas com função de marketing estruturada e atitude proativa em relação ao mercado. Outras informações disponíveis nos endereços eletrônicos e redes sociais das empresas indicaram que são empresas singulares que resistiram as crises do setor e cujo práticas de marketing pode contribuir para o entendimento do processo de gestão de marketing nas pequenas empresas do setor de confecção de vestuários da região AMREC. Por exemplo, visitando o web/site de uma delas encontrou-se a seguinte afirmação: “a **Empresa A** é uma marca que investe forte no relacionamento com o cliente, pois sabe que o seu sucesso está diretamente ligado ao sucesso de seus lojistas; por isso, sua gestão comercial e de marketing é voltada pensando no seu ponto de venda”. Esta afirmação revela uma empresa com ações de marketing planejadas, orientada para o mercado e preocupada com a construção de relacionamentos com clientes. Há também evidências de que as empresas dispõem de equipe comercial/marketing estruturada e que investem em estratégias, campanhas e desenvolvimento de material de apoio às vendas.

Com relação à seleção dos elementos a serem entrevistados, com base no julgamento do pesquisador (amostragem por intencionalidade) foram selecionados os seguintes indivíduos/gestores: proprietário das organizações, gestores da área comercial/marketing, gestores da área de desenvolvimento de produtos e até mesmo vendedor, dependendo da empresa. A escolha destes profissionais se deu por entender-se que tais sujeitos estão diretamente envolvidos no processo de gestão de marketing das organizações e são possivelmente elementos-chave nas definições das

estratégias/investimentos de marketing das pequenas empresas. O tamanho amostral final foi definido à medida que o pesquisador constatou que a quantidade de entrevistas e evidências coletadas eram suficientes para atender, de forma consistente, aos objetivos do estudo (saturação teórica). Conforme Flick (2009), na pesquisa qualitativa a amostragem não acontece por critérios de seleção aleatórios (randomização), mas pela escolha deliberada de indivíduos e/ou materiais que permitam construir um corpus de evidências empíricas consistente sobre o fenômeno investigado.

A unidade de análise do estudo compreende o processo de gestão de marketing das empresas investigadas. Para tanto, a coleta de dados buscou evidências sobre como ocorre o processo de gestão de marketing das empresas, especificamente evidências sobre a prática de análise do ambiente de marketing (interno e externo), de planejamento de marketing, de implantação das estratégias de marketing e de avaliação do desempenho de marketing.

3.7 MÉTODO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Conforme Yin (2015), em um estudo de caso a coleta de dados/evidências deve envolver preferencialmente diferentes métodos/técnicas de coletas. Denzin e Lincoln (2009) recomendam também a triangulação de métodos/fontes de dados para elevar o rigor metodológico e a validade das evidências coletadas. Assim, o presente estudo envolveu a coleta de dados primários e secundários por meio de diferentes métodos de coleta e fontes de informação. O **Quadro 5** resume os métodos de coletas e fontes de informação empregados na obtenção dos dados empíricos (primários e secundários) do presente estudo.

Quadro 5 - Métodos de coleta de dados e fontes de informação

Dados	Método de coletas	Fonte
Secundário	Levantamento documental	Web/site da empresa
		Materiais/documentos internos
		Material promocional e publicitário
		Outros materiais/documentos disponíveis
Primário	Entrevistas em profundidade (semi-estruturadas)	Proprietário-gerente
		Gestor de vendas/marketing
		Gestor de desenvolvimento de produtos
	Observação direta	Ambiente interno (layout, tamanho e organização)
		Instalações (forma e estado de conservação)
		Fisionomia de gestores e funcionários
Estrutura/equipe de pessoal		
	Relacionamento interno	

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

A coleta de dados secundários foi feita por meio de levantamento documental e realizada em conjunto com a observação direta, ambas antes e durante a coleta de dados primários. O levantamento documental compreendeu a obtenção de dados/informações por meio de documentos/materiais disponíveis na Internet (web/site corporativo e redes sociais) e documentos disponibilizados pelas empresas, incluindo relatórios, atas de reuniões, anúncios, cartazes, fotografias e material promocional, dentre outros. Os dados secundários serviram para enriquecer e confirmar os depoimentos dos entrevistados nas empresas investigadas. Com isso, o levantamento documental foi utilizado como método de coleta complementar e aplicado de maneira informal e não estruturada com instrumento de coleta previamente elaborado. Conforme Beuren (2010), o levantamento documental é um importante método de coleta de dados aplicado em pesquisas sociais, podendo ser utilizado para obter evidências em documentos/materiais como relatórios, arquivos, artigos, fotos, reportagens de revistas e anúncios publicados.

Os dados primários foram coletados por meio de observação direta e entrevista pessoal em profundidade. A observação direta foi aplicada como método de coleta complementar (conjugado) e empregado de maneira não estruturada (informal), mas envolvendo o registro de fatos/evidências visuais durante a realização de visita pessoal nas empresas estudadas. A observação direta buscou evidências visuais sobre o ambiente interno (layout, tamanho e organização), instalações (forma e estado de conservação), fisionomia de gestores/funcionários, estrutura/equipe de pessoal e relacionamento interno na empresa.

As entrevistas em profundidade (ou semiestruturada) foram aplicadas no ambiente interno da empresa, de forma individualizada, gravadas em diferentes dias da semana, e com o apoio de roteiro de entrevista (instrumento de pesquisa). Como apontam Bell (2008) e Trivinus (2011), este método permite obter melhor interação e conhecimento sobre a realidade/fenômeno investigado, sendo bastante empregado por pesquisadores de estudos sociais. Segundo Beuren (2010), a entrevista em profundidade (semiestruturada) é também bastante adotada em estudos de casos e permite obter informações de forma flexível e detalhada.

A versão do roteiro de entrevista que foi aplicado está disponível no **Apêndice B**. Este instrumento foi elaborado a partir do *framework* do estudo e contendo os constructos/questões apresentados por autores alinhados com o problema do estudo. Com efeito, o roteiro de entrevista foi estruturado com as seguintes seções: caracterização da organização; análise da situação interna de marketing (elaborado a partir de BETTIOL *et al*, 2012; JONES; ROWLEY, 2011; SIMPSON *et al*, 2006; HOOLEY *et al*, 2005); análise da situação externa de marketing (a partir de KEH *et al*, 2007; SARQUIS; PIZZINATTO, 2013; GOMES, 2010; MORIARTY, 2008); elaboração do planejamento de marketing (a partir de CARSON, 1990; GELLINCK *et al*, 2012; BROOKSBANK, 1999; SARQUIS; PIZZINATTO, 2013); implantação das estratégias de marketing (a partir de BROOKSBANK *et al*, 2008; COVIELLO *et al*, 2006; GILMORE, 2009; JONES *et al*, 2013; CRONIN-GILMORE, 2012); avaliação do desempenho de marketing (a partir de MERRILES, 2011; SPILLAN; PARNEL, 2006; COVIELLO *et al*, 2006; SARQUIS, 2003). Este instrumento de coleta passou ainda por um processo de validação por três especialistas em marketing, pesquisa e/ou pequena empresa.

Como requer Yin (2015), a coleta de dados foi também realizada com o auxílio de protocolo de estudo de caso. Este instrumento compreendeu um conjunto de orientações e procedimentos a serem aplicados pelo pesquisador na preparação, condução da coleta e análise das evidências empíricas obtidas nas empresas estudadas. O **Apêndice C** contém o protocolo de caso aplicado com a explicitação do objetivo específico da coleta de dados e as 04 seções de orientações/procedimentos de coleta (I - preparação da coleta de evidências, II - execução da coleta de evidências, III - execução da análise dos dados coletados e IV - questões-gerais de pesquisa do estudo de caso).

3.8 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

Como é comum na pesquisa qualitativa, a análise dos dados primários e secundários foi feita pelo método de análise do conteúdo, com abordagem qualitativa e por categorias temáticas previamente definidas, como descrito por Bardin (2002). A análise de conteúdo envolve um conjunto de técnicas de análise de comunicações (narrativas, depoimentos), que utiliza procedimentos sistemáticos, objetivos e indicadores (qualitativos ou quantitativos) para a descrição de conteúdos de mensagens que permitam a inferência de conhecimentos sobre fenômeno ou realidade investigada (VERGARA, 2010).

No presente estudo, o processo de análise envolveu o trabalho de transcrição e validação pelos entrevistados dos depoimentos gravados e a organização dos dados visuais e secundários coletados. A aplicação da análise de conteúdo compreendeu a leitura, classificação e agrupamento dos dados/evidências coletadas em categorias temáticas, com o propósito de identificar como ocorre a gestão de marketing nas pequenas empresas do ramo de confecção de vestuário da região AMREC, que posteriormente possibilitou a elaboração de um modelo conceitual de gestão de marketing para as pequenas empresas do setor. O **Quadro 6** contém as categorias e subcategorias de análise dos dados coletados, com as respectivas descrições e referências teóricas. Para dar sustentabilidade e maior credibilidade a análise de dados, foi utilizado o software científico especializado em análise de pesquisa qualitativa, o Atlas TI versão 7, no processo de análise dos dados/evidências coletados.

Neste software, a primeira etapa da análise foi a importação de todas as entrevistas. Após isso, as mesmas foram lidas fazendo as devidas codificações e comentários de acordo com as categorias de dados pré-estabelecidos. Após todas as 9 entrevistas serem codificadas, o software permitiu a criação de um relatório resumido por dimensão e categoria de análise. Na posse deste relatório resumido, foram criadas figuras para cada categoria de cada empresa (unindo todas as entrevistas de cada organização por categoria). Tais figuras estão dispostas ao longo na seção 4.2 na descrição dos resultados. A partir destas ilustrações os resultados finais encontrados em cada empresa foram descritos por dimensões e categorias. Já na seção 4.3, os resultados dos três casos foram analisados conjuntamente por dimensão, fazendo-se ainda uma análise paralela com a literatura abordada no capítulo 2. Por fim, após análise conjunta, o modelo foi finalmente proposto e descrito na seção 4.4.

Quadro 6 – Categorias e subcategorias de análise dos dados coletados

DIMENSÕES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS E DESCRIÇÕES	REFERÊNCIAS
Análise da situação de marketing interna	Orientação empreendedora	Analisar aspectos referentes ao comportamento e características do empreendedor como: proatividade, capacidade de assumir risco, criatividade e inovação	Bettiol et al, 2012; Jones e Rowley, 2011; Simpson et al, 2006; Hooley et al, 2005
	Orientação para o mercado	Analisar a orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Analisar a postura que a empresa adota em relação ao mercado, qual a preocupação da empresa frente ao mercado na tomada de decisão.	
	Papel e funções de marketing	Analisar a função e relevância do marketing dentro da organização, como a função de marketing é tratada dentro da organização	
	Capacidade, competências e recursos de marketing	Analisar as capacidades gerenciais, de conhecimento, recursos humanos, financeiros e tecnológicos da organização	
Análise da situação de marketing externa	Disponibilidade e fontes de informações do ambiente externo	Verificar a disponibilidade de informação sobre o ambiente externo (clientes, concorrentes e mercado/setor), tipos de informações disponíveis e formas de obtenção.	Keh et al, 2007; Sarquis e Pizzinatto, 2013; Gomes 2010; Moriarty 2008
	Tratamento e utilização das Informações do ambiente externo	Verificar o uso de recursos tecnológicos para tratar as informações e utilização das mesmas	
Elaboração do planejamento de marketing	Processo de Planejamento	Analisar se e como ocorre o planejamento na organização (De maneira formal ou informal, centralizado, descentralizado, envolvendo outros funcionários, se possui consultoria ou não, que atividades são feitas na realização do planejamento)	Carson, 1990; Gellinck et al, 2012; Brooksbank, 1999; Sarquis e Pizzinatto, 2013
	Definição de mercados/clientes-alvo	Analisar se existe um público alvo bem definido e como ocorre tal definição	
	Definição de objetivos e metas de marketing	Levantar como ocorre o estabelecimento de objetivos de marketing, se estes existem e se são bem compreendidos por toda a organização	
	Definição de estratégias e programação de ações/atividades	Analisar como é a tomada de decisão para definição das estratégias de marketing (como são determinadas as estratégias) e como são estabelecidas as ações e cronograma de atividades	
Implantação das estratégias de marketing	Estrutura organizacional de marketing	Analisar se existe uma estrutura de marketing (departamento) dentro da empresa e como é composto o mesmo (alocação de recursos, treinamento do pessoal)	Brooksbank et al, 2008; Coviello et al, 2006; Gilmore, 2009; Jones et al, 2013; Cronin-Gilmore, 2012
	Estratégias convencionais	Verificar que estratégias convencionais que são utilizadas incluindo produto, preço, praça e promoção de vendas	
	Estratégias contemporâneas/inovação	Verificar que estratégias contemporâneas/inovadoras que são utilizadas incluindo rede de relacionamento, e-marketing, uso de redes sociais, utilização de marketing sensorial, lançamento e inovação de novos produtos	
Avaliação do desempenho de marketing	Sistemática/modelo de avaliação do desempenho	Analisar como e com que periodicidade ocorre a avaliação de desempenho de marketing	Merriles, 2011; Spillan e Parnel, 2006; Coviello et al, 2006; Sarquis e Ikeda, 2003
	Critérios/métricas de desempenho	Analisar quais os indicadores de desempenho monitorados pela empresa	

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Como o presente estudo envolveu a aplicação de pesquisa qualitativa com paradigma interpretativista, alguns critérios de validação foram também empregados para assegurar a qualidade e credibilidade dos resultados. Como recomenda Yin (2015), houveram cuidados metodológicos para assegurar a validade de constructo, instrumental e interna do estudo de caso aplicado. A validade de construto refere-se ao estabelecimento de medidas de operação adequadas para os conceitos teóricos estudados. Para isso, o referencial teórico buscou abordar os constructos relevantes sobre gestão de marketing nas pequenas empresas e foi fundamentado predominantemente em autores alinhados com o problema de pesquisa. O *framework* de estudo foi também elaborado a partir do referencial teórico para orientar a pesquisa de campo e o processo de análise dos dados.

A validade instrumental refere-se à compatibilidade das evidências coletadas. Para isso, o estudo empregou a estratégia de triangulação de dados, e houve coleta de evidências por levantamento documental, entrevista pessoal em profundidade e observação direta, e diferentes fontes de dados. Um protocolo de estudo de caso foi também elaborado para definição prévia de procedimentos/orientações relevantes para a coleta de dados. Houve ainda a verificação prévia do roteiro de entrevista por três especialistas (um empresário de pequena empresa; uma empresária e blogueira do ramo de confecção e modas e; uma consultora de empresas com mais de 40 anos de experiência) e um esforço de validação da transcrição dos depoimentos pelos entrevistados antes da análise dos resultados.

A validade interna refere-se à existência de ambiguidades nos dados coletados. Para isso, a seleção dos sujeitos entrevistados envolveu a escolha de elementos com perfil adequado ao propósito do estudo e capazes de contribuir efetivamente para o entendimento do processo de gestão de marketing nas pequenas empresas (proprietários, gestores de marketing/vendas e gestores de desenvolvimento de produtos). O treinamento prévio do pesquisador foi também realizado (orientações e leituras apropriadas) e as entrevistas pessoais foram realizadas, na medida do possível, em diferentes dias da semana para permitir a preparação prévia do pesquisador antes da aplicação das próximas entrevistas. A análise de dados foi feita por meio de categorias de dados presentes no *framework* e nos objetivos do estudo, e os dados/evidências foram coletados por diferentes métodos de coletas e fontes de dados para reduzir ambiguidade na interpretação dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa empírica realizada sobre a prática de gestão de marketing de pequenas empresas do ramo de confecção de vestuários. De início, contém a apresentação das três empresas investigadas (objeto de estudo), incluindo breve histórico, estrutura organizacional, instalações, mercado-alvo e mix de produtos (**seção 4.1 com subseções 4.1.1, 4.1.2 e 4.1.3**). Depois, contém a apresentação dos dados/evidências coletados em cada uma das pequenas empresas pesquisadas (**seção 4.2, resultados por caso**) e a apresentação em conjunto dos resultados das três empresas pesquisadas, ordenados por dimensão de análise (**seção 4.3, resultados do conjunto de casos**).

4.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS (objeto de estudo)

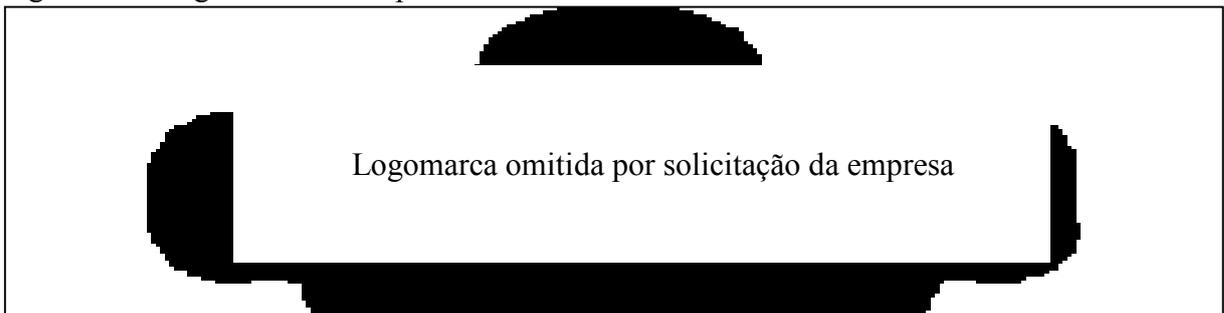
4.1.1 Caso A: Empresa A

Histórico. A **Empresa A** é uma empresa situada na Avenida Roberto Galli, 1265, Parque Industrial, Cidade de Cocal do Sul/SC. Atua no mercado nacional com duas marcas: Marca 1 e MARCA 2 Indústria e Comércio de Confecção LTDA. A **Empresa A** foi fundada em 1979 para vender por atacado artigos de vestuário, por lojas próprias instaladas em shoppings de atacado. Os fundadores foram os pais do atual gestor/proprietário da empresa. Iniciaram com loja de vestuário adulto e, depois, abriram loja de vestuário infantil. No início, compravam e revendiam os produtos de outras empresas. Com o sucesso do empreendimento, os fundadores investiram na fabricação própria de produtos, e inauguraram uma fábrica/produção em 1985.

A Marca 1 foi criada em 2000 e direcionada para lojistas por intermédio de representantes de vendas. Depois a atuação da empresa expandiu-se para outros mercados e regiões do Brasil. O processo de venda, que até então era passivo (atendimento apenas em lojas), tornou-se ativo, com representantes de vendas prospectando novos negócios/clientes em outras praças da região Sul e levando a marca até os clientes. Com isso, a **Empresa A** cresceu de forma exponencial e em 2005 o atual proprietário assumiu a direção geral da empresa. Em 2013, preocupado com as frequentes mudanças no ambiente do mercado, a empresa contratou um profissional de marketing para assessorá-la na análise de mercados, coleta de informações e desenvolver novas estratégias de marketing.

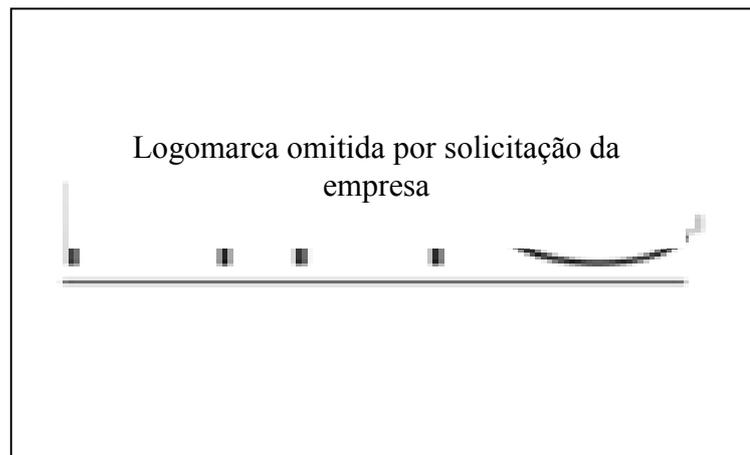
A missão da **Empresa A** é “criar moda com design e qualidade, buscando a satisfação dos clientes e colaboradores, e destacando-se no mercado”. A visão empresarial é “ser referência em moda feminina no sul e sudeste do país, sendo reconhecida por sua marca, proporcionando satisfação e gerando desejo de consumo”. Os valores da empresa são: comprometimento, trabalho em equipe, inovação, ética e credibilidade. As **Figuras 23 e 24** apresentam as logomarcas das duas marcas da empresa.

Figura 23 – Logomarca da Empresa A



Fonte: resultados da pesquisa documental – site da empresa (2015).

Figura 24 – Logomarca da MARCA 2



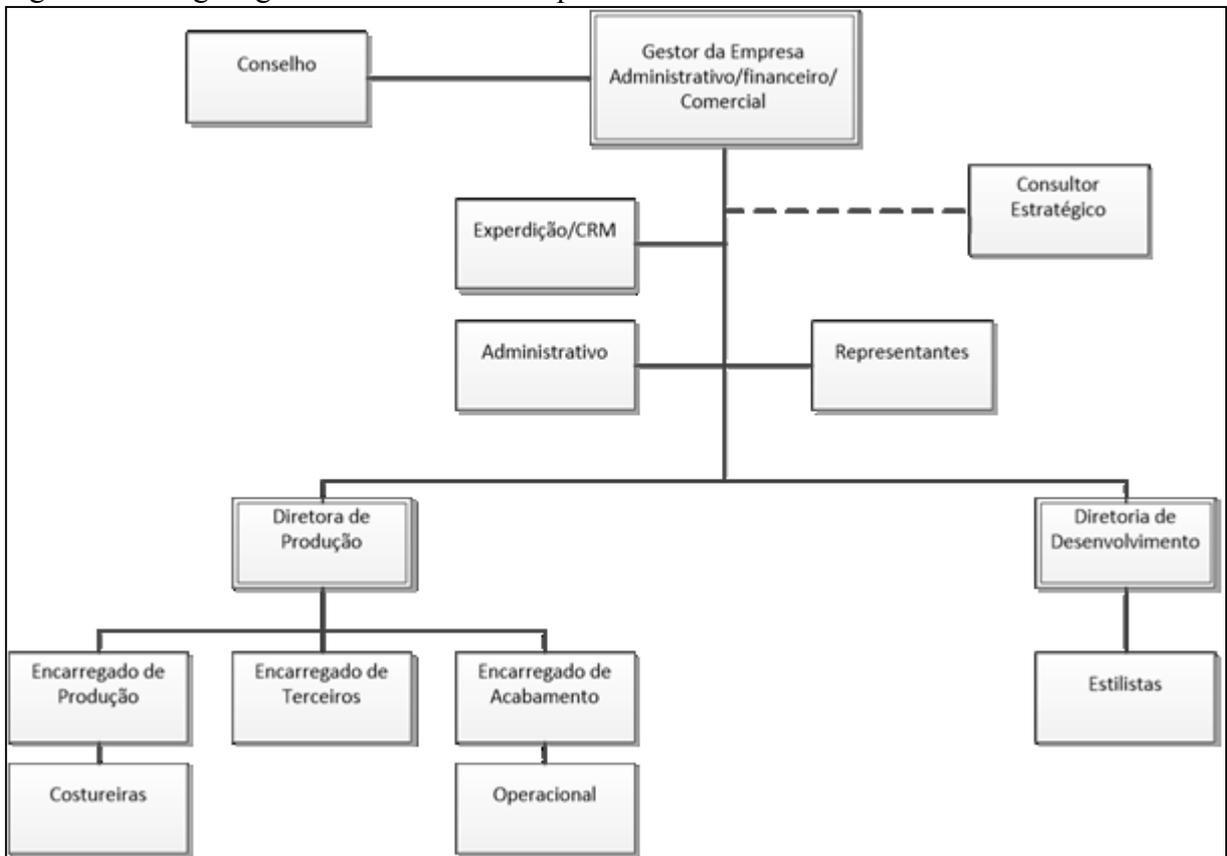
Fonte: resultados da pesquisa documental – site da empresa (2015).

Estrutura organizacional. A **Empresa A** é uma empresa familiar, com conselho administrativo formado pelos fundadores. A estrutura da empresa é enxuta e funciona com 28 funcionários. A gestão está a cargo da segunda geração da família e o principal gestor é o filho mais velho dos fundadores, um profissional formado em administração de empresas, participante do Núcleo de Modas Sul-SC, presidente do SINDIVEST (sindicato das indústrias de vestuário da região da AMREC) e conselheiro da APAE em Cocal do Sul. O proprietário tem a função de Diretor

Administrativo/Comercial/Financeiro e controla os departamentos administrativo, expedição, amostras, CRM, contato com clientes, 15 representantes de vendas e 4 vendedoras lojistas.

O desenvolvimento de novos produtos está subordinado a uma das conselheiras/proprietária da empresa e contém dois estilistas, que são responsáveis pela criação de novos produtos. A área de produção é dirigida por uma filha dos fundadores, pessoa graduada em Administração de Empresas. Abaixo da diretora industrial estão os cargos PCP (Planejamento e Controle de Produção), encarregados de setores e demais funcionários da fábrica. Cerca de 90% da produção é terceirizada para pequenas facções. A **Figura 25** apresenta o organograma funcional da **Empresa A**.

Figura 25 – Organograma funcional da Empresa A



Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Instalações. Na **Empresa A**, a parte externa do prédio administrativo é adornada com jardins, árvores e flores (vide **Figura 26**); enquanto na parte interna encontram-se a recepção, escritórios dos gestores e sala de reunião. No prédio da fábrica há vários maquinários e funcionários uniformizados. A produção tem ambiente limpo, janelas que permitem boa circulação de ar e o setor de PCP (vide **Figura 27**). A maioria das matérias-primas utilizadas são importadas, compradas com distribuidores que fazem importação e que

mantêm estoque de segurança. A empresa conta com estrutura de pessoal reduzida, goza de boa saúde financeira e investe somente quando não compromete o seu fluxo de caixa.

Figura 26 – Imagem externa da fábrica da Empresa A



Fonte: resultados da observação direta - acervo do autor (2015).

Figura 27 – Setor de produção da Empresa A



Fonte: resultados da observação direta - acervo do autor (2015)

Mercado-alvo. Os consumidores da **Empresa A** são mulheres de 25 a 45 anos (segmentação por idade), que atuam no mercado de trabalho, com vida social ativa e que usam artigos da moda casual (segmentação por comportamento). São mulheres das classes sociais B e C, ou seja, classe média e média-alta (segmentação por classe social). A empresa pretende atingir predominantemente o consumidor da classe social B e para isto tem feito trabalho de reposicionamento da marca.

Com relação aos clientes lojistas (clientes intermediários), a **Empresa A** trabalha com lojas de rua, localizada geralmente em regiões centrais ou bairros de classe média e média-alta. Tem cerca de 600 clientes cadastrados ativos. Já nas lojas de atacado, há cerca de 8.000 mil consumidores cadastrados, mas apenas 100 clientes ativos. Em termos de região geográfica, a empresa atua na região sul do Brasil (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), e na região sudeste (São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro). No início, faz atendimento/prospecção apenas nas capitais, regiões mais industrializadas e com concentração de servidores públicos. Atualmente, tem prospectado também em Cidades do interior.

Mix de produtos. A empresa trabalha com vestuários/roupas femininas de tecidos e linho. O ponto forte é a linha de camisaria, mas trabalha também com outras linhas de produtos: blusas, blazers, camisas, regatas, vestidos, saias, batas, chamisiê, cache quer, pantacur, calças, shorts e bermudas. A **Figura 28** apresenta alguns produtos da empresa. O mix de produtos contém um total de 60 referências, em 4 tamanhos e 4 cores diferentes, totalizando 960 itens de produtos. Há 3 coleções por ano: inverno, verão e alto-verão. O desenvolvimento da coleção é feito com base em pesquisas de tendências realizadas pelos estilistas e em participação em eventos. Os produtos têm padrão de qualidade superior e preços fixados a partir do custo e valores compatíveis com o mercado.

Figura 28 – Exemplos de produtos da Empresa A



Fonte: resultados da pesquisa documental – catálogo da empresa (2015).

4.1.2 Caso B: Empresa B

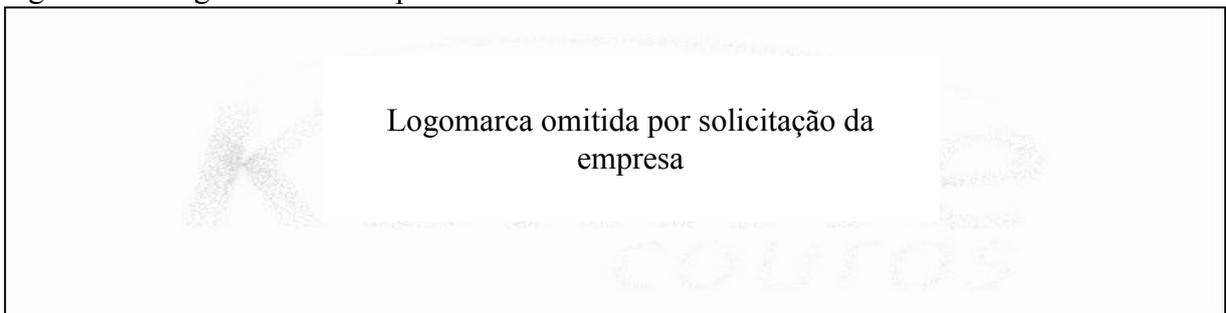
Histórico. A **Empresa B** está localizada na avenida Eng. Mesquita, 1503, bairro Coloninha, Cidade de Araranguá/SC. Atua no mercado nacional com três marcas: Marca 3 Indústria e Comércio de Couros LTDA (marca principal) e a Marca 4 Indústria e Comércio e Confeção LTDA, também com a marca direcionada para o ramo de vestuários infantil (Marca 4 Kids); Marca 5, marca com linha de roupas sociais. A **Empresa B** foi fundada em 15 de julho de 1990 para vender jaquetas de couro por lojas próprias, representantes de vendas e lojas de atacado. Antes, o proprietário havia trabalhado em outros ramos de negócios: loja de autopeças, imobiliária, restaurante, fábrica de móveis e construtora. Em 2005, o proprietário adquiriu a Marca 4 para oferecer uma segunda marca de couro, mas a estratégia não atingiu os resultados esperados e resolveu ampliar o portfólio de produtos com artigos à base de tecidos, e visando atingir o público masculino jovem. Com a Marca 4, a empresa atua por lojas próprias e representantes de vendas. Depois, expandiu a marca e lançou a Marca 4 Infantil, que comercializa apenas por lojas próprias. Recentemente, a empresa lançou a marca Marca 5, focada no público masculino social.

Em 2010, a **Empresa B** ampliou novamente seu portfólio de produtos e passou a confeccionar produtos a partir do couro que sobrava da produção: carteiras, bolsas e mochilas. Isso possibilitou elevar a rentabilidade do negócio. Em 2014, a empresa instalou um sistema *e-commerce* para comercializar os produtos pela Internet. Atualmente, a empresa possui 16 lojas nas regiões Sul e Sudeste do país. A Marca 3 tem lojas nas Cidades de Araranguá,

Criciúma, Balneário Camboriú, Blumenau e Brusque (em Santa Catarina). No Estado de Minas Gerais, a empresa tem loja própria em Monte Sião e Poços de Caldas, locais fortes em turismo. Já no Estado de São Paulo, a empresa tem loja própria em Aguas de Lindoia, Cidade também turística.

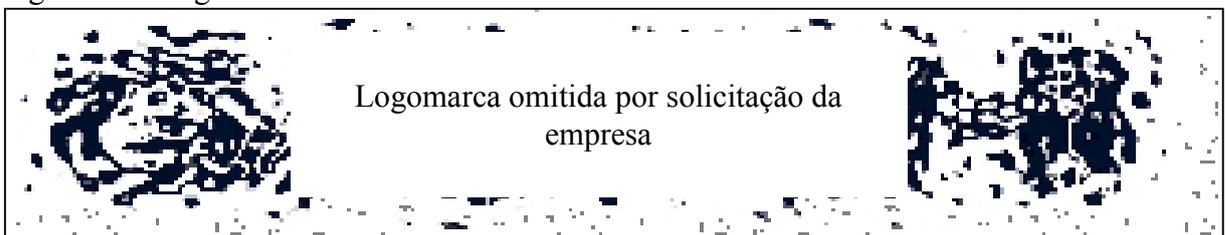
No caso da Marca 4, as lojas próprias estão localizadas em Araranguá, Balneário Camboriú e Indaial (em Santa Catarina). No Estado de São Paulo está presente em São José do Rio Preto, mas apenas com venda por atacado. No início, a Marca 4 aproveitou as lojas próprias e a estrutura de vendas da Marca 3, visando reduzir os custos administrativos e de vendas. Atualmente, a empresa estuda separar as lojas em diferentes marcas, e tornar as marcas independentes. Não possui um planejamento formal, nem visão, missão e valores organizacionais. No *web/site* corporativo consta que a empresa visa “desenvolver produtos de qualidade em conformidade com a moda, valorizando a individualidade de seus clientes, o que é uma busca constante para esta empresa que sempre atua com ética e confiança em suas relações comerciais, buscando assim atender e satisfazer aos clientes”. As **Figura 29 e 30** contém as duas principais logomarcas da empresa.

Figura 29 – Logomarca da Empresa B



Fonte: resultados da pesquisa documental – site da empresa (2015).

Figura 30 – Logomarca da Marca 4



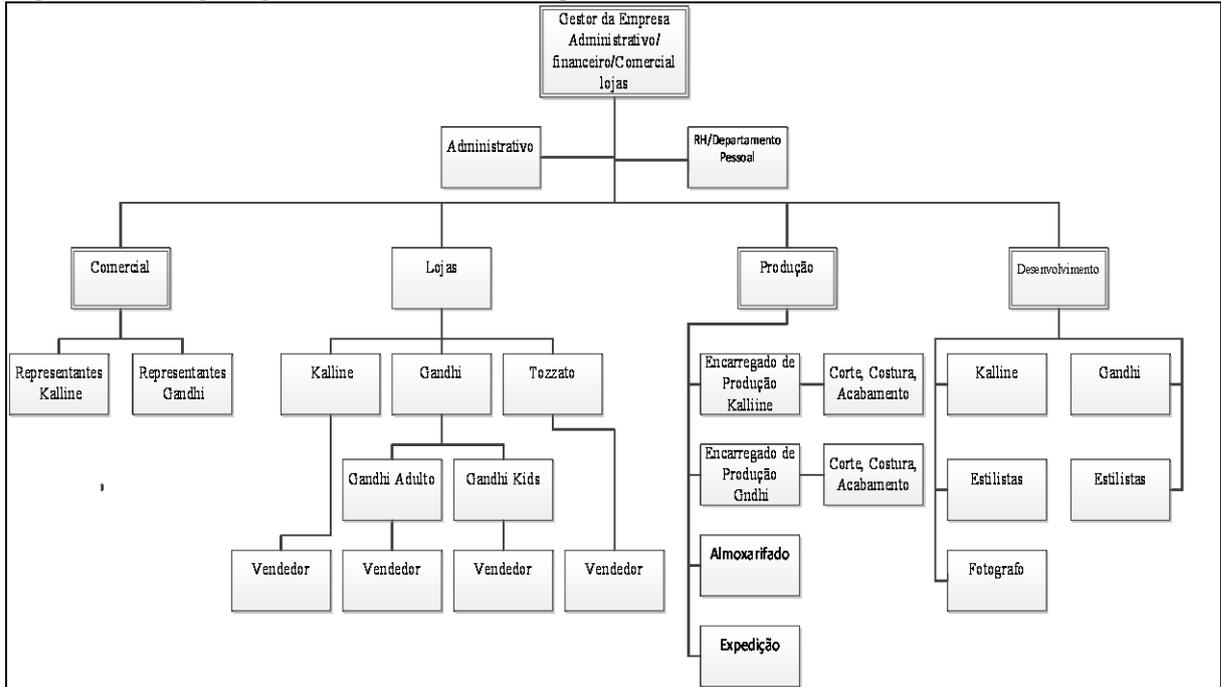
Fonte: resultados da pesquisa documental – site da empresa (2015).

Estrutura organizacional. A **Empresa B** é uma empresa familiar, gerida pelo proprietário fundador, um profissional graduado em Administração de Empresas e com pós-graduação em Gestão de Marketing. O proprietário é responsável pelas áreas administrativa e financeira, e é quem decide sobre as estratégias de marketing da organização. A empresa atua

com 95 funcionários, sendo 75 registrados na Marca 3 e 20 na Marca 4 . A segunda geração da família está sendo preparada para assumir a gestão da empresa. O filho mais velho, formado em Administração de Empresas, é o responsável pela Marca 4 . A área comercial é gerida pelo sobrinho do proprietário (Gerente Comercial). A empresa não possui profissional para a área de marketing, mas admite que isto é uma necessidade. Os representantes de vendas reportam-se diretamente ao gerente comercial, e o pessoal de loja (vendedores) responde diretamente ao proprietário. O filho mais novo do proprietário, graduando em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina, apoia nas atividades de vendas/marketing.

Quanto ao desenvolvimento de novos produtos, o setor está dividido nas duas principais marcas. Na Marca 3, o setor é dirigido pela esposa do proprietário; enquanto na Marca 4 o setor é coordenado pelo filho primogênito. A empresa trabalha com dois estilistas, um atua nos produtos da Marca 3, e trabalha em ateliê próprio; o outro atua nos produtos Marca 4, e trabalha nas dependências da empresa. O setor de produção tem dois encarregados e vários funcionários que atuam na produção de artigos para ambas as marcas. Nas áreas administrativa, financeira, almoxarifado, lojas e expedição, os funcionários exercem atividades para as duas marcas. A **Figura 31** apresenta o organograma funcional da empresa.

Figura 31 – Organograma funcional da Empresa B



Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Instalações. A **Empresa B** está localizada em bairro residencial, e o pavilhão da fábrica é antigo e inexistente na fachada a logomarca da empresa. Conforme mostra a **Figura 32**, o espaço de pátio da empresa é reduzido. Na parte interior da instalação funcionam também a recepção e salas de escritório, com divisões para os diferentes setores/áreas funcionais.

Figura 32 – Fachada da fábrica e escritório da Empresa B



Fonte: resultados da observação direta – acervo do autor (2015)

Na parte industrial/fábrica (**Figura 33**), os setores da produção estão dispostos em linha, na sequência lógica de utilização da matéria-prima: corte, costura e acabamento. O processo de fabricação é basicamente manual, com máquinas de corte e costura. As instalações são relativamente limitadas e com pé direito baixo, o que deixa o ambiente quente. As janelas são altas e pequenas, limitando a circulação de ar. O ambiente é relativamente escuro, embora tenha inúmeras lâmpadas. A Marca 3 faz 100% da sua produção; enquanto a Marca 4 terceiriza parte da produção para pequenas empresas de facção da região.

Figura 33 – Setor de produção da Empresa B



Fonte: resultados da observação direta – acervo do autor (2015)

Quanto ao sistema de informações, a **Empresa B** possui um *software* de ERP específico para o setor de confecção, chamado “Smart”, um sistema informatizado que integra dados das áreas de produção, pedido, financeiro e lojas próprias. Esse sistema é muito utilizado pelas empresas de confecção de vestuários do Estado de Santa Catarina e na região Sul do Brasil. A empresa não possui *software* de CRM na gestão do relacionamento com clientes, mas o atual *software* de ERP permite o registro de clientes finais e o manuseio do histórico de compras dos clientes, no caso das lojas próprias. A empresa possui 16 lojas próprias nos estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Minas Gerais; 11 representantes de vendas nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil.

Quanto à estrutura de fornecedores, na Marca 3 há três principais fornecedores (Curtumes), aqueles que conseguem entregar couro com qualidade. Dois dele fornecem couro

de boi do Rio Grande do Sul e o terceiro couro de cabra da região Nordeste do Brasil. No caso da Marca 4 , os fornecedores são distribuidores de matéria-prima importada. Cerca de 90% dos insumos utilizados pela marca são provenientes do exterior. A empresa possui boa situação financeira e faz investimentos apenas com recursos próprios.

Mercado-alvo. No caso da Marca 3, a empresa atua no segmento de couros, e é focada no público masculino e feminino que procura vestuário em couro. Não há segmentação por idade definida, mas o produto é utilizado tanto por adolescentes como pessoas de terceira idade. Cerca de 70% dos clientes são homens. Para atrair o público feminino, mulheres de 20 a 45 anos, a marca está investindo em acessórios de couros (bolsas, pastas e carteiras). A empresa atende o público masculino com produtos como pastas, mochilas e carteiras. Em termos de mercado geográfico, a empresa atua, por lojas próprias, nos estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Minas Gerais. Por intermédio de representantes de vendas, a empresa atende lojistas/varejistas das regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil. Para evitar conflitos de canais, os representantes de vendas não atuam nos locais/regiões onde a empresa tem loja própria. Quanto à classe social, a empresa atende públicos das classes A, B e C.

No caso da Marca 4 , a empresa atende o público masculino, jovens de estilo casual, básico, atualizado, despojado e despretenso (segmentação por idade e comportamento). A *fanpage* da marca utiliza as palavras *mar*, *surf*, *liberdade*, *lifestyle*, *skate*, *conforto*, *rock*, *girls*, dentre outras. Com a extensão da marca, a empresa desenvolveu também a Marca 4 Kids, *direcionada* para meninos de 8 a 16 anos, mas sem segmentação de classe social definida. A Marca 4 está presente em Santa Catarina e São Paulo.

Mix de produtos. A **Marca 3** trabalha com a linha de vestuários em couro (**Figura 34**) e com a linha de acessórios (**Figura 35**). O vestuário inclui jaquetas, calças e saias. Nos acessórios, a empresa produz bolsas, pastas, carteiras e mochilas. Com relação ao preço, os produtos têm preço-médio maior que os concorrentes. As jaquetas variam de R\$350,00 a R\$1200,00. Já os acessórios variam de R\$99,00 até R\$1.000,00.

Figura 34 – Exemplos de produtos da linha de jaquetas Marca 3



Fonte: resultado da pesquisa documental – catálogo da empresa (2015).

Figura 35 – Exemplos de produtos da linha acessórios Marca 3



Fonte: resultado da pesquisa documental – catálogo da empresa (2015).

A Marca 4 comercializa produtos derivados de tecido e linho, tendo linhas de: camisas, bermudas, calças, *underwear* e acessórios. Os acessórios e jeans não são fabricados pela empresa. Já a Marca 4 Kids comercializa as linhas: camisas, calças, bermudas e acessórios. Os preços da Marca 4 são compatíveis com marcas de padrão intermediário. Alguns produtos, chamados internamente produtos-estrela, são precificados com margem maior (*mark-up* mais elevado). O percentual da margem é baseado também na experiência e *feeling* dos gestores. A **Figura 36** mostra alguns produtos das marcas 4 e 4 Kids

Figura 36 – Exemplos de produtos das marcas W e Marca 4 Kids



Fonte: resultado da pesquisa documental – catálogo da empresa (2015).

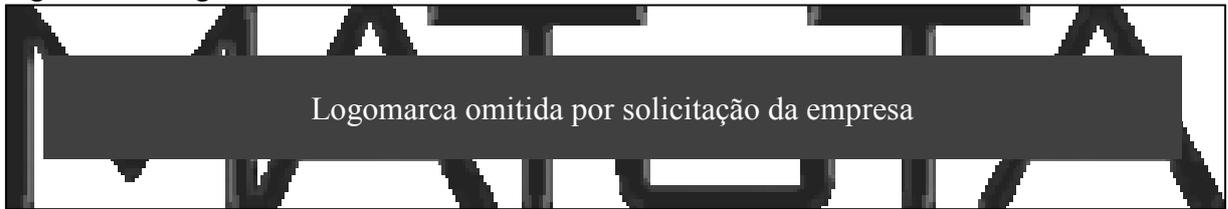
4.1.3 Caso C: Empresa C

Histórico. A Empresa C está situado na Avenida da Indústria, 103, Bairro Nossa Senhora da Salete, em uma área industrial de Criciúma/SC. A empresa foi fundada em 1990 pelos atuais proprietários-gerentes: Gestora/Coord. de Criação, graduada em arquitetura e designer de moda; Roberto (esposo), graduado em administração de empresas. Dois filhos dos proprietários atuam também na empresa. A Gestora de Marca/Planejamento (filha) é responsável pelo planejamento/desenvolvimento de uma das marcas, e Francisco (filho) é responsável pela área administrativa e pela produção.

No início, Gestora/Coord. de Criação possuía um escritório de arquitetura e Roberto trabalhava no setor financeiro de uma empresa de couro. Com a crise dos anos 80, o Roberto ficou desempregado e ambos resolveram criar um negócio de confecção de vestuários. Na época, a região de Criciúma/SC estava se tornando um importante polo de confecção no Estado de Santa Catarina e a Gestora/Coord. de Criação gostava de criação/desenvolvimento de produtos. Assim, surgiu a Marca 6 Modas, na garagem da casa do casal. Com o passar do tempo, toda a instalação da casa tornou-se a fábrica da empresa e uma loja de fábrica foi aberta em um shopping de lojas de fábrica (Outlet Shopping) e, em decorrência, o negócio cresceu.

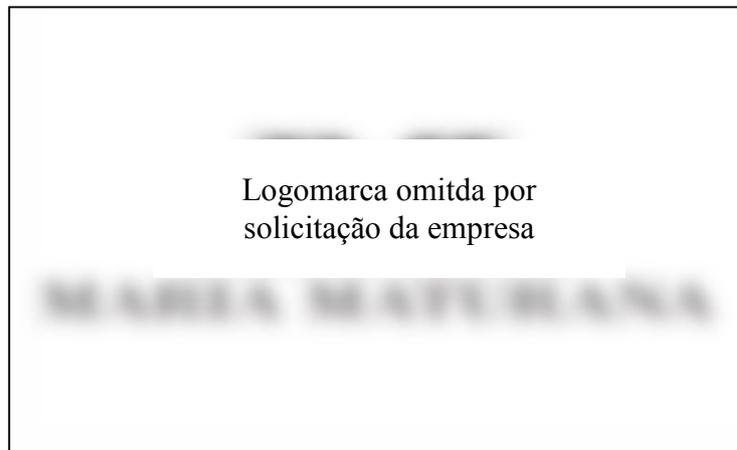
Em 1995, uma segunda marca (chamada Marca 8) foi criada e direcionada apenas para a linha de produtos com venda por atacado, ou seja, clientes lojistas que vinham até a loja de fábrica para realizar as compras (venda passiva). No final da década de 90, a **Empresa C** resolveu reativar a Marca 6 Modas, e expandir a distribuição dos produtos para além dos pontos de distribuição por atacado. Ao invés de esperar o comprador, a empresa passou a ir direto aos clientes potenciais e comercializar por meio de representantes de vendas (venda ativa). Em 2000, a empresa afiliou-se ao Núcleo de Moda Sul Catarinense e obteve acesso a consultorias, missões internacionais e participar em feiras do setor. Com o crescimento, a empresa construiu um novo pavilhão industrial e a parte da produção foi terceirizada para pequenas fábricas da região. Em 2014, a empresa criou também a Marca 7. As **Figuras 37 e 38** contêm as logomarcas de Marca 6 Modas e Marca 7.

Figura 37 – Logomarca da Marca 6 Modas



Fonte: resultados da pesquisa documental – site da empresa (2015).

Figura 38 – Logomarca da Marca 7



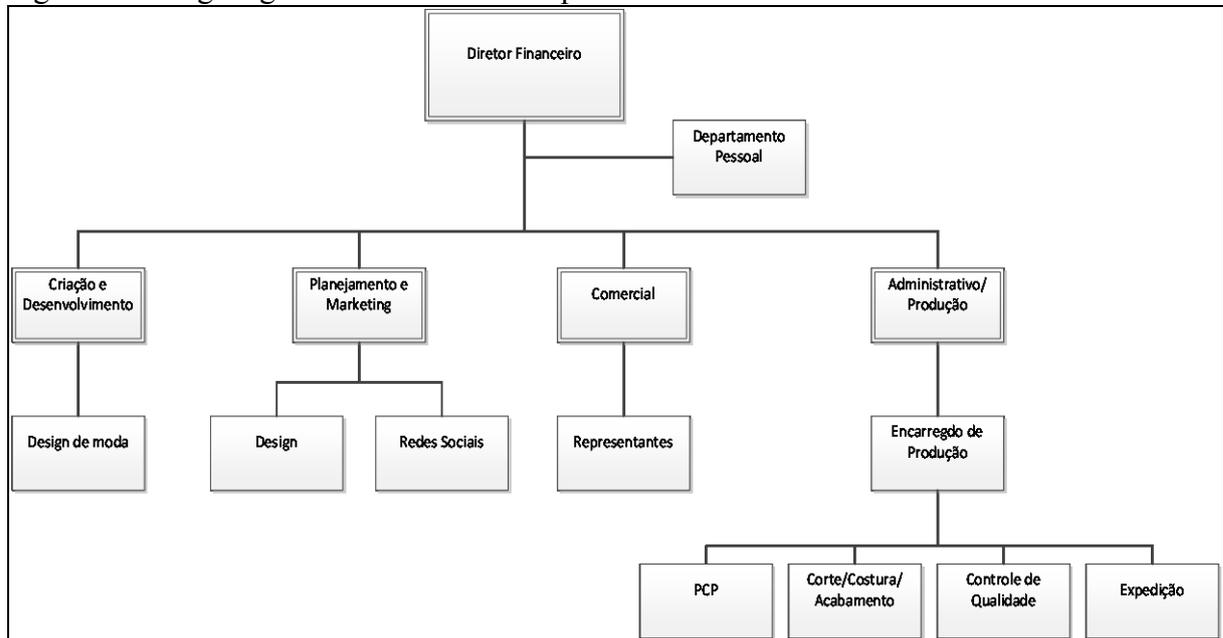
Fonte: resultados da pesquisa documental – site da empresa (2015).

Estrutura organizacional. A **Empresa C** conta hoje com 52 funcionários. O departamento de criação e desenvolvimento de produtos conta com 3 designers de moda, e desenvolvem produtos com base em pesquisas de tendências internacionais. A coordenadora de criação e a coordenadora de marketing são as responsáveis pela realização das pesquisas de tendências no exterior. Normalmente, viajam a Londres, Itália e Portugal, antes de

desenvolverem as coleções de produtos para inverno e verão. Uma profissional de *design* é responsável pelo controle da qualidade final das peças e pelo acompanhamento do trabalho das facções (empresas terceirizadas).

Na produção, há um encarregado de produção que responde pelos setores de corte/costura e acabamento, além da expedição e almoxarifado. As funcionárias da produção são predominantemente costureiras com experiência e metade da produção é terceirizada. Com a separação das marcas Marca 6 e Marca 8, a estrutura da Empresa C ficou carente de pessoal em algumas áreas, como PCP, costureiras e equipe de vendas. Já o setor de marketing conta com duas *designers* de moda que fazem a atualização das redes sociais. Parte do planejamento e desenvolvimento das estratégias fica a cargo de marketing. A área comercial/vendas é gerida por um profissional formado em *Business Management* pela Universidade de Westminster na Inglaterra (profissional do mercado). Ao todo, a empresa trabalha com 14 representantes de vendas, sendo que a maioria representa as duas marcas (Marca 6 Modas e Marca 7). Há um representante que vende somente a Marca 7. A **Figura 39** mostra o organograma funcional da empresa.

Figura 39 – Organograma funcional da Empresa C



Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Instalações. A Empresa C está localizada em um bairro industrial e possui um pavilhão de aproximadamente 900m². A estrutura é nova, moderna e oferece conforto aos funcionários. A recepção e corredores não possuem decorações alusivas à área de moda. O

escritório possui salas amplas e organizadas. Na parte fabril, o ambiente é arejado, com pé direito alto, com telhas na parte de cima e na lateral, o que proporciona uma sensação térmica desagradável. Os equipamentos de produção estão dispostos em sequência lógica da produção de vestuário. Não possui equipamentos de última geração e o último investimento feito foi a aquisição de nova máquina enfiadeira, que prepara e estende o tecido para corte.

Com relação à estrutura de sistemas de informação, a Empresa C possui um sistema integrado de informação, chamado “Conceito”, mas carece de informações/suporte gerenciais. Trata-se de sistema adequado para alimentar dados, mas a geração de informações gerenciais depende do tratamento em planilhas de Excel. Também não existe um *software* de CRM para a gestão do relacionamento com clientes, mas o sistema informatizado utilizado permite dispor de histórico básico dos clientes e estatísticas das negociações realizadas.

Com relação a matéria-prima, a empresa depende basicamente de distribuidoras de produtos importados. Em alguns produtos, a empresa precisa comprar com antecedência de 6 meses, algo arriscado quando a coleção não atinge o sucesso esperado. Além disso, a variação da taxa de câmbio afeta fortemente o desempenho da empresa. Por exemplo, em função da atual crise econômica, na coleção primavera verão 2016 o produto “*cotton sateen*” sofreu um aumento de 30%, e impactou diretamente nos custos de produção e na rentabilidade da coleção.

Mercado-alvo. A Marca 6 Modas está focada na jovem senhora, ou seja, público feminino com idade de 35 a 50 anos. A marca atende também mulher que trabalha, empresária, com vida social ativa e que gosta de se vestir segundo modelo clássico. Já a Marca 7 foca em mulheres jovens de 20 a 30 anos e adeptas ao modelo clássico. Em termos de mercado geográfico, ambas as marcas atuam fortemente na região Sul e Sudeste do Brasil, mas possuem também representantes de vendas na Bahia e Pernambuco. Quanto à classe social, a empresa não possui ainda uma abordagem clara de classe social-alvo, mas a Marca 6 Modas atende mais consumidoras das classes A, B e C; enquanto a Marca 7 atende mais consumidoras das classes A e B. Em 2015, a empresa iniciou uma pesquisa com propósito de conhecer melhor o perfil do seu cliente final (usuários das marcas), e verificar o nível de conhecimento e a imagem da Marca 6 Modas. Atualmente, a empresa conta com cerca de 300 clientes lojistas, estabelecimentos localizados em zonas centrais de comércio. A empresa não comercializa produtos em lojas de *shopping center*.

Mix de produtos. A Marca 6 Modas contém roupas femininas à base de tecido/linho, com linhas amplas e divididas em: vestidos, camisas, jaquetas, saias, *blazers*, casacos, blusas, blusões, calças, *tops*, coletes, *shorts*, bermudas, regatas e *playsuits*. Os

tamanhos variam do número 36 ao 48. Ao todo, a marca contém 72 referências, com produtos de qualidade refinada e inspeção de qualidade nos processos de costura, acabamento e passagem das roupas. A modelagem dos produtos é também um ponto forte dos produtos da marca. A **Figura 40** ilustra alguns exemplos de produtos da Marca 6 Modas.

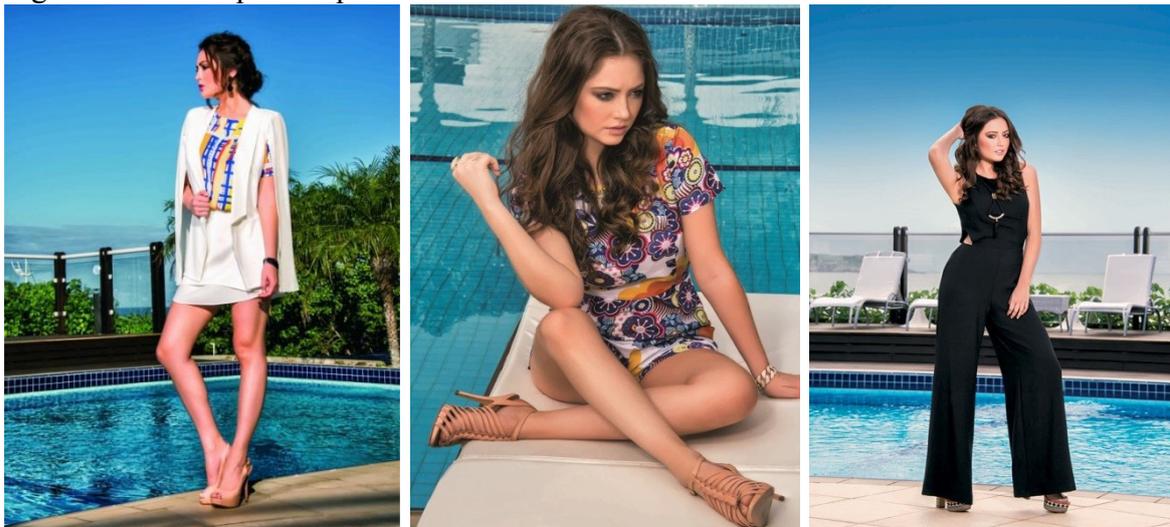
Figura 40 – Exemplos de produtos da Marca 6 Modas



Fonte: resultados da pesquisa documental – catálogo da empresa (2015).

Com relação à Marca 7, a marca é também constituída de roupa feminina derivada de linho/tecido, mas com linhas com menor amplitude de produtos e divididas em: blusas, saias, *jumpsuits*, *playsuits*, vestidos, *blazers*, tops e shorts. Os produtos seguem o mesmo padrão de qualidade, modelagem e diferencial da Marca 6 Modas. Os preços dos produtos seguem a média de preços praticada pelo mercado e que os clientes-alvo estão dispostos a pagar. A **Figura 41** ilustra alguns exemplos de produtos da Marca 7.

Figura 41 – Exemplos de produtos da Marca 7



Fonte: resultados da pesquisa documental – catálogo da empresa (2015).

4.2 RESULTADOS DE PRÁTICA DE GESTÃO DE MARKETING DAS PEQUENAS EMPRESAS

Esta seção contém os resultados de dados e evidências coletados sobre a prática de gestão de marketing das três pequenas empresas de confecção de vestuário pesquisadas. Inicialmente, contém os resultados por empresa (Empresa A, Empresa B e Marca 7) sobre as dimensões/categorias de análise definidas no *framework* do presente estudo (**Figura 22**): análise da situação interna de marketing, análise da situação externa de marketing, elaboração do planejamento de marketing, implantação das estratégias de marketing e avaliação do desempenho de marketing. Depois, contém a apresentação em conjunto dos resultados das três pequenas empresas, ordenados por dimensão/categoria de análise, e com quadro comparativo dos resultados dos três casos/empresas estudados. Ao final da descrição dos resultados de cada dimensão/categoria de dados, contém também alguns depoimentos ilustrativos dos resultados apresentados, mostrados em formato de figura e extraídos do *output* do *software* Atlas TI.

4.2.1 Caso A: Empresa A

4.2.1.1 Resultados De Análise Da Situação Interna De Marketing

Na dimensão Análise da Situação Interna de Marketing, a pesquisa buscou coletar dados/evidências sobre as categorias de dados: orientação empreendedora, orientação para

mercado, papel/funções de marketing e capacidades, competências e recursos de marketing nas pequenas empresas de confecção de vestuário.

Orientação Empreendedora. As evidências coletadas indicam que há na **Empresa A** orientação empreendedora para marketing, especificamente pro atividade de mercado, criatividade/inação e capacidade de assumir riscos. A pro atividade de mercado foi evidenciada nos depoimentos dos entrevistados, em três principais momentos. Quando o proprietário relata que percebeu antecipadamente a necessidade de mudanças na empresa em função de crises econômicas e dificuldades de mercado. Em função da atual crise econômica brasileira, a empresa promoveu mudanças no modelo de gestão, incluindo melhoras no processo de planejamento e controle de marketing, fortalecimento e reposicionamento da marca e redefinição do público-alvo. Outra evidência de pro atividade é quando percebeu a necessidade de contratar em regime *part-time* um profissional de marketing experiente (assessor de marketing) para apoiá-lo no aprimoramento e profissionalização da gestão de marketing da empresa, uma atitude proativa do empreendedor. E quando o proprietário afirma nos depoimentos que antigamente a empresa era mais reativa e tornou-se proativa pela necessidade de enfrentar as mudanças/dificuldades de mercado e o acirramento da concorrência. Os dados disponíveis no *web/site* da empresa e no manual de orientação do representante de vendas (**Apêndice E**) confirmam esses depoimentos, e a existência de pro atividade de mercado do empreendedor.

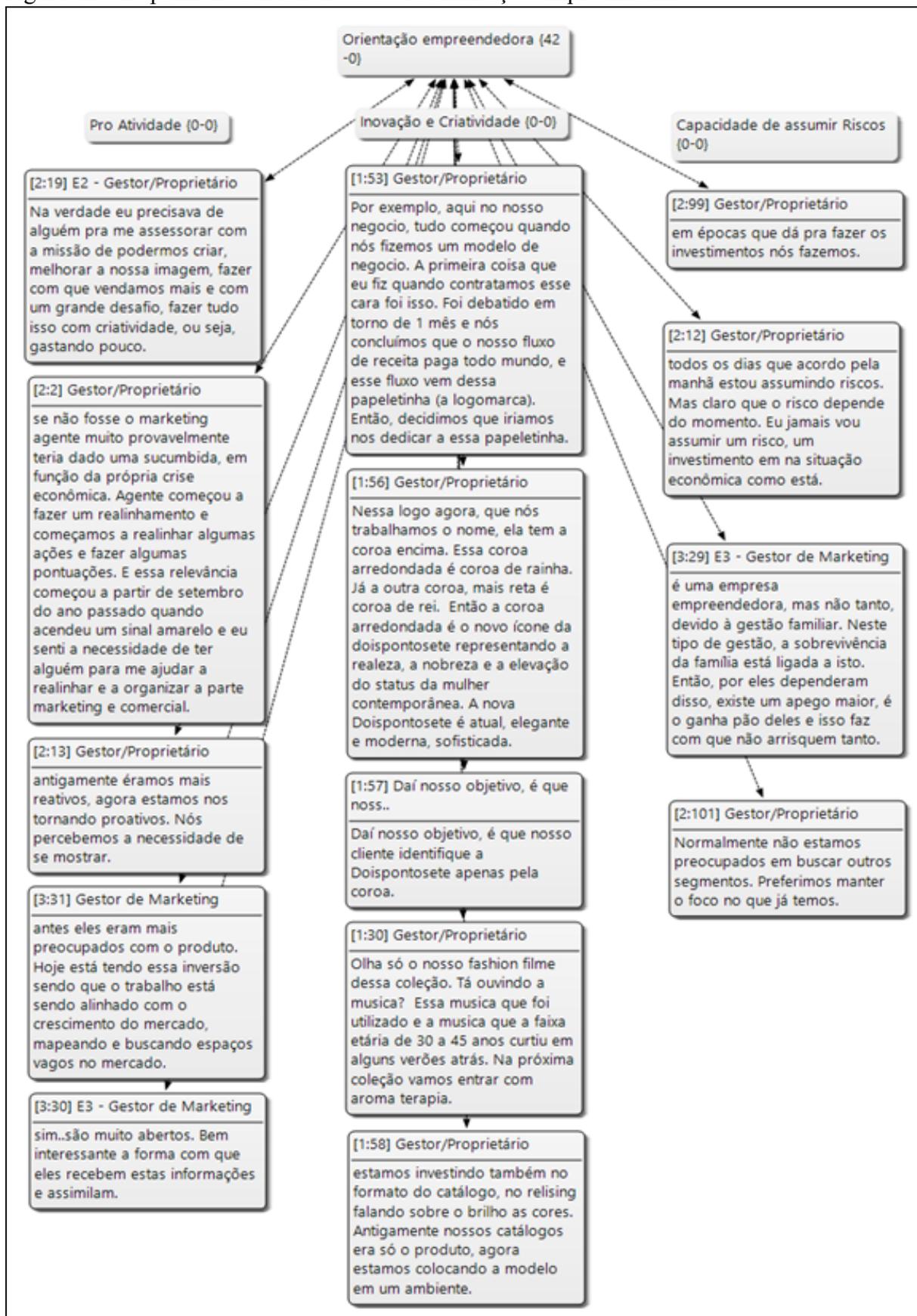
Com relação à inováção/criatividade, as evidencias coletadas indicam que a **Empresa A** investe em inováção, especificamente no processo de desenvolvimento de produtos e no modelo de gestão de marketing. No âmbito do produto, a empresa não possui política interna de incentivo a inováção, mas investe regularmente na criação de novos produtos, lança três coleções de produtos por ano, principalmente com melhorias incrementais, baseadas em tendências de mercado e com matérias-primas diferenciadas. Nas visitas realizadas à fábrica, observou-se que o ambiente fabril é pequeno, sem espaço para grandes equipamentos e que parte da produção é terceirizada para pequenas facções. No entanto, a empresa dispõe de tecnologia de produção relativamente atualizada e alinhada com o tipo de produto demandado pelo mercado. No âmbito do modelo de gestão de marketing, a empresa tem inovado no fortalecimento da marca, no planejamento de marketing, na utilização de estratégias contemporâneas de marketing e no relacionamento com clientes.

Recentemente, a **Empresa A** fez atualização na sua logomarca, visando torna-la mais atraente e fácil de visualização pelos clientes, e para agregar valor à marca. Esse trabalho foi realizado pela consultoria Movibrand. Durante a entrevista, o proprietário descreveu a

evolução da logomarca da empresa, apresentou vários trabalhos já utilizados e explicou o significado da atual logomarca da empresa e seu alinhamento com as demais estratégias de marketing. O desejo do proprietário da empresa é que a sua marca seja reconhecida no futuro apenas pelo símbolo da logomarca. Para se diferenciar dos concorrentes, a **Empresa A** tem inovado também na elaboração de planejamento de marketing e na utilização de estratégias contemporâneas de marketing. As evidências da implantação de planejamento de marketing estão no manual de orientação do representante de vendas (**Apêndice E**), nos quadros de parede na recepção da empresa (política da qualidade) e no modelo de avaliação do desempenho de marketing da empresa. As inovações em termos de estratégias contemporâneas de marketing incluem o uso de redes sociais, *web/site* corporativo, *fashionfilm* e *lookbook* virtual e *network* marketing, dentre outras.

Na **Empresa A**, a orientação empreendedora é também caracterizada pela capacidade de assumir risco. O proprietário não costuma fazer investimentos elevados e demais arriscados (principalmente em épocas de incertezas) e prefere manter o foco nos clientes atuais. No entanto, embora com menor intensidade, as evidências indicam que a empresa corre riscos quando prospecta novas regiões/mercados-alvo, investe no posicionando da marca, na contratação de profissional externo especializado em marketing e quando destina parte do faturamento para investimentos em marketing (média 2 a 4% ao ano). Os depoimentos do proprietário indicam também que este se considerava um empreendedor, está aberto a novas ideias e que está disposto a sacrificar parte do lucro atual em prol de um futuro melhor. Na opinião do assessor de marketing, a empresa é familiar, tem receio em riscos elevados, mas o proprietário tem perfil empreendedor e certa disposição para assumir riscos. A **Figura 42** apresenta alguns depoimentos ilustrativos sobre orientação empreendedora.

Figura 42 – Depoimentos ilustrativos sobre orientação empreendedora



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Orientação para mercado. A coleta de dados buscou também verificar a orientação de mercado da **Empresa A**, a partir da orientação para cliente, orientação para concorrente e coordenação interfuncional de marketing. Quanto à orientação para cliente, os depoimentos dos entrevistados (proprietário e assessor de marketing) convergiram quando da identificação dos clientes da marca e das questões sobre a importância dos clientes nas decisões de marketing da empresa. Ambos apontaram que o perfil dos atuais consumidores é representado por mulheres de 25 a 44 anos, provenientes da classe social B e C, e que a empresa está redirecionando a marca para mulheres de classe B, com idade de 35 a 45 anos. Segundo o assessor de marketing, esse reposicionamento permitirá a empresa melhorar o valor percebido da marca e direcionar seus produtos para consumidoras mais atraentes (rentáveis). A nova estratégia da empresa é brigar por benefícios, atributos e diferenciais, atendendo necessidades e desejos dos clientes-alvo.

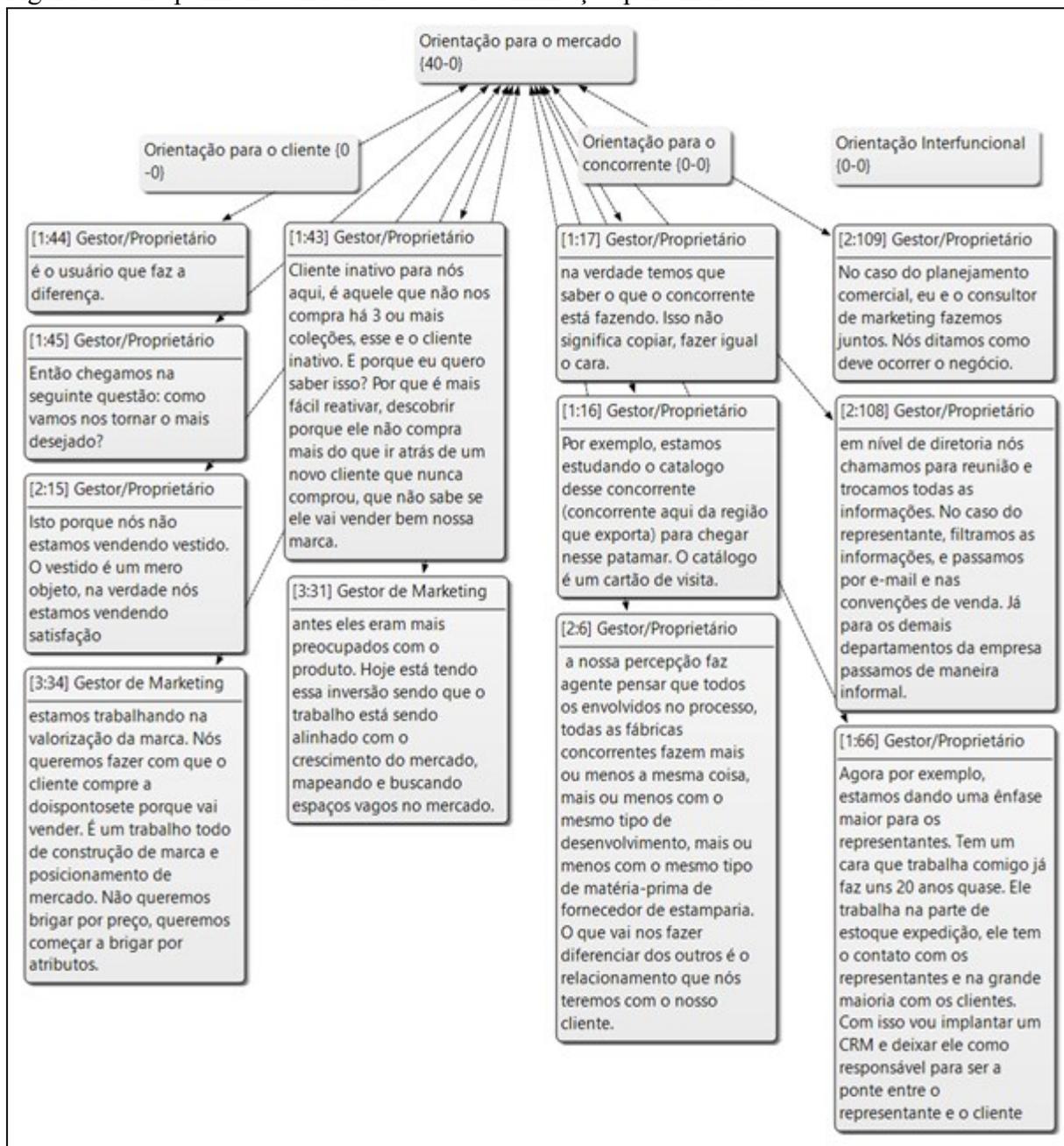
As evidências coletadas indicam também que a **Empresa A** reconhece o valor dos clientes intermediários (lojistas) tanto quanto dos clientes finais (consumidoras/usuários). A empresa tem ciência da importância das vendedoras de loja na promoção dos produtos e que o giro de vendas depende no ambiente da loja. Assim, a empresa investe no relacionamento com lojistas e vendedoras de loja, inclusive com ações de merchandising no ponto de venda. Recentemente, a empresa fez a revisão da sua política comercial, redefiniu o perfil do lojista-alvo e estabeleceu um valor/volume mínimo de pedido. Com essa política, a empresa pretende direcionar seus esforços para clientes mais atraentes e alinhados com a sua estratégia de marketing. Os dados indicam também que na tomada de decisões de marketing a empresa preocupa-se não apenas com vender produtos ou atender necessidades da produção, mas em construir relacionamento de longo prazo com lojistas e em atender desejos/satisfação dos consumidores, uma postura de orientação para clientes, e que este aspecto é considerado na análise da situação interna de marketing da empresa.

Sobre a orientação para concorrente, os dados coletados indicam que a **Empresa A** dispõe de poucas informações/dados sobre seus concorrentes, mas considera importante a concorrência de mercado, pois esta contribui para a evolução do setor e para elevação do nível de exigência dos consumidores. Embora os depoimentos indicam que não se preocupa em monitorar a concorrência, há evidências que a empresa é moderadamente orientada para a concorrência e que analisa a prática da concorrência quando da avaliação da situação de marketing e da seleção das estratégias de marketing, principalmente no desenvolvimento de produtos, na política de preços e nas ações de comunicação da marca. Um exemplo disso é quando, na entrevista, o proprietário apresentou um catálogo de produtos da concorrência e

fez elogios ao padrão de qualidade do material. Além disso, segundo o assessor de marketing, a **Empresa A** deseja se diferenciar dos concorrentes e tem investido na elaboração de planejamentos de marketing e na profissionalização da gestão de marketing com este propósito, e que a quantidade de concorrentes deve diminuir à medida que a empresa consolidar a atuação no novo segmento-alvo, um mercado mais específico, composto pelas consumidoras de classe social B.

Com relação à orientação interfuncional, os dados coletados indicam que o proprietário se preocupa em fazer pessoalmente a integração dos diferentes setores/áreas funcionais da empresa na função de marketing. Talvez por ser uma empresa de pequeno porte, a gestão é mais integrada, pessoal e sem barreiras burocráticas (políticas ou hierarquias em excesso), as decisões de marketing são geralmente tomadas em conjunto (proprietário e assessor de marketing), e rapidamente compartilhadas com outras áreas/setores da empresa. As convenções anuais de vendas são ocasiões para treinamentos da equipe comercial e para integração com demais áreas funcionais. Além disso, o manual de orientação do representante de vendas (**Apêndice E**), que contém informações sobre missão, visão e valores da empresa, e as principais regras comerciais, é utilizado também como instrumento de integração interfuncional. Possivelmente, a elevada crença do proprietário na importância do marketing contribua para estimular a orientação interfuncional na empresa. Nos depoimentos dos dois entrevistados contém 40 trechos com evidências da presença de orientação para mercado na **Empresa A**. A **Figura 43** apresenta alguns exemplos de depoimentos ilustrativos sobre o assunto.

Figura 43 – Depoimentos ilustrativos sobre orientação para mercado



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

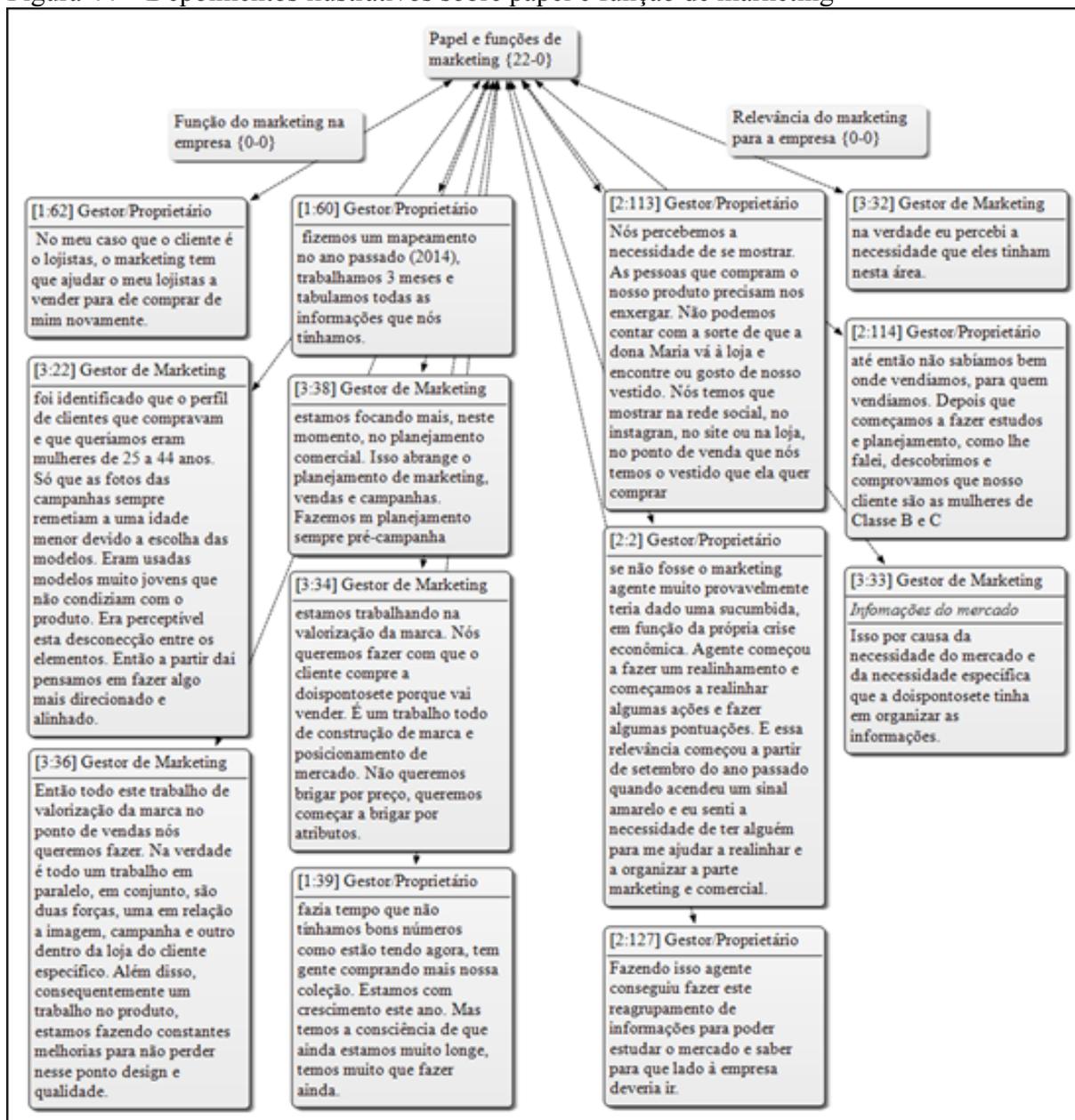
Papel e função de marketing. Os depoimentos coletados indicam que a função de marketing tem papel relevante na **Empresa A**, principalmente em decorrência da dinâmica do mercado, do nível de exigência dos clientes e da percepção do proprietário sobre a importância do marketing. Uma evidência disso é a contratação de um profissional de mercado especializado em marketing com o propósito de apoiar no aprimoramento da gestão de marketing. Esse profissional contratado (denominado assessor de marketing) realiza principalmente as atividades de: coleta de informações externas (ex: mapeamento de clientes), organização de informações internas (ex: recadastramento dos atuais clientes), elaboração do

planejamento de marketing e suporte ao proprietário na tomada de decisões e na seleção das estratégias de marketing. Ele foi também responsável pela implementação de algumas estratégias contemporâneas de marketing da empresa, como e-marketing, *fashionfilm* e *lookbook* virtual. E está coordenando o trabalho de reposicionamento da marca no mercado e o redirecionamento do público-alvo para consumidoras da classe social B.

Nos anos 1980, a **Empresa A** possuía apenas lojas em shopping de fábrica e adotava a estratégia de venda passiva (receptiva, apenas no ambiente da loja). Nessa época, a função de marketing tinha baixa relevância no desempenho da empresa. A partir do momento que a empresa decidiu expandir seus clientes-alvo, comercializar mais ativamente seus produtos (por meio de representantes de vendas) e investir na valorização da marca e no relacionamento com clientes, a função de marketing passou a ser percebida como mais relevante e estratégica. O depoimento do proprietário indica que graças ao trabalho de marketing é que a empresa tem superado as dificuldades enfrentadas pelo setor de confecção no Brasil e a atual crise econômica.

Na **Empresa A**, o marketing é considerado relevante também em função do acirramento da concorrência. Tanto o proprietário quanto o assessor de marketing afirmaram que no Brasil o mercado de confecção de vestuário é muito competitivo, há inúmeras empresas, desde pequenas facções até marcas famosas, e uma quantidade elevada de novos entrantes. Apenas na região da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera do Estado de Santa Catarina), há 99 empresas de confecção de vestuários afiliadas ao Núcleo de Modas e ao SINDVEST (Sindicato das Indústrias do Vestuário de Criciúma e Região). Além disso, mesmo com a atual crise econômica no Brasil, a empresa está satisfeita com o desempenho de marketing e tem obtido crescimento de vendas em relação aos anos anteriores. Detalhes sobre papel e atribuições de marketing na empresa estão descritos com mais detalhes nas seções que tratam de informações de marketing, planejamento de marketing e estratégias de marketing. A **Figura 44** mostra alguns depoimentos ilustrativos sobre papel de funções de marketing na empresa.

Figura 44 – Depoimentos ilustrativos sobre papel e função de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Capacidades, competências e recursos de marketing. As evidências coletadas indicam que a **Empresa A** tem capacidades/competências e recursos de marketing. Em termos de competências, o proprietário possui bom conhecimento em marketing, sabe distinguir entre marketing e venda, e compreende que o papel de marketing transcende à propaganda e comunicação. Ele é um profissional com grande conhecimento de mercado, com formação superior em nível de pós-graduação em marketing e que acredita na importância da função de marketing para o desempenho da empresa. Seus conhecimentos em marketing incluem aspectos de organização das informações/dados de marketing, planejamento de marketing, estratégias convencionais de marketing e sobre o uso de algumas

estratégias contemporâneas de marketing, como marketing sensorial (embora o seu conhecimento no assunto seja ainda intuitivo).

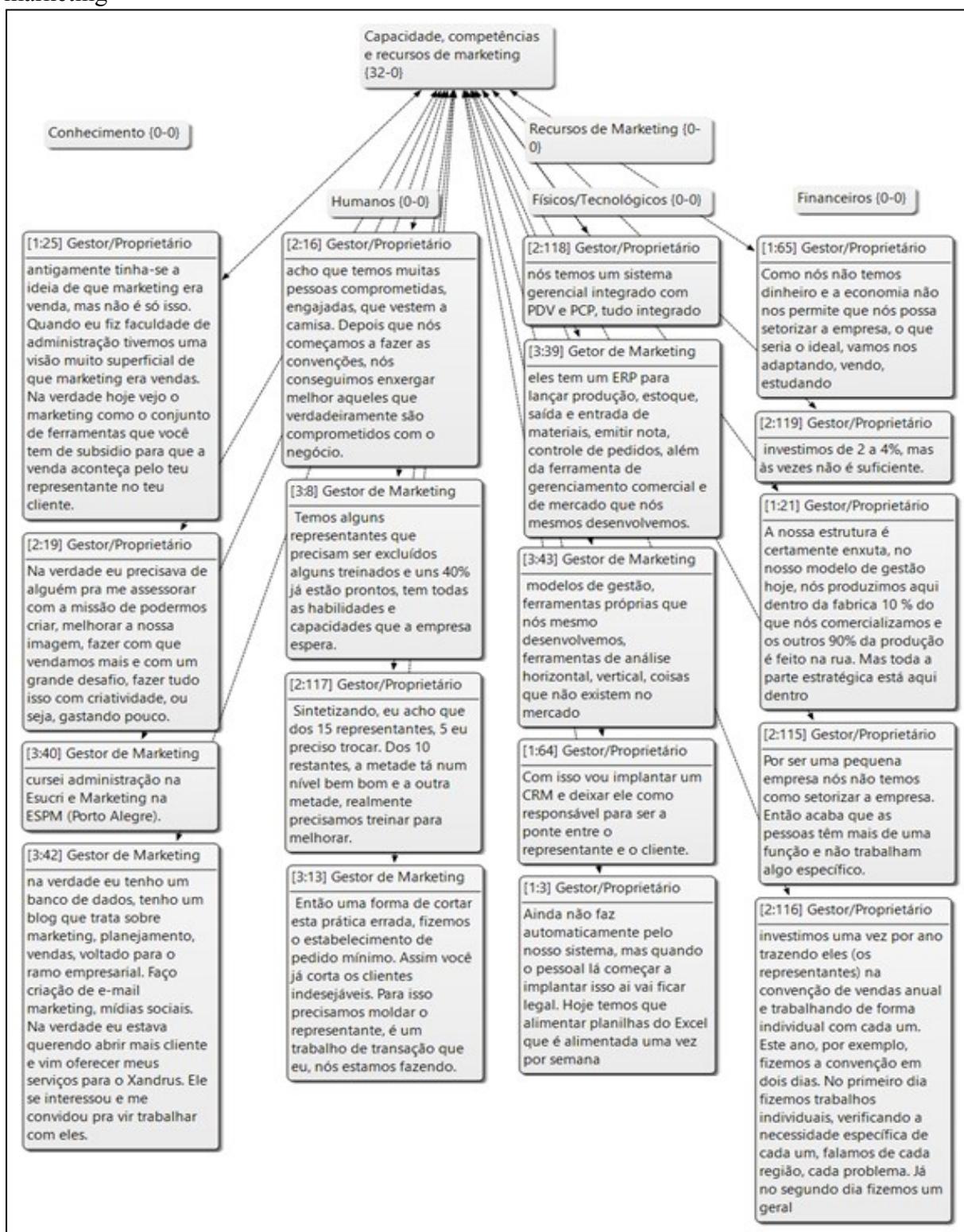
As evidências coletadas apontam também que as competências de marketing da **Empresa A** foram consideravelmente ampliadas com a contratação do assessor de marketing. A maioria das atividades de marketing realizadas atualmente pela empresa são resultados de propostas do assessor de marketing contratado. Esse profissional possui formação em marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM/SP), experiência profissional de 20 anos no mercado de moda e conhecimento no desenvolvimento de modelos de gestão de informações e no gerenciamento do desempenho de marketing. Ele possui também um *blog* na Internet (www.fortalecendomarcas.com.br) que trata de vários assuntos/temas de marketing, tais como planejamento, estratégias, vendas e gestão de marcas.

A **Empresa A** conta também com 15 representantes de vendas e um profissional interno (que atua na área de expedição) com perfil para coordenar o processo de gestão do relacionamento com clientes (CRM). Esses profissionais constituem também as competências de marketing da empresa. Embora, segundo depoimentos do proprietário e do assessor de marketing, a maioria dos representantes de vendas tenha limitado conhecimento em gestão de clientes, eles possuem um bom conhecimento sobre o produto e o mercado da empresa. Para aprimorar o conhecimento e competências da equipe de vendas, a empresa utiliza um manual de orientação do representante de vendas, contendo várias informações sobre política comercial da empresa, visão, missão e valores organizacionais, dentre outras. Investe também no treinamento da equipe nas convenções de vendas. O proprietário costuma reunir-se individualmente com cada representante e conversar sobre metas de vendas, dificuldades de mercado e objetivos da empresa, dentre outros assuntos.

Com relação a outros recursos, a **Empresa A** dispõe de *software* ERP (*Enterprise Resource Planning*) que auxilia na integração dos dados/informações das áreas de produção, estoque, comercial e financeiro da empresa. Além disso, tem planos de implantar um *software* de CRM (*Customer Relationship Management*) para aprimorar o processo de gestão do relacionamento com clientes intermediários e finais. A empresa dispõe também de ferramenta desenvolvida em planilhas de Excel para gerenciar vendas e o desempenho de marketing. Esse recurso permite fazer a avaliação de mercados/regiões e a seleção de novos mercados. Em termos financeiros, a empresa investe cerca de 2% a 4% do faturamento bruto anual em marketing. Apesar dos dados coletados indicarem que os recursos financeiros disponíveis são limitados, a empresa costuma investir de forma criativa em ações de marketing e com estratégias/ações de custo reduzido (ex: marketing em mídias sociais). A **Figura 45** contém

alguns depoimentos ilustrativos sobre capacidades, competências e recursos de marketing da empresa no contexto da análise da situação interna de marketing.

Figura 45 – Depoimentos ilustrativos sobre capacidades, competências e recursos de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Por fim, os resultados apontam que a empresa considera a orientação empreendedora, orientação para mercado, papel/funções de marketing e suas competências/recursos quando da avaliação da situação de marketing. Os depoimentos do proprietário revelaram que a função de marketing é estratégica e que tem contribuído para a satisfação e desempenho da empresa. A **Empresa A** conta com gestores que dispõem de bom conhecimento em marketing e capazes de realizar ações de planejamento, execução e controle das estratégias/ações de marketing. Há também recursos físicos/tecnológicos suficientes para o tamanho da organização, e que possibilitam o armazenamento e tabulação das informações internas e externas coletadas para o planejamento e a tomada de decisão em marketing.

4.2.1.2 Resultados De Análise Da Situação Externa De Marketing

Na dimensão Análise da Situação Externa de Marketing, a pesquisa buscou coletar dados/evidências sobre as categorias de dados: disponibilidade de informações do ambiente externo e fontes de informações utilizadas; forma de tratamento e uso das informações sobre ambiente externo nas pequenas empresas de confecção de vestuário.

Disponibilidade de informações externas e fontes de informação. Os dados coletados indicam que a **Empresa A** dispõe de informações sobre o ambiente externo de marketing, especificamente sobre clientes, concorrentes e mercado/setor de confecção de vestuários. Com relação aos clientes, os depoimentos dos entrevistados contêm evidências que a empresa conhece algumas características demográficas dos seus consumidores (predominantemente, mulheres que atuam no mercado de trabalho, com idade de 25 a 44 anos, pertencentes à classe social B e C e que possuem vida social ativa), mas também que a empresa carece de informações mais detalhadas sobre perfil, percepção e comportamento de compra dos consumidores. Com relação aos clientes lojistas, além dos dados cadastrais habituais (ex: razão social, nome fantasia, CNPJ, inscrição estadual e endereço), a empresa conhece o ticket-médio por cliente (valor média de compras e a quantidade média de peças/produtos comprados), lucratividade média por coleção (baseada no *mark-up*), potencial de compra com base no histórico de vendas, situação de crédito dos lojistas (limite de crédito e eventuais protestos no mercado) e qualquer pendência financeira com a empresa.

Os dois entrevistados (proprietário e assessor de marketing) concordam que o conhecimento sobre clientes é importante na tomada de decisão em marketing, principalmente no processo de vendas, na seleção de novos mercados/regiões e no planejamento de marketing. Recentemente, a empresa fez o recadastramento de todos os seus clientes lojistas e

investiu na melhor organização de seus dados/informações disponíveis. No entanto, as evidências coletadas indicam que o atual cadastro de clientes é ainda básico e que a empresa tem poucas informações registradas sobre os clientes. Os depoimentos indicam que a empresa pretende no futuro ampliar o seu cadastro de lojistas e obter mais informações sobre os consumidores. Há também necessidade de melhor identificar os clientes ativos e inativos, e estimar com mais precisão o potencial de compra dos lojistas.

No tocante ao mercado/setor, a **Empresa A** dispõe de dados para mapear seus mercados/regiões de atuação, incluindo o IDH por região (Índice de Desenvolvimento Humano), a quantidade de habitantes por região e a quantidade de empresas por região; dados extraídos do *web/site* do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e tratados em planilhas de Excel. Na verdade, há poucas evidências de que a empresa disponha de informações/dados suficientes sobre o ambiente de mercado (acontecimentos, evolução, dificuldades e tendências do setor), mas como o proprietário está no mercado há vários anos, participa habitualmente de eventos/feiras do setor e é presidente do Sindicato da Indústria de Vestuário do Sul Catarinense (SINDIVEST), é provável que este disponha de informações relevantes sobre o seu mercado de atuação, principalmente no âmbito local/regional.

Com relação à concorrência, há indícios que a **Empresa A** dispõe de conhecimento sobre preços, políticas comerciais, estratégias de distribuição e mix de produtos dos concorrentes diretos, principalmente aqueles instalados na sua região. Alguns concorrentes mencionados são Morena Rosa, Nakisca, Lúcia Figueiredo e Marca 6. Entretanto, as evidências coletadas indicam que a empresa preocupa-se mais em dispor de informações sobre clientes do que sobre concorrentes. Ela não sabe efetivamente a quantidade de concorrentes existentes no mercado e admite que conhece melhor os concorrentes diretos instalados na região/estado. Há também carência de informações mais detalhadas, precisas e dados quantitativos sobre os concorrentes. Na percepção do proprietário, todos os concorrentes atuam da mesma forma e que o aspecto mais importante no desempenho competitivo é o relacionamento com clientes.

Há várias fontes de informação sobre o ambiente externo utilizadas pela **Empresa A**, incluindo representante de vendas, *web/site* do IBGE, redes sociais, eventos/feiras e sindicato local. Os dados coletados indicam que o representante de vendas é a principal fonte de informação, pois este fornece à empresa, em base regular (frequente), dados sobre mercado, concorrentes e clientes lojistas. Os representantes de vendas fazem diariamente visitas aos clientes, descobrem o surgimento de novas marcas e coletam informações como sensores do mercado. As informações obtidas são habitualmente repassadas à empresa, seja

durante contatos telefônicos e/ou nas convenções anuais de vendas. O IBGE fornece informações para a análise de regiões/mercados (e na seleção de novos mercados-alvo) e a Fanpage da empresa nas redes sociais auxilia no entendimento do perfil e comportamento dos consumidores. A participação em feiras/eventos e em rodada de negócios possibilita obter informações sobre concorrentes, mercados e novos clientes. A **Figura 46** contém exemplo de uma feira que a empresa participou em 2015 (Fenin Fashion Verão).

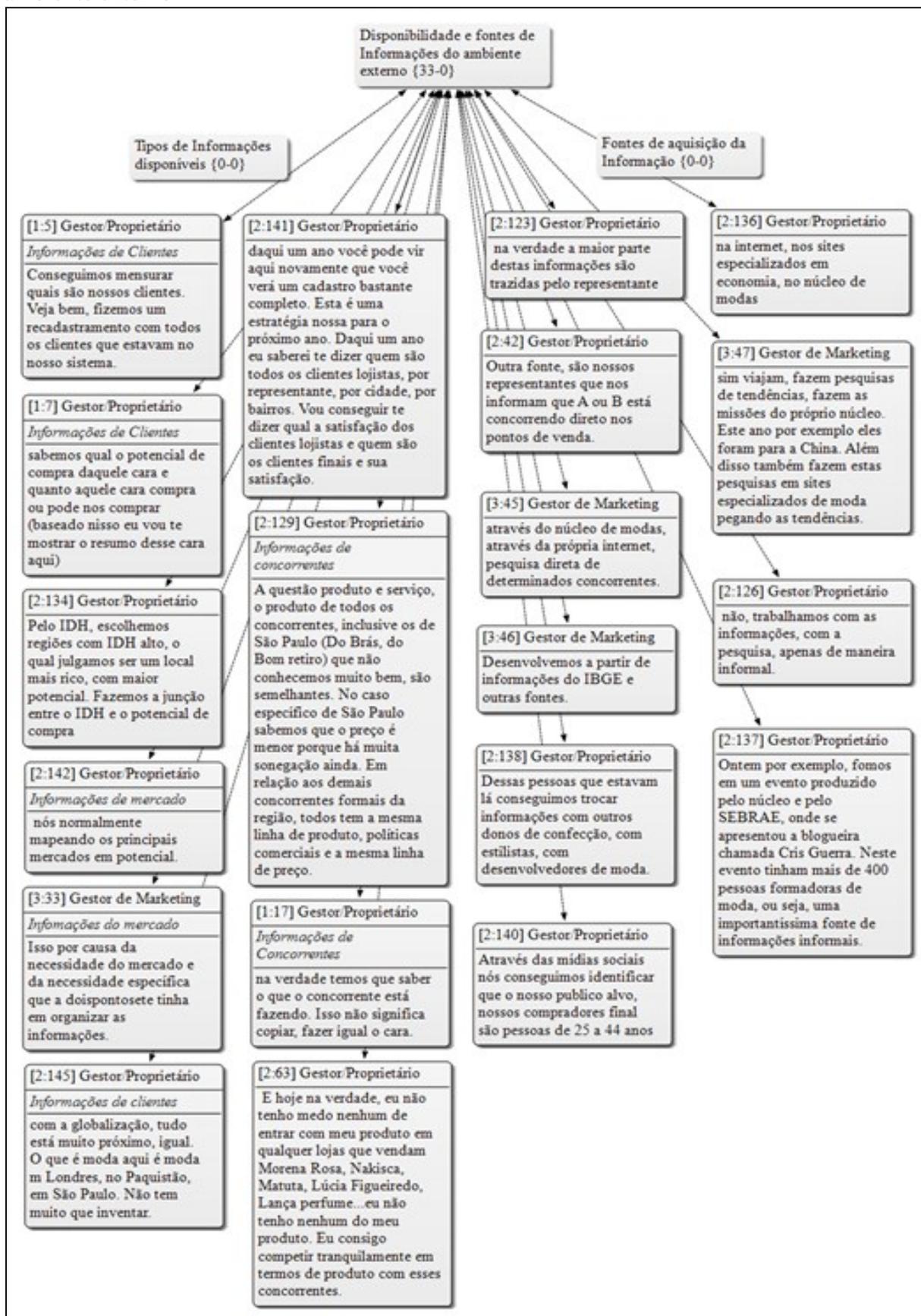
Figura 46 – Convite da empresa para a feira Fenin Fashion Verão



Fonte: resultados da pesquisa documental – rede social da empresa (2015).

A **Empresa A** coleta também informações sobre mercado/setor de confecções por meio de sites de empresas especializadas no setor (WGSN e o UseFashion), revistas/publicações especializadas em confecções de vestuários/moda (O confeccionista, Santa Têxtil, Revista Têxtil), reuniões do Núcleo de Modas Sul, eventos de SEBRAE e FIESC (Sul em Modas, Moda Catarina) e em viagens nacionais e internacionais organizadas pelo Núcleo de Modas Sul. Em 2015, por exemplo, a empresa esteve na China e obteve várias informações sobre o mercado de confecções de vestuário em nível internacional e sobre tendências em termos de tecnologia, equipamentos e matérias-primas utilizadas pelo setor. Recentemente, a empresa participou também de um importante evento organizado pelo Núcleo de Modas Sul Catarinense com a participação de várias pessoas/especialistas no mercado de moda, ou seja, estilistas, desenvolvedores de moda e proprietários de confecções. A **Figura 47** contém alguns depoimentos ilustrativos sobre o assunto.

Figura 47 – Depoimentos ilustrativos sobre disponibilidade e fontes de informação do ambiente externo



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

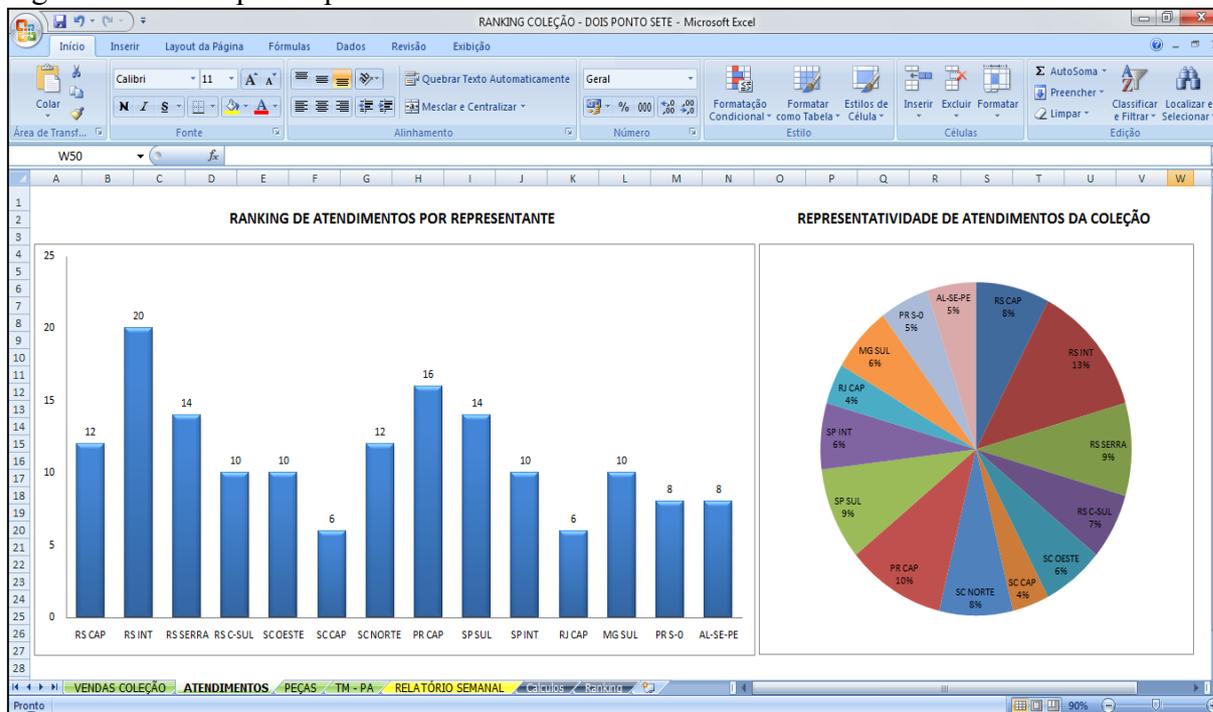
Tratamento e utilização de informações do ambiente externo. Na **Empresa A**, as informações sobre clientes são armazenadas e processadas no Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP) da empresa, o qual contém dados sobre cadastro de clientes lojistas, registros de transações/faturamentos realizados e possibilita também emitir relatórios/estatísticas para a análise da situação de marketing da empresa. Além disso, a empresa utiliza planilhas em Excel desenvolvidas pelo assessor de marketing. Semanalmente, alguns dados sobre clientes e vendas são lançados em planilhas em Excel e gerados gráficos/estatísticas para a análise da situação de marketing/vendas da empresa. Os dados coletados indicam que, a partir do sistema ERP ou das planilhas em Excel, a empresa analisa a situação de volume de venda, valor do faturamento, ticket-médio, ranking de peças vendidas (por cliente, região e mercado), situação de clientes ativos, situação de clientes inativos, data da última compra, produtos comprados, dentre outras informações. Os responsáveis pela tabulação e análise dessas informações são o proprietário e o assessor de marketing, e os resultados relevantes são comunicados aos representantes de vendas e demais setores/áreas da empresa (principalmente produção, desenvolvimento de produtos e expedição), por intermédio de reuniões, e-mails e convenções de vendas.

Conforme o assessor de marketing, com a realização das análises sobre o ambiente externo a **Empresa A** pode selecionar o mercado/segmento-alvo, identificando inclusive a faixa etária dos consumidores mais atraentes (35 a 45 anos); elaborar um planejamento de marketing mais fundamentado, determinar a necessidade de reposicionamento da marca e direcionar seus esforços de vendas para conquistar preferencialmente consumidoras da classe social B (média-alta). Além disso, como os vendedores externos não são funcionários da empresa, o registro e armazenamento de informações sobre o ambiente externo possibilita a empresa reduzir o risco de perda de informações, no caso de rescisão de contrato com representantes de vendas.

As evidências coletadas indicam, no entanto, que a **Empresa A** não possui um banco de dados com informações sobre satisfação de clientes lojistas, reclamação de clientes, data de aniversário e detalhes sobre comportamento de compra dos clientes. Há indícios que a empresa pretende no futuro instalar um software CRM (Gestão de Relacionamento com clientes) para melhorar o registro, armazenamento e gerenciamento das informações sobre clientes lojistas e consumidores, e apoiar no processo de troca de produtos com defeitos. Esse sistema possibilitaria a empresa dispor de um cadastro de clientes mais completo, tanto para lojistas como consumidoras. A **Figura 48** mostra um exemplo de planilha em Excel utilizada

pela empresa na análise de dados internos que a empresa tem controle no que tange ao ambiente externo.

Figura 48 – Exemplo de planilha em Excel utilizada na análise de dados do ambiente



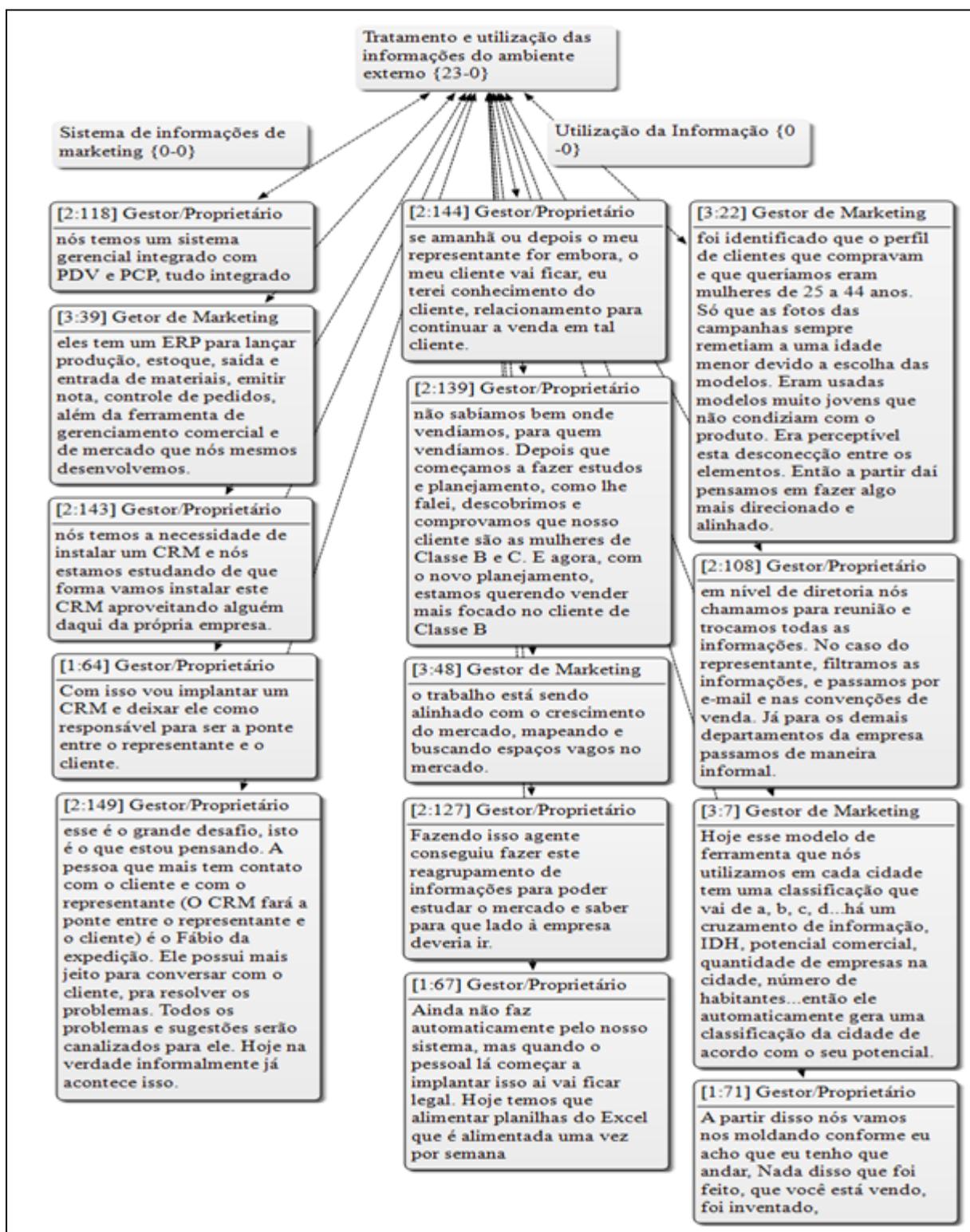
Fonte: resultados da pesquisa documental – arquivos da empresa (2015).

No tocante a informações sobre mercado/setor, a **Empresa A** dispõe de um método próprio de mapeamento (e seleção) de novos mercados/regiões de atuação. Esse método foi desenvolvido pelo assessor de marketing, utilizando o Excel como ferramenta de trabalho e é baseado em dados obtidos diretamente do web/site do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Esses dados são principalmente o índice de desenvolvimento humano, a quantidade de habitantes por região e a quantidade de empresas por região. O modelo utilizado classifica as Cidades/regiões com base nas informações coletadas e aponta aquelas com maior potencial de compra e, conseqüentemente, os mercados geográficos mais atraentes.

Com relação à concorrência, as evidências indicam que a **Empresa A** não dispõe de banco de dados com informações registradas sobre os concorrentes, nem faz análises estruturadas sobre atuação, estratégia e desempenho dos concorrentes diretos, nem mesmo daqueles de origem local. A empresa não faz também pesquisa de mercado formal sobre concorrentes, nem demais informações de mercado. As informações disponíveis estão armazenadas predominantemente na mente do proprietário e dos representantes de vendas. No

entanto, as evidências indicam que essas informações são utilizadas pela empresa quando da tomada de decisões em marketing, principalmente pelo proprietário e/ou assessor de marketing. O mesmo acontece para as informações do ambiente externo relacionadas à economia, tecnologia, político-legal, mercado de moda e aspectos sociocultural dos consumidores. A **Figura 49** apresenta alguns depoimentos ilustrativos do assunto.

Figura 49 – Depoimentos ilustrativos de tratamento e utilização de informação do ambiente externo



Fonte: elaborado pelo autor a partir do depoimento dos entrevistados (2015).

4.2.1.3 Resultados De Planejamento De Marketing

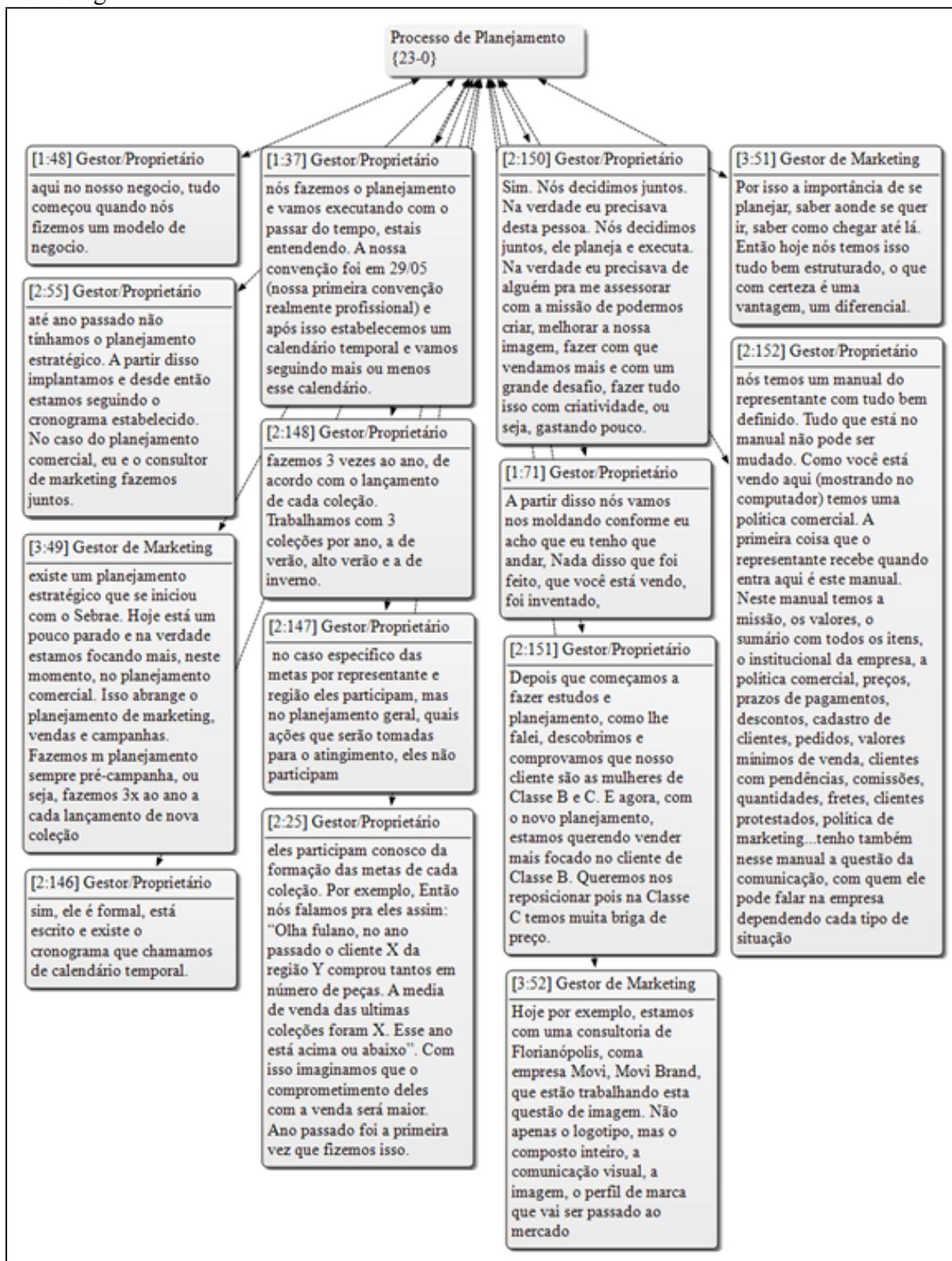
Na dimensão Elaboração do Planejamento de Marketing, a pesquisa buscou coletar dados/evidências sobre: processo de planejamento de marketing; definição de mercado-alvo; definição de objetivos/metasp de marketing; definição de estratégias e programa de ações de marketing nas pequenas empresas de confecção de vestuário.

Processo de planejamento. Os depoimentos dos entrevistados indicam que a **Empresa A** dispõe de um planejamento de marketing e que a empresa o considera importante. O proprietário revelou, no entanto, que a empresa começou a fazer isso há pouco tempo e porque percebeu a necessidade de profissionalizar a gestão de marketing, diante da atual crise econômica e do acirramento da concorrência. A empresa contratou um profissional de marketing experiente e, desde então, coleta e organiza os dados e informações de marketing para elaborar anualmente o planejamento. O planejamento é acompanhado e comunicado em reuniões mensais internas e nas convenções anuais de vendas.

Segundo os entrevistados (assessor de marketing e proprietário), o planejamento de marketing é feito de maneira formal e documentado em planilhas de Excel. Esse planejamento tem sido realizado em conjunto pelo proprietário da empresa e assessor de marketing contratado. O proprietário é quem toma as decisões finais, enquanto o assessor é o responsável pela elaboração, execução e controle das atividades. Os representantes de vendas participam quando da definição das metas de vendas e o gestor de desenvolvimento de produtos quando das definições sobre coleções/produtos. Algumas decisões de marketing estão descritas no manual de orientação do representante de vendas (**Apêndice E**).

A **Empresa A** tem contado também com uma consultoria externa em marcas, que apoia no planejamento e reposicionamento da marca. Já obteve também ajuda da consultoria do SEBRAE para elaboração do planejamento estratégico da empresa. A empresa dispõe de visão, missão e valores organizacionais definidos. O assessor de marketing possui bom conhecimento em marketing e sabe a diferença entre planejamento estratégico e planejamento de marketing. O proprietário acredita na importância do planejamento de marketing e entende que a contratação de um profissional especializado foi necessária para apoiar na profissionalização da gestão de marketing. A **Figura 50** contém alguns depoimentos ilustrativos sobre processo de elaboração do planejamento de marketing.

Figura 50 – Depoimentos ilustrativos sobre processo de elaboração do planejamento de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

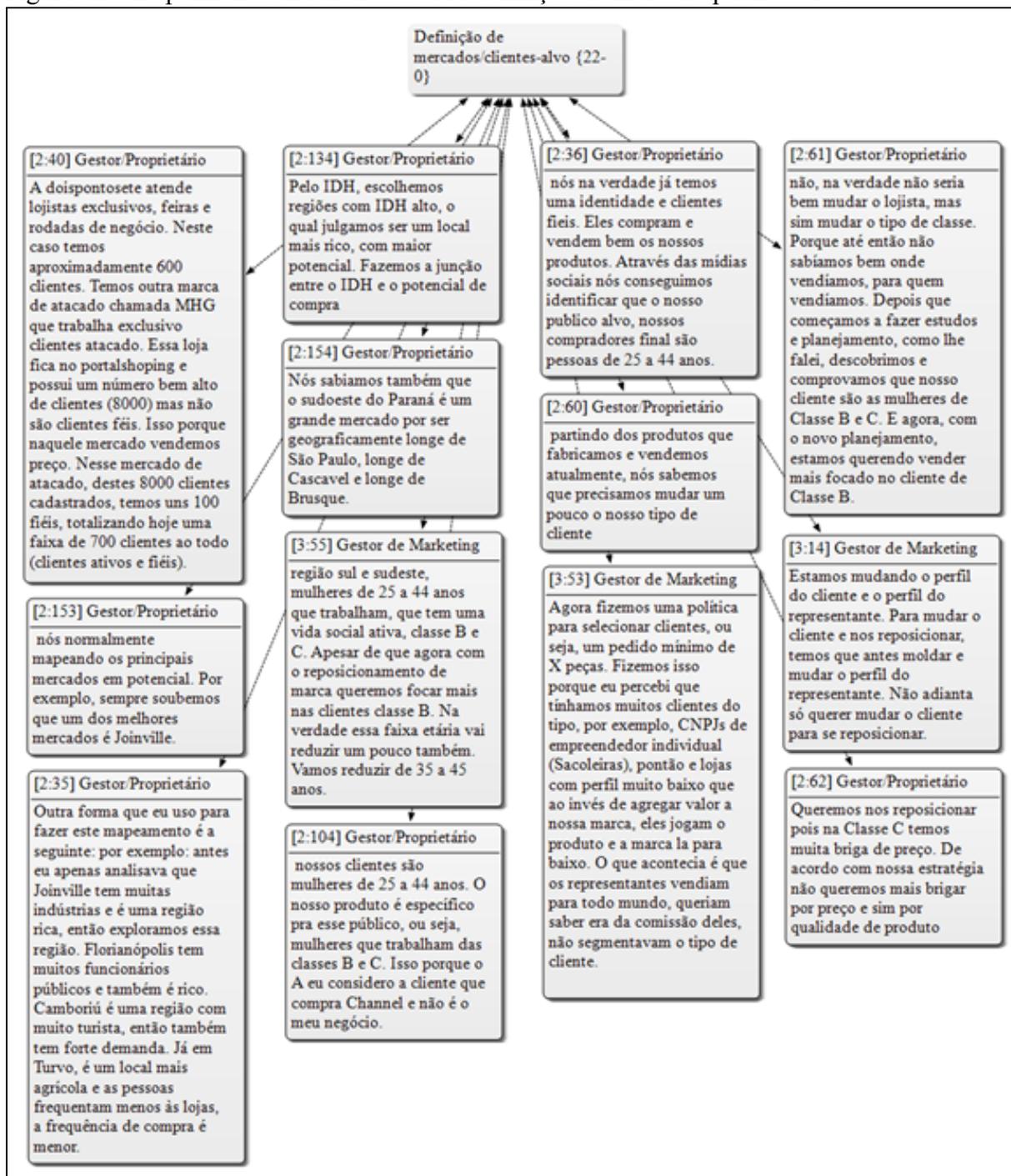
Definição de mercado e clientes-alvo. A Empresa A tem mercado-alvo definido. A empresa atua no mercado com duas marcas (Marca 1 e Marca 2). A Marca 1 é

direcionada para clientes lojistas (ex: boutiques e lojas especializadas) e vendida por meio de representantes de vendas; enquanto a MARCA 2 é direcionada para lojas próprias localizadas em shopping de atacado. A Marca 1 possui cerca de 600 clientes ativos; enquanto a MARCA 2 possui 100 clientes ativos. Quanto ao mix de produtos, a primeira Marca vende produtos diferenciados e com margem/*mark-up* mais elevado, enquanto a segunda vende produtos básicos, com apelos de promoção e preços atraentes.

A Marca 1 é direcionada para mulheres com idade de 25 a 44 anos e das classes B e C. A marca utiliza segmentação por gênero, faixa etária e classe social. Com relação ao comportamento, a marca deseja atingir a mulher moderna, que trabalha em empresas ou instituições públicas e que possui vida social ativa. Recentemente, a empresa decidiu se reposicionar no mercado e direcionar a marca para consumidoras da classe social B (média-alta). Para tanto, tem investido no fortalecimento da marca, na qualidade/design de produto e focalizado mulheres com faixa etária de 35 a 45 anos. Segundo o assessor de marketing, essa diminuição na amplitude da idade dos clientes permitirá a empresa fazer um trabalho mais diferenciado, focalizado e melhorar o relacionamento com o público-alvo.

Com relação à segmentação geográfica, o mercado-alvo da **Empresa A** é a região sul e sudeste do Brasil, principalmente Cidades com maior IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), industrializadas, com maior quantidade de instituições públicas e turísticas. A empresa utiliza uma ferramenta em Excel desenvolvida pelo assessor de marketing para classificar as Cidades e regiões por ordem de importância, a partir de dados/informações coletados no IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e outras fontes secundárias. A **Figura 51** contém alguns depoimentos ilustrativos sobre definição de mercado/público-alvo.

Figura 51 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de mercado/público-alvo



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Definição de objetivos/metasp de marketing. Os dados coletados apontam que a **Empresa A** dispõe de objetivos e metas de marketing estabelecidos. Os objetivos são definidos pelo proprietário em conjunto com o assessor de marketing e discutidos com a equipe de vendas nas convenções anuais de vendas. Já as metas de vendas são definidas a partir de informações coletadas com os representantes de vendas, com o responsável pela produção e o responsável pelo desenvolvimento de produtos. Na definição das metas de

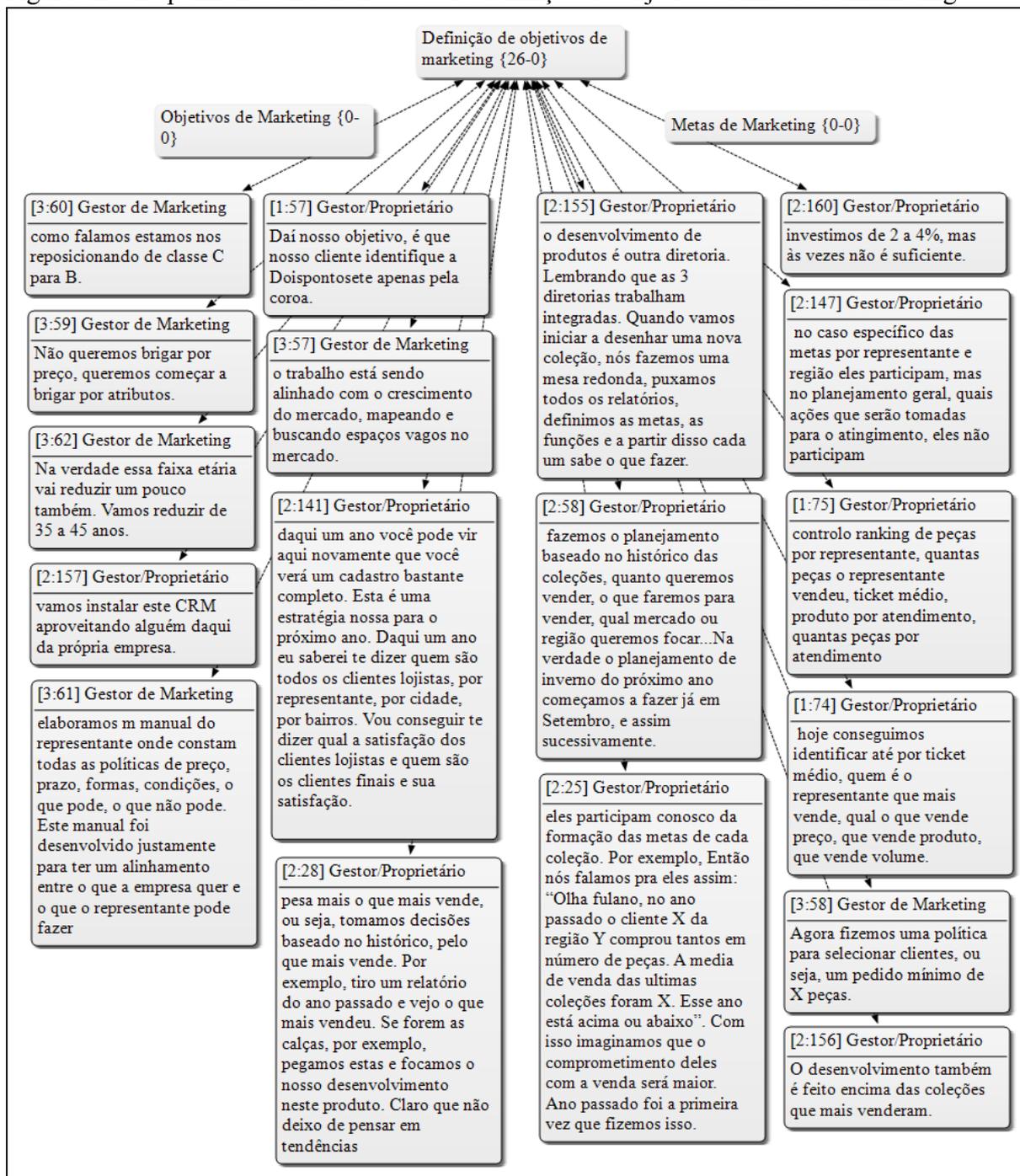
vendas, o proprietário e assessor de marketing se reúnem com a equipe de vendas e estabelecem metas por coleção de produtos, a partir do histórico de vendas e de estimativas de demanda. Com o responsável pelo desenvolvimento de produtos é analisado o histórico de vendas dos produtos e os resultados de pesquisas sobre tendências de moda obtidos em revistas especializadas e em viagens internacionais. As metas de vendas são definidas três vezes ao ano, antes do lançamento de cada coleção (inverno, verão e alto verão).

Com relação aos objetivos de marketing, os resultados indicam que a **Empresa A** busca um novo posicionamento de mercado, ou seja, direcionada para consumidoras da classe social B e com idade entre 35 a 45 anos. Outro objetivo de marketing mencionado é tornar a marca conhecida apenas pelo símbolo da coroa de rainha, localizado junto à logomarca. A empresa visa também reduzir a sensibilidade a preço de seus produtos e valorizar seus atributos/características. Tais atributos são valor da marca, qualidade e *design* dos produtos, e relacionamento com clientes lojistas. A empresa pretende ainda instalar um *software* CRM (*Customer Relationship Management*) com vistas a melhorar o cadastro de clientes e o relacionamento com os lojistas.

Com relação às metas, as planilhas em Excel disponibilizadas pelo proprietário mostram que a **Empresa A** tem metas de vendas por produto, por representante de vendas, por cliente e por região geográfica; metas de quantidade de atendimento por representante de vendas e meta de *ticket*-médio por cliente. Há também meta de gastos com marketing, que varia entre 2 a 4% do faturamento anual da empresa. Não há metas para desenvolvimento de novos produtos, participação de produtos no faturamento total, satisfação de clientes, produtos com defeitos ou reclamações de clientes.

Os objetivos de marketing são comunicados aos diretores, gerentes e ao responsável pelo desenvolvimento de produtos. As metas de vendas de cada coleção são comunicadas à equipe de vendas por escrito, por e-mail e nas convenções anuais de vendas. Para os demais departamentos, a comunicação é feita de maneira informal, nas reuniões e contatos do dia-a-dia. A **Figura 52** mostra alguns depoimentos sobre definição de objetivos e metas de marketing.

Figura 52 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de objetivos e metas de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

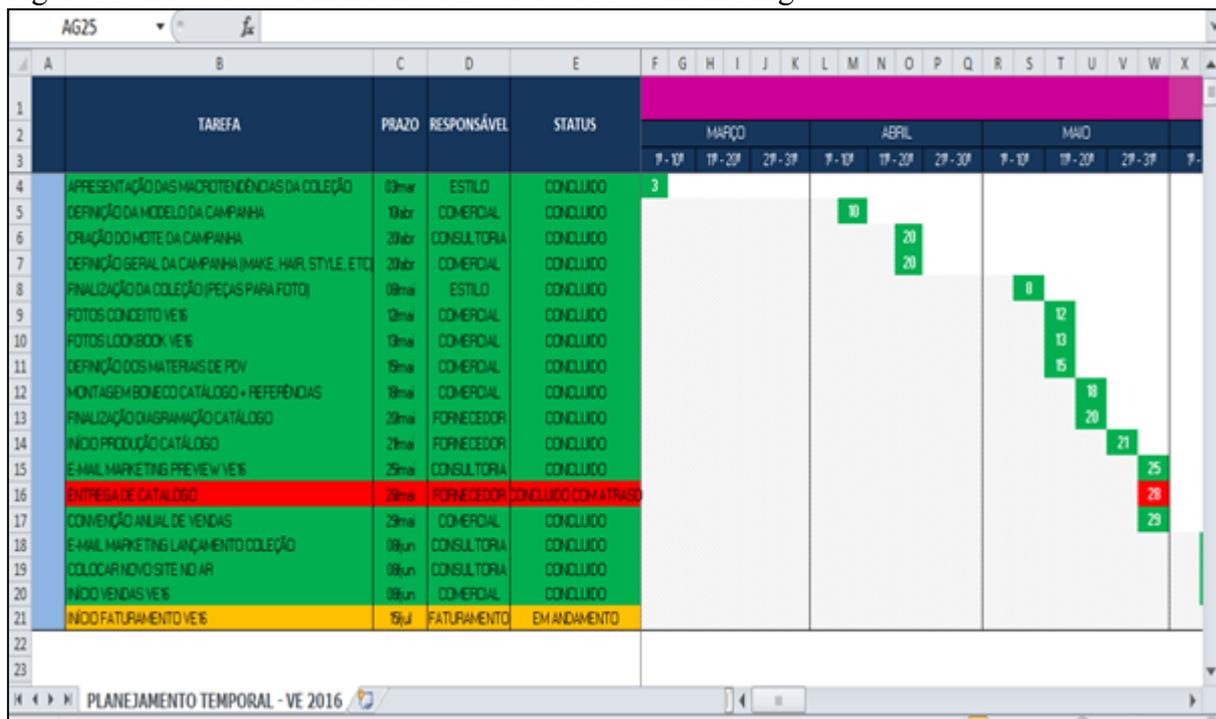
Definição de estratégias e programa de ações de marketing. Os dados coletados indicam que a **Empresa A** utiliza estratégias deliberadas de marketing (ou seja, resultantes de decisões conscientes e tomadas quando do planejamento formal) e estratégias emergentes de marketing (aquelas estabelecidas de maneira informal e resultantes de decisões tomadas no dia-a-dia). No entanto, os depoimentos coletados indicam que as principais decisões de estratégias de marketing da empresa são tomadas de maneira deliberada e a partir

da análise do ambiente interno e externo, e dos objetivos de marketing estabelecidos. Segundo o proprietário, a empresa investiu na organização de dados/informações internos (e de mercado) com propósito de apoiar o planejamento de marketing e na determinação das estratégias de marketing, e que o assessor de marketing foi contratado com esta finalidade. No entanto, como é empresa de pequeno porte, com estrutura de pessoal enxuta, sem departamento/setor de marketing e com decisões tomadas a partir do *feeling*/experiência do proprietário, a empresa utiliza também estratégias emergentes de marketing.

Alguns exemplos de estratégias de marketing mencionadas pelos entrevistados são: reposicionamento de mercado, agregação de valor à marca, seleção de público-alvo, decisões de mix de produtos (principalmente qualidade e *design*), precificação segundo o perfil do público-alvo e preço praticado pelo mercado, investimento em *merchandising* no ponto de venda, marketing em mídias sociais e distribuição mista, por lojas próprias e representantes de vendas. As estratégias de marketing serão mais bem detalhadas na seção que trata da implantação das estratégias de marketing.

Os materiais coletados revelam que a **Empresa A** dispõe também, como parte do planejamento de marketing, de um programa de ações/atividades, denominado internamente de calendário temporal das atividades de marketing. Esse calendário é revisado e atualizado a cada quatro meses, quando do planejamento de cada coleção de produtos e contém informações sobre ações/atividades a serem realizadas, responsáveis, prazos e status da realização. Essa programação é verificada periodicamente pelo proprietário e assessor de marketing, e atualizada quando necessário. A **Figura 53** mostra o modelo do calendário temporal das atividades de marketing.

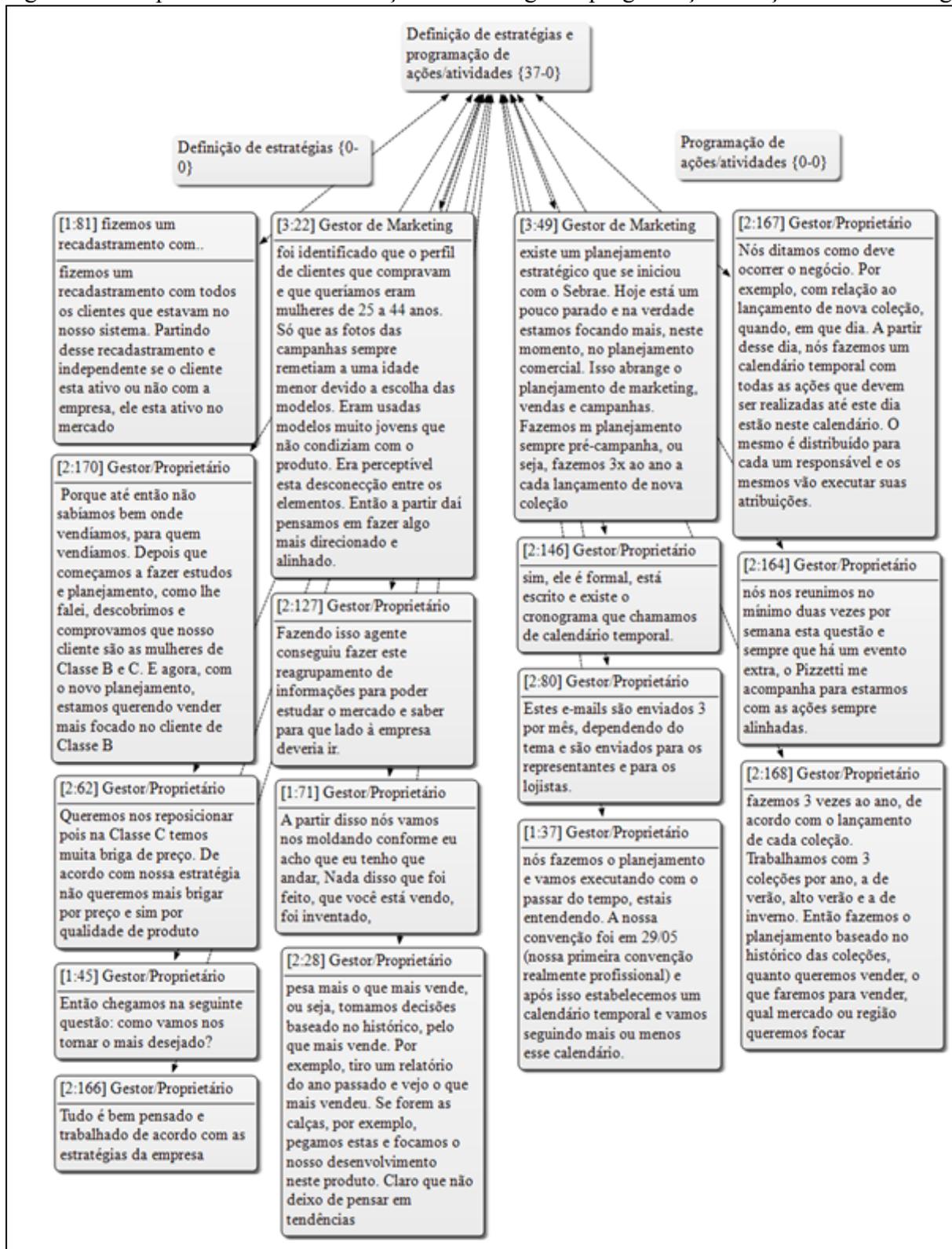
Figura 53- Modelo de calendário das atividades de marketing



Fonte: resultados da pesquisa documental – arquivos da empresa (2015).

Por fim, os depoimentos e materiais coletados indicam que a **Empresa A** possui um planejamento de marketing formalizado, com público-alvo definido, objetivos estabelecidos, estratégias determinadas e programação de implantação. O calendário temporal, montado em planilha de Excel, indica que a empresa faz acompanhamento periódico da implementação das estratégias de marketing e do plano de marketing elaborado. A **Figura 54** mostra alguns depoimentos ilustrativos sobre definição de estratégias e programação de ações/atividades de marketing.

Figura 54 – Depoimentos sobre definição de estratégias e programação de ações de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

4.2.1.4 Resultados De Processo De Implementação Das Estratégias De Marketing

Na dimensão Implementação das Estratégias de Marketing, a pesquisa buscou coletar dados/evidências sobre a estrutura organizacional de marketing, estratégias convencionais e contemporâneas de marketing nas pequenas empresas de confecção de vestuários.

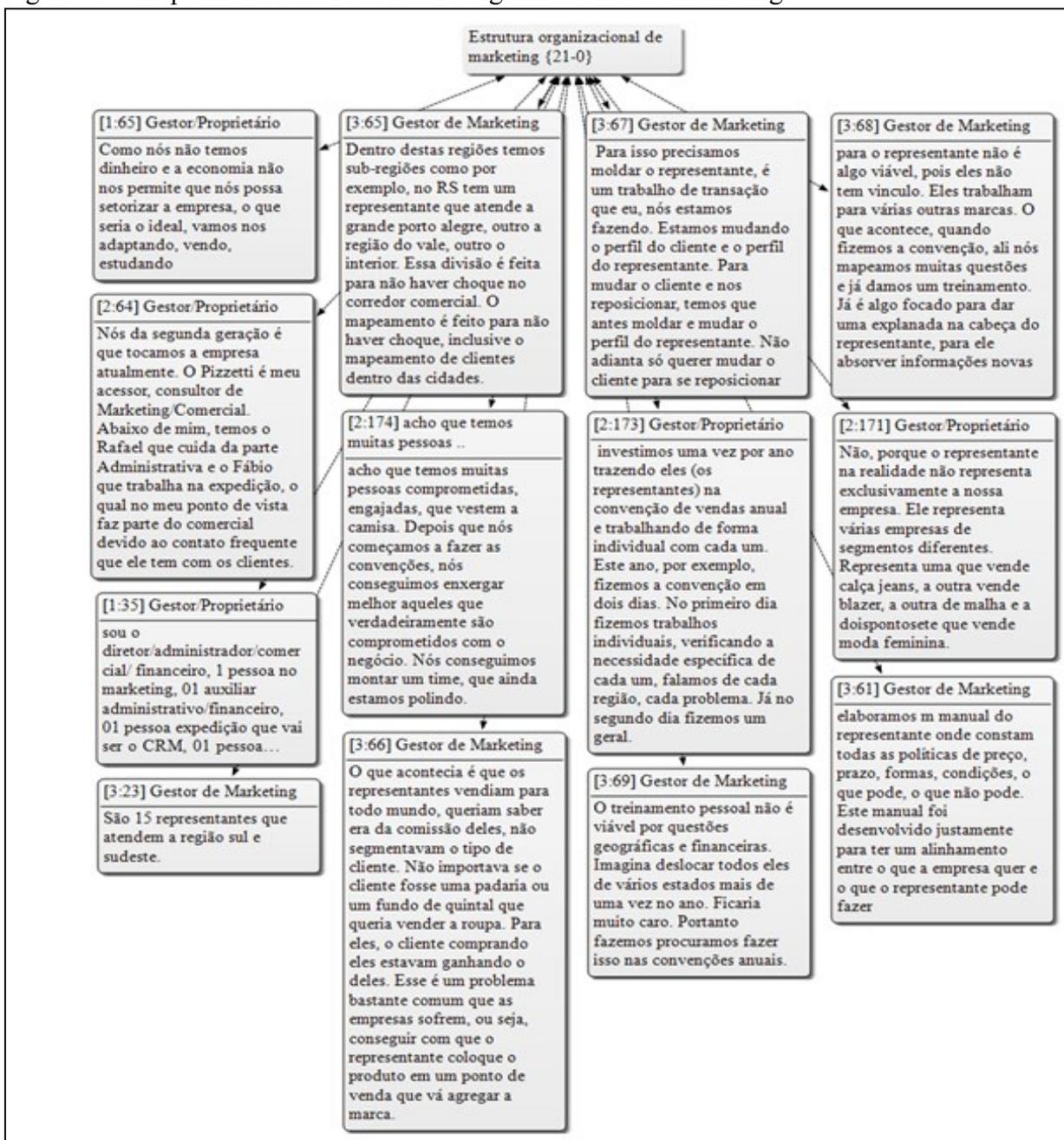
Estrutura organizacional de marketing. Na **Empresa A**, o proprietário é quem gerencia as atividades de marketing/vendas. Na empresa, há poucos setores/áreas funcionais definidos, a estrutura de pessoal é enxuta e não há departamento/área de marketing (apenas estrutura comercial/vendas). Há pessoas que atuam e gerenciam mais de um setor/área. Na gestão das atividades de marketing, o proprietário tem o apoio de um assessor de marketing contratado e pessoas de outros setores/áreas funcionais da empresa. O proprietário reconhece que o ideal seria organizar melhor as atividades de marketing em setor/área específico, mas avalia que no atual estágio de desenvolvimento da empresa isto não é ainda prioritário. Acredita também que a atual estrutura organizacional está no tamanho adequado e possibilita alcançar os resultados desejados.

A **Empresa A** dispõe de um assessor de marketing contratado em regime *part time* para apoiar na organização das informações internas, no planejamento e na implantação das estratégias de marketing. O assessor de marketing é um profissional capacitado, com formação e bom conhecimento no assunto. O proprietário tem também bom conhecimento em marketing e coordena pessoalmente as atividades de inteligência, organização, planejamento e implantação das estratégias de marketing. Algumas atividades de marketing são executadas por 15 representantes de vendas, vendedores de lojas próprias e um funcionário da área de expedição de produtos. Na área de desenvolvimento de produtos, a empresa conta com duas pessoas, que realizam o desenvolvimento e a preparação das coleções de vestuário. Em termos de organização de vendas, os representantes de vendas estão estruturados por região/Cidade-alvo (organização por território) para evitar potenciais conflitos de vendas e a duplicação de esforços/visitas aos clientes. No futuro, a empresa pretende implantar um sistema CRM (Sistema Informatizado de Gestão do Relacionamento com Clientes), cuja tarefa será executada pelo funcionário da área de expedição.

Com relação à equipe de vendas, a **Empresa A** costuma fazer treinamento de pessoal durante a convenção anual de vendas e quando da contratação de novos representantes de vendas. O treinamento é realizado diretamente pelo proprietário da empresa e aborda assuntos como política comercial, estratégias de marketing e aspectos positivos/negativos da

equipe de vendas. A empresa dispõe também de um manual de orientação ao representante de vendas (vide **Apêndice E**), com informações sobre visão, missão e valores organizacionais, política comercial e perfil dos produtos. No entanto, a empresa investe ainda pouco em treinamento da equipe de vendas, mas pretende intensificá-lo à medida que melhorar a disponibilidade de recursos financeiros. A **Figura 55** ilustra alguns depoimentos sobre a estrutura organizacional de marketing.

Figura 55 – Depoimentos sobre estrutura organizacional de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Estratégias convencionais de marketing. A pesquisa buscou coletar também evidências sobre estratégias de marketing relacionadas a produto, preço, promoção e distribuição, assim como eventuais estratégias de posicionamento e diferenciação competitiva, ou seja, estratégias convencionais de marketing.

Com relação aos produtos, a **Empresa A** investe no desenvolvimento de produtos de alta demanda, na amplitude do mix de produtos, na qualidade dos produtos, na oferta de serviços de apoio/agregados e em ações de merchandising no ponto de venda. O portfólio de produtos da empresa é composto por 13 linhas de produtos, incluindo blusas, blazers, camisas, regatas, vestidos, saias, batas, chamisiê, cache quer, pantacur, calças, shorts e bermudas; com 82 tipos de produtos e 1.328 itens de produtos. Os itens de produtos incluem variações de cores e tamanho (em média quatro opções). Assim, a empresa busca oferecer ampla variedade de produtos, incluindo linhas (ex: calças, saias), tipos (ex: calças de linho) e itens de produtos (ex: calça de linho cor azul, tamanho 36).

Com relação à qualidade dos produtos, a empresa investe em produtos de qualidade e na valorização da marca. Há constante esforço para promover melhorias na qualidade e no design dos produtos, e para atualizar a marca. Recentemente, a logomarca da empresa foi modificada para parecer mais moderna e melhorar a visualização nos produtos. Um símbolo na forma de coroa de rainha foi acrescentado à marca, para comunicar que a consumidora da marca é também uma rainha. Assim, a empresa procura agregar valor à sua marca, produtos e clientes.

Quando ao desenvolvimento de produtos, a **Empresa A** procura seguir as tendências do mercado e lançar produtos que sejam sucesso de vendas. Ela se preocupa em produzir principalmente produtos "puxadores de pedidos", aqueles que ajudam efetivamente na receita de vendas da empresa. Investe na diferenciação dos produtos somente quando estes estão se tornando obsoletos. A política de desenvolvimento de produtos da empresa é pautada no desempenho de vendas e no potencial de demanda dos produtos. A área de desenvolvimento de produtos é considerada estratégica, está situada em nível de diretoria e é dirigida pela proprietária-fundadora. A diretora costuma reunir-se com a equipe de desenvolvimento antes de cada coleção, para analisar o desempenho de vendas dos produtos e as tendências de mercado, e para definir o mix de produtos a serem desenvolvidos. A empresa não é pioneira no lançamento de novos produtos nem investe em produtos inéditos, radicalmente novos ou demasiadamente diferenciados.

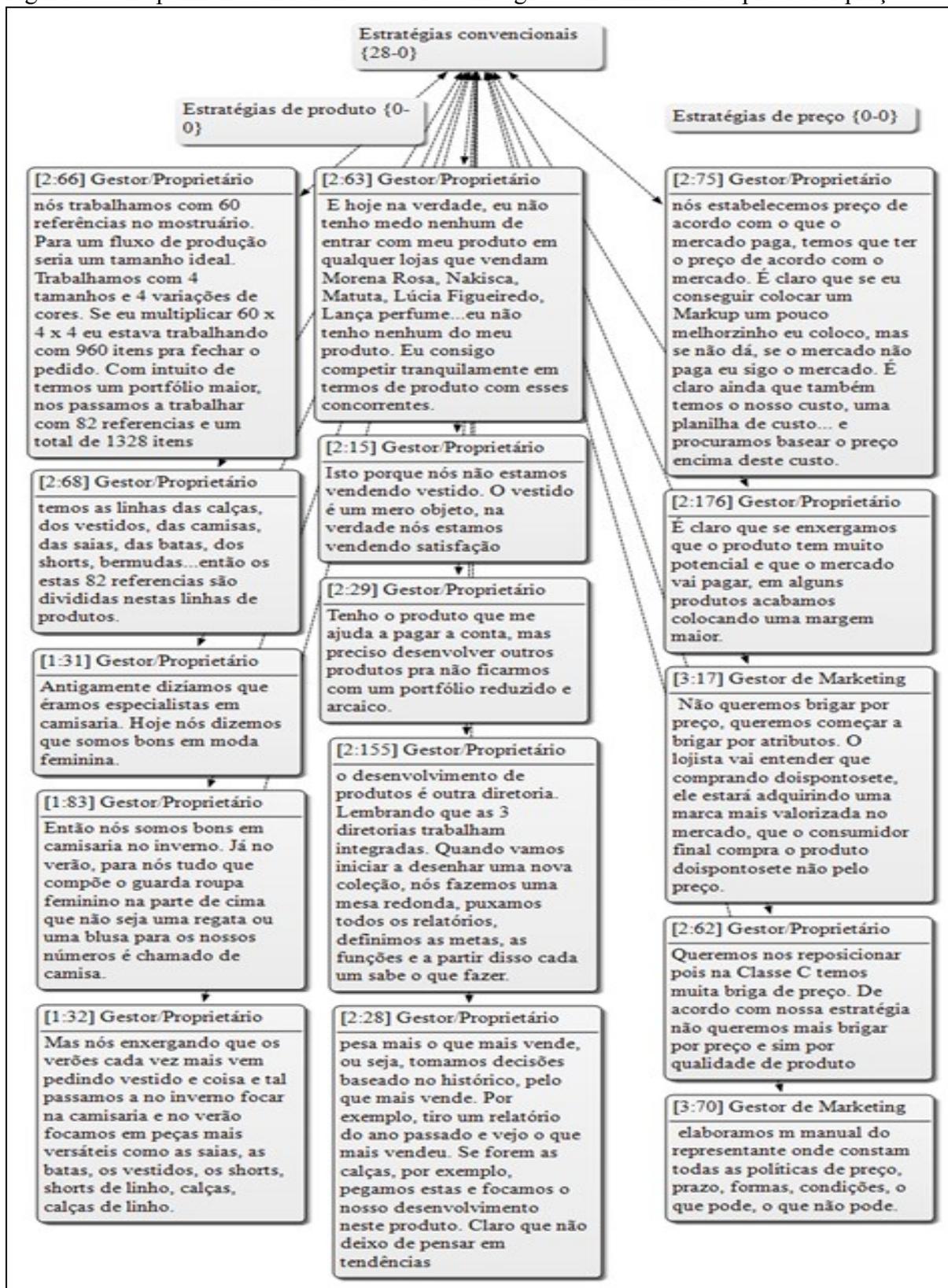
A **Empresa A** investe também em serviços de suporte aos clientes lojistas (denominados internamente de serviços agregados). Como confirma o manual do

representante de vendas, a empresa permite a troca de produtos com defeitos e faz ações de merchandising no ponto de venda. Os lojistas podem trocar imediatamente qualquer produto com defeito de fabricação, principalmente quando houver reclamação de consumidores. Para tanto, o produto deve ser enviado pelo lojista ao setor de expedição da empresa e será trocado logo após a vistoria de confirmação do defeito. Em geral, a troca é feita por meio de descontos na próxima compra/pedido. Adiante, a empresa pretende instalar um software CRM (Gestão do Relacionamento com Clientes) com o propósito de melhorar o controle e a eficiência desse processo. Ela dispõe também de serviço de pós-venda SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), mas este é feito ainda de maneira informal. O responsável pela expedição, aquele que faz a ponte entre a empresa e os lojistas, é quem executa o serviço de apoio ao consumidor. Com a implementação do CRM, a empresa pretende formalizar e ampliar a oferta desse serviço. A empresa costuma também oferecer sacolas personalizadas que podem ser distribuídas pelos lojistas aos consumidores que comprarem mais de cinco peças/artigos.

Quanto à estratégia de preços, a **Empresa A** costuma determinar o preço de venda dos produtos a partir do custo de produção e do preço de mercado. Em geral, a política da empresa é desenvolver apenas produtos com preço que possa ser pago pelo consumidor-alvo da marca. No processo de precificação, a empresa costuma analisar o custo de produção, as despesas de vendas/marketing, a margem de lucro desejada (*mark-up*: margem aplicada sobre o custo) e o preço-médio praticado pelo mercado. Ela utiliza também diferentes margens/*mark-up* conforme o perfil do produto. Produto de maior valor agregado tem margem mais elevada, enquanto produtos mais básicos têm margem mais reduzida. A margem é definida também a partir do *feeling* do proprietário.

O preço de vendas é outra estratégia de posicionamento da marca. A **Empresa A** deseja atender prioritariamente clientes da classe social B (média-alta). Para isso, tem reduzido a participação dos consumidores da classe C na sua carteira de clientes, evita competir por preço e investe no fortalecimento da marca, na qualidade dos produtos e no relacionamento com lojistas. A empresa deseja competir com marcas renomadas e praticar um preço de venda ligeiramente inferior à média do mercado (estratégia de penetração). A estratégia de preço da empresa está evidente no manual de orientação ao representante de vendas, onde na política comercial contém várias informações sobre preço, desconto, prazo, quantidade mínima de vendas por peça, condições de entrega e condições de troca. A **Figura 56** mostra alguns depoimentos ilustrativos sobre as estratégias de produto e preço.

Figura 56 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias convencionais de produto e preço



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

A **Empresa A** investe também em estratégias de distribuição e comunicação da marca, conforme aponta os materiais coletados e os depoimentos dos entrevistados. Com

relação à distribuição, a empresa investe em diferentes canais de distribuição (lojas de fábrica e representantes de vendas) e evita conflitos de canal. Por meio da Marca 2, a empresa comercializa produtos em lojas próprias, localizadas em shoppings de *outlets* (lojas de fábrica), principalmente na região da AMREC (ex: FERJU, FENINVEST, Shopping PÓRTICO e Shopping PRIME). Nesse canal, a venda acontece como segue: um guia contata caravanas de ônibus com empreendedores individuais/lojistas que desejam comprar produtos; o guia conduz o ônibus até o shopping e, eventualmente, recomenda a loja de fábrica da marca; para atrair os clientes, a empresa oferece produtos básicos, em promoção e preços atraentes.

Outro canal de distribuição da empresa é o representante de vendas. Com 15 representantes de vendas, a empresa distribui seus produtos da Marca 1 para lojas de roupas multimarca espalhadas nas regiões Sul e Sudeste do país, principalmente boutiques, lojas especializadas e lojas localizadas no centro da Cidade. Nesse canal, a empresa vende produtos mais diferenciados, com qualidade, design e preços mais elevados. Com diferentes estratégias de distribuição (marcas, perfis de produtos e preços), a empresa evita conflitos entre os canais de vendas utilizados (representantes e lojas próprias). Não há planos de expansão das lojas próprias, nem de uso de canais eletrônicos de distribuição (lojas on line).

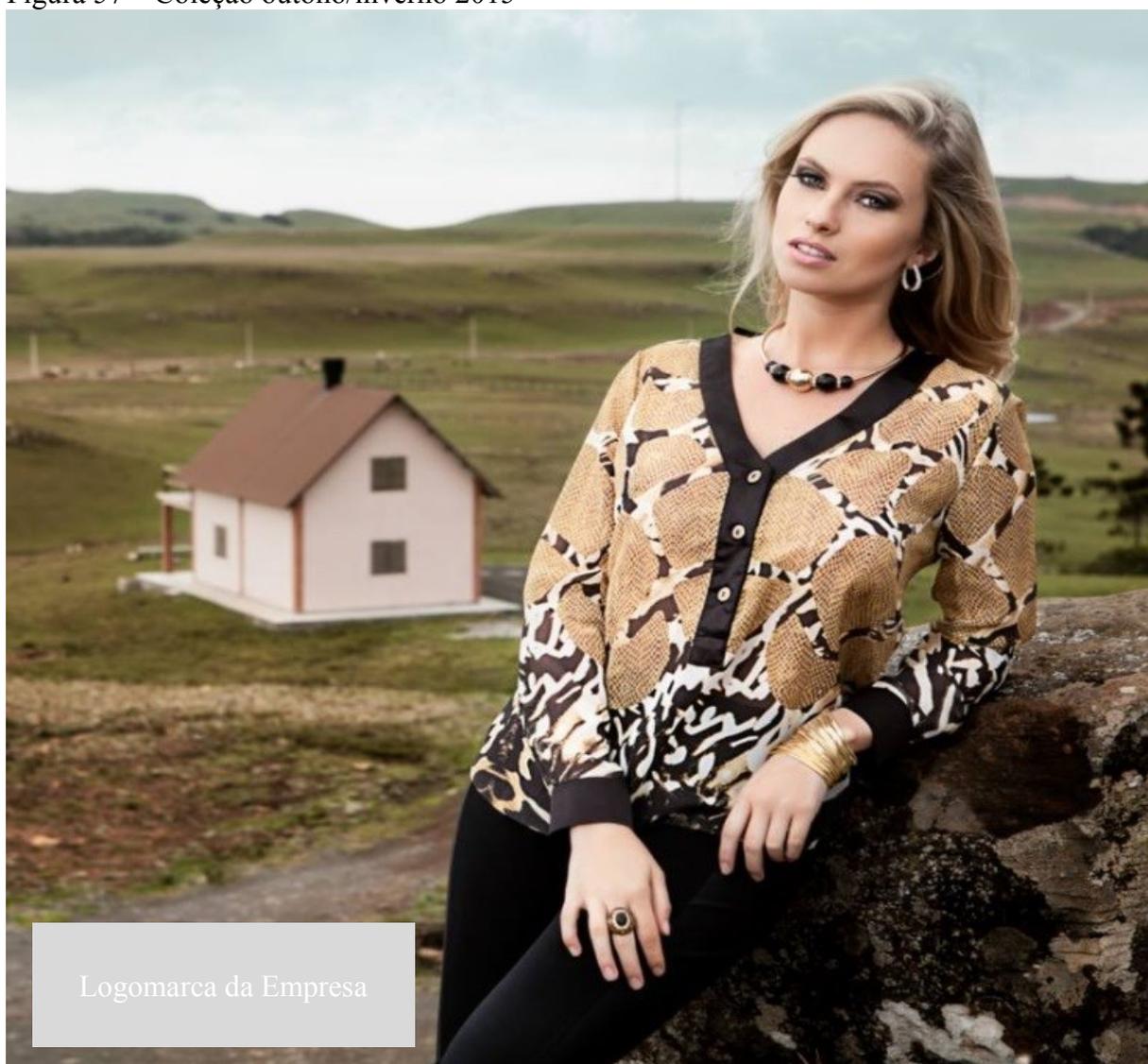
Com relação à comunicação da marca, a **Empresa A** investe na visitação pessoal aos clientes e em *merchandising* no ponto de venda. No início da coleção, a equipe de vendas faz visitação aos clientes/lojistas e apresenta novidades em termos de produtos, buscando realizar negociações/vendas e desenvolver o relacionamento com seus clientes. Na visitação, os representantes de vendas orientam os clientes sobre as políticas da empresa, entregam materiais de divulgação dos produtos e realizam ações de *merchandising* da marca. No entanto, a visitação pessoal é raramente feita com a participação do proprietário ou gestores da empresa.

As ações de *merchandising* incluem anúncios/melhorias na fachada e na parte interior (*indoor*) da loja. A **Empresa A** investe em *banners*, *display*, cartaz, vitrine, fachada da loja, brindes e distribuição de sacolas. Segundo os entrevistados, essas ações ajudam a promover a venda dos produtos junto aos consumidores, a melhorar o relacionamento com a vendedora lojista e contribuem para a diferenciação competitiva da marca. Com isso, a empresa busca fortalecer o relacionamento com os lojistas e valorizar a marca junto aos consumidores-alvo.

A **Empresa A** investe também na modernização dos seus catálogos de produtos e em filmes de apresentação das coleções (*fashionfilm*). Detalhes sobre os filmes serão

apresentados adiante, na seção sobre estratégias contemporâneas de marketing. Na empresa, o catálogo de produtos é visto como cartão de visita e é atualizado a cada nova coleção. Os catálogos não mostram apenas fotos de produtos, mas modelos de origem local utilizando os produtos da marca e em ambientes apropriados com a proposta da coleção e com o perfil dos consumidores-alvo. A **Figura 57** contém foto da coleção inverno/2015 e a **Figura 58** contém a foto da coleção primavera/verão 2016. No passado, a empresa investia em modelos não alinhadas com o perfil da marca e errava ao utilizar modelos jovens, que não refletiam o perfil/características da consumidora-alvo da marca.

Figura 57 – Coleção outono/inverno 2015



Fonte: resultados da pesquisa documental – catálogo da empresa (2015).

Figura 58 – Coleção Primavera/Verão 2016



Fonte: resultados da pesquisa documental – catálogo da empresa (2015).

A **Empresa A** faz também comunicação por meio da participação em feiras (**Figura 59**) e em rodadas de negócios (**Figura 60**), promovidos pelo Núcleo de Modas Sul Catarinense e SEBRAE. Nessas ocasiões, a empresa comunica seus produtos, se relaciona com os clientes atuais (e novos), promove a marca na comunidade e obtém informações sobre os concorrentes. Segundo o proprietário e o assessor de marketing entrevistados, a empresa não investe em mídias tradicionais de comunicação (ex: *outdoor*, rádio e TVs), pois não acredita que estas sejam viáveis ou tragam o retorno desejado.

Figura 59 – Convite para a Fenin (Feira de verão)



VENHA NOS VISITAR NO ESPAÇO
MODA CATARINA!

FENIN FASHION VERÃO

DE 07 A 10 DE JULHO
BENTO GONÇALVES| RS

HORÁRIO: 10h às 19h
LOCAL: Fundaparque - Parque de Eventos de Bento Gonçalves, RS
LOCALIZAÇÃO: CORREDOR 2 - ESQUINA CORREDOR C e D

Logomarca da Empresa

WWW.FENIMFEIRAS.COM.BR/FENIMFASHIONVERAO

MODA CATARINA | SERRA E | NÚCLEO DE MODA SUL - SC

CLIQUE AQUI E GARANTA GRATUITAMENTE
A SUA CREDENCIAL PARA O EVENTO

Fonte: resultados da pesquisa documental – rede social da empresa (2015).

Figura 60 – Convite para rodada de negócios 2015

20ª
SUL *in moda*

02 e 03
de FEVEREIRO
de 2015

Das 8:30 às 19:00h

Desfile Comemorativo: Dia 03/02 (2ª Feira), às 20:00h

Benefício de Despesa para compra acima de R\$ 200,00
Emissão de Nota Fiscal de 20 dias

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES
Fone: (41) 3438-4550 / 3438-3788
Fax: (41) 3438-4550 / 3438-0903
E-mail: submmode@gmail.com
fuziosdemodas@gmail.com

LOCAL: SBOYS HALL
Rua Odino Desideri, 1635
Bairro dos Imigrantes
Curitiba/PR

Realização:
FACULDADE DE CIÊNCIAS
SERRA E

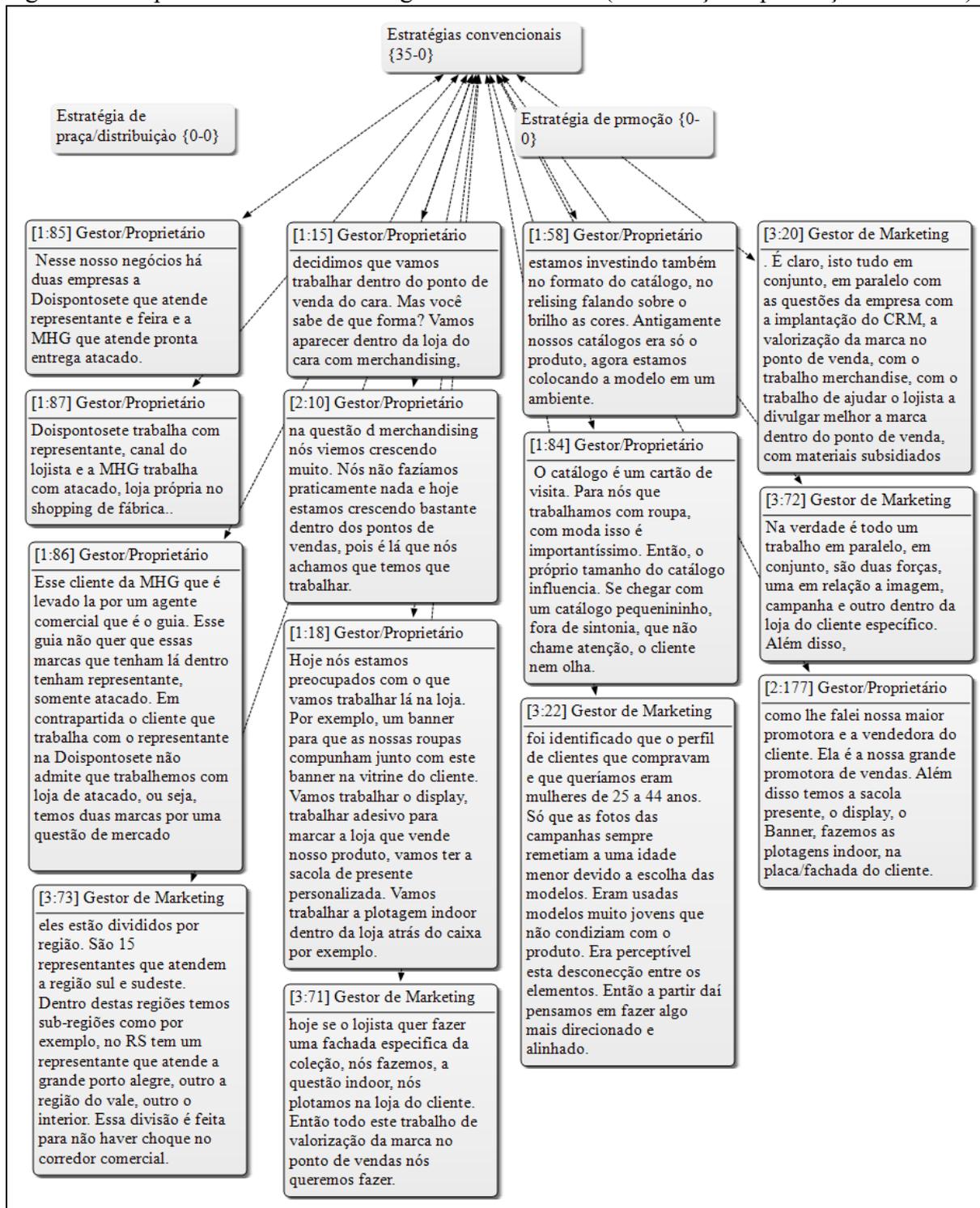
LANÇAMENTO INVERNO 2015
VOCÊ É NOSSO CONVIDADO ESPECIAL!
APROVEITE PARA FAZER OUTROS NEGÓCIOS.
A SUL IN MODA é o maior momento encontro de negócios de moda do sul brasileiro,
promovendo parcerias para atender a sua necessidade de compra de forma confortável, prática e eficaz.

Logomarca da Empresa

Fonte: resultados da pesquisa documental – rede social da empresa (2015).

Por fim, os dados coletados indicam que a empresa utiliza estratégias de posicionamento, segmentação e diferenciação competitiva. A marca tem posicionamento desejado definido (ser percebida como diferenciada e direcionada para consumidores da classe social B). Em termos de segmentação, está direcionada para um segmento de mercado específico: consumidores do sexo feminino, da faixa de 35 a 45 anos, com perfil moderno e que atuam no mercado de trabalho. Com relação à diferenciação competitiva, a marca se diferencia por oferecer produtos de qualidade/*design*, ações de merchandising no ponto de vendas e desenvolver bom relacionamento com seus clientes. A **Figura 61** contém depoimentos sobre estratégias de distribuição e comunicação da marca.

Figura 61– Depoimentos sobre estratégias convencionais (distribuição e promoção da marca)



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Estratégias contemporâneas de marketing. De acordo com os depoimentos e materiais analisados, a **Empresa A** utiliza também estratégias contemporâneas de marketing. A empresa investe em redes sociais, e-mail marketing, *lookbook* virtual, *fashionfilm* e web/site corporativo. O web/site da empresa (www.EmpresaA.com.br) é atualizado

periodicamente e apresenta o *lookbook* virtual (catálogo eletrônico), *fashionfilm* (filme de apresentação da coleção), conceito das campanhas de coleção, conexão com a *fanpage* e a história da marca. Há também um espaço de interatividade para clientes e intermediários (área de contatos, Empresa A em sua loja e torne-se um representante de vendas). O website da empresa foi desenvolvido em plataforma compatível com PCs, tablets e celulares, e permite a visualização de toda a coleção de produtos, pelo catálogo virtual e filme da coleção (*fashionfilm*).

O catálogo virtual de produtos e o filme da coleção visa atender o interesse/solicitação dos clientes. Segundo o depoimento do proprietário, quando o representante de vendas chega à loja-cliente, em função da limitação de tempo, alguns lojistas não querem olhar o catálogo físico de produtos (mostruário de peças). Com o catálogo virtual e o filme da coleção, o representante pode apresentar mais rapidamente o material/produtos e o lojista pode analisar especificamente a linha de produtos que lhe interessa. O filme disponível também em tablete ou celular chama a atenção dos clientes (não é prática comum no setor) e é utilizado pela empresa como estratégia de diferenciação da marca. Além disso, com a disponibilidade previa do material no website da empresa, o lojista pode selecionar previamente os produtos antes da visitação do representante de vendas.

As redes sociais servem também como meio de divulgação dos produtos/marca da **Empresa A**. A *fanpage* da empresa é atualizada semanalmente e apresenta o *fashionfilm* da coleção e fotos do catálogo virtual de produtos. Há também promoções e dicas de vendas para os lojistas, como mostram as **Figuras 62, 63 e 64**. A empresa está também presente no *Instagram*, com fotos das coleções e no *Youtube* com o *fashionfilm* da coleção. Ela envia também e-mails marketing semanalmente aos clientes, com fotos, dicas, notícias sobre tendências de moda e eventos que a empresa participa.

Figura 62 – Foto da campanha outubro rosa 2015 na fanpage da empresa



Fonte: resultados da pesquisa documental – rede social da empresa (2015).

Figura 63 – Dicas para lojistas na fanpage da empresa

Dois Ponto Sete

www.fortalecendomarcas.com/DoisPontoSete/photos/a.770612962989988.1073741832.574908445893775/1022168741167741/?type=3&theater

Aqui na Dois Ponto Sete temos um pensamento muito forte de querer o sucesso de nossos clientes, por isso nos preocupamos com todos os nossos clientes lojistas.

QUER IMPULSIONAR AS VENDAS DE SUA LOJA?

Aqui na Dois Ponto Sete temos um pensamento muito forte de querer o sucesso de nossos clientes, por isso nos preocupamos com todos os nossos clientes lojistas. É por isso que compartilhamos com vocês estas mega dicas para fazer chover clientes em suas lojas.

<http://www.fortalecendomarcas.com.br/2015/06/como-fazer-chover-clientes-na-sua.html>

Um ótimo dia e boa semana de venda para todos!!!!

#DoisPontoSete #Dicas #Vendas #Moda #Verão2016

Dois Ponto Sete, Emanuela Santana da Silva, Carlos Henrique Osório e outras 9 pessoas curtram isso.

2 compartilhamentos

Fonte: resultados da pesquisa documental – rede social da empresa (2015).

Figura 64 – Promoções da marca no Facebook



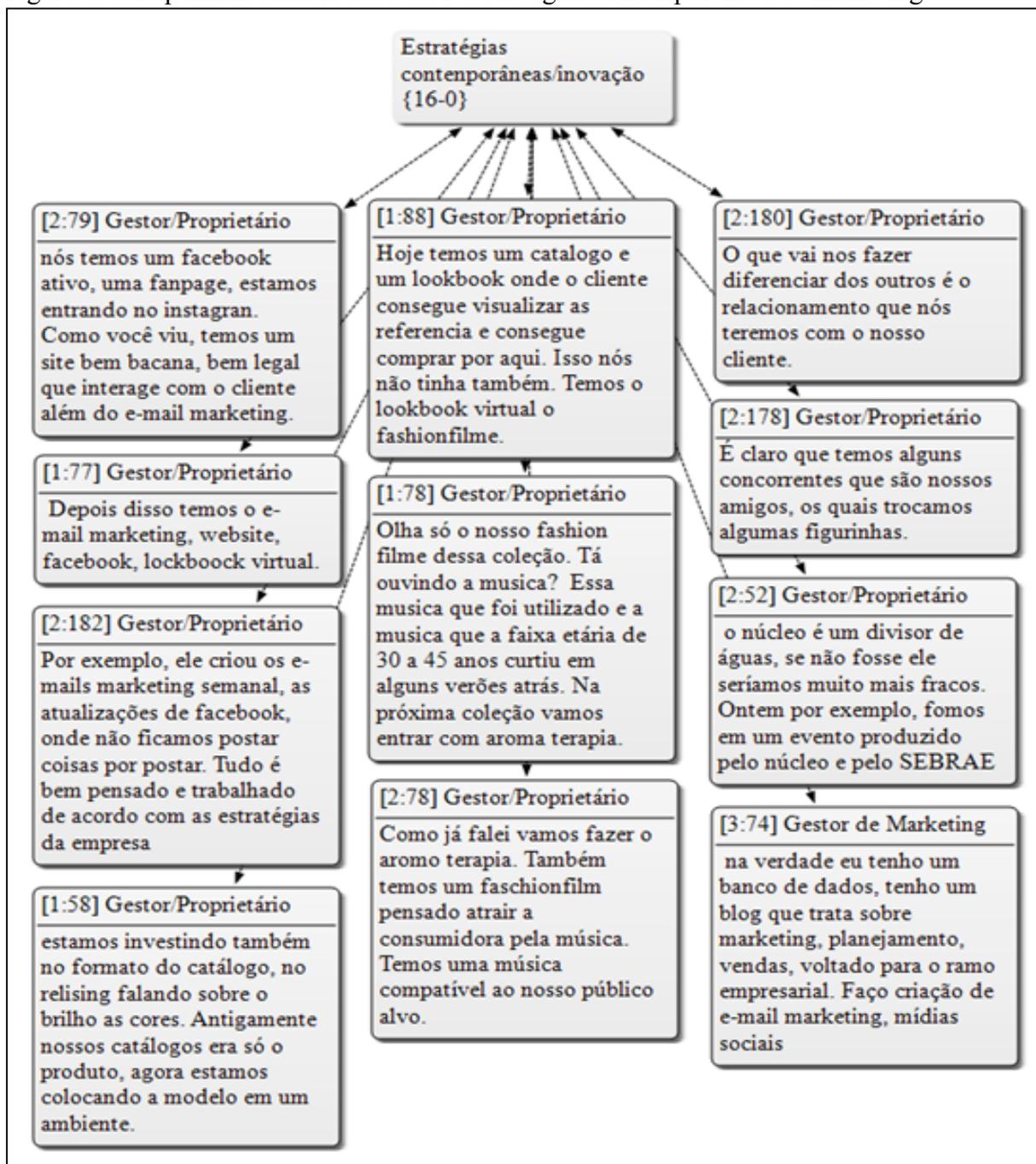
Fonte: resultados da pesquisa documental – rede social da empresa (2015).

Com relação a estratégias de marketing sensorial, a **Empresa A** utiliza estímulos como música, cores, brilhos, imagens e aromas. No *fashionfilm*, a música remete a juventude dos clientes e apresenta canções alegres e típicas dos anos 80 e 90. Segundo o proprietário, a música visa inspirar boas recordações na mente das consumidoras, despertar boas sensações e conectar de forma positiva o cliente à marca. As cores e os brilhos nos catálogos e as modelos fotografadas em belas paisagens são também recursos utilizados para despertar boas sensações e lembranças nos clientes. As cores dos ambientes e dos materiais são também compatíveis com as tendências da moda e a proposta da coleção. No caso do aroma, a estratégia da empresa é colocar aroma diferenciado nos produtos para atingir a vendedora da loja, chamar atenção para a marca e estimular a indicação/recomendação dos produtos pelos vendedores. Por meio de estratégias de marketing sensorial, a empresa busca também sensibilizar os clientes para o conceito/proposta da coleção de produtos.

Com relação ao *network marketing*, a **Empresa A** investe no relacionamento com lojistas e outros agentes do mercado. Para tanto, a empresa coleta informações de mercado, organiza as informações internas sobre clientes e pretende implantar um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*). As redes sociais e o próprio website da empresa são

exemplos de canais de *network* marketing. A empresa é também afiliada ao Núcleo de Modas Sul Catarinense, e através desta participação procura obter conhecimento sobre concorrentes, desenvolvedores de moda e tendência do mercado. A empresa também participa frequentemente de eventos, palestras e feiras, com propósito de construir redes/relacionamentos com clientes, intermediários e outros agentes do mercado. A **Figura 65** contém depoimentos ilustrativos sobre o assunto.

Figura 65 - Depoimento ilustrativos sobre estratégias contemporâneas de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

4.2.1.5 Resultados De Sistemática De Avaliação Do Desempenho De Marketing

Na dimensão Avaliação de Desempenho de Marketing, a pesquisa buscou coletar evidências sobre a sistemática de avaliação do desempenho de marketing e sobre as métricas/indicadores de desempenho nas pequenas empresas de confecção de vestuários.

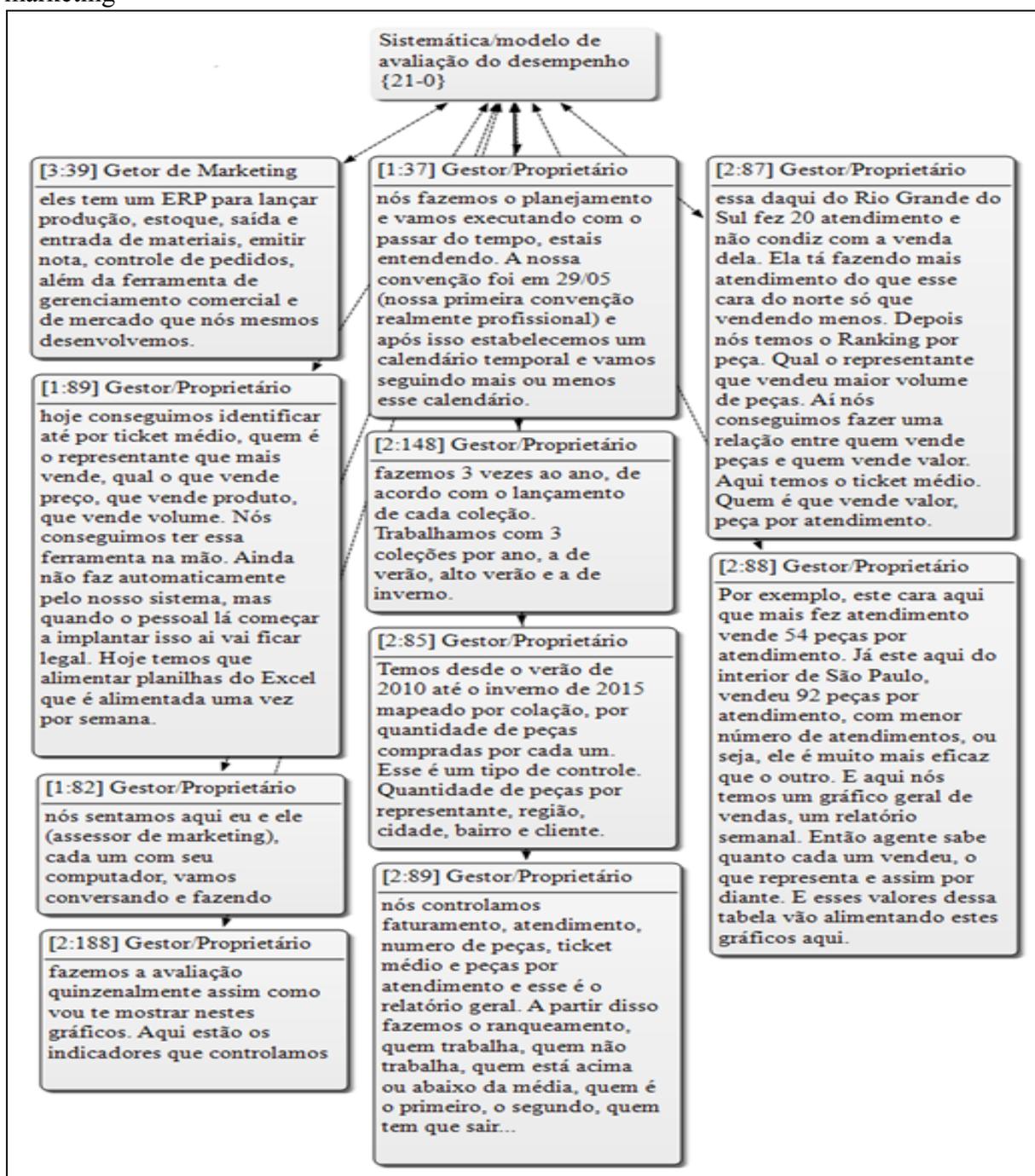
Sistemática de avaliação de desempenho. A análise de documentos e depoimentos coletados apontam que a **Empresa A** possui uma sistemática de avaliação do desempenho de marketing. A avaliação é feita principalmente pelo proprietário da empresa e assessor de marketing, por meio de reuniões de discussão periódicas (quinzenalmente), no final de cada coleção e quando da convenção nacional de vendas. Ao final de cada coleção de vestuário, a empresa faz reunião de avaliação com os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e analisa o desempenho do mix de produtos, por linha de produto e por tipo de produto, e planeja o desenvolvimento da próxima coleção. Na convenção nacional de vendas, a empresa avalia o desempenho anual com todos os envolvidos nas atividades de marketing, incluindo proprietário da empresa, assessor de marketing, representantes de vendas e responsáveis pelo desenvolvimento de produtos. Na avaliação do desempenho de marketing, a empresa costuma analisar os resultados alcançados em relação as metas estabelecidas quando do planejamento da coleção.

Os depoimentos dos entrevistados revelam também que a **Empresa A** possui um sistema de avaliação com métricas/indicadores de desempenho definidos e gerenciados por meio de planilhas em Excel. Essas planilhas de controle permitem a tabulação dos dados e a elaboração de gráficos de desempenho. As evidências coletadas indicam que essa ferramenta é uma alternativa fácil, viável e barata no arquivamento, tabulação e visualização do desempenho de marketing nas pequenas empresas de confecção de vestuário. Os dados do sistema são alimentados semanalmente pelo assessor de marketing a partir do sistema ERP (Sistema Integrado de Gestão Informatizada) da empresa. Há indícios que o proprietário pretende realizar essa tarefa (tabulação de dados e elaboração de gráficos de desempenho) diretamente no ERP da empresa. No momento, a empresa não dispõe de qualquer *software* de BI (*Business Intelligence*), uma ferramenta que poderia facilitar e agilizar a obtenção, análise e projeção de dados mais detalhados sobre o desempenho de marketing.

Nas entrevistas, o proprietário da **Empresa A** mostrou as planilhas de controle em Excel utilizadas na avaliação de desempenho de marketing. Foi revelado, por exemplo, planilhas contendo base de dados, tabelas e gráficos sobre desempenho individual de cada representante de vendas e de cada região geográfica de atuação, inclusive com respectivos

métricas/indicadores de desempenho. Um modelo dessa planilha de controle será mostrado adiante quando da apresentação dos resultados sobre métricas/indicadores de desempenho. A **Figura 66** contém alguns depoimentos ilustrativos sobre sistemática avaliação do desempenho de marketing.

Figura 66 – Depoimentos ilustrativos sobre sistemática avaliação do desempenho de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Métricas/indicadores de desempenho. Os dados coletados indicam que a **Empresa A** utiliza diferentes métricas/indicadores de desempenho na avaliação do desempenho de marketing, principalmente aspectos relacionados ao desempenho de vendas. A empresa controla, de forma relativamente detalhada, o desempenho por volume de vendas e faturamento, sendo estas as principais métricas de desempenho utilizadas. O desempenho é avaliado por representante de vendas, região geográfica, linha de produtos, tipo de produtos e cliente (níveis de amplitude da avaliação). No âmbito do representante de vendas, a empresa utiliza também outras métricas de desempenho: o ticket-médio de vendas, o número de visitas e a quantidade vendida por visita de venda realizada. Além disso, a empresa faz um *ranking* de vendas por produto, representante, cliente e atendimento/visita realizado. É ainda mensurado o preço-médio por coleção, produto, cliente e representante de vendas, e a carteira de clientes ativos e inativos da empresa. A **Figura 67** contém um exemplo de planilha de controle utilizada na avaliação do desempenho da equipe de vendas.

Figura 67 – Planilha de desempenho por representante de vendas

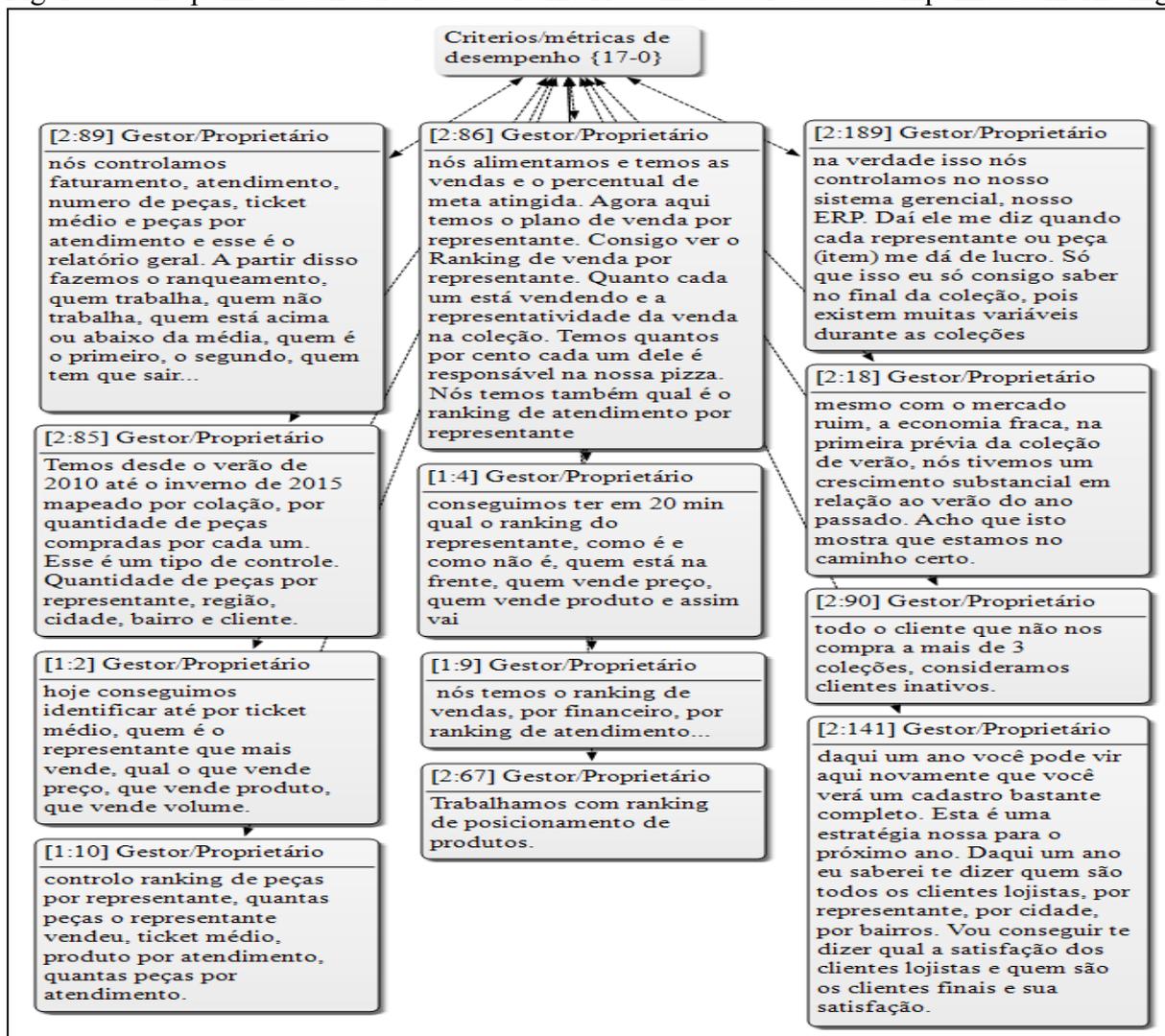
RELATÓRIO DE VENDAS POR REPRESENTANTE										
	REPRESENTANTE	CLIENTES ATENDIDOS	VENDAS R\$	VENDAS PÇS	TICKET MÉDIO	P.A.	REPRS. ATENDIM. (%)	REPRS. VENDAS (%)	REPRS. PEÇAS (%)	
INVERNO 2015	RS CAP (Sandra)	25	R\$ 88.801,10	1255	R\$ 70,76	50,20	17,99	14,51	14,14	
	RS INT (Ronivan)	19	R\$ 99.912,50	1435	R\$ 69,63	75,53	13,67	16,32	16,16	
	RS SERRA (Grazi)	4	R\$ 13.823,40	204	R\$ 67,76	51,00	2,88	2,26	2,30	
	RS C-SUL (Laercio)	2	R\$ 6.065,30	97	R\$ 62,53	48,50	1,44	0,99	1,09	
	SC OESTE (Adair)	8	R\$ 38.749,00	554	R\$ 69,94	69,25	5,76	6,33	6,24	
	SC CAP (Neli)	8	R\$ 29.503,30	424	R\$ 69,58	53,00	5,76	4,82	4,78	
	SC NORTE (Elizete)	17	R\$ 99.544,60	1478	R\$ 67,35	86,94	12,23	16,26	16,65	
	PR CAP (Janete)	22	R\$ 106.531,00	1566	R\$ 68,03	71,18	15,83	17,41	17,64	
	SP SUL (Waldir)	10	R\$ 33.165,70	481	R\$ 68,95	48,10	7,19	5,42	5,42	
	SP INT (Arthuro)	3	R\$ 19.706,40	276	R\$ 71,40	92,00	2,16	3,22	3,11	
	RJ CAP (Magda)	7	R\$ 38.630,90	555	R\$ 69,61	79,29	5,04	6,31	6,25	
	MG SUL (Flavio)	1	R\$ 3.261,30	47	R\$ 69,39	47,00	0,72	0,53	0,53	
	PR S-0 (Roberto)	13	R\$ 34.368,20	506	R\$ 67,92	38,92	9,35	5,62	5,70	

Fonte: resultados da pesquisa documental – arquivos da empresa (2015).

Os dados coletados indicam, no entanto, que a **Empresa A** não consegue avaliar com a frequência desejada o desempenho de marketing em termos de lucratividade, seja margem bruta (margem de contribuição) ou margem líquida (resultado final). Devido a restrições do sistema ERP da empresa, a lucratividade na forma de margem bruta é medida somente no final de cada coleção e analisada apenas no nível da empresa (consolidado), por

produto e por representante de vendas. Não há indícios de utilização de indicadores de desempenho relacionados ao retorno de investimento sobre produtos lançados, participação de produtos no faturamento total da empresa, satisfação de clientes e/ou retorno de investimento das ações de promoção de vendas e de comunicação de marketing. No entanto, os depoimentos coletados apontam que a empresa está satisfeita com o trabalho de controle de marketing realizado nos últimos anos e que pretende continuar com a atual sistemática de avaliação, embora pretenda aprimorá-la para obter um controle mais amplo, eficiente e consistente dos resultados. O proprietário mencionou que pretende fazer pesquisas para avaliar a satisfação de clientes lojistas, possivelmente com relação aos produtos, serviços e pessoal de vendas da empresa. A **Figura 68** apresenta alguns depoimentos ilustrativos sobre métricas/indicadores de desempenho de marketing.

Figura 68 – Depoimentos ilustrativos sobre métricas/indicadores de desempenho de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

4.2.2 Caso B: Empresa B

4.2.2.1 Resultado De Análise Da Situação Interna De Marketing

Esta seção contém os resultados da análise da situação interna de marketing na **Empresa B**, com as seguintes categorias de análise: orientação empreendedora, orientação para mercado, papel/função de marketing, e capacidades, competências e recursos de marketing.

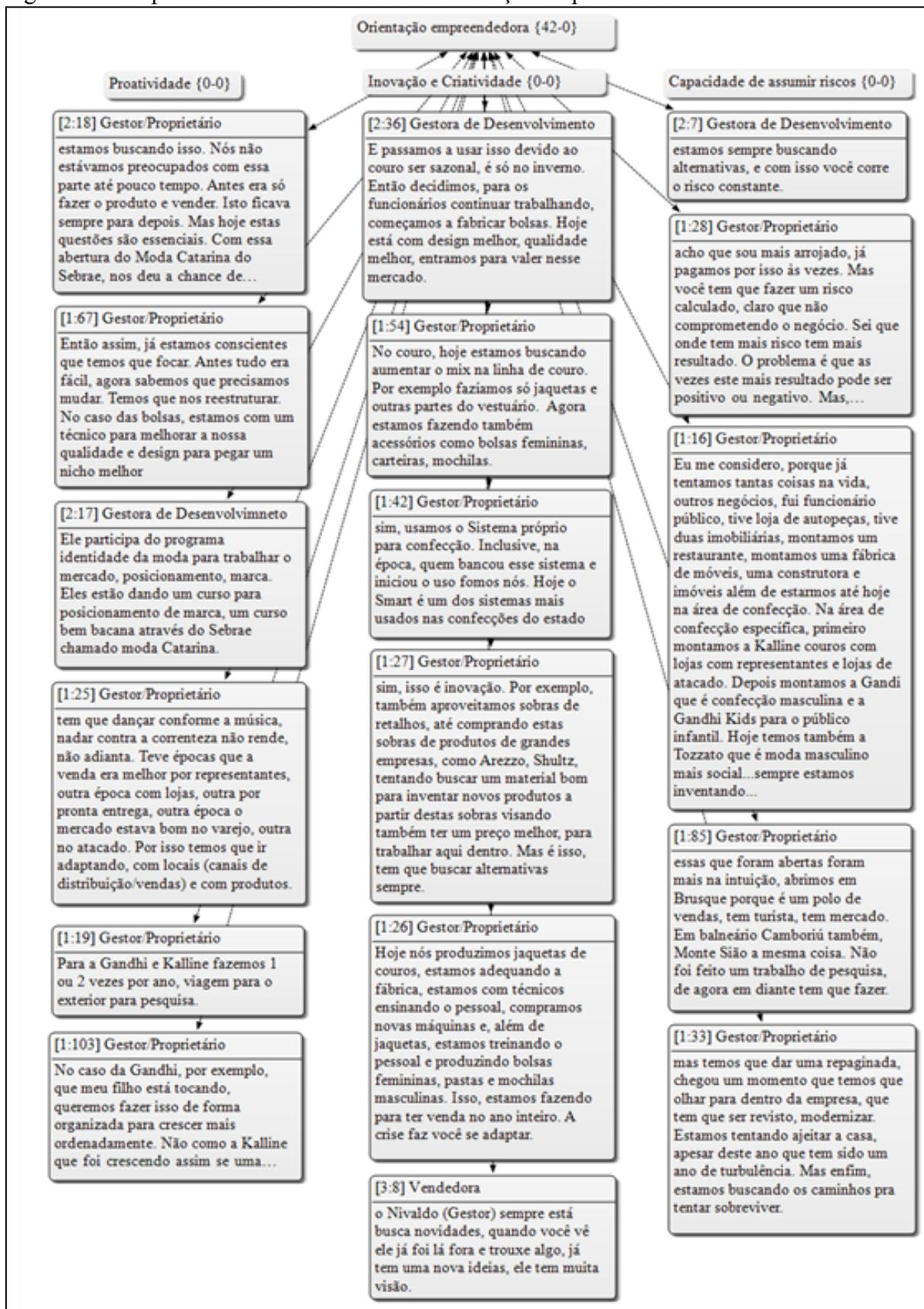
Orientação Empreendedora. Na **Empresa B**, a orientação empreendedora pode ser analisada em termos de pro atividade de mercado, disposição para assumir riscos e capacidade de inovação/criatividade do empreendedor. Os depoimentos coletados indicam que o empreendedor tem pro atividade de mercado. Por exemplo, nas situações de crise econômica brasileira, este teve a iniciativa de prospectar novos mercados, de desenvolver canais alternativos de vendas/distribuição e de buscar ajuda com especialistas do SEBRAE e junto ao Núcleo de Modas Sul Catarinense (projeto Moda Catarina), dentre outras iniciativas. Segundo depoimento do proprietário, no passado a empresa era mais reativa e se orientava basicamente por produzir o que era vendido, aquilo que era efetivamente demandado pelo mercado. No entanto, as mudanças ocorridas no mercado de confecção (inclusive com acirramento da concorrência), fizeram a empresa ser mais proativa e promover mudanças e inovações para enfrentar os desafios do mercado, mesmo que de maneira intuitiva e não estruturada. Na entrevista, o proprietário admitiu, no entanto, que necessita há algum tempo contratar um profissional de marketing experiente, e que não o fez ainda por “falta de capricho” (iniciativa), o denota um contraponto na sua característica de pro atividade.

Há também indícios de que o empreendedor tem capacidade de inovação e criatividade. De maneira empreendedora, a **Empresa B** tem investido na inovação em produtos, no desenvolvimento de novas marcas e na adoção de novas alternativas de negócio/distribuição. Houve inovação no uso do conceito de diversificação de canais pela empresa (estratégia de multicanal) para obter novos clientes e negócios, inclusive com a instalação de sistema e-commerce (modalidade de comércio eletrônico). Houve também inovação na criação da linha de produtos acessórios a partir das sobras/retalhos de couros descartados pela área de produção. Com essa iniciativa, a empresa ampliou seu portfólio de produtos e passou a produzir bolsas, carteiras, mochilas e pastas, até para o segmento feminino. Depois, passou a produzir também artigos à base de tecidos, um segmento com maior possibilidade de volume de vendas e faturamento. Houve também inovação e

criatividade no desenvolvimento de novas marcas, como quando da aquisição da Marca 4, da extensão de marca 4 para Marca 4 Kids e quando do lançamento da Marca 5, direcionada para o segmento de moda social.

Há ainda evidências de que o empreendedor tem disposição para assumir riscos. A **Empresa B** tem sido arrojada no desenvolvimento de novos produtos, canais, marcas e mercados. Há 4 marcas de produtos na empresa, cada uma direcionada para diferente segmento de mercado (Marca 3, 4, 4Kids e Marca 5). A empresa investiu na abertura de novos mercados e canais de distribuição/vendas, e trabalha hoje com representantes de vendas, lojas de multimarcas, e-commerce e 16 lojas próprias, principalmente nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. A disposição ao risco está também evidente no esforço para inovação e diversificação do mix de produtos, como mostra o web/site da empresa (www.EmpresaB.com.br e www.lojasMarca4.com.br). Além disso, ao ser questionado sobre o assunto, o proprietário afirmou que se considera um empreendedor arrojado, proativo e com capacidade de inovação. Esse perfil do empreendedor foi também confirmado nos depoimentos da gestora de desenvolvimento de produtos e da vendedora-encarregada de uma das lojas próprias. A **Figura 69** contém alguns depoimentos coletados sobre orientação empreendedora na empresa.

Figura 69 – Depoimentos ilustrativos sobre orientação empreendedora



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Orientação para mercado. Na **Empresa B**, a orientação para mercado pode ser analisada pela orientação para cliente, orientação para concorrente e orientação interfuncional de marketing. Os dados coletados indicam que a empresa é bastante focada nos clientes, tanto na criação de produtos como na escolha de novos canais de vendas/distribuição. No passado, no entanto, a empresa era orientada basicamente para produtos, já que tudo que era produzido era facilmente vendido. Com o aumento da concorrência, e com a entrada de produtos importados, o processo de venda ficou mais complicado (desafiador) e a empresa passou a se orientar mais para os clientes, produzindo artigos alinhado com as tendências de mercado e tomando decisões de marketing considerando mais as necessidades e características dos clientes lojistas e usuários das marcas.

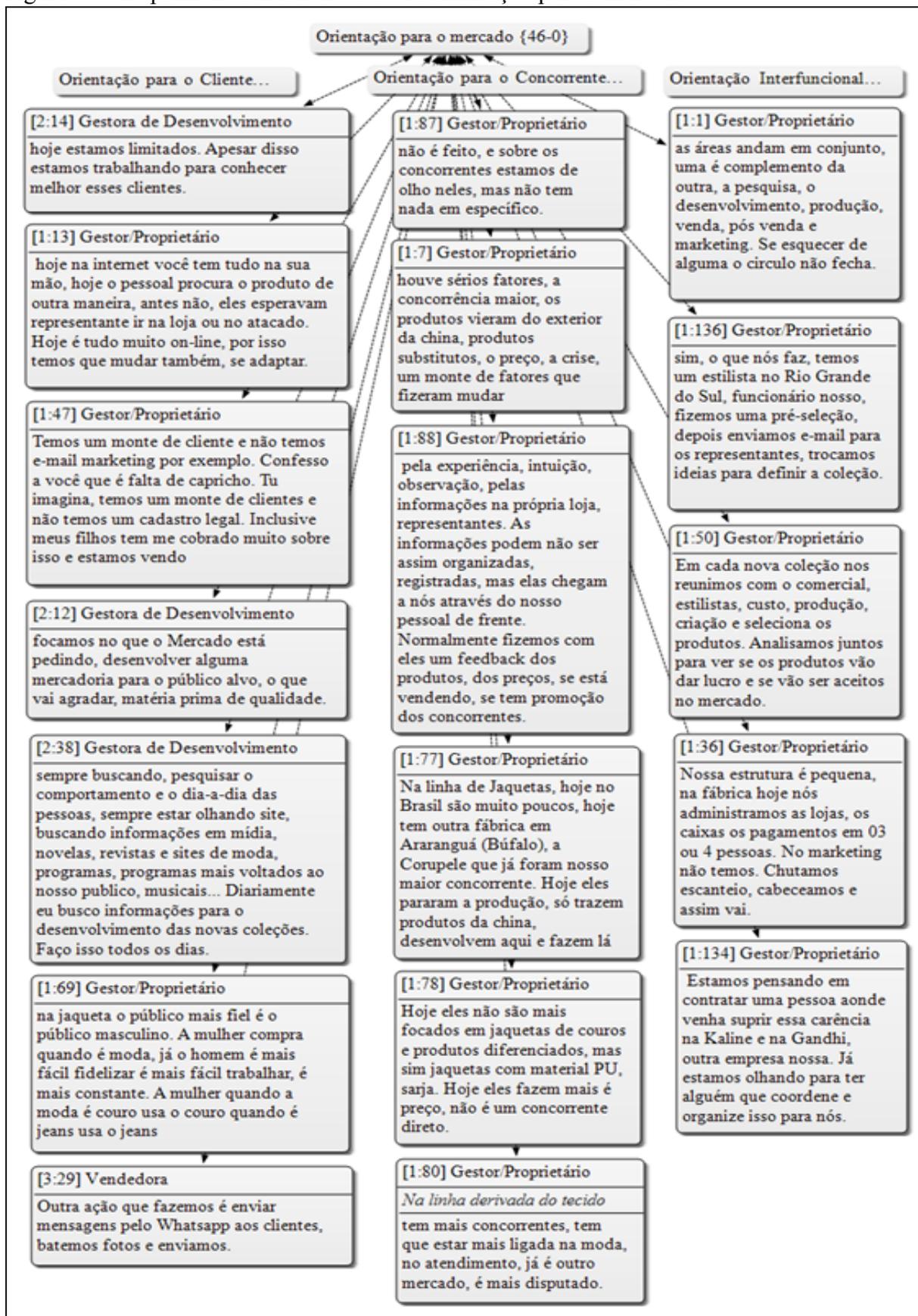
Hoje a **Empresa B** tem definido o público-alvo de suas diferentes marcas. Na Marca 3, o público compreende homens e mulheres das classes sociais A, B e C, de diferentes faixas etárias. Já na Marca 4, o público-alvo compreende jovens de 18 a 35 anos das classes sociais B e C. As informações sobre clientes são, no entanto, obtidas também de maneira informal e limitada, a partir das conversas/contatos do dia-a-dia com representantes de vendas e vendedores lojistas das lojas próprias, e consultas eventuais feitas aos sites, redes sociais, revistas especializadas, televisão e eventos do setor. O contato direto com os consumidores das marcas ocorre basicamente pelos vendedores das lojas próprias. Além da interação com clientes durante os atendimentos/vendas, os vendedores fazem ações de comunicação por meio de redes sociais (ex: Whatsapp), divulgando novos produtos e promoções das lojas. O e-mail marketing é ferramenta de comunicação raramente utilizada pela empresa.

No que tange a orientação para concorrente, as evidências coletadas indicam que a **Empresa B** tem bom conhecimento sobre a concorrência, especialmente no mercado de vestuários em couro. Na entrevista, o proprietário revelou conhecer em detalhes seus principais concorrentes por segmento de mercado (classe social), incluindo padrão de qualidade dos produtos, matérias-primas utilizadas, localização e estratégias de marketing (preço, promoção, produtos). No mercado de vestuários à base de couro, esse conhecimento é facilitado pela reduzida quantidade de concorrentes e pelo tempo de experiência do proprietário no setor (cerca de 25 anos). No caso da Marca 4, onde há elevada quantidade de concorrentes, os depoimentos indicam que o nível de conhecimento e interesse nos concorrentes é menor. As informações sobre concorrentes são obtidas geralmente de maneira informal (e não deliberada), sem periodicidade definida nem pesquisa formal. A principal fonte dessas informações é a equipe de vendas (representantes e vendedores das lojas

próprias), e tais informações são discutidas e consideradas quando da tomada de decisão de marketing.

Quanto à orientação interfuncional de marketing, os dados coletados indicam que há boa integração entre as diferentes áreas/setores e pessoas da **Empresa B**. Como a estrutura organizacional é enxuta e há pouca burocracia nos processos organizacionais, os dados/informações internas circulam de maneira fácil, constante e rápida na empresa. Os depoimentos dos entrevistados apontam que há reuniões periódicas do proprietário com a equipe de desenvolvimento de produtos (quinzenais) e com as diversas áreas funcionais da empresa, principalmente quando do planejamento/preparação das coleções de produtos. O proprietário faz também contatos frequentes com a equipe de vendas, pessoal da produção e realiza visitação às lojas próprias. Embora alguns assuntos sejam restritos às funções gerenciais (gestores e coordenadores), as informações sobre mercado e desempenho da empresa são amplamente compartilhadas e apoiam no processo de tomada de decisões em marketing. A **Figura 70** mostra alguns depoimentos da empresa sobre orientação para mercado.

Figura 70 – Depoimentos ilustrativos sobre orientação para o mercado

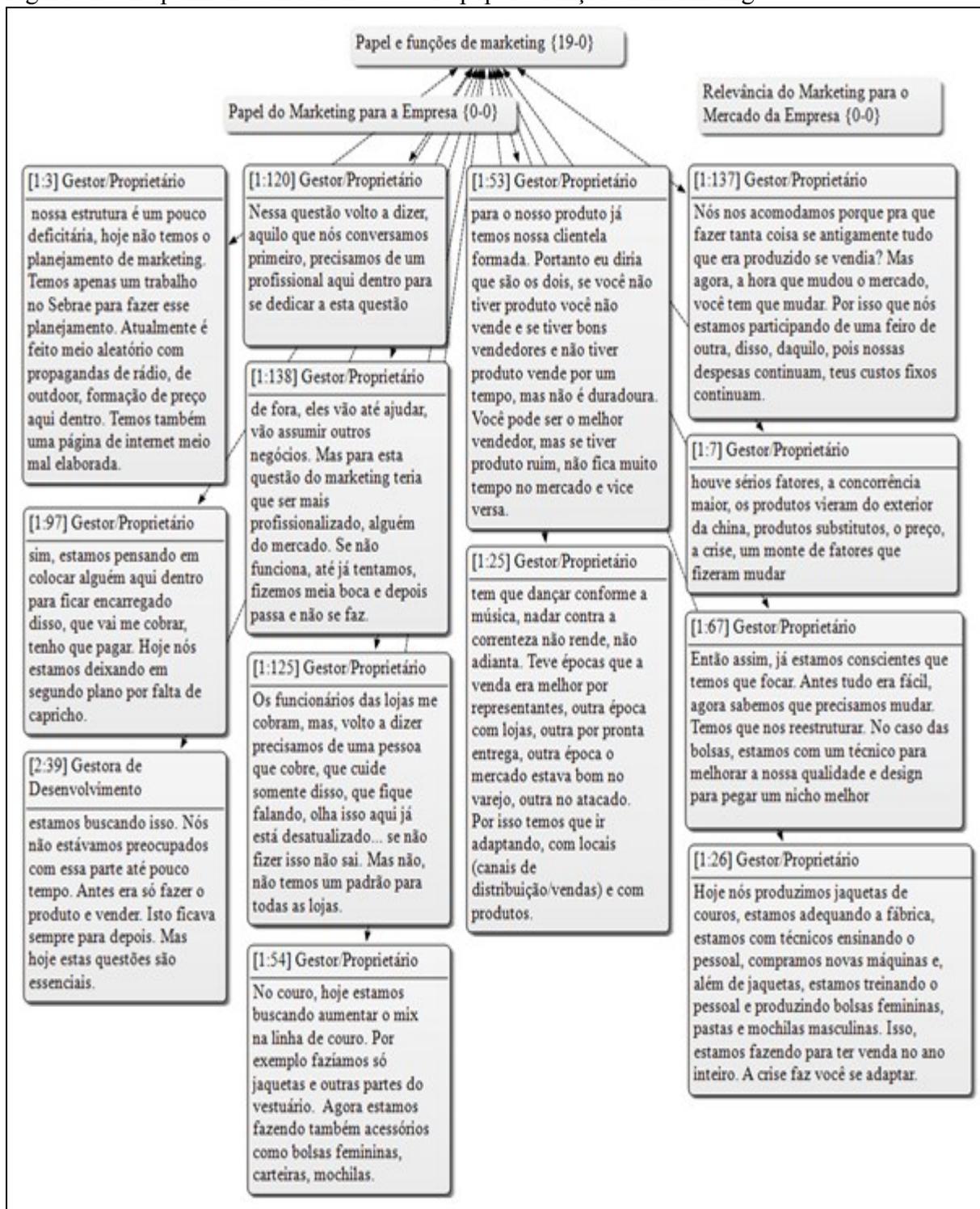


Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Papel de marketing. Os dados coletados indicam que na **Empresa B** a função marketing tem papel relevante, mesmo sendo executada de maneira predominantemente intuitiva e informal. Na empresa, as principais atividades/tarefas de marketing são: decisões de produtos (definições da coleção de vestuários), gestão de canais de vendas/distribuição, gestão da equipe de vendas (representantes e vendedores próprios), gestão do relacionamento com clientes lojistas, obtenção de informações de mercado, definição do mercado-alvo, ações de promoção/comunicação de marketing, gerenciamento de marcas, avaliação do desempenho de produtos/vendedores e relacionamento com outros agentes/instituições do mercado (ex: Núcleo de Moda Sul Catarinense, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/Sebrae e Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina/Fiesc).

Os depoimentos do proprietário indicam que marketing é percebido como uma função/atividade relevante no desempenho da empresa, principalmente frente ao atual mercado competitivo e nível de exigência/informações dos clientes. No entanto, nem sempre foi assim. No passado, a **Empresa B** era passiva em vendas e o marketing percebido como função pouco relevante. O mercado era mais comprador, haviam poucas informações disponíveis, opções de produtos e quantidades de concorrentes. Hoje, a empresa sente a necessidade de melhor estruturar a função de marketing. Tais atividades têm sido executadas de maneira pouco planejada, integrada, estruturada e constante, e carece de profissional especializado (com experiência no setor de confecções) e oriundo do mercado, conforme depoimento do proprietário. Na Marca 4, dirigida pelo filho mais velho do proprietário e com formação em administração e marketing, as evidências indicam que as atividades de marketing têm sido mais bem organizadas. A **Figura 71** contém depoimentos ilustrativos sobre papel e função do marketing na empresa.

Figura 71 – Depoimentos ilustrativos sobre papel e função de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

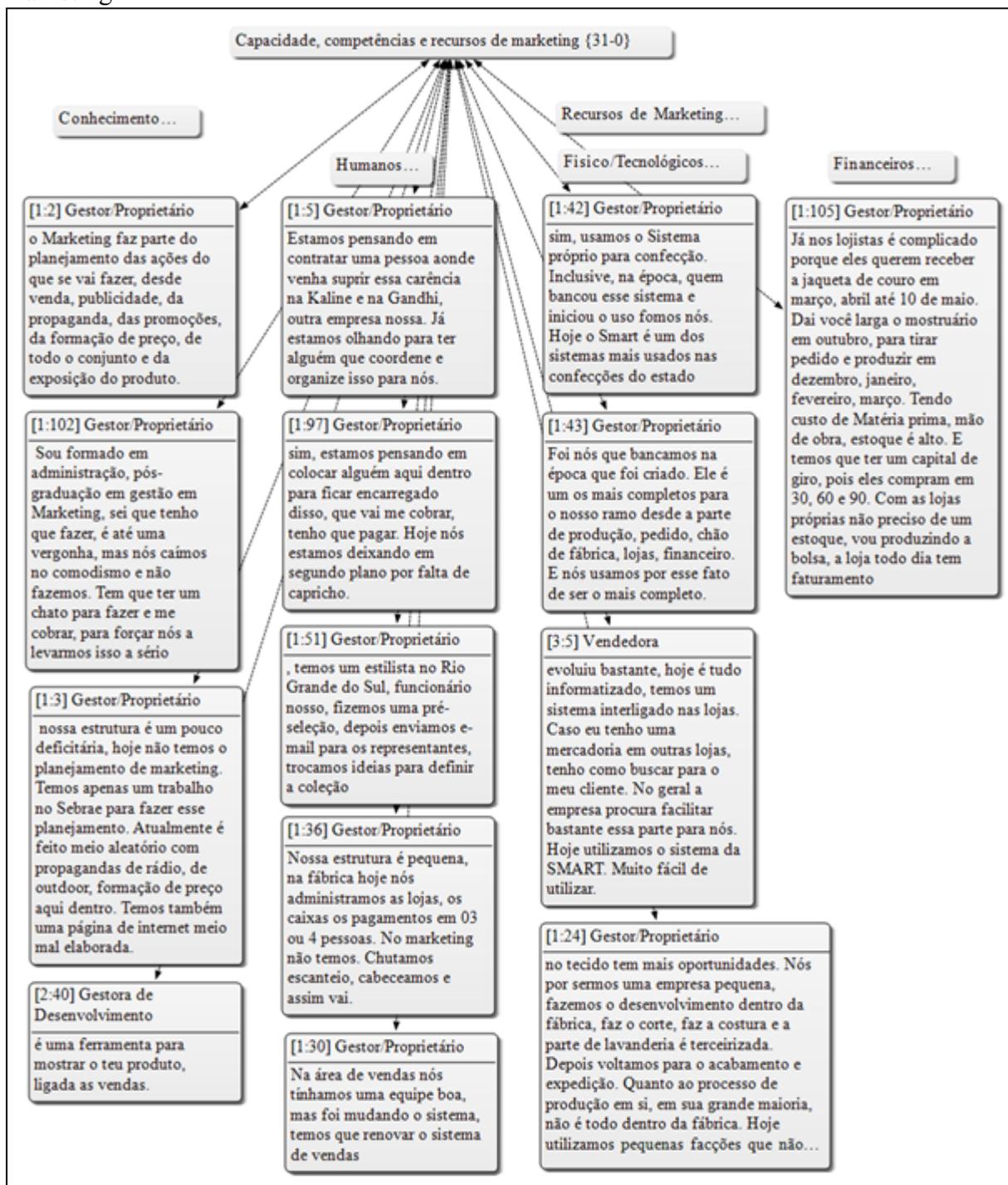
Capacidades, competências e recursos de marketing. As evidências coletadas indicam que a **Empresa B** tem capacidades, conhecimentos e recursos de marketing, embora limitados. O proprietário tem conhecimento no assunto, sabe diferenciar marketing e vendas, e entende que atribuições de marketing incluem estratégias de produto, preço, promoção e

distribuição, dentre outras. O proprietário tem formação em Administração de Empresas e pós-graduação em Marketing. No entanto, a equipe de vendas e de desenvolvimento de produtos tem moderado conhecimento em marketing.

Com termos de estrutura de pessoal, a **Empresa B** conta com gerente de desenvolvimento de produtos e estilistas que fazem o desenvolvimento das coleções. Tem pessoal especializado no desenvolvimento de produtos por marcas (Marca 3, Marca 4 e 4Kids). Dispõe também de 11 representantes de vendas e 32 vendedores de lojas próprias. A equipe de vendas tem baixa rotatividade, mas apenas com formação em nível básico ou médio. Em geral, a estrutura de marketing/vendas é pequena e coordenada pelo proprietário. Todo o planejamento, definição de estratégias e controle de desempenho de marketing é feito pelo proprietário, e este cuida também da área financeira da empresa. A área comercial/vendas tem um gerente comercial, filho mais velho do proprietário, mas a empresa sente necessidade de um profissional de mercado especializado em marketing.

Em termos de recursos tecnológicos, a **Empresa B** dispõe basicamente do sistema informatizado ERP (chamado SMART). Esse sistema é especializado na indústria de confecções de vestuário e permite integrar os dados/informações das diferentes áreas da empresa, e apoiar nas emissões de pedidos dos clientes, cadastro de clientes e na avaliação do desempenho das vendas. Esse *software* foi desenvolvido com apoio da empresa e é atualmente utilizado por várias outras empresas de confecção de vestuário do Estado de Santa Catarina. Quanto aos recursos financeiros, a empresa possui boa situação financeira e é cautelosa nos investimentos em marketing. Esses investimentos representam apenas 1% do faturamento bruto anual. Uma das grandes limitações (riscos) da empresa é a sazonalidade dos artigos de couro, cuja demanda permite desenvolver apenas uma coleção de produtos por ano, depende muito do clima/tempo e cujo prazo-médio de pagamento pelos clientes é longo (cerca de 120 dias). Assim, as evidências indicam que a **Empresa B** leva em consideração seus recursos, capacidades e competências na tomada de decisão de marketing, mesmo que de maneira intuitiva, informal. A **Figura 72** ilustra os depoimentos referentes ao constructo variável capacidades, competências e recursos de marketing.

Figura 72 – Depoimentos ilustrativos sobre capacidades, competências e recursos de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

4.2.2.2 Resultados De Análise Da Situação Externa De Marketing

Esta seção contém os resultados da análise da situação externa de marketing na **Empresa B** com as seguintes categorias de dados: disponibilidade e fontes de informações do ambiente externo; tratamento e utilização das informações do ambiente externo.

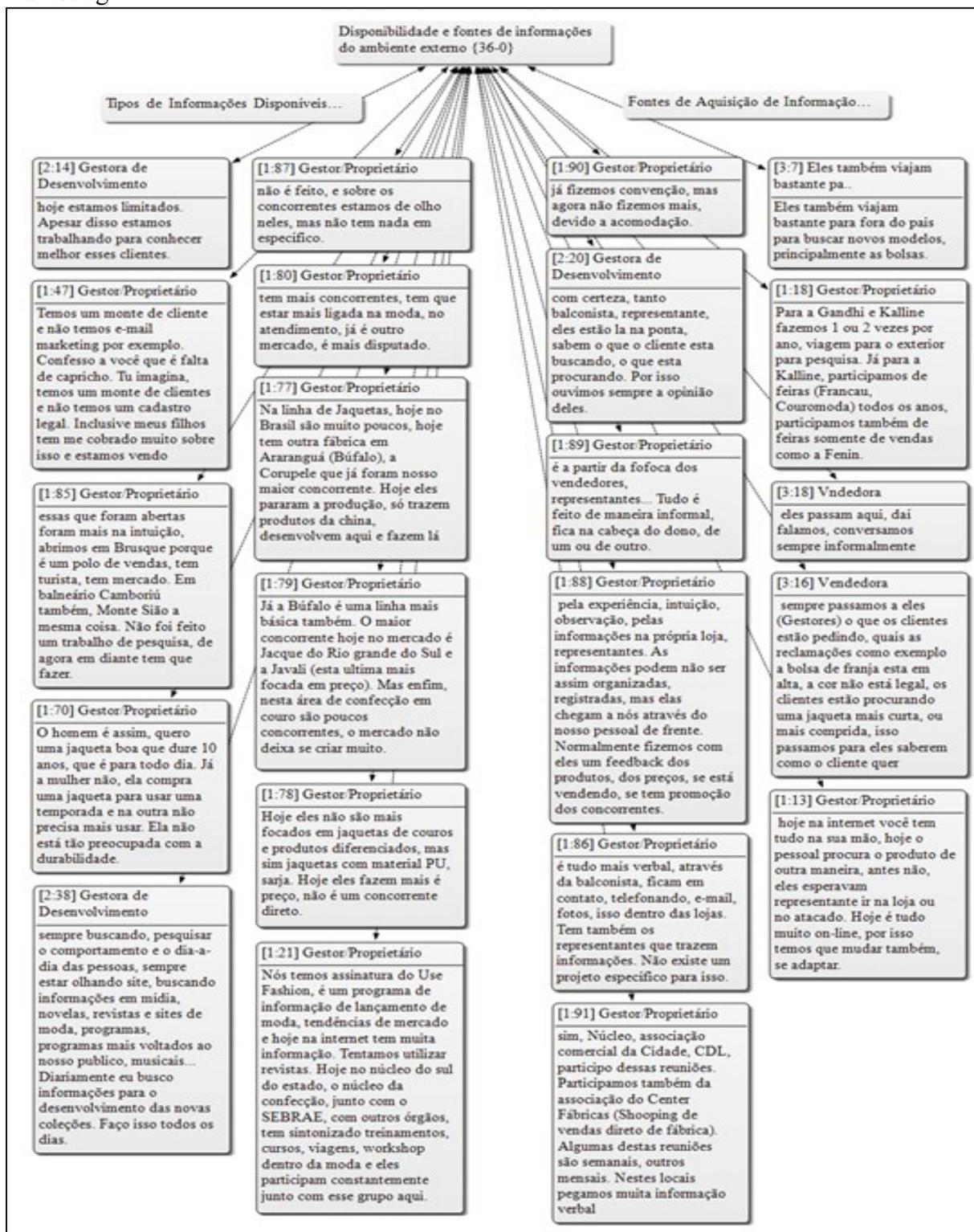
Disponibilidade/fonte de informações. A **Empresa B** se utiliza de informações do mercado na tomada de decisões de marketing. Os principais tipos de informações coletados sobre o ambiente externo de marketing são: preços, produtos e promoção dos concorrentes; clima e previsão climática por região; dados de demanda do mercado; trânsito de turistas; informações sobre tendências de moda (cores, modelos e estilos); informações sobre comportamento de compra dos consumidores (homens e mulheres).

No tocante à fonte de informações, os dados coletados apontam que a **Empresa B** utiliza várias fontes de informações sobre o ambiente externo, incluindo internet, redes sociais, revista de moda, televisão (novelas e programas de moda), viagens internacionais, visitação às lojas próprias, e participação em palestras, workshops, feiras e eventos de moda. Além disso, a empresa obtém frequentemente informações advindas das redes de relacionamento com outras organizações, tais como Núcleo de Modas Sul Catarinense, SEBRAE, FIESC e CDL.

Os depoimentos do proprietário e da gerente de desenvolvimento de produtos destacaram, no entanto, que os representantes de vendas e os vendedores das lojas próprias são as fontes de informações mais importantes. Frequentemente, os gestores visitam às lojas próprias para coletar informações com os vendedores sobre desempenho de produtos (principalmente novos produtos), satisfação dos clientes e novidades do mercado. Frequentemente, reuniões informais são também realizadas para obter *feedback* da equipe de vendas e ouvir comentários dos clientes.

Há evidências, no entanto, que a coleta de dados/informações na **Empresa B** ocorre de maneira eventual, informal e intuitiva. Conforme depoimentos coletados, a decisão de abrir as lojas próprias foi tomada predominantemente com base na intuição do proprietário: a loja de Brusque (SC) porque a Cidade é um polo de venda têxtil e Camboriú (SC) e Monte Sião (MG) porque são polos turísticos. Nenhuma pesquisa de mercado foi realizada para coletar informações mais detalhadas e precisas sobre mercados, consumidores e concorrentes, antes da abertura dessas lojas próprias. Mas, apesar da coleta de dados ser informal e não muito organizada, as evidências indicam também que a empresa tem bom conhecimento sobre o setor e mercado de confecções. De fato, o proprietário tem mais de 20 anos de experiência na confecção em couro, e conhece bem o perfil e produtos dos principais concorrentes e dificuldades/oportunidades do mercado. A **Figura 73** contém alguns depoimentos ilustrativos sobre tipos de informações sobre o ambiente externo utilizadas e fontes de informações.

Figura 73 – Depoimentos ilustrativos sobre disponibilidade e fontes de informações de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

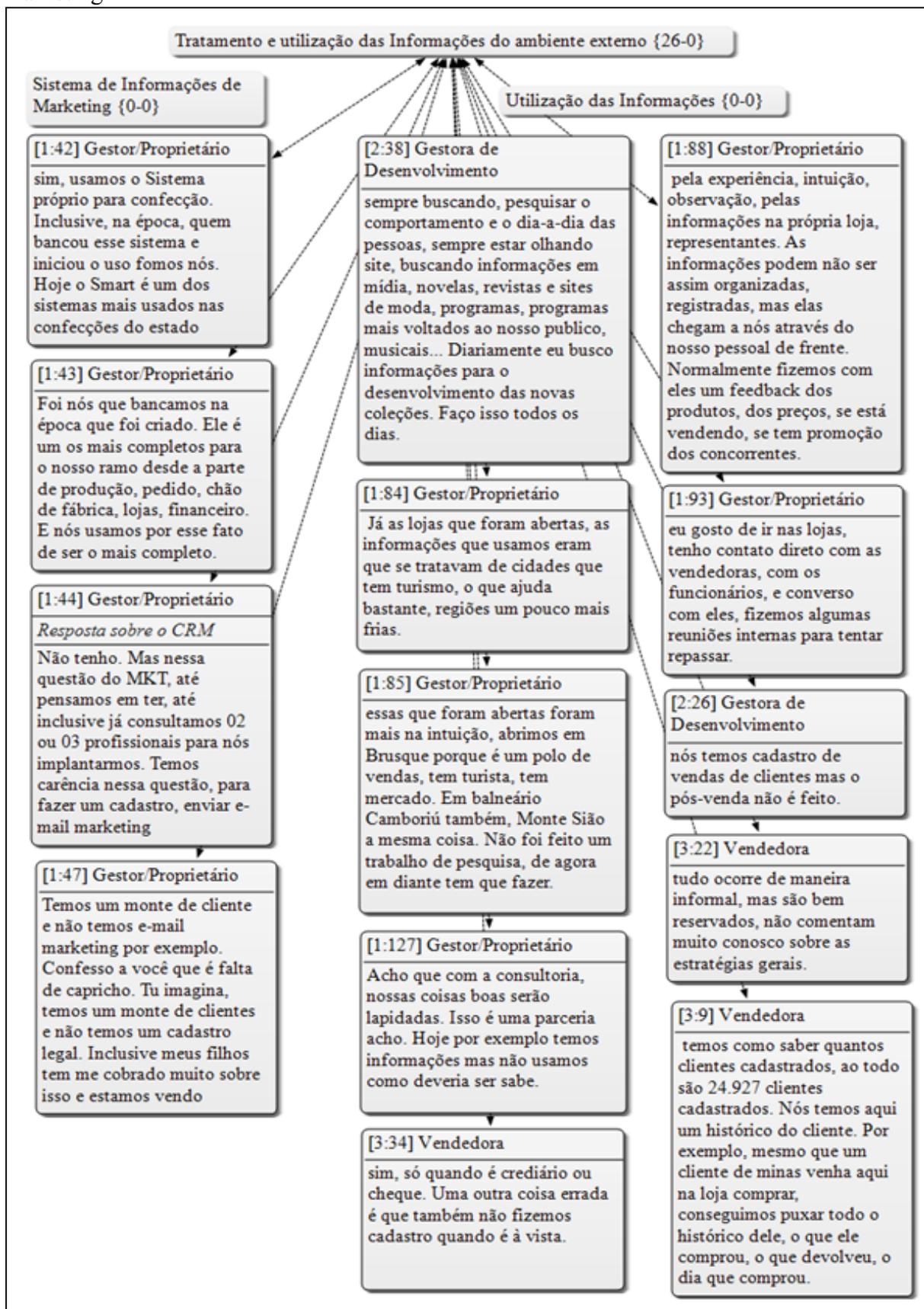
Tratamento e utilização de informações de marketing. Na Empresa B os dados/informações internos de marketing são armazenados e tratados no software ERP (O SMART), um sistema informatizado que integra os principais dados e funções da empresa.

No entanto, a empresa não possui software de CRM para registro e análise de dados internos sobre relacionamento com clientes (lojistas nem usuários), algo que pretende fazê-lo no futuro, segundo depoimento do proprietário. Já no âmbito das lojas próprias, a empresa tem um cadastro de clientes, mas apenas daqueles que compram pelo crediário. Esse cadastro possui aproximadamente 24mil clientes, mas não tem sido utilizado para apoiar qualquer serviço de pós-vendas ou comunicação de e-mail marketing com os clientes.

A **Empresa B** não dispõe também de banco de dados informatizado para armazenamento das informações externas coletadas, seja sobre clientes, concorrentes e/ou mercado. Conforme depoimento do proprietário, essas informações são obtidas e armazenadas de maneira predominantemente informal, mas utilizadas em conjunto com a intuição do proprietário e gestores na tomada de decisão e na definição de objetivos e estratégias de marketing da empresa. Além disso, as informações são utilizadas para traçar estratégias de preço, distribuição, lançamento de novos produtos e promoção embasados no que os clientes estão pedindo e no que os concorrentes estão fazendo. Percebeu-se que os proprietários frequentemente visitam as lojas e conversam com gerente comercial e representante no intuito de saber o que está acontecendo no mercado. Além disso, a empresa busca informações sobre tendências de moda usando tais dados para desenvolve suas novas coleções.

A **Figura 74** mostra alguns depoimentos ilustrativos coletados sobre tratamento e utilização de informações de marketing.

Figura 74 – Depoimentos ilustrativos sobre tratamento e utilização das informações de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

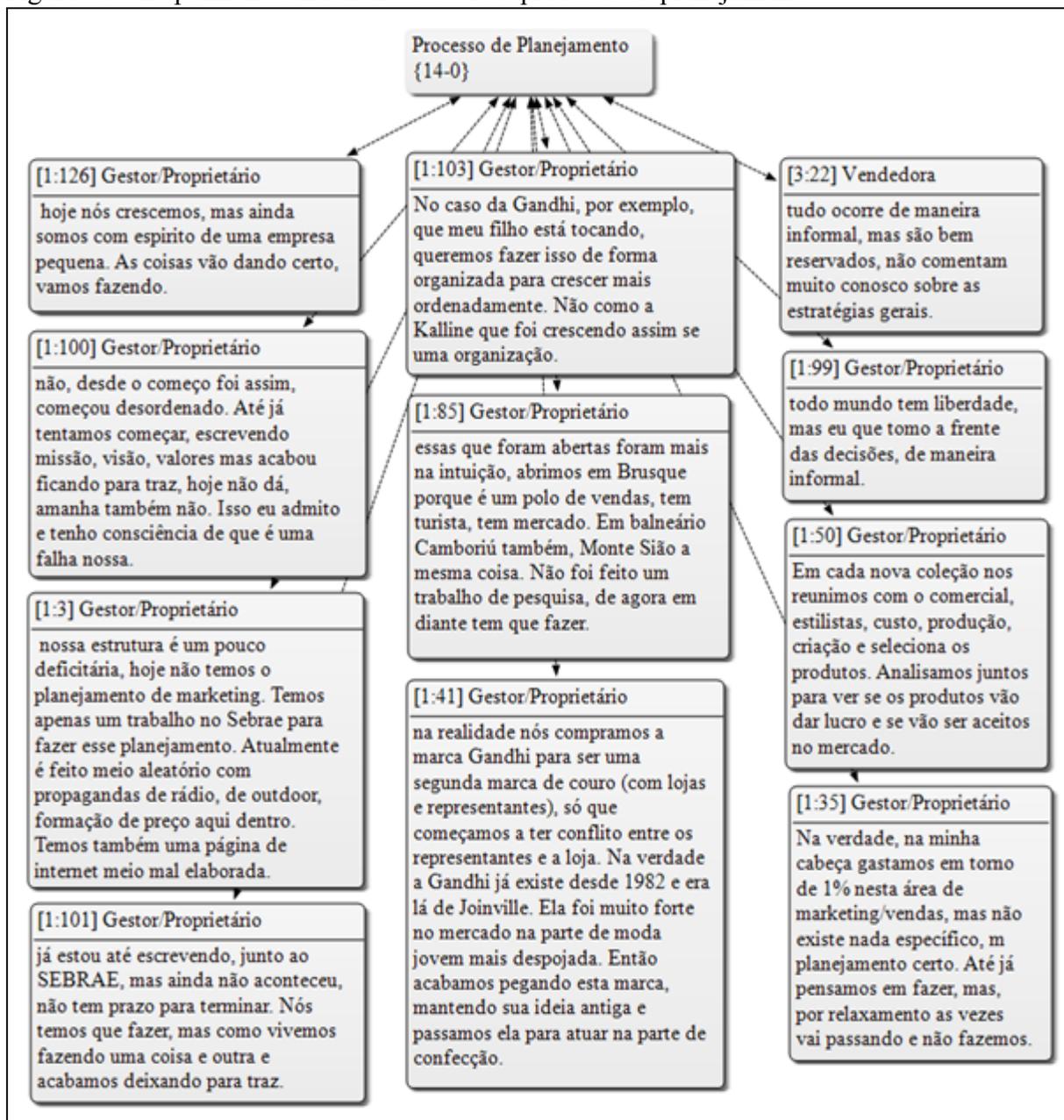
4.2.2.3 Resultados De Planejamento De Marketing

Esta seção contém os resultados do processo de elaboração de planejamento de marketing na **Empresa B**, com as seguintes categorias de dados: processo de planejamento, definição de mercados-alvo, definição de objetivos de marketing e definição de estratégias/programação de ações.

Processo de planejamento. Os depoimentos coletados indicam que a **Empresa B** cresceu sem planejamento de marketing adequado. Conforme o proprietário, o negócio foi dando certo e a empresa seguiu em frente de maneira informal, as vezes desorganizada, e tomando decisões com base mais na intuição pessoal que em informações, fatos e evidências. Na empresa, as decisões são centralizadas no proprietário e o planejamento resulta mais da experiência e *feeling* pessoal do proprietário do que de processo de planejamento estruturado. Com a ajuda do SEBRAE, a empresa tentou no passado escrever um planejamento com visão, missão e valores organizacionais, mas por falta de disciplina pessoal o assunto não teve continuidade. Segundo o proprietário, os afazeres do dia-a-dia e a falta de profissional especializado em marketing prejudicam o desenvolvimento de planejamento de marketing estruturado. Já no caso do desenvolvimento das coleções de produtos, a empresa faz reuniões de planejamento com estilistas, e com base em informações coletadas com a equipe de vendas (representantes e vendedores das lojas próprias).

Em geral, as decisões de marketing na **Empresa B** são tomadas predominantemente de forma reativa e em momentos difíceis ou necessários, e posteriormente adaptadas no processo de implementação, sem preparação prévia ou baseadas em informações precisas ou pesquisa de mercado. Como exemplo, quando as vendas por representantes estavam baixas, a empresa resolveu abrir lojas próprias e atuar diretamente como varejista, mas as decisões sobre localização de loja são basicamente intuitivas. Outro exemplo, a Marca 4 foi adquirida para ser uma segunda marca na linha de produtos à base de couro, mas esta estratégia falhou e a empresa teve conflito de canal com a equipe de representantes de vendas. Daí a empresa resolveu utilizar essa marca para entrar no ramo de confecções à base de tecido. Dessa forma, o planejamento de marketing na empresa é considerado informal, centralizado, não sistematizado e baseado mais na intuição pessoal e em informações coletadas eventualmente. A **Figura 75** contém alguns depoimentos que ilustram o processo de planejamento na empresa.

Figura 75 – Depoimentos ilustrativos sobre o processo de planejamento



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Definição de mercado-alvo. Os dados coletados indicam que a **Empresa B** possui mercado-alvo definido. E que os clientes-alvo da empresa são definidos com base em gênero, faixa etária, região geográfica e características do comportamento de uso dos consumidores. Com relação à região geográfica, a empresa atua em mercados da região Sul e Sudeste do Brasil, nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, e tem ainda representantes de vendas em dois estados da região Nordeste (Bahia e Pernambuco). As lojas próprias estão localizadas em Santa Catarina, São

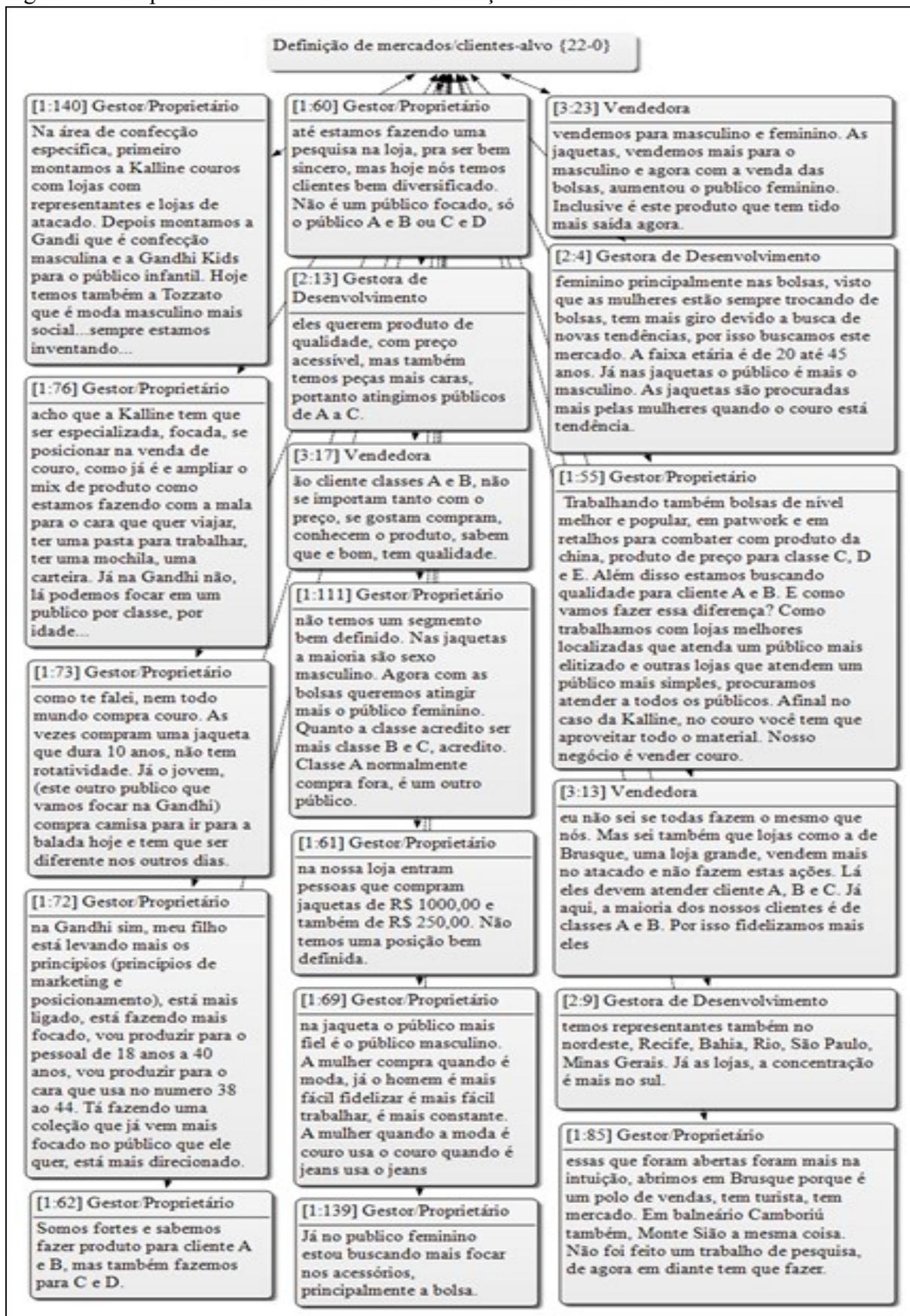
Paulo e Minas Gerais, principalmente em Cidades turísticas e com clima ameno. Já a Marca 4 tem como principal mercado-alvo a região Sul do Brasil.

A Marca 3 tem como mercado-alvo homens e mulheres, mas os principais usuários são homens (quase 70% do volume de compras). As mulheres compram mais quando o couro está na moda ou em evidência no mercado. Os homens costumam comprar pelo fato do artigo ter durabilidade, enquanto as mulheres preferem artigos diferentes e alinhadas com a moda. A Marca 3 é também direcionada para consumidores que gostam de estilo em couro (exemplo: público do estilo *rock music*, motoqueiros e moda *country*). Para alcançar o público feminino, a marca desenvolveu uma linha de acessórios (com bolsas, carteiras, pastas) dirigida para consumidoras de 20 a 45 anos, pois estas costumam trocar de bolsas/carteiras mais rotineiramente.

Com relação à classe social, as evidências coletadas indicam que a Marca 3 não tem classe social clara. Nos depoimentos, o proprietário afirmou que os produtos são direcionados para consumidores das classes sociais A, B, C e D; já a gestora de desenvolvimento de produtos afirmou que são para consumidores das classes A, B e C; e a vendedora da loja própria afirmou que são da classe social A e B. Na visita de observação nas lojas próprias, verificou-se que a marca tem nível elevado de preço e padrão de qualidade, devendo estar mais direcionada para consumidores das classes A e B. A jaqueta mais barata da marca custa R\$499,00 a peça, e a mochila para *laptop* custa R\$450,00.

Já o público-alvo da Marca 4 tem gênero e idade bem definidos. A marca é dirigida para o público masculino com idade entre 18 a 35 anos; e a Marca 4 Kids é dirigida para o público masculino infantil. Em termos de classe social, o público-alvo da marca é jovens das classes B e C (média-baixa à média-alta). E quanto ao comportamento de uso, a marca é voltada para jovens que gostam de aventura e esportes radicais. A **Figura 76** apresenta alguns depoimentos ilustrativos sobre a definição de mercado-alvo pela **Empresa B**.

Figura 76 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de mercado-alvo



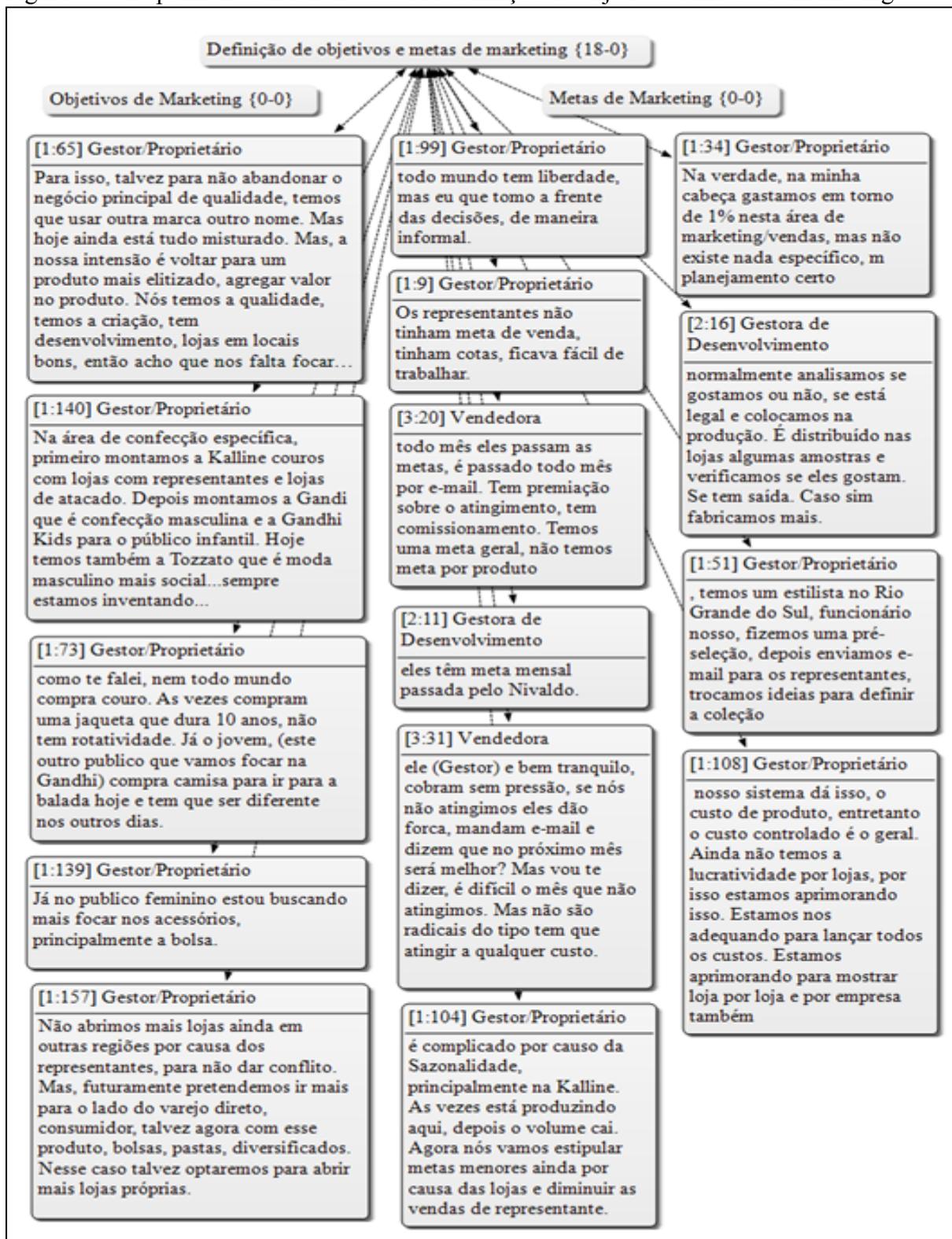
Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Definição de objetivos/metasp de marketing. Os dados coletados indicam que a **Empresa B** tem objetivos e metas de marketing estabelecidos, porem de maneira informal e contendo poucos objetivos/metasp. Hoje, os principais objetivos da empresa são: aumentar ao longo do ano o volume de vendas da linha de acessórios e reduzir a sazonalidade da demanda/vendas. A empresa deseja também fortalecer suas marcas e aumentar a quantidade de lojas próprias, principalmente da linha de produtos acessórios. Os objetivos/metasp da empresa são estabelecidos pelo proprietário, geralmente com base em dados internos (histórico de vendas) e em informações obtidas no dia-a-dia com a equipe de vendas (representantes de vendas e vendedores das lojas próprias).

Com relação às metas de vendas, as evidências coletadas apontam que a **Empresa B** trabalha com metas de vendas por peça/produto e por vendedor (representante de vendas e vendedor lojista). As metas são estabelecidas e revisadas mensalmente pelo proprietário, e comunicadas à equipe de vendas por e-mail. Segundo o proprietário, antigamente a empresa não estabelecia metas de vendas porque tudo o que produzia era facilmente vendido. Hoje, as metas de vendas são necessárias, mas a empresa tem dificuldade para estabelecê-las, principalmente no caso de artigos/produtos de couro, devido à elevada sazonalidade da demanda e as variações climáticas. É comum a empresa precisar revisar e reduzir as metas de vendas em decorrência das oscilações no clima (ex: quando o inverso não acontece na intensidade prevista). Há também metas de investimento em marketing (em geral cerca de 1% do faturamento bruto anual) e metas de desenvolvimento de novos produtos.

As metas de desenvolvimento de produtos são estabelecidas a partir do histórico de vendas das coleções passadas e do perfil da nova coleção. Tais metas são estabelecidas pelo proprietário em conjunto com a gestora de desenvolvimento de produtos, estilistas e nas opiniões dos vendedores. Não foi encontrada qualquer evidência de objetivos/metasp relacionados à lucratividade, venda por cliente, venda por segmento, satisfação de clientes, participação dos novos produtos no faturamento total da empresa ou participação de mercado. A **Figura 77** apresenta alguns depoimentos sobre definição de objetivos e metas de marketing pela empresa.

Figura 77 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de objetivos e metas de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

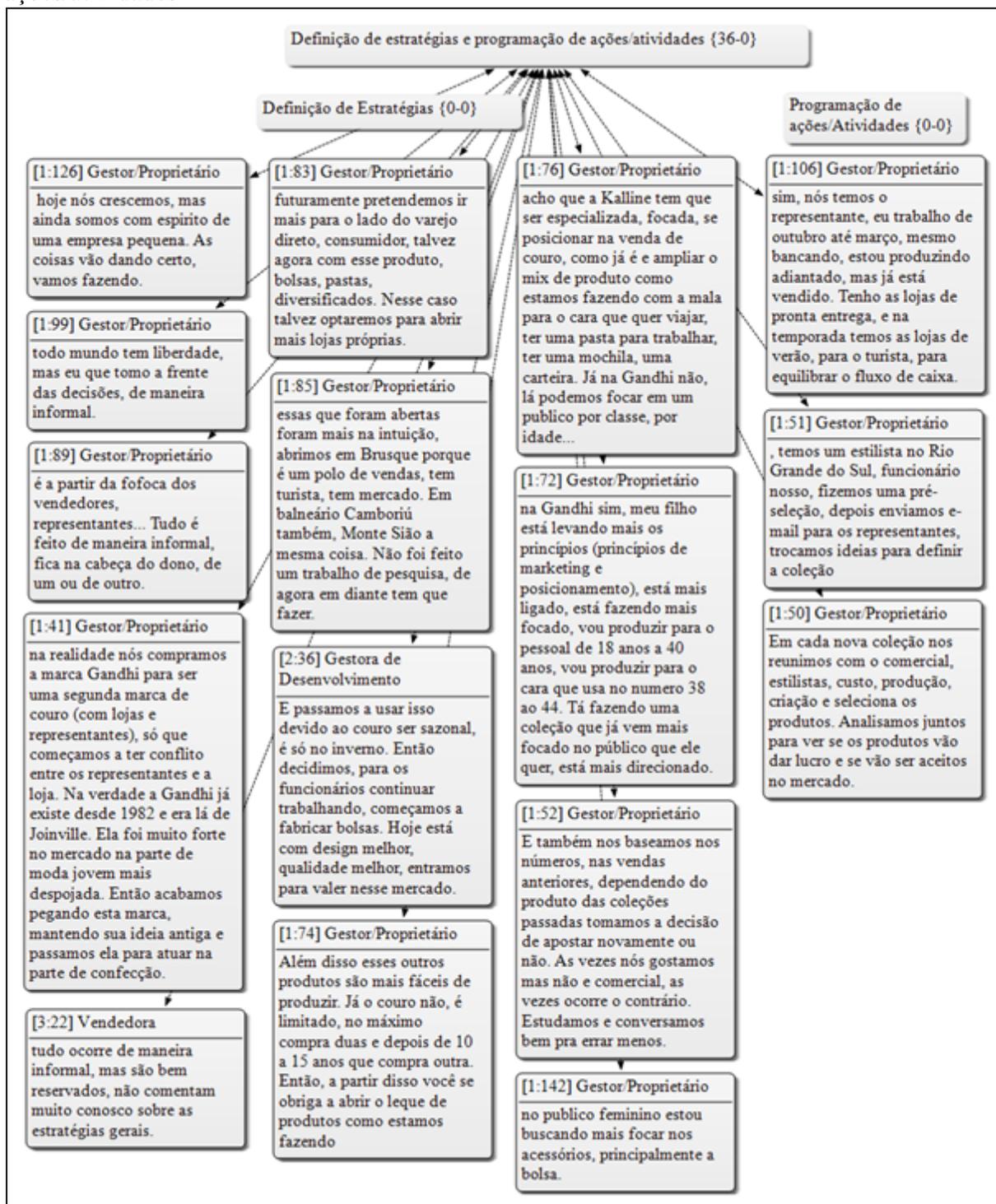
Definição de estratégias/programação de ações. Os dados obtidos apontam que a **Empresa B** estabelece basicamente suas estratégias de marketing de maneira informal e emergente (decisões dos gestores no dia-a-dia). Conforme depoimento do proprietário, a

empresa tem crescido ao longo do tempo, mas mantém o espírito de pequena empresa, com decisões/estratégias definidas principalmente em função das demandas do dia-a-dia, com estratégias que continuaram porque deram certo e outras canceladas ou modificadas porque não deram os resultados desejados. Por exemplo, a empresa iniciou suas atividades no ramo de couro vendendo apenas por representantes de vendas, mas como as vendas ficaram estagnadas decidiu depois vender por meio de lojas próprias. A empresa adquiriu uma segunda marca para comercializar produtos feitos à base de couro (Marca 4), mas como a estratégia deu conflito de canal com os representantes decidiu utilizar a marca para produtos feitos à base de tecido. Devido à sazonalidade da demanda dos artigos de couro, a empresa resolveu reutilizar as sobras de matéria-prima para produzir acessórios de couro (e ampliar o mix de produto da empresa), como as vendas estão em crescimento decidiu comercializar os produtos por meio de e-commerce.

Com relação à programação de ações/atividades, os dados coletados revelam que na **Empresa B** não existe um cronograma de atividades formal específico para marketing, mas cronograma de atividades para desenvolvimento de produtos. Como a empresa lança por ano três coleções de produtos (no caso do couro, há apenas uma), as atividades de venda, produção e distribuição precisam ser coordenadas e ocorrerem dentro de determinado período de tempo. Assim, antes do desenvolvimento de cada coleção, reuniões de programação são realizadas, envolvendo a participação do proprietário e gestores das áreas de desenvolvimento de produtos, produção e comercial/vendas, e a programação das atividades é realizada.

As evidências indicam, no entanto, que a **Empresa B** tem estratégias de marketing definidas, mas de maneira não deliberada, não formal, sem planejamento estruturado e não baseadas em pesquisas de mercado. Como exemplo, a empresa tem definido seu mercado alvo, busca frequentemente novos mercados/segmentos de mercado (como quanto introduziu a linha de produtos à base de tecidos), ampliou seu portfólio de produtos (sem perder o foco do negócio e do padrão de qualidade dos produtos) e introduziu novo canal de distribuição/vendas (e-commerce), alinhado com a estratégia de distribuição mista adotada. Além disso, como a empresa tem forte orientação empreendedora, age rapidamente frente às mudanças de mercado e na solução de problemas do dia-a-dia. A **Figura 78** ilustra alguns depoimentos coletados sobre a definição de estratégias e programação de ações/atividades.

Figura 78 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de estratégias e programação de ações/atividades



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

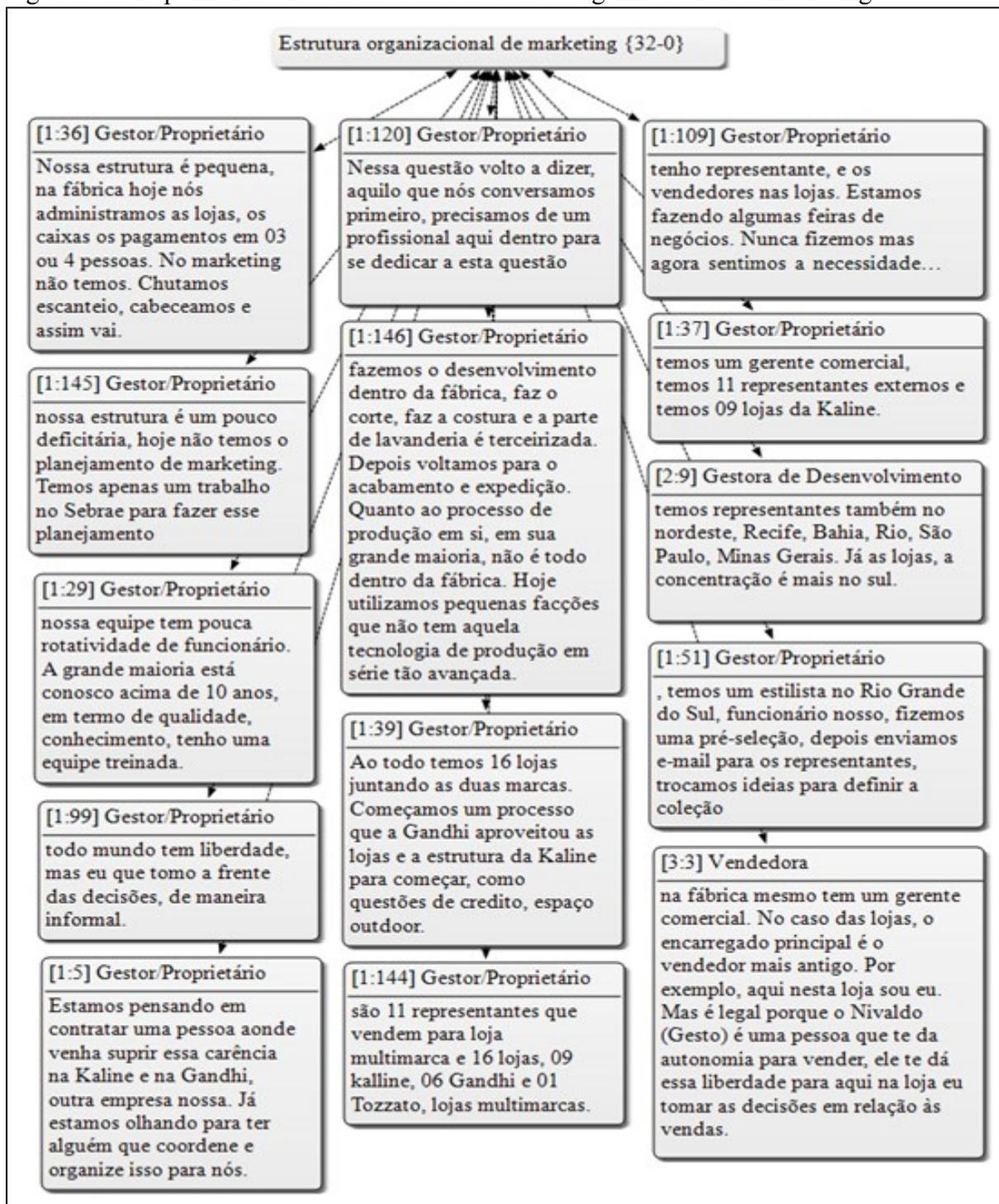
4.2.2.4 Resultados De Implantação Das Estratégias De Marketing

Esta seção apresenta os resultados de implantação das estratégias de marketing na **Empresa B**, com as seguintes categorias de dados: estrutura organizacional de marketing, estratégias convencionais de marketing e estratégias contemporâneas de marketing.

Estrutura organizacional de marketing. Na **Empresa B** não existe um departamento de marketing (apenas a área comercial), nem um profissional especializado e experiente em marketing. A estrutura organizacional da empresa é enxuta e algumas pessoas desempenham diferentes funções/atividades. O marketing é coordenado pelo proprietário da empresa, e este reconhece a necessidade de contratar alguém mais especializado no assunto. No momento, a estrutura de marketing/vendas da empresa é composta por: gerente comercial (sobrinho do proprietário), 11 representantes de vendas e 32 vendedores das lojas próprias. Os representantes de vendas estão divididos por regiões geográficas, mas não estão presentes nas regiões onde a empresa dispõe de lojas próprias. Há ainda uma gerente de desenvolvimento de produtos, um estilista e uma designer de modas, todos responsáveis pela criação e lançamento de novos produtos. A maioria dos funcionários tem mais de 10 anos de empresa.

Em termos de conhecimento/formação, o proprietário tem graduação em Administração e pós-graduação em Gestão de Marketing. O filho mais velho, que administra a Marca 4, é graduado em Administração de Empresas. A gerente de produtos, o estilista e a designer possuem formação em nível de graduação em moda. Já os representantes e as vendedoras lojistas não possuem qualquer formação superior, mas têm experiência de mercado na função. Quanto ao treinamento de pessoal, a empresa faz ações apenas *in loccu*, quando da contratação/admissão. Antigamente, a empresa fazia convenções anuais de vendas, mas deixou de fazê-lo por necessidade de redução nos custos. A **Figura 79** contém alguns depoimentos sobre estrutura organizacional de marketing da empresa.

Figura 79 – Depoimentos ilustrativos sobre estrutura organizacional de marketing



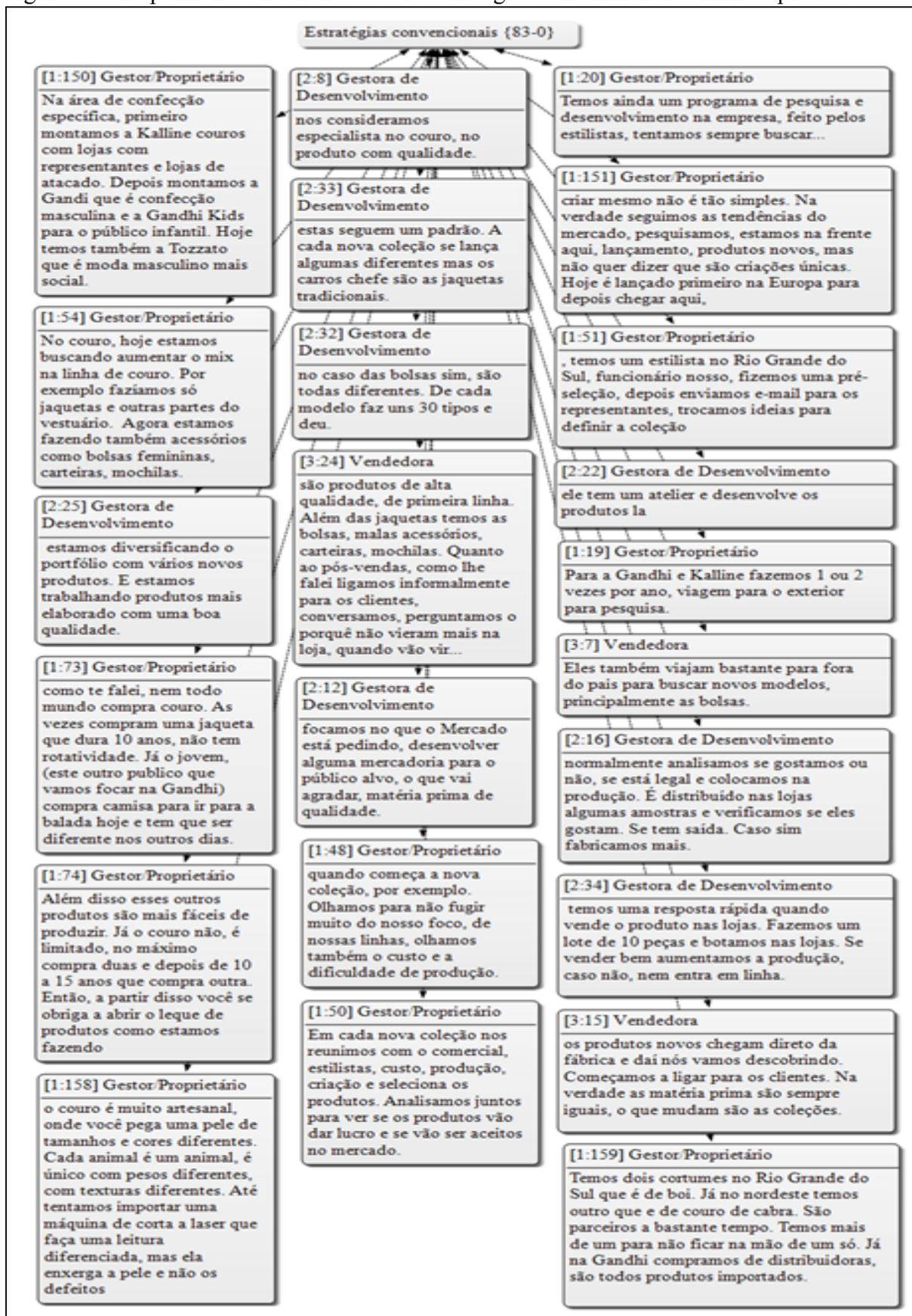
Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Estratégias convencionais de marketing. As evidências coletadas indicam que a **Empresa B** tem implementado estratégias de marketing relacionadas a produto, preço, distribuição, posicionamento, segmentação e diferenciação competitiva. Há também estratégias de promoção/comunicação de marketing, mas estas são implementadas em menor intensidade e de maneira menos estruturada.

Com relação a produtos, a **Empresa B** trabalha com artigos de couro, principalmente jaquetas masculinas e femininas. As cores variam em quatro tonalidades e tamanhos. A matéria-prima (couro) é comprada de três fornecedores de curtumes nacionais, com rigoroso padrão de qualidade. Os produtos são confeccionados artesanalmente e a qualidade dos produtos é assegurada pelo uso de couro natural (proveniente de boi e cabra). Os concorrentes importam material de menor qualidade ou utilizam materiais de PU (couro poliuretano), sarja, courino ou outro tipo de couro sintético. Como trabalhava somente com vestuário em couro e as vendas deste estavam estagnadas, a empresa resolveu ampliar o portfólio de produto, produzindo acessórios em couro, como bolsas femininas, carteiras, pastas e mochilas. A estratégia deu certo e a empresa obteve crescimento acentuado e maior lucratividade. Além disso, a liberdade de criação e inovação na linha de acessórios é maior e as peças podem ser produzidas em quantidade limitada, o que possibilitou a exclusividade dos produtos. A empresa costuma também fazer pré-teste dos novos produtos nas lojas próprias (com ajuda dos vendedores), verificando aceitação pelos clientes/usuários antes do lançamento em definitivo no mercado.

No caso da Marca 4 , a **Empresa B** confecciona vestuários derivados de tecidos, incluindo calças, camisas, camisetas e bermudas. Dentro de cada linha de produto, a empresa possui variações de cores e tamanhos. Como exemplo, há camisas de manga longa, estilo xadrez e tamanho M; há calças tipo ombrê azul e de tamanho 40; há bermudas de praia estampadas e no tamanho 38. A marca oferece também uma linha de produtos comercializados pela Marca 4 Kids, que é direcionada para o público infantil, e que contém os mesmos tipos de produtos comercializados pela Marca 4 . Os produtos da marca seguem tendências de mercado, identificadas a partir de visitas/viagens internacionais, realizadas duas vezes por ano. Antes do desenvolvimento da coleção, a empresa faz reuniões para discussão e definição do mix de produtos e das estratégias de produtos, inclusive com a participação de proprietário, responsável pelo departamento de desenvolvimento de produtos, estilistas, representantes e vendedores. A **Figura 80** ilustra alguns depoimentos sobre o assunto.

Figura 80 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias convencionais – Mix de produtos



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Com relação à estratégia de preço, os dados coletados indicam que a **Empresa B** tem política de preços definida. Em relação aos concorrentes, a Marca 3 se posiciona em preços como *top* de mercado, enquanto a Marca 4 como marca intermediária. No caso da jaqueta, os preços variam de R\$250,00 até R\$1.000,00, variando de acordo com o tipo de couro, cor e nível de detalhes do produto. Já os artigos acessórios variam de R\$100,00 a R\$700,00, de acordo com o tamanho (capacidade/volume) e o nível de detalhes do produto. O preço é definido a partir do custo de produção e do percentual de *mark-up* desejado, definido pelo proprietário. O preço das jaquetas é maior do que os concorrentes, segundo o proprietário devido a qualidade superior dos produtos. Nos acessórios, os preços variam de intermediário a alto. Na Marca 4, os preços são geralmente alinhados à média de mercado, algumas vezes ligeiramente abaixo da concorrência para facilitar a aceitação pelos lojistas. A **Figura 81** apresenta alguns depoimentos dos entrevistados que ilustram a estratégia de preços da empresa.

Figura 81 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias convencionais – mix de preço



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Com relação à estratégia de distribuição, a **Empresa B** utiliza diferentes canais de distribuição (estratégia de distribuição mista). Inicialmente, a empresa utilizava apenas

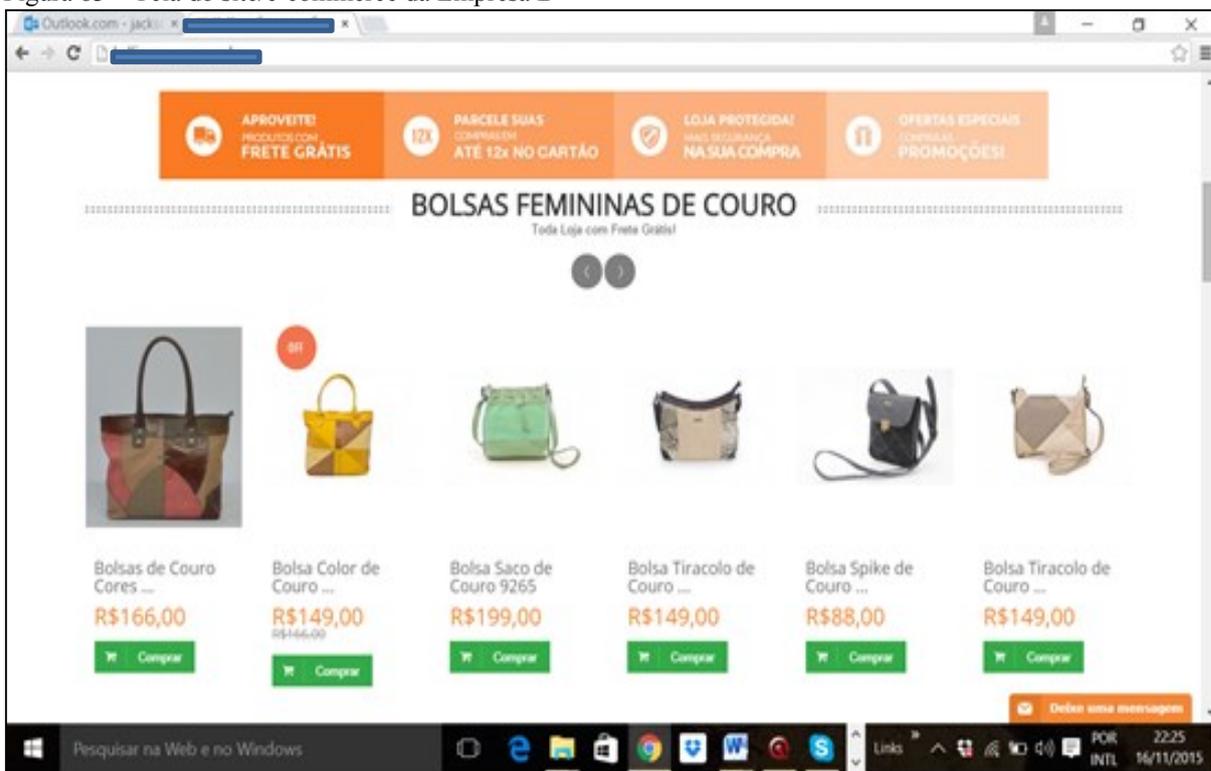
representantes de vendas para atender lojistas de vestuários em diferentes regiões. Em seguida, entraram no segmento de varejo com lojas próprias, e têm atualmente lojas nos estados de Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais. A **Figura 82** mostra a fachada de uma das lojas próprias da empresa. Recentemente, com o crescimento do volume de vendas da linha de produtos acessórios, a empresa resolveu utilizar também o sistema e-commerce para vender produtos pela Internet, como ilustra a **Figura 83**. Já a Marca 4 faz a distribuição/vendas de produtos apenas por meio de representantes vendas e lojas próprias. A marca tem seis lojas próprias e por enquanto está presente apenas no Estado de Santa Catarina.

Figura 82- Fachada de uma das lojas próprias da Empresa B



Fonte: resultados da observação direta – acervo do autor (2015).

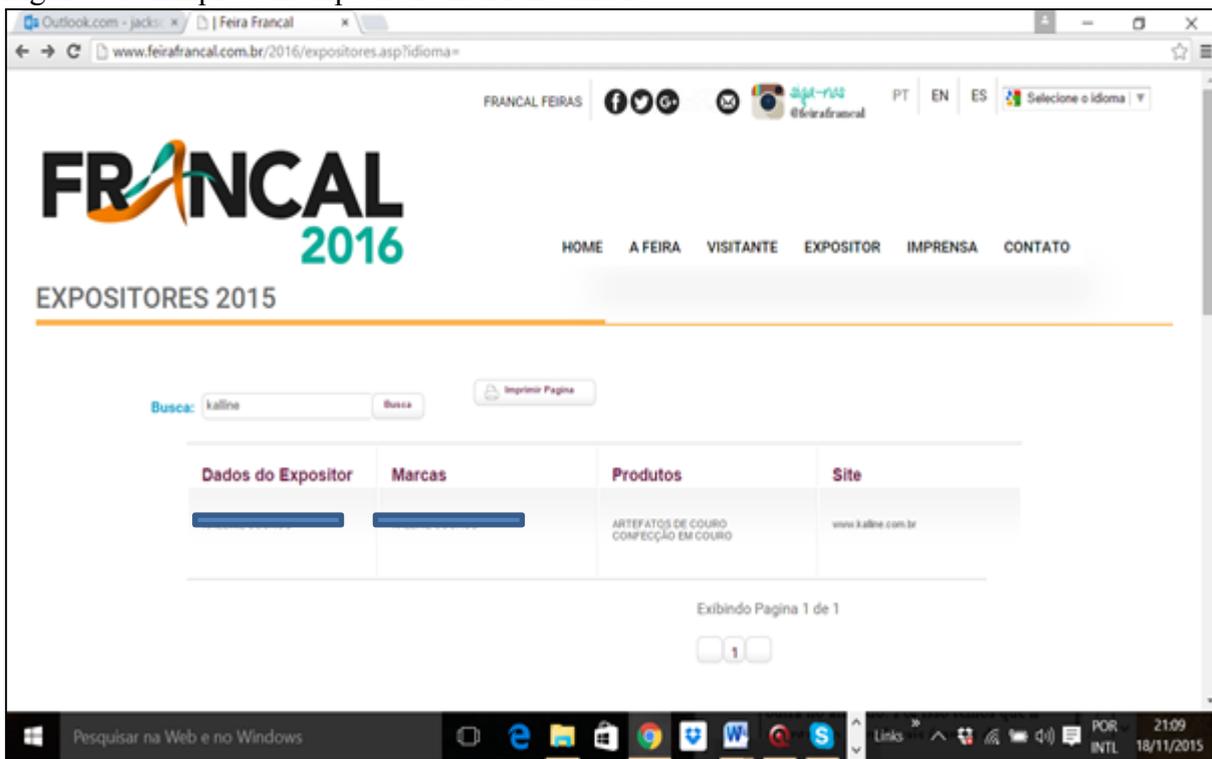
Figura 83 – Tela do site/e-commerce da Empresa B



Fonte: resultados da pesquisa documental – site da empresa (2015).

Com relação à comunicação de marketing, os depoimentos dos entrevistados indicam que na **Empresa B** a implementação destas estratégias ocorre de maneira eventual (esporádica) e não planejada. A empresa investe principalmente em mídias rádio e outdoor, e nas Cidades onde estão localizadas as lojas próprias. Há também alguns investimentos na participação em feiras, como expositores de produtos. No entanto, os dados indicam que a frequência desse investimento é baixa. Em 2015, a empresa participou da Francal para promover a linha de produtos acessórios, como ilustrado na **Figura 84**. Em 2012, participou da Couromoda para promover as linhas de produtos de vestuário.

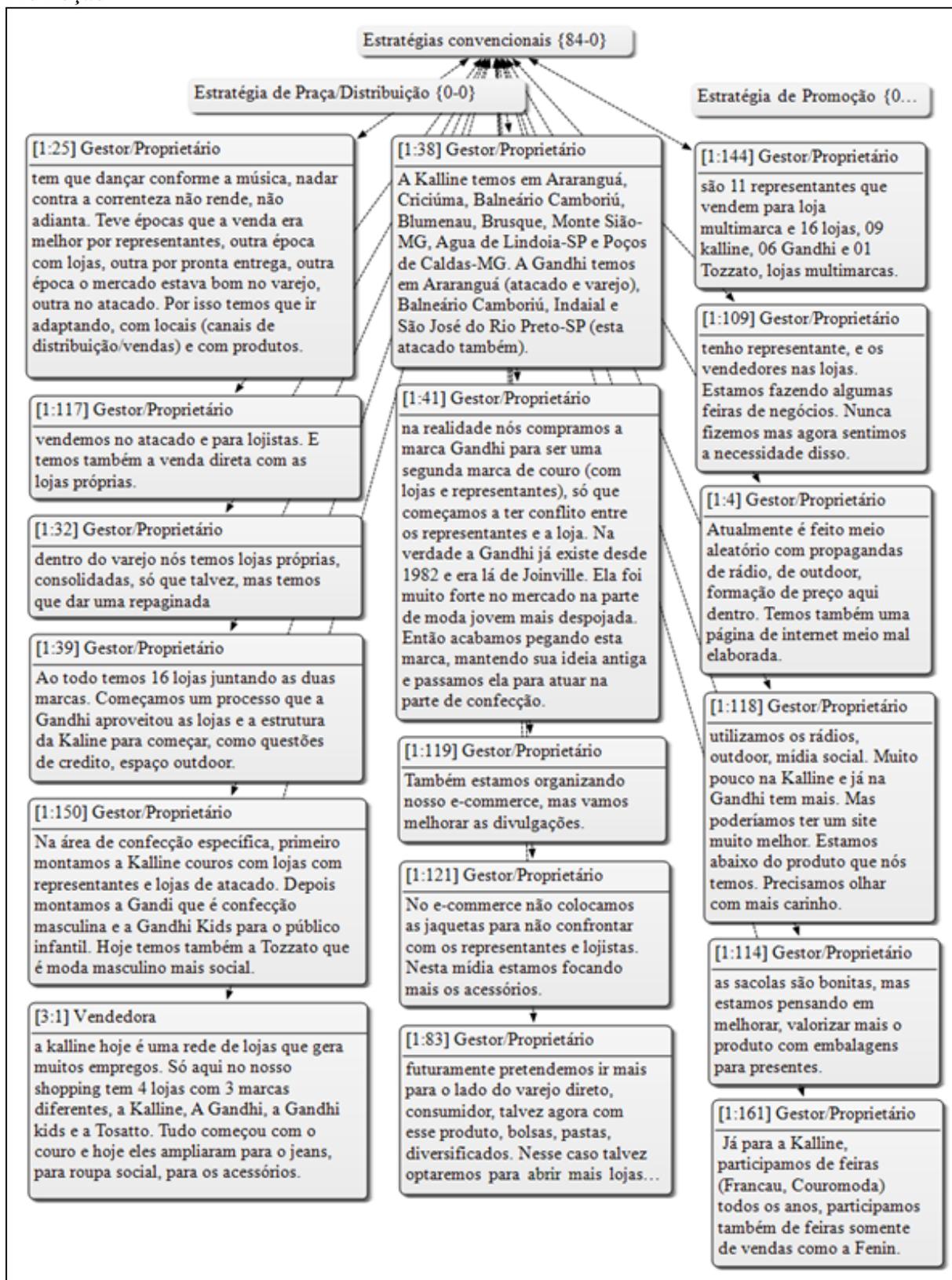
Figura 84 - Empresa B expositora na Francal 2015



Fonte: resultados da pesquisa documental – site da Francal (2015).

A **Empresa B** dispõe também de estratégias de posicionamento e diferenciação competitiva. No caso da Marca 3, a empresa se posiciona como especializada no segmento de artigos de couro e seus produtos são diferenciados pela qualidade, e direcionados para o público a classe social A e B (média-alta e alta). Já a Marca 4 está direcionada para o segmento masculino infantil e jovem, pessoas que gostam de aventura e esportes radicais. A **Figura 85** apresenta alguns depoimentos que evidenciam a prática de implementação de estratégias de distribuição e promoção pela empresa.

Figura 85 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias convencionais – Mix de Praça e Promoção



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

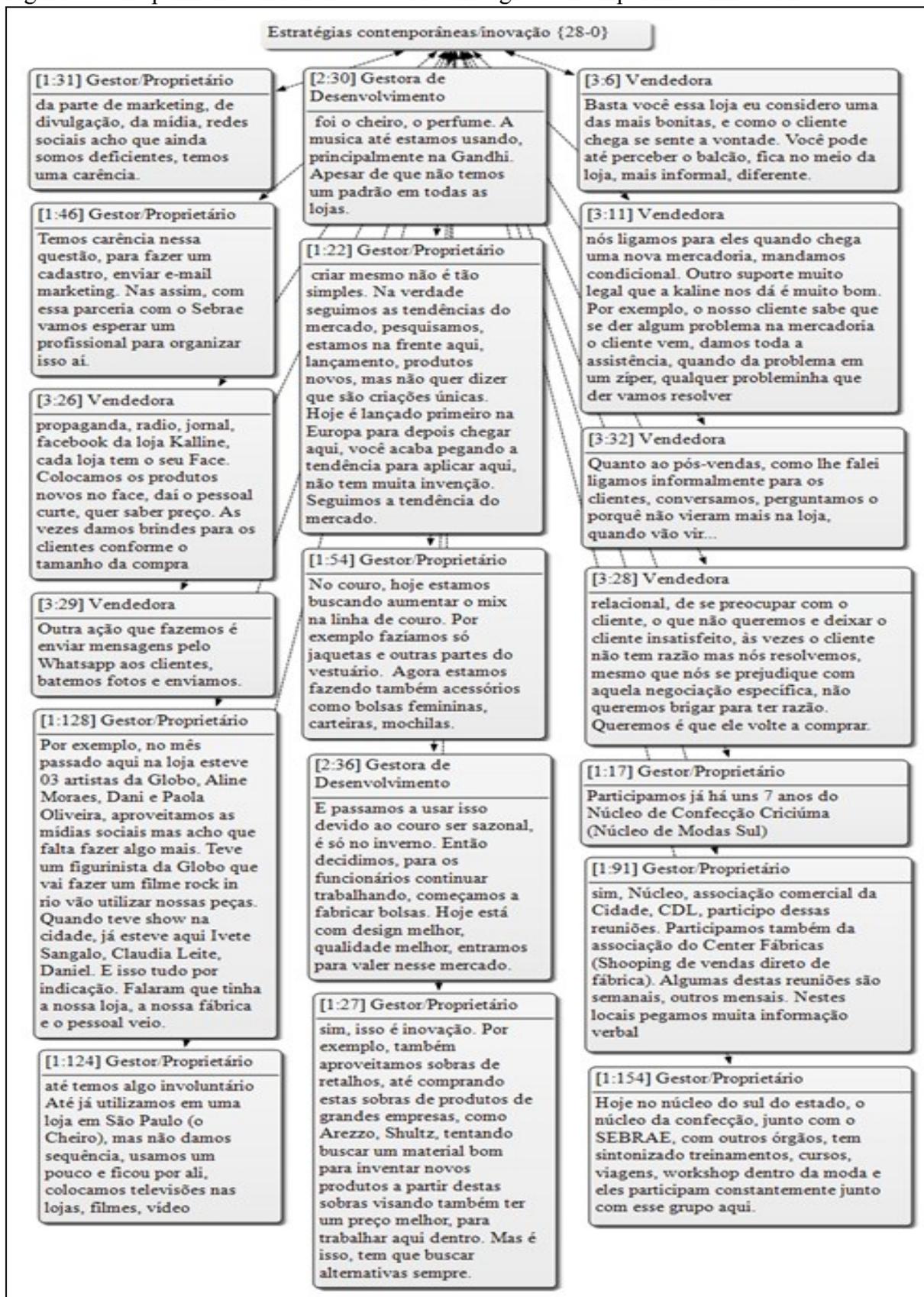
Estratégias contemporâneas de marketing. A **Empresa B** utiliza também estratégias contemporâneas de marketing, principalmente estratégias de relacionamento pelas mídias sociais, marketing de rede com outros agentes do mercado e marketing sensorial. Com relação ao marketing de rede, a empresa é integrante do Núcleo de Moda Sul Catarinense, participa de cursos/treinamentos sobre confecções/moda, utiliza eventualmente consultorias do SEBRAE e é associada do CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) das Cidades onde tem lojas próprias. Os dados coletados indicam também que o proprietário tem ampla rede de contatos, com quem troca dados/informações sobre o setor e notícias do mercado.

No caso das mídias sociais, a **Empresa B** mantém relacionamento com clientes por meio de Whatsapp, Facebook e Instagram. Semanalmente, as vendedoras de lojas enviam aos clientes mensagens (promoções, ofertas) e postam fotos de novos produtos. É comum os novos produtos serem promovidos por meio das redes sociais. No entanto, esta prática não é ainda institucionalizada na empresa, e decorre da iniciativa pessoal de vendedores das lojas próprias e alguns representantes de vendas. O e-mail marketing é muito raramente utilizado pela empresa.

Na **Empresa B**, o marketing sensorial envolve o uso de aroma e música no ambiente das lojas próprias. A estratégia não é também institucionalizada na empresa nem padronizada nas diferentes lojas existentes, e depende da boa vontade e iniciativa dos vendedores lojistas. Questionado sobre o assunto, o proprietário admite que sente falta de alguém especializado em marketing e capaz de melhorar o planejamento e a implementação dessas estratégias de marketing na empresa.

A estratégia de reutilização das sobras de couro na produção é também uma forma de inovação em marketing na empresa, já que possibilitou a introdução de novos produtos. Com ela, a **Empresa B** resolveu também um problema de custos (decorrentes das sobras de produção) e lançou nova linha de produtos (artigos de acessórios), reduziu a sazonalidade da demanda, ampliou o mix de produtos e elevou a sua lucratividade. Tal estratégia, corresponde à Estratégia de Diversificação com sinergia positiva, proposta por Igor Ansoff (1977). Apesar de não revelar os números exatos, os dados coletados indicam que a linha de acessórios teve boa aceitação pelo mercado/lojistas e está em crescimento acentuado, mesmo na atual crise econômica. A **Figura 86** contém alguns depoimentos que ilustram a implementação de estratégias contemporâneas de marketing pela empresa.

Figura 86 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias contemporâneas/inovadoras



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

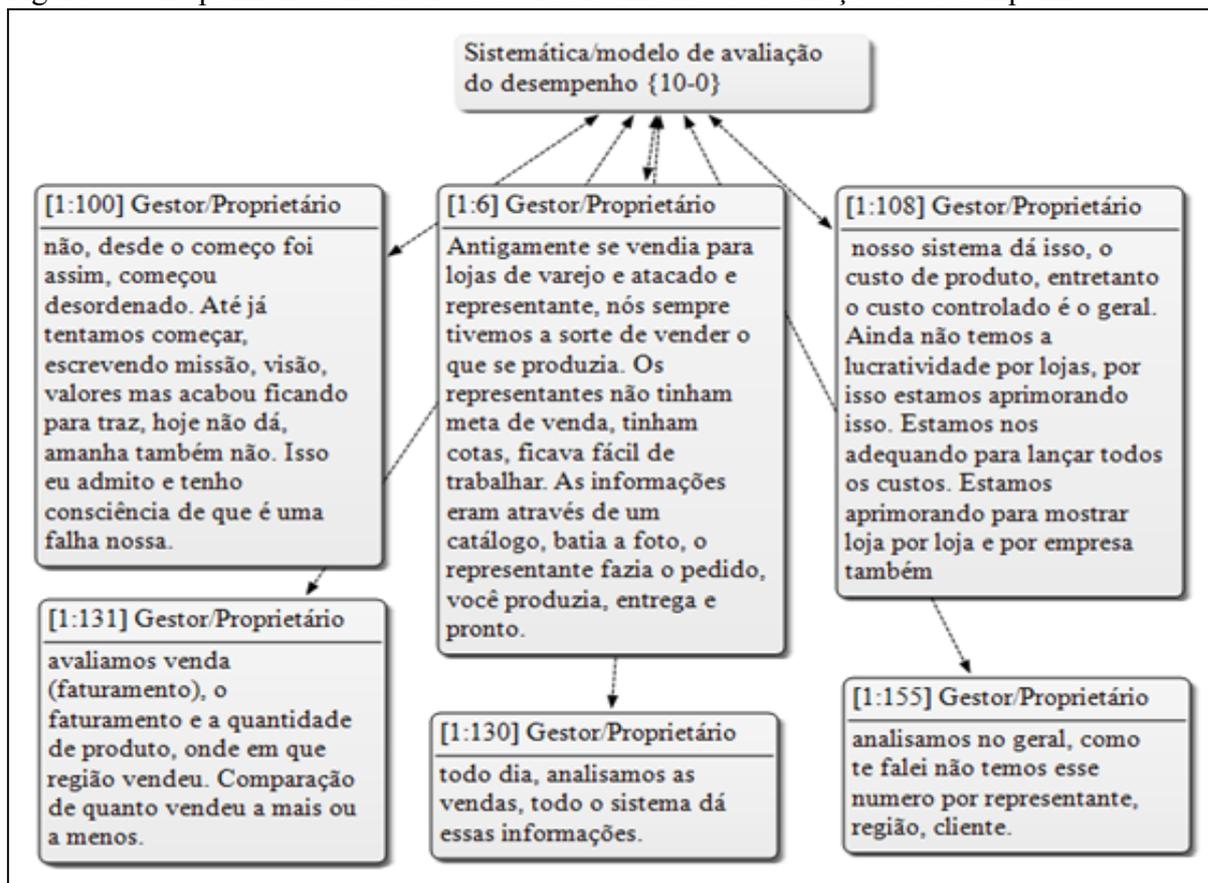
4.2.2.5 Resultados De Sistemática De Avaliação De Desempenho De Marketing

Esta seção apresenta os resultados de sistemática de avaliação do desempenho de marketing na **Empresa B**, com as seguintes categorias de dados: sistemática de avaliação do desempenho de marketing e critérios/métricas de desempenho utilizados.

Sistemática de avaliação do desempenho. Os dados coletados evidenciam que a **Empresa B** possui sistemática de avaliação de desempenho simplificada e restrita ao desempenho de produtos e vendedores. Foram encontradas evidências de reuniões de *feedback* informal entre proprietário, gerente de desenvolvimento de produtos, estilistas, vendedores e representantes de vendas, sobre o desempenho das coleções de vestuários e definições para o desenvolvimento de novas coleções. No geral, a avaliação dos resultados é feita periodicamente (diariamente) pelo proprietário e individualmente (por produto e vendedor), e a partir de dados apurados no sistema ERP da empresa. Adota o modelo de avaliação comparativa de desempenho entre diferentes coleções de vestuários e períodos de vendas (mensal e anual).

A **Empresa B** se utiliza de um sistema informatizado específico para o setor de confecção, que gera dados integrados sobre vendas em termos de volume e faturamento, e custos dos produtos. No caso das lojas próprias, o sistema informatizado possibilita também informações sobre clientes que compraram a crediário, mas isto não tem sido utilizado no processo de avaliação do desempenho de marketing. A empresa não utiliza também softwares de BI, CRM e/ou planilhas em Excel na avaliação do desempenho de marketing. A **Figura 87** apresenta alguns depoimentos ilustrativos sobre sistemática de avaliação de desempenho da empresa.

Figura 87 – Depoimentos ilustrativos sobre sistemática de avaliação de desempenho



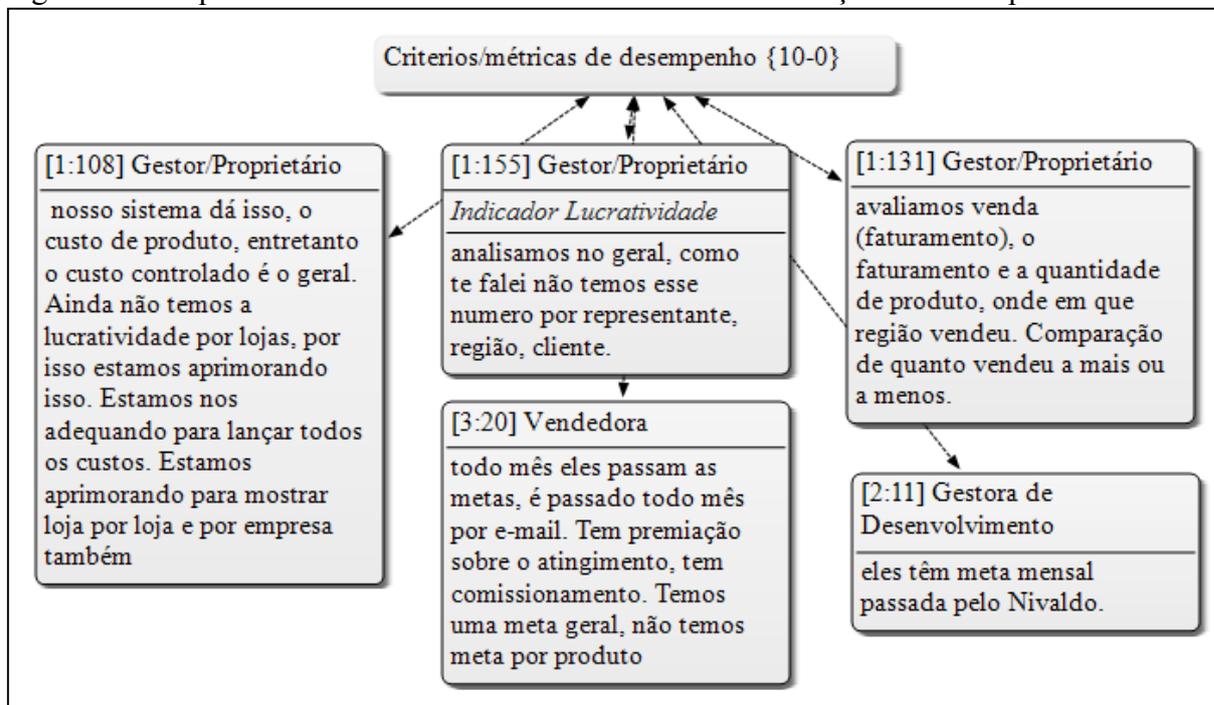
Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Critérios/métricas de desempenho. A **Empresa B** utiliza alguns indicadores de desempenho em marketing. As principais métricas/indicadores utilizados estão relacionados ao desempenho de vendas, faturamento e custos. Os dados coletados indicam que a empresa controla volume de peças vendidas e faturamento geral, por cliente, região e representante/vendedor. Com relação ao custo, o proprietário informou que avalia apenas o custo geral e que não controla o desempenho da lucratividade por loja, representante, região e cliente. Antigamente, os vendedores da empresa sequer tinham metas de desempenho estabelecidas, devido ao elevado nível de demanda e a facilidade de venda do mix de produtos produzidos.

Na **Empresa B** não utiliza também indicadores de desempenho como satisfação de clientes, participação de produtos no faturamento total da empresa e resultados de campanhas de comunicação. Mas a empresa está aprimorando o lançamento dos custos no sistema informatizado e deseja obter informações mais detalhadas sobre custeio e lucratividade, principalmente no âmbito das lojas próprias. Os depoimentos do proprietário indicam também que a empresa não está preocupada em modificar a sua atual sistemática de

avaliação de desempenho de marketing. A **Figura 88** contém alguns depoimentos que ilustram sobre sistemática de avaliação do desempenho da empresa.

Figura 88 – Depoimentos ilustrativos sobre sistemática de avaliação de desempenho



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

4.2.3 Caso C: Empresa C

4.2.3.1 Resultado De Análise Da Situação Interna De Marketing

Esta seção contém os resultados da análise da situação interna de marketing na Empresa C, com as seguintes categorias de análise: orientação empreendedora, orientação para mercado, papel/função de marketing, e capacidades, competências e recursos de marketing.

Orientação empreendedora. Os resultados revelam que há orientação empreendedora na Empresa C, principalmente o perfil do empreendedor em termos de pro atividade de mercado e criatividade/inação. As evidências de pro atividade de mercado incluem a disposição para enfrentar crises do mercado/setor, adaptar-se às necessidades/desejos dos clientes, desenvolver novas marcas/linhas de produtos e definir novas estratégias de marketing. Com relação a criação de marcas, no passado a empresa tinha apenas a Marca 8, e comercializada seus produtos somente por meio de lojas próprias, em shoppings de fábrica (*Outlet Shopping*). Com o tempo, percebeu a necessidade de ter mais

clientes e de ser mais ativa na distribuição/venda de produtos. Assim, lançou a Marca 6, e que passou a distribuir também por meio de representantes de vendas. Depois, houve a divisão do negócio entre os membros da família, e a Marca 7 foi criada, e direcionada para o público feminino jovem (segmento considerado atraente), com distribuição/vendas por meio de representantes de vendas.

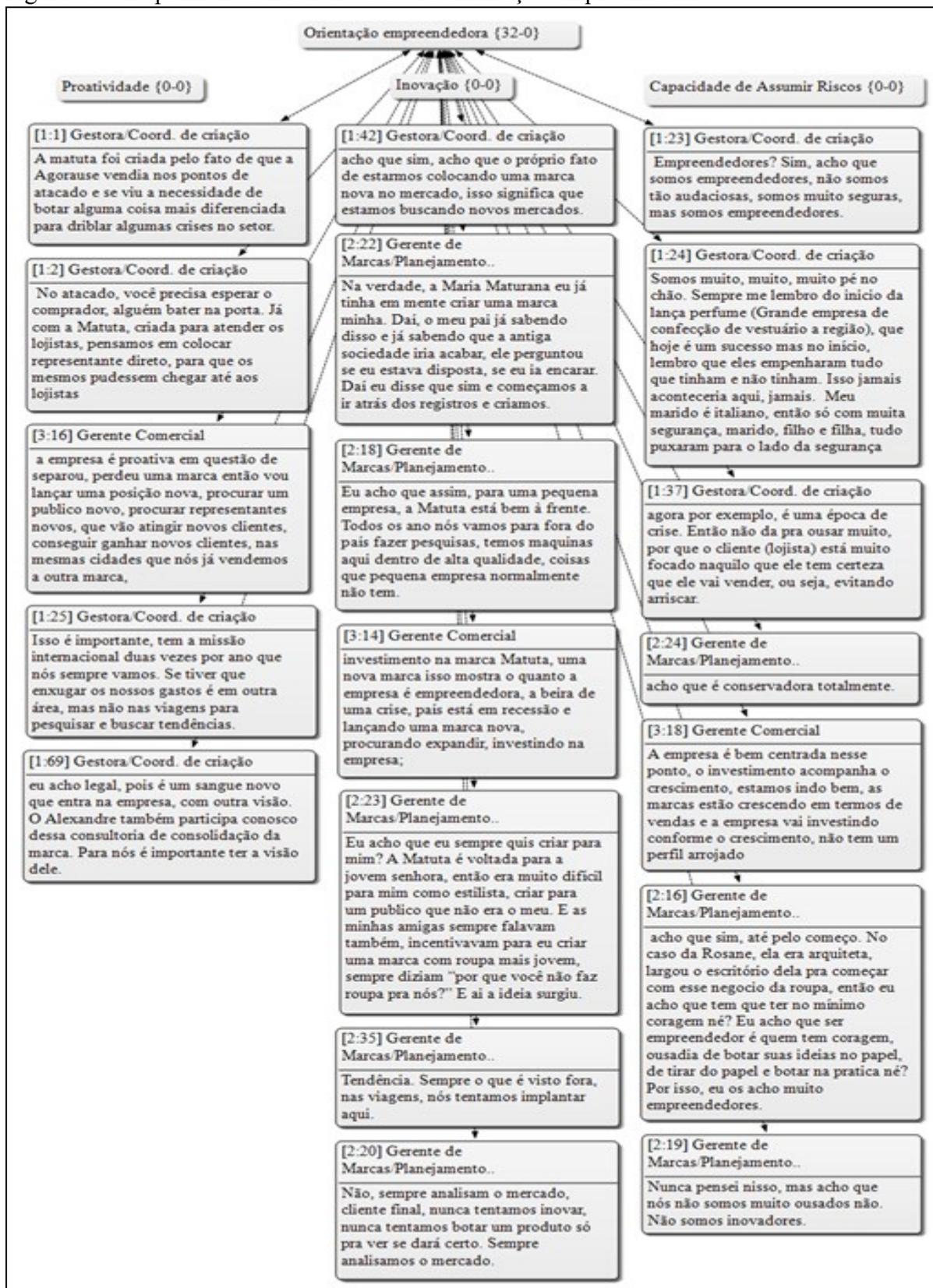
A pro atividade de mercado está evidente também na disposição para se adaptar às necessidades dos clientes e desenvolver novos produtos. A Empresa C investe sistematicamente em viagens internacionais para identificar tendências de moda e obter ideias de inovações em termos de produtos, matérias-primas e processos produtivos. Duas vezes por ano, antes do lançamento das coleções verão e inverno, os gestores e pessoal de desenvolvimento de produtos da empresa viajam à Europa e pesquisam por tendências e informações que possam apoiar no desenvolvimento de produtos, e melhor atender os clientes. Além disso, os gestores administrativos e da produção participam das viagens organizadas pelo Núcleo de Modas Sul Catarinense para obter informações sobre novos equipamentos e tecnologias de produção, e manter a empresa alinhada com as novidades tecnológicas de mercado. Recentemente, a empresa também contratou um profissional de mercado experiente para gerenciar a área comercial/vendas, com propósito de reorganizar a área de vendas, melhorar o relacionamento com clientes/mercado e aprimorar o processo de determinação e controle das metas de vendas. Esses aspectos sinalizam a existência de pro atividade de mercado.

Com relação à criatividade/inovação, os dados coletados sugerem que a Empresa C inova na identificação de novos mercados/segmentos, nos processos da organização e no desenvolvimento de novos produtos. Ao longo da sua história, três novas marcas de produtos foram lançadas, cada uma com conceito/identidade, público-alvo e estratégias de marketing específicos. A Marca 6, foca no público feminino de 30 a 45 anos interessado na moda clássica; a Marca 7 é direcionada para o público feminino mais jovem, que deseja vestuário na moda clássica. Em termos de produtos e tecnologias, a empresa investe em 3 coleções de novos produtos por ano, artigos de qualidade superior, diferenciados e alinhados com tendências da moda. Há também inovação na modelagem de produtos, artigos com tamanho alinhada ao perfil dos clientes, e uso de estratégias de marketing contemporâneas (ex: redes sociais, redes de relacionamento/network de marketing, programa embaixadoras da marca e parcerias com blogueiras).

O empreendedor tem, no entanto, um perfil moderado na disposição para assumir riscos/perdas com decisões/investimentos de mercado. Conforme depoimentos dos

entrevistados, as decisões/investimentos são pautadas na coerência e parcimônia, e a empresa deseja crescer de forma tranquila, sem correr grandes riscos. A empresa corre certo risco, na medida em que busca novos mercados e novas marcas, e que investe em viagens internacionais para fazer pesquisa e na melhoria das instalações fabris, mas costuma ser bem cautelosa nos seus investimentos e prefere se expandir de maneira gradativa e moderada. A **Figura 89** mostra alguns depoimentos ilustrativos sobre orientação empreendedora.

Figura 89 – Depoimentos ilustrativos sobre orientação empreendedora



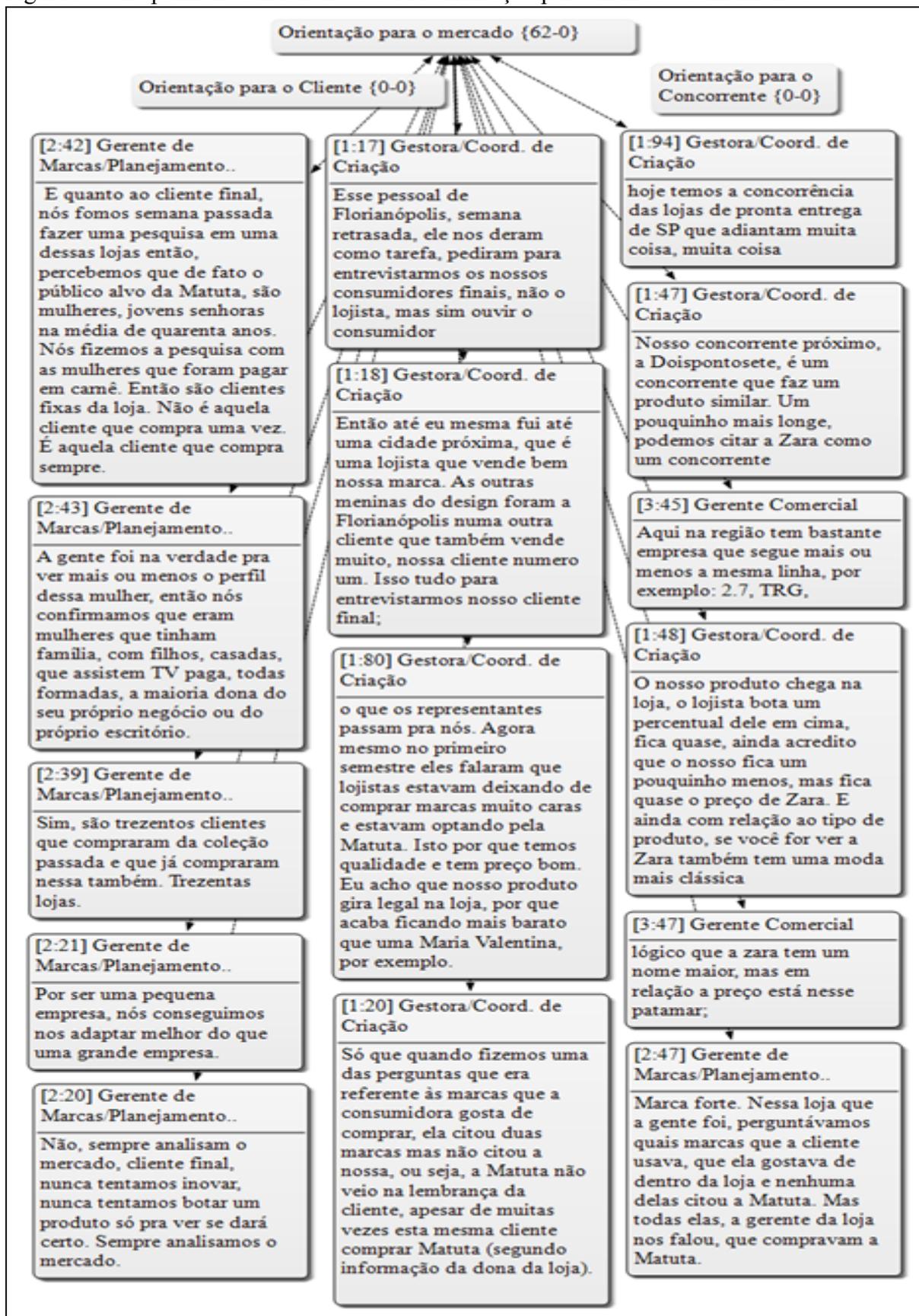
Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Orientação para mercado. Os dados coletados apontam que a Empresa C é uma empresa orientada para mercado. Há evidências de orientação para clientes, orientação para concorrência e orientação interfuncional de marketing, ou seja, elementos básicos relacionados à orientação para mercado (BLANKSON; STOKES, 2002; SPILLAN; PARNELL, 2006; JONES; ROWLEY, 2011; GELLINK *et al*, 2012).

A partir da participação no Projeto Moda Catarina e no Núcleo de Modas Sul Catarinense, a Empresa C faz visitas a clientes lojistas e procura conhecer o perfil e comportamento dos clientes. Nas visitas aos lojistas, a empresa busca também confirmar o perfil do público-alvo (usuários de suas marcas) e obter informações/sugestões de melhorias para seu mix de produtos. Em decorrência dessas visitas, a empresa já detectou, por exemplo, que suas consumidoras são mulheres casadas, com filhos, graduadas, profissionais do mercado e/ou donas do próprio negócio e que possuem TV por assinatura. No caso da Marca 6, a empresa sabe que suas consumidoras são mulheres de 30 a 45 anos e com vida social ativa. Na Marca 7, as consumidoras são mulheres mais jovens, com idade entre 18 e 30 anos. Descobriu também que a Marca 6 é ainda pouco conhecida e lembrada pelos consumidores. Com isso, a empresa tem investido mais no fortalecimento das suas marcas e tornou-se mais orientada para mercado. Hoje a empresa sabe exatamente quantos e quais são os clientes lojistas que compraram durante determinada coleção de produtos. E contratou um profissional de mercado para gerenciar a área de vendas/comercial e melhorar o relacionamento com os clientes lojistas e mercado.

Com relação à orientação para concorrência, as evidências indicam que a Empresa C monitora seus principais concorrentes diretos, mesmo que de maneira informal e não sistematizada (regularmente). A empresa conhece, por exemplo, nomes, localização, diferenciais competitivos, preços, promoção/comunicação, perfil dos produtos e a estratégia de distribuição de cada um dos concorrentes. Alguns exemplos de concorrentes são Zara (marca mais conhecida no mercado e que atua com preço superior à média do mercado), a Empresa A (concorrente regional e que utiliza algumas estratégias de marketing semelhantes, como o público/segmento-alvo), a Le Lis Blanc (concorrente que compete mais diretamente com a Marca 7) e alguns outros competidores do Estado de São Paulo, aqueles que distribuem/vendem pelo sistema de pronta entrega. A **Figura 90** mostra alguns depoimentos ilustrativos sobre orientação para cliente e orientação para concorrência.

Figura 90 – Depoimentos ilustrativos sobre orientação para clientes e concorrentes



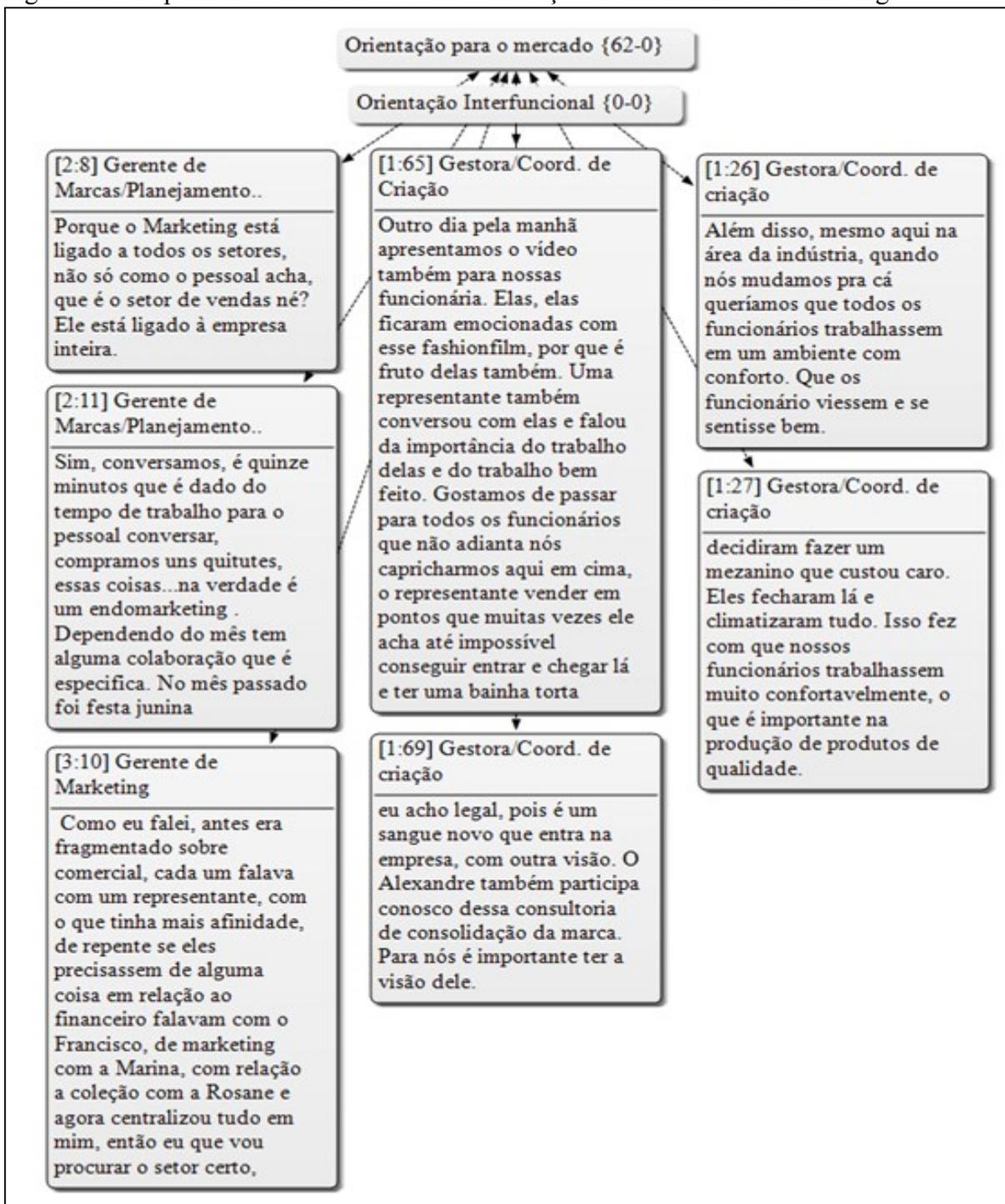
Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

No tocante à orientação interfuncional de marketing, os dados coletados indicam a Empresa C tem ações/atividades para promover a integração de áreas/pessoas internas com os objetivos/estratégias de marketing da empresa. Há clara divisão de funções/atribuições entre os membros da família, e os depoimentos indicam que todos estão cientes e alinhados com os objetivos/estratégias da empresa (proprietário cuida do administrativo-financeiro, o filho cuida da produção, a esposa cuida da criação/desenvolvimento de produtos, e a filha cuida do planejamento e gestão da Marca 7).

O gestor comercial/vendas é um profissional de mercado, contratado em 2015, responsável também por promover a integração dos gestores/dirigentes da empresa com os representantes de vendas e clientes-lojistas. O gestor comercial faz a centralização das informações externas (provenientes do mercado e dos representantes de vendas) e participa dos projetos de desenvolvimento das marcas (ex: posicionamento, público-alvo e ações de comunicação). Os depoimentos coletados indicam que as informações e decisões internas fluem de maneira rápida e eficaz. No passado, no entanto, essas informações eram fragmentadas e cada representante de vendas conversava apenas com o gestor/dirigente que tinha mais afinidade.

A Empresa C dispõe de um programa de marketing interno. Todo mês a empresa faz café de integração com funcionários e promove a confraternização, a troca de informações e a coleta de ideias/percepções dos funcionários. No último encontro, por exemplo, o *fashionfilm* da nova coleção de vestuários foi apresentado aos funcionários e um representante de vendas fez apresentação sobre importante do trabalho interno (e da produção) na satisfação dos clientes e no desempenho das vendas. As evidências coletadas indicam que esse programa tem contribuído para melhorar a integração entre setores/funcionários, alinhados com os objetivos/estratégias de marketing. Na visitação à fábrica, observou-se que há preocupação com o bem-estar dos funcionários (ambiente limpo, iluminado e arejado) e com bom relacionamento interno dos gestores com o pessoal da produção. A **Figura 91** apresenta alguns exemplos de depoimentos sobre orientação interfuncional de marketing.

Figura 91 – Depoimentos ilustrativos sobre orientação interfuncional de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

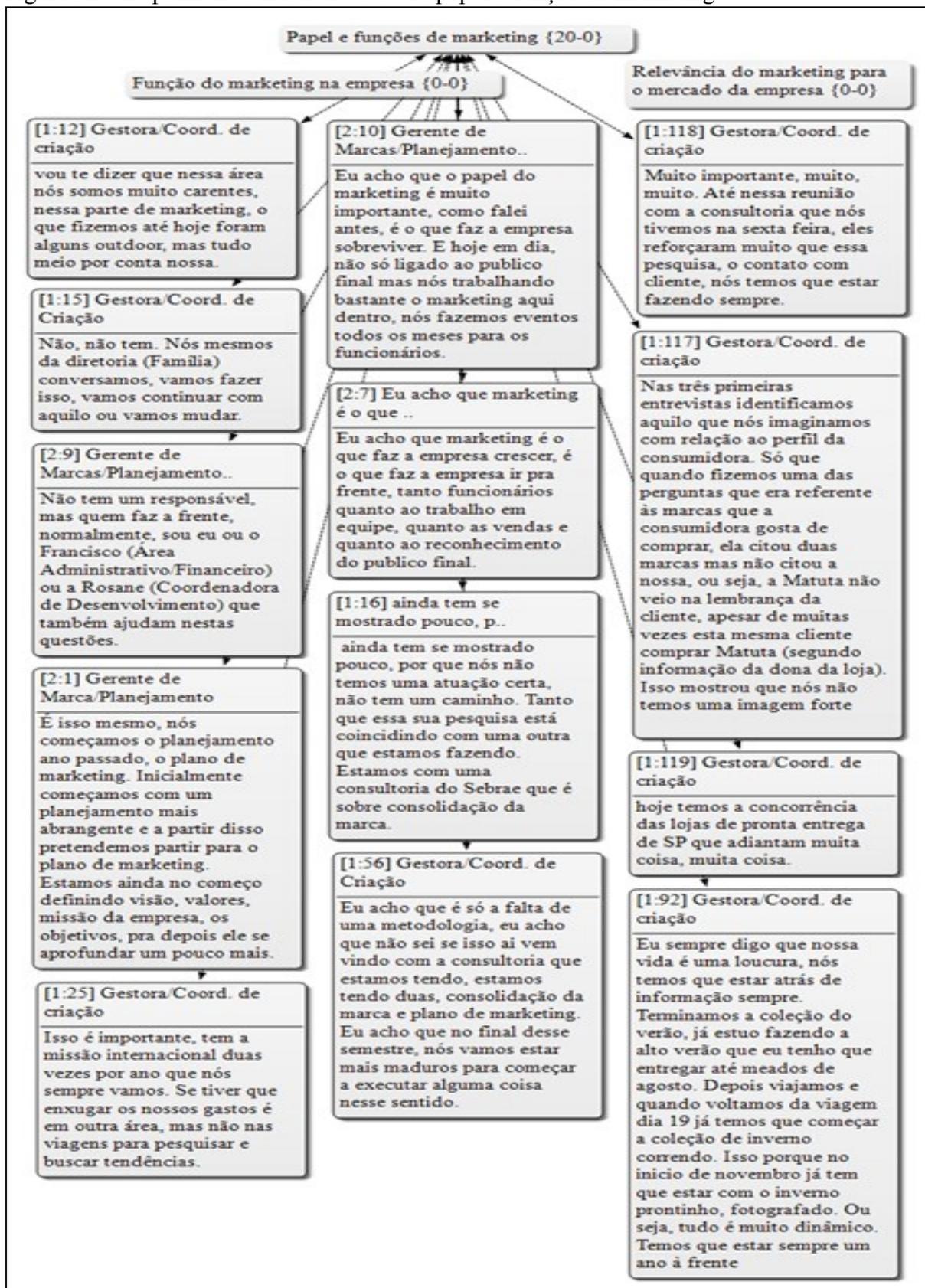
Papel de marketing. As evidências coletadas indicam que a função de marketing tem papel relevante na Empresa C. Os entrevistados avaliam que a área de marketing não está devidamente estruturada (principalmente depois da separação da empresa nas marcas Marca 8 e Marca 6) e que várias decisões/ações são realizadas ainda de maneira intuitiva e informal. Não existe também um profissional de mercado responsável exclusivamente pelo

gerenciamento das atividades/decisões de marketing. As decisões de marketing são tomadas pelos proprietários da empresa e a execução fica a cargo da gestora de marcas e planejamento (filha dos proprietários) e do gestor da produção (filho dos proprietários). A primeira tem visão mais comercial, enquanto o segundo mais nos indicadores financeiros e de produção. No entanto, a empresa contratou recentemente duas consultorias do Sebrae/SC para apoiar no planejamento de marketing e na gestão/desenvolvimento das marcas e várias melhorias têm sido implementadas. Pesquisas de campo com clientes lojistas e consumidoras finais têm sido realizadas para melhor conhecer os clientes, seus desejos e necessidade, e as marcas mais preferidas pelos consumidores.

A função de marketing é também relevante para o mercado de moda/vestuários. De acordo com os gestores de criação/produtos e de marcas/planejamento, o mercado de moda é bastante amplo, tem inúmeros concorrentes, é dinâmico (mudanças constantes) e requer conhecimento sobre perfil e necessidades dos clientes. O mercado requer também três coleções de produtos por ano, viagens internacionais para coletar tendências de moda e planejamento/execução de ações/atividades de marketing em curto espaço de tempo. De fato, a empresa precisa ter pro atividade, velocidade e assertividade nas decisões/ações de marketing.

Há várias mudanças/melhorias de marketing ocorridas ao longo dos últimos anos. A Empresa C deixou de atuar apenas pelo atacado e com lojas próprias, criou novas marcas/linhas de produtos, entrou em novos mercados e tem utilizados estratégias de marketing inovadoras (redes sociais, network marketing, dentre outras). Os resultados indicam também que as decisões de marketing se tornaram mais importantes e que as atividades passaram a ser mais bem planejadas, principalmente devido aos trabalhos das consultorias do Sebrae/SC e as dificuldades/crises econômicas no mercado nacional. A **Figura 92** contém alguns depoimentos ilustrativos sobre papel e funções de marketing.

Figura 92 – Depoimentos ilustrativos sobre papel e função de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Capacidades, competências e recursos de marketing. Os depoimentos dos entrevistados contêm evidências que a Empresa C tem capacidades, competências e recursos de marketing. Com relação à competência, os principais gestores da empresa têm conhecimento no assunto e sabem a diferença entre marketing e promoção/comunicação. A gestora de marcas/planejamento tem graduação em moda e pós-graduação em Gestão de Marketing. O gerente comercial/vendas possui graduação em *Business Management* pela Universidade de Westminster no Reino Unido. Ambos, e os proprietários, possuem experiência de mercado e formação em nível de graduação e/ou pós-graduação em áreas de conhecimento relacionadas à marketing.

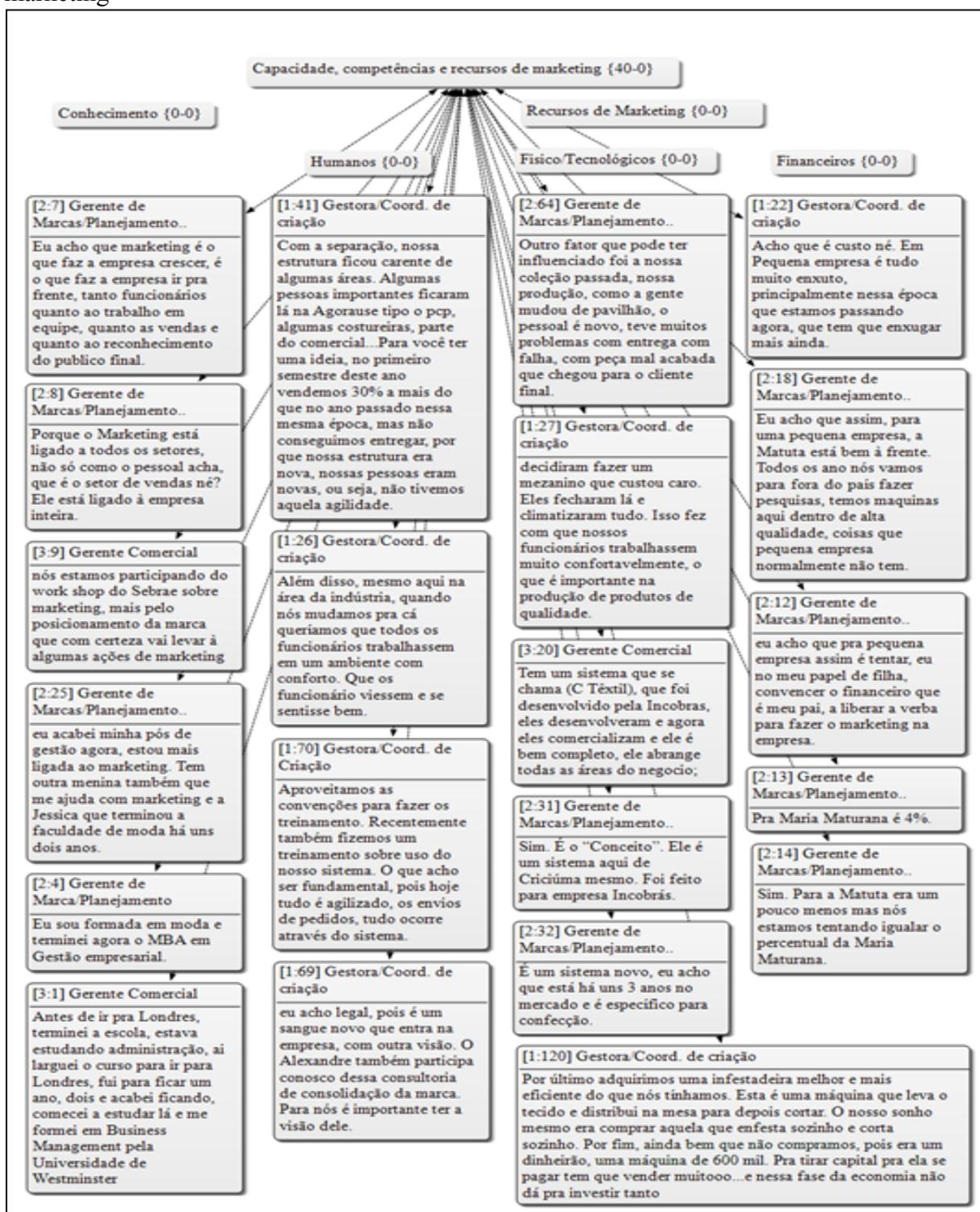
Em termos de pessoal, a estrutura da Empresa C é enxuta. Além dos gestores, há cinco pessoas formadas em moda que trabalham na criação/desenvolvimento de produtos, na comunicação de marketing e no controle de qualidade dos produtos. Os depoimentos indicam que há também 14 representantes de vendas com experiência de mercado e boa habilidade em vendas. No entanto, no último ano, com a separação da empresa em Marca 8 e Marca 6, a estrutura de pessoal ficou defasada, principalmente nas áreas de produção, PCP e vendas/comercial, e esta carência gerou problemas de atraso nas entregas e na qualidade de produtos. Há indícios que estas deficiências estão sendo corrigida e que, na avaliação da gestora de Marcas/Planejamento, a empresa está à frente dos concorrentes diretos do mesmo tamanho em termos de estrutura e gestão de marketing.

A Empresa C realiza anualmente convenções de vendas e faz treinamento da equipe de vendas. Nessas convenções de vendas são abordados aspectos como desempenho de vendas, metas de vendas, planejamento e ações para coleções. A empresa tem investido também em consultorias em planejamento de marketing e consolidação de marcas, e na participação em workshops e palestras promovidos pelo Sebrae/SC e Núcleo de Modas Catarinense. E isso tem ajudado na melhoria das capacidades e competências de marketing da empresa

Com relação aos recursos físicos/estruturais, a empresa possui instalações novas, bom ambiente para funcionários e os equipamentos necessários. Investe cerca de 2% do faturamento bruto anual em marketing na Marca 6 e 4% no caso da Marca 7 (segundo os gestores, esta marca é nova e requer mais investimentos). Em geral, a decisão sobre alocação de recursos segue as necessidades da empresa e as condições do mercado. O valor monetário total dos gastos/investimentos não costuma ser elevado, principalmente em períodos de crise econômica. Um dos atuais objetivos de marketing da gestora de Marcas/Planejamento é

umentar a verba destinada a investidos na Marca 6. **Figura 93** mostra alguns depoimentos ilustrativos sobre capacidades, competências e recursos de marketing.

Figura 93 – Depoimentos ilustrativos sobre capacidades, competências e recursos de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Finalizando, os resultados mostraram que a Empresa C avalia a sua orientação empreendedora, orientação para mercado, papel de marketing e capacidades, competências e recursos disponíveis na análise da situação interna de marketing da empresa. Os gestores e dirigentes têm bom conhecimento de marketing, e o papel/funções de marketing tem evoluído ao longo do tempo da empresa. Nos últimos anos, a empresa tem se preocupado mais com as estratégias de marketing, contratou consultorias especializadas no assunto, participa do Núcleo de Modas Catarinense para obter mais conhecimento de mercado e tem investido na utilização de estratégias contemporâneas de marketing (ex: network marketing e redes sociais).

4.2.3.2 Resultados De Análise Da Situação Externa De Marketing

Esta seção contém os resultados da análise da situação externa de marketing na Empresa C com as seguintes categorias de dados: disponibilidade e fontes de informações do ambiente externo; tratamento e utilização das informações do ambiente externo.

Disponibilidade/fontes de informações. Os dados coletados indicam que a Empresa C dispõe de informações externas na análise da situação de marketing, principalmente com relação aos clientes, concorrentes e mercado/setor. No tocante ao cliente consumidores, a empresa busca informações do perfil dos mesmos, tal como a frequência de compra, hábitos de lazer, formação escolar, função que exerce, estado civil, número de filhos, marcas que costuma comprar dentre outros. Quanto ao cliente-lojista, a empresa, a empresa demonstrou possuir informações sobre a frequência de compras, quais outras marcas o cliente possui em sua loja, quais os tipos de peças que tem maior saída, quais os preços que estão sendo praticados, quais as margens o cliente coloca para a revenda, etc.

Com relação à concorrência, a Empresa C revelou ter conhecimento sobre níveis de preços e estratégias de produtos, distribuição e comunicação/promoção. Tem também conhecimento sobre estratégias contemporâneas de marketing utilizadas por alguns concorrentes (ex: marketing sensorial). O depoimento da proprietária contém, por exemplo, evidências que há concorrentes no Estado de São Paulo que utilizam a estratégia de distribuição direta com preços mais baixos que a empresa. Que há concorrentes locais (ex: Empresa A) que utilizam as mesmas estratégias de marketing da empresa. Que a concorrente Zara comercializa também produtos da moda clássica, mas com preços ligeiramente superiores aos da Marca 6. E que no mercado da Marca 7 (jovem mulher que deseja moda clássica), a quantidade de competidores é menor e que a concorrente importante é a Le Lis

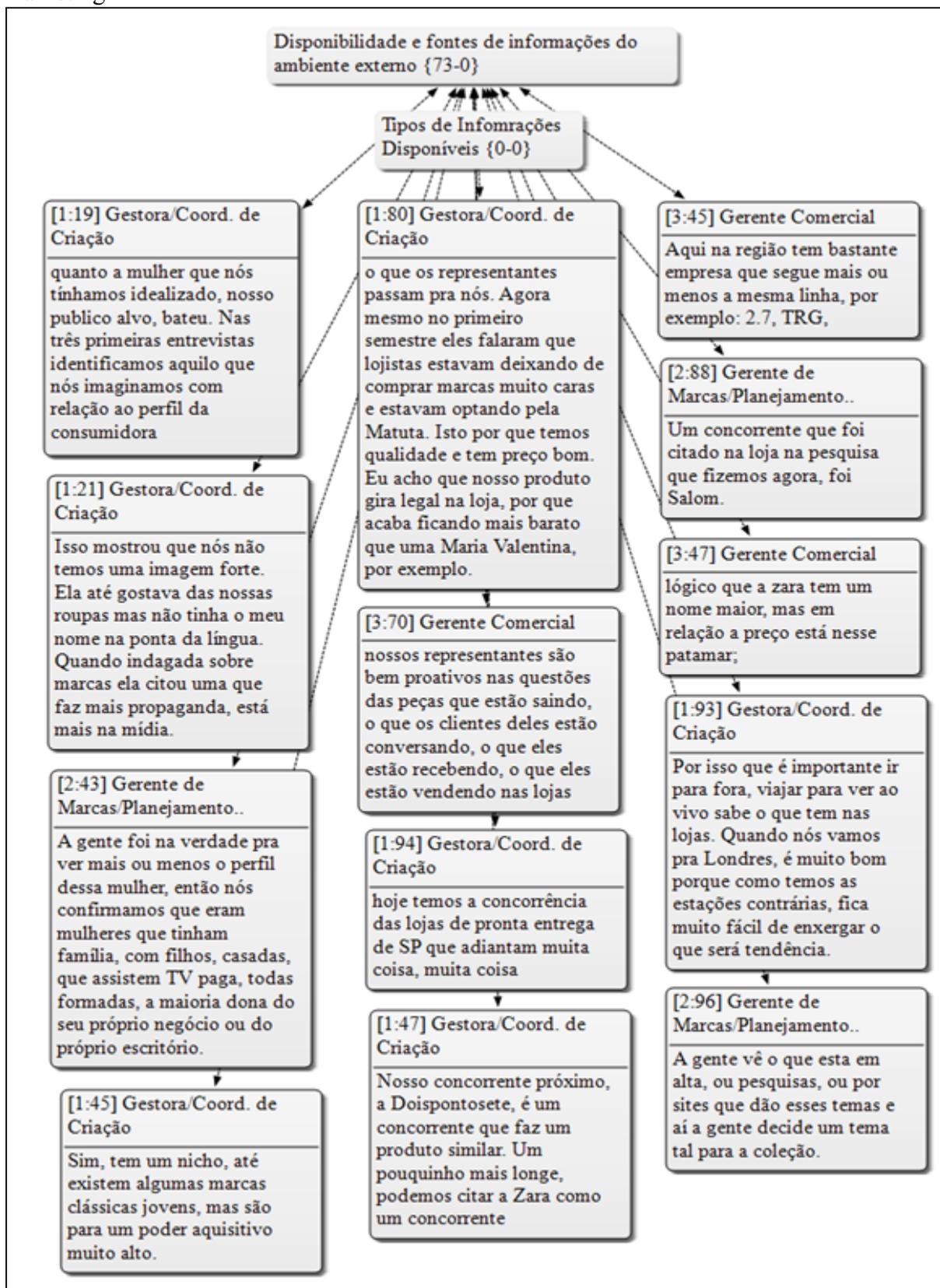
Blanc. Além disso, há evidência que alguns lojistas-clientes preferem ir à São Paulo/SP e comprar diretamente os produtos que necessitam (ao invés de comprar por intermédio de representantes de vendas), o que representa também outra forma de concorrência.

Sobre o setor/mercado de confecções de vestuários, a Empresa C dispõe de informações sobre tendências de moda e novas tecnologias de produto e processo de produção. As informações coletadas sobre tendências de moda são utilizadas intensamente no desenvolvimento de novos produtos/coleções da empresa, especificamente nas definições de cores, formatos, conceitos e estilos de produtos da próxima coleção.

Outras informações de mercado também são obtidas em viagens às feiras têxtil e visitas a outros clusters de confecção, onde são pesquisadas e observadas tendências de equipamentos, novos tipos de tecidos, tratamentos de tecido. Na Empresa C estas pesquisas de mercado ficam a Cargo do Diretor Administrativo e Gerente de produção. Como exemplo, a Gestora de criação informou que neste ano de 2015, os gestores foram a China juntamente com uma Missão patrocinada pelo Núcleo de Modas para pesquisar novidades relacionadas à otimização da produção.

A **Figura 94** mostra alguns depoimentos ilustrativos sobre disponibilidade de informações externas de marketing.

Figura 94 – Depoimentos ilustrativos sobre disponibilidade de informações externas de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

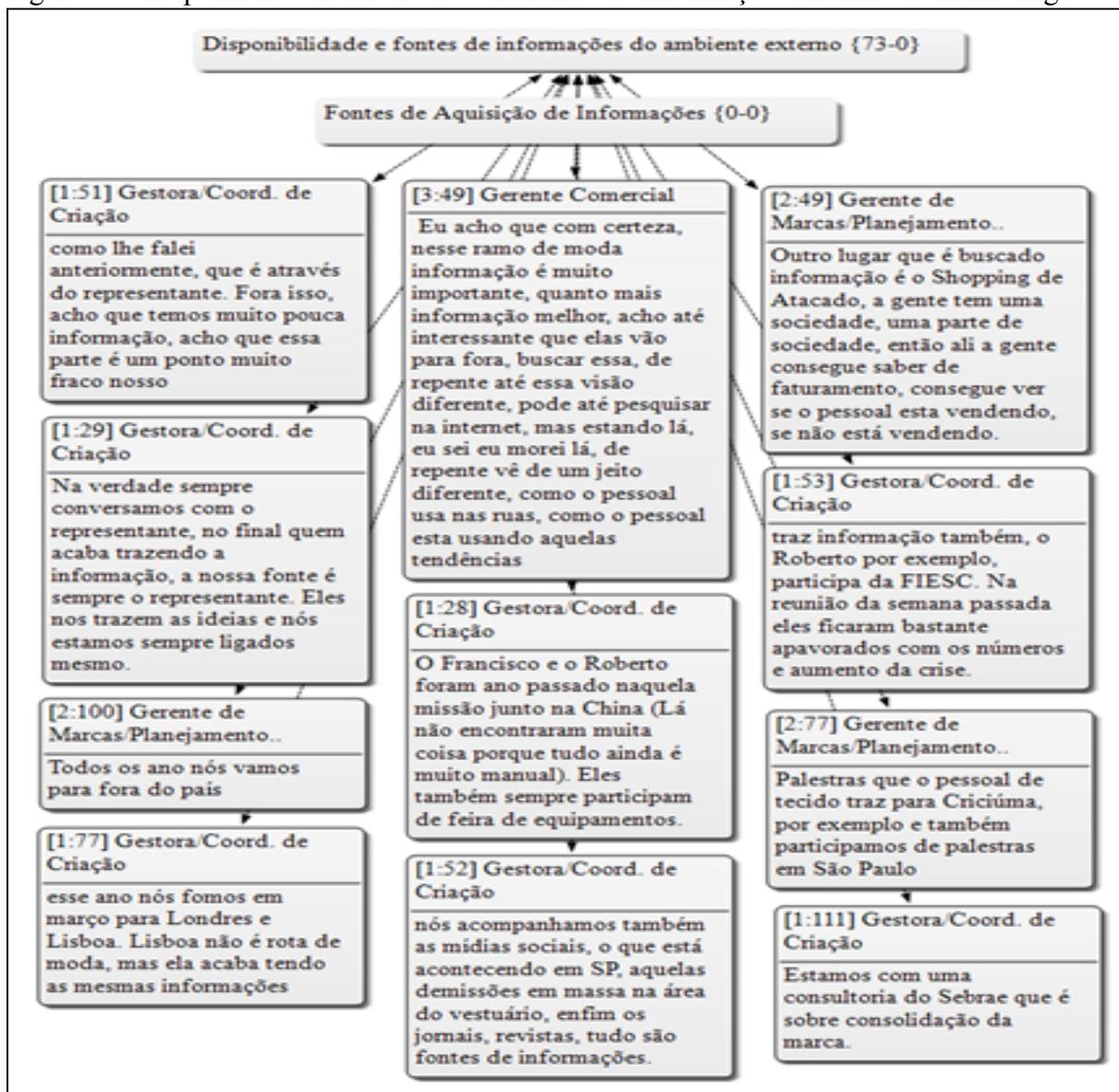
Os dados coletados indicaram que a Empresa C dispõe de várias fontes de informações externas. A empresa obtém informações externas por meio de representantes de vendas, viagens internacionais para pesquisa, levantamento de campo junto aos clientes/lojistas, consulta a sites especializados e redes sociais (Blogs de moda e acessórios), visitação a shoppings de atacado, participação em palestras e eventos promovidos pelo Núcleo de Modas Catarinense, Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e pela Fiesc (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina), e pela participação como expositor em feiras no Brasil. No entanto, os dados coletados indicam que as duas principais fontes de informações externas da empresa são viagens internacionais para pesquisa e representantes de vendas.

Os representantes de vendas da Empresa C trazem constantemente informações sobre mercado de confecções, clientes (lojistas e consumidores da marca) e concorrentes durante as conversas telefônicas do dia-a-dia com o gestor comercial/vendas da empresa, os contatos pessoais com os demais gestores/funcionários da empresa e nas convenções anuais de vendas da empresa. Com apoio/orientação do Sebrae, a empresa faz também pesquisa de mercado junto aos seus clientes lojistas e consumidores. A pesquisa envolve a visitação periódica de gestoras de criação e marcas/planejamento e alguns colaboradores (pessoal de desenvolvimento de produtos) aos clientes lojistas e a busca de informações sobre perfil e preferências dos compradores das marcas. A pesquisa se deu da seguinte forma: as gestoras de produtos e suas assistentes foram até seus principais clientes lojistas e conversaram com estes clientes e também com consumidoras finais. Dos clientes elas procuravam saber quais os produtos que mais estão saindo, quais os diferenciais dos seus produtos em relação as outras marcas da loja, quais as estratégias de preço, produto e merchandising dos concorrentes. Já com os consumidores finais, a intenção da pesquisa foi em perguntar aos mesmos quais marcas eles costumam comprar e porque compram tal marca. A grande surpresa foi que a maioria dos clientes finais entrevistados não mencionaram a Marca 6, o que fez com que a empresa iniciasse um projeto de consolidação da marca. Outras perguntas que eram feitas as consumidoras finais se referiam a seu perfil e seus hábitos.

No caso da pesquisa de tendências de moda, a Empresa C faz anualmente viagens à Europa (especificamente as Cidades de Milão, Londres, Paris e Lisboa) para obter informações sobre tendências de moda. A viagem envolve visitação às feiras/exposições, fabricantes internacionais e famosas lojas de moda no exterior. A empresa costuma adquirir materiais (ex: cartela de cores) e produtos/artigos de moda que representam tendências da moda no exterior, tira várias fotos de vitrines de lojas e obtém informações sobre cores,

formatos, conceitos e estilos de produtos que serão vendidos nas coleções de fabricantes internacionais. A **Figura 95** apresenta exemplos de depoimentos sobre fontes de informações externas de marketing.

Figura 95 – Depoimentos ilustrativos sobre fontes de informações externas de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

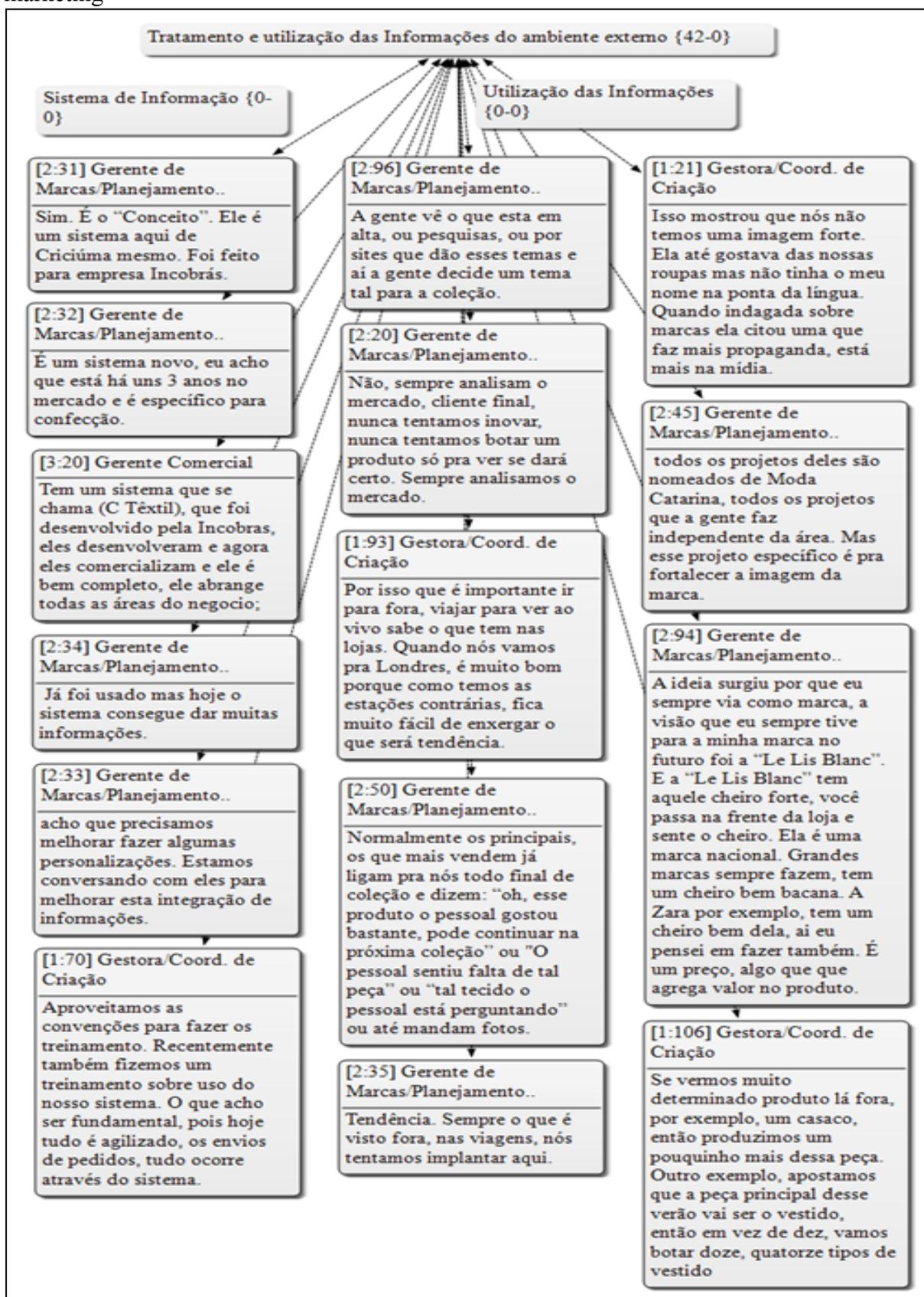
Tratamento e utilização de informações de marketing. Os dados coletados indicam que a Empresa C trata internamente (registra, processa e analisa) as informações externas disponíveis, mas muitas vezes de maneira informal e simplificada. A empresa dispõe de sistema de gestão informatizado (ERP) que permite o registro e tratamento de informações como vendas, faturamento (em volume e valor monetário) e lucratividade por cliente, região geográfica e representante de vendas, por exemplo. Há informações externas armazenadas na

forma de e-mails, materiais/documentos, fotos e anotações pessoais, incluindo aquelas fornecidas pela equipe de vendas, observações de campo e viagens internacionais. Os representantes de vendas costumam enviar fotos de tecidos e modelo de produtos que fazem sucesso no mercado (junto aos clientes lojistas e determinados consumidores/usuários). Segundo a gestora de criação e o gerente de marcas/planejamento, os dados/informações externos obtidos nas pesquisas de campo com clientes são armazenados em planilhas de Excel e em documentos de Word. A empresa não possui software de CRM para o armazenamento e análise de informações sobre relacionamento com clientes e faz uso básico de planilhas na análise das informações disponíveis. Há também evidências que algumas informações externas são armazenadas apenas na mente dos gestores da empresa.

A Empresa C utiliza as informações externas disponíveis na tomada de decisões de marketing, principalmente no planejamento de marketing e na determinação das estratégias de marketing. Os depoimentos coletados apontam, por exemplo, que a empresa utilizou essas informações quando da decisão sobre lançamento de nova marca (Marca 7), ao perceber a existência de poucas marcas direcionadas para o segmento moda clássica e público feminino jovem. As informações repassadas pelos representantes de vendas (*feedback* sobre aceitação de produtos/coleção) são utilizadas frequentemente no desenvolvimento de novos produtos/coleções, assim como as informações de tendências de moda coletadas nas viagens internacionais. Outro exemplo: informações obtidas sobre a principal concorrente da Marca 7 (*Le Lis Blanc*) levou ao uso de estratégias de marketing sensorial pela empresa na coleção verão 2016.

As informações externas obtidas são também utilizadas pela Empresa C nas convenções anuais de venda. Essas informações são geralmente repassadas aos representantes de vendas junto com os dados/informações sobre desempenho de coleções passadas e decisões/definições de estratégias de marketing/vendas para o ano seguinte. Além disso, de acordo com a gestora de marcas/planejamento, a empresa utiliza também as informações externas nas ações de sensibilização e comprometimento do pessoal interno (inclusive pessoal da produção) com os objetivos/estratégias de marketing. Este ano, por exemplo, representantes de vendas fizeram palestras para os funcionários internos, expondo sobre a importância do trabalho interno e sobre o seu impacto na satisfação dos clientes e no desempenho das vendas da empresa. Essa atividade faz parte do projeto de marketing interno da empresa. A **Figura 96** mostra exemplos de depoimentos sobre tratamento e utilização de informações externas de marketing.

Figura 96 – Depoimentos ilustrativos sobre tratamento e utilização de informações de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

4.2.3.3 Resultados De Planejamento De Marketing

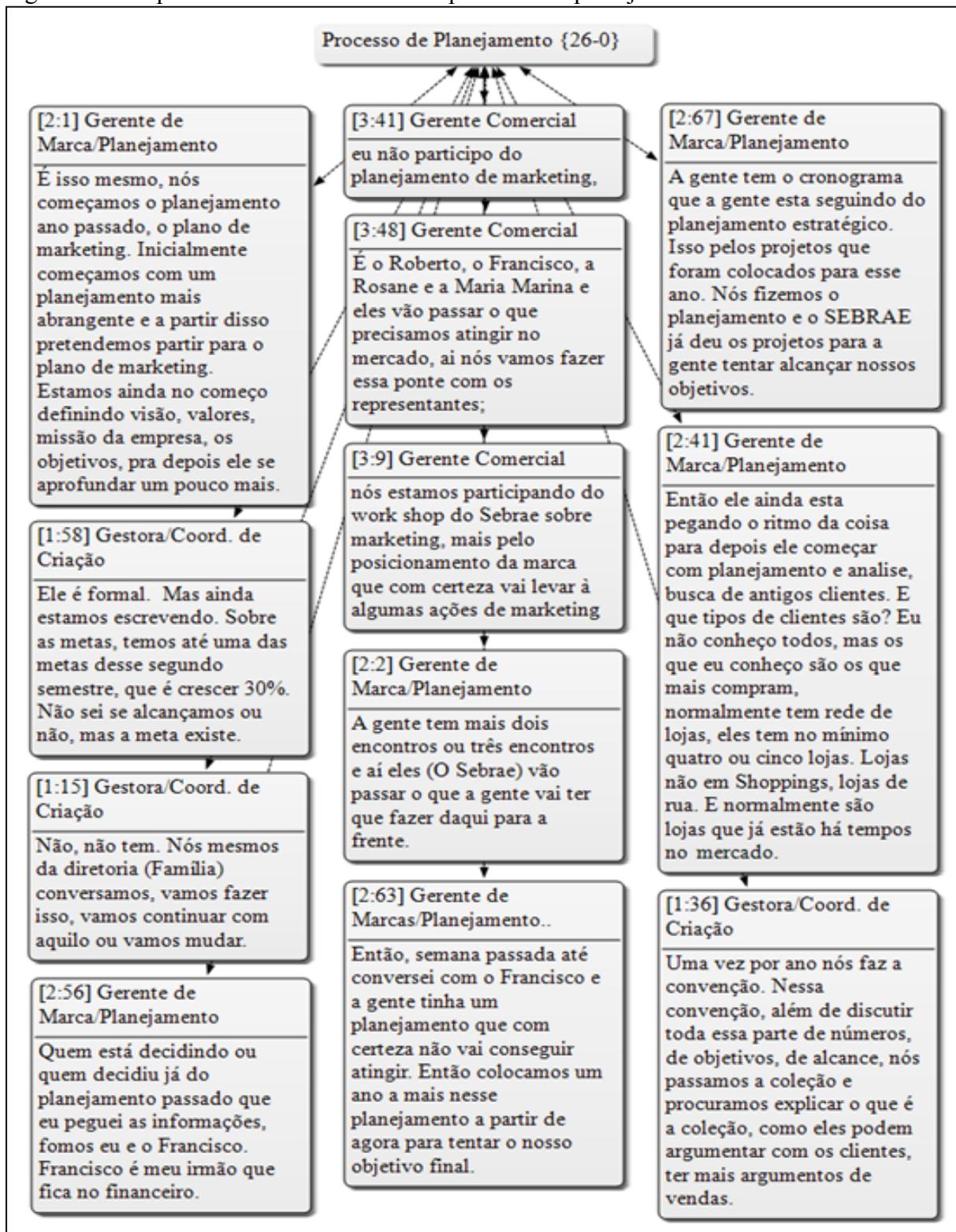
Esta seção contém os resultados do processo de elaboração de planejamento de marketing na Empresa C, com as seguintes categorias de dados: processo de planejamento, definição de mercados-alvo, definição de objetivos de marketing e definição de estratégias/programação de ações.

Processo de planejamento. Os depoimentos coletados indicam que a Empresa C tem planejamento estratégico elaborado formalmente desde 2014. A elaboração do planejamento estratégico na empresa envolve a participação da diretoria, incluindo proprietária-dirigente, gestora de marcas/planejamento (filha dos proprietários) e gestor administrativo e da produção (filho dos proprietários), e coordenado por consultoria do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), especializada no assunto. Na empresa, o processo de planejamento compreende uma programação de atividades (com reuniões mensais) entre o Sebrae e a diretoria da empresa para análise da situação e tomada de decisões sobre objetivos e estratégias empresariais. Os depoimentos indicam que o gestor comercial/vendas não participa desse processo, mas atua na implantação das decisões e estratégias estabelecidas. Antes de 2014, as decisões de planejamento eram mais informais e baseadas em análises pouco estruturadas e na intuição/experiência dos dirigentes.

As evidências coletadas indicam também que na Empresa C o planejamento de marketing é ainda embrionário (estágio não formal e pouco estruturado), mas inclui tomada de decisões acerca de produtos, mercado-alvo, marcas e equipe de vendas, e baseadas no planejamento estratégico da empresa e nas definições de visão, missão, valores e objetivos organizacionais. A convenção anual de vendas é um importante mecanismo de apoio ao planejamento de marketing na empresa. Nelas, os resultados do desempenho de marketing/vendas do ano anterior são apresentados e objetivos/metasp para o ano seguinte são estabelecidos, considerando também ideias e informações de mercado trazidas pelos representantes de vendas. A partir dos objetivos/metasp estabelecidos, algumas atividades/ações de marketing/vendas são definidas para o ano seguinte. Nesse processo, participam também todos os colaboradores dos departamentos comercial/vendas e desenvolvimento de produtos da empresa. Embora o planejamento de marketing na empresa seja ainda não formalizado na forma de plano anual de marketing, as evidências indicam que a empresa tem objetivos de marketing/vendas estabelecidos e uma programação antecipada de ações/atividades a serem realizadas, e que os gestores conhecem os conceitos de planejamento

e a diferença entre planejamento estratégico e planejamento de marketing. A **Figura 97** contém alguns exemplos de depoimentos sobre processo de planejamento de marketing.

Figura 97 – Depoimentos ilustrativos sobre processo de planejamento



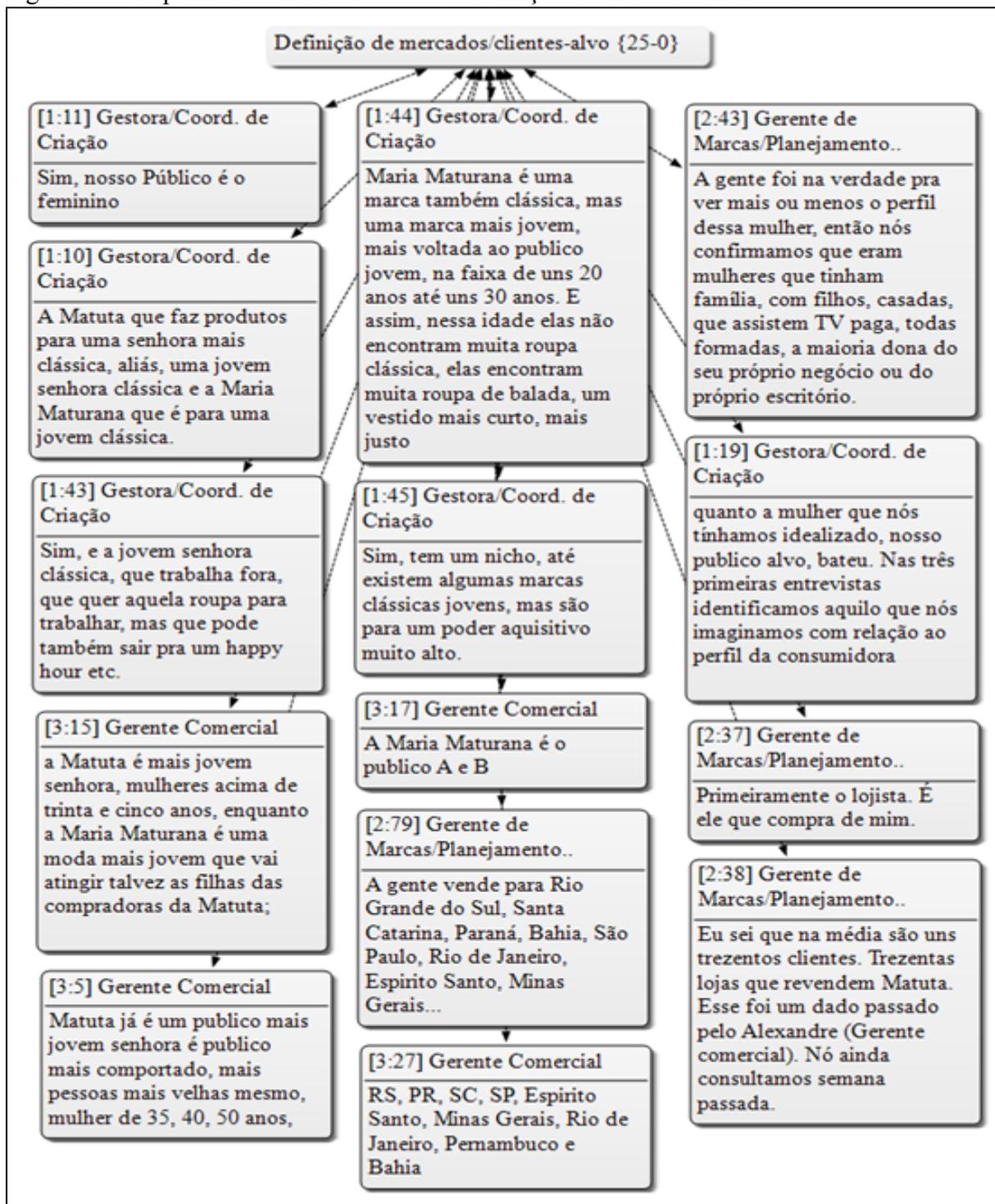
Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Definição de mercado-alvo. Os dados coletados indicam que a Empresa C possui mercado/clientes-alvo definidos, tanto na Marca 6 quanto na Marca 7. O perfil dos clientes-alvo é descrito com base nas variáveis geografia, gênero, idade, classe social e comportamental dos usuários-alvo.

A Marca 6 está direcionada para jovem senhora (mulheres de 30 a 50 anos) que prefere vestuários no estilo moda clássica; mulher profissional, graduada, com vida social ativa, empresária e/ou que atua em cargos/funções intermediários e gerencias; consumidoras provenientes das classes sociais A, B e C. Os produtos da Marca 6 são distribuídos por representantes de vendas e em lojas multimarcas especializadas em moda feminina (tipo boutique de moda), localizadas em lojas de rua (não em shopping center). Já a Marca 7 é dirigida para mulher jovem com idade entre 20 a 30 anos, que deseja moda clássica e das classes sociais A e B; consumidoras que estão começando a carreira profissional e que querem destaque em suas atividades; consumidoras que desejam estar bem vestidas, tanto no ambiente de trabalho quanto em *happy hour* ou festa de amigas. Os produtos da marca não são, no entanto, direcionados para ambientes de “balada” (casas noturnas).

Com relação à variável geográfica, a Empresa C está presente em todos os estados das regiões Sul e Sudeste do Brasil, e nos estados de Pernambuco e Bahia. A empresa possui atualmente 300 clientes lojistas ativos. A Marca 7 (marca nova) está iniciando suas atividades na região Sul e seus produtos são comercializados principalmente nas mesmas lojas que vendem os produtos da Marca 6. A empresa pretende, no entanto, distribuir adiante os produtos da marca em lojas multimarcas diferentes da Marca 6, principalmente em lojas mais direcionadas para público mais jovem. A **Figura 98** contém alguns exemplos de depoimentos sobre definição de mercado/cliente-alvo.

Figura 98 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de mercado/cliente-alvo



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

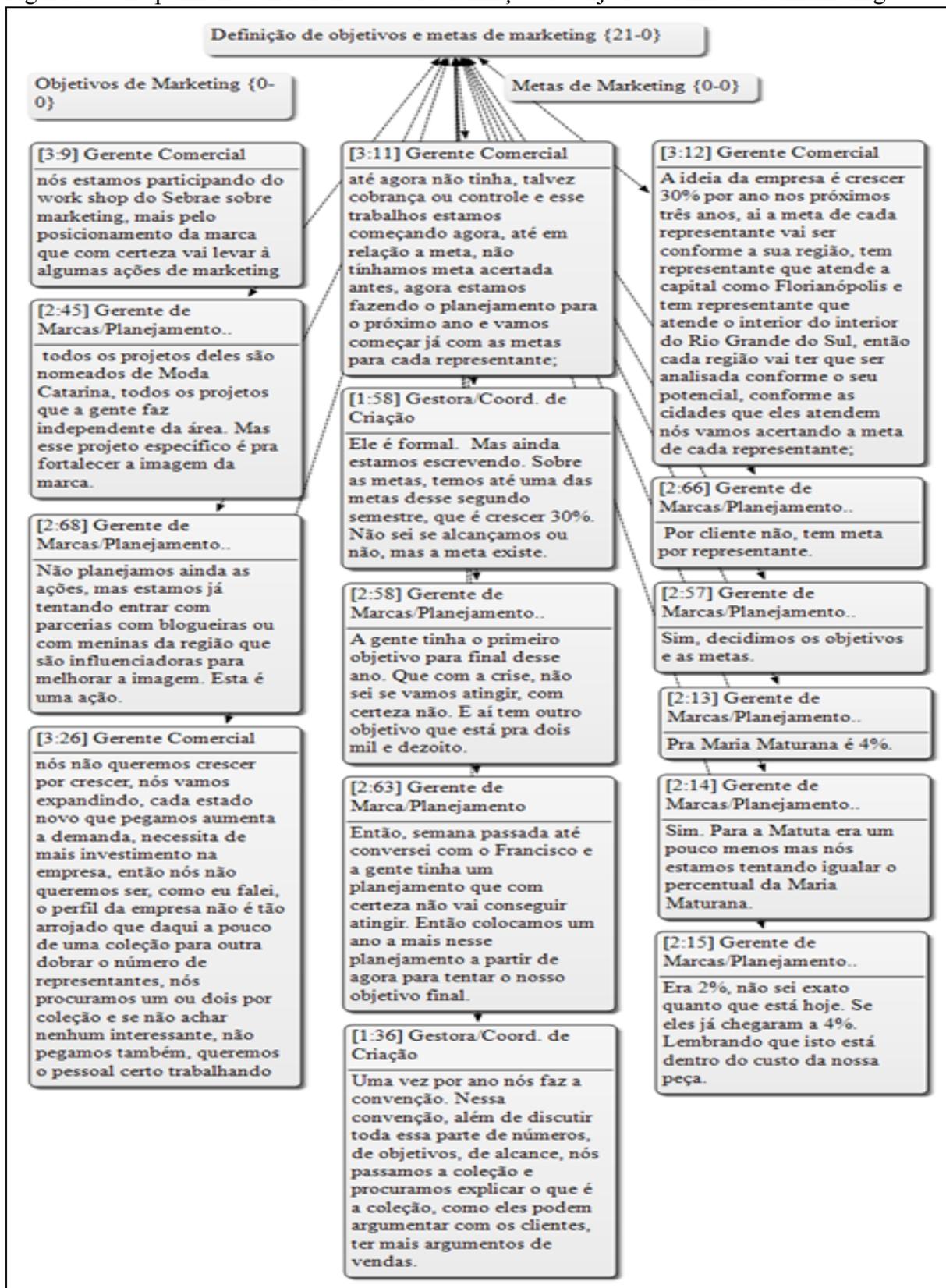
Definição de objetivos/metasp de marketing. Os resultados coletados indicam que a Empresa C possui objetivo/metasp de marketing estabelecidos. Os objetivos são geralmente estabelecidos a partir de informações externas, internas e do *feeling*/experiência dos dirigentes (gestor administrativo-financeiro, gestor de produção, gestora de criação/produtos e gestora de marcas/planejamento). Já as metas de vendas são definidas a

partir dos objetivos da empresa e considerando as informações de tendências da moda, histórico de vendas e informações dos representantes de vendas.

Atualmente, os principais objetivos de marketing da Empresa C é consolidar o posicionamento da Marca 6 no mercado e desenvolver a Marca 7 (marca nova), identificando-a com seu público-alvo. A empresa deseja também obter crescimento de vendas, mas de maneira sustentável e alinhado com a sua real capacidade de produção. Segundo depoimentos da gestora de marcas/planejamento, o planejamento estabelece que a empresa deseja crescer cerca de 30% ao ano nos próximos 3 anos, mas devido a atual crise econômica este objetivo está sendo reajustado (reduzido para 20% ao ano). Outro objetivo de marketing da empresa é preservar a sua imagem/reputação junto ao mercado-alvo.

Já as metas de vendas são estabelecidas por representante de vendas, e por produto/peças e coleção de vestuários. As metas estão definidas em volume (quantidade de peças) e valor monetário. Há também metas para investimento e despesas de marketing. A empresa não dispõe de objetivos/metasp relacionadosp a ticket-médio por representantes, quantidade de visitas realizadas, lucratividade por produtos (margem de contribuição, margem líquida ou preço-médio), satisfação de clientes e número de reclamações. Segundo o gestor comercial/vendas, a empresa pretende melhorar o método de determinação das metas de vendas, e considerar também informações sobre índice de potencial de compra de cada Cidade/território de vendas. Um estudo sobre o assunto está sendo executado, com a participação da equipe de representantes de vendas. A **Figura 99** apresenta alguns depoimentos ilustrativos sobre definição de objetivos/metasp de marketing.

Figura 99 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de objetivos e metas de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

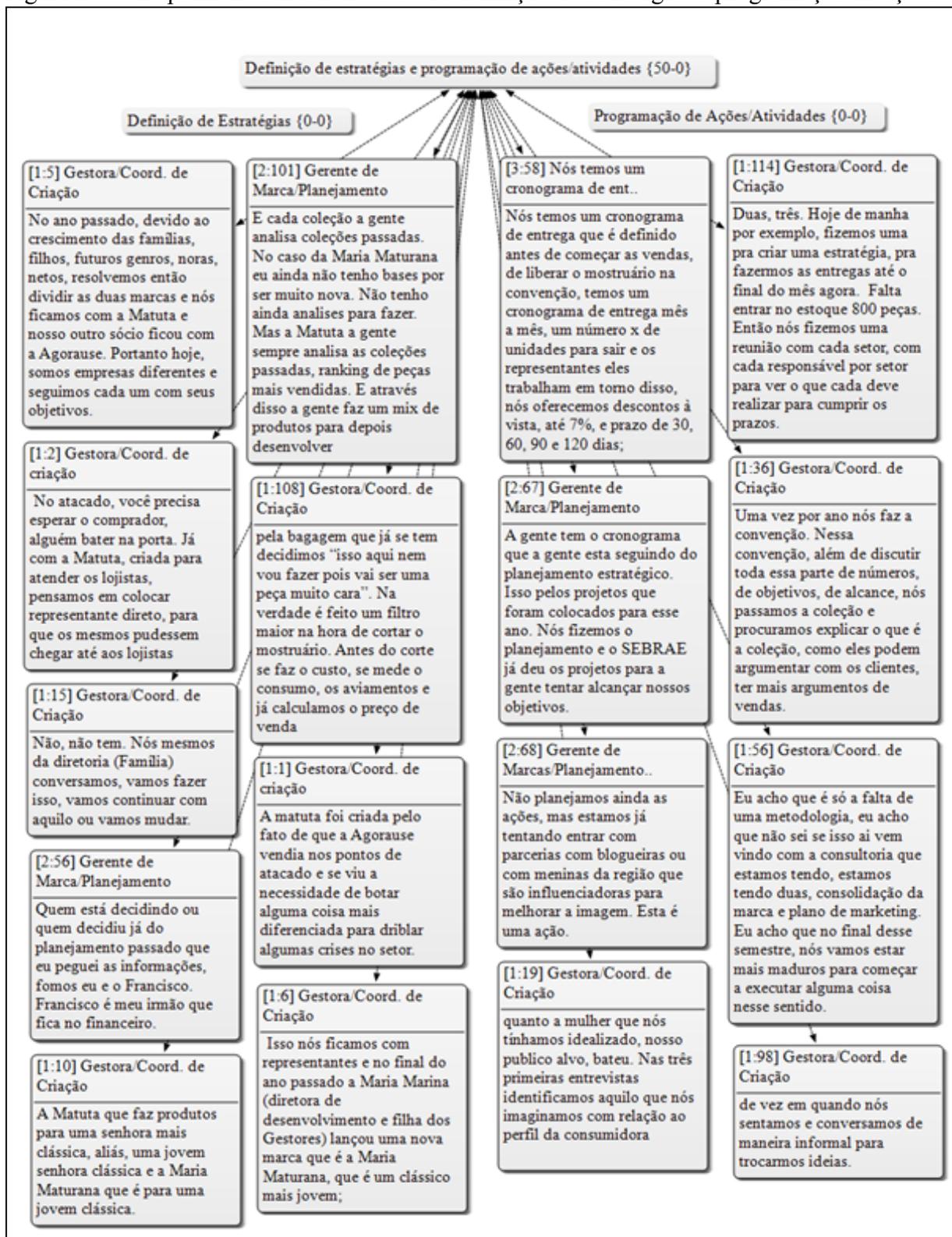
Definição de estratégias e programação de ações. Os dados coletados indicam que a Empresa C tem estratégias de marketing formuladas, tanto de maneira emergente como deliberada. Os depoimentos da proprietária indicam que estratégias emergentes estão presentes desde a fundação da empresa. Incluem decisões tomadas no dia-a-dia, de maneira informal, não previamente pensadas ou analisadas, e baseadas na experiência e *feeling* pessoal dos dirigentes. Por exemplo, muitas das decisões tomadas no passado com relação à precificação de produtos, entrada em novos mercados/regiões, criação de marca e adoção de canais de distribuição.

Atualmente, algumas decisões de marketing têm sido tomadas de maneira mais deliberada, como resultados de um processo de análise/avaliação prévia e baseadas em fatos/informações internas e externas de marketing. Isso se tornou mais evidente a partir do processo de elaboração do planejamento estratégico formal, apoiado por consultores do Sebrae. No desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, a empresa toma decisões com base no histórico de vendas de produtos, informações dos representantes de vendas e tendências de moda do exterior. A empresa costuma também elaborar no início de cada coleção (3 vezes por ano) cronogramas de ações/atividades para a distribuição de mostruários e produtos. Esse cronograma de trabalho inclui a implementação de decisões/estratégias relacionadas à pesquisa, desenvolvimento, lançamento, venda e entrega de produtos.

A Empresa C tem também cronograma de reuniões mensais e anuais de planejamento e acompanhamento/avaliação dos objetivos/metastas e das ações/atividades de marketing a serem implementadas. Tais reuniões de trabalho envolvem a participação das diferentes áreas/funções responsáveis pela implementação das estratégias de marketing da empresa. Recentemente, por exemplo, uma dessas reuniões foi realizada e envolveu a discussão sobre a distribuição de peças/produtos da coleção de verão 2016. As convenções anuais de vendas e as reuniões mensais das áreas de produção e marcas/planejamento são também exemplos de mecanismos utilizados pela empresa na definição e implementação de estratégias de marketing emergentes.

Alguns exemplos de estratégias de marketing deliberadas incluem decisões sobre consolidação de marcas, seleção de mercados-alvo, definição de conceitos e padrão de qualidade de produtos/coleções, precificação dos novos produtos e a grande maioria das estratégias contemporâneas de marketing (incluindo uso de redes sociais e embaixadoras da moda), que estão detalhadas na seção sobre implantação das estratégias de marketing. A **Figura 100** mostra alguns depoimentos ilustrativos sobre definição de estratégias de marketing e programação de ações.

Figura 100 – Depoimentos ilustrativos sobre definição de estratégias e programação de ações



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

4.2.3.4 Resultados De Implantação Das Estratégias De Marketing

Esta seção apresenta os resultados de implantação das estratégias de marketing na Empresa C, com as seguintes categorias de dados: estrutura organizacional de marketing, estratégias convencionais de marketing e estratégias contemporâneas de marketing.

Estrutura organizacional. Na Empresa C, a estrutura organizacional de marketing é enxuta, mas bem definida. Em nível diretivo, os responsáveis por marketing são os proprietários-diretores da empresa (ou seja, o diretor administrativo-financeiro e a diretora de criação/desenvolvimento de produtos). No nível de execução, a gestão de marketing está a cargo da gestora de marcas/planejamento (filha dos proprietários), do gestor de vendas/comercial (profissional contratado) e o gestor de produção (filho dos proprietários) participa de algumas atividades.

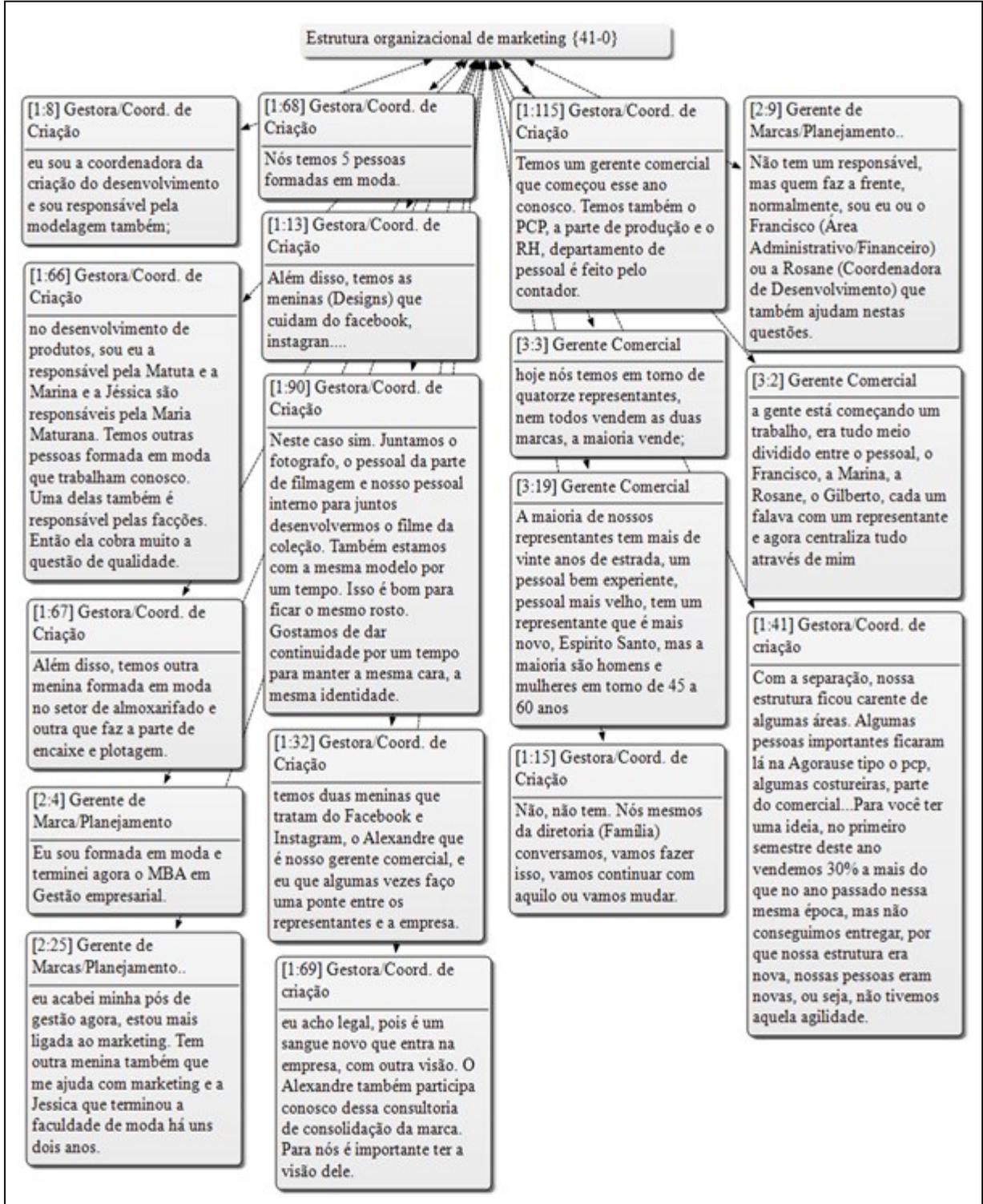
A grande maioria das ações/atividades de promoção/comunicação de marketing (incluindo a gestão de marcas) é coordenada pela gestora de marcas/planejamento e pela gestora de criação/desenvolvimento de produtos. Ambas atuam no desenho/criação e no desenvolvimento das coleções de produtos e são responsáveis pelas pesquisas de tendências de moda no exterior. Elas têm 5 funcionários, com formação em nível de graduação na área de design/moda e que atuam na comunicação de marketing, no desenvolvimento de produtos e no controle de qualidade dos produtos desenvolvidos. Quando necessário, elas subcontratam no mercado fotógrafo e equipe de filmagem das coleções na elaboração do material de apoio a vendas e de comunicação (ex: catálogo de produtos).

Já a equipe de vendas/comercial é composta por um gerente comercial e 14 representantes de vendas. O gerente comercial é um profissional de mercado, com experiência em marketing digital e com formação em *Business Management* no Reino Unido (onde viveu durante 11 anos). A maioria dos representantes de vendas tem idade entre 45 e 60 anos e mais de 20 anos de experiência no mercado de moda. É função de o gerente comercial organizar o departamento comercial, estabelecer e controlar as metas de vendas, desenvolver novos mercados e integrar a empresa aos representantes de vendas, clientes e demais agentes do mercado.

A Empresa C costuma investir também no treinamento da equipe de vendas e dos funcionários. As convenções anuais de venda são principalmente dirigidas a preparação e motivação dos representantes de vendas. No caso dos funcionários internos, a empresa possibilita a participação deles em workshops, palestras e eventos organizados pelo Núcleo de

Modas Sul, Sebrae/SC e outras entidades do setor. A **Figura 101** mostra alguns depoimentos ilustrativos sobre estrutura organizacional de marketing.

Figura 101 – Depoimentos ilustrativos sobre estrutura organizacional de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Estratégias convencionais de marketing. Os depoimentos e materiais (site, documentos internos e material publicitário) analisados indicam que a Empresa C possui estratégias definidas com relação a produtos, preço, distribuição/vendas, promoção/comunicação, posicionamento de mercado e mercado/cliente-alvo.

Com relação a produtos, a Empresa C tem linhas de produtos com vasto conjunto de roupas femininas. A Marca 6 produz e comercializa vestuários para jovens senhoras, contendo blazers (principal linha de produtos), vestidos, camisas, jaquetas, saias, casacos, blusas, blusões, calças, tops, coletes, shorts, bermudas, regatas e playsuits. Já a Marca 7 tem linhas de produtos direcionadas para um público feminino mais jovem, e o mix de produtos é menor, incluindo blusas, saias, jumpsuits, playsuits, vestidos, blazers, tops e shorts. A Marca 6 contém cerca de 70 referências/itens; enquanto a Marca 7 cerca de 50 referências. Os produtos são produzidos com matéria-prima de qualidade e com rigoroso processo de qualidade. A empresa oferece também serviço de troca de produtos/peças defeituosas.

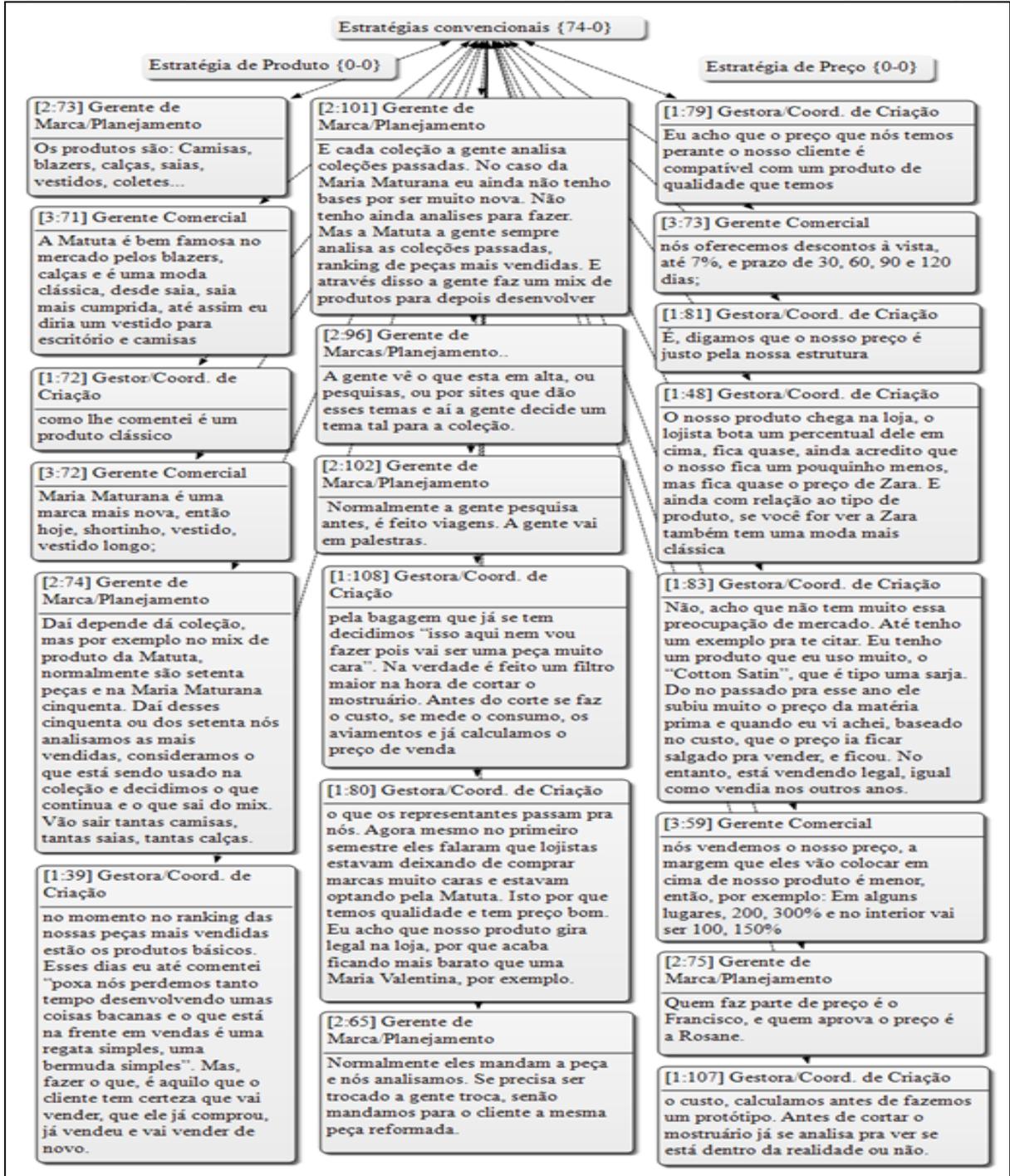
A Empresa C investe intensamente no desenvolvimento de novos produtos. Antes do lançamento da coleção (em especial verão e inverno), as responsáveis pela criação/desenvolvimento viajam à Europa para pesquisar tendências de moda e trazer novidades lançadas nos mercados internacionais. Mesmo quando precisa reduzir custos, a empresa mantém investimentos nas pesquisas de tendências de moda e para coletar informações/novidades do desenvolvimento de produtos. Além das viagens internacionais, a empresa faz pesquisas em sites e revistas especializadas, coleta informações em eventos de moda, analisa o histórico de vendas das coleções passadas e as informações/dados de mercado fornecidos pela equipe de vendas.

Com relação à estratégia de preço, na Empresa C a formação do preço é baseada nos custos das peças/produtos estimados na fase de confecção de mostruários (peças-piloto). O preço de vendas é proposto pelo gerente de produção, considerando inclusive os preços praticados no mercado. A empresa procura se diferenciar pela qualidade e design dos produtos e procura atender clientes que não são sensíveis ao preço. Recentemente, por exemplo, a matéria-prima (*cotton satin*) de uma linha de produtos teve expressivo aumento e isto foi integralmente repassado aos custos dos produtos. Houve temor que os clientes reduziram o volume de compras, mas as vendas totais foram superiores ao volume esperado.

A Empresa C adota também posicionamento de marca baseado no preço (preço-objetivo), posicionando-se com preços ligeiramente abaixo ao da Marca 3ara. Segundo os entrevistados, os clientes-lojistas localizados nas capitais adotam um *mark-up* de 200% a 300% sobre o preço da fábrica; enquanto os lojistas do interior adotam margem de 100% a

150%. A empresa possui política de desconto de até 7% no caso de pagamento à vista, e possibilita prazos de pagamento com 30, 60, 90 e 120 dias. A **Figura 102** contém alguns depoimentos ilustrativos sobre estratégias convencionais de marketing relacionadas ao mix de produto e preço.

Figura 102 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias convencionais – mix produto e preço

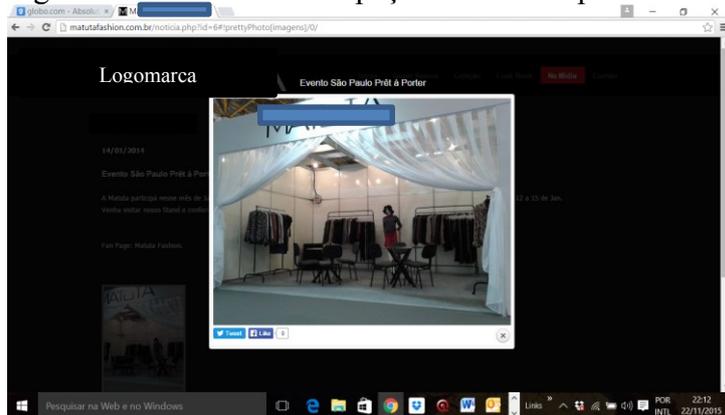


Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Com relação à estratégia de distribuição/vendas, os dados coletados indicam que a Empresa C utiliza hoje um único canal de distribuição/vendas (representantes de vendas - lojistas multimarcas). No passado, com a separação dos proprietários-família, a empresa perdeu a Marca 8 que vendia por meio de lojas próprias em shoppings de atacado. Hoje a empresa prefere atuar pelos lojistas multimarcas, principalmente boutiques especializadas em roupa feminina e localizadas em ruas no centro da Cidade. A Marca 7 distribui seus produtos em lojas que vendem também a Marca 6. Os representantes de vendas estão orientados a desenvolver novos clientes que revendam produtos para o público-alvo da Marca 7. Em algumas lojas/revendas, a empresa consegue colocar as essas duas marcas, mas para obter a expansão/vendas desejada necessita desenvolver novos lojistas, e focalizados no público feminino mais jovem. Por isso, está selecionando novos representantes de vendas que possam trabalhar exclusivamente com a Marca 7.

Com relação a estratégia de promoção/comunicação, os dados coletados apontam que a principal estratégia da empresa é divulgar por meio dos representantes de vendas. Há evidências que essa estratégia não está bem alinhada com as demais estratégias da empresa, e que esta pretende investir mais na comunicação/promoção por estratégias contemporâneas de marketing (marketing digital). Conforme depoimento da gestora de marca/planejamento, a comunicação de marketing é ainda aleatória e não agressiva. A empresa investia fortemente na mídia outdoor, mas reconhece que o custo desta mídia é elevado e inviável, considerando a amplitude geográfica do seu mercado-alvo (regiões Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil).

Figura 103 – Participação da empresa no evento Prêt à Porter/SP-2014

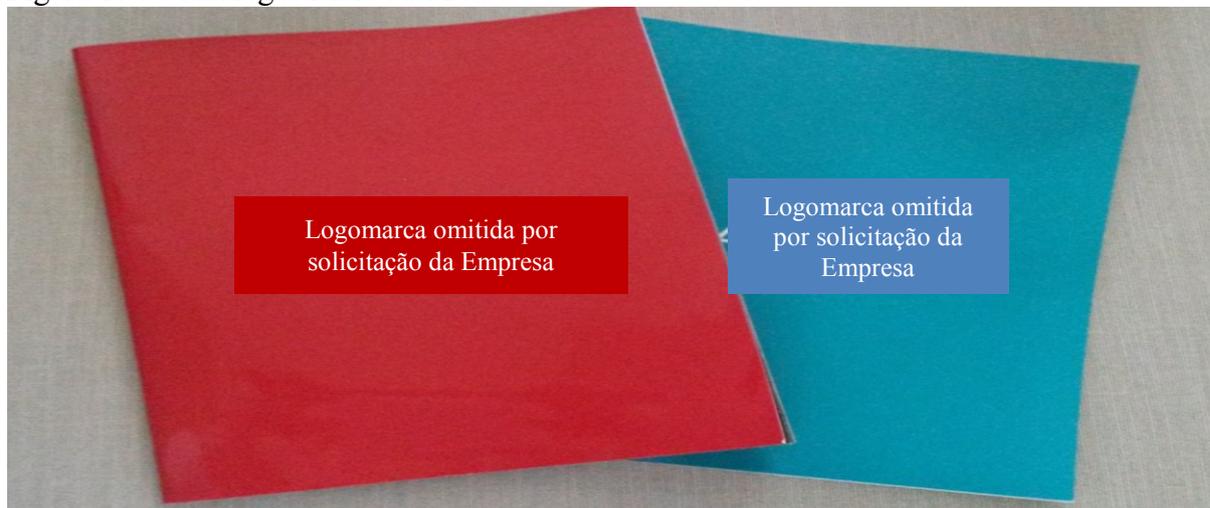


Fonte: resultados da pesquisa documental – site do evento (2015).

A empresa investe também em catálogos de produtos, em material com formato pequeno, diferenciado e em cores, para comunicar o conceito, tendências e perfil do mix de produtos de cada coleção. A **Figura 104** tem um exemplo de catálogo de produtos da

empresa. Esses catálogos são desenvolvidos em tamanho menor que os concorrentes e em formato diferenciado para transparecer modernidade e inovação. Investe também na participação como exposição em feiras e no patrocínio de eventos.

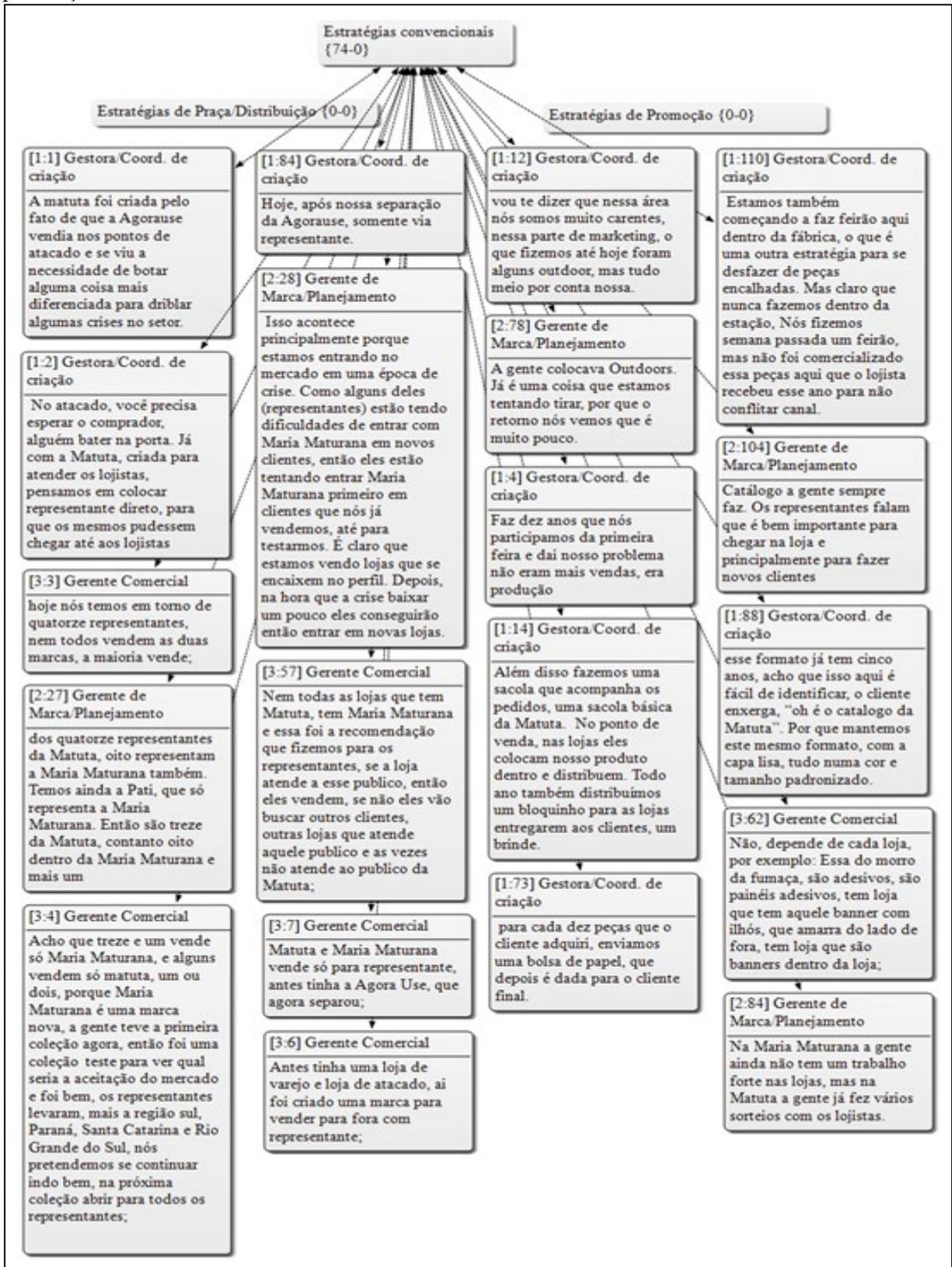
Figura 104 - Catálogos Marca 6 Modas



Fonte: resultados da pesquisa documental – catálogos da empresa (2015).

A **Figura 103** contém uma ilustração da participação da empresa no evento de moda Prêt à Porter/SP-2014. No site da Marca 6 há espaço para divulgação dos eventos e feiras que a empresa participa. Ela investe também em *merchandising* no ponto de vendas, principalmente em banners e displays para lojistas. E, para reduzir os estoques de produtos de coleções passadas, organiza também feirões de fábrica (venda de produtos em ponta de estoque) na região da AMREC (municípios da região carbonífera do Estado de Santa Catarina). A **Figura 105** contém alguns depoimentos ilustrativos sobre estratégias convencionais de marketing, relacionadas ao mix de distribuição e promoção.

Figura 105 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias convencionais – mix distribuição e promoção

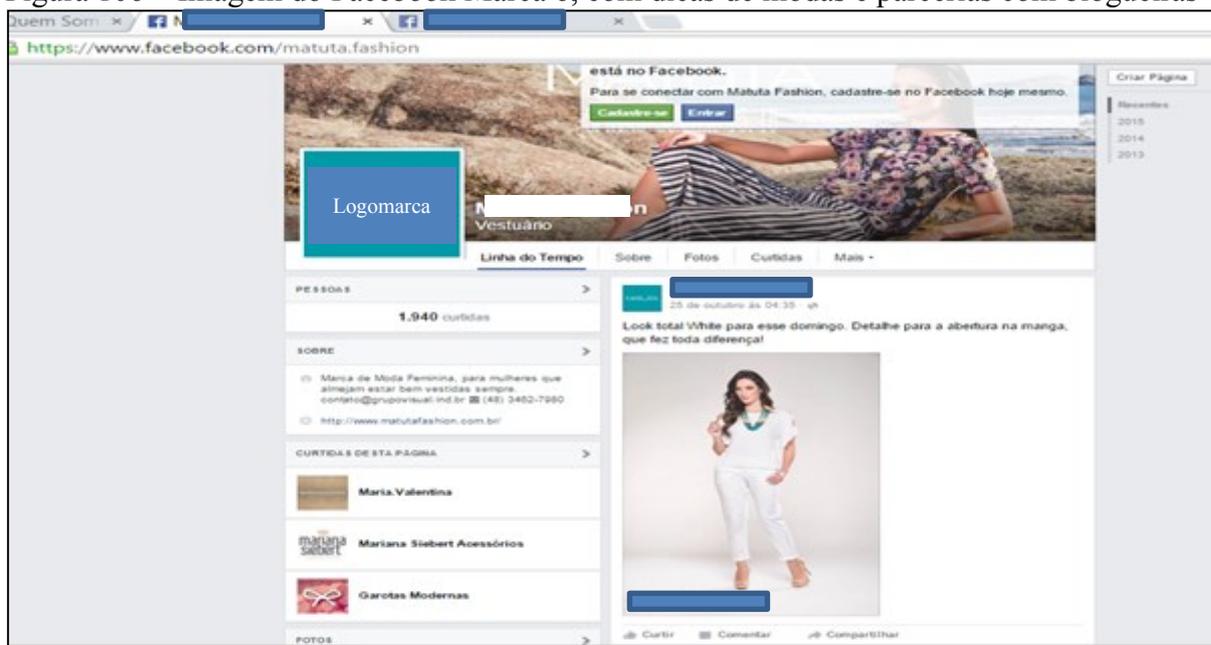


Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Estratégias contemporâneas de marketing. Os dados coletados indicam que na comunicação/relacionamento de marketing, a Empresa C se utiliza principalmente de estratégias contemporâneas. As principais estratégias identificadas são a utilização de redes sociais, redes de relacionamento (*network marketing*), embaixadoras da marca e parcerias com blogueiras (pessoas especializadas em moda, que postam em seus blogs sugestões, avaliações e críticas de produtos/marcas).

Com relação a mídias sociais, a Empresa C utiliza *Whatsapp*, *Instagram*, *Facebook*, *YouTube* e *Blogs* de moda feminina. A empresa mantém duas funcionárias trabalhado na atualização dessas ferramentas e na interação com os clientes/consumidores que acessam suas mídias sociais. Segundo o gestor comercial, o *Whatsapp* é utilizado para estreitar o relacionamento com clientes lojistas, enviar fotos de peças/produtos e para agilizar a comunicação interna e com os representantes de vendas. *Instagram* e *Facebook* são utilizados para divulgar fotos do *lookbook* virtual das coleções, e para divulgar promoções e postar mensagens de datas comemorativas. O *Youtube* é basicamente utilizado para divulgar *fashionfilm* das coleções. E o blog é utilizado para comunicação com o mercado e consumidores. Segundo a gestora de marca/planejamento, a empresa desenvolveu parcerias com importantes *blogueiras* de moda para divulgar as suas marcas. A **Figura 106** contém a ilustração do *facebook* da marca Matura e a parceria com as blogueiras Blog Garotas Modernas e Blogs de Acessórios, por exemplo.

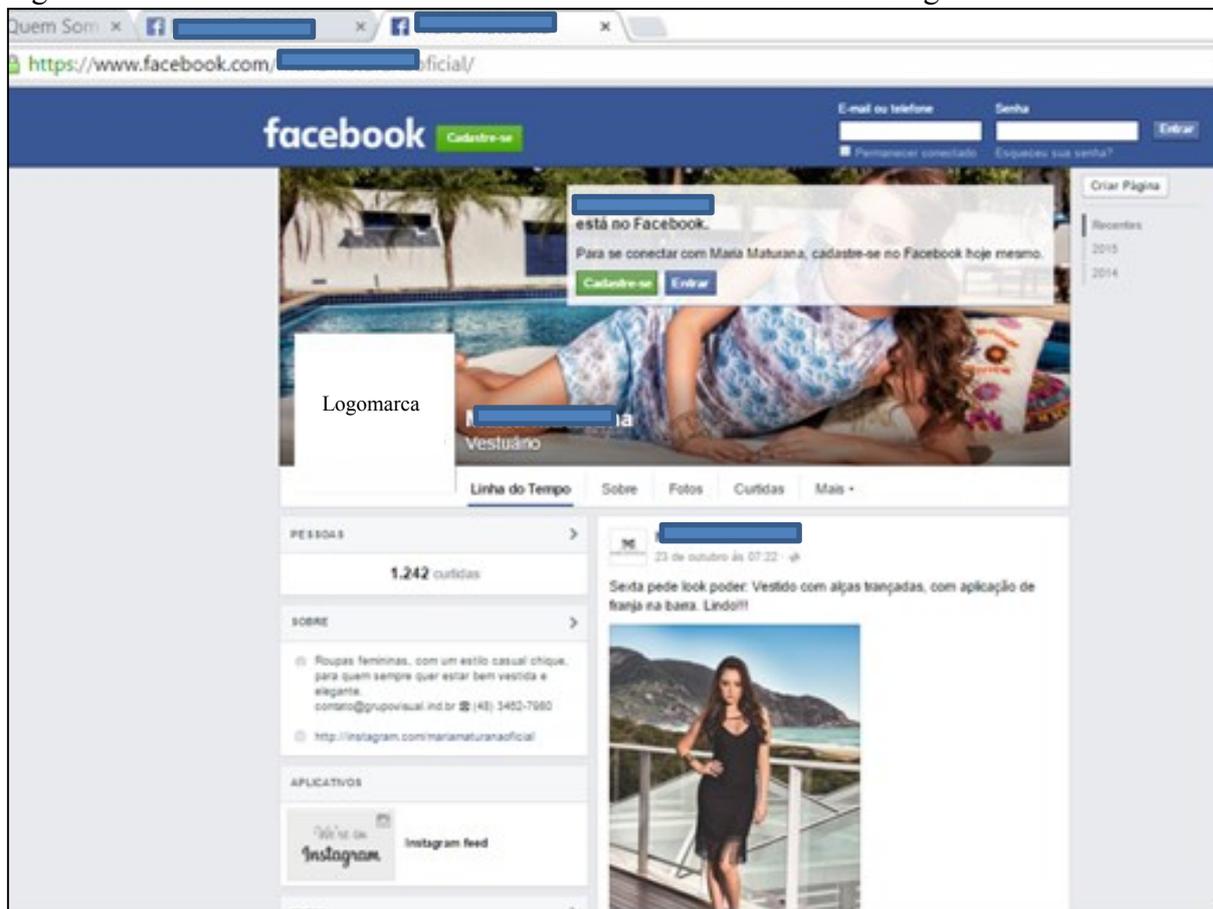
Figura 106 – Imagem do Facebook Marca 6, com dicas de modas e parcerias com blogueiras



Fonte: resultados da pesquisa documental – rede social da empresa (2015).

A **Figura 107** apresenta evidências do *Facebook* da Marca 7 com dicas de moda, mostras de produtos e a conexão com o *Instagram* da marca. No caso da Marca 7, a comunicação pelas mídias sociais utiliza o *Instagram* para divulgar fotos e o *Facebook* para divulgar promoções da marca e dicas de modas do interesse das consumidoras.

Figura 107 – Facebook Marca 7 com dicas de modas e link com o Instagram



Fonte: resultados da pesquisa documental – rede social da empresa (2015).

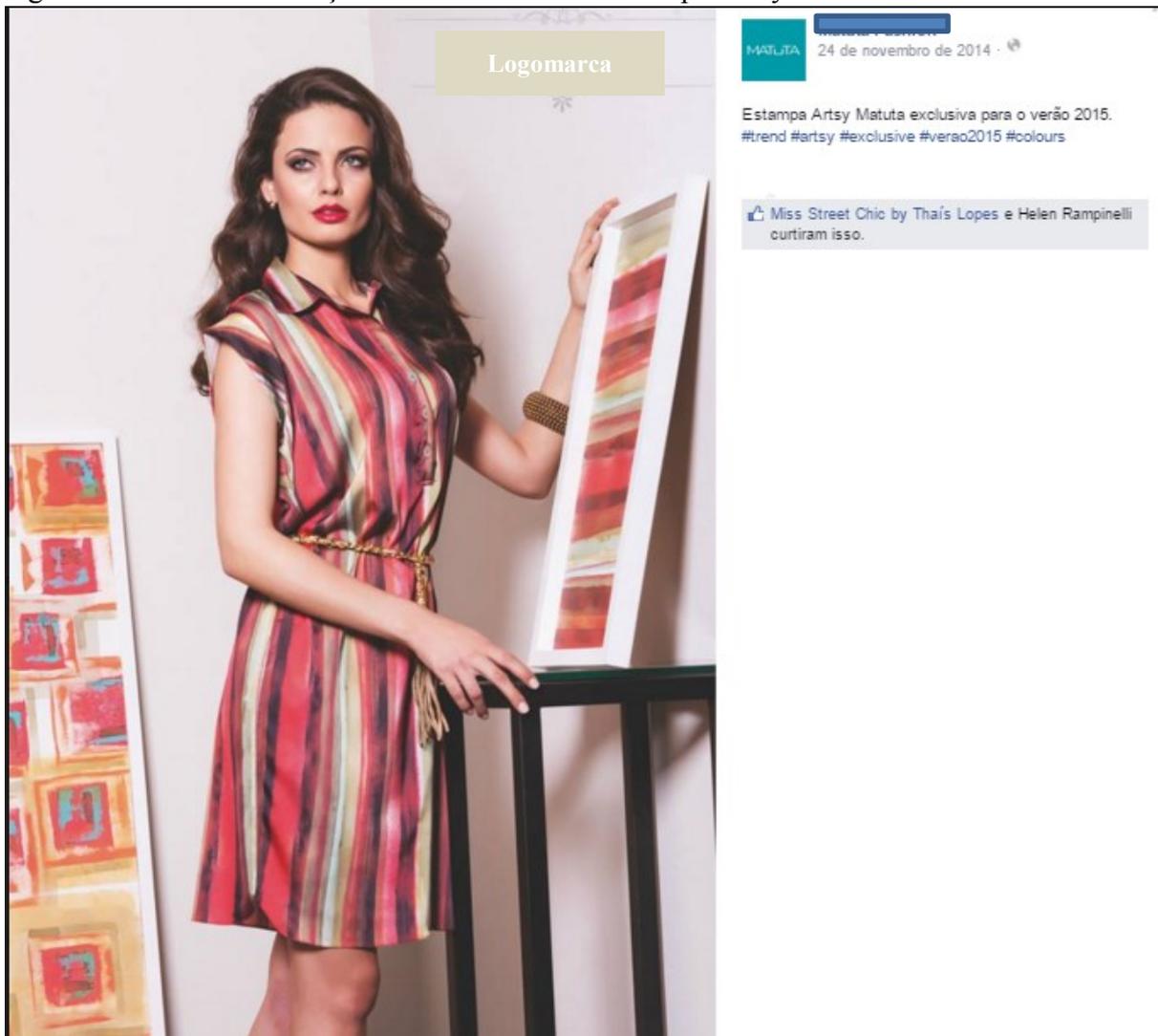
O *FashionFilm* das coleções está disponível no site da empresa (www.Marca6fashion.com.br) e no *Youtube*. Segundo a gestora de marca/planejamento, essa estratégia tem agradado os clientes-lojistas, pois possibilita escolher de forma rápida e prática os produtos/peças de interesse. Os novos clientes lojistas não querem mais dispensar tempo analisando mostruários físico de produtos apresentados pelos representantes de vendas, e o filme possibilita visualizar como os novos produtos/peças se apresentam no corpo da consumidora potencial (pelas modelos utilizadas). A empresa usa também como estratégia apresentar somente modelos com perfil (idade e características) alinhadas com o público-alvo da marca, como pode ser observado nas **Figuras 106 e 107**. E mantém a mesma

modelo/personagem durante várias coleções, visando fixar a imagem da consumidora-alvo na mente dos clientes-lojistas e das consumidoras da marca.

A Marca 7 utiliza também estratégias criativas de promoção/comunicação de marketing. Por exemplo, a empresa fez parcerias com pessoas denominadas embaixadoras da moda. Essas embaixadoras são meninas influentes na sociedade e que possuem muitas seguidoras nas redes sociais, principalmente no *Instagram*. Elas recebem gratuitamente algumas peças de roupas da marca para postar em seus *blogs*, *Twitters*, *Instagram* e *Facebook*. A experiência piloto teve início recentemente com meninas das Cidades de Criciúma/SC e Florianópolis/SC. Conforme os resultados/repercussão, a empresa pretende espalhar essa ideia para outras Cidades onde possui clientes-lojistas. As meninas embaixadoras são escolhidas por indicação de clientes-lojistas e pelo nível de influência nas redes sociais.

Outra estratégia contemporânea de marketing da Marca 7 é o marketing sensorial. A empresa investe em aroma característico da marca, e o coloca nos produtos/peças comercializados. Essa estratégia foi influenciada por concorrentes como Le Lis Blanc e Zara, que a utilizam também. Na opinião da gestora da marca/planejamento, essa estratégia agrega valor aos produtos. Outra estratégia que evidencia criatividade é a valorização de artistas regionais. A **Figura 108** mostra o tema da coleção verão 2015 com estampas iguais aos quadros pintados por artista regionais. A ideia é valorizar os artistas da região e misturar artes plásticas com cores e modelos da marca.

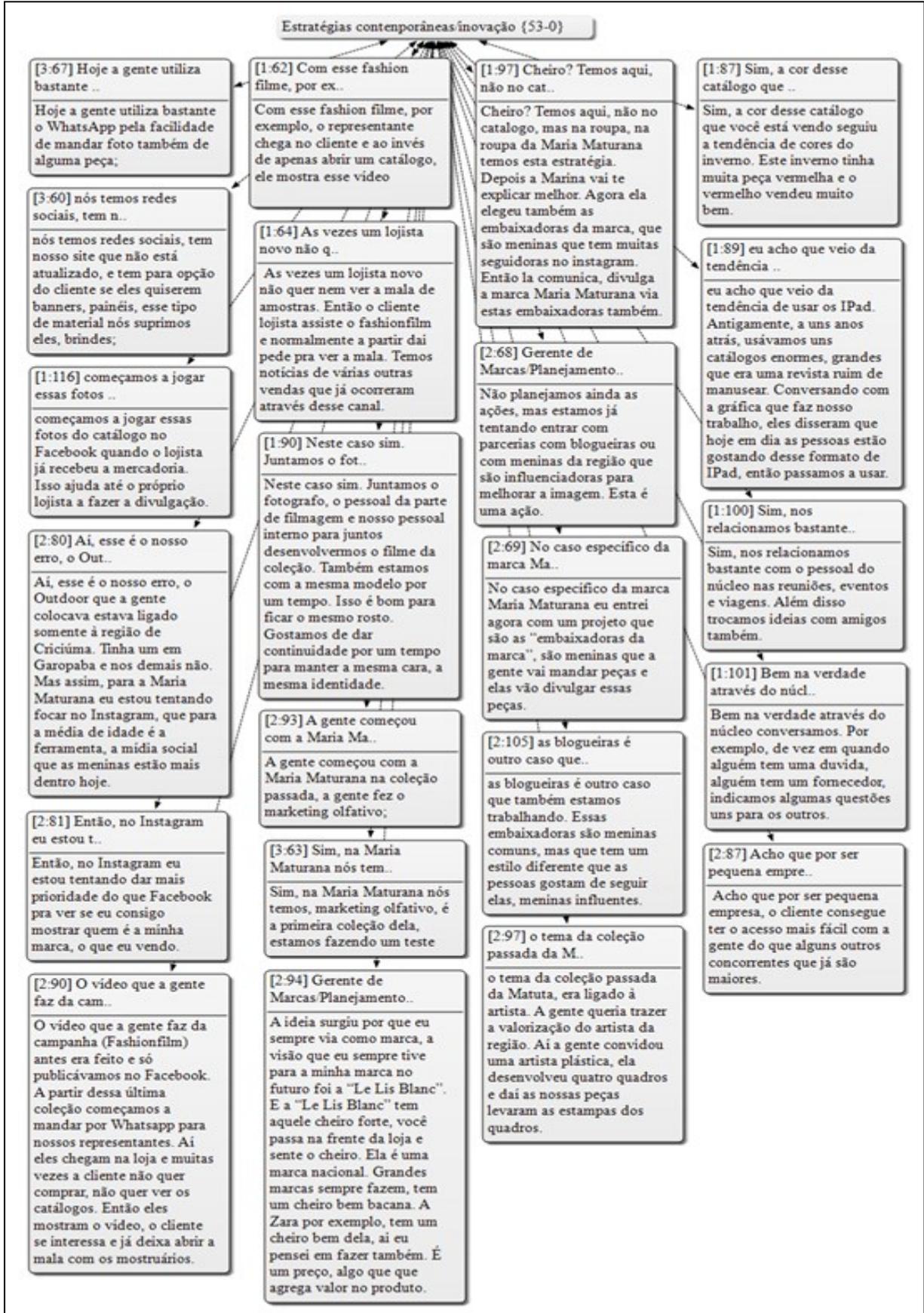
Figura 108– Tema da coleção Verão 2015 com a estampa Artsy



Fonte: resultados da pesquisa documental – rede social da empresa (2015).

Os dados coletados indicaram também que a Empresa C utiliza estratégias de relacionamento (*network marketing*), tanto com clientes-lojistas como com associações, consultorias, concorrentes, sindicatos e outras entidades do setor de confecções de vestuários. Como exemplo, através do Núcleo de Modas Sul, a empresa mantém contatos com concorrentes, realiza viagens de negócios, participa de rodadas de negócio e tem acesso a novos potenciais fornecedores. A empresa possui ainda parceria com o SINDIVEST (Sindicato da Indústria do Vestuário do Sul Catarinense) e com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), além de parceiros no exterior, que resultaram das várias viagens internacionais realizadas. Com os clientes lojistas, a empresa faz relacionamento por meio de redes sociais e *Whatsapp*. A **Figura 109** mostra alguns depoimentos sobre estratégias contemporâneas de marketing.

Figura 109 – Depoimentos ilustrativos sobre estratégias contemporâneas de marketing



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

4.2.3.5 Resultados de sistemática de avaliação de desempenho de marketing

Esta seção apresenta os resultados de sistemática de avaliação do desempenho de marketing na Empresa C, com as seguintes categorias de dados: sistemática de avaliação do desempenho de marketing e critérios/métricas de desempenho utilizados.

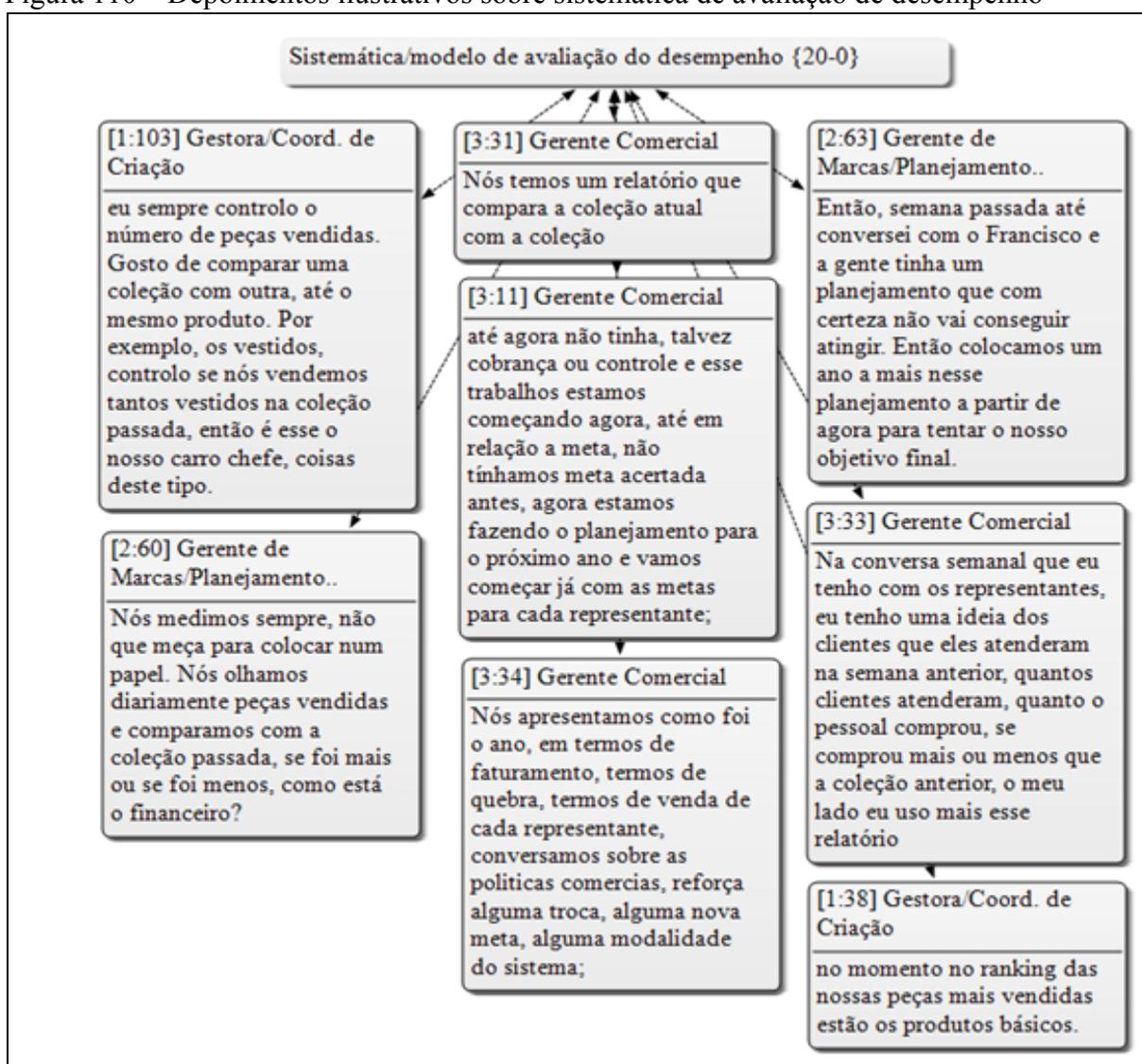
Sistemática de avaliação de desempenho. Os resultados indicam que a Empresa C faz avaliação do desempenho de marketing. O método de avaliação varia no caso do desempenho de vendas, mix de produtos, resultados financeiro e das ações/atividades do planejamento. No caso do desempenho de vendas, a avaliação é feita pela diretoria da empresa (gestora de marketing, gestor da produção e gestor comercial/vendas) e com a periodicidade diária, mensal e anual. Já o desempenho financeiro (faturamento, lucratividade) é avaliado pelo diretor administrativo-financeiro e gestor de produção e a periodicidade é mensal e trimestral. O desempenho de produtos é avaliado sempre no início de cada nova coleção de vestuários (quando da decisão do projeto da coleção), inicialmente pela gestora de criação e gestor de marcas/planejamento e, depois, com o pessoal de design de produto e demais membros da diretoria. Além disso, o gestor comercial faz reuniões quinzenais com a equipe de vendas (representantes) para obter um *feedback* sobre o desempenho da coleção, em termos de vendas, dificuldades de mercado e possíveis sugestões de melhorias. No caso do desempenho do planejamento, a avaliação é feita pela diretoria e com periodicidade anual.

Na Empresa C, a sistemática de avaliação é por comparação do desempenho em relação ao histórico e à meta estabelecida. O desempenho atual é analisado em relação do desempenho passado (análise da evolução do desempenho) e em relação às metas estabelecidas previamente (análise do desempenho desejado *versus* realizado). No geral, a diretoria da empresa se reúne periodicamente (mensal) para analisar o desempenho da organização e os resultados são comunicados informalmente aos demais gestores e colaboradores. Anualmente, a empresa faz também convenção de vendas e apresenta os principais resultados de vendas e produtos (por vendedor e região) e, depois, comunica as metas de vendas e demais ações/atividades planejadas para o próximo ano. Os dados relacionados à área financeira são restritos à diretoria e não são apresentados nestas convenções nem nas reuniões internas com os colaboradores.

Em termos de recursos empregados, a Empresa C costuma analisar os resultados/desempenho de marketing com apoio do sistema ERP (software que integra todos os dados e processos da organização) e planilhas de Excel. Os dados analisados são extraídos do sistema ERP e depois exportados para planilhas em Excel. Em seguida tabulados e

apresentados na forma de gráficos/tabelas, em formato básico. Alguns dados internos são fornecidos pela área financeira (ex: lucratividade e faturamento). O gerente comercial da empresa faz também um acompanhamento diário sobre o desempenho das vendas e por representantes de vendas consultando diretamente o sistema ERP da empresa. Até 2014, quando a empresa não fazia planejamento estratégico, o processo de avaliação era mais simples, não participativo, sem metas estabelecidas e com pouca cobrança de resultados. A **Figura 110** mostra alguns depoimentos ilustrativos sobre sistemática de avaliação do desempenho de marketing.

Figura 110 – Depoimentos ilustrativos sobre sistemática de avaliação de desempenho



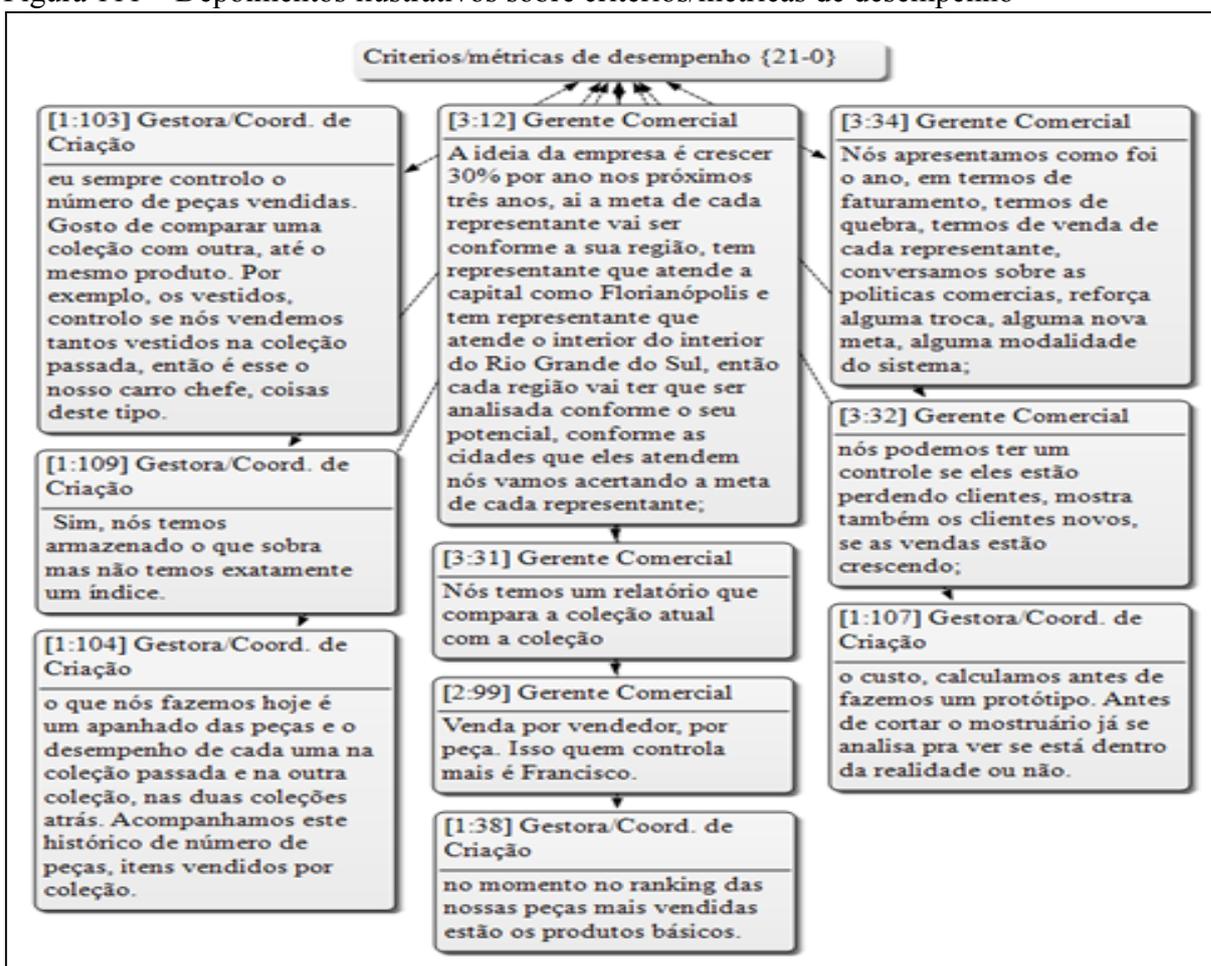
Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

Crítérios/métricas de desempenho. As evidências coletadas indicam que a Empresa C dispõe também de critérios/métricas de desempenho em marketing,

principalmente aspectos relacionado ao desempenho de vendas. Há evidências que a empresa controla o volume e valor de vendas por marca, linha de produtos (tipos de produtos e item de produto/peça), representante de vendas e por coleção de vestuário. Acompanha também a quantidade de quebras (produtos com defeitos e devolvidos pelos clientes-lojistas). O desempenho da lucratividade é avaliado por marca e no final de cada coleção de produtos, e disponibilizados pelo departamento financeiro da empresa.

Os depoimentos coletados apontam também que a Empresa C tem também controle do desempenho de vendas de cada cliente, incluindo a perdas de venda e vendas realizadas para novos clientes. É analisado também o desempenho das despesas de marketing e a evolução percentual da verba de marketing em relação ao faturamento bruto anual. Não foram identificados o uso de métricas como reclamações de clientes, satisfação dos clientes nem participação de novos produtos no faturamento total da empresa. A **Figura 111** contém alguns depoimentos ilustrativos sobre critérios/métricas de desempenho de marketing.

Figura 111 – Depoimentos ilustrativos sobre critérios/métricas de desempenho



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2015).

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO CONJUNTO DE CASOS ESTUDADOS

Esta seção contém a apresentação conjunta e a análise dos resultados das três pequenas empresas pesquisadas, por dimensão de análise do *framework* do estudo (**Figura 22**), ou seja: análise da situação de marketing interna, análise da situação de marketing externa, elaboração do planejamento de marketing, implantação das estratégias de marketing e avaliação de desempenho de marketing. Esta análise buscou identificar as eventuais semelhanças e diferenças na prática de gestão de marketing das pequenas empresas de confecção de vestuário pesquisadas e confrontar os resultados do processo de marketing na pequena empresa com proposições teórica e resultados de outros estudos. Ao final dos resultados de cada dimensão de análise contém também um quadro resumo comparativo dos resultados das três empresas pesquisadas (Caso A - Empresa A; Caso B - Empresa B; Caso C - Empresa C).

4.3.1 Análise da Situação Interna de Marketing

Na dimensão análise da situação interna, os resultados dos casos pesquisados (3 pequenas empresas) contêm evidências que orientação empreendedora é um componente analisado na situação de marketing, inclusive na tomada de decisões e investimentos em marketing reforçando as ideias defendidas por (CARSON e CROMIE, 1989; CARSON, 1990; KEH *et al*, 2007; CRONIN-GILMORE, 2012). As três pequenas empresas possuem: pro atividade de mercado alinhada com Jones e Rowley (2011); capacidade de inovação/criatividade alinhada com ideias Berthon *et al*. (2008) e Hills *et al*. (2008) e; alguma disposição para assumir riscos/perdas em decorrência de decisões/investimentos em marketing corroborando com o que já defendiam (MILLER, 1983; MORRIS; PAUL, 1987; COVIN; SLEVIN 1989; KRAUS *et al*, 2010; NETO *et al*, 2013).

No caso da **Empresa A** e da Empresa C, a pro atividade de mercado e capacidade de inovação estão presentes com maior intensidade, mas a disposição para riscos/perdas tem moderada intensidade (por exemplo, são conservadoras em abrir lojas próprias e no investimento na estrutura de marketing). Ambas têm estrutura organizacional mais enxuta e menor quantidade de funcionários, mas dispõem de planejamento de marketing e pessoal especializado no assunto. Já a **Empresa B** é bastante proativa e inovadora no desenvolvimento de novos mercados e novos produtos/coleção, e arrojada na ampliação do negócio. A empresa investiu fortemente em nova linha de acessórios à base de couros e possui

16 lojas próprias. É a empresa que dispõe de melhor estrutura física, faturamento e quantidade de funcionários.

Com estes resultados, pode-se reforçar as conclusões de Neto *et al.* (2013), o qual afirma que a orientação empreendedora e as práticas de marketing são reflexo das exigências do setor em que a organização está inserida (neste caso o setor de modas) e pelo tempo de existência das empresas. Além disso, as três empresas estudadas relataram estar com crescimento em vendas acima do esperado para um ano de crise. Este fato pode reforçar as hipóteses defendidas por vários autores de que a orientação empreendedora afeta positivamente o desempenho das pequenas empresas (SMART; CONANT, 1994; KEH *et al.*, 2007; JONES; ROWLEY, 2011; NETO *et al.*, 2013). Por último, as evidências encontradas sugerem ligação positiva ao que relatou Keh *et al.* (2007), os quais afirmaram que empresas com elevado nível de orientação empreendedora tendem a monitorar mais o ambiente operacional, a identificar melhor oportunidades de mercado e a ampliar suas posições competitivas.

Finalizando a orientação empreendedora, é importante ainda ressaltar que quanto ao perfil do empreendedor, foi percebida na prática das pequenas empresas de confecção, a existência de um empreendedor do tipo oportunista, ou seja, aquele que possui formação/instrução mais avançada, tem maior consciência social, maior flexibilidade e está mais atento ao futuro (SMITH, 1967).

Tratando da categoria/variável orientação para mercado, os três casos analisados contêm evidências de empresas orientadas para mercado, ou seja, empresas orientadas para clientes, orientadas para a concorrência e com coordenação interfuncional. A **Empresa B** e a Empresa C se destacam por buscarem novos mercados, criar novas marcas e lançar novas linhas de produtos. A primeira investe fortemente na ampliação do portfólio de produtos e no desenvolvimento de novas marcas (Marca 3, Marca 4, 4 kids e Marca 5). Já a segunda se destaca pela ousadia de identificar novo público-alvo e desenvolver nova marca e linhas de produtos específicos para este mercado. Isso caracteriza fortemente uma empresa orientada para mercado. A **Empresa A**, por sua vez, mostra também que tem boa orientação para mercado, ao focar seus esforços de marketing em conhecer e fidelizar os atuais clientes e em realizar estudos de mercado para identificar novos clientes/regiões atraentes, alinhados com os interesses da empresa. Além disso, a empresa faz investimentos em estratégias de *merchandising* com clientes-lojistas, buscando melhorar o relacionamento com os clientes, e pretende investir em software de CRM para melhorar o a gestão do relacionamento com clientes-lojistas e consumidores da marca.

As empresas pesquisadas também mostraram que conhecem a concorrência e monitoram a mesma, apesar de não fazerem isso com tanta frequência como monitoram seus clientes. Por fim, pelo seu porte e centralização no proprietário, as empresas demonstraram também possuir boa coordenação interfuncional. Como prova disso, nos três casos foi observado que o empresário é o principal responsável pelas decisões de marketing e o mesmo faz questão de unir todos os departamentos e canalizar as informações, assim como afirmou Gomes *et al.* (2010).

É importante relatar ainda que todos os proprietários entrevistados fizeram questão de destacar que antigamente eram orientados para o produto, assim como afirmavam estudos de Ford e Rowley (1979) e Moller e Antilla (1987). No entanto devido as constantes crises, aumento da concorrência e necessidade de melhor desempenho/sobrevivência, passaram a ser mais orientados para o mercado. Estes fatos reiteram as evidências destacadas por (BLANKSON; STOKES, 2002; SPILLAN; PARNELL, 2006; JONES; ROWLEY, 2011; GELLINK *et al.*, 2012). Tais autores defenderam que a orientação para o mercado aumenta as chances de sobrevivência em ambiente turbulento e melhoram o desempenho. Além disso, esses autores também defendem que pequenas empresas possuem melhor coordenação interfuncional devido à centralização das atividades no proprietário e menor burocracia devido ao porte da organização. Por fim, os dados coletados evidenciaram que as pequenas empresas estudadas parecem não cometer o erro de não serem orientadas para o mercado, assim como apontou Cronin-Gilmore (2012).

Os resultados das análises realizadas apontam também que a função marketing tem relevância e papel (atribuições) definido nas três empresas pesquisadas assim como defenderam (SIMPSON e TAYLOR, 2002; SIMPSON *et al.*, 2006 e WALSH E LIPINSKI 2009). Os três casos analisados apontam que marketing é percebido como necessário para a sobrevivência e crescimento da empresa, principalmente devido às crises econômicas enfrentadas, o acirramento da concorrência interna e externa (com a entrada de produtos asiáticos) e com a necessidade de assertividade/sucesso no desenvolvimento de produtos (mercado requer 3 coleções por ano, velocidade em Pesquisa & Desenvolvimento e alinhamento com tendências de moda), compactuando com afirmações de Siu e Kirby (1998) e Simpson *et al.* (2006). No caso da **Empresa A** e da Empresa C, há pessoal especializado responsável pela gestão de marketing (inclusive com boa formação acadêmica); a **Empresa B** não possui profissional especializado, mas o proprietário reconhece esta necessidade e não investiu ainda na contratação por falta de disciplina/decisão pessoal.

O presente estudo revelou ainda que todos os empresários e colaboradores entrevistados compreendem o que é o marketing, qual o seu papel e suas funções/atividades dentro da organização. Ao contrário do que mencionam alguns estudos (MOLLER; ANTILLA, 1987, STOKES, 2000 e CARSON, 1990), pode-se perceber que as empresas analisadas não confundem marketing apenas com vendas e propaganda. Todos deram definições abrangentes mostrando entender que o marketing e suas atividades compreendem a coleta e organização de informações, o planejamento, as estratégias e execução das mesmas na empresa.

As três pequenas empresas analisadas têm ainda capacidades, competências e recursos de marketing reiterando os estudos de Hooley *et al.* (2005), Merriles *et al.* (2011) e Spillan e Parnel (2006). Os proprietários-dirigentes possuem graduação e/ou pós-graduação em administração, marketing ou área afim. Fazendo uma conexão com a próxima seção sobre informações de marketing, os resultados desta pesquisa reforçam a ideia seminal de Moller e Antilla (1987), os quais afirmaram que a competência gerencial para transformar informações de mercado em estratégias de marketing é uma capacidade de marketing importante para as pequenas empresas.

A **Empresa A** é a que possui uma gestão de marketing mais estruturada e deliberada. O sistema ERP das três empresas atende as necessidades básicas de marketing, mas nenhuma dispõe de sistema BI (*Business Intelligence*), que poderia apoiá-las no gerenciamento e na análise de dados. A **Empresa A** e a Empresa C têm método criativo de análise da situação de marketing baseado em planilhas de Excel; enquanto a **Empresa B** utiliza relatórios/mapas gerados pelo sistema ERP. A **Empresa B** utiliza o cadastro de clientes das lojas próprias como mecanismo de apoio na análise da situação de marketing. Todas têm verba/montante destinado para investimentos em marketing e baseada no percentual do faturamento bruto anual.

Tais resultados contrariam em partes afirmações de Hogarth-Scott *et al.* (1996) que apontam que o empreendedor geralmente se apresenta como um generalista e possui pouco conhecimento em Marketing. No entanto, os resultados confirmaram as descobertas de Cronin-Gilmore (2012), os quais revelaram que proprietários-gerentes têm bom conhecimento sobre produtos/serviços, mas não são especialistas em marketing. Os dados levantados confirmam ainda que Siu e Kirby (1998) estavam corretos em sua crítica a outros modelos clássicos. Segundo eles, nem todas as pequenas empresas têm características conforme os modelos teóricos passados. Há casos, como os detectados nesta pesquisa, em que o

proprietário-gerente tem formação em marketing e tentam introduzir uma abordagem de marketing mais profissional.

Conforme Berthon (2008) e Kraus (2010), os resultados indicaram que os recursos de marketing na pequena empresa se apresentam de forma limitada e são aplicados de forma criativa e inovadora em diversos momentos. Apesar das limitações, os dados apresentam investimentos em marketing mostrando que o empreendedor deste setor pode deixar de lado o receio em investir recursos financeiros. Isto mostra também uma evolução em detrimento às descobertas seminais de Ford e Rowley (1979) sobre o medo de investir no marketing que acomete muitos gestores de pequenas empresas.

O **Quadro 7** apresenta o resumo dos resultados das três pequenas empresas pesquisadas sobre a análise da situação interna de marketing.

Quadro 7 – Resultados de análise da situação interna de marketing

Categoria de Dados	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Orientação Empreendedora	Empreendedor proativo, criativo e inovador na gestão de marketing e gestão da marca. Conservador na capacidade de assumir riscos,	Empreendedor proativo, criativo e inovador na utilização de diferentes marcas, desenvolvimento de mercados e na ampliação de portfólio de produtos. Audacioso na capacidade de assumir risco	Empreendedor proativo, criativo e inovador na busca de tendências e criação de marca. Conservador na capacidade de assumir riscos
Orientação para o Mercado	Empresa é orientada para produto e entende que precisa mudar. Não tem foco na criação de novos mercados. Empresa muito orientado para o cliente, moderadamente orientada para o concorrente. Boa orientação interfuncional com boa integração entre os colaboradores.	Empresa orientada para produto, mas que nos últimos se tornou mais orientada para mercado. Tem o foco na criação de novos mercados e produtos. Empresa razoavelmente orientada para o cliente e concorrente. Boa orientação interfuncional com razoável integração entre os colaboradores.	Empresa orientada para produto, mas que no último ano mudou. Tem o foco na criação de novos mercados. Empresa muito orientada para o cliente e razoavelmente orientada para o concorrente. Boa orientação interfuncional e forte integração de informação com os colaboradores
Papel e Função do Marketing	Acredita e valoriza muito a função de marketing. Focada na gestão de informação, planejamento e consolidação da marca. Enxerga que o marketing tem extrema relevância para o mercado da empresa por questões de sobrevivência e crises no setor. Contratou um profissional de marketing	Acredita e valoriza muito a função de marketing. Focada no desenvolvimento de novos mercados e produtos. Enxerga que o marketing tem extrema relevância para o mercado da empresa por questões de sobrevivência, crises no setor e concorrência. Não tem um profissional de marketing	Acredita e valoriza muito a função de marketing. Focada na consolidação da marca, desenvolvimento de novos mercados e planejamento. Enxerga que o marketing tem extrema relevância para o mercado da empresa devido à concorrência, velocidade das mudanças e crises no setor. Possui um responsável pelo marketing da própria família.

Continua

Continuação

Categoria de Dados	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Capacidades, Competências e Recursos de Marketing	Empreendedor profundo conhecedor do que é marketing. Possui um assessor de Marketing/planejamento que coordena a área e tem grande conhecimento. Possui bom sistema de ERP para informações internas, Usa Excel para gerenciamento de informações, irá implantar CRM. Possui uma loja própria de Atacado. Investe de 2% a 4% do faturamento anual em marketing	Empreendedor tem noção do assunto, reconhece a importância do marketing, mas admite que é deficiente no assunto. Não possui um profissional na área. Possui bom sistema de ERP para informações internas, não possui sistema de gerenciamento. Possui uma boa estrutura de lojas 16 lojas próprias. Investe cerca de 1% do faturamento anual em marketing.	Empreendedor tem noção do assunto, reconhece a importância do marketing, mas admite que é deficiente no assunto. Possui uma pessoa da família responsável pela área com bom conhecimento. Possui bom sistema de ERP para gerenciamento de informações internas, Usa Excel para gerenciamento de informações. Não possui loja própria. Investe de 2% a 4% do faturamento anual em marketing

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Já o **Quadro 8** mostra o cotejamento com a teoria como segue.

Quadro 8 – Cotejamento com a teoria para análise da Situação interna de Marketing

	Resultados da Pesquisa	Análise à Luz da Teórica
Análise da situação interna	Forte orientação empreendedora com proatividade, criatividade e inovação. Conservadores quanto a riscos	Resultados alinhados e reforçam estudos de Covin e Slevin (1989); Carson (1990); Kraus <i>et al.</i> (2010); Jones e Rowley (2011), Cronin-Gilmore (2012) e Neto <i>et al.</i> (2013)
	Orientadas para o mercado – boa para clientes e orientação interfuncional. Carente na orientação para o concorrente	Resultados reforçam estudos de Blankson e Stokes (2002), Spillan e Parnell (2006), Jones e Rowley (2011), Gellinck <i>et al.</i> (2012) e divergem dos mesmos no tocante a orientação para o concorrente
	Entendem a importância e relevância do marketing para a organização	Reforçam estudos de Simpson e Taylor, (2002); Simpson <i>et al.</i> (2006) e Walsh e Lipinski (2009)
	Conhecem a base da teoria de marketing, contam com profissional na área, possuem orçamento de marketing	Quanto ao conhecimento, os resultados divergem de Moller e Antilla (1987), Stokes (2000) e Carson (1990). Quanto aos recursos, os resultados reforçam pesquisas de Hooley <i>et al.</i> (2005), Merriles <i>et al.</i> (2011), Berthon (2008) e Kraus (2010) sobre recursos.

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

4.3.2 Análise da Situação Externa de Marketing

Os dados coletados indicam que as três pequenas empresas pesquisadas utilizam informações externas na tomada de decisão de marketing assim como recomendam os modelos de Gellinck *et al.* (2012) e Sarquis e Pizzinatto (2013), entretanto não parecem utilizar um processo tão sistematizado quanto recomendaram estes últimos autores. A **Empresa A** foi a que revelou mais preocupação em obter informações de mercado e a que possui melhor estrutura/recursos para organizar as informações coletadas se mostrando uma organização que tende a ser liderada pelo marketing assim como destacou Simpson *et al.*

(2006). Em consonância com esta tendência, a Empresa A poderia também ser enquadrada nos níveis explícitos e mais sofisticados de atividades de marketing de acordo com Moriarty *et al.* (2008) e sendo proativa na busca de informações como recomendam Jones e Rowley (2011).

Em geral, as empresas têm informações sobre clientes, tendências de moda e características/acontecimentos do mercado. Há também informações sobre concorrentes, mas com menor intensidade. Percebeu-se que apesar da existência destas informações nas pequenas empresas estudadas como recomendam Sarquis e Pizzinatto (2013), não existe a coleta utilizando uma ferramenta de modo sistematizado de diagnóstico como proposto por estes autores.

A principal fonte de informações é a equipe de vendas (representante de vendas e vendedor lojista). As informações externas são geralmente coletadas de maneira informal (não estruturada nem sistematizada) reforçando os resultados de Gomes *et al.* (2010), os quais afirmaram que as decisões de marketing na pequena empresa são tomadas de maneira mais informal, intuitiva (baseado no *feeling*), oportunista, reativa e focalizadas no curto prazo. Além do mais, são armazenadas sem o auxílio de softwares especializados (CRM, BI). Há evidências que essas informações são armazenadas apenas na cabeça do proprietário ou gestores, embora sejam efetivamente resgatadas quando do planejamento e estabelecimento de objetivos e estratégias de marketing. Esta centralização de informações e utilização das mesmas por parte do gestor vem de encontro com as pesquisas de Bettiol *et al.* (2012), que defendem que o pequeno empreendedor faz a junção de diferentes informações adquiridas no dia-a-dia com seu conhecimento pré-adquirido. A partir disso dá sentido a informação obtida e, de maneira muitas vezes informal, toma suas decisões de marketing e busca inovações nos processos de sua empresa.

Além disso, as constatações expostas no parágrafo acima levam a crer que as empresas pesquisadas se enquadram num nível implícito e simples de marketing de acordo com as definições de Moriarty *et al.* (2008). Os resultados reforçam também as afirmações de Keh *et al.* (2007), o qual destacou em seus estudos a existência de fortes indícios da utilização de informações de mercado por parte das pequenas empresas e que isso afeta positivamente o desempenho das mesmas.

Os resultados apontam que as três empresas analisadas dispõem de informações sobre clientes (lojistas e consumidores), principalmente a **Empresa A** e a Empresa C. A primeira analisa novos mercado considerando o perfil dos clientes/consumidores; enquanto a segunda faz pesquisa *in loco* junto aos clientes-lojistas para conhecer os consumidores da

marca. Com relação aos concorrentes, as **Empresa B** e **Empresa C** revelaram conhecer melhor os concorrentes diretos, incluindo estratégias de preços, produto, distribuição e promoção/comunicação. Ambos mencionaram nomes dos concorrentes diretos e suas principais estratégias/posicionamento no mercado. No entanto, a **Empresa A** não está preocupada com a concorrência e parece conhecer pouco sobre seus concorrentes.

Quanto às demais informações de mercado, as três empresas possuem principalmente as informações necessárias para apoiar no desenvolvimento de novos produtos/coleções e no estabelecimento das estratégias de marketing. Este fato pode reforçar as pesquisas de Brooksbank *et al.* (2004 e 2008) e, assim como defendem estes autores, a busca por informações de mercado pode estar ligada a necessidade imposta pelo ambiente turbulento e dinâmico em que as empresas estão situadas. Todas mencionaram que fazem pesquisa de mercado antes do desenvolvimento de novos produtos/coleção e que coletam informações no exterior sobre tendências de moda, principalmente a Empresa C. Outro fato que merece destaque é que os proprietários das três empresas têm grande experiência no setor de confecção de vestuário e estão fortemente envolvidos com entidades/associações do setor, o que lhes permite acesso a informações de mercado.

As três pequenas empresas pesquisadas utilizam, no entanto, diferentes fontes de informações assim como abordou Keh *et al.* (2007), mas a coleta ocorre principalmente de maneira informal e não sistematizada. A principal fonte de informações é a equipe de vendas (representantes e vendedores lojistas), assim como destacado na pesquisa de Pacitto *et al.* (2007). Elas mantêm contato constante com o pessoal de vendas e busca obter principalmente dados/informações sobre desempenho de produtos/coleções e sugestões de novos produtos. A **Empresa A** e a Empresa C realizam convenções anuais de vendas para coletar informações e comunicar aos vendedores estratégias e metas da empresa. Outras fontes de informações utilizadas são: viagens internacionais, feiras e eventos do setor; revistas e sites especializados; redes sociais, programas de TV, reuniões do Núcleo de Moda Sul, Sebrae, Fiesc e CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas). Todas têm excelente rede de relacionamento com essas entidades/associações do setor e há indícios que esta prática tem ajudado na análise da situação de marketing corroborando com inúmeros outros estudos que remetem a importância do *network* de marketing na pequena empresa (GILMORE *et al.*, 2001, JACUNSEM, 2004, CRONIN-GILMORE, 2012, JONES *et al.*, 2013). Estes dados indicaram também consonância com o modelo proposto por Jacunsen (2004), onde o autor recomenda que as pequenas empresas coletem informações incluindo a pesquisa de marketing e a coleta de informações gerais, técnicas e do ambiente externo. Além disso, este autor defendeu que a tomada de

decisão de marketing em pequenas empresas ocorre através de informações informais derivadas de redes internas (funcionários, família e amigos) e redes externas (fornecedores, associações, clientes), tal como às evidências encontradas neste estudo.

Quanto ao tratamento e uso das informações externas, as três pequenas empresas pesquisadas revelaram não dispor de sistema de armazenamento e tratamento de dados adequado. Nenhuma possui, por exemplo, CRM, BI ou algum software especializado no processamento e na análise de dados/informações externos (sejam qualitativos e quantitativos). A **Empresa A** e a Empresa C revelaram inclusive dispor de informações/dados registrados em anotações pessoais e em formato físico (fotos, catálogo de produtos, material promocional). Algumas anotações e fotos são obtidas nas viagens realizadas ao exterior. Há também informações da equipe de vendas registradas em e-mails. Apenas a **Empresa A** revelou a intenção em implantar um software CRM especializado na gestão do relacionamento com clientes e que possui um método de análise de mercado/segmentos melhor estruturado e baseado em um conjunto de dados secundários disponibilizados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Já a Empresa C faz pesquisa com clientes estruturadas e com a aplicação de entrevista pessoal para conhecer o perfil e a necessidade dos seus consumidores. Na **Empresa B** não há evidências de registros em sistema informatizado das informações externas obtidas.

Os resultados analisados indicam, no entanto, que as informações externas coletadas são utilizadas pelas pequenas empresas pesquisadas, seja no estabelecimento dos objetivos de marketing e das metas de vendas, seja no planejamento e na determinação das estratégias de marketing, deliberadas e emergentes. Estes resultados podem também estar ligados ao tempo de existência das empresas, corroborando com os estudos de Moller e Antilla (1987), os quais defendiam que empresas mais antiga e com produtos consolidados possuem um sistema de informações mais integrado e eficiente.

No entanto, as evidências indicaram ainda que, ao longo da história, as três empresas utilizaram informações/dados disponíveis (mesmo quando coletados de maneira informal, não estruturada nem sistematizada) para apoiar a intuição pessoal dos dirigentes (*feeling* e experiência) na tomada de decisões de marketing.

Por fim, os resultados aqui encontrados corroboraram em parte com os estudos de Lana (2007) em empresas têxteis da região de Brusque-SC. Assim como as evidências deste estudo, a pesquisa de Lana indicou que as pequenas empresas têxteis utilizam sistemas de informação de marketing e pesquisa de marketing como recurso na tomada de decisão. No

entanto, ao contrário das evidências aqui levantadas, o estudo de Lana mostrou que as pequenas empresas têxteis não utilizam entidades de apoio como fontes de informação.

O **Quadro 9** resume os resultados das três pequenas empresas pesquisadas sobre a análise da situação externa de marketing.

Quadro 9 – Resultados de análise da situação externa de marketing.

Categoria de Dados	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Disponibilidade e Fontes de Informações	Empresa possui boas informações sobre clientes e poucas informações sobre os concorrentes. Gestores possuem ampla experiência e conhecimento do setor. Demonstrar pouco interesse nos concorrentes. Possui pesquisa de mercado formal apenas sobre o mercado de clientes. Maioria das informações são informais e chegam através dos representantes, feiras, viagens, núcleo de modas, SEBRAE, palestras e pesquisas em sites, mídias sociais e revistas.	Empresa possui informações razoáveis sobre os clientes e concorrentes. Gestores possuem ampla experiência e conhecimento do setor. Demonstra pouco interesse sobre os concorrentes. Não possui pesquisa de mercado formal. Maioria das informações são informais e chegam através dos representantes, feiras, viagens, núcleo de modas, SEBRAE, FIESC, CDL, palestras, pesquisas em sites, TV e revistas.	Empresa possui boas informações sobre clientes e concorrentes. Gestores possuem ampla experiência e conhecimento do setor. Iniciou pesquisa formal com os clientes e concorrentes. Maioria das informações são informais e chegam através dos representantes, feiras, viagens, núcleo de modas, SEBRAE, palestras e pesquisas em sites, redes sociais e revistas. A empresa dá muita ênfase às viagens internacionais para pesquisar tendências.
Tratamento e Utilização das Informações	Possui sistema de informação ERP integrado e avançado para armazenar informações internas. Pretende instalar CRM para guardar as Informações externas. Possui sistema avançado de Gerenciamento em Excel. As informações são utilizadas para o planejamento e definição de estratégias de marketing. Maioria das decisões é tomada baseada em informações. Algumas na intuição	Possui bom sistema de informação ERP integrado para armazenar informações internas. Não possui CRM para armazenar informações externas. Não possui sistema de Gerenciamento. Apenas são utilizados relatórios do ERP. No caso específico das lojas existe um cadastro de informações básicas de clientes (apenas aqueles que compram no crediário). As informações são utilizadas de maneira informal para a definição de estratégias de marketing e desenvolvimento de produtos. Maioria das decisões é tomada baseada na intuição.	Possui bom sistema de informação ERP para armazenar as informações internas. Não possui CRM para armazenar as informações externas. Estas ficam armazenadas em relatórios de viagens e e-mails. Possui sistema simples de gerenciamento em Excel. As informações são utilizadas para o planejamento, criação de estratégias de mercado e principalmente para o desenvolvimento de produtos. As decisões são tomadas baseada na mescla de informações e intuição.

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

O **Quadro 10** mostra o cotejamento a luz da teoria da presente dimensão de análise.

Quadro 10 – Cotejamento com a teoria para análise da Situação externa de Marketing

	Resultados da Pesquisa	Análise à Luz da Teórica
Análise da situação externa	Possuem boas informações apenas de cliente. Conhecem o mercado por experiência. Maioria das informações são informais vindas por representantes, eventos e redes formais e informais.	Resultados seguem o que sugerem Gellinck <i>et al.</i> (2012) e estão de acordo com descobertas de Brooksbank <i>et al.</i> (2008). Empresas pesquisadas não seguem processo sistematizado como recomendam Gomes <i>et al.</i> (2010) e Sarquis e Pizzinatto (2013).
	Usam sistemas de informações. As decisões são tomadas com a mescla de informações e <i>feeling</i> . São usadas para o planejamento e criação de estratégias. Centradas no proprietário	Resultados corroboram com Lana (2007) e Keh <i>et al.</i> (2007) quanto ao uso de informações, sistemas e diferentes fontes. Resultados semelhante aos dados de Bettiol <i>et al.</i> (2012) quanto a centralização. Apresentam no geral níveis simples de marketing como classificou Moriarty <i>et al.</i> (2008)

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

4.3.3 Elaboração do Planejamento de Marketing

As três pequenas empresas de confecção de vestuário pesquisadas têm planejamento de marketing. Este fato reitera a importância destacada por Silva *et al.* (2013) no sentido da necessidade de se ter um planejamento independente do porte. Ao mesmo tempo, os dados encontrados mostram que as empresas aqui pesquisadas não fazem parte da maioria das pequenas empresas destacadas por Silva *et al.* (2013), as quais na opinião dos autores, não tem a cultura de planejamento e tomam decisão com base no tino comercial, na sorte, no oportunismo e no pragmatismo.

A **Empresa A** e a Empresa C possuem planejamento formal, inclusive com visão, missão e valores organizacionais estabelecidos como recomendam Pizzinatto e Silva (2009) e Gellinck *et al.* (2012) e diverge em partes a estudos anteriores como o de Lana (2007), o qual afirmou que pequenas empresas têxteis não possuem planejamento devido a carência de habilidade e conhecimento nesta atividade. No entanto, foi evidenciado também que o planejamento é feito com base em dados/informações e na intuição/*feeling* pessoal, e centrado na pessoa do proprietário reforçado pesquisas de Jacunsen (2004).

Já na **Empresa B**, há indícios de planejamento mais informal e baseado predominantemente em dados coletados informalmente e na experiência/*feeling* do proprietário. É importante ressaltar que este fato reitera o estudo de Bjerke e Hultman (2002), os quais afirmam que a ausência de planejamento formal e práticas de marketing estruturadas não significa ausência de marketing, mas uma abordagem diferenciada de gestão de marketing para pequena empresa. Assim como defendia Carson (1990), este fato trata-se de uma adaptação substancial, quando a pequena empresa necessita obter técnicas de planejamento de marketing apropriadas à sua realidade.

Além disso, condiz com os resultados de Jacunsen (2004), os quais sugerem que a pequena empresa segue um processo de tomada de decisão menos complexo que o sugerido na teoria (tanto em termos de etapas/atividades, como no método de execução). Contudo, os resultados da **Empresa B** apontaram a existência de objetivos, metas e estratégias de marketing definidos como sugerem Carson (1990), Pizzinatto e Silva (2009) e Gellinck *et al.* (2012). As três empresas pesquisadas contam atualmente com consultorias do Sebrae/SC para apoiar na definição das estratégias de marketing. No caso da **Empresa B**, a consultoria está apoiando na formulação do posicionamento de marca junto ao mercado.

Ainda no que tange ao planejamento na pequena empresa, é importante salientar que este estudo encontrou dados que reforçam os resultados de Gomes *et al.* (2010), o qual defendeu e confirmou em sua pesquisa aplicada que, uma pequena empresa pode utilizar métodos sistematizados de planejamento e apoio a decisão sem que isto incorra em elevados custos. Outro fato marcante é que, como visto anteriormente, as empresas pesquisadas neste estudo mostraram fazer seu planejamento baseados em informações internas e externas como recomendam estudos de Carson (1990), Brooksbank (1992 e 2008), Pizzinatto e Silva (2009) dentre vários outros.

Na definição de mercados/clientes-alvo, as três empresas possuem mercados e clientes bem definidos, e descritos por região geográfica, gênero, classe social, idade e comportamento de compra/consumo assim como abordaram Brooksbank (1992) e Sarquis (2003). Tais resultados divergem ainda dos estudos de Perrot (2010) o qual detectou que as pequenas empresas por ele estudadas não possuíam definições de mercado claras. Na **Empresa B** e na Empresa C, há esforços para expansão/crescimento do negócio por meio do desenvolvimento de novos mercados e novos segmentos de clientes/mercados como sugerem Pizzinatto e Silva (2009). A **Empresa A** mostrou-se também preocupada em crescer, mas apenas no próprio mercado/segmento-alvo, somente em novas regiões/áreas geográficas.

Sobre a definição dos objetivos, as três empresas pesquisadas possuem objetivos de marketing definidos. A **Empresa A** busca fortalecer a marca, reposicionar-se no próprio mercado e diferenciar-se por meio de processo de gestão mais moderno e profissionalizado. A **Empresa B** objetiva ampliar o portfólio de produtos, com a nova linha de couros, desenvolver novas marcas (Marca 4, 4Kids e Marca 5), tornar suas marcas mais conhecidas e expandir o sistema de distribuição com aumento das lojas próprias. Já a Empresa C deseja fortalecer suas marcas e direcionar a Marca 7 para um novo público-alvo. É importante ressaltar que os dados coletados sobre objetivos e metas contribuem com a lacuna deixada nos estudos

quantitativos de Perrot (2010), o qual identificou que as pequenas empresas por ele investigada possuem problemas e dificuldades com planejamento de marketing.

Quanto à definição das estratégias/ações de marketing, as três empresas estabelecem suas estratégias principalmente de maneira emergente, ou seja, informal e como resultando de decisões tomadas no dia-a-dia. Isso decorre possivelmente da grande experiência pessoal dos gestores no setor de confecções e da valorização ao longo dos anos do *feeling* pessoal. Tais evidências reforçam os aspectos defendidos por Mintzberg (1987), Ikeda (2007), Perrot (2010) e Kobilansky (2011). No entanto, nos últimos anos essas empresas estão buscando formular estratégias de marketing de maneira mais deliberada, baseadas em informações/dados objetivos e no resultado de planejamento e análises estruturadas assim como sugerem os modelos de planejamento de Pizzinatto e Silva (2009) e Gellinck (2012) e de diagnóstico de marketing de Sarquis e Pizzinatto (2013). Por exemplo, na **Empresa A** e na Empresa C nos últimos anos a maioria das decisões relevantes de marketing foram deliberadas e apoiadas por pesquisa e análise feita por pessoal especializado em marketing. A **Empresa A** possui também programação de ações/atividades definida, denominado internamente “calendário temporal”; enquanto a Empresa C possui cronograma de ações a serem implementados. Ambas controlam o andamento das atividades periodicamente. Na **Empresa B**, as atividades de marketing são definidas, mas não há evidências de programação de ações e periodicidade de análise. O **Quadro 11** resume os resultados das três pequenas empresas pesquisadas sobre elaboração de planejamento de marketing.

Quadro 11 – Resultados de elaboração de planejamento de marketing

Categoria de Dados	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Processo de Planejamento	Tem planejamento formal, baseado em informações formais e informais. Realizado pelo proprietário e pelo Gestor de Marketing. Avaliação em reuniões formais a cada coleção (quadrimestral) e anual na convenção de vendas. A empresa conta também com consultoria do SEBRAE para o planejamento e consolidação da marca. Empresa possui Visão, Missão e Valores.	Não possui planejamento formal, apenas planejamento informal é vago baseado em informações também informais. Todo o planejamento é centrado no proprietário. Toma decisões no dia-a-dia. Avaliações diárias e mensais sem reuniões formais. A empresa conta com o SEBRAE apenas para o trabalho de posicionamento de marca. Empresa não possui Visão, Missão e Valores.	Iniciou planejamento formal este ano baseado em informações formais e informais. Ainda é simples e carece de melhor estruturação. Realizado pela Gerente de Marcas/Planejamento e pelo Gerente de Produção. Avaliações em reuniões formais a cada mês e anual na convenção de vendas. A empresa conta também com consultoria do SEBRAE para o planejamento e consolidação da marca. Empresa não possui Visão, Missão e Valores.

Continua

Continuação

Definição de Mercado/cliente-alvo	Na Marca 1 público-alvo bem definido quanto a comportamento, classe, gênero, idade, região e canais (lojistas). Na Marca 2 canal bem definido (lojistas que compram em lojas de Fábrica)	Na Marca 3 público-alvo bem definido quanto a comportamento, classe, gênero, região e canais (Lojistas e Lojas Próprias). Carece de definição quanto à idade. Na Marca 4 e Marca 4 Kids todos os aspectos estão bem definidos.	Tanto na Marca 6 quanto na Marca 7, existe um público-alvo bem definido quanto ao comportamento, gênero, idade, regiões e canais (Lojistas). Apenas na Marca 6 carece de melhorar a definição quanto à classe social.
Definição de Objetivos de Marketing	Possui objetivos claros (Reposicionamento de mercado, fortalecimento da marca). Elaboração e conhecimento dos objetivos são restritos ao campo diretivo e gerencial. Possui diversas metas de vendas e atendimento definidas a partir do histórico (volume e faturamento por cliente, representante e região, ticket médio por cliente e representante, índice de eficácia das visitas, lucratividade geral). Elaboração de metas são construídas junto aos representantes.	Possui objetivos claros (Fortalecer a Marca, desenvolver novas marcas, ampliar o portfólio de produtos e ampliar o número de lojas próprias). Possui metas simples de vendas definidas a partir do histórico (volume e valor vendido por representante e coleção e lucratividade geral). Elaboração de objetivos e metas são feitos proprietário da empresa.	Possui objetivos claros (Desenvolver uma nova Marca e fortalecer suas Marcas). Possui Metas simples de vendas definidas pelo histórico (Volume e valor vendido geral, por representante e por vendedor além de lucratividade geral). Elaboração e conhecimento dos objetivos são restritos ao campo diretivo e gerencial. Elaboração de Metas são construídas junto aos representantes.
Definição de Estratégias e Programação de atividades	Maioria das estratégias são deliberadas baseadas em informações organizadas, objetivas e formais. Algumas são emergentes baseadas em informações informais, no <i>feeling</i> e na experiência. Possui um programa de ações bem organizado (Calendário Temporal).	Maioria das estratégias são emergentes. Decisões tomadas no dia-a-dia e baseadas na intuição pessoal e experiência. Não possui programa de ações	Utiliza estratégias deliberadas baseadas em pesquisas de tendências e informações formais e estratégias emergentes baseadas em informações informais, intuição pessoal e experiência. Possui um programa de ações simples.

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

A seguir no **Quadro 12**, segue o quadro com o cotejamento com a teoria desta dimensão de análise.

Quadro 12 – Cotejamento com a teoria para Elaboração do Planejamento de Marketing

	Resultados da Pesquisa	Análise à Luz da Teórica
Elaboração do Planejamento	Todas as empresas mostraram ter planejamento formal e ou informal centrado nos proprietários com avaliações periódicas, com ajuda externa e baseados em informações	Seguem recomendações de Pizzinatto e Silva (2009) e Gellinck (2012) entretanto carecem de melhor estruturação. Quanto a centralização, os resultados corroboram com estudos de Jacunsen (2004). Por outro lado, divergem de Lana (2007) e Silva <i>et al.</i> (2013) quanto ao não planejar. O planejamento se mostrou adequado a situação da empresa como recomenda Carson (1990) e Gomes <i>et al.</i> (2010) e é baseado em informações de acordo com dados de Brooksbank (2004).
	Público alvo e segmentação bem definida	Resultados corroboram com as recomendações de Brooksbank <i>et al.</i> (1992) e Sarquis (2003). Divergem de Perrot (2010)
	Objetivos e metas claras	Segue recomendações de Sarquis (2003) e Pizzinatto e Silva (2009). Diverge dos resultados de Perrot (2010)
	Usam estratégias deliberadas e emergentes de forma relativamente clara	Reforçam descobertas e pontos de vista de Mintzberg (1987), Ikeda (2007), Perrot (2010) e Kobilansky (2011) quanto as estratégias emergentes. Também reforçam sugestões de Pizzinatto e Silva (2009), Gellinck (2012) e Sarquis e Pizzinatto (2013) sobre uso de estratégias deliberadas.

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

4.3.4 Implantação de Estratégias de Marketing

Os resultados analisados descrevem sobre o processo de implementação de estratégias de marketing nas três pequenas empresas pesquisadas, incluindo aspectos da estrutura organizacional de marketing, estratégias convencionais de marketing e estratégias contemporâneas de marketing.

No que tange a estrutura organizacional, nas três pequenas empresas o principal responsável pelas decisões de marketing é o proprietário reiterando as ideias defendidas por Carson (1990), (Ikeda 1995) e Berthon *et al.* (2008). A **Empresa A** e a Empresa C têm profissional dedicado exclusivamente à função de marketing. Vale destacar que a existência deste profissional de marketing dentro das organizações reforça o que Ford e Rowley (1979) defendiam no início dos estudos de marketing para pequenas empresas. Os resultados obtidos por estes autores na época já revelavam que as empresas geridas por profissional de marketing contratados tinham práticas de gestão de marketing mais semelhante aos modelos teóricos propostos, especialmente nas atividades de análise, planejamento e controle da função de marketing.

Na **Empresa A** existe profissional de mercado contratado em regime *part-time* que assessora o proprietário na gestão de marketing; enquanto na segunda é a filha do proprietário, a gestora de marca/planejamento, apoiada pelo gestor comercial/vendas (profissional de mercado com formação e experiência internacional) e pela gestora de criação/desenvolvimento de produtos. A Empresa C tem, no entanto, a organização de marketing melhor estruturada, inclusive com maior quantidade de funcionários. A **Empresa A** tem estrutura organizacional enxuta, mas o proprietário tem grande conhecimento e *expertise* no assunto. Já a **Empresa B** é quem tem menor quantidade de funcionários e nenhuma pessoa dedicada exclusivamente à função de marketing.

As três pequenas empresas utilizam **estratégias convencionais** de marketing. É importante frisar que dentro das estratégias tradicionais, foram consideradas as estratégias de posicionamento de mercado, segmentação e definição de Mix de marketing assim como fizeram Sarquis (2003), Pacitto (2007), Lana (2007), Brooksbank (2008) e Pizzinatto e Silva (2009).

Neste sentido, a **Empresa A** e a Empresa C utilizam estratégias de marketing semelhantes. Ambas possuem produtos de moda clássica, elevado padrão de qualidade, foco no público feminino, idade entre 30 a 45 anos, classe social B e C, que trabalha ou possui vida social ativa, e localizados nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Neste aspecto, estas empresas mostram-se com nível explícito e sofisticado de marketing dentro das classificações de Moriarty *et al.* (2008), além de demonstrarem a existência de segmentação mais detalhada em detrimento a segmentação básica apontada nos resultados de Pacitto (2007).

Além disso, ambas as empresas praticam nível de preço intermediário, um pouco abaixo das marcas mais conhecidas, e investem em comunicação e promoção por meio de representantes de vendas, catálogos de produtos, brindes e *merchandising* no ponto de vendas assim como recomendou Sarquis (2003) em seu estudo com pequenas indústrias têxteis da região norte de Santa Catarina.

No entanto, a **Empresa A** utiliza mais estratégias de promoção/comunicação convencionais que a Empresa C. O investimento em *merchandising* no ponto de vendas é mais intenso, por exemplo. Por outro lado, a Empresa C foi mais ousado ao lançar nova marca para um público-alvo também novo. Já a **Empresa B** é quem mais utiliza estratégias de ampliação e diversificação do mix de produtos/coleções, pratica nível de preço superior à média do mercado, possui público-alvo bem definido e investe em promoção/comunicação em outdoors, rádios, catálogos e feiras. Ela é a mais ousada na estratégia de distribuição, pois atua por multicanais, incluindo lojas próprias (16 lojas) e sistema e-commerce. Tais

informações reforçam os resultados de Lana (2007) em indústrias de confecção de vestuário, a qual também evidenciou que este tipo de empresas costuma utilizar canais mistos. Já com relação a promoção de vendas, as empresas aqui pesquisadas demonstraram utilizar uma gama maior de tipos de promoção do que as empresas estudadas por Lana (2007). Além do mais, os resultados em geral, referentes à utilização de estratégias convencionais reforçam os resultados e proposições do estudo de Sarquis (2003) indústrias têxteis.

As três empresas analisadas utilizam também estratégias contemporâneas de marketing. Como estratégias contemporâneas, foram consideradas as inovações radicais ou incrementais utilizadas sobre as estratégias tradicionais seguindo autores como Gilmore (2001), Jones e Rowley (2013), Neudé (2014) e Sacramento e Teixeira (2014).

A **Empresa B** utiliza redes sociais (Facebook e Whatsapp), e marketing sensorial (embora de maneira não rotineira e institucionalizada) e tem bons relacionamentos com outros agentes do mercado (associações e entidades do setor). Além disso, é inovadora no desenvolvimento de produtos, em especial com a criação da linha de acessórios à base de retalhos de couro e com a introdução do sistema e-commerce.

Nos casos **Empresa A** e **Empresa C** há intensa utilização de estratégias contemporâneas de marketing. Ambas investem em *Lookbook Virtual* (Catálogo eletrônico para site, IPAD e celular), *FashionFilm* no web/site e no *Youtube*, campanhas no *Facebook* e *Istagram*, marketing sensorial (com uso de aromas nos produtos) e forte relacionamento (*network marketing*) com diferentes entidades/associações do setor. A Empresa C utiliza também o *Whatsapp* como ferramenta de relacionamento e promoção de vendas, na divulgação de novos produtos e na comunicação interna e com a equipe de vendas (representantes). A empresa inovou também com o uso de parcerias com *blogueiras* para divulgar seus produtos, projeto denominado embaixadoras da moda. No caso da Marca 6, lançou também a linha de produtos *Artsy*, com roupas e estampas semelhantes a quadros pintados por artistas regionais famosos.

Sumarizando, quanto ao uso de redes sociais, esta pesquisa encontrou resultados semelhantes aos de Sacramento e Teixeira (2014), sendo que estes autores também evidenciaram que uma das principais inovações utilizadas pelas pequenas empresas é o uso de redes sociais como canal de divulgação da marca/serviços e de comunicação direta com os clientes. Também apresentou avanços quanto ao estudo feito por Gilmore *et al.* (2007), o qual revelou que na época o uso desta ferramenta ainda estava em fase inicial. Ao contrário do que Gilmore revelou, neste estudo percebeu-se que as pequenas empresas de confecção da

AMREC foram a busca de pessoas especializadas para tornar seu website e redes sociais cada vez mais interativas e atraentes aos clientes.

Já quanto as redes de relacionamento, este estudo reforçou a importância e forte utilização das redes de relacionamento, *networking* de marketing assim como recomendaram Jones e Rowley (2011), Jones *et al.* 2013 e Neudé (2014). Além disso, Carson (1990) já defendia que as pequenas empresas costumam utilizar de suas redes locais para se desenvolverem e Coviello *et al.* (2006); Brodie *et al.* (2008) revelaram que as redes de relacionamento fazem parte do marketing relacional, evidências estas também percebidas nas empresas analisadas neste estudo.

Quanto às inovações no mix de marketing percebeu-se principalmente a inovação na comunicação e distribuição assim como recomendou O'Dwyer *et al.* (2009). Já no que tange a produtos e preço, percebeu-se que as empresas procuram seguir as tendências de mercado sem maiores inovações. Apesar disso, também foi observado que a inovação não se limita somente em produtos, mas também nos processos e estratégias assim como identificou O'Dwyer *et al.* (2009) e Naidoo (2010).

O **Quadro 13** resume os resultados das três pequenas empresas pesquisadas sobre processo de implantação das estratégias de marketing.

Quadro 13 – Resultados de implantação das estratégias de marketing.

Categoria de Dados	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Estrutura Organizacional de Marketing	Estrutura: gestor da empresa/comercial, assessor de marketing, gerente de desenvolvimento, estilistas e representantes de vendas. Não há departamento de marketing, mas tem um especialista com excelente conhecimento no assunto	Estrutura: gestores da empresa, gerente comercial, gerente de desenvolvimento, estilista, representantes de vendas e vendedores das lojas próprias. Não há departamento de marketing, mas admite que necessita do apoio de profissional de mercado	Estrutura: gestores da empresa (Adm/financeiro), Gestora/coordenadora de Criação, estilistas, Gestora de Marcas/Planejamento, responsável por mídias sociais, gerente comercial e representantes de vendas. Há um departamento de Marcas/Planejamento com uma pessoa responsável pelo Marketing com bom conhecimento no assunto.
Estratégias convencionais	Estratégias (mix de marketing) bem definidas. Produto feminino de alta qualidade com ampla variação de portfólio. Preço condizente com o produto, baseado no custo e no mercado. Canais de lojistas e uma loja própria em shopping de atacado. Estratégias de promoção com representantes, catálogos, brindes, feiras e forte atuação de merchandising.	Estratégias (mix de marketing) bem definidas. Produto em couro de alta qualidade na Marca 3 com pequeno portfólio e acessórios em couro com amplo portfólio. Na Marca 4 e Marca 4 Kids possui produto masculino de boa qualidade e amplo portfólio para criança e jovens (masculino). Preço mais elevado no couro e preço condizente com o produto no tecido. Preços baseados no custo e no mercado. Canais mistos com lojistas, forte atuação com loja própria e e-commerce para os acessórios. Estratégias de promoção com representantes, vendedores próprios, outdoor, rádio e feiras	Estratégias (mix de marketing) bem definidas. Produto feminino de alta qualidade com ampla variação no portfólio das duas marcas. Preço condizente com o produto, um pouco abaixo das grandes marcas. Preço baseado no custo e no mercado. Canais de lojistas sem lojas próprias. Estratégias de promoção com representantes, catálogos, outdoors, brindes e merchandising em alguns pontos.
Estratégias contemporâneas/ Inovadoras	Bom uso de mídias sociais (Facebook, Instagram, Youtube, e-mail marketing, marketing sensorial - música e cheiro -, marketing de relacionamento informal network)	Uso moderado de mídias sociais (Facebook e Whatsapp), marketing sensorial esporádico (Cheiro). Uso de inovação no portfólio de produto. Investe no relacionamento com clientes através das lojas. Marketing de relacionamento informal (network)	Uso intenso de mídias sociais (Facebook, Instagram, WhatsApp, youtube, twiter, Blogs). Inovação em promoção com o projeto embaixadoras da moda e parceria com blogueiras na Marca 7. Projeto Coleção Artsy na Marca 6 (Pintura e estampas de quadros). Marketing sensorial (Cheiro), uso de FashionFilm e Lookbook Virtual. Marketing de relacionamento informal (network).

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Dentre as cinco dimensões de dados analisadas, esta é aquela cujos resultados apresentam mais evidências da prática de gestão de marketing das três pequenas empresas de confecção de vestuário pesquisadas. Todas as empresas possuem certa estrutura

organizacional de marketing e utilizam diversas estratégias convencionais e contemporâneas de marketing.

Pode-se ainda observar certas diferenças com os resultados encontrados por Teixeira (2004), o qual encontrou resultados que mostravam falta de integração entre as estratégias implantadas, principalmente na estratégia e comunicação de marketing. Por fim, os resultados encontrados possuem congruência com as recomendações de Merrilles *et al.* (2011), o qual afirmou que as pequenas empresas desenvolvem estratégias com criatividade, o que representa a inovação que pode influenciar positivamente no desempenho. Por último, de acordo com conceitos de Schumpeter (1982), percebeu-se que a maioria das inovações nas pequenas empresas estudadas, trata-se de inovações incrementais. No entanto, como demonstrado acima, detectou-se também algumas inovações radicais como, por exemplo, a junção de obras de arte com promoção de produtos.

O **Quadro 14** mostra o cotejamento à luz da teoria da dimensão implantação de estratégias de marketing.

Quadro 14 – Cotejamento com a teoria para Implantação de Estratégias de Marketing

	Resultados da Pesquisa	Análise à Luz da Teórica
Implantação de Estratégias de Marketing	Não possuem departamento de marketing formal, mas possuem uma estrutura de marketing adequada a realidade. Principal responsável é o proprietário. Existência ou necessidade percebida de um profissional de marketing	Resultados semelhantes aos de Carson (1990), Ikeda (1995) e Berthon <i>et al.</i> (2008) quanto a centralização. Corrobora com Ford e Rowley (1979) sobre a importância do profissional específico na área.
	Uso de estratégias convencionais de posicionamento, segmentação e mix de marketing. Produto, distribuição e segmentação bem definidos. Preço, promoção e posicionamento relativamente bem definidos.	Quanto a produto, distribuição e segmentação, os resultados indicam que as empresas se encaixam nos níveis de marketing explícito e sofisticado de Moriarty <i>et al.</i> (2008), além de seguir resultados e recomendações de Sarquis (2003), Lana (2007), Brooksbank <i>et al.</i> (2008) e Pizzinatto e Silva (2009). Quanto a promoção, resultados divergem de Lana (2007). Quanto a posicionamento, carecem de melhor estruturação como sugere Sarquis (2003). Já a formação de preço segue recomendações básicas deste autor.
	Uso intenso de estratégias contemporâneas de marketing on-line, redes de relacionamento (<i>network de marketing</i>), inovação em gestão, canais e promoção e uso moderado de marketing sensorial. Maioria das inovações se mostraram incrementais.	Resultados evoluiu as pesquisas de Gilmore <i>et al.</i> (2007) e corroborou com Sacramento e Teixeira (2014) sobre uso de mídias sociais. Reforçou resultados de Jones e Rowley (2011), Jones <i>et al.</i> 2013 e Neudé (2014), Carson (1990), Coviello <i>et al.</i> (2006) e Brodie <i>et al.</i> (2008) sobre o uso intenso de redes de relacionamento. Resultados semelhantes a O'Dwyer <i>et al.</i> (2009) e Naidoo (2010) com relação a inovação em comunicação e distribuição. Divergência com resultados de Teixeira (2004) sobre a falta de integração entre estratégias. Semelhanças com Merrilles <i>et al.</i> (2011) sobre o uso da criatividade.

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

4.3.5 Avaliação de Desempenho de Marketing

A última dimensão de dados analisada consiste na avaliação do desempenho de marketing assim como recomendam Jacunsem (2004), Pizzinatto e Silva (2009) e Gellinck *et al.* (2012). Das três empresas analisadas, a **Empresa A** é quem melhor apresentou um método de avaliação de desempenho de marketing/vendas reforçando sugestões de Sarquis (2003) e Pizzinatto e Silva (2009). O método de avaliação da empresa é mais detalhado, tem modelo próprio desenvolvido em planilhas de Excel, com análises comparativas em relação ao histórico de desempenho e à meta estabelecida. Neste aspecto, reiterando o que afirmaram estudos de Carson (1990), Berthon (2008) e Kraus (2010), as evidências encontradas nesta empresa indicaram que neste quesito a pequena empresa de confecção pode se utilizar de sistemas gerenciais criativos com o uso de planilhas em Excel para fazer sua avaliação. Já a **Empresa B** e a Empresa C apresentam um método de avaliação mais simples, com menor quantidade de métricas/indicadores e periodicidade de avaliação. A Empresa C é, no entanto, aquele que realiza avaliação por meio de encontros/reuniões mais formais.

Com relação à métrica/indicador de desempenho, os três casos analisados utilizam principalmente indicadores relacionados ao desempenho de vendas. Estes dados se assemelham com os estudos de Brooksbank (2003), Sarquis (2003), Coviello *et al.* (2006), Spillan e Parnel (2006) e Mirreles (2011), entretanto não segue as sugestões dos mesmos com relação a abrangência dos indicadores. A **Empresa A** é quem utiliza mais métricas/indicadores de desempenho (incluindo ticket-médio de vendas, quantidade de visitas e quantidade vendida por visita realizada). Já a **Empresa B** e a Empresa C têm basicamente indicadores ligados ao volume e valor de vendas por produto e representante de vendas (e consolidado da empresa). Os resultados indicam que a avaliação do desempenho é o componente menos estruturado (e formalizado) na gestão de marketing das pequenas empresas estudadas. O **Quadro 15** resume os resultados das três pequenas empresas pesquisadas sobre avaliação do desempenho de marketing.

Quadro 15 – Resultados de avaliação do desempenho de marketing

Categoria de Dados	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Sistemática/ Modelo de Avaliação de Desempenho	Avaliação feita em detalhes. Possui um sistema Gerencial desenvolvido em Excel. Avaliação quinzenal, trimestral e na convenção anual de vendas.	Avaliação simples feita diariamente consultando os relatórios de vendas no ERP. Não possui sistema gerencial.	Avaliação feita de maneira razoável. Possui um sistema gerencial em Excel simples e coleta a maioria das informações nos relatórios do ERP. Fazem avaliações mensais e na convenção anual de vendas.
Métricas/ Indicadores de Desempenho	Possui apenas indicadores relacionados a vendas. Os indicadores possuem boa profundidade para análise. Controla faturamento e volume de vendas, por vendedor, peça, linha de produto, região, cliente. Controla número de visitas e eficácia das visitas. Acompanha desempenho de clientes ativos e inativos. Controla a lucratividade de forma geral/consolidada	Possui apenas indicadores relacionados a vendas. Controla faturamento e volume de vendas de forma geral/consolidada. O controle da lucratividade não está claro	Possui apenas indicadores relacionados a vendas. Controla faturamento e volume de vendas de forma geral/consolidada. O controle da lucratividade não está claro

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Por fim, destaca-se que a avaliação de desempenho foi a categoria a qual se percebeu que as pequenas empresas estudadas possuem mais dificuldades em controlar. Esta foi a categoria na qual foram encontradas poucas evidências de avaliação e métodos mais avançados como recomendaram Brooksbank (1992), Sarquis (2003), Pizzinatto e Silva (2009) e Gellinck *et al.* (2012). Assim como detectou Jacunsen (2004), a avaliação financeira e demais avaliações de desempenho parecem seguir processos menos complexos nas pequenas empresas. Tal fato pode estar ligado a falta de experiência em marketing relatado por Moriarty *et al.* (2008) ou a reduzida capacidade e recursos existentes nas pequenas empresas como abordado por Carson (1990) e Walsh e Lipinski (2009).

O **Quadro 16** apresenta o cotejamento com a teoria da dimensão avaliação de desempenho de marketing.

Quadro 16 – Cotejamento com a teoria para Avaliação do Desempenho de Marketing

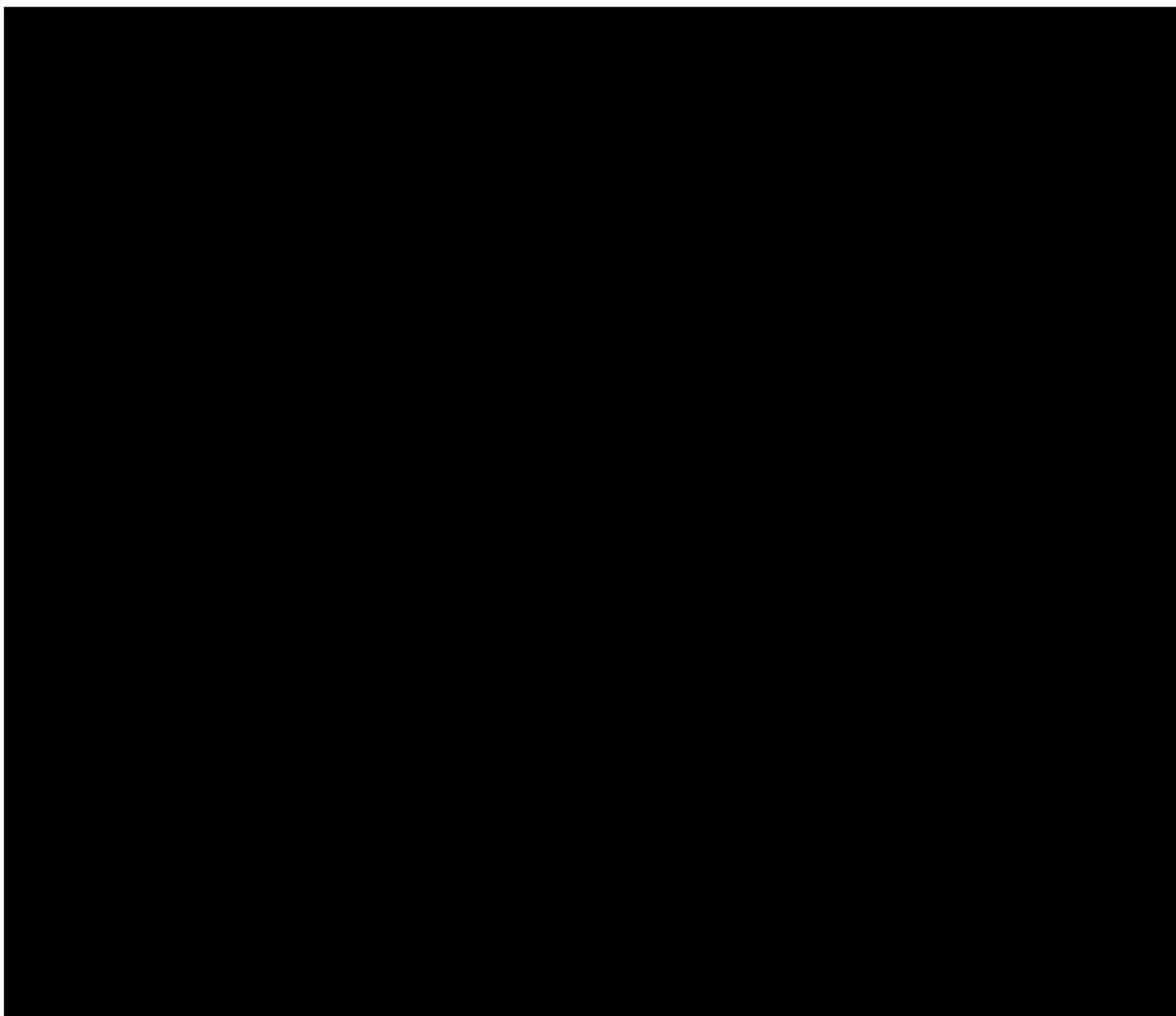
	Resultados da Pesquisa	Análise à Luz da Teórica
Avaliação de Desempenho de Marketing	Avaliações simples e voltadas a vendas e faturamento	Não seguem um sistema de avaliação mais complexo como sugerem Jacunsem (2004), Pizzinatto e Silva (2009) e Gellinck <i>et al.</i> (2012).
	Uso de poucas métricas/indicadores apenas relacionados a vendas e faturamento	Usam indicadores recomendados por Brooksbank (2003), Sarquis (2003), Coviello <i>et al.</i> (2006), Spillan e Parnel (2006) e Mirreles (2011), porém em menor complexidade, o que corrobora com estudos de Jacunsem (2004).

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

5 PROPOSIÇÃO DE MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DE MARKETING PARA PEQUENAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIOS

Este estudo visou desenvolver um modelo conceitual de gestão de marketing para a pequena empresa do ramo de confecção de vestuários, a partir de modelos teóricos já existentes e de evidências empíricas coletadas nas três pequenas empresas aqui investigadas. Assim, a **Figura 112** contém a proposta de modelo conceitual de gestão de marketing para pequena empresa de confecção, elaborado a partir das principais dimensões, categorias de dados e inter-relações identificadas. O modelo está estruturado em 4 etapas: análise da situação de marketing, elaboração do planejamento de marketing, implantação das estratégias de marketing e avaliação de desempenho de marketing. Cada etapa contém as respectivas dimensões, categorias de dados e inter-relações envolvidas no processo de gestão de marketing da pequena empresa de confecção de vestuários. Em resposta à lacuna teórica apontada por Gilmore (2001), o modelo conceitual proposto apresenta, de forma sistemática, abrangente, detalhada, integrada e em sequência didática de aplicação, os principais componentes do processo de gestão de marketing na pequena empresa de confecção de vestuários.

Figura 112 - Modelo conceitual de gestão de marketing para pequena empresa de confecção de vestuários



Fonte: elaborado pelo autor (2015)

5.1 ETAPA 1: ANÁLISE DA SITUAÇÃO DE MARKETING

A primeira etapa do modelo conceitual proposto consiste na análise da situação de marketing, incluindo a análise da situação interna (Dimensão 1) e a análise da situação externa (Dimensão 2), como sugerem Hooley *et al.* (2005), Simpson *et al.* (2006), Jones e Rowley (2011) e Bettiol *et al.* (2012). Nessa etapa, a análise da situação de marketing requer a avaliação das características internas da pequena empresa e do seu mercado/setor de atuação. Como propõem Morris *et al.* (2002), a **análise da situação interna de marketing** compreende as categorias de dados: orientação empreendedora; capacidades, competências e recursos de marketing; papel e função de marketing; orientação para mercado.

A orientação empreendedora está relacionada ao empreendedor (proprietário-gerente) da pequena empresa. O modelo de gestão de marketing é resultado natural do perfil

do empreendedor e de como este administra o seu negócio. Há vários pesquisadores que analisaram o assunto e que apontaram a influência da orientação empreendedora no modelo de gestão de marketing da pequena empresa (CARSON; CROMIE, 1989; CARSON, 1990; KEH *et al.*, 2007; CRONIN-GILMORE, 2012). No modelo proposto, a orientação empreendedora inclui a avaliação do perfil do empreendedor, da pro atividade de mercado, capacidade de inovação/criatividade e disposição para assumir riscos do empreendedor. A definição de tais componentes/variáveis foi embasada nos estudos de Narver e Slater (1990), Smart e Conant (1994), McCartan-Quinn e Carson (2003), Berthon *et al.* (2008) e Neto *et al.* (2013) e nas evidências empíricas coletadas nos três casos/empresas analisados. A capacidade de inovação/criatividade diz respeito a quanto e como o empreendedor é criativo no processo de gestão (BERTHON *et al.*, 2008; HILLS *et al.*, 2008), e quão radical (ou incremental) são as inovações da empresa (SCHUMPETER, 1982; SACRAMENTO e TEIXEIRA, 2014). Já a disposição para riscos indica quão o empresário está disposto a correr riscos/perdas ao investir em oportunidades de mercado e na prosperidade do negócio (MORRIS; PAUL 1987; COVIN; SLEVIN 1989; KRAUS *et al.*, 2010).

As evidências coletadas nos três casos analisados apontam que a gestão de marketing na pequena empresa de confecção está realmente relacionada com o perfil do empreendedor e a forma com este percebe ou compreende a função de marketing. Nas empresas pesquisadas, o empreendedor tem formação acadêmica, consciência social, flexibilidade, perfil oportunista e direcionado para futuro. É alguém proativo tanto na gestão do negócio, quanto no desenvolvimento de produtos, marcas, canais de distribuição, e no uso de estratégias contemporâneas de marketing, como propõem Jones e Rowley (2011). Nessas empresas, o marketing tem abordagem diferente, e envolve o uso de estratégias e ferramentas pouco sofisticadas, mas criativas e que demandam por recursos financeiros, como propõem Berthon *et al.* (2008). O empreendedor tende a ser cauteloso (conservador) nos investimentos/riscos, principalmente em momentos de crises.

Como apontam Hooley *et al.* (2005), Merriles *et al.* (2011) e Spillan e Parnel (2006), as capacidades, competências e recursos de marketing são na pequena empresa categorias de dados da análise da situação interna de marketing. Competências são resultados da utilização das capacidades e recursos disponíveis. Capacidades resultam das habilidades em organizar os recursos disponíveis para alcançar os objetivos de marketing. Enquanto, os recursos são o conjunto de elementos tangíveis e intangíveis disponíveis para a gestão de marketing da pequena empresa (ex: equipamento, tecnologia, metodologia, pessoal/talento, financeiro, material, marca).

As evidências coletadas nos três casos analisados sugerem que os proprietários e funcionários das pequenas empresas de confecção não são especialistas em marketing, mas têm, na maioria das vezes, formação na área e bom conhecimento no assunto, e são conscientes da relevância desta função no desempenho da empresa. Nas empresas pesquisadas, o proprietário é o principal responsável pela gestão de marketing, e há casos de gestores dedicados exclusivamente às atividades/estratégias de marketing. As empresas pesquisadas estabelecem verba (percentual do faturamento) para investimento em marketing e dispõem de equipamentos e sistemas informatizados para apoiar a gestão de marketing. Como são limitados, os recursos disponíveis utilizados de forma criativa e orientado para resultados. Como apontam Hooley *et al.* (2005), os ativos humanos são fundamentais na gestão de marketing da pequena empresa e há casos de proprietários com formação em marketing e que adotam abordagem diferenciada e mais profissionalizada na gestão de marketing, como propõem Siu e Kirby (1998).

A categoria papel/função do marketing aborda as atribuições/tarefas da função de marketing na pequena empresa e a relevância desta função no desempenho da empresa, como propõem Simpsons *et al.* (2006) e Walsh e Lipinski (2009). As evidências coletadas nos três casos analisados apontam que na pequena empresa de confecção algumas atividades de marketing são: coleta/organização de informações, planejamento, gestão de vendas, relacionamento com clientes, posicionamento de marcas e relacionamento com mercado. A função de marketing desempenha papel relevante, principalmente devido às exigências do setor/mercado, perfil dos clientes, acirramento da concorrência, crises econômicas e dificuldades enfrentadas pelo setor de confecção de vestuários em nível nacional.

Como propõem Kohli e Jaworski (1990), Jones e Rowley (2011) e Neto *et al.* (2013), a quarta categoria de dados na análise da situação interna é a orientação para mercado, algo que envolve a avaliação da orientação para clientes, orientação para concorrentes e coordenação interfuncional de marketing. As empresas pesquisadas buscam constantemente entender seus clientes-alvo e desenvolver novas marcas, novos produtos e novos mercados. A maioria delas conhece e monitora seus concorrentes diretos, e investe na coordenação interfuncional com propósito de alinhar as diferentes áreas/funções internas com os objetivos/estratégias de marketing. Como propõem Jones e Rowley (2011) e Neto *et al.* (2013), a orientação para mercado está relacionada ao perfil do empreendedor. Assim, a coordenação interfuncional de marketing deve ser feita principalmente pelo empreendedor, pois este é quem tem poder de decisão e informações necessárias para integrá-los aos objetivos/estratégias de marketing da empresa, como propõem Gomes *et al.* (2010).

No modelo conceitual de gestão de marketing proposto, a segunda dimensão da análise de marketing é a **análise da situação externa de marketing**. Esta dimensão contém as categorias de dados: análise de clientes, análise da concorrência, análise do mercado/setor, método de análise e fontes de informações externas. Essas categorias foram definidas a partir dos estudos de Jacunsen (2004), Keh *et al.* (2007), Lana (2007), Gomes *et al.* (2010) e Sarquis e Pizzinatto (2013), e com base nas evidências empíricas coletadas nos três casos analisados.

Na pequena empresa de confecção, a análise de clientes compreende avaliação do perfil dos clientes-lojistas e dos consumidores-alvo; análise de vendas, importância e relacionamento dos clientes; análise de novos mercados. As empresas estudadas têm perfil de clientes-alvo (lojistas e consumidores) definidos, e avaliam a situação do relacionamento com estes dois tipos clientes. A análise do lojista compreende a definição do perfil do cliente lojista-alvo, avaliação do cadastro de clientes-lojistas, avaliação do tipo/frequência de compras e avaliação do potencial de compra. As empresas pesquisadas avaliam também a situação dos clientes ativos e inativos, e eventualmente desenvolvem modelos de avaliação *ad hoc* (específicos para a sua realidade) em planilhas de Excel.

Com relação aos consumidores-alvo, as empresas pesquisadas analisam o perfil demográfico e comportamental (de uso/compra dos produtos) dos usuários, visando adequar suas estratégias de distribuição e promoção. Algumas buscam consumidores em Cidades industrializadas, com elevada quantidade de instituições governamentais e grandes zonas de comércio. Outras buscam consumidores turistas e em Cidades/regiões de clima ameno. Há empresas cujo público-alvo compreende consumidor feminino, com ocupação profissional, vida social ativa, adepto ao vestuário à base de couro e/ou jovens aventureiros e com estilo de vida radical.

Na análise de novos mercados, as empresas pesquisadas costumam avaliar segmentos de mercado e regiões/Cidades com propósito de selecionar novos mercados-alvo. Há empresas que selecionam mercados a partir de dados secundários coletados no site do IBGE, incluindo densidade populacional, quantidade de indústrias/fábricas e quantidade de órgãos públicos.

A análise da concorrência compreende a avaliação dos concorrentes diretos nos diferentes mercados/regiões de atuação da pequena empresa, incluindo análise do mix de produto, preços, promoções, distribuição e políticas de vendas, posicionamento da marca, como propõem Jacunsen (2007) e Sarquis e Pizzinatto (2013). As evidências empíricas coletadas nos três casos analisados apontam a existência de empresas que analisam catálogo

de produtos (material promocional), estratégia de marketing sensorial, produtos/insumos e público-alvo dos principais concorrentes. As análises não são, no entanto, baseadas em pesquisas formais, mas resultados da experiência pessoal dos proprietários, anotações pessoais, análise de dados internos e discussão com outros dirigentes e/ou responsáveis pela equipe de vendas da empresa.

A análise do mercado/setor compreende a avaliação de informações/dados sobre o setor/mercado de confecção de vestuários, incluindo evolução da demanda, tendências de moda e novidades do mercado, como propõem Jacunsen *et al.* (2004) e Keh *et al.* (2007). O modelo de gestão de marketing proposto estabelece também a análise de ameaças e dificuldades de mercado e de oportunidades/tendências relacionadas à tecnologia, produtos/insumos, economia, moda e situação climática, como propõem Sarquis e Pizzinatto (2013). Para obter essas informações sobre o mercado/setor, as empresas estudadas fazem viagens internacionais, organizadas por conta própria ou pelo Núcleo de Modas Sul Catarinense. Os proprietários têm experiência no setor e conhecem os principais *players* do mercado, e as principais dificuldades e ameaças de mercado. As crises econômicas e o acirramento da concorrência têm tornado as pequenas empresas mais proativas no investimento em melhorias na gestão de marketing e no desenvolvimento de novos mercados, clientes e produtos.

O método de análise compreende o conjunto de definições sobre o modo/processo de análise da situação externa de marketing. Como propõem Keh *et al.* (2007) e Gomes *et al.* (2010), tão importante quanto dispor de informações relevantes é dispor de método de análise apropriado, algo que permita a tomada de decisão correta. No modelo conceitual de gestão de marketing proposto, a definição do método de análise envolve as decisões sobre responsável pela análise, abrangência da análise, periodicidade de análise e recursos a serem utilizados. As evidências empíricas coletadas nos três casos analisados apontam que os responsáveis pelas análises de marketing são proprietários, gestor de vendas e/ou profissional externo contratado (em regime *part-time*). Quanto à abrangência, a análise pode ser consolidada (total da empresa) e/ou por marca, produto, cliente ou canal de distribuição. Quanto à periodicidade, pode ser diária, semanal, mensal, por coleção (a mais utilizada) e anual (quando das convenções de vendas). Quanto aos recursos, a análise pode envolver o uso de softwares ERP, CRM, planilhas eletrônicas, e-mails, fotos, anotações pessoais, material publicitário e intuição pessoal dos dirigentes.

Um dos principais recursos tecnológicos utilizados pelas empresas pesquisadas é o software ERP (sistema de informação que integra todos os dados e processos da empresa).

Algumas empresas utilizam também planilhas em Excel para armazenar e analisar dados internos processados e dados externos coletados, como ferramenta de BI (software de análise de dados). Há empresas que utilizam também o cadastro de clientes das lojas próprias e que pretendem implantar software CRM para melhorar a gestão e análise de dados sobre clientes. Outros recursos de análises utilizados pelas empresas pesquisadas são e-mail, *Whatsapp*, fotos e anotações obtidas em viagens de negócios. No entanto, um dos principais recursos é a intuição pessoal do proprietário e gestores da empresa. Há várias decisões de marketing baseadas no *feeling* e na intuição pessoal dos proprietários, como apontaram Teixeira (2004) e Gomes *et al.* (2010).

As fontes de informações externas compreendem os meios utilizados pela pequena empresa para obter informações relevantes sobre clientes, concorrentes e mercado-setor. Como propõem Keh *et al.* (2007) e as evidências empíricas coletadas nos três casos analisados, o modelo conceitual de gestão de marketing proposto apresenta como principais fontes de informações: representantes de vendas, vendedores próprios, viagens internacionais, eventos/feiras do setor, fornecedores, parceiros comerciais, entidades/associações de classe, Internet (web/sites especializados), redes sociais, TV e publicações especializadas. Como apontaram Pacitto *et al.* (2007), nas empresas pesquisadas a principal fonte de informações externas é a equipe de vendas, incluindo os representantes de vendas e vendedores próprios. As empresas fazem contatos frequentes com a equipe de vendas (por visitas, ligações telefônicas e *Whatsapp*) para obter informações sobre clientes, concorrentes e mercado/setor. As informações são também repassadas por meio de e-mails, anotações pessoais, fotos e materiais/produtos (amostras). Alguns exemplos de informações externas recebidas são: quem está vendendo, produtos vendidos, preço de venda, padrão de qualidade dos produtos e feedback de produtos lançados.

As viagens internacionais à Europa são também importantes fontes de informação sobre tendências de moda, produtos/insumos e tecnologias de produção. Por isso, as empresas pesquisadas costumam fazer pelo menos duas viagens por ano, geralmente na preparação das coleções verão e inverno. Os eventos e feiras são também fontes de informações utilizadas, incluindo rodadas de negócios e feiras especializadas do setor (ex: Feira Nacional da Indústria da Moda). Há também os *workshops* de moda, cursos e palestras promovidos por associações e entidades como o Núcleo de Moda Sul Catarinense, CDL, FIESC e SEBRAE. Essas fontes fazem parte da estratégia de marketing de rede pelas pequenas empresas pesquisadas, como propõem Gilmore *et al.* (2001), Jacunsem (2004), Cronin-Gilmore (2012) e Jones *et al.*

(2013). As novelas e programas de TV possibilitam também informações sobre tendências de moda e comportamentos dos consumidores.

5.2 ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE MARKETING

A segunda etapa do modelo conceitual proposto consiste na elaboração do planejamento de marketing (Dimensão 3). Como propõem Carson (1990), Ikeda (1995), Brooksbank (2008), Pizzinatto e Silva (2009) e Gellink (2012), e as evidências empíricas coletadas nos três casos/empresas analisados, fazem parte dessa etapa as seguintes categorias de dados: definição do método de elaboração do planejamento, seleção de mercados/clientes-alvo, definição de objetivos e metas de marketing, determinação das estratégias de marketing e a programação das ações/atividades de marketing.

No modelo conceitual de gestão de marketing proposto, a primeira atividade do planejamento de marketing é a definição do **método de elaboração**, ou seja, a definição sobre modo/processo de elaboração do planejamento de marketing. Essa definição envolve as seguintes decisões: responsável pelo planejamento, nível de centralização das decisões, áreas/pessoas participantes, periodicidade de realização, abrangência, amplitude temporal, bases de decisão, nível de formalização e forma de comunicação dos resultados.

A definição do responsável compreende a decisão sobre a quem compete a elaboração do planejamento de marketing (ex: proprietário, gestor de vendas, profissional externo). As evidências empíricas coletadas indicam que pode haver diferentes responsáveis pela elaboração do planejamento de marketing na pequena empresa de confecção. Na Empresa A, a elaboração é responsabilidade do proprietário e do assessor de marketing contratado; na Empresa B é exclusivamente do proprietário; na Empresa C é compartilhada entre gestor de marcas/planejamento, gestor de desenvolvimento de produtos e gestor de produção (todos pertencentes à família proprietária da empresa). Quanto ao nível de centralização, significa que esse processo de elaboração pode envolver tomada de decisão centralizada e/ou descentralizada, conforme sugere Jacunsen (2004). Nas empresas estudadas, as decisões do planejamento tendem a ser centralizadas no proprietário, podendo eventualmente ter a participação de assessores/consultores externos e outros membros da diretoria ou gestores.

A periodicidade consiste na frequência de elaboração do planejamento de marketing (ex: mensal, quadrimestral, anual), a amplitude temporal compreende o período de duração do planejamento e a abrangência tem relação com a extensão/cobertura do

planejamento na empresa (ex: consolidado, por marca, por mercado/segmento, por linha de produto ou canal de distribuição). As evidências empíricas coletadas apontam que na pequena empresa de confecção o planejamento pode ser anual, quadrimestral (por coleção) ou sem periodicidade definida. A amplitude temporal pode ser curto prazo (por coleção), médio prazo (anual) e até mesmo longo prazo (3 anos). Enquanto que a abrangência pode ser consolidada (toda a empresa) ou apenas para determinada marca, linha de produtos, segmento/mercado ou canal de distribuição/vendas. O planejamento na Empresa A abrange apenas uma das marcas da empresa, e na Empresa C tem amplitude de três anos.

Como propõem Carson (1990), Lana (2007), Gomes *et al.* (2010) e Silva *et al.* (2013), o método de elaboração do planejamento envolve também decisões sobre bases de decisões, nível de formalização e forma de comunicação dos resultados. Bases de decisão são fatores/aspectos considerados na tomada de decisão, podendo ser formais (fatos, evidências, estatísticas) e informais (experiência e intuição pessoal). A formalização tem relação com o nível de explicitação e documentação do planejamento de marketing. Enquanto que a comunicação de resultados envolve a forma como os resultados do planejamento são comunicados aos departamentos/pessoas da empresa (GELLINCK, 2012). As evidências empíricas coletadas apontam que duas empresas têm planejamento formal (Empresa A e Empresa C); enquanto a Empresa B tem planejamento informal. A comunicação ocorre de maneira informal (em contatos do dia-a-dia) e/ou por meio de reuniões de trabalho ou nas convenções anuais de vendas, sendo os resultados do planejamento repassados principalmente ao pessoal de vendas, desenvolvimento de produtos e produção. Conforme Bjerke e Hultman (2002), a ausência de planejamento formal ou práticas estruturadas não significa ausência de gestão de marketing, mas a possibilidade de existência de gestão com abordagem diferenciada, ajustada à realidade da pequena empresa.

Como propõem Brooksbank (2008), Pizzinatto e Silva (2009) e Perrot (2010), na elaboração do planejamento de marketing, outra categoria de dados é a **definição de mercados/clientes**. Segundo o modelo conceitual de gestão de marketing proposto, a pequena empresa de confecção pode identificar mercados e segmentos-alvo tanto para clientes-lojistas como para consumidores-alvo. Exemplos de bases para clientes lojistas são área geográfica, localização e características da loja (ex: loja de shopping, de rua, galerias, regiões centrais, bairros e boutiques). Exemplos de bases para clientes consumidores são área geográfica, faixa etária, gênero, comportamento e classe social. Identificar mercados-alvo significa definir o público-alvo da empresa e a quem seus produtos serão oferecidos.

A terceira categoria de dados é a **definição de objetivos/met**as, como proposto por Carson (1990), Jacunsen (2004), Pizzinatto e Silva (2009) e Gellinck *et al.* (2012). Objetivos de marketing são declarações amplas de resultados que a empresa pretende alcançar em determinado período de tempo; enquanto metas são declarações específicas e quantificáveis de resultados, seja na forma de volume de vendas, quota de mercado e satisfação dos clientes (SARQUIS e IKEDA, 2003). As evidências empíricas coletadas apontam que as empresas pesquisadas têm objetivos e metas de marketing/vendas definidos. Como exemplo, alguns objetivos de marketing são: obter crescimento de vendas, posicionamento de marcas, desenvolvimento de mercados e agregar valor à marca/produto. As metas de vendas são direcionadas principalmente vendas e podem incluir valor de vendas, valor de faturamento, volume de vendas, valor de ticket-médio e quantidade de visitas a clientes.

A quarta categoria de dados é a **definição das estratégias de marketing**. O modelo conceitual proposto estabelece a existência de definição de estratégias tradicionais (TEIXEIRA, 2004; SIU, 2004; BROOKSBANK, 2008) e estratégias contemporâneas (O'DWYER, 2009; JONES *et al.*, 2013), sejam estes resultados de decisões tomadas de maneira deliberada ou emergente (MINTZBERG, 1987). Independentemente do método de planejamento, as empresas pesquisadas têm estratégias tradicionais e contemporâneas. Exemplos de estratégias tradicionais são: posicionamento de mercado, segmentação de mercado e decisões do mix de marketing. Exemplos de estratégias contemporâneas são: catálogo eletrônico de produtos, FashionFilm no Youtube, campanhas no Facebook e Istagram, marketing sensorial e *network* marketing com diferentes entidades/associações do setor. As evidências empíricas coletadas apontam que as empresas pesquisadas utilizam também tanto estratégias formuladas de maneira deliberadas quanto emergentes, como apontaram Mintzberg (1987), Ikeda (2007), Perrot (2010) e Kobilansky (2011). Há caso de empresa com estratégias formuladas a partir de planejamento estruturado, baseadas na análise de informações/dados e em decisões conscientemente deliberadas. Há também caso de empresa onde a maioria das decisões foram tomadas de maneira emergente, ou seja, informal e como resultando de decisões tomadas no dia-a-dia.

No planejamento de marketing, a última categoria de dados é a **elaboração da programação das ações/atividades**, como recomendam Pizzinatto e Silva (2009) e Sarquis e Pizzinatto (2013). As evidências empíricas coletadas apontam que as pequenas empresas pesquisadas têm programação de atividades estabelecidas, algumas vinculadas ao calendário de atividades de desenvolvimento de produtos/coleção. Como o setor de confecção de

vestuários costuma lançar três coleções de produtos por ano, a implantação das estratégias e o desenvolvimento das atividades de marketing, vendas e desenvolvimento de produtos precisam ser alinhados e coordenados por meio de calendário/cronograma formal apropriado. Em geral, a programação/calendário contém atividades de pesquisa, criação, desenvolvimento, produção de protótipo, elaboração de mostruários, vendas, produção, entrega e pós-venda. Algumas dessas atividades são verificadas semanalmente pelos responsáveis.

5.3 ETAPA 3: IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A terceira etapa do modelo conceitual de gestão de marketing proposto consista na implantação das estratégias de marketing (Dimensão 4). Como propõem Brooksbank (2008), Siu *et al.* (2005), Moriarty *et al.* (2008), Pizzinatto e Silva (2009), Gellinck (2012) e Cronin-Gilmore (2012), e as evidências empíricas coletadas nos três casos/empresas analisados, essa etapa foi definida como tendo as seguintes categorias de dados: alocação de recursos, preparação de ações/atividades, preparação/sensibilização do pessoal, implantação da estrutura organizacional, implantação das estratégias convencionais e implantação das estratégias contemporâneas de marketing.

A **alocação de recursos** envolve a definição de pessoas, materiais e recursos financeiros necessários para a implantação das estratégias de marketing estabelecidas. As evidências empíricas coletadas apontam como principal recurso pessoal de marketing na pequena empresa de confecção o proprietário-gerente, gestor comercial, representantes de vendas, vendedores próprios, gestor de marca/planejamento, gestor de desenvolvimento de produtos, e eventualmente consultoria ou profissional de mercado contratado em regime *part-time*. As pequenas empresas pesquisadas alocam um percentual do faturamento bruto anual para verba de marketing (algo entre 1% a 4%).

A **preparação de atividades** compreende as ações necessárias para organização da implementação das estratégias de marketing, podendo incluir a condução de reuniões, oficinas de trabalho, visitas de campo, treinamentos, convenções de vendas e/ou preparação de materiais de orientação. A Empresa A, por exemplo, elaborou um manual de orientação do representante de vendas, contendo informações sobre missão, visão e valores da empresa, e as principais políticas de vendas. Como parte da preparação, há também necessidade de **sensibilização de funcionários e intermediários** (seja vendedores lojistas e representantes de vendas), visando informar, motivar e comprometer este pessoal com os objetivos e as

estratégias de marketing estabelecidos (ações de marketing interno). A Empresa C, por exemplo, costuma reunir a equipe de interna (inclusive pessoal da produção) para apresentar os novos produtos/coleções antes do lançamento no mercado e, com apoio de representante de vendas, fala sobre a relevância do trabalho interno no desempenho da empresa.

De acordo com o modelo conceitual de gestão de marketing proposto, a pequena empresa pode eventualmente precisar promover mudanças na **estrutura organizacional de marketing**, ou seja, em nível de área funcional, responsabilidades e pessoal necessário para a implementação das estratégias de marketing. As evidências empíricas coletadas nos casos analisados apontam que na pequena confecção a estrutura organizacional de marketing pode incluir: responsável pela gestão de marketing (ex: proprietário, profissional de marketing *part time* ou gestor de vendas); equipe de vendas (pessoal de atendimento interno, analista de marketing, analista de CRM, representantes de vendas e/ou vendedores próprios); equipe de desenvolvimento de produtos (gestor, designer, projetista, fotógrafo, controle de qualidade e/ou a eventual contratação de terceiros).

O modelo conceitual proposto prevê também a **implantação das estratégias convencionais e contemporâneas de marketing**, como citadas por Reijonen (2010). As estratégias tradicionais (clássicas) são aquelas relacionadas ao posicionamento de marcas, diferenciação competitiva, segmentação de mercado e demais decisões do mix de marketing (SARQUIS, 2003; PACITTO, 2007; BROOKSBANK, 2008; PIZZINATTO e SILVA, 2009). As evidências empíricas coletadas apontam que as pequenas empresas de confecção utilizam estratégias de produto, preço, distribuição e promoção de vendas, dentre outras. Há amplo portfólio de produtos, contendo famílias, linhas, tipos e itens de produtos. Os preços são baseados no custo e no valor praticado pelo mercado. Há estratégia de distribuição mista, com múltiplos canais de vendas e ações de comunicação por intermédio de representantes de vendas, vendedores próprios, catálogos, feiras, eventos, rádio, outdoors e merchandising no ponto de vendas, como apontou também o estudo de Sarquis (2003).

Quanto à estratégia contemporânea, com base em Coviello *et al.* (2006), Gilmore *et al.* (2007), Moriarty *et al.* (2008), Brodie *et al.* (2008), O'Dwyer *et al.* (2009), Naidoo (2010), Merriles *et al.* (2011), Jones e Rowley (2011), Neto e Teixeira (2011), Bettiol *et al.* (2012), Jones *et al.* (2013), Sacramento e Teixeira (2014) e Naudé *et al.* (2014), e nas evidências empíricas coletadas nos casos/empresas analisados, o modelo conceitual proposto apresenta como exemplos dessas estratégias as seguintes: marketing on-line por web/sites, mídias sociais, lookbook virtual; marketing de rede com parcerias com o núcleos de modas, SEBRAE, CDLS, FIESC e outras entidades do setor; gestão do relacionamento com clientes,

pelo uso de CRM, contato pessoal do proprietário, representantes de vendas e vendedores próprios; marketing sensorial com uso de fragrâncias (aromas) nos produtos e/ou ambiente de lojas, e *fashionfilms* com músicas emotivas, cores e ilustrações que causam impacto sensorial nos clientes; inovação na criação de produtos, no modelo de gestão, nos canais de distribuição e/ou nas formas de comunicação de marketing (ex: parceria com artistas e projeto embaixadoras da moda).

5.4 ETAPA 4: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE MARKETING

A terceira etapa do modelo conceitual de gestão de marketing proposto consista na avaliação de desempenho de marketing (Dimensão 5). A partir de Jacunsen (2004), Pizzinatto e Silva (2009) e Gellink (2010), e das evidências empíricas coletadas nos três casos/empresas analisados, fazem parte dessa etapa as seguintes categorias de dados: método de avaliação de desempenho e métricas de desempenho de marketing.

O **método de avaliação** compreende o conjunto de definições acerca do modo/processo de mensuração do desempenho de marketing pela pequena empresa. Na definição desse método, o modelo conceitual proposto estabelece as seguintes definições: responsável pela avaliação (ex: proprietário, gestor de marketing, gestor de vendas), abrangência (consolidado, por marca, produto, canal de distribuição/vendas, vendedor, região, cliente-lojista), periodicidade (anual, mensal, por coleção, diária), sistemática (meta x realizado, desempenho comparativo de pares e desempenho evolutivo), dados/informações necessários (vendas, faturamento, lucratividade, satisfação de clientes) e recursos/materiais necessários (ERP, planilhas, mapas de resultados, programação de atividades).

As evidências empíricas coletadas nos três casos/empresas analisados sugerem que na pequena empresa de confecção o responsável pela avaliação do desempenho de marketing tende a ser o proprietário-gerente, eventualmente apoiado por profissional de marketing contratado em regime *part-time* ou gestor de vendas/comercial. A abrangência da avaliação pode ser consolidada (total da empresa) ou por marca, produto, canal de venda, vendedor, região, cliente lojista. A periodicidade de avaliação pode ser diária e mensal (vide caso B) ou mensal, por coleção e anual (casos A e C). A sistemática de avaliação tende a ser comparação em relação ao histórico de vendas. Já os recursos mais utilizados nessa avaliação são sistema ERP e planilhas em Excel na geração de gráficos e estatísticas de desempenho.

As **métricas de desempenho** são medidas estabelecidas para mensuração do desempenho de marketing. Com base nas evidências empíricas coletadas, o modelo conceitual

propõe como principais métricas as seguintes: vendas, faturamento, lucratividade, satisfação de clientes-lojistas e/ou intermediários, relacionamento/lealdade de clientes-lojistas e/ou intermediários, clientes ativos e inativos, sucesso/aceitação da coleção de produtos, visitas de vendas realizadas e ticket-médio das vendas realizadas. A escolha das métricas vendas, faturamento e lucratividade está também fundamentada em Brooksbank (2003), Sarquis (2003), Coviello *et al.* (2006), Spillan e Parnel (2006), Mirreles (2011) e Sarquis e Pizzinatto (2013). Já as métricas de relacionamento e lealdade de clientes em Gilmore (2001) e Jones *et al.* (2013).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou desenvolver um modelo conceitual de gestão de marketing para pequenas empresas de confecção de vestuários, a partir de modelos teóricos existentes e evidências empíricas coletadas em empresas da região da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera) do Estado de Santa Catarina. Especificamente, o estudo buscou: identificar na literatura de marketing os modelos teóricos existentes sobre gestão de marketing na pequena empresa; identificar a prática de gestão de marketing de pequenas empresas de confecção de vestuário da região AMREC; confrontar os resultados empíricos da gestão de marketing das pequenas empresas do ramo de confecção de vestuário com proposições teóricas identificadas na teoria; mapear dimensões (constructos), categorias (variáveis) e inter-relações que devem estar presentes na gestão de marketing das pequenas empresas do ramo de confecção de vestuários, com vistas a construir o modelo a ser proposto. Todos esses objetivos do estudo foram atingidos.

Para identificação de modelos teóricos presentes na literatura, um estudo bibliométrico foi realizado, em âmbito nacional e internacional, no período 2003 a 2014. Vários modelos teóricos, dimensões/constructos e categorias/variáveis foram identificados. Por exemplo, os modelos seminais de Moller e Antilla (1987) sobre capacidades de marketing nas pequenas empresas, o modelo de Carson (1990) sobre planejamento de marketing e o modelo de Brooksbank (1992) sobre estratégias de marketing para pequenas empresas.

Foram também identificados o modelo de Brodie *et al.* (1997) sobre relação entre marketing transacional e marketing de relacionamento, e o modelo de Morris *et al.* (2002) sobre antecedentes e resultados do marketing empreendedor. O modelo de Jacunsen (2004) sobre processo de tomada de decisão em marketing nas pequenas empresas, o modelo de Hooley *et al.* (2005) sobre impacto de capacidades e recursos de marketing no desempenho das pequenas empresas, a matriz de papel/relevância do marketing nas pequenas empresas de Simpson *et al.* (2006), o modelo de Coviello *et al.* (2006) sobre influência do marketing (transacional e relacionamento) no desempenho das pequenas empresas, o modelo de Keh *et al.* (2007) sobre influência da orientação empreendedora e da informação de marketing nas pequenas empresas, o modelo de Walsh e Lipinski (2009) sobre papel/função de marketing nas pequenas empresas e modelo de marketing inovador nas pequenas empresas de O'Dwyer (2009), dentre outros.

A maioria dos modelos teóricos identificados foram desenvolvidos para testar hipóteses de pesquisa e a relação entre constructos e variáveis de marketing, mas não são em

geral modelos integrados e abrangentes dos diferentes componentes envolvidos no processo de gestão de marketing nas pequenas empresas. Modelos teóricos considerados sistêmicos e integrados, mas que abordam apenas a dimensão do planejamento de marketing, são Pizzinatto e Silva (2009) e Gellinck *et al.* (2012).

Sobre a identificação da prática de gestão de marketing das pequenas empresas pesquisadas e o confronto dos resultados empíricos com proposições teóricas identificadas na teoria, as evidências coletadas nos três estudos de casos analisados revelaram a existência de orientação empreendedora, conhecimento de marketing, definição clara das funções de marketing, existência de estrutura de marketing e que o proprietário-gerente é o principal responsável pela gestão de marketing na pequena empresa de confecção. Foi identificada também a existência de alocação de recursos para marketing e de orientação para mercado nas empresas pesquisadas, como apontam Hills *et al.* (2008).

Quanto à orientação empreendedora, os resultados do presente estudo confirmam as conclusões dos estudos de Keh *et al.* (2007), Berthon *et al.* (2008) e Neto *et al.* (2013), segundo os quais a orientação empreendedora influencia o modelo de gestão de marketing nas pequenas empresas. Quanto à estrutura de marketing, os resultados revelaram que a gestão de marketing tende a ser centralizada no proprietário, assim como a coordenação interfuncional, confirmando a proposta de Carson (1990), que o proprietário é o responsável por marketing e divide esta tarefa com outros afazeres. No tocante a função, competência e conhecimento, esta pesquisa divergiu dos estudos de Moller e Antilla (1987), Carson (1990), Hogarth-Scott *et al.* (1996) e Stokes (2000), já que apontou que as pequenas empresas têm proprietários/gestores com bom conhecimento em marketing e sabem diferenciá-lo de vendas e propaganda. Apesar disso, os resultados sugerem que as pequenas empresas pesquisadas são classificadas como inexperientes em marketing, segundo o modelo de classificação de níveis de atividade de Carson (1990) e Moriarty (2008). Mas inexperiente não significa que essas empresas desconhecem ou não utilizam marketing.

Os resultados dos três casos analisados apresentam também evidências da existência de coleta e tratamento de dados (principalmente de maneira informal) e utilização de software ERP no apoio à gestão de marketing nas pequenas empresas pesquisadas. Esses resultados confirmam os achados de Lana (2007), no estudo de pequenas empresas têxteis de Brusque/SC, que apontam também o uso de informações de mercado e sistemas de informação de marketing. Foi também possível identificar que as pequenas empresas de confecção se utilizam de planejamento de marketing (em algumas delas são formais), mas que a tomada de decisão tende a ser centralizada no proprietário, eventualmente com a

participação de membros da diretoria, gerencia e assessoria externa, e baseada em informações internas e externas, como propõem por Pizzinatto e Silva (2009).

Os resultados evidenciam ainda a utilização de estratégias de posicionamento, segmentação, diferencial competitivo, produto, preço, distribuição e comunicação, divergindo em parte dos resultados da pesquisa de Lana (2007) e Gellinck *et al.* (2012). Nos três casos/empresas estudados, foi evidenciado o uso de estratégias contemporâneas de marketing, principalmente marketing on-line, marketing de rede, relacionamento de marketing, marketing sensorial e inovações em marketing, como propõem Coviello *et al.* (2006), O'Dwyer *et al.* (2009) e Jones *et al.* (2013).

Com relação ao planejamento de marketing e implantação de estratégias, as pequenas empresas de confecção estudadas não utilizam métodos sistêmicos, muito formais e estruturados, mas fazem planejamento de marketing e utilizam estratégias de marketing, mas com abordagem diferenciada, de maneira mais informal, simplificada, emergente, e muitas vezes direcionadas para solução de problemas do dia-a-dia e gerenciamento de crises. Tais resultados reforçaram as proposições de Brooksbank (1992; 2008), Gomes *et al.* (2010), Ikeda (2007) sobre o assunto. No caso de posicionamento de marca, os resultados do presente estudo contrariam os achados do estudo de Lana (2007), segundo o qual as pequenas empresas têxteis não possuem posicionamento de marca definido. A avaliação do desempenho de marketing nas pequenas empresas é feita também de maneira simplificada e com poucas métricas de desempenho.

Quanto ao mapeamento de dimensões, categorias e inter-relações presentes no modelo de gestão de marketing nas pequenas empresas do ramo de confecção de vestuários, a **Figura 122** apresenta o modelo conceitual proposto, com 4 etapas, 5 dimensões e 23 categorias de dados. As quatro etapas do modelo são: análise da situação de marketing, elaboração do planejamento de marketing, implantação de estratégias de marketing e avaliação do desempenho de marketing. A análise da situação interna de marketing contempla as categorias de dados orientação empreendedora, capacidades, competências e recursos de marketing, papel/função de marketing e orientação para mercado. A análise externa contém as categorias análise de cliente, análise da concorrência, análise do mercado, definição do método de análise e fontes de informações externas.

Na etapa elaboração do planejamento, o modelo contém as categorias método de elaboração do planejamento, seleção de mercados/clientes, definição de objetivos/metasp de marketing, determinação de estratégias de marketing e programação de ações/atividades. Na etapa implantação de estratégias, contém a alocação de recursos, preparação de

ações/atividades e preparação/sensibilização do pessoal, implantação da estrutura organizacional, implantação de estratégias tradicionais e implantação de estratégias contemporâneas de marketing. A avaliação do desempenho de marketing contém as categorias definição do método de avaliação, métricas de desempenho e execução de melhorias/correções necessárias.

O modelo conceitual proposto contém, além das tradicionais dimensões e categorias de dados presentes em outros modelos teóricos de gestão de marketing (análise da situação de marketing, planejamento de marketing, estratégias de marketing e avaliação de desempenho), outros constructos/dimensões que até então são tratados de maneira isolada e não detalhada no processo de gestão de marketing para pequenas empresas (tais como, orientação empreendedora, capacidades, competências e recursos de marketing, papel e função do marketing, orientação para o mercado e estratégias contemporâneas de marketing). Assim, atendendo à lacuna teórica apontada por Gilmore (2001), o modelo conceitual aqui proposto apresenta de forma sistemática, abrangente, detalhada, integrada e em sequência didática de aplicação os principais componentes do processo de gestão de marketing na pequena empresa de confecção de vestuários.

Nesse contexto, o presente estudo tem contribuição a teoria relevante. O modelo conceitual proposto é abrangente e detalhado, contém diversas dimensões e categorias de dados relevantes sobre o tema identificados a partir da teoria e evidências empíricas coletadas em três pequenas empresas de confecção de vestuários. A maioria dos modelos teóricos identificados na literatura de marketing têm abordagem apenas quantitativa e foram construídos para testar hipóteses de pesquisa, relacionar diferentes constructos e variáveis ou analisar o impacto de marketing no desempenho da pequena empresa (COVIELLO *et al*, 2006; KEH *et al*, 2007; BROOKSBANK *et al*, 2008; MERRILES *et al*, 2011; NEUDÉ, 2014). Alguns modelos conceituais identificados contêm apenas poucos constructos e variáveis, e não descrevem de maneira sistemática e integrada o processo de gestão de marketing na pequena empresa (CARSON, 1990; O'DWYER *et al*, 2009; JONES *et al*, 2013). Outros modelos apresentam também apenas partes específicas do processo de gestão de marketing, como os modelos de planejamento de marketing de Pizzinatto e Silva (2009) e de diagnóstico mercadológico de Sarquis e Pizzinatto (2013). Tais modelos não dão destaque, por exemplo, o perfil do empreendedor e sua influência na gestão de marketing da pequena empresa. Também não apresentam de forma detalhada e separada as estratégias tradicionais e contemporâneas de marketing.

Outra contribuição teórica do estudo diz respeito a abordagem qualitativa utilizada. Tal método permitiu observar em detalhes diversos elementos da prática de gestão de marketing das pequenas empresas de confecção de vestuários. Estudos anteriores sobre o setor de confecções são predominantemente quantitativos e se limitam a mensurar a frequência/intensidade de aplicação de determinadas práticas de marketing (SARQUIS, 2003; LANA, 2007; NETO E TEIXEIRA, 2011). Rech (2009) limitou-se também a estudar a competitividade das micro e pequenas empresas de confecção de vestuários. Além disso, o presente estudo permitiu ampliar o conhecimento acadêmico sobre gestão de marketing nas pequenas empresas, e coletar uma quantidade significativa de evidências qualitativas sobre a prática de gestão de marketing de pequenas empresas de confecção de vestuários.

O estudo tem também contribuição prática para gestores de pequenas empresas de confecção de vestuários. O modelo conceitual proposto permite aos gestores entender melhor e de maneira prática e sistematizada o processo de gestão de marketing nas pequenas empresas. Afinal, o modelo conceitual proposto reflete de maneira estruturada e ordenada a prática das três pequenas empresas estudadas. Assim, acredita-se que esse trabalho possa contribuir para a profissionalização da gestão de marketing ou para a introdução de melhorias no processo de gestão de marketing de pequenas empresas de confecção existentes na região/localização estudada. Os vários componentes do modelo proposto permitem também ao pequeno empresário identificar de forma clara, detalhada e integrada os diversos elementos que devem ser considerados na gestão de marketing das pequenas empresas de confecção de vestuários.

Algumas limitações do estudo merecem ser apontadas, tais como a amostragem pequena que contém apenas três pequenas empresas de confecção de vestuários. Como são comuns nos estudos qualitativos, os resultados produzidos são interpretativos e podem eventualmente conter falhas de organização/categorização de dados e na interpretação do pesquisador.

Como recomendações para futuros estudos sugerem-se a proposição e teste de algumas hipóteses de pesquisa a partir dos resultados do presente estudo. A realização de estudos quantitativos (na forma de levantamento de campo) para testar o modelo conceitual aqui proposto, em partes ou integralmente. Propõe-se também a replicação do presente estudo para outras regiões (polos de confecção) do Brasil ou exterior, e para outros segmentos da indústria, comércio e serviços relacionados ao setor de moda, como cosméticos, calçadas e acessórios. Por fim, sugere-se a realização de estudo longitudinal para analisar o impacto de diferentes modelos de gestão de marketing no desempenho competitivo da pequena empresa

ou analisar a aplicação do modelo de gestão de marketing aqui proposto em determinada pequena empresa de confecção de vestuário.

REFERÊNCIAS

- ABIMBOLA, T.; VALLASTER, C. **Brand, organizational identity and reputation in SMEs: An overview.** *Qualitative Market Research*, 10(4), 341–348, 2007.
- ANDERSSON, P.; SODERLUND, M. (1988). **The network approach to marketing**, *Irish Marketing Review*, v. 1, p. 63-8. BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: 2002.
- ANSOFF, I.H. **Estratégia empresarial**. Editora McGraw-Hill do Brasil. São Paulo, 1977.
- BELL, J. **Projeto de Pesquisa: Guia para Pesquisadores iniciantes em Educação, Saúde e Ciências Sociais**. 4ed. Porto Alegre, Artmed, 2008.
- BERTHON, P.; EWING, M. T.; NAPOLI, J. **Brand management in small to medium-sized enterprises.** *Journal of Small Business Management*, 46(1), 27–45, 2008.
- BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 2010.
- BETTIOL, M.; DI MARIA, E; FINOTTO, V. **Marketing in SMEs: the role of entrepreneurial sensemaking.** *International Entrepreneurial Management Journal*. 8:223–248, 2012.
- BJERKE, B.; HULTMAN E.M.. **The Growth of Small Firms in the New Economic Era**. Cheltenham, U.K.: Edward Edgar. (2002).
- BLANKSON, C.; STOKES, D. **Marketing practices in the UK small business sector.** *Marketing Intelligence and Planning* 20(1), 49–61, 2002.
- BROOKSBANK, R. **The theory and practice of marketing planning in the smaller business.** *Marketing Intelligence & Planning*. v.17, n. 2, p. 78-90, 1999.
- BROOKSBANK, R.; KIRBY D.; WRIGHT G. **Marketing and company performance: An examination of medium sized manufacturing firms in Britain.** *Small Business Economics*, v. 4, n. 3, p. 221-236, 1992.
- BROOKSBANK, R.; KIRBY D.; TAYLOR D. **Marketing in medium-sized manufacturing firms: The state-of-the-art in Britain, 1987-92.** *European Journal of Marketing*, v. 33, n. 1-2, p. 103-120, 1999.
- BROOKSBANK, R.; KIRBY D.; TOMPSON G.; TAYLOR D. **Marketing as a determinant of long-run competitive success in medium-sized UK manufacturing firms.** *Small Business Economics*, v. 20, n. 3, p. 259-272, 2003.
- BROOKSBANK, R.; GARLAND R.; TAYLOR D. **Strategic marketing practices: Their contribution to the competitive success of medium-sized manufacturing firms in New Zealand.** *Small Enterprise Research*, v. 16, n. 2, p. 8-20, 2008.

BROOKSBANK, R., KIRBY, D. E. e TAYLOR, D. **Marketing in survivor medium-sized British manufacturing firms: 1987–1997**. *European Business Review* 16(3), 292–306, 2004.

BURREL, G.; MORGAN G. **Sociological Paradigms and Organisational: Annalysis Elements of the Sociology of Corporate Life**. Ashgale Publishing Company. Burlington, USA. 1979.

CAMPOMAR, M. **O plano de marketing**. *Revista Marketing*, n. 51, p. 54-58, 1977.

CARSON, D.J. **The Evolution of Marketing in Small Firms**. *European Journal of Marketing*. v. 19 (5), p.7 – 16. 1985.

CARSON, D.; CROMIE, S. **Marketing planning in small enterprise: a model and some empirical evidence**, *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 33-50, 1989.

CARSON, D.. **Some Exploratory Models for Assessing Small Firms: Marketing Performance: A Qualitative Approach**, *European Journal of Marketing*, 24 (11), 8-51, 1990.

CARSON, D. **A Philosophy for Marketing Education in Small Firms**. *Journal of Marketing Management* 9, 189–204, 1993.

CARSON, D.; CROMIE, S.; MCGOWAN, P.; HILL, J. **Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach** (Prentice Hall, London), 1995.

CARSON, D.; GILMORE, A.; CUMMINS, D.; O' DONNELL, A.; GRANT, K. **Price Setting in SMEs: Some Empirical Findings**. *Journal of Product & Brand Management* 7(1), 74–86, 1998.

CARMONETO, D. G. **Metodologia Científica Para Participantes**. 3 ed. Salvador: American Word Univercity Press, 1996.

CHURCHILL, N.C.; LEWIS, V.L. **The five stages of small business growth**. *Harvard Business Review*, pp 30-49, May/June, 1983.

CHURCHILL, G.; PETER, J. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, M. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1983.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10 ed. Porto Alegre. Bookman, 2011.

COLLERAN, J.F. **Strategic marketing consideration for the small firm**. *European Journal of Marketing*. Vol. 19 No. 5, pp. 17-31, 1985.

COVIELLO, N.E.; BRODIE, R.; MUNRO, H. **An investigation of marketing practice by firm size**. *Journal of Business Venturing*, v. 15, p. 523-545, 2000.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R.J.; DANAHER, P.J.; JOHNSTON, W. **How firms relate to their markets**: An empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing.*, 66, p. 33-46, July 2002.

COVIELLO, N. E.; WINKLHOFER, H; HAMILTON, K. **Marketing Practices and Performance of Small Service Firms**: An Examination in the Tourism. *Journal of Service Research.* p. 37-58. 2006.

COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. **Strategic management of small firms in hostile and benign environments**. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87, 1989.

COX, T.; HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E. **Marketing in small and medium-sized companies**, in Saunders, J. (Ed.), *The Marketing Initiative*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 305-23, 1994.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2 Ed. Porto Alegre. Artmed, 2007.

CRONIN-GILMORE, J. **Exploring Marketing Strategies in Small Businesses**. *Journal of Marketing Development and Competitiveness* vol. 6(1) 2012.

DAY, G. S. **The capabilities of market-driven organizations**. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 37-51, out. 1994.

DANZIN, N. **The research act: Theoretical introduction to sociological method**. 3ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 2009.

DANNEELS, E.; KLEINSCHMIDT, E.J. **Product innovativeness from the firm's perspective**: its dimensions and their relations with project selection and performance, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18 No. 6, pp. 357-73, 2001.

DONCKELS, R.; LAMBRECHT, J. The network position of small businesses: an exploratory model. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 2, p. 13-25, 1997.

ETTLIE, J.E.; SUBRAMANIAM, M. **Changing strategies and tactics for new-product development**, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, pp. 95-109, 2004.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Marketing strategy**. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2011.

FORD, D.; ROWLEY, T.P. **Marketing and the small industrial firm**. *Management Decision*, 17 (2), 144-56, 1979.

FLAMHOLTZ, E.G. **How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1986.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. Sage, 2009.

GARDNER, D.M. **Exploring the marketing/entrepreneurship interface**, *Conference Proceedings: Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL, pp. 3-21, 1991.

GRACIOSO, F. **Marketing, uma experiência brasileira**: análise de alguns problemas de estrutura e estratégia da empresa, planejamento de produtos e comunicação com o mercado, à luz dos atuais conceitos de marketing. São Paulo: Cultrix, 1971.

GELLINCK, X.; BANTERLE, A.; KUHNE, B. **Market orientation and marketing management of traditional food producers in the EU**. British Food Journal Vol. 114 No. 4, pp. 481-499, 2012.

GILMORE, A.; CARSON, D; GRANT, K. **SME Marketing in Practice, Marketing Intelligence & Planning**, 19 (1), 6-11, 2001, 2001.

GILMORE, A.; GALLAGHER, D; HENRY, S. **E-marketing and SMEs: operational lessons for the future**", European Business Review, Vol. 19 Iss: 3, pp.234 – 247, 2007.

GOMES, L.F.A.M.; MOSHKOVICH, H.; TORRES, A. **Marketing decisions in small businesses: how verbal decision analysis can help**. Int. J. Management and Decision Making, Vol. 11, No. 1, 2010

GONÇALVES, C. A. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 2004.

HANNON, P.D.; ATHERTON, A. **Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning and strategic awareness in the competitive small firm**, Journal of Small Business and Enterprise Development, 5(2),102-19, 1998.

HESKETT J.L.; SASSER W.E.; SCHLESINGER, L.A.J. **The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value**. The free press, New York, NY, 1997.

HILLS, G. E.; HULTMAN, C. M; MILES, M. P. **The evolution and development of entrepreneurial marketing**. Journal of small Business Management, 46(1), 99–112, 2008.

HOGARTH-SCOTT, S.; WATSON, K.; WILSON, N. **Do Small Businesses Have to Practise Marketing to Survive and Grow?**, Marketing Intelligence and Planning, 14(1), 6–18, 1996.

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

HOOLEY G.J.; GREENLEY, G.E.; CADOGAN, J.W.; FAHY, J. **The performance impact of marketing resources**. Journal of Business Research 58, p. 18– 27, 2005.

HUDSON, R. **Marketing situation analysis and strategic planning for NHS clinical services**. Journal of Management & Marketing in Healthcare, v. 3, n. 3, p. 224-238, 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de inovação tecnológica – Pintec**, Rio de Janeiro, 2008.

IKEDA, A.A.; CAMPOMAR, M.N.C.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.M. **Planejamento de marketing: um estudo no contexto brasileiro.** BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 4(2):113-126, maio/agosto 2007.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. **Market orientation: Antecedents and consequences,** Journal of Marketing, vol. 57, July, p. 53-70, 1993.

JOCUMSEN G. **How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process.** European Journal of Marketing, v. 38 n. 5/6, p. 659-674, 2004.

JOHANNESSEN, J.; OLSEN, B.; LUMPKIN, G.T. **Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?,”** European Journal of Innovation Management, Vol. 4 No. 1, pp. 20-31, 2001.

JONES, R.,; ROWLEY, J. **Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration.** International Small Business Journal, 29(1), 25–36, 2011.

JONES, R.; SUORANTA, M.; ROWLEY, J. **Strategic network marketing in technology SMEs.** Journal of Marketing Management, Vol. 29, Nos. 5–6, 671–697, 2013.

KEH, H. T.; NGUYEN M.T.T.; NG, H.T. **The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs.** Journal of Business Venturing 22(4): 592-611 2007.

KAZANJIAN, R.K. **Operationalizing stage of growth: an empirical assessment of dominant problems,** in Hornaday, J.A., Tarpley, F., Timmons, J.A. and Vesper, K.H. (Eds), Frontier of Entrepreneurship Research, Babson College, Centre for Entrepreneurial Studies, Wellesley, MA, pp. 144-58, 1984.

KNOKE, D.; KUKLINKSI, H.H. (1982), Network Analysis, Sage, Beverly Hills, CA.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Prática da Pesquisa.** Petrópolis, RJ, Vozes, 1997.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B. Market Orientation: **The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications.** Journal of Marketing, vol. 54(2), p.1-18, 1990.

KOTLER, P. **Marketing Management: analysis, planning and control.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967.

_____. **What consumerism means for marketers.** Harvard Business Review, vol. 50, no. 3, may/june 1972. (pp. 48-57).

_____. **From Sales Obsession to Marketing Effectiveness.** Harvard Business Review 55 (November/December). 1977. (pp. 67-75)

_____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Marketing Management**. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2004.

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

KRAUS, S.; HARMS, R.; FINK, M. **Entrepreneurial marketing: Moving beyond marketing in new ventures**. International Journal Entrepreneurship and Innovation Management, 11, (1), p. 19-34, 2010.

KUHN, T. S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. 5ed. São Paulo: Perspectiva SA, 1998.

LAFORET, S; TANN, J. **Innovative characteristics of small manufacturing firms**. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 13 n. 3, p. 363-380, 2006.

LANA, L.A. **Estratégias de marketing adotadas nas pequenas e médias empresas do setor têxtil da microrregião de Brusque, SC**. Race, Unoesc, v. 6, n. 1, p. 77-92, jan./jun. 2007.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2006.

LAWSON B.; SANSON D. **Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach**. International Journal of Innovation Management. Vol. 5, No. 3. p. 377-400, 2001.

LEHMANN, D. R.; WINER, R. S. **Analysis for marketing planning**. Ohio: McGraw-Hill Publishing Co., 2007.

LEVITT, T. **Marketing myopia**. Harvard Business Review, p. 1-14, 1975.

McCARTAN-QUINN, D.; CARSON, D. **Issues which impact upon marketing in the small firm**. Small Business Economics, v. 21, n. 2, p. 201-213, 2003.

MAZZON, M. J.A.; HERNANDEZ, J.M.C. **Produção científica brasileira em marketing no período 2000-2009**. RAE, São Paulo, v. 53, n. 1, 067-080, jan/ fev. 2013.

McCARTHY, E. **Basic marketing: a managerial approach**. R.D. Irwin, 1960.

McCARTHY, J.; PERRFAUT J. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

McDONALD, M. H. B. **Planejamento estratégico de marketing: teoria e prática**. In: BAKER, Michael J. (org.). **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 62-83.

MERRILEES, B.; RUNDLE-THIELE, S.; LYE, A. **Marketing capabilities**: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management* 40(3): 368-375, 2011.

MINTZBERG, Henry. **Crafting strategy**. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.

MILLER, D. **The correlates of entrepreneurship in three types of firms**. *Management Science*, Vol. 29, No. 7, pp.770-791, 1983.

MORIARTY, J.; JONES, R.; ROWLEY, J.; KUPIEC-TEAHAN, R. **Marketing in small hotels**: a qualitative study. *Marketing Intelligence & Planning*, 26 (3), 293-315, 2008.

MORRIS, T.; WOOD, S. **Testing the survey method: continuity and change the British industry relations**. *Work employment and society*. v.5, n2, pp. 259-82, 1991.

MORRIS, M.H.; PAUL, G.W. **The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms**. *Journal of Business Venturing*, 2 (3), 246-59, 1987.

MORRIS, M.H.; SCHINDEHUTTE, M.; LAFORGE, R. W. **Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives**, *Journal of Marketing Theory and Practice* 10(4), 1–19, 2002.

MOLLER, K.; ANTTILA, M. **Marketing capability**: a key success factor in small business?, *Journal of Marketing Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 185-203, 1987.

MÖLLER, K.; RAJALA, A. (2007). **Rise of strategic nets**: New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 895–908. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.05.016

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. **The effect of market orientation on business profitability**, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp.20-35, 1990.

NAIDOO, V. **Firm survival through a crisis**: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management* 39, 1311–1320, 2010.

NETO, A.T.S.; TEIXEIRA, R.M. **Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas**: Estudo em Empresas da Cadeia Têxtil- Confecção em Sergipe. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 8, n. 3, p.205-229, jul ./set . 2011.

NETO, J.F.R.; MUÑOZ-GALLEGO, P.A., DE SOUZA, C.C. e RODRIGUES, W.O.P. **As conexões entre Orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial**: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. *RAM, Revista de administração*. Mackenzie, v. 14, n. 3, ed. Especial, São Paulo, SP, maio/jun. 2013.

NAUDÉ, P.; ZAEFARIAN, G.; TAVANI, Z.N.; NEGHABI, S.; ZAEFARIAN, R. **The influence of network effects on SME performance**. *Industrial Marketing Management* 43, 630–641, 2014.

NEWBERT, S. **Empirical research on the resource-based view of the firm**: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 121–14, 2007.

O'DWYER, M.; GILMORE A.; CARSON D. **Innovative marketing in SMEs**. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 1, p. 46-61, 2009.

OPPENHEIN, A.N. **Questionnaire Design, interviewing and attitude measurement**, New ed., London: Continuum International, 2000.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica (P. Garchet, Trad.). Brasília, DF: FINEP, 2005.

PACITTO, J.C.; JULIEN, P.A.; BIZEUL, P. **Marketing in medium-sized manufacturing firms**: The state-of-the-art in France and in Quebec. *International Entrepreneur Management Journal*, 3:29–50, 2007.

PIERCY, N.F.; CRAVENS, D.W. **The network paradigm and the marketing organisation**. Developing a new management agenda. *European Journal of Marketing*. v. 29, n. 3. p. 7-34, 1995.

PIZZINATTO, N.K.; SILVA, D. **Relação entre o planejamento estratégico e o planejamento de marketing**. *Fundamentos de Marketing*. ed. Ottoni, Itú-SP, 2009.

REIJONEN, H. **Do all SMEs practise same kind of marketing?** *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 17 No. 2, pp. 279-293, 2010.

RECH, S.R. **Modelo Conceitual de Análise Competitiva em Micro e Pequenas Empresas do Setor de Confeccões**. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, Londrina, v. 10, n. 1, p. 5-12, Mar. 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ed. São Paulo, Atlas, 2008.

RICHERS, R. **Segmentação como alternativa estratégica em empresas brasileiras**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

ROBSON, C. **Real world research**. Oxford: Blackwell publishers, 2002.

ROGERS, E.M. **Diffusion of Innovation**, Free Press Publications, Glencoe, IL. 1995.

ROMANO, C.; RATNATUNGA, J. **The role of marketing: its impact on small enterprise research**. *European Journal of Marketing*. 29 (7), 9-30, 1995.

ROUQUAYROL, M. Z. (Org.). **Epidemiologia & Saúde**. 4 ed. Rio de Janeiro: MEDSI, 1994.

SACRAMENTO, P.M.; TEIXEIRA, R.M. **Adoção de inovações em empresas de pequeno e médio portes**: estudo de casos múltiplos em negócios hoteleiros na Cidade de Aracaju. *Organizações em contexto*, São Bernardo do Campo, Vol. 10, n. 19, jan.-jun, 2014.

SANTOS, S. Y.; OLAVE, M. E. L. **Condicionantes de inovação tecnológica em processos em pequenas e médias empresas alimentícias em Aracaju/Se.** In: EGEPE- ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 7., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Anegepe, 2012.

SAUNDERS, M.; SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**, 5/e. Pearson Education India, 2011.

SARQUIS, A.B. **Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção.** SENAC, 2003.

SARQUIS, A.B.; IKEDA, A.A. **Orçamento de despesas de marketing: uma proposição de modelo aplicável à pequena empresa.** Alcance - UNIVALI - Vol. 9 - n.1 p. 63 - 112 - Jan./Abr. 2003.

SARQUIS, A.; PIZZINATTO, N. **Modelo de diagnóstico mercadológico no setor de serviços.** In: XXXVI EnANPAD. Anais... Rio de Janeiro, 2012.

_____. **Modelo de processo de diagnóstico mercadológico para organizações de serviços de pequeno e médio portes.** Revista de Negócios, 18 (2), 81-100, 2013.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. **The 12 different ways for companies to innovate.** MIT Sloan Management Review, 47(3), 75-81, 2006.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M. H.; KOCAK, A. **Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship.** Fort Lauderdale, Florida: Office Depot Small Business Research Forum Compendium, 2006.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Coleção: Os Economistas).

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011.** 4. ed. Brasília: Sebrae/Dieese, 2011a.

SIMPSON, M.; TAYLOR, N. **The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model.** Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9 No. 4, pp. 370-82, 2002.

SIMPSON, M.; PADMORE, J.; TAYLOR, N.; FRECKNALL-HUGHES, J. **Marketing in small and medium sized enterprises.** International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research 12(6): 361-387, 2006

SIU, W.; KIRBY, D.A. **Approaches to small firm marketing.** European Journal of Marketing, 32 (1/2), 40 – 60, 1998.

SIU, W.S. **Marketing and company performance of Chinese small firms in mainland China:** a preliminary study, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7 No. 2, pp. 105-22, 2000.

SIU, W.; LIU Z.; FANG W. **Strategic marketing practices and the performance of Chinese small and medium-sized enterprises (SMEs) in Taiwan.** *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 16, p.161–178, 2004.

SIU, W.; LIU Z. **Marketing in Chinese small and medium enterprises:** The state of the art in a Chinese socialist economy. *Small Business Economics*, v. 25, n. 4, p. 333- 346, 2005.

SMART, D.T.; CONANT, J.S. **Entrepreneurial orientation, districtive marketing competencies and organizational performance.** *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-38, 1994.

SMITH, N.R. **The Entrepreneur and His Firm:** The Relationship between Type of Man and Type of Company, *Michigan State University Press*, East Lansing, MI, 1967.

STARR, J.A.; MACMILLAN, I.C. **Resource cooptation via social contracting:** resource acquisition strategies for new ventures', *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Summer, pp. 79-92, 1990.

STOKES, D. **Small Business Management.** 2nd ed., DP Publishing, London, 1995.

_____. **Putting entrepreneurship into marketing.** *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 2 No. 1, pp. 1-16, 2000.

SPILLAN, J.; J. PARNELL. **Marketing Resources and Firm Performance Among SMEs.** *European Management Journal* 24(2-3): 236-245, 2006

TAGHIAN, M. Marketing planning: operationalising the market orientation strategy. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n. 9, p. 825-841, 2010.

TEIXEIRA, R.M. **Gestão de Marketing em Pequenos empreendimentos hoteleiros.** *Turismo em Análise*, v. 15, n. 1, p. 22-41, maio 2004.

TRIVINUS, A. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais:** A pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo, Atlas, 2011.

TOLEDO, G. **Marketing e relações públicas:** um conceito tridimensional. In: XVII ENANPAD. Reunião Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 1994.

TYEBJEE, T.T.; BRUNO, A.V.; MCINTYRE, S.H. **Growing ventures can anticipate marketing stages,** *Harvard Business Review*, January-February, 64-6, 1983.

ZONTANOS G.; ANDERSON A.R. **Relationships, marketing and small business:** an exploration of links in theory and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal*. v.7, n. 3 pp. 228-236, 2004.

ZORTEA-JOHNSTON, E; DARROCH, J; MATEAR, S. **Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises**. International Entrepreneurship and Management Journal, v. 8, p. 145–164, 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

WATERWORTH, D. **Marketing for the Small Business**, Macmillan, London, 1987.

YIN, R. **Case study research: design and method**. 3ed., London, Sage, 2003.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

WALSH, M.; LIPINSKI J. **The role of the marketing function in small and medium sized enterprises**. Journal of Small Business and Enterprise Development, v.16, n.4, p. 569-585, 2009.

WEBSTER, F.E. **Top management's concerns about marketing: issues for the 1980s**. Journal of Marketing, Vol. 45, pp. 9-16, Summer 1981.

_____. **The changing role of marketing in the corporation**, Journal of Marketing, Vol. 56, p. 1-17, October, 1992.

Gestor Proprietário

APÊNDICES

APÊNDICE A - APRESENTAÇÃO DO PROJETO AO NÚCLEO DE MODA SUL-SC

 UNISUL	 AGETEC <small>Associação de Gestão e Tecnologia em Comércio</small>	 CNPq <small>Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico</small>
APRESENTAÇÃO PROJETO DE PESQUISA		
<p>GESTÃO DE MARKETING: PROPOSIÇÃO DE MODELO CONCEITUAL PARA PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO</p> <p>MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS LINHA DE PESQUISA: MARKETING PARA PEQUENAS EMPRESAS</p> <p>Jackson Cittadin (UNISUL) Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis (UNISUL) Edina Santos (UNISUL)</p> <p>Florianópolis – Março 2015</p>		
 UNISUL	 AGETEC <small>Associação de Gestão e Tecnologia em Comércio</small>	 CNPq <small>Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico</small>
OBJETIVOS DA PESQUISA		
<p>OBJETIVO GERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um modelo conceitual do processo de gestão de marketing para pequena empresa que represente o setor de confecção de vestuários, a partir de referenciais teóricos, modelos conceituais já desenvolvidos e evidências empíricas das empresas da região da AMREC. 		
 UNISUL	 AGETEC <small>Associação de Gestão e Tecnologia em Comércio</small>	 CNPq <small>Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico</small>
OBJETIVOS DA PESQUISA		
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar os principais modelos conceituais de gestão de marketing na pequena empresa e os seus principais construtos (dimensões e variáveis). - Descrever a prática de gestão de marketing das pequenas empresas do setor de confecção de vestuário da região da AMREC. - Identificar os fatores influenciadores (internos e externos) do processo de gestão de marketing nas pequenas empresas do setor de confecção de vestuário. - Apontar recomendações para o processo de planejamento, execução e controle de estratégias e ações de marketing na pequena empresa do setor de confecção e vestuário. 		

   <p>UNISUL Importancia do Tema e do Setor Estudado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Escolha do Tema e do Setor • Marketing não é só Propaganda • Marketing – Função Organizacional e relação com o mercado. Segmentação de Mercado, Posicionamento, Planejamento, Estratégias e Práticas referentes a Produto, Preço, Praça e Promoção. • Marketing nas pequenas empresas é diferente das grandes empresas. • Carência de Modelos de Gestão de Marketing para Pequenas Empresas no Brasil
   <p>UNISUL METODOLOGIA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem qualitativa • Estudo de Casos (Convidaremos 3 a 4 empresas) • Entrevista pessoal em profundidade com o gestor da organização (Proprietário-Gerente) e um Gestor (Área Comercial, Desenvolvimento de Produtos, Responsável pela comunicação) • Entrevista terá duração média de 1:30hs e será feita em 2 dias sendo marcada de acordo com a disponibilidade das pessoas. • Coleta de dados Secundários como Documento, Fotografia, Peça Publicitária, Flyer, Reportagem Jornalística... • Será Realizada em Maio de 2014 • Término e apresentação do trabalho Agosto de 2014 <p>NÃO SERÁ DIVULGADO NOME DE PESSOAS OU EMPRESAS. SERÃO USADOS APENAS NOMES FICTÍCIOS</p>
   <p>UNISUL BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA</p>
<p>Não terá custo (apenas algumas horas disponíveis para conversa).</p> <p>O processo de coleta de dados/entrevistas possibilitará aos entrevistados uma reflexão sobre a prática de marketing em sua empresa</p> <p>Ao Final do Trabalho faremos uma apresentação do modelo proposto para todos os associados do núcleo de moda.</p> <p>Ao final do Trabalho a empresa receberá um exemplar da dissertação de mestrado produzida à partir dos dados/informações disponibilizados</p> <p>O estudo permitirá ao empresário ter conhecimento do que há de mais moderno em gestão de marketing na atualidade</p> <p>O estudo apresentará algumas recomendações de melhorias e direcionamentos sobre a gestão de marketing na empresa de confecção de vestuário</p> <p>Ao final do Trabalho o Núcleo e os Empresários terão um modelo de Gestão de Marketing para Guiar sua tomada de decisões na empresa</p>

 UNISUL	 <small>Associação de Gestão e Tecnologia em Gestão</small>	 <small>Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico</small>
BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA		
<p>Não terá custo (apenas algumas horas disponíveis para conversa).</p> <p>O processo de coleta de dados/entrevistas possibilitará aos entrevistados uma reflexão sobre a prática de marketing em sua empresa</p> <p>Ao Final do Trabalho faremos uma apresentação do modelo proposto para todos os associados do núcleo de moda.</p> <p>Ao final do Trabalho a empresa receberá um exemplar da dissertação de mestrado produzida à partir dos dados/informações disponibilizados</p> <p>O estudo permitirá ao empresário ter conhecimento do que há de mais moderno em gestão de marketing na atualidade</p> <p>O estudo apresentará algumas recomendações de melhorias e direcionamentos sobre a gestão de marketing na empresa de confecção de vestuário</p> <p>Ao final do Trabalho o Núcleo e os Empresários terão um modelo de Gestão de Marketing para Guiar sua tomada de decisões na empresa</p>		
 UNISUL	 <small>Associação de Gestão e Tecnologia em Gestão</small>	 <small>Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico</small>
Participantes e Apoiadores do Projeto		
<ul style="list-style-type: none"> • Jackson Cittadin - Mestrando em Administração de Empresas pela Unisul, Especialista em Gestão Comercial/Marketing pela FGV e Universidade da Califórnia. Gerente de Marketing – Imbraforte Blindados. Trabalhos anteriores – Eliane Revestimentos Cerâmicos e Manchester Química Do Brasil • Aléssio Bessa Sarquis – Professor Doutor em Administração de Empresas Pela USP e Mestre em Administração pela FURB. Trabalhos anteriores – Tigre, Banco Francos. Dois livros Publicados dentre eles “Marketing Para Pequenas Empresas – A Indústria de Confecção”. • Edina Santos - Aluna do Curso de Graduação em Administração Unisul. 		
<p>Projeto de pesquisa aprovado pelo comitê de ética de pesquisa científica da Plataforma Brasil: http://aplicacao.saude.gov.br/plataformabrasil/login.jsf</p> <p style="text-align: center;">Artigo com Bolsa de Incentivo UNISUL/AGETEC/CNPQ</p>		

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Entrevista n°.

Data:

Horário inicial:

Horário Final:

Nome Organização:

Setor/Ramo:

Endereço:

Nome entrevistado:

Área/setor funcional:

Cargo:

Tempo na organização:

Formação:

E-mail:

Fone:

Questões das entrevistas

SOBRE A ANÁLISE INTERNA DA SITUAÇÃO DE MARKETING:

Função e Papel do Marketing. Qual é a área da empresa que você considera mais importante? O que você entende/conhece por marketing? Quem é responsável pelo marketing na sua empresa? Qual o papel do marketing dentro da sua organização? Qual a participação da área de marketing/vendas nas decisões estratégicas da empresa? Quão relevante tem sido a contribuição de marketing no desempenho da empresa? Quais os desafios e dificuldades para possuir uma estrutura de marketing?

Orientação Empreendedora. Inovação – Você se considera uma pessoa empreendedora? Por quê? Qual a ênfase que você dá na pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, inovações de novos produtos, serviços e processos? Cite exemplos que demonstrem estas inovações. Você é favorável a programas de incentivo a inovação? Possui algum? **Proatividade** - Em sua história, quantas vezes você lembra-se de ter sido o primeiro a lançar no mercado um novo produto diferenciado ou uma nova tecnologia? Dê exemplos. Quão proativo ou reativo é em relação ao mercado? Qual a disposição para adaptação da empresa ao mercado? **Capacidade de assumir riscos** - Qual a sua disposição para assumir riscos? Quando a tomada de decisões envolve incertezas, qual a postura que você adota? **Capacidades de Marketing. Competências e Capacidades** - Quais as habilidades, características que você possui e considera importante ao lidar com o mercado? Qual sua especialidade, função em que você considera que possui maior capacidade e conhecimento dentro da empresa (produção, vendas, desenvolvimento de novos produtos, Finanças, RH?). **Recursos Financeiros** - Qual o valor, em percentual sobre o faturamento, investido nas atividades de marketing da organização? Qual o investimento em treinamento para as pessoas relacionadas ao marketing. **Recursos Humanos** - Quantas pessoas estão envolvidas com atividades de marketing na sua organização? Como você enxerga o nível de conhecimento/competências de marketing na empresa? Fale-me sobre os conhecimentos/especialidades/experiência das pessoas envolvidas com o mercado em sua organização. **Recursos Tecnológicos** - Qual a disponibilidade e acesso a recursos tecnológicos e de conhecimento? A empresa possui um sistema de informação de Marketing? (Sistema ERP, BI, CRM, planilha de Excel).

Orientação para o mercado. Na tomada de decisão estratégica e no desenvolvimento de novos produtos, quais aspectos são levados em consideração (finanças, produto, produção, mercado/clientes)? Justifique? Você imagina que é mais especialista no produto que você comercializa ou no mercado em que você atua? Qual a sua pro atividade em buscar novos mercados? Você normalmente investe seu tempo buscando por novos mercados/segmentos? Como faz isso? Fale-me sobre seus clientes, seus concorrentes, seus fornecedores e sobre o mercado em que atua.

SOBRE A ANÁLISE EXTERNA DA SITUAÇÃO DE MARKETING

Como é feita a análise externa da situação de marketing/vendas da empresa? Como a empresa analisa o mercado? Como analisa os clientes? Como analisa os concorrentes? Como analisa os demais fatores/aspectos de mercado que afetam o desempenho da empresa (ex: fornecedores, situação da economia, tecnologia, tendências)? Como verifica as ameaças e oportunidades de mercado? Como obtém dados/informações sobre mercado? E sobre os concorrentes? Como identifica eventos e mudanças relevantes do mercado? Quais as fontes de informações utilizadas (ex: SEBRAE, associações, fornecedores, órgãos governamentais)? Como executa a pesquisa de marketing? Como os dados/informações obtidos são mantidos e disseminados na empresa? Que ferramentas/software emprega na gestão de dados/informações? Como você enxerga a prática de obtenção e utilização de informações pela empresa?

SOBRE A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE MARKETING:

Como ocorre na empresa a tomada de decisão em marketing/vendas? Quem decide? Como é executado o planejamento de marketing/vendas? Quão formal/informal é o planejamento? Quem participa do planejamento? Quando ocorre o planejamento? Como ocorre a definição/seleção de mercados/segmentos/clientes-alvo? Como são definidos os objetivos/metas de marketing/vendas? Como é determinado as estratégias de marketing/vendas? Como é elaborada a programação de ações/atividades? Como você comunica as informações para os demais departamentos da empresa?

SOBRE A IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING:

Estratégias convencionais. Qual a estrutura organizacional da área de marketing/vendas? A equipe é especializada por região/território, mercado, cliente, marca e/ou produto? Qual o tamanho da equipe? Como ocorre a remuneração, contratação, treinamento e gerenciamento da equipe? Quais os mercados/segmentos-alvo da empresa? Qual o posicionamento de mercado da empresa? Quais as principais estratégias/ações de marketing no mix de produtos? Na política de preços? No canal de distribuição/vendas? Como a empresa faz promoção/comunicação de marketing?

Estratégias contemporâneas. Como se diferencia dos concorrentes? Que inovações/novidades foram introduzidas em marketing, seja nos produtos, preços, distribuição/vendas, comunicação/promoção e no relacionamento com mercado/clientes? Como você enxerga as inovações da empresa? Quão radical ou incremental são as inovações? Quais as ações de marketing realizadas pela Internet? Quais ações de marketing sensorial realizadas para estimular vendas? Como ocorre a integração entre marketing/vendas e demais áreas funcionais? Como a empresa investe em *networking* (marketing de rede)? Como investe no relacionamento com clientes? E no relacionamento com outros agentes de mercado (ex: fornecedores, intermediários, concorrentes)? E quanto ao desenvolvimento de alianças estratégicas com outras empresas? Você se utiliza de algum tema emergente como forma de

inovar em seus produtos, sua comunicação e imagem? Você desenvolve seu produto pensando em oferecer uma proposição única, uma novidade ou algo não convencional? Você considera que sua empresa é mais relacional ou transacional com os clientes? Justifique?

SOBRE A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE MARKETING:

Como a empresa avalia o desempenho de marketing/vendas? Quais áreas/ações de marketing/vendas são avaliadas? Quem executa a avaliação do desempenho? Qual a periodicidade/frequência da avaliação? Quais ferramentas/recursos são utilizadas (software, metodologia)? Quais os critérios/indicadores de desempenho analisados? Como você enxerga o desempenho de marketing/vendas da empresa?

Grato pela participação.

APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Objetivo da coleta de dados: levantar a prática de gestão de marketing de pequenas empresas do ramo de confecção de vestuário da região AMREC

I - Na preparação da coleta de evidências

- Verificação do framework do estudo
- Validação do roteiro de entrevista
- Treinamento do pesquisador na coleta de dados (primários e secundários), com leituras sobre condução de entrevistas em profundidade
- Agendamento prévio das entrevistas e visitas de observação (por telefone e/ou e-mail)
- Obtenção de informações preliminares sobre a empresa e os entrevistados

II - Na execução da coleta de dados/evidências

- Iniciar a coleta de dados pela visita de observação e obtenção de dados secundários
- Na entrevista, expor inicialmente os objetivos e a importância do estudo
- Criar um clima informal, espontâneo e de incentivo a participação dos pesquisados
- Evitar emitir opiniões, julgamentos e influenciar os entrevistados
- Começar com questões fáceis/amplas e solicitar sempre explicações, exemplos e justificativas dos depoimentos
- Conduzir as entrevistas por meio de contatos face-a-face e em dias diferentes
- Gravar os depoimentos e fazer anotações adicionais quando necessário
- Observar ambiente interno, instalações, gestores/funcionários e estrutura de pessoal
- Coletar material promocional/publicitário e outros documentos disponibilizados

III - Na execução da análise dos dados coletados

- Transcrição dos depoimentos dos entrevistados
- Validação da transcrição pelos entrevistados
- Organizar os documentos e materiais coletados, e as anotações de campo realizadas
- Leitura, classificação e agrupamentos dos dados (primários e secundários) coletados nas categorias temáticas definidas
- Descrição dos resultados das análises realizadas
- Elaboração do modelo conceitual de gestão de marketing para pequenas empresas de confecção de vestuário

IV – Questões gerais de pesquisa do estudo de caso

- Definição das macro questões de pesquisa:
 - a) como a empresa faz a análise da situação de marketing (interno e externo)?
 - b) como a empresa faz o planejamento de marketing?
 - c) como as estratégias de marketing são implementadas?
 - d) como a empresa avalia o desempenho de marketing?

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

EMPRESA 1 - EMPRESA A

Entrevista n.º. 1 - Gestor da empresa

Data: 15/06/2015

Horário inicial: 14:20

Horário Final: 15:55

Nome Organização: Empresa A

Setor/Ramo: Confeção de vestuário

Endereço: Av. Roberto Galli, 1265. Parque Industrial. Cocal do Sul-SC.

Nome entrevistado: Gestor Proprietário

Área/setor funcional: Departamento administrativo/financeiro/comercial.

Cargo: Gestor da empresa

Tempo na organização: 25 anos

Formação: administrador de empresas

E-mail: Gestor Proprietário@EmpresaA.com.br

Pesquisador: Boa tarde senhor Gestor Proprietário e obrigado por nos receber. (Seguimos com apresentação do Projeto. A ideia neste dia era apenas apresentar para voltar outro dia para as entrevistas. Entretanto quando falei que iríamos discutir sobre a gestão de marketing ele começou a mostrar o que ele tinha em relação a marketing na sua empresa como segue abaixo nos relatos da primeira visita. Vale lembrar ainda que neste dia não tínhamos o roteiro de entrevistas pois era apenas uma apresentação. De qualquer forma relatamos e gravamos tudo o que ele nos revelou. Ao final marcamos uma nova entrevista para seguirmos o roteiro de entrevistas pré-determinado).

Gestor: Bem, de forma preliminar vou lhe mostrar algumas coisas que temos feito em relação ao marketing nestes últimos anos. Mais precisamente desde o verão de 2010 até hoje. Vou te mostrar alguns relatórios e controles que fazemos aqui.

Pesquisador: legal, e você já tem um sistema de informação que você consegue controlar e medir estas questões que está me falando?

Gestor: então...por exemplo, fizemos um mapeamento no ano passado (2014), trabalhamos 3 meses e tabulamos todas as informações que nós tínhamos. Com isso, hoje conseguimos identificar até por ticket médio, quem é o representante que mais vende, qual o que vende preço, que vende produto, que vende volume. Nós conseguimos ter essa ferramenta na mão. Ainda não faz automaticamente pelo nosso sistema, mas quando o pessoal lá começar a implantar isso ai vai ficar legal. Hoje temos que alimentar planilhas do Excel que é alimentada uma vez por semana. Assim nós já conseguimos ter em 20 min qual o ranking do representante, como é e como não é, quem está na frente, quem vende preço, quem vende produto e assim vai. E junto com isso, entra a parte do Marketing, onde nós começamos a dar um redirecionamento para o negócio, vamos dizer assim.

Pesquisador: tu fala do marketing específico na parte de promoção mesmo, de como promover o produto, de como fazer a parte de propaganda?

Gestor: não, falo desde a preparação do catálogo, estruturação do negócio. (Deixa-me pegar o meu computador que vou te mostrar melhor o que estou falando). Eu estou nesse negócio de confecção a minha vida inteira. Mas então, como eu estava falando, ano passado começamos

a trabalhar marketing, plano de vendas. Falando dos representantes – esse cara aqui e de São Paulo, por exemplo - eu consigo identificar a Cidade de campinas, Botucatu...olha aqui, tenho 03 clientes no centro que estão ativos e 01 não ativo. Conseguimos mensurar quais são nossos clientes. Veja bem, fizemos um recadastramento com todos os clientes que estavam no nosso sistema. Partindo desse recadastramento e independente se o cliente esta ativo ou não com a empresa, ele esta ativo no mercado. Cliente inativo para nós aqui, é aquele que não nos compra há 3 ou mais coleções, esse e o cliente inativo. E porque eu quero saber isso? Por que é mais fácil reativar, descobrir porque ele não compra mais do que ir atrás de um novo cliente que nunca comprou, que não sabe se ele vai vender bem nossa marca. Baseado nessa questão de quem é ativo e quem é inativo, nós fizemos um levantamento desde o inverno de 2010 ate o verão de 2014 - hoje nós já temos a orientação que foi do inverno de 2015 - cliente por cliente selecionado por bairro da Cidade onde o representante atua. Com isso, sabemos qual o potencial de compra daquele cara e quanto aquele cara compra ou pode nos comprar (baseado nisso eu vou te mostrar o resumo desse cara aqui). Nós fizemos também nossa convenção de vendas esse ano, agora duas semanas atrás aqui em cocal. Um dia antes, todos os representantes chegaram com hora marcada. Trabalhei 1 hora cada representante para falar especificamente do problema dos clientes da região dele, dizendo pro cara que ele tem 38 ativos, que tem 2 novos, 2 reativados e por ai vai. No caso desse cara aqui, mostrei para ele que ele tinha 41 ativos contra 60 inativos. Dai falei: “Vem aqui cara, você já vendeu pra 101 clientes e hoje você tem 60 inativos, o que houve?”, entendeu? Então a partir de setembro do ano passado, (mostrando a apresentação da convenção). Olha só, baseado nisso, nós temos o ranking de vendas, por financeiro, por ranking de atendimento...

Pesquisador: o que seria ranking de atendimento?

Gestor : por exemplo, temos aqui o representante que mais vendeu que foi o do Paraná capital. Já o do Rio grande do sul capital vendeu 93 mil, só que este foi o representante que mais dispendeu trabalho, que mais fez força para vender e vendeu 40 mil a menos do que este do Paraná. Então o lugar que ele esta vendendo pode estar errado, porque ele teve que fazer 4 atendimento a mais para vender 40 mil a menos.

Pesquisador: então com isso você mede a eficiência de trabalho deles?

Gestor: isso, controlo ranking de peças por representante, quantas peças o representante vendeu, ticket médio, produto por atendimento, quantas peças por atendimento.

Pesquisador: e você controla a lucratividade que cada representante desse te da?

Gestor: não, ai é um segundo momento. Mas olha outra questão aqui legal que estamos fazendo sobre a nossa comunicação visual. Nós também mexemos nessa questão pois precisamos melhorar isso. Hoje temos um catalogo e um lookbook onde o cliente consegue visualizar as referencia e consegue comprar por aqui. Isso nós não tinha também. Temos o lookbook virtual o fashionfilme. Outra coisa que nós estamos trabalhando agora é a questão de visão do produto. Tipo assim, falar com os caras (representantes) da nossa pirâmide da marca, onde nos estamos, aonde queremos chegar, o que nós quer fazer, por onde nós vai trafegar, qual o valor da marca, como selecionar o cliente. Outra coisa, qual o valor dessa bolsa na mão dessa senhora, qual o valor da mesma bolsa na mão dessa senhora se comprada na 25 de março e a outra comprada na galeria Lafaiet em paris? A conotação que elas passam para aonde elas vendem, sabe?(não estou desmerecendo mercado de ninguém)

Pesquisador: você quer dizer sobre o valor percebido?

Gestor: exatamente, o valor do produto, qual o valor do produto?

Pesquisador: qual o valor que o cliente percebe no teu produto?

Gestor: exatamente, é o usuário que faz a diferença. É a mesma situação como: qual a diferença dessa peça nessa loja e da mesma peça em outra loja e assim vai. Então chegamos à seguinte questão: como vamos nos tornar o mais desejado? Vamos colocar outdoor? Mas isso é impossível colocar em todas as regiões que nós atende e não adianta colocar outdoor para ficar 10 dias, e a mesma coisa que não ter nada,

Pesquisador: o custo é elevadíssimo né?

Gestor: isso, por isso decidimos que vamos trabalhar dentro do ponto de venda do cara. Mas você sabe de que forma? Vamos aparecer dentro da loja do cara com merchandising, com catalogo... E não tem que ser qualquer catálogo. Por exemplo, estamos estudando o catalogo desse concorrente (concorrente aqui da região que exporta) para chegar nesse patamar. O catálogo é um cartão de visita. Para nós que trabalhamos com roupa, com moda isso é importantíssimo. Então, o próprio tamanho do catálogo influencia. Se chegar com um catálogo pequenininho, fora de sintonia, que não chame atenção, o cliente nem olha.

Pesquisador: então você monitora a concorrência?

Gestor: na verdade temos que saber o que o concorrente está fazendo. Isso não significa copiar, fazer igual o cara. Hoje nós estamos preocupados com o que vamos trabalhar lá na loja. Por exemplo, um banner para que as nossas roupas compunham junto com este banner na vitrine do cliente. Vamos trabalhar o display, trabalhar adesivo para marcar a loja que vende nosso produto, vamos ter a sacola de presente personalizada. Vamos trabalhar a plotagem indoor dentro da loja atrás do caixa por exemplo. Este é o lugar que eu quero estar, todo mundo é obrigado a passar no caixa e lá o cliente final vai nos visualizar. Também fazemos a fachada da loja. Depois disso temos o e-mail marketing, website, facebook, lockboock virtual. Mas é claro que eu não faço isso tudo sozinho. Eu tenho um assessor que trabalha comigo dois períodos por semana, Ele é um consultor estratégico, ele monta estratégia na parte comercial e de quebra eu já o exploro em tudo que preciso.

Pesquisador: que legal, eu vou querer falar com esse cara.

Gestor: claro, quando você começou a falar da historia do marketing eu logo pensei nele, pois tudo que eu tenho que passa pelo marketing ele sempre esta junto. A nossa estrutura é certamente enxuta, no nosso modelo de gestão hoje, nós produzimos aqui dentro da fabrica 10 % do que nós comercializa e os outros 90% da produção é feito na rua. Mas toda a parte estratégica está aqui dentro. Como nós não temos dinheiro e a economia não nos permite que nós possa setorizar a empresa, o que seria o ideal, vamos aos adaptando, vendo, estudando. Agora por exemplo, estamos dando uma ênfase maior para os representantes. Tem um cara que trabalha comigo já faz uns 20 anos quase. Ele trabalha na parte de estoque expedição, ele tem o contato com os representantes e na grande maioria com os clientes. Com isso vou implantar um CRM e deixar ele como responsável para ser a ponte entre o representante e o cliente. Muitas vezes algumas broncas não chegam para mim ou eu não estou. Assim, não podemos deixar o cliente sem resposta e esse cara vai ser o responsável por resolver. Alias, informalmente hoje ele já faz muito isso.

Pesquisador: estais descentralizando um pouco a administração. Bom parece que vim no lugar certo. Hoje vim aqui só para apresentar a minha ideia e depois eu quero ter uma outra conversa contigo, com o cara do marketing, com a pessoa de desenvolvimento de produto e talvez com representante. Estou me embasando nessa ideia do quadro que montei aqui (mostrado Framework do estudo).

Gestor: Pesquisador, claro que tudo que eu te mostrei aqui, na realidade foi de ideia do Gestor de Marketing (meu assessor). A partir disso nós vamos nos moldando conforme eu acho que eu tenho que andar, Nada disso que foi feito, que você está vendo, foi inventado,

Pesquisador: mas o teu mérito é manter a cabeça aberta e acreditar. Parabéns. E o que você entende por marketing?

Gestor: antigamente tinha-se a ideia de que marketing era venda, mas não é só isso. Quando eu fiz faculdade de administração tivemos uma visão muito superficial de que marketing era vendas. Na verdade hoje vejo o marketing como o conjunto de ferramentas que você tem de subsidio para que a venda aconteça pelo teu representante no teu cliente. No meu caso que o cliente é o lojistas, o marketing tem que ajudar o meu lojistas a vender para ele comprar de mim novamente. O marketing é a adequação da logomarca para ficar mais fácil a leitura. Por exemplo, aqui no nosso negocio, tudo começou quando nós fizemos um modelo de negocio. A primeira coisa que eu fiz quando contratamos esse cara foi isso. Foi debatido em torno de 1 mês e nós concluímos que o nosso fluxo de receita paga todo mundo, e esse fluxo vem dessa papeletinha (a logomarca). Então, decidimos que iríamos nos dedicar a essa papeletinha. Aí começamos e a 1º etiqueta/logo foi essa (mostrou a primeira logo e a evolução das mesmas). Depois passou pra cá e não falava nada, apesar de que nós achávamos bonita, que tinha o 2 estilizado, o ponto e, quem não conhecia não sabia o que era (mostrou essa logo). Depois passou pra cá, falava tudo, menos o nome (mostrou a outra logo).

Pesquisador: estas logos foram utilizadas ao longo do tempo ou foram só um processo de desenvolvimento único?

Gestor: não, essas logos foram utilizadas no decorrer dos anos e foi evoluindo e chegou até aqui.

Pesquisador: esta muito bonita, limpa, fácil de visualizar,

Gestor: se você for analisar, verificando as anteriores, tem evolução. Nessa logo agora, que nós trabalhamos o nome, ela tem a coroa encima. Essa coroa arredondada é coroa de rainha. Já a outra coroa, mais reta é coroa de rei. Então a coroa arredondada é o novo ícone da Empresa A representando a realeza, a nobreza e a elevação do status da mulher contemporânea. A nova Empresa A é atual, elegante e moderna, sofisticada. Tudo isso para poder dizer para os caras - porque que aqueles malucos colocaram uma coroa encima do nome? O que tem haver essa coroa – então isso servirá para que nós possamos um dia chegar lá e ter uma etiqueta (Logomarca) só com a coroa. Daí nosso objetivo, é que nosso cliente identifique a Empresa A apenas pela coroa.

Pesquisador: é o símbolo da marca?

Gestor: sim, só que isso ai, é um processo que leva anos.

Pesquisador: legal...mas e agora me diz uma coisa, me conte um pouco da história da sua empresa?

Gestor: nós somos uma empresa familiar, eles (os pais dele) que começaram. A Marca 1 foi fundada em 1 de abril de 2000. Entretanto a Empresa A, ela e fruto de uma outra empresa que ainda é ativa que chama Marca 2 e foi 1979. Ela começou sendo uma loja de roupa. Começou como uma loja adulto e depois montaram uma de infantil. Não contente com as duas lojas, montaram a fábrica em 1985 com a razão social Maria Silva, mesma razão da Loja. Falando da mudança na razão social... nesse interim nós voltamos a ter loja de atacado no pórtico, o pessoal do pórtico se cotizou, junto com o pessoal foi construído um shopping no maracajá, shopping de atacado, a Maria Silva se transformou em Marca 2. Nesse nosso negócios há duas empresas a Empresa A que atende representante e feira e a MARCA 2 que atende pronta

entrega atacado. Por uma questão comercial, o cliente da loja é qualquer pessoa que esta apta a comprar, temos cota no shopping atacado. Esse cliente da MARCA 2 que é levado lá por um agente comercial que é o guia. Esse guia não quer que essas marcas que tenham lá dentro tenham representante, somente atacado. Em contrapartida o cliente que trabalha com o representante na Empresa A não admite que trabalhem com loja de atacado, ou seja, temos duas marcas por uma questão de mercado. Empresa A trabalha com representante, canal do lojista e a MARCA 2 trabalha com atacado, loja própria no shopping de fábrica.

Pesquisador: qual o teu seguimento, cliente alvo,

Gestor: de 30 a 44 anos, só mulheres. Isso foi detectado pela homepage pela faixa etária de curtida. Ai conseguimos direcionar para esse faixa etária. Olha só o nosso fashion filme dessa coleção. Tá ouvindo a musica? Essa musica que foi utilizado e a musica que a faixa etária de 30 a 45 anos curtiu em alguns verões atrás. Na próxima coleção vamos entrar com aroma terapia.

Pesquisador: isso é marketing sensorial. Você utiliza estratégia de marketing contemporânea aqui?

Gestor: daí eu já não sei, se é contemporânea eu não sei, mas nós estamos usando.

Pesquisador: e quais são as tuas linhas de produtos principais

Gestor: moda feminina. Antigamente dizíamos que éramos especialistas em camisaria. Hoje nós dizemos que somos bons em moda feminina.

Pesquisador: você acompanha a lucratividade por peças: vestido, camisa...

Gestor: sim, mas o que acontece, o produto ele é meio que Épico. Há 4 anos, foi uma explosão de camisa tipo da Dudalina. Só que analisando os números, o que nós vende, o que vende inverno e verão, nós percebemos que fazer camisa de manga curta fica estranho. Isso é um blazer (não existe blazer de manga curta). No máximo para o feminino, nós temos, existe um blazer manga $\frac{3}{4}$. Só que camisa manga $\frac{3}{4}$ também é um negócio feio. Então nós somos bons em camisaria no inverno. Já no verão, para nós tudo que compõe o guarda roupa feminino na parte de cima que não seja uma regata ou uma blusa para os nossos números é chamado de camisa. Mas nós enxergando que os verões cada vez mais vem pedindo vestido e coisa e tal passamos a no inverno focar na camisaria e no verão focamos em peças mais versáteis como as saias, as batas, os vestidos, os shorts, shorts de linho, calças, calças de linho. E outra coisa, estamos investindo também no formato do catálogo, no relising falando sobre o brilho as cores. Antigamente nossos catálogos era só o produto, agora estamos colocando a modelo em um ambiente. Mas reforço, isso tudo não seria possível sem o meu assessor de marketing, o Gestor de Marketing.

Pesquisador: como é a sua estrutura?

Gestor: sou o diretor/administrador/comercial/ financeiro, 1 pessoa no marketing, 01 auxiliar administrativo/financeiro, 01 pessoa expedição que vai ser o CRM, 01 pessoa responsável pela parte de produção e outra no desenvolvimento. E claro que fazemos tudo isso, muito ouvindo as sugestões do Gestor de Marketing (assessor de marketing). E tipo assim, nós fazemos o planejamento e vamos executando com o passar do tempo, estais entendendo. A nossa convenção foi em 29/05 (nossa primeira convenção realmente profissional) e após isso estabelecemos um calendário temporal e vamos seguindo mais ou menos esse calendário.

Pesquisador: você faz isso por escrito, tem formalizado essas questões?

Gestor: sim, nós sentamos aqui eu e ele (assessor de marketing), cada um com seu computador, vamos conversando e fazendo e tal.

Pesquisador: isso é bem diferente, os estudos mostram que a grande maioria das pequenas empresas não fazem isso

Gestor: mas eu também não fazia

Pesquisador: mas que legal

Gestor: só que no ano passado no dia 12/06 do ano passado começou a se instalar a bancarrota, no Brasil toda a crise que já estava instituída a muito tempo foi o para advento da copa do mundo que ela se abriu, o 1º jogo dia 12/06, o Brasil inteiro parou 1 mês para assistir a copa quando acabou a copa veio pré eleição, ai ninguém queria comprar e não queria nada por causa de eleição ai veio o segundo turno ai passou o segundo turno já era natal e acabou o ano e não recuperou mais e vai demorar ainda este ano todo, ano que vem inteirinho e vamos começar a recuperar em 2017.

Pesquisador: mas crises significam oportunidade e só os que estão preparados passam, você não acha?.

Gestor: sim, e tu sabes que em contrapartida, fazia tempo que não tínhamos bons números como estão tendo agora, tem gente comprando mais nossa coleção. Estamos com crescimento este ano. Mas temos a consciência de que ainda estamos muito longe, temos muito que fazer ainda.

Pesquisador: que bom, e você tem quantos representantes e atende quais regiões?

Gestor: temos 15 representantes e atendemos o sul e sudeste.

Pesquisador: legal, mas ok, muito obrigado pela sua atenção e explicações de hoje. Na próxima semana te ligo para marcarmos as outras entrevistas.

Entrevista nº. 2 - Gestor da Empresa A

Data: 23/07/2015

Horário inicial: 14:20

Horário Final: 16:00

Nome Organização: Empresa A

Setor/Ramo: Confecção de vestuário

Endereço: Av. Roberto Galli, 1265. Parque Industrial. Cocal do Sul-SC.

Nome entrevistado: Gestor Proprietário

Área/setor funcional: Departamento administrativo/financeiro/comercial.

Cargo: Gestor da empresa

Tempo na organização: 25 anos

Formação: administrador de empresas

E-mail: Gestor Proprietário@EmpresaA.com.br

Pesquisador (P): Então a primeira que eu vou fazer para você é: o que você entende por marketing?

Gestor Proprietário (E): marketing é um conjunto de ação que vai culminar na venda.

Pesquisador (P): Quem é Responsável hoje pelo marketing na sua empresa? Tem uma pessoa específica?

Gestor Proprietário (E): eu e o Gestor de Marketing Pizetti.

Pesquisador (P): Quão relevante tem sido essa contribuição que o marketing tem dado no desempenho de sua empresa

Gestor Proprietário (E): se não fosse o marketing agente muito provavelmente teria dado uma sucumbida, em função da própria crise econômica. Agente começou a fazer um realinhamento e começamos a realinhar algumas ações e fazer algumas pontuações. E essa relevância começou a partir de setembro do ano passado quando acendeu um sinal amarelo e eu senti a necessidade de ter alguém para me ajudar a realinhar e a organizar a parte marketing e comercial. Fazendo isso agente conseguiu fazer este reagrupamento de informações para poder estudar o mercado e saber para que lado a empresa deveria ir.

Pesquisador (P): qual a periodicidade que vocês trabalham o marketing?

Gestor Proprietário (E): nós nos reunimos no mínimo duas vezes por semana esta questão e sempre que há um evento extra, o Gestor de Marketing me acompanha para estarmos com as ações sempre alinhadas.

Pesquisador (P): quais os desafios e dificuldade para a tua empresa em possuir uma estrutura de marketing, de fazer ações de marketing?

Gestor Proprietário (E): Justamente o tamanho. Por ser umas pequenas empresas nós não temos como setorizar a empresa. Então acaba que as pessoas tem mais de uma função e não trabalham algo específico. Como exemplo, nós temos a necessidade de instalar um CRM e nós estamos estudando de que forma vamos instalar este CRM aproveitando alguém daqui da própria empresa. Alguém que em momento ou outro fica ocioso por ser uma empresa de pequeno porte.

Pesquisador (P): Mas este CRM não poderia ser alimentado pelo próprio representante?

Gestor Proprietário (E): Não, porque o representante na realidade não representa exclusivamente a nossa empresa. Ele representa várias empresas de segmentos diferentes. Representa uma que vende calça jeans, a outra vende blazer, a outra de malha e a Empresa A que vende moda feminina.

Pesquisador (P): Mas o teu representante tem um sistema que ele acessa externamente e joga a informação dentro desse sistema?

Gestor Proprietário (E): Nós vamos ter a partir da próxima coleção. Nós vamos ter um sistema onde o representante irá lançar o pedido, o pedido irá cair em nosso sistema. De lá ele também poderá consultar estes pedidos, a planilha de comissão, o que foi ou não faturado, o status do pedido.

Pesquisador (P): e o que você acha se nesse sistema tivesse mais algum espaço para ele alimentar informações do cliente? Falar sobre o que ele conversou com o lojista, quais informações sobre concorrentes, mercado, quais outras marcas o cliente trabalha, etc.?

Gestor Proprietário (E): a nossa percepção faz agente pensar que todos os envolvidos no processo, todas as fábricas concorrentes fazem mais ou menos a mesma coisa, mais ou menos com o mesmo tipo de desenvolvimento, mais ou menos com o mesmo tipo de matéria-prima de fornecedor de estampa. O que vai nos fazer diferenciar dos outros é o relacionamento que nós teremos com o nosso cliente.

Pesquisador (P): ok, mas quem na sua visão seria a pessoa ideal, correta para abastecer este CRM, para coletar e armazenar as informações?

Gestor Proprietário (E): esse é o grande desafio, isto é o que estou pensando. A pessoa que mais tem contato com o cliente e com o representante (O CRM fará a ponte entre o representante e o cliente) é o Fábio da expedição. Ele possui mais jeito para conversar com o

cliente, pra resolver os problemas. Todos os problemas e sugestões serão canalizados para ele. Hoje na verdade informalmente já acontece isso. Os problemas chegam para ele e ele mesmo já resolve. Hoje mesmo, por exemplo, temos um grande cliente que ainda não nos comprou. Este cliente nos devolveu algumas peças com defeito para troca. Quem recebe e define esta troca é o Fábio.

Pesquisador (P): e hoje vocês armazenam este tipo de informação (reclamação do cliente)?

Gestor Proprietário (E): não

Pesquisador (P): e vocês pretendem fazer isso com um CRM?

Gestor Proprietário (E): sim

Pesquisador (P): Você se considera uma pessoa empreendedora? O que é uma pessoa empreendedora? Dê-me um exemplo de que você é um empreendedor?

Gestor Proprietário (E): Voltando atrás, nesse negócio de confecção, a pessoa empreendedora na realidade foi a minha mãe que lá em 1978 ela inventou, ela era professora, ela inventou que ia começar a comprar e vender roupa para criança. Assim ela fez e aí as coisas foram acontecendo, pouco se planejava, mas as coisas iam acontecendo. Mas no meu caso, eu também me considero empreendedor porque tenho outros negócios além desse, que não tem nada que ver com confecção, e graças a Deus esses negócios vão bem também.

Pesquisador (P): mas e dentro do seu próprio negócio de confecção, você se considera empreendedor? Tem alguma coisa que você tenha mudado em questão de produto, processos, inovação, reorganização, fazer algo de forma diferente, que o façam se considerar um empreendedor?

Gestor Proprietário (E): pensando dessa maneira, acho que sim, se eu não fosse eu não teria ido buscar ajuda para nós nos reorganizarmos.

Pesquisador (P): falando na ênfase na pesquisa, desenvolvimento, busca de novas tecnologias, novos produtos, de serviços agregados, de processos, como você tem visto a sua empresa e a sua administração?

Gestor Proprietário (E): tecnologicamente nós não somos arcaicos, temos uma boa tecnologia, inclusive para processos. Temos mais do que muitos inclusive. Por exemplo, na questão de merchandising nós viemos crescendo muito. Nós não fazíamos praticamente nada e hoje estamos crescendo bastante dentro dos pontos de vendas, pois é lá que nós achamos que temos que trabalhar. É no ato que nosso potencial cliente vai decidir se vai comprar de A ou por B, então é lá no ato da decisão dele que eu tenho de me fazer presente para ele comprar de mim. As ações de merchandising que fazemos lá na loja do cliente não é porque nós somos bonzinhos, mas sim pra ajudar o nosso cliente a vender mais pra comprar mais de nós, é uma questão de negócio.

Pesquisador (P): bem, você disse que vocês não são arcaicos em termos de tecnologia. Vocês tem algum equipamento diferente de outras empresas, algo que vocês buscaram ultimamente, que melhorou produção, aumentou produtividade ou diminuiu o custo?

Gestor Proprietário (E): não, nós temos todo um sistema gerencial e de processo integrado, mas nada de anormal. Hoje o que é modelagem, risco e corte é tudo via sistema, enfim, nada de muito diferente.

Pesquisador (P): você trabalha com algum tipo de incentivo a inovação, novas ideias?

Gestor Proprietário (E): não

28 funcionários

Pesquisador (P): e quanto a sua disposição a assumir riscos, quando a tomada de decisão envolve incerteza, qual é a postura que o empreendedor, o gestor o empresário Gestor Proprietário toma?

Gestor Proprietário (E): todos os dias que acordo pela manhã estou assumindo riscos. Mas claro que o risco depende do momento. Eu jamais vou assumir um risco, um investimento em na situação econômica como está. Mas pra exemplificar, nos dois últimos anos nos assumimos, compramos maquinário novo, melhoramos a térmica de todo o pavilhão, o que foi um investimento grande. Compramos também uma caseadeira nova que custa um carro, temos um sistema de audace que na época que foi comprado custava 80mil, por ultimo compramos uma infestadeira que custa mais uns 30mil, ou seja, em épocas que dá pra fazer os investimentos nós fazemos.

Pesquisador (P): e você enxerga isso como um diferencial perante os seus concorrentes?

Gestor Proprietário (E): sim, tem muitos que não tem estes equipamentos. Eu enxergo isso como um facilitador para eu poder produzir mais.

Pesquisador (P): e como você enxerga a sua pro atividade? Você se considera mais proativo ou reativo perante o mercado?

Gestor Proprietário (E): antigamente éramos mais reativos, agora estamos nos tornando proativos. Nós percebemos a necessidade de se mostrar. As pessoas que compram o nosso produto precisam nos enxergar. Não podemos contar com a sorte de que a dona Maria vá na loja e encontre ou gosto de nosso vestido. Nós temos que mostrar na rede social, no instagran, no site ou na loja, no ponto de venda que nós temos o vestido que ela quer comprar. Isto porque nós não estamos vendendo vestido. O vestido é um mero objeto, na verdade nós estamos vendendo satisfação. É isto que nós queremos.

Pesquisador (P): quais as habilidades, competências, características, que o pessoal envolvido com o mercado, com o marketing, com as vendas de sua empresa possuem?

Gestor Proprietário (E): acho que temos muitas pessoas comprometidas, engajadas, que vestem a camisa. Depois que nós começamos a fazer as convenções, nós conseguimos enxergar melhor aqueles que verdadeiramente são comprometidos com o negócio. Nós conseguimos montar um time, que ainda estamos polindo. Pra ter uma ideia, mesmo com o mercado ruim, a economia fraca, na primeira prévia da coleção de verão, nós tivemos um crescimento substancial em relação ao verão do ano passado. Acho que isto mostra que estamos no caminho certo. Claro que muito disso, se deu devido a ajuda do Gestor de Marketing (especialista em marketing/estratégia), ele que dá as ideias de instituir isso ou aquilo. Por exemplo, ele criou os e-mails marketing semanal, as atualizações de facebook, onde não ficamos postar coisas por postar. Tudo é bem pensado e trabalhado de acordo com as estratégias da empresa (não ficamos postando mandingas, receitas de bolo, formas de fazer piastras).

Pesquisador (P): e quem é esta pessoa que faz as atualizações das redes sociais de acordo com as estratégias da empresa?

Gestor Proprietário (E): é o Gestor de Marketing (especialista em marketing)

Pesquisador (P): então a pessoa que esta mais ligada com a promoção de vendas é este seu consultor de marketing?

Gestor Proprietário (E): Sim. Nós decidimos juntos. Na verdade eu precisava desta pessoa. Nós decidimos juntos, ele planeja e executa. Na verdade eu precisava de alguém pra me assessorar com a missão de podermos criar, melhorar a nossa imagem, fazer com que

vendamos mais e com um grande desafio, fazer tudo isso com criatividade, ou seja, gastando pouco.

Pesquisador (P): e quantas pessoas estão envolvidas com o marketing/vendas, enfim com o mercado.

Gestor Proprietário (E): eu e o meu assessor (especialista em marketing).

Pesquisador (P): e quem mais?

Gestor Proprietário (E): os representantes.

Pesquisador (P): e quantos representantes vocês têm?

Gestor Proprietário (E): Temos 15 representantes.

Pesquisador (P): e estes representantes tem alguma formação específica ou são apenas “vendedores natos”?

Gestor Proprietário (E): a grande maioria são administradores de empresa. Os outros são “vendedores natos” mesmo.

Pesquisador (P): existe um percentual que vocês estipulam/controlam um percentual de gastos sobre o faturamento que vocês vão investir em marketing?

Gestor Proprietário (E): temos mas sempre foge.

Pesquisador (P): para mais ou para menos?

Gestor Proprietário (E): investimos de 2 a 4%, mas às vezes não é suficiente.

Pesquisador (P): como você toma essa decisão para ultrapassar este valor?

Gestor Proprietário (E): é acima da necessidade. Não adianta eu simplesmente fazer um catálogo e não fazer mais nada. Inevitavelmente as vezes eu preciso diminuir o meu lucro em prol de um maior ganho futuro,.

Pesquisador (P): e você coloca este percentual na formação de preço, no custo do produto?

Gestor Proprietário (E): isto normalmente já está embutido no custo do produto.

Pesquisador (P): e com relação ao investimento em treinamento destas pessoas envolvidas com o mercado/marketing/vendas? Como você enxerga esta questão?

Gestor Proprietário (E): investimos uma vez por ano trazendo eles (os representantes) na convenção de vendas anual e trabalhando de forma individual com cada um. Este ano, por exemplo, fizemos a convenção em dois dias. No primeiro dia fizemos trabalhos individuais, verificando a necessidade específica de cada um, falamos de cada região, cada problema. Já no segundo dia fizemos um geral.

Pesquisador (P): e com relação ao investimento em treinamento destas pessoas envolvidas com o mercado/marketing/vendas? Como você enxerga esta questão?

Gestor Proprietário (E): investimos uma vez por ano trazendo eles (os representantes) na convenção de vendas anual e trabalhando de forma individual com cada um. Este ano, por exemplo, fizemos a convenção em dois dias. No primeiro dia fizemos trabalhos individuais, verificando a necessidade específica de cada um, falamos de cada região, cada problema. Já no segundo dia fizemos um geral.

Pesquisador (P): e vocês costumam dar um feedback para eles? Por exemplo, pontuar os pontos que eles estão bem, os que precisam melhorar.

Gestor Proprietário (E): nós fazemos isso e ainda o fazemos participar da orientação de vendas da região dele junto conosco.

Pesquisador (P): como assim?

Gestor Proprietário (E): eles participam conosco da formação das metas de cada coleção. Por exemplo, Então nós falamos pra eles assim: “Olha fulano, no ano passado o cliente X da região Y comprou tantos em número de peças. A media de venda das ultimas coleções foram X. Esse ano está acima ou abaixo”. Com isso imaginamos que o comprometimento deles com a venda será maior. Ano passado foi a primeira vez que fizemos isso.

Pesquisador (P): e hoje como você considera o nível de conhecimento de seus representantes, suas competências e habilidades? Você está satisfeito com o desempenho deles?

Gestor Proprietário (E): ah..tem um pouco que é “a facção”, que deixa a desejar. Sintetizando, eu acho que dos 15 representantes, 5 eu preciso trocar. Dos 10 restantes, a metade tá num nível bem bom e a outra metade, realmente precisamos treinar para melhorar.

Pesquisador (P): já passou pela tua cabeça em colocar meta de treinamento, investir mais para aumentar o número de treinamento, fazer treinamento fora da empresa.

Gestor Proprietário (E): preciso analisar, porque também não adianta treinar uma pessoa que não está muito interessada. Primeiro preciso deixar minha equipe muito próxima do que eu quero, do ideal, para depois pensar em treinamento.

Pesquisador (P): e qual a disponibilidade e acesso que vocês tem ao sistema de informação? Vocês possuem um sistema de informação, como funciona?

Gestor Proprietário (E): nós temos um sistema gerencial integrado com PDV e PCP, tudo integrado.

Pesquisador (P): e na tomada de decisão estratégica, no desenvolvimento de novos produtos, qual o aspecto que você mais leva em consideração? São aspectos do mercado do cliente, do produto, de finanças? Qual pesa mais?

Gestor Proprietário (E): pesa mais o que mais vende, ou seja, tomo as decisões baseado no histórico, pelo que mais vende. Por exemplo, tiro um relatório do ano passado e vejo o que mais vendeu. Se forem as calças, por exemplo, pegamos estas e focamos o nosso desenvolvimento neste produto. Claro que não deixo de pensar em tendências. O que mais vendeu, serve para continuarmos ganhando dinheiro com o time que está ganhando. Tenho o produto que me ajuda a pagar a conta, mas preciso desenvolver outros produtos pra não ficarmos com um portfólio reduzido e arcaico.

Pesquisador (P): você acha que a sua empresa é mais especialista no produto que comercializa ou no mercado em que você atua.

Gestor Proprietário (E): acho que é no produto.

Pesquisador (P): e vocês se consideram mais proativos ou reativos perante o mercado? Qual a pro atividade em buscar novos mercados?

Gestor Proprietário (E): nós normalmente mapeando os principais mercados em potencial. Por exemplo, sempre soubemos que um dos melhores mercados é Joinville. Não havíamos aberto ainda este mercado por questões de não achar representante. Pra ter uma ideia, n’s havíamos mapeado que Joinville, que tem o aspecto do nosso publico alvo e hoje está liderando o nosso ranking de vendas. Nós sabíamos também que o sudoeste do Paraná é um grande mercado por ser geograficamente longe de São Paulo, longe de Cascavel e longe de

Brusque. É um grande mercado. Desta forma mapeamos alguns possíveis representantes, colocamos anúncios em sites e vamos entrar agora neste mercado.

Pesquisador (P): o que você considera um mercado bom e como você faz este mapeamento?

Gestor Proprietário (E): Pelo IDH, escolhemos regiões com IDH alto, o qual julgamos ser um local mais rico, com maior potencial. Fazemos a junção entre o IDH e o potencial de compra (Gestor de Marketing), demanda da Região. Entretanto isso acometeu nos últimos dois anos. Antigamente era na intuição. Outra forma que eu uso para fazer este mapeamento é a seguinte: por exemplo: antes eu apenas analisava que Joinville tem muitas indústrias e é uma região rica, então exploramos essa região. Florianópolis tem muitos funcionários públicos e também é rico. Camboriú é uma região com muito turista, então também tem forte demanda. Já em Turvo, é um local mais agrícola e as pessoas frequentam menos às lojas, a frequência de compra é menor.

Pesquisador (P): e como você faz para mapear e contratar esses representantes. Parece-me que você é exigente nesta questão?

Gestor Proprietário (E): na maior parte das vezes é por indicação. Pelo tempo que estamos no mercado e pelo conhecimento das pessoas nós temos o Feeling e conversando com este indicado nós já conseguimos traçar um perfil se o cara é bom ou não. E outra coisa que utilizamos é verificar as marcas que este possível representante trabalha. Trabalha-se com boas marcas, de qualidade, com certeza vai nos trazer bons resultados. Trabalha-se com marcas que não estão alinhadas com nosso produto, então não nos interessa.

Pesquisador (P): e como você busca novos segmentos, você costuma procurar por outros segmentos?

Gestor Proprietário (E): nós na verdade já temos uma identidade e clientes fieis. Eles compram e vendem bem os nossos produtos. Através das mídias sociais nós conseguimos identificar que o nosso publico alvo, nossos compradores final são pessoas de 25 a 44 anos. Então mantemos o foco nesta linha. Normalmente não estamos preocupados em buscar outros segmentos. Preferimos manter o foco no que já temos.

Pesquisador (P): e por falar nisso, me fale um pouco sobre os seus clientes.

Gestor Proprietário (E): nossos clientes são mulheres de 25 a 44 anos. O nosso produto é específico pra esse público, ou seja, mulheres que trabalham das classes B e C. Isso porque o A eu considero a cliente que compra Channel e não é o meu negócio. Além disso privamos por uma moda casual para usar no trabalho, para ir um Happyour, para ir no Shopping.

Pesquisador (P): e você possui cadastro destes clientes finais?

Gestor Proprietário (E): hoje não tenho, mas daqui um ano você pode vir aqui novamente que você verá um cadastro bastante completo. Esta é uma estratégia nossa para o próximo ano. Daqui um ano eu saberei te dizer quem são todos os clientes legistas, por representante, por Cidade, por bairros. Vou conseguir te dizer qual a satisfação dos clientes legistas e quem são os clientes finais e sua satisfação.

Pesquisador (P): e por falar em clientes legistas, quantos clientes deste tipo você tem hoje?

Gestor Proprietário (E): na verdade nós temos duas linhas de produto bem definidas aqui na empresa. A Marca 1 atende legistas exclusivos, feiras e rodadas de negócio. Neste caso temos aproximadamente 600 clientes. Temos uma outra marca de atacado chamada MARCA 2 que trabalha exclusivo clientes atacado. Essa loja fica no portalshopping e possui um número bem alto de clientes (8000) mas não são clientes fêis. Isso porque naquele mercado vendemos

preço. Nesse mercado de atacado, destes 8000 clientes cadastrados, temos uns 100 fiéis, totalizando hoje uma faixa de 700 clientes ao todo (clientes ativos e fiéis).

Pesquisador (P): e agora me fale um pouco sobre os seus concorrentes, quem são? Você sabe os nomes? Tens mapeado, registrado quem são? Como você controla isso?

Gestor Proprietário (E): sei o nome deles, mas prefiro não comentar. Eles estão nas mesmas lojas que nós estamos. Muitos deles participam de eventos comerciais conosco. Então sabemos visivelmente que eles compram de nós, de A ou de B. Outra fonte, são nossos representantes que nos informam que A ou B está concorrendo direto nos pontos de venda. A questão produto e serviço, o produto de todos os concorrentes, inclusive os de São Paulo (Do Brás, do Bom retiro) que não conhecemos muito bem, são semelhantes. No caso específico de São Paulo sabemos que o preço é menor porque há muita sonegação ainda. Em relação aos demais concorrentes formais da região, todos tem a mesma linha de produto, políticas comerciais e a mesma linha de preço. O que vai nos diferenciar é o serviço que nós estamos oferecendo. Por exemplo, estar presente dentro da loja do cliente, fazer o merchandising, quando der problema em uma peça o cliente tem que estar seguro de que vamos resolver com agilidade. No restante, não temos mais o que inventar nesse mercado. Isso porque com a globalização, tudo está muito próximo, igual. O que é moda aqui é moda m Londres, no Paquistão, em São Paulo. Não tem muito que inventar.

Pesquisador (P): e se fosse me dizer um número de concorrentes que você possui, qual seria este número?

Gestor Proprietário (E): não tenho esse número.

Pesquisador (P): e com relação a seus fornecedores? O que você sabe deles? Existe alguma parceria estratégica?

Gestor Proprietário (E): é a mesma situação dos concorrentes. Todo mundo compra dos mesmos fornecedores. A grande maioria são em comum de todos, que são as importadoras. Quase tudo importado, ou seja, 97% do que é comprado são importados.

Pesquisador (P): e sobre o teu mercado em geral, como você enxerga ele, quais são as perspectivas para os próximos cinco anos, para o futuro?

Gestor Proprietário (E): eu comecei a trabalhar nesse mercado em uma época que um ministro era o Dilson Funaro. Desde aquela época até hoje sempre foi tudo igual. Sempre existiu crise, sempre existiu roubo e a economia é um ciclo. Alguns anos vai bem e outros temos uma depressão. Então o que ocorre é que nós temos que nos reinventar e criar alternativas para não ficar na mesmice. Esta é a situação, por mais que na crise saiam muitas empresas do mercado, outros também vão entrar. Considero que a existência de várias marcas e a concorrência nos faz evoluir. Se não fosse assim, estaríamos ainda andando de Brasília ou Fusca.

Pesquisador (P): e sobre a busca e análise de informação externa da situação de marketing, apesar de que você já me respondeu muito disso, como você realiza esta atividade?

Gestor Proprietário (E): na verdade a maior parte destas informações são trazidas pelo representante. No caso da história do CRM, nada mais é do que nós ficamos monitorando o nosso cliente. Por exemplo, uma pessoa que analise essas informações e entrem em contato com o cliente como: “olá cliente, você recebeu aquele brinde que lhe envie? Está satisfeito com nossos produtos?”.

Pesquisador (P): e quem irá fazer isso? O seu representante?

Gestor Proprietário (E): não, será alguém aqui da empresa, pois se amanhã ou depois o meu representante for embora, o meu cliente vai ficar, eu terei conhecimento do cliente, relacionamento para continuar a venda em tal cliente.

Pesquisador (P): e você me falou que crises sempre existiram. E como que você identifica estes eventos? Como você se antecipa?

Gestor Proprietário (E): a partir de informações.

Pesquisador (P): e como você busca estas informações? Quais são as fontes de informações além dos representantes e feiras comerciais?

Gestor Proprietário (E): na internet, nos sites especializados em economia, no núcleo de modas. Por exemplo, o núcleo é um divisor de águas, se não fosse ele seríamos muito mais fracos. Ontem por exemplo, fomos em um evento produzido pelo núcleo e pelo SEBRAE, onde se apresentou a blogueira chamada Cris Guerra. Neste evento tinham mais de 400 pessoas formadoras de moda, ou seja, uma importantíssima fonte de informações informais. O núcleo consegue agregar pessoas em prol de uma causa comum. Dessas pessoas que estavam lá conseguimos trocar informações com outros donos de confecção, com estilistas, com desenvolvedores de moda. Este evento serve também para tirar as empresas da zona de conforto.

Pesquisador (P): e, além disso, hoje você faz pesquisa de marketing formal?

Gestor Proprietário (E): não, trabalhamos com as informações, com a pesquisa, apenas de maneira informal.

Pesquisador (P): e como essas informações são tratadas, transformadas em conhecimentos e repassadas para os demais departamentos da empresa? Existe esta comunicação?

Gestor Proprietário (E): em nível de diretoria nós chamamos para reunião e trocamos todas as informações. No caso do representante, filtramos as informações, e passamos por e-mail e nas convenções de venda. Já para os demais departamentos da empresa passamos de maneira informal.

Pesquisador (P): e com relação a parte de elaboração do planejamento, como que você utiliza as informações, tomam as decisões e elaboram o planejamento?

Gestor Proprietário (E): estais falando do planejamento estratégico, planejamento de vendas ou planejamento de marketing?

Pesquisador (P): estou me referindo a todos os níveis de planejamento de forma geral. Como ocorre?

Gestor Proprietário (E): até ano passado não tínhamos o planejamento estratégico. A partir disso implantamos e desde então estamos seguindo o cronograma estabelecido. No caso do planejamento comercial, eu e o consultor de marketing fazemos juntos. Nós ditamos como deve ocorrer o negócio. Por exemplo, com relação ao lançamento de nova coleção, quando, em que dia. A partir desse dia, nós fazemos um calendário temporal com todas as ações que devem ser realizadas até este dia estão neste calendário. O mesmo é distribuído para cada um responsável e os mesmos vão executar suas atribuições.

Pesquisador (P): e existe um cronograma de ações/ Este planejamento é formal ou informal?

Gestor Proprietário (E): sim, ele é formal, está escrito e existe o cronograma que chamamos de calendário temporal.

Pesquisador (P): e qual a periodicidade com que é revisado e feito este planejamento?

Gestor Proprietário (E): fazemos 3 vezes ao ano, de acordo com o lançamento de cada coleção. Trabalhamos com 3 coleções por ano, a de verão, alto verão e a de inverno. Então fazemos o planejamento baseado no histórico das coleções, quanto queremos vender, o que faremos para vender, qual mercado ou região queremos focar...Na verdade planejamento de inverno do próximo ano começamos a fazer já em Setembro, e assim sucessivamente.

Pesquisador (P): como você mesmo já afirmou, quem participa são você e o seu consultor de marketing, correto? E algum mais, como os representantes, participam de tal planejamento?

Gestor Proprietário (E): não, os representantes não participam.

Pesquisador (P): mas você havia comentado em outra resposta que os representantes participavam das formações de meta...

Gestor Proprietário (E): isso, no caso específico das metas por representante e região eles participam, mas no planejamento geral, quais ações que serão tomadas para o atingimento, eles não participam.

Pesquisador (P): e nesse segmento, como ocorre a definição de seleção de segmento alvo, cliente alvo, quais clientes são interessantes ou não, vocês discutem isso nesse planejamento?

Gestor Proprietário (E): então, partindo dos produtos que fabricamos e vendemos atualmente, nós sabemos que precisamos mudar um pouco o nosso tipo de cliente. Por exemplo, nós estamos trabalhando a questão dos representantes. Os representantes mais antigos a ideia é continuar atende os mesmos clientes. Já com representantes novos, queremos que eles atendam outros tipos de clientes.

Pesquisador (P): como assim mudar o tipo de cliente? Mudar a classe, o tipo de legista, a idade do cliente alvo?

Gestor Proprietário (E): não, na verdade não seria bem mudar o lojista, mas sim mudar o tipo de classe. Porque até então não sabíamos bem onde vendíamos, para quem vendíamos. Depois que começamos a fazer estudos e planejamento, como lhe falei, descobrimos e comprovamos que nosso cliente são as mulheres de Classe B e C. E agora, com o novo planejamento, estamos querendo vender mais focado no cliente de Classe B. Queremos nos reposicionar pois na Classe C temos muita briga de preço. De acordo com nossa estratégia não queremos mais brigar por preço e sim por qualidade de produto. E hoje na venda, eu não tenho medo nenhum de entrar com meu produto em qualquer lojas que vendam Morena Rosa, Nakisca, Marca 6, Lúcia Figueiredo, Lança perfume...eu não tenho nenhum do meu produto. Eu consigo competir tranquilamente em termos de produto com esses concorrentes.

Pesquisador (P): Bom, antes de continuar e entrarmos na parte de estratégia, me fale um pouco como é a estrutura, o organograma de sua empresa?

Gestor Proprietário (E): nós temos 2 diretorias. Uma industrial gerida pela Emanuela e outra comercial, administrativo financeiro gerido por mim. Temos ainda um conselho formado pelo seu Paulo e a Dona Maria Silva, os fundadores da empresa. Nós da segunda geração é que tocamos a empresa atualmente. O Gestor de Marketing é meu assessor, consultor de Marketing/Comercial. Abaixo de mim, temos o Rafael que cuida da parte Administrativa e o Fábio que trabalha na expedição, o qual no meu ponto de vista faz parte do comercial devido ao contato frequente que ele tem com os clientes. No outro lado, abaixo da diretoria de produção tem o encarregado de produção, encarregado de terceiro, acabamento e demais funcionários operacionais.

Pesquisador (P): e com relação ao desenvolvimento de produtos? Onde ele se encaixa?

Gestor Proprietário (E): ahh...verdade...o desenvolvimento de produtos é uma outra diretoria. Lembrando que as 3 diretorias trabalham integradas. Quando vamos iniciar a desenhar uma nova coleção, nós fazemos uma mesa redonda, puxamos todos os relatórios, definimos as metas, as funções e a partir disso cada um sabe o que fazer.

Pesquisador (P): além disso, você possui mais alguma gerência?

Gestor Proprietário (E): temos os encarregados, encarregado de corte, produção, acabamento e o Fábio que é o responsável pelo recebimento e expedição (ele que também será responsável pelo CRM).

Pesquisador (P): e pegando o gancho, passando a falar mais especificamente sobre as estratégias de marketing relacionadas ao mix de marketing, quais as principais estratégias com relação a produtos, qual o tamanho do portfólio, quanto é a quantidade de produtos?

Gestor Proprietário (E): nós trabalhamos com 60 referências no mostruário. Para um fluxo de produção seria um tamanho ideal. Trabalhamos com 4 tamanhos e 4 variações de cores. Se eu multiplicar 60 x 4 x 4 eu estava trabalhando com 960 itens pra fechar o pedido. Com intuito de termos um portfólio maior, nos passamos a trabalhar com 82 referencias e um total de 1328 itens. Mas o que acontece. Nos primeiros 45 dias, que é o que determina a venda, nós pegamos as 25 referencias que menos venderam e tiramos de linha. Isso para facilitar a produção. Por exemplo, uma camisa que não me dá lucro, pela quantidade de venda, não vale a pena ser vendida esporadicamente. Trabalhamos com ranking de posicionamento de produtos. Com isso, esta camisa que não dá lucro e está no posicionamento número 73 naquela coleção, ela não vai conseguir subir para a posição 19. Sabemos que no ranking de posicionamento, a peça que esta na posição 19 pode subir para a 13 ou descer para a posição 23, mas uma camisa da posição 65 nunca vai subir para a posição 18. Então o que acontece: para facilitar a parte produtiva, nós sacamos fora as peças com pior posicionamento no ranking de venda. Como falei, temos três coleções ano, a inverno, verão e alto verão. Então, para exemplificar o que eu estava falando, no caso específico da coleção de alto verão, pegamos as 20 referências que mais venderam no verão, adicionamos mais 25 referências. Mas sabe por que ficam estas 20 referências? Porque estas referencias são as puxadoras de vendas.

Pesquisador (P): e como são divididas estas referências por linhas de produtos?

Gestor Proprietário (E): então, daí temos as linhas das calças, dos vestidos, das camisas, das saias, das batas, dos shorts, bermudas...então os estas 82 referencias são divididas nestas linhas de produtos.

Pesquisador (P): e como é feito o desenvolvimento e as metas de produtos por referências e linhas?

Gestor Proprietário (E): justamente como falei anteriormente, pelo histórico de vendas. O desenvolvimento também é feito encima das coleções que mais venderam.

Pesquisador (P): e como funciona esta questão dos serviços agregados ao seu produto, de valor agregado, forma de entregar, forma das embalagens dos produtos?

Gestor Proprietário (E): nós desenvolvemos um TAG bacana, o plástico, a logomarca, que foi mexido como te mostrei no outro dia...Para a próxima coleção eu quero colocar em prática um projeto que está parado. Eu quero por em prática a aroma terapia. Então todo produto que sair daqui vai sair com o cheiro daqui. Estava parado há alguns anos pois não adiantava eu fazer ações pontuais sem que estas ações se conversassem, fossem integradas. O objetivo é que a fragrância conquiste primeiro a vendedora da loja. Isso porque você sabe que a grande promotora do nosso produto e a vendedora do nosso cliente, do nosso lojista. O grande cara

que faz a venda não é o dono da loja, mas sim a vendedora. Logo se nosso produto tiver um cheiro agradável, ele pode induzir a vendedora a oferecer nosso produto. Temos também a sacola presente, que a cada 5 peças que o cliente compra, ele leva uma sacola dessa.

Pesquisador (P): e com relação a preços, como é a estratégia de vocês hoje? Como funciona a precificação, condições de pagamento?

Gestor Proprietário (E): nós temos um manual do representante com tudo bem definido. Tudo que está no manual não pode ser mudado. Como você está vendo aqui (mostrando no computador) temos uma política comercial. A primeira coisa que o representante recebe quando entra aqui é este manual. Neste manual temos a missão, os valores, o sumário com todos os itens, o institucional da empresa, a política comercial, preços, prazos de pagamentos, descontos, cadastro de clientes, pedidos, valores mínimos de venda, clientes com pendências, comissões, quantidades, fretes, clientes protestados, política de marketing...tenho temem nesse manual a questão da comunicação, com quem ele pode falar na empresa dependendo cada tipo de situação. Por exemplo, para fazer uma troca, como ele deve proceder, com quem tem que falar aqui na empresa, quais os e-mails de contato. Ou seja, não adianta eles ficarem ligando para qualquer um aqui na empresa par resolver problemas. Eles devem ligar para a pessoa certa.

Pesquisador (P): você poderia me ceder uma cópia desse manual?

Gestor Proprietário (E): claro, te envio por e-mail pelo menos as primeiras paginas sem as políticas em si.

Pesquisador (P): mas ainda sobre a política de preços, como vocês se posicionam no mercado? Preço maior, menor, igual ao do mercado?

Gestor Proprietário (E): normal, temos um produto bom, numa boa qualidade, e que o nosso cliente lojista consiga vender esse produto. Nós sabemos que o nosso cliente vende aquilo botando 100%, 200% para o mercado. Assim, nós estabelecemos preço de acordo com o que o mercado paga, temos que ter o preço de acordo com o mercado. É claro que se eu conseguir colocar um Markup um pouco melhorzinho eu coloco, mas se não dá, se o mercado não paga eu sigo o mercado. É claro ainda que também temos o nosso custo, uma planilha de custo... e procuramos basear o preço encima deste custo. É claro que se enxergamos que o produto tem muito potencial e que o mercado vai pagar, em alguns produtos acabamos colocando uma margem maior.

Pesquisador (P): e como sua empresa se diferencia dos demais concorrentes?

Gestor Proprietário (E): não se diferencia, Na verdade pra se diferenciar, estamos trabalhando nessa questão do merchandising no relacionamento com o cliente. Por exemplo, temos essa outra situação que temos a consciência de que não vendemos uma calça, entendeu. Hoje nós ainda vendemos uma calça. Mas na verdade com as mudanças que estamos fazendo, queremos vender ao cliente a satisfação em usar uma calça, ela ficar satisfeita por usar a nossa calça.

Pesquisador (P): e com relação a promoção dos produtos?

Gestor Proprietário (E): como lhe falei nossa maior promotora e a vendedora do cliente. Ela é a nossa grande promotora de vendas. Além disso temos a sacola presente, o display, o Banner, fazemos as plotagens indoor, na placa/fachada do cliente. Como já falei vamos fazer o aroma terapia. Também temos um fashcionfilm pensado atrair a consumidora pela música. Temos uma música compatível ao nosso público alvo.

Pesquisador (P): e com relação ao que chamamos de estratégias mais contemporâneas, vocês se utilizam de meios modernos de promoção, tipo utilização da internet?

Gestor Proprietário (E): sim, nós temos um facebook ativo, uma fanpage, estamos entrando no instagran. Como você viu, temos um site bem bacana, bem legal que interage com o cliente além do e-mail marketing. Estes e-mails são enviados 3 por mês, dependendo do tema e são enviados para os representantes e para os lojistas. Mandamos para os dois para que ambos saibam o que está acontecendo e nenhum nem outro seja pego de surpresa sem saber de uma novidade.

Pesquisador (P): e com relação a alianças estratégicas, vocês possuem algum tipo de aliança com alguém (fornecedores, concorrentes, associações ou algum outro elemento do mercado)?

Gestor Proprietário (E): não, não temos. É claro que temos alguns concorrentes que são nossos amigos, os quais trocamos algumas figurinhas.

Pesquisador (P): e vocês vendem algum produto de seus concorrentes ou concorrentes vendem produtos de vocês em outras lojas próprias deles ou algo parecido?

Gestor Proprietário (E): não, sabemos que alguns adotam esta prática de parceria mas nós não praticamos.

Pesquisador (P): e vocês tem um cronograma de implantação destas estratégias?

Gestor Proprietário (E): sim, por exemplo aqui, como você pode ver, nos temos o e-mail marketing lookbook virtual dia 14 de janeiro, finalização e diagramação do catálogo 20 de maio, início do faturamento, 15 de julho. Agora por exemplo, esse aqui já morreu, vamos começar a trabalhar o próximo cronograma do planejamento da coleção alto verão.

Pesquisador (P): você poderia me mandar esse modelo de cronograma para eu arquivar?

Gestor Proprietário (E): sim, claro, sem problemas. Só vou alterar os números reais.

Pesquisador (P): então agora falando da avaliação de desempenho, dos indicadores de desempenho. Eu vi que vocês fazem o planejamento, vocês implantam as ações, vocês tem um cronograma de implantação como eu pude observar aqui...Como que vocês fazem a avaliação de desempenho da empresa? O que vocês avaliam? De quanto em quanto tempo avaliam?

Gestor Proprietário (E): fazemos a avaliação quinzenalmente assim como vou te mostrar nestes gráficos. Aqui estão os indicadores que controlamos. Por exemplo, aqui nós temos a Cidade X e podemos ver que aqui no bairro agua verde nos temos um cliente, no bairro alto nós temos um que está desativado e não é pra ativar, no bairro rebolsas nós temos dois, no centro temos outro. Temos mapeado por bairro, com códigos do cliente. Temos desde o verão de 2010 até o inverno de 2015 mapeado por colação, por quantidade de peças compradas por cada um. Esse é um tipo de controle. Quantidade de peças por representante, região, Cidade, bairro e cliente. Por exemplo, eu tenho esse cliente aqui. Essa orientação o representante fez comigo. Ele disse que ia vender 120 peças nesse cliente. O histórico desse cliente é o seguinte: 54, 112, 80, 80, 113, 113. A orientação que ele me deu para o inverno foi 74 e vendeu só vendeu 49. Então a partir disso que nós alimentamos e temos as vendas e o percentual de meta atingida. Agora aqui temos o plano de venda por representante. Consigo ver o Ranking de venda por representante. Quanto cada um está vendendo e a representatividade da venda na coleção. Temos quantos por cento cada um dele é responsável na nossa pizza. Nós temos também qual é o ranking de atendimento por representante. Por exemplo, essa daqui do Rio Grande do Sul fez 20 atendimento e não condiz com a venda dela. Ela tá fazendo mais atendimento do que esse cara do norte só que vendendo menos. Depois

nós temos o Ranking por peça. Qual o representante que vendeu maior volume de peças. Aí nós conseguimos fazer uma relação entre quem vende peças e quem vende valor. Aqui temos o ticket médio. Quem é que vende valor, peça por atendimento. Por exemplo, este cara aqui que mais fez atendimento vende 54 peças por atendimento. Já este aqui do interior de São Paulo, vendeu 92 peças por atendimento, com menor número de atendimentos, ou seja, ele é muito mais eficaz que o outro. E aqui nós temos um gráfico geral de vendas, um relatório semanal. Então agente sabe quanto cada um vendeu, o que representa e assim por diante. E esses valores dessa tabela vão alimentando estes gráficos aqui.

Pesquisador (P): então na realidade você controla o número de peças vendidas (volume) e o faturamento?

Gestor Proprietário (E): nós controlamos faturamento, atendimento, numero de peças, ticket médio e peças por atendimento e esse é o relatório geral. A partir disso fazemos o ranqueamento, quem trabalha, quem não trabalha, quem está acima ou abaixo da média, quem é o primeiro, o segundo, quem tem que sair...

Pesquisador (P): clientes ativos e inativos, venda perdida vocês controlam também?

Gestor Proprietário (E): nós temos lá onde eu te mostrei, todo o cliente que não nos compra a mais de 3 coleções, consideramos clientes inativos.

Pesquisador (P): e vocês vão atrás para ver, buscar a informação do porque ele não comprou mais, porque está inativo?

Gestor Proprietário (E): não totalmente. O que fazemos na verdade, é na convenção de vendas perguntar, ouvir o representante na conversa individual, o qual nos fala se o cliente fechou, se está mau de vendas, se desistiu da marca...

Pesquisador (P): e uma última questão...lucratividade vocês também controlam nestas planilhas, com esta ferramenta de informações de marketing?

Gestor Proprietário (E): não, na verdade isso nós controlamos no nosso sistema gerencial, nosso ERP. Daí ele me diz quando cada representante ou peça (item) me dá de lucro. Só que isso eu só consigo saber no final da coleção, pois existem muitas variáveis durante as coleções. Por exemplo, o cara teve uma negociação especial, baixou a lucratividade. Lá em outra negociação ocorre de forma diferente. Então no final é que eu farei uma média e medirei.

Pesquisador (P): e vocês controlam algum indicador de eficiência das campanhas, das formas de promoção que vocês utilizam. Tipo, quanto que o merchandising, o banner, a propaganda que você fez? Como?

Gestor Proprietário (E): não, hoje não faço esse controle.

Pesquisador (P): e no seu site, você possui algum controle dos clientes que acessam, quantos acessos você tem, quantos contatos recebem a partir deste acesso? Existe algum chat com interação com o cliente?

Gestor Proprietário (E): tenho, mas não tenho um chat ou alguma ferramenta de interação direta. Na verdade temos duas sessões. Uma de contato e outra de “quero ser lojista”.

Pesquisador (P): bom, acho que já temos dados suficientes. Agradeço muito sua colaboração e damos então por encerrada nossa entrevista.

Gestor Proprietário (E): beleza, se precisar de mais alguma coisa é só nos procurar.

Entrevista nº. 3 – Assessor de Marketing Empresa A

Data: 23/07/2015

Horário inicial: 16:00

Horário Final: 17:00

Nome Organização: Empresa A

Setor/Ramo: Confeção de vestuário

Endereço: Av. Roberto Galli, 1265. Parque Industrial. Cocal do Sul-SC.

Nome entrevistado: Gestor de Marketing

Área/setor funcional: Departamento de Marketing.

Cargo: Assessor/consultor de Marketing da empresa

Tempo na organização: 1 ano

Formação: administrador de empresas e pós graduação em marketing

E-mail: Gestor de Marketing@gmail.com

Pesquisador (P) olá Gestor de Marketing (consultor de marketing), me fale um pouco sobre sua formação.

Gestor de Marketing (E): cursei administração na Esucri e Marketing na ESPM (Porto Alegre).

Pesquisador (P): e nesse ramo, você já tinha experiência, antes de chegar até a Empresa A?

Gestor de Marketing (E): sim, trabalhei na lança perfume (importante grande empresa de confecção da região) e na Indigo Jeans. Também trabalhei na área de sistemas de informação, marketing esportivo.

Pesquisador (P): e como você chegou até a Empresa A?

Gestor de Marketing (E): na verdade eu tenho um banco de dados, tenho um blog que trata sobre marketing, planejamento, vendas, voltado para o ramo empresarial. Faço criação de e-mail marketing, mídias sociais. Na verdade eu estava querendo abrir mais cliente e vim oferecer meus serviços para o Gestor Proprietário. Ele se interessou e me convidou pra vir trabalhar com eles.

Pesquisador (P): e qual o nome do seu Blog?

Gestor de Marketing (E): é fortalecendomarcas.com.br

Pesquisador (P): e partiu de você oferecer o que você tinha além dos seus produtos ou dele te pedir esse monte de coisas que ele diz que vocês estão fazendo?

Gestor de Marketing (E): na verdade eu percebi a necessidade que eles tinham nesta área. Como eu já vinha trabalhando com alguns modelos, na verdade modelos próprios, que eu e outra pessoa desenvolvemos...

Pesquisador (P): modelo de gestão, de análise de dados, de indicadores?

Gestor de Marketing (E): sim, modelos de gestão, ferramentas próprias que nós mesmo desenvolvemos, ferramentas de análise horizontal, vertical, coisas que não existem no mercado.

Pesquisador (P): então o sistema de gestão que ele usa hoje aqui é este modelo que vocês desenvolveram? É desenvolvido em base Excel mesmo? Serve para fazer gerenciamento de informações como um BI?

Gestor de Marketing (E): sim, isso mesmo. Isso por causa da necessidade do mercado e da necessidade específica que a Empresa A tinha em organizar as informações.

Pesquisador (P): bom, agora vamos voltar um pouco atrás, antes de falarmos da implantação de estratégias de marketing (incumbência do consultor de marketing) para seguir o meu roteiro de entrevistas. Com isso te pergunto: você acha que a Empresa A é uma empresa empreendedora?

Gestor de Marketing (E): é uma empresa empreendedora, mas não tanto, devido à gestão familiar. Neste tipo de gestão, a sobrevivência da família está ligada a isto. Então, por eles dependerem disso, existe um apego maior, é o ganha pão deles e isso faz com que não arrisquem tanto. É claro que se compararmos ao que existe por aí no mercado neste ramo, ela é mais empreendedora que as outras. Acho que pelo fato deles aceitarem as alguns pensamentos, algumas decisões que antes não eram feitos, já mostra um sinal, além de abertura a novos conhecimentos, mostra a vontade de crescer. Se eles não fossem empreendedores, não tivessem vontade de crescer e aprender, não estariam fazendo este trabalho, não estariam abertos a novas opiniões.

Pesquisador (P): e eles são bem abertos a estas novas opiniões?

Gestor de Marketing (E): sim..são muito abertos. Bem interessante a forma com que eles recebem estas informações e assimilam.

Pesquisador (P): e você acha que a empresa é proativa com relação ao mercado, em buscar novos mercado?

Gestor de Marketing (E): antes eles eram mais preocupados com o produto. Hoje está tendo essa inversão sendo que o trabalho está sendo alinhado com o crescimento do mercado, mapeando e buscando espaços vagos no mercado. Hoje esse modelo de ferramenta que nós utilizamos em cada Cidade tem uma classificação que vai de a, b, c, d...há um cruzamento de informação, IDH, potencial comercial, quantidade de empresas na Cidade, número de habitantes...então ele automaticamente gera uma classificação da Cidade de acordo com o seu potencial.

Pesquisador (P): Você o alimenta diariamente?

Gestor de Marketing (E): Na verdade já está alimentado. Desenvolvemos a partir de informações do IBGE e outras fontes. Levamos quase um ano pra desenvolver e fizemos tudo na mão. Na verdade o que alimentamos são as Cidades novas que surgem. O sistema obviamente contempla as principais Cidades do país.

Pesquisador (P): e como você enxerga as capacidades, conhecimento, as competências do pessoal da Empresa A que está envolvido com o mercado, com o cliente?

Gestor de Marketing (E): eu não tenho contato amplo com todas as pessoas. Tenho contato mais com os representantes. Temos alguns representantes que precisam ser excluídos alguns treinados e uns 40% já estão prontos, tem todas as habilidades e capacidades que a empresa espera.

Pesquisador (P): e como você enxerga a questão do treinamento? Como vocês executam na Empresa A?

Gestor de Marketing (E): para o representante não é algo viável, pois eles não tem vínculo. Eles trabalham para várias outras marcas. O que acontece, quando fizemos a convenção, ali nós mapeamos muitas questões e já damos um treinamento. Já é algo focado para dar uma explanada na cabeça do representante, para ele absorver informações novas. A empresa também fornece subsídios para que eles tenham melhores resultados. Nós nos colocamos a

disposição deles a todo momento para potencializar a venda. Enfim. O treinamento pessoal não é viável por questões geográficas e financeiras. Imagina deslocar todos eles de vários estados mais de uma vez no ano. Ficaria muito caro. Portanto fazemos procuramos fazer isso nas convenções anuais.

Pesquisador (P): e quanto ao sistema de informações da empresa? Eles possuem? Como funciona?

Gestor de Marketing (E): eles tem um ERP para lançar produção, estoque, saída e entrada de materiais, emitir nota, controle de pedidos, além da ferramenta de gerenciamento comercial e de mercado que nós mesmos desenvolvemos.

Pesquisador (P): e como funciona a parte de coletas de informações, como a empresa busca as informações externas de clientes, fornecedores, concorrentes...?

Gestor de Marketing (E): através do núcleo de modas, através da própria internet, pesquisa direta de determinados concorrentes.

Pesquisador (P): o pessoal aqui costuma viajar para fazer pesquisas?

Gestor de Marketing (E): sim viajam, fazem pesquisas de tendências, fazem as missões do próprio núcleo. Este ano por exemplo eles foram para a China. Além disso também fazem estas pesquisas em sites especializados de moda pegando as tendências.

Pesquisador (P): e me fale um pouco sobre os clientes da empresa.

Gestor de Marketing (E): hoje são clientes mau acostumados...pois aqui não existia uma política de compra. Qualquer pedido que fizessem estava ok. Agora fizemos uma política para selecionar clientes, ou seja, um pedido mínimo de X peças. Fizemos isso porque eu percebi que tínhamos muitos clientes do tipo, por exemplo, CNPJs de empreendedor individual (Sacoleiras), pontão e lojas com perfil muito baixo que ao invés de agregar valor a nossa marca, eles jogam o produto e a marca lá para baixo. O que acontecia é que os representantes vendiam para todo mundo, queriam saber era da comissão deles, não segmentavam o tipo de cliente. Não importava se o cliente fosse uma padaria ou um fundo de quintal que queria vender a roupa. Para eles, o cliente comprando eles estavam ganhando o deles. Esse é um problema bastante comum que as empresas sofrem, ou seja, conseguir com que o representante coloque o produto em um ponto de venda que vá agregar a marca. Infelizmente a grande maioria não tem este pensamento. Se a marca eleva o valor, eles também vão ganhar mais. Com o reposicionamento da marca, quem ganha mais é o vendedor pois vai aumentar o valor da compra, o valor do pedido. Mas como eu disse, é um trabalho bem complicado porque poucos tem esta mentalidade. Então uma forma de cortar esta prática errada, fizemos o estabelecimento de pedido mínimo. Assim você já corta os clientes indesejáveis. Para isso precisamos moldar o representante, é um trabalho de transação que eu, nós estamos fazendo. Estamos mudando o perfil do cliente e o perfil do representante. Para mudar o cliente e nos reposicionar, temos que antes moldar e mudar o perfil do representante. Não adianta só querer mudar o cliente para se reposicionar. Temos é que fazer com que o representante não vá lá no fundo de quintal, na padaria. Este representante tem que começar a priorizar ir na boutique, locais bem localizados, no cliente que compra boas marcas...enfim, é um trabalho bem complexo. E para isso nós precisamos fazer este trabalho de moldagem e mudança no perfil.

Pesquisador (P): e sobre os concorrentes de vocês? Quem são, quantos são?

Gestor de Marketing (E): hoje temos muitos, tanto diretos como indiretos?

Pesquisador (P): mas você teria uma ideia de números, de quantidades.

Gestor de Marketing (E): dezenas.

Pesquisador (P): e com este reposicionamento que vocês estão fazendo (saindo de um cliente mais C para um mais B), vocês acham que irá diminuir, aumentar estes concorrentes.

Gestor de Marketing (E): vai diminuir, pois na verdade hoje a questão é que estamos trabalhando na valorização da marca. Nós queremos fazer com que o cliente compre a Empresa A porque vai vender. É um trabalho todo de construção de marca e posicionamento de mercado. Não queremos brigar por preço, queremos começar a brigar por atributos. O lojista vai entender que comprando Empresa A, ele estará adquirindo uma marca mais valorizada no mercado, que o consumidor final compra o produto Empresa A não pelo preço. Vamos dar um exemplo do que queremos. Por exemplo, a camisa da Empresa A, camisa social, em relação a Dudalina, ela não perde em termos de qualidade e design, mas perde em relação ao valor de marca, em atributo. Hoje uma camisa da Dudalina custa em torno de R\$400,00, ou seja, o dobro da nossa. Só que em termos de produto nós não perdemos, mas o lojista, o consumidor final, enxergam, sabem o valor que a Dudalina tem. Então, é esta transição, este trabalho que nós estamos fazendo.

Pesquisador (P): pois é, e em relação a este planejamento, o que vocês pretendem fazer para melhorar este valor da marca?

Gestor de Marketing (E): nós estamos fazendo primeiramente um trabalho de reposicionamento da marca, avaliando os atributos da marca, os pontos fortes da marca, não necessariamente uma análise de swot, mas sim a questão relacionada em marca mesmo. Hoje por exemplo, estamos com uma consultoria de Florianópolis, coma empresa Movi, Movibrand, que estão trabalhando esta questão de imagem. Não apenas o logotipo, mas o composto inteiro, a comunicação visual, a imagem, o perfil de marca que vai ser passado ao mercado. Esse é um dos pontos apenas, que na verdade é a comunicação primária com o mercado, que é o catálogo, as campanhas, os quais vão ser todos direcionados, reposicionados (as fotos, os materiais). É claro, isto tudo em conjunto, em paralelo com as questões da empresa com a implantação do CRM, a valorização da marca no ponto de venda, com o trabalho merchandising, com o trabalho de ajudar o lojista a divulgar melhor a marca dentro do ponto de venda, com materiais subsidiados. Por exemplo, hoje se o lojista quer fazer uma fachada específica da coleção, nós fazemos, a questão indoor, nós plotamos na loja do cliente. Então todo este trabalho de valorização da marca no ponto de vendas nós queremos fazer. Na verdade é todo um trabalho em paralelo, em conjunto, são duas forças, uma em relação a imagem, campanha e outro dentro da loja do cliente específico. Além disso, consequentemente um trabalho no produto, estamos fazendo constantes melhorias para não perder nesse ponto design e qualidade.

Pesquisador (P): e como ocorre o planejamento?

Gestor de Marketing (E): existe um planejamento estratégico que se iniciou com o Sebrae. Hoje está um pouco parado e na verdade estamos focando mais, neste momento, no planejamento comercial. Isso abrange o planejamento de marketing, vendas e campanhas. Fazemos m planejamento sempre pré campanha, ou seja, fazemos 3x ao ano a cada lançamento de nova coleção.

Pesquisador (P): e o trabalho de reposicionamento está mais ligado ao planejamento estratégico?

Gestor de Marketing (E): na verdade não estava. Esse trabalho de reposicionamento acabou vindo depois junto com o planejamento comercial, onde se levantou esta necessidade.

Pesquisador (P): e na verdade como você identificou esta necessidade? A partir de que fato surgiu essa necessidade de reposicionamento?

Gestor de Marketing (E): na verdade eu acabei evidenciando isso através do histórico da marca que não condizia a campanha que era feita, com o produto produzido e com o perfil do cliente que comprava. Por exemplo, foi identificado que o perfil de clientes que compravam e que queríamos eram mulheres de 25 a 44 anos. Só que as fotos das campanhas sempre remetiam a uma idade menor devido a escolha das modelos. Eram usadas modelos muito jovens que não condiziam com o produto. Era perceptível esta desconexão entre os elementos. Então a partir daí pensamos em fazer algo mais direcionado e alinhado.

Pesquisador (P): e agora focando mais na implantação das estratégias, no que tange aos representantes, como eles estão divididos geograficamente?

Gestor de Marketing (E): eles estão divididos por região. São 15 representantes que atendem a região sul e sudeste. Dentro destas regiões temos sub-regiões como por exemplo, no RS tem um representante que atende a grande porto alegre, outro a região do vale, outro o interior. Essa divisão é feita para não haver choque no corredor comercial. O mapeamento é feito para não haver choque, inclusive o mapeamento de clientes dentro das Cidades. Por exemplo, existem Cidades que tem potencial para ter mais de um lojista, outras mais. Então nos preocupamos para não ter excesso de lojistas em uma região próxima para um não matar o outro.

Pesquisador (P): bom, e então o segmento alvo de vocês são?

Gestor de Marketing (E): região sul e sudeste, mulheres de 25 a 44 anos que trabalham, que tem uma vida social ativa, classe B e C. Apesar de que agora com o reposicionamento de marca queremos focar mais nas clientes classe B. Na verdade essa faixa etária vai reduzir um pouco também. Vamos reduzir de 35 a 45 anos.

Pesquisador (P): mas e porque esta redução?

Gestor de Marketing (E): porque quanto mais específico for, conseguimos ter uma assertividade maior. Por exemplo, num espaçamento de 20 a 40anos, com a velocidade de informação e mudanças, temos muitas gerações juntas, acaba ficando uma miscelânea. E, com isso, com essa diferença de apenas 10anos conseguiremos ter uma maior assertividade em termos de produto, de desenvolvimento, de campanhas.

Pesquisador (P): e o posicionamento de mercado de vocês então é..?

Gestor de Marketing (E): como falamos estamos nos reposicionando de classe C para B.

Pesquisador (P): e com relação a estratégias de produto, o que você poderia me falar.

Gestor de Marketing (E): na verdade, nossas linhas de produtos hoje são entregue no cliente e oferecemos as sacolas de brinde. Sacolas elaboradas que a cada X peças que o cliente lojista compra, nós oferecemos uma quantidade de sacolas para que eles entreguem aos clientes finais.

Pesquisador (P): como ocorre a precificação dos produtos? Como são formados os preços?

Gestor de Marketing (E): elaboramos m manual do representante onde constam todas as políticas de preço, prazo, formas, condições, o que pode, o que não pode. Este manual foi desenvolvido justamente para ter um alinhamento entre o que a empresa quer e o que o representante pode fazer. Lembra que te falei lá atrás que tínhamos representantes que vendiam para qualquer cliente? Isso justamente para evitar este tipo de ações. É um manual em que eles devem agir de acordo. Já temos tudo mais ou menos definido e alinhado. Por exemplo, se o prazo de pagamento máximo é 120 dias não adianta mandar um pedido para 450 dias que não vai passar.

Pesquisador (P): e como vocês se diferenciam dos concorrentes, do mercado, atualmente?

Gestor de Marketing (E): pelo planejamento, pela parte de gestão. Trabalhar de forma mais planejada. Isso tudo é uma vantagem perante os demais. Hoje nós temos um planejamento alinhado, seguimos um rumo. Se o mercado der uma fugida, uma balançada, quem não possuir um certo planejamento dança. Por isso a importância de se planejar, saber aonde se quer ir, saber como chegar até lá. Então hoje nós temos isso tudo bem estruturado, o que com certeza é uma vantagem, um diferencial.

EMPRESA 2 – EMPRESA B

Entrevista nº. 1 – Gestor da empresa

Data: 15/07/15

Horário inicial: 14:00

Horário Final: 16:20

Nome Organização: Empresa B

Setor/Ramo: Confeção de vestuário/Couros

Endereço: Av. Eng. Mesquita, 1503. Coloninha, Araranguá, SC.

Nome entrevistado: Gestor Proprietário

Área/setor funcional: administrativo/financeiro/comercial

Cargo: Diretor

Tempo na organização: Fundador

Formação: Administração/Pós Graduado em Marketing

E-mail: EmpresaBGestorproprietário@sulonline.net

Pesquisador (P): inicialmente eu queria perguntar para você que área da empresa que você considera mais importante em sua visão (entre finanças, entre recursos humanos, comercial, produção?)

Gestor Proprietário (E): as áreas andam em conjunto, uma é complemento da outra, a pesquisa, o desenvolvimento, produção, venda, pós venda e marketing. Se esquecer de alguma o círculo não fecha.

Pesquisador (P): já que você puxou a questão do marketing, o que você entende pelo marketing em si? A palavra Marketing, o que te remete, o que você entende?

Gestor Proprietário (E): o Marketing faz parte do planejamento das ações do que se vai fazer, desde venda, publicidade, da propaganda, das promoções, da formação de preço, de todo o conjunto e da exposição do produto.

Pesquisador (P): quanto ao pessoal responsável hoje por essa parte, você tem uma pessoa responsável por essa área? Como que funciona como é a estrutura de vocês hoje?

Gestor Proprietário (E): nossa estrutura é um pouco deficitária, hoje não temos o planejamento de marketing. Temos apenas um trabalho no Sebrae para fazer esse planejamento. Atualmente é feito meio aleatório com propagandas de rádio, de outdoor, formação de preço aqui dentro. Temos também uma página de internet meio mal elaborada. Começamos um e-commerce, mas assim, falta um planejamento, uma organização. Estamos pensando em contratar uma pessoa aonde venha suprir essa carência na Marca 3 e na Marca 4, outra empresa nossa. Já estamos olhando para ter alguém que coordene e organize isso para nós.

Pesquisador (P): E quais os desafios e dificuldades de possuir uma estrutura hoje na empresa? O que você enxerga como dificuldade?

Gestor Proprietário (E): Nossa empresa está completando 25 anos exatamente hoje, agora que eu lembrei. Antigamente se vendia para lojas de varejo e atacado e representante, nós sempre tivemos a sorte de vender o que se produzia. Os representantes não tinham meta de venda, tinham cotas, ficava fácil de trabalhar. As informações eram através de um catálogo, batia a foto, o representante fazia o pedido, você produzia, entrega e pronto.

Pesquisador (P): Hoje é muito mais complexo?

Gestor Proprietário (E): sim, houve sérios fatores, a concorrência maior, os produtos vieram do exterior da china, produtos substitutos, o preço, a crise, um monte de fatores que fizeram mudar. Outra coisa é que nosso produto é sazonal (No caso da Marca 3) e só temos uma safra por ano. Se não der inverno, prejudica aquela safra e a próxima. Este ano estamos pagando o preço do inverno passado que não deu frio, teve a copa do mundo que atrapalhou, teve eleição que atrapalhou e sobrou produtos na loja. Tivemos uma redução muito grande no atacado e este medo do pessoal quanto a economia atrapalhou. Atualmente ainda temos a questão de que mudou muito o sistema com estas redes sociais. Na nossa época, antigamente não tinha muita informação e hoje tivemos que nos adequar ao sistema, ao momento. Temos que mudar devido a uma necessidade

Pesquisador (P): Necessidade de sobrevivência?

Gestor Proprietário (E): Exato, hoje na internet você tem tudo na sua mão, hoje o pessoal procura o produto de outra maneira, antes não, eles esperavam representante ir na loja ou no atacado. Hoje é tudo muito on-line, por isso temos que mudar também, se adaptar. Nós nos acomodamos porque pra que fazer tanta coisa se antigamente tudo que era produzido se vendia? Mas agora, a hora que mudou o mercado, você tem que mudar. Por isso que nós estamos participando de uma feira de outra, disso, daquilo, pois nossas despesas continuam, seus custos fixos continuam. Daí você tem que buscar o faturamento (novas formas de faturar).

Pesquisador (P): E você se considera uma pessoa empreendedora?

Gestor Proprietário (E): Eu me considero, porque já tentamos tantas coisas na vida, outros negócios, fui funcionário público, tive loja de autopeças, tive duas imobiliárias, montamos um restaurante, montamos uma fábrica de móveis, uma construtora e imóveis além de estarmos até hoje na área de confecção. Na área de confecção específica, primeiro montamos a Marca 3 com lojas com representantes e lojas de atacado. Depois montamos a Marca 4 que é confecção masculina e a Marca 4 Kids para o público infantil. Hoje temos também a Marca 5 que é moda masculino mais social...sempre estamos inventando...então acho que sim.

Pesquisador (P): E qual a ênfase que você dá em pesquisa, desenvolvimento de novas tecnologias, inovações, novos processos, produtos. Como que você vê hoje a Marca 3 e a Marca 4, por exemplo, nesse sentido? Vocês buscam essas tecnologias, participam de eventos para buscar, como funciona?

Gestor Proprietário (E): Participamos já há uns 7 anos do Núcleo de Confecção Criciúma (Núcleo de Modas Sul), Para a Marca 4 e Marca 3 fazemos 1 ou 2 vezes por ano, viagem para o exterior para pesquisa. Já para a Marca 3, participamos de feiras (Francau, Couromoda) todos os anos, participamos também de feiras somente de vendas como a Fenin. Temos ainda um programa de pesquisa e desenvolvimento na empresa, feito pelos estilistas, tentamos sempre buscar...

Pesquisador (P): Como é esse programa de pesquisa com estilistas, como funciona?

Gestor Proprietário (E): Nós temos assinatura do Use Fashion, é um programa de informação de lançamento de moda, tendências de mercado e hoje na internet tem muita informação. Tentamos utilizar revistas. Hoje no núcleo do sul do estado, o núcleo da confecção, junto com o SEBRAE, com outros órgãos, tem sintonizado treinamentos, cursos, viagens, workshop dentro da moda e eles participam constantemente junto com esse grupo aqui.

Pesquisador (P): e com relação aos próprios funcionários, existe algum programa que incentiva novas ideias, como funciona esse processo?

Gestor Proprietário (E): Não, não escrito, programado não existe nenhum programa. Na realidade, não temos.

Pesquisador (P): Falando da Marca 3 e da Marca 4, suas duas empresas principais focadas no trabalho na área de confecção, você lembra alguma vez que vocês foram os primeiros em lançamento de uma inovação? Vocês tem esse hábito de sair na frente ou vocês costumam mais seguir o que o mercado está fazendo? Como vocês atuam nesse sentido?

Gestor Proprietário (E): criar mesmo não é tão simples. Na verdade seguimos as tendências do mercado, pesquisamos, estamos na frente aqui, lançamento, produtos novos, mas não quer dizer que são criações únicas. Hoje é lançado primeiro na Europa para depois chegar aqui, você acaba pegando a tendência para aplicar aqui, não tem muita invenção. Seguimos a tendência do mercado. Já na produção, o couro é muito artesanal, onde você pega uma pele de tamanhos e cores diferentes. Cada animal é um animal, é único com pesos diferentes, com texturas diferentes. Até tentamos importar uma máquina de corta a laser que faça uma leitura diferenciada, mas ela enxerga a pele e não os defeitos. Por isso ficou 6 meses uma máquina italiana aqui dentro mas não funcionou. Hoje o couro é ainda muito artesanal.

Pesquisador (P): e no tecido você enxerga que é mais fácil fazer isso, buscar inovações?

Gestor Proprietário (E): no tecido tem mais oportunidades. Nós por sermos uma empresa pequena, fazemos o desenvolvimento dentro da fábrica, faz o corte, faz a costura e a parte de lavanderia é terceirizada. Depois voltamos para o acabamento e expedição. Quanto ao processo de produção em si, em sua grande maioria, não é todo dentro da fábrica. Hoje utilizamos pequenas facções que não tem aquela tecnologia de produção em série tão avançada.

Pesquisador (P): e como você enxerga a disposição da sua empresa para se adaptar ao mercado?

Gestor Proprietário (E): tem que dançar conforme a música, nadar contra a correnteza não rende, não adianta. Teve épocas que a venda era melhor por representantes, outra época com lojas, outra por pronta entrega, outra época o mercado estava bom no varejo, outra no atacado. Por isso temos que ir adaptando, com locais (canais de distribuição/vendas) e com produtos. Hoje nós produzimos jaquetas de couros, estamos adequando a fábrica, estamos com técnicos ensinando o pessoal, compramos novas máquinas e, além de jaquetas, estamos treinando o pessoal e produzindo bolsas femininas, pastas e mochilas masculinas. Isso, estamos fazendo para ter venda no ano inteiro. A crise faz você se adaptar.

Pesquisador (P): Isso é inovação, você sabia?

Gestor Proprietário (E): sim, isso é inovação. Por exemplo, também aproveitamos sobras de retalhos, até comprando estas sobras de produtos de grandes empresas, como arezzo, Shultz, tentando buscar um material bom para inventar novos produtos a partir destas sobras visando também ter um preço melhor, para trabalhar aqui dentro. Mas é isso, tem que buscar alternativas sempre.

Pesquisador (P): e com relação para assumir risco, na tomada de decisão nas incertezas, como você se porta?

Gestor Proprietário (E): acho que sou mais arrojado, já pagamos por isso às vezes. Mas você tem que fazer um risco calculado, claro que não comprometendo o negócio. Sei que onde tem mais risco tem mais resultado. O problema é que as vezes este mais resultado pode ser positivo ou negativo. Mas, estamos ai.

Pesquisador (P): com relação às habilidades, características que a sua empresa e você possui, em que área é mais especialista?

Gestor Proprietário (E): nossa equipe tem pouca rotatividade de funcionário. A grande maioria está conosco acima de 10 anos, em termo de qualidade, conhecimento, tenho uma equipe treinada. Na área de vendas nós tínhamos uma equipe boa, mas foi mudando o sistema, temos que renovar o sistema de vendas, da parte de marketing, de divulgação, da mídia, redes sociais acho que ainda somos deficientes, temos uma carência.

Pesquisador (P): então hoje vocês são mais especialistas na produção?

Gestor Proprietário (E): dentro do varejo nós temos lojas próprias, consolidadas, só que talvez, mas temos que dar uma repaginada, chegou um momento que temos que olhar para dentro da empresa, que tem que ser revisto, modernizar. Estamos tentando ajeitar a casa, apesar deste ano que tem sido um ano de turbulência. Mas enfim, estamos buscando os caminhos pra tentar sobreviver.

Pesquisador (P): vocês têm um percentual sobre o faturamento, tem um cálculo, esse é o percentual que posso gastar em despesa de marketing, de propaganda, existe esse controle?

Gestor Proprietário (E): não. Na verdade, na minha cabeça gastamos em torno de 1% nesta área de marketing/vendas, mas não existe nada específico, m planejamento certo. Até já pensamos em fazer, mas, por relaxamento as vezes vai passando e não fazemos.

Pesquisador (P): e quantas pessoas estão envolvidas hoje nessa parte de marketing, de vendas.

Gestor Proprietário (E): Nossa estrutura é pequena, na fábrica hoje nós administramos as lojas, os caixas os pagamentos em 03 ou 4 pessoas. No marketing não temos. Chutamos escanteio, cabeceamos e assim vai.

Pesquisador (P): e para a parte de vendas/marketing

Gestor Proprietário (E): temos um gerente comercial, temos 11 representantes externos e temos 09 lojas da Marca 3.

Pesquisador (P): vocês estão em quantas Cidades hoje, região?

Gestor Proprietário (E): A Marca 3 temos em Araranguá, Criciúma, Balneário Camboriú, Blumenau, Brusque, Monte Sião-MG, Agua de Lindoia-SP e Poços de Caldas-MG. A Marca 4 temos em Araranguá (atacado e varejo), Balneário Camboriú, Indaial e São José do Rio Preto-SP (esta atacado também). Ao todo temos 16 lojas juntando as duas marcas. Começamos um processo que a Marca 4 aproveitou as lojas e a estrutura da Marca 3 para começar, como questões de credito, espaço outdoor. Agora com vida própria da Marca 4 , já estamos dividindo, temos um consultor dentro da empresa para separa físico e financeiro. Vai para outro local como é outro segmento. Hoje estou passando para os filhos tocarem as empresas. A parte de criação, por exemplo, é tudo com o Gestor de Marketing. A financeira eu Faço. Tenho outro filho formando na UFSC, o qual já está se envolvendo com a parte comercial.

Pesquisador (P): A Marca 3 tem 25 anos e a Marca 4 é mais nova então?

Gestor Proprietário (E): Isso, a Marca 4 tem 8 anos.

Pesquisador (P): Então você começou com a parte de couros com a Marca 3 e a Marca 4 entrou como opção para buscar outro segmento dentro do seu mercado?

Gestor Proprietário (E): Sim, na realidade nós compramos a Marca 4 para ser uma segunda marca de couro (com lojas e representantes), só que começamos a ter conflito entre os representantes e a loja. Na verdade a Marca 4 já existe desde 1982 e era lá de Joinville. Ela foi muito forte no mercado na parte de moda jovem mais despojada. Então acabamos pegando esta marca, mantendo sua ideia antiga e passamos ela para atuar na parte de confecção.

Pesquisador (P): então vocês compraram a marca na realidade?

Gestor Proprietário (E): sim.

Pesquisador (P): w com relação a sistemas de informação, você possui algum, como é controlado isso (as informações)?

Gestor Proprietário (E): sim, usamos o Sistema próprio para confecção. Inclusive, na época, quem bancou esse sistema e iniciou o uso fomos nós. Hoje o Smart é um dos sistemas mais usados nas confecções do estado. Foi nós que bancamos na época que foi criado. Ele é um os mais completos para o nosso ramo desde a parte de produção, pedido, chão de fábrica, lojas, financeiro. E nós usamos por esse fato de ser o mais completo.

Pesquisador (P): smart é próprio para confecção, todo o seu controle é feito via sistema?

Gestor Proprietário (E): sim, via sistema

Pesquisador (P): Você tem CRM?

Gestor Proprietário (E): Não tenho. Mas nessa questão do MKT, até pensamos em ter, até inclusive já consultamos 02 ou 03 profissionais para nós implantarmos. Temos carência nessa questão, para fazer um cadastro, enviar e-mail marketing. Nas assim, com essa parceria com o Sebrae vamos esperar um profissional para organizar isso aí. Temos um monte de cliente e não temos e-mail marketing por exemplo. Confesso a você que é falta de capricho. Tu imagina, temos um monte de clientes e não temos um cadastro legal. Inclusive meus filhos tem me cobrado muito sobre isso e estamos vendo.

Pesquisador (P): Sim, isso é muito importante para estar antenado no mercado, ver o que o cliente quer. Bom, e quanto à tomada de decisão, no desenvolvimento de novos produtos, quais os aspectos que você leva em consideração, parte financeira, do produto, produção...?

Gestor Proprietário (E): Um pouco de tudo, quando começa a nova coleção, por exemplo. Olhamos para não fugir muito do nosso foco, de nossas linhas, olhamos também o custo e a dificuldade de produção. As vezes o estilista produz algo muito bonito mas não é vendável, ou o custo é muito alto, ou é difícil para produzir. Em cada nova coleção nos reunimos com o comercial, estilistas, custo, produção, criação e seleciona os produtos. Analisamos juntos para ver se os produtos vão dar lucro e se vão ser aceitos no mercado.

Pesquisador (P): então quando você toma as decisões, decisões estratégicas, você procura ouvir as pessoas, fazem em conjunto isso, antes das coleções vocês se reúnem?

Gestor Proprietário (E): sim, o que nós faz, temos um estilista no Rio Grande do Sul, funcionário nosso, fizemos uma pré-seleção, depois enviamos e-mail para os representantes, trocamos ideias para definir a coleção. E também nos baseamos nos números, nas vendas anteriores, dependendo do produto das coleções passadas tomamos a decisão de apostar

novamente ou não. As vezes nós gostamos mas não é comercial, as vezes ocorre o contrário. Estudamos e conversamos bem pra errar menos.

Pesquisador (P): e você se considera mais especialista no produto comercializa ou no mercado que atua?

Gestor Proprietário (E): para o nosso produto já temos nossa clientela formada. Portanto eu diria que são os dois, se você não tiver produto você não vende e se tiver bons vendedores e não tiver produto vende por um tempo, mas não é duradoura. Você pode ser o melhor vendedor, mas se tiver produto ruim, não fica muito tempo no mercado e vice versa.

Pesquisador (P): qual a pró atividade que você enxerga que vocês têm em buscar novos mercados dentro dessa área de confecção?

Gestor Proprietário (E): vou te dar um exemplo. No couro, hoje estamos buscando aumentar o mix na linha de couro. Por exemplo fazíamos só jaquetas e outras partes do vestuário. Agora estamos fazendo também acessórios como bolsas femininas, carteiras, mochilas. Trabalhando também bolsas de nível melhor e popular, em patwork e em retalhos para combater com produto da china, produto de preço para classe C, D e E. Além disso estamos buscando qualidade para cliente A e B. E como vamos fazer essa diferença? Como trabalhamos com lojas melhores localizadas que atenda um público mais elitizado e outras lojas que atendem um público mais simples, procuramos atender a todos os públicos. Afinal no caso da Marca 3, no couro você tem que aproveitar todo o material. Nosso negócio é vender couro.

Pesquisador (P): mas normalmente o couro não está mais voltado para a classe A e B?

Gestor Proprietário (E): não necessariamente. Hoje por exemplo, nós temos jaquetas que variam de R\$ 250,00 a R\$ 1.250,00 dependendo do material que é usado. O caso da bolsa, uma bolsa pode ser feita de couro, pode ser usado produtos diferenciados além de poder agregar valor nesse produto. Com isso, discutindo com a Fernanda do E-commerce colocamos no site bolsas de couro a partir de R\$ 99,00 até R\$ 440,00. Sabemos que as vezes você consegue pelo valor e pelo nome vender um produto top. Entretanto acho que ainda o pessoal compra pelo preço. Claro que daqui a pouco com o MKT, com um aquecimento de vendas, podemos explorar produtos mais caros.

Pesquisador (P): Falando nisso, fala um pouco sobre os clientes, quem são os clientes de vocês, qual o seu posicionamento?

Gestor Proprietário (E): até estamos fazendo uma pesquisa na loja, pra ser bem sincero, mas hoje nós temos clientes bem diversificado. Não é um público focado, só o público A e B ou C e D. Por exemplo, na nossa loja entram pessoas que compram jaquetas de R\$ 1000,00 e também de R\$ 250,00. Não temos uma posição bem definida. Somos fortes e sabemos fazer produto para cliente A e B, mas também fazemos para C e D. Não sei se é certo ou errado. Mas com os cursos que nós estamos fazendo (Moda Catarina do Sebrae-posicionamento de mercado), sabemos que nós temos que tomar posição no mercado. Para isso, talvez para não abandonar o negócio principal de qualidade, temos que usar outra marca outro nome. Mas hoje ainda está tudo misturado. Mas, a nossa intensão é voltar para um produto mais elitizado, agregar valor no produto. Nós temos a qualidade, temos a criação, tem desenvolvimento, lojas em locais bons, então acho que nos falta focar mesmo.

Pesquisador (P): as lojas são em shopping?

Gestor Proprietário (E): temos em shoppings e lojas de ruas bem localizadas. Em Minas por exemplo é mais povão tem lojas de ruas. Só que mesmo assim aparece clientes que compram jaquetas de R\$ 1000,00 que não reclamam do valor e clientes que compram bolsa de R\$

100,00 que pedem descontos, Então assim, já estamos conscientes que temos que focar. Antes tudo era fácil, agora sabemos que precisamos mudar. Temos que nos reestruturar. No caso das bolsas, estamos com um técnico para melhorar a nossa qualidade e design para pegar um nicho melhor, não necessariamente o TOP, mas algo de intermediário para melhor.

Pesquisador (P): Esse público, entre gênero, idade tem diferença, mulher, homem, vocês têm um foco?

Gestor Proprietário (E): na jaqueta o público mais fiel é o público masculino. A mulher compra quando é moda, já o homem é mais fácil fidelizar é mais fácil trabalhar, é mais constante. A mulher quando a moda é couro usa o couro quando é jeans usa o jeans. Por exemplo, quando veio o importado, não nos atrapalhou em relação a moda masculina. O homem é assim, quero uma jaqueta boa que dure 10 anos, que é para todo dia. Já a mulher não, ela compra uma jaqueta para usar uma temporada e na outra não precisa mais usar. Ela não está tão preocupada com a durabilidade.

Pesquisador (P): então hoje teu público mais forte na parte do couro(na Marca 3) é o masculino?

Gestor Proprietário (E): sim no masculino. Já no publico feminino estou buscando mais focar nos acessórios, principalmente a bolsa. Prova disso, por exemplo, nós estamos passando um problema de sobra de jaqueta pronta feminina, porque produzia na frente e não vendeu tanto.

Pesquisador (P): e na Marca 4 tens um posicionamento mais definido?

Gestor Proprietário (E): sim, na Marca 4 sim, meu filho está levando mais os princípios (princípios de marketing e posicionamento), está mais ligado, está fazendo mais focado, vou produzir para o pessoal de 18 anos a 40 anos, vou produzir para o cara que usa no numero 38 ao 44. Tá fazendo uma coleção que já vem mais focado no público que ele quer, está mais direcionado.

Pesquisador (P): teu filho é o que cuida da parte do desenvolvimento da Marca 4

Gestor Proprietário (E): sim, e ele está bem focado no desenvolvimento na linha de confecção a partir do tecido da manha pois como te falei, nem todo mundo compra couro. As vezes compram uma jaqueta que dura 10 anos, não tem rotatividade. Já o jovem, (este outro publico que vamos focar na Marca 4) compra camisa para ir para a balada hoje e tem que ser diferente nos outros dias. Além disso esses outros produtos são mais fáceis de produzir. Já o couro não, é limitado, no máximo compra duas e depois de 10 a 15 anos que compra outra. Então, a partir disso você se obriga a abrir o leque de produtos como estamos fazendo. Talvez, de repente a Marca 3 não tem que focar tanto no foco do cliente, nós temos que focar em que nós somos bons em fazer couro, que você possa atender no produto. Fazer jaqueta de couro para as pessoas de 18, 30 e 40 anos que vá na loja comprar couro. Então acho que a Marca 3 tem que ser especializada, focada, se posicionar na venda de couro, como já é e ampliar o mix de produto como estamos fazendo com a mala para o cara que quer viajar, ter uma pasta para trabalhar, ter uma mochila, uma carteira. Já na Marca 4 não, lá podemos focar em um publico por classe, por idade...

Pesquisador (P): e sobre teus concorrentes, vocês conhecem, monitoram, quantos vocês tem?

Gestor Proprietário (E): Na linha de Jaquetas, hoje no Brasil são muito poucos, hoje tem uma outra fábrica em Araranguá (Búfalo), a Corupele que já foram nosso maior concorrente. Hoje eles pararam a produção, só trazem produtos da china, desenvolvem aqui e fazem lá. Hoje eles não são mais focados em jaquetas de couros e produtos diferenciados, mas sim jaquetas com material PU, sarja. Hoje eles fazem mais é preço, não é um concorrente direto.

Já a Búfalo é uma linha mais básica também. O maior concorrente hoje no mercado é Jacque do Rio grande do Sul e a Javali (esta ultima mais focada em preço). Mas enfim, nesta área de confecção em couro são poucos concorrentes, o mercado não deixa se criar muito.

Pesquisador (P): e os concorrentes na parte da Marca 4 ?

Gestor Proprietário (E): tem mais concorrentes, tem que estar mais ligada na moda, no atendimento, já é um outro mercado, é mais disputado. Aqui na nossa região nós temos feito o nome como um produto diferenciado em qualidade, variedade, lançamentos e preço que vendemos diretamente para o consumidor.

Pesquisador (P): e com relação ao fornecedor ao mercado que vocês atuam, como você tem esse relacionamento, quem são teus fornecedores hoje?

Gestor Proprietário (E): hoje é bem restrito, trabalhamos com 03 fornecedores de couro, que atendem melhor na região, começar o produto deste o início, da transformação. Temos dois coturnos que é bom de boi e de cabra tem um na região e no Nordeste. São parceiros a bastante tempo. Temos mais de um para não ficar na mão de um só. Já na Marca 4 compramos de distribuidoras, são todos produtos importados.

Pesquisador (P): e agora, falando de informação de mercado, informação externa, como é feito essa análise no mercado, como vocês procuram estar informados, como a empresa analisa?

Gestor Proprietário (E): nas épocas de vacas gordas tinha os representantes que tiravam os pedidos e deu. Já as lojas que foram abertas, as informações que usamos eram que se tratavam de Cidades que tem turismo, o que ajuda bastante, regiões um pouco mais frias. Não abrimos mais lojas ainda em outras regiões por causa dos representantes, para não dar conflito. Mas, futuramente pretendemos ir mais para o lado do varejo direto, consumidor, talvez agora com esse produto, bolsas, pastas, diversificados. Nesse caso talvez optaremos para abrir mais lojas próprias.

Pesquisador (P): e para abrir essas lojas, para tomar essas decisões, como vocês buscam, como reúnem as informações?

Gestor Proprietário (E): essas que foram abertas foram mais na intuição, abrimos em Brusque porque é um polo de vendas, tem turista, tem mercado. Em balneário Camboriú também, Monte Sião a mesma coisa. Não foi feito um trabalho de pesquisa, de agora em diante tem que fazer.

Pesquisador (P): e como vocês analisam os clientes, fazem uma pesquisa?

Gestor Proprietário (E): é tudo mais verbal, através da balconista, ficam em contato, telefonando, e-mail, fotos, isso dentro das lojas. Tem também os representantes que trazem informações. Não existe um projeto específico para isso.

Pesquisador (P): análise de concorrência, é feito, é monitorado o que eles estão fazendo?

Gestor Proprietário (E): não é feito, e sobre os concorrentes estamos de olho neles, mas não tem nada em específico.

Pesquisador (P): Como vocês verificam ameaças, oportunidades no mercado?

Gestor Proprietário (E): pela experiência, intuição, observação, pelas informações na própria loja, representantes. As informações podem não ser assim organizadas, registradas, mas elas chegam a nós através do nosso pessoal de frente. Normalmente fizemos com eles um feedback dos produtos, dos preços, se está vendendo, se tem promoção dos concorrentes.

Pesquisador (P): como obtém os dados, qual a principal fonte?

Gestor Proprietário (E): é a partir da fofoca dos vendedores, representantes... Tudo é feito de maneira informal, fica na cabeça do dono, de um ou de outro.

Pesquisador (P): não é feito uma reunião, uma convenção para discutir as informações?

Gestor Proprietário (E): já fizemos convenção, mas agora não fizemos mais, devido a acomodação.

Pesquisador (P): além dos vendedores é utilizado outras fontes de informação, SEBRAE, associação, Núcleo, órgãos governamentais...?

Gestor Proprietário (E): sim, Núcleo, associação comercial da Cidade, CDL, participo dessas reuniões. Participamos também da associação do Center Fábricas (Shopping de vendas direto de fábrica). Algumas destas reuniões são semanais, outros mensais. Nestes locais pegamos muita informação verbal.

Pesquisador (P): Vocês fazem pesquisa de Marketing, pesquisa de mercado?

Gestor Proprietário (E): Não

Pesquisador (P): e essas informações, que apesar de serem informais, como vocês passam para empresa aos demais funcionários?

Gestor Proprietário (E): eu gosto de ir nas lojas, tenho contato direto com as vendedoras, com os funcionários, e converso com eles, fizemos algumas reuniões internas para tentar repassar.

Pesquisador (P): vocês fazem reuniões periódicas?

Gestor Proprietário (E): apenas quando tem necessidade, conversamos, verificamos o que está ruim o que está bom.

Pesquisador (P): e essas informações, você coloca dentro de um software, armazena em algum outro local para ter um histórico?

Gestor Proprietário (E): não, por enquanto não.

Pesquisador (P): como você verifica essa prática de obtenção de informações?

Gestor Proprietário (E): tem que melhorar, temos que criar o habito, tem que instalar. Ainda estávamos falando no núcleo semana passada, tem que pagar, trazer alguém para isso.

Pesquisador (P): então você acha que se tivesse uma pessoa (responsável pelo marketing) para fazer essa coordenação seria ideal?

Gestor Proprietário (E): sim, estamos pensando em colocar alguém aqui dentro para ficar encarregado disso, que vai me cobrar, tenho que pagar. Hoje nós estamos deixando em segundo plano por falta de capricho.

Pesquisador (P): seu filho está se formando, não seria ele esta pessoa ou você acha que seria uma pessoa de fora mesmo?

Gestor Proprietário (E): de fora, eles vão até ajudar, vão assumir outros negócios. Mas para esta questão do marketing teria que ser mais profissionalizado, alguém do mercado. Se não funciona, até já tentamos, fizemos meia boca e depois passa e não se faz.

Pesquisador (P): na questão do planejamento, como é a tomada de decisão hoje?

Gestor Proprietário (E): todo mundo tem liberdade, mas eu que tomo a frente das decisões, de maneira informal.

Pesquisador (P): vocês utilizam alguma ferramenta de gráficos, fazem um planejamento formal?

Gestor Proprietário (E): não, desde o começo foi assim, começou desordenado. Até já tentamos começar, escrevendo missão, visão, valores mas acabou ficando para traz, hoje não dá, amanhã também não. Isso eu admito e tenho consciência de que é uma falha nossa.

Pesquisador (P): e você pensa em fazer um planejamento, tem um prazo?

Gestor Proprietário (E): já estou até escrevendo, junto ao SEBRAE, mas ainda não aconteceu, não tem prazo para terminar. Nós temos que fazer, mas como vivemos fazendo uma coisa e outra e acabamos deixando para traz. Sou formado em administração, pós-graduação em gestão em Marketing, sei que tenho que fazer, é até uma vergonha, mas nós caímos no comodismo e não fazemos. Tem que ter um chato para fazer e me cobrar, para forçar nós a levarmos isso a sério. No caso da Marca 4 , por exemplo, que meu filho está tocando, queremos fazer isso de forma organizada para crescer mais ordenadamente. Não como a Marca 3 que foi crescendo assim se uma organização.

Pesquisador (P): e quanto as metas, os objetivos de marketing?

Gestor Proprietário (E): é complicado por causa da Sazonalidade, principalmente na Marca 3. As vezes está produzindo aqui, depois o volume cai. Agora nós vamos estipular metas menores ainda por causa das lojas e diminuir as vendas de representante. No caso das lojas próprias eu consigo monitorar este estoque, além do que estou colocando outros produtos a venda juntos para garantir o meu faturamento. Já nos lojistas é complicado porque eles querem receber a jaqueta de couro em março, abril até 10 de maio. Dai você larga o mostruário em outubro, para tirar pedido e produzir em dezembro, janeiro, fevereiro, março. Tendo custo de Matéria prima, mão de obra, estoque é alto. E temos que ter um capital de giro, pois eles compram em 30, 60 e 90. Com as lojas próprias não preciso de um estoque, vou produzindo a bolsa, a loja todo dia tem faturamento, dá um inverno não vendeu, temos que inventar outra coisa...Dai é muito complicado. Dá um inverno e não vendeu, é complicado.

Pesquisador (P): Por isso você colocou as lojas então, para ter venda o ano inteiro?

Gestor Proprietário (E): sim, nós temos o representante, eu trabalho de outubro até março, mesmo bancando, estou produzindo adiantado, mas já está vendido. Tenho as lojas de pronta entrega, e na temporada temos as lojas de verão, para o turista, para equilibrar o fluxo de caixa.

Pesquisador (P): então basicamente as metas é feita pelo histórico e acompanhada todo mês?

Gestor Proprietário (E): sim, todo mês.

Pesquisador (P): e a meta de lucratividade, é controlada?

Gestor Proprietário (E): nosso sistema dá isso, o custo de produto, entretanto o custo controlado é o geral. Ainda não temos a lucratividade por lojas, por isso estamos aprimorando isso. Estamos nos adequando para lançar todos os custos. Estamos aprimorando para mostrar loja por loja e por empresa também.

Pesquisador (P): e passando mais para a parte de estratégia, inicialmente eu gostaria de saber qual a sua estrutura de pessoal de vendas?

Gestor Proprietário (E): tenho representante, e os vendedores nas lojas. Estamos fazendo algumas feiras de negócios. Nunca fizemos mas agora sentimos a necessidade disso.

Pesquisador (P): os representantes são divididos por região e vendem para qualquer tipo de loja de varejo?

Gestor Proprietário (E): sim, são 11 representantes que vendem para loja multimarca e 16 lojas, 09 Marca 3, 06 Marca 4 e 01 Marca 5, lojas multimarcas.

Pesquisador (P): e quantos funcionários por empresa?

Gestor Proprietário (E): ao todo são 100 funcionários, 75 na Marca 3 e 25 na Marca 4 .

Pesquisador (P): como é feito a remuneração, contratação e treinamento do pessoal de venda?

Gestor Proprietário (E): representantes comissão, lojas salário mais comissão e tem premiação sobre o atingimento das metas para as lojas.

Pesquisador (P): e a contratação do pessoal, empresa de RH, vocês têm alguém no RH da empresa? E como é sua estrutura.

Gestor Proprietário (E): por indicação, deixa currículo, faz pesquisa. Temos um RH que faz tudo isso. A estrutura da empresa sou eu que administro e financeira, tenho 01 pessoa no faturamento, outra nas contas a pagar e receber, outra da parte de RH e departamento de pessoal, encarregado de produção, gerente de vendas (sobrinho do dono) e cada setor tem encarregados mais o almoxarifado e expedição. O gerente de vendas que tem maior contato com os representantes.

Pesquisador (P): quanto ao seu segmento alvo?

Gestor Proprietário (E): não temos um segmento bem definido. Nas jaquetas a maioria são sexo masculino. Agora com as bolsas queremos atingir mais o público feminino. Quanto a classe acredito ser mais classe B e C, acredito. Classe A normalmente compra fora, é um outro público.

Pesquisador (P): e como você se posiciona no mercado?

Gestor Proprietário (E): é mais por qualidade do produto. Nunca tivemos a preocupação em ter o menor preço.

Pesquisador (P): e quais são as principais estratégias para produto?

Gestor Proprietário (E): usar matéria-prima boa, de alta qualidade, boa mão de obra. Temos as jaquetas e agora para as nossas lojas estamos variando o mix com as bolsas, carteiras, mochilas...esses serão produtos exclusivos

Pesquisador (P): e existe algum serviço agregado a estes produtos como são as embalagens?

Gestor Proprietário (E): as sacolas são bonitas, mas estamos pensando em melhorar, valorizar mais o produto com embalagens para presentes.

Pesquisador (P): e como você faz a precificação de seus produtos?

Gestor Proprietário (E): a partir do custo e muita coisa pelo designer do produto. No produto estrela, que você vê que dá pra agregar mais valor colocamos uma margem maior. Primeiro olhamos o preço de custo de pois a agregação de valor.

Pesquisador (P): e você não olha o concorrente, o mercado par precificar?

Gestor Proprietário (E): não, temos que nos garantir. Temos que ter bom custo de produção e ver quanto a peça vale e colocar o preço.

Pesquisador (P): e os canais de distribuição que você utiliza?

Gestor Proprietário (E): vendemos no atacado e para lojistas. E temos também a venda direta com as lojas próprias.

Pesquisador (P): e como é feito a parte de promoção e Marketing?

Gestor Proprietário (E): utilizamos os rádios, outdoor, mídia social. Muito pouco na Marca 3 e já na Marca 4 tem mais. Mas poderíamos ter um site muito melhor. Estamos abaixo do produto que nós temos. Precisamos olhar com mais carinho. Também estamos organizando nosso e-commerce, mas vamos melhorar as divulgações. Nessa questão volto a dizer, aquilo que nós conversamos primeiro, precisamos de um profissional aqui dentro para se dedicar a esta questão. No e-commerce não colocamos as jaquetas para não confrontar com os representantes e lojistas. Nesta mídia estamos focando mais os acessórios.

Pesquisador (P): no que você se diferencia do concorrente?

Gestor Proprietário (E): o que nós escutamos por exemplo. As pessoas falam. Quer um produto, uma jaqueta boa, vai na Marca 3. Meu preço é mais caro, mas é um produto com maior qualidade.

Pesquisador (P): e tem algum tipo de inovação que vocês fizeram nessa parte de preço, distribuição, comunicação?

Gestor Proprietário (E): não, acho que nada de tão extraordinário.

Pesquisador (P): você já ouviu falar em marketing sensorial, você aplica algo nesse sentido como estratégia?

Gestor Proprietário (E): até temos algo involuntário. Até já utilizamos em uma loja em São Paulo (o Cheiro), mas não damos sequência, usamos um pouco e ficou por ali, colocamos televisões nas lojas, filmes, vídeo. Os funcionários das lojas me cobram, mas, volto a dizer precisamos de uma pessoa que cobre, que cuide somente disso, que fique falando, olha isso aqui já está desatualizado... se não fizer isso não sai. Mas não, não temos um padrão para todas as lojas.

Pesquisador (P): como você vê esse contato com associações, o marketing de rede? Tens algum tipo de aliança com concorrente, cliente, fornecedor?

Gestor Proprietário (E): não tenho, hoje nós crescemos, mas ainda somos com espírito de uma empresa pequena. As coisas vão dando certo, vamos fazendo. Acho que com a consultoria, nossas coisas boas serão lapidadas. Isso é uma parceria acho. Hoje por exemplo temos informações mas não usamos como deveria ser sabe. Por exemplo, no mês passado aqui na loja estive 03 artistas da Globo, Aline Moraes, Dani e Paola Oliveira, aproveitamos as mídias sociais mas acho que falta fazer algo mais. Teve um figurinista da Globo que vai fazer um filme rock in rio vão utilizar nossas peças. Quando teve show na Cidade, já estive aqui Ivete Sangalo, Claudia Leite, Daniel. E isso tudo por indicação. Falaram que tinha a nossa loja, a nossa fábrica e o pessoal veio.

Pesquisador (P): você considera a sua empresa relacional ou transacional com o cliente?

Gestor Proprietário (E): acho que somos mais transacional. As vezes até fazemos algo, um trabalho de fidelizar o cliente, ligar avisando sobre um novo produto. Mas isso não é institucionalizado, não é padrão.

Pesquisador (P): e para finalizar, como é a avaliação do desempenho de vendas, de quanto em quanto tempo?

Gestor Proprietário (E): todo dia, analisamos as vendas, todo o sistema dá essas informações.

Pesquisador (P): Quais os indicadores que você mais analisa?

Gestor Proprietário (E): avaliamos venda (faturamento), o faturamento e a quantidade de produto, onde em que região vendeu. Comparação de quanto vendeu a mais ou a menos.

Pesquisador (P): e a parte de lucratividade?

Gestor Proprietário (E): analisamos no geral, como te falei não temos esse numero por representante, região, cliente.

Entrevista n.º. 2 – Gerente de Desenvolvimento

Data: 15/07/15

Horário inicial: 16:40

Horário Final: 17:40

Nome Organização: Empresa B

Setor/Ramo: Confecção de vestuário/Couros

Endereço: Av. Eng. Mesquita, 1503. Coloninha, Araranguá, SC.

Nome entrevistado: Gestora de Desenvolvimento

Área/setor funcional: desenvolvimento de produtos

Cargo: Gerente de Desenvolvimento

Tempo na organização: Fundador

Formação: Administração

E-mail: EmpresaBGestor Proprietário@sulonline.net

Pesquisador (P): o que você entende por Marketing?

Gestora de Desenvolvimento (G): é uma ferramenta para mostrar o teu produto, ligada as vendas.

Pesquisador (P): Vocês não têm o departamento de Marketing, correto? E qual o maior desafio, a maior dificuldade para ter um departamento, na sua opinião? Infelizmente, nós na correria do dia a dia, não vamos atrás buscar esta questão, mas temos a consciência de que deveríamos fazer mais nesse sentido.

Gestora de Desenvolvimento (G): um profissional para colocar para funcionar.

Pesquisador (P): e você acha que seria interessante?

Gestora de Desenvolvimento (G): com certeza, só vai favorecer a venda, hoje é fundamental.

Pesquisador (P): você considera que a empresa, que vocês são empreendedores?

Gestora de Desenvolvimento (G): sim, sempre estamos buscando permanecer no mercado, achando sempre alternativas e oportunidades para se ajustar ao mercado.

Pesquisador (P): qual a ênfase que vocês dão na parte de pesquisa, desenvolvimento, novas tecnologias, processos?

Gestora de Desenvolvimento (G): sempre buscando, pesquisar o comportamento e o dia-a-dia das pessoas, sempre estar olhando site, buscando informações em mídia, novelas, revistas e sites de moda, programas, programas mais voltados ao nosso publico, musicais... Diariamente eu busco informações para o desenvolvimento das novas coleções. Faço isso todos os dias.

Pesquisador (P): qual o público alvo de vocês hoje?

Gestora de Desenvolvimento (G): feminino principalmente nas bolsas, visto que as mulheres estão sempre trocando de bolsas, tem mais giro devido a busca de novas tendências, por isso buscamos este mercado. A faixa etária é de 20 até 45 anos. Já nas jaquetas o público é mais o masculino. As jaquetas são procuradas mais pelas mulheres quando o couro está tendência.

Pesquisador (P): A mulher é mais sensível à moda?

Gestora de Desenvolvimento (G): sim.

Pesquisador (P): a empresa possui algum incentivo a inovação em relação aos funcionários?

Gestora de Desenvolvimento (G): não existe nenhum programa de novas ideias.

Pesquisador (P): na história da empresa, quantas vezes vocês foram os primeiros a lançar uma novidade no mercado?

Gestora de Desenvolvimento (G): não, normalmente vamos pela tendência do mercado.

Pesquisador (P): e sobre assumir risco, a empresa na tomada de decisão está pré-disposta a correr risco?

Gestora de Desenvolvimento (G): estamos sempre buscando alternativas, e com isso você corre o risco constante.

Pesquisador (P): a empresa é forte em que, na produção, no produto, no mercado em que vocês atuam?

Gestora de Desenvolvimento (G): nos consideramos especialista no couro, no produto com qualidade.

Pesquisador (P): existe um percentual do faturamento de vocês para despesa de Marketing?

Gestora de Desenvolvimento (G): o Gestor Proprietário te responde isso

Pesquisador (P): quantas pessoas estão envolvidas na parte de vendas?

Gestora de Desenvolvimento (G): temos os representantes para vender aos lojistas e temos as lojas próprias. Mais detalhe quem sabe te dar é o Gestor Proprietário

Pesquisador (P): e os representantes vendem para sul e sudeste ou outros lugares do brasil?

Gestora de Desenvolvimento (G): temos representantes também no nordeste, Recife, Bahia, Rio, São Paulo, Minas Gerais. Já as lojas, a concentração é mais no sul.

Pesquisador (P): como funciona a venda de couro no Nordeste?

Gestora de Desenvolvimento (G): é interessante, o representante tem seus clientes, no começo achamos estranho, nordeste com couro, mas ele vende. Já trabalhamos com eles há bastante tempo.

Pesquisador (P): e como é controlado o desempenho dos representantes?

Gestora de Desenvolvimento (G): eles têm meta mensal passada pelo Gestor Proprietário.

Pesquisador (P): qual a disponibilidade a sistemas de informação?

Gestora de Desenvolvimento (G): tecnologia em preparar o produto profissionais. Tem um sistema

Pesquisador (P): e no desenvolvimento de novos produtos, o que é levado em consideração?

Gestora de Desenvolvimento (G): focamos no que o Mercado está pedindo, desenvolver alguma mercadoria para o público alvo, o que vai agradar, matéria prima de qualidade.

Pesquisador (P): e me fale um pouco sobre os seus clientes, quem eles são?

Gestora de Desenvolvimento (G): eles querem produto de qualidade, com preço acessível, mas também temos peças mais caras, portanto atingimos públicos de A a C.

Pesquisador (P): e o que você acha se tivessem mais acesso a informações sobre os seus clientes?

Gestora de Desenvolvimento (G): seria muito melhor, pois hoje estamos limitados. Apesar disso estamos trabalhando para conhecer melhor esses clientes.

Pesquisador (P): vocês conhecem os seus concorrentes?

Gestora de Desenvolvimento (G): na minha opinião não temos muito na parte de couros.

Pesquisador (P): e quando começaram com o mercado de bolsas, vocês conheciam os concorrentes?

Gestora de Desenvolvimento (G): não tínhamos concorrentes para o nosso produto específico, devido ao material que usamos, aproveitamento de material. E passamos a usar isso devido ao couro ser sazonal, é só no inverno. Então decidimos, para os funcionários continuar trabalhando, começamos a fabricar bolsas. Hoje está com design melhor, qualidade melhor, entramos para valer nesse mercado. Eu faço a pesquisa, o desenho é um desenhista e eu altero, verifico.

Pesquisador (P): e sobre o mercado de bolsas e jaquetas, o que vocês conhecem?

Gestora de Desenvolvimento (G): em criciúma não tem nada, apelo do mercado é uma mulher bonita com uma bolsa. Não utilizamos esse apelo. As vendedoras falam do que as clientes querem.

Pesquisador (P): mas antes de lançar um produto, você conversa com as pessoas da empresa?

Gestora de Desenvolvimento (G): normalmente analisamos se gostamos ou não, se está legal e colocamos na produção. É distribuído nas lojas algumas amostras e verificamos se eles gostam. Se tem saída. Caso sim fabricamos mais.

Pesquisador (P): vocês participam do núcleo e buscam informações de mercado em outros lugares?

Gestora de Desenvolvimento (G): quem se envolve mais e o Gestor Proprietário. Ele participa do programa identidade da moda para trabalhar o mercado, posicionamento, marca. Eles estão dando um curso para posicionamento de marca, um curso bem bacana através do Sebrae chamado moda Catarina.

Pesquisador (P): e hoje vocês tem um posicionamento de marca

Gestora de Desenvolvimento (G): não, estamos buscando isso. Nós não estávamos preocupados com essa parte até pouco tempo. Antes era só fazer o produto e vender. Isto ficava sempre para depois. Mas hoje estas questões são essenciais. Com essa abertura do Moda Catarina do Sebrae, nos deu a chance de aprender.

Pesquisador (P): e vocês fazem pesquisa de marketing?

Gestora de Desenvolvimento (G): não, fizemos apenas uma pesquisa de produto básica.

Pesquisador (P): e você considera que o vendedor e uma boa fonte de informação

Gestora de Desenvolvimento (G): com certeza, tanto balconista, representante, eles estão lá na ponta, sabem o que o cliente esta buscando, o que esta procurando. Por isso ouvimos sempre a opinião deles.

Pesquisador (P): e vocês vão frequentemente nas lojas?

Gestora de Desenvolvimento (G): frequentemente eu e o Gestor Proprietário fizemos isso, amanha mesmo estamos indo para Indaial e Brusque...

Pesquisador (P): como e feito o planejamento de vendas

Gestora de Desenvolvimento (G): essa parte e com o Gestor Proprietário

Pesquisador (P): o que você acha da comunicação com os funcionários aqui da empresa, sobre o que acontece no mercado? Como e passado essa tendência de mercado a vocês e aos demais funcionários?

Gestora de Desenvolvimento (G): através do gerente de vendas

Pesquisador (P): e o estilista de vocês, ele vem sempre na empresa?

Gestora de Desenvolvimento (G): vem poucas vezes, ele tem um atelier e desenvolve os produtos lá

Pesquisador (P): de quanto em quanto tempo vocês se reúnem com ele, vocês dão metas de desenvolvimento de produtos?.

Gestora de Desenvolvimento (G): a cada 10 ou 15 dias, ele desenvolve conforme a pesquisa dele na parte de jaquetas e eu cuido mais da parte de bolsas.

Pesquisador (P): e como ele faz essas pesquisas?

Gestora de Desenvolvimento (G): através de sites, revistas...

Pesquisador (P): ele vai a eventos, vocês participam ou incentivam ele a participar?

Gestora de Desenvolvimento (G): não levamos, mas quando é em Porto Alegre ele sempre vai.

Pesquisador (P): como você enxerga hoje as estratégias de produtos

Gestora de Desenvolvimento (G): estamos diversificando o portfólio com vários novos produtos. E estamos trabalhando produtos mais elaborado com uma boa qualidade.

Pesquisador (P): e vocês tem algum serviço agregado, um pós venda, como e o relacionamento com cliente? Vocês possuem algum CRM, algum cadastro?

Gestora de Desenvolvimento (G): não, nós temos cadastro de vendas de clientes mas o pós venda não é feito.

Pesquisador (P): mas esses cadastros, vocês fazem aonde? Nas lojas próprias, com os representantes?

Gestora de Desenvolvimento (G): acho que nem todas as lojas tem cadastros. Acho que isso é importante e seria uma necessidade.

Pesquisador (P): e com relação ao preço, as estratégias de preços?

Gestora de Desenvolvimento (G): sempre tivemos preços maior do que a concorrência. Trabalhamos muito um couro diferenciado, com qualidade, com acabamento...

Pesquisador (P): e com relação a distribuição, canal de vendas, quais vocês utilizam, lojas, representantes, tem venda direta também?

Gestora de Desenvolvimento (G): para os lojas usamos os representantes, além de termos as lojas próprias em determinados locais. Temos também um e-commerce que esta voltado mais para as bolsas

Pesquisador (P): e a parte de promoção e comunicação? Qual a estratégia de vocês?

Gestora de Desenvolvimento (G): outdoor e radio

Pesquisador (P): já ouviu falar em marketing sensorial, vocês utilizam?

Gestora de Desenvolvimento (G): hoje não temos, até já utilizamos mas não continuamos.

Pesquisador (P): e porque não utilizam mais, não deu efeito?

Gestora de Desenvolvimento (G): acho que por preparo das vendedoras, não entendi bem porque não funcionou.

Pesquisador (P): E o que vocês utilizaram?

Gestora de Desenvolvimento (G): foi o cheiro, o perfume. A musica até estamos usando, principalmente na Marca 4 . Apesar de que não temos um padrão em todas as lojas.

Pesquisador (P): e vocês já chegaram a medir ou relacionar o desempenho das lojas que utilizam e das que não utilizam esta estratégia?

Gestora de Desenvolvimento (G): não, nunca medimos isso.

Pesquisador (P): quando vocês desenvolvem produtos, vocês pensam em fazer algo único?

Gestora de Desenvolvimento (G): no caso das bolsas sim, são todas diferentes. De cada modelo faz uns 30 tipos e deu.

Pesquisador (P): e as jaquetas?

Gestora de Desenvolvimento (G): sim, estas seguem um padrão. A cada nova coleção se lança algumas diferentes mas os carros chefe são as jaquetas tradicionais.

Pesquisador (P): como funciona a avaliação de vocês quanto ao desempenho de um novo produto?

Gestora de Desenvolvimento (G): temos uma resposta rápida quando vende o produto nas lojas. Fazemos um lote de 10 peças e botamos nas lojas. Se vender bem aumentamos a produção, caso não, nem entra em linha.

Pesquisador (P): e com que base vocês fazem este desenvolvimento, que vocês criam? Como vocês definem se vão desenvolver mais na linha da peça A ou da peça B?

Gestora de Desenvolvimento (G): com base no histórico de vendas.

Pesquisador (P): e na questão das bolsas, vocês possuem sazonalidade?

Gestora de Desenvolvimento (G): não, justamente por isso que estamos investindo no desenvolvimentos destas bolsas.

Entrevista n°. 3 – Vendedora – Encarregada por uma das lojas

Data: 15/07/15

Horário inicial: 18:20

Horário Final: 19:00

Nome Organização: Empresa B

Setor/Ramo: Confeção de vestuário/Couros

Endereço: Av. Eng. Mesquita, 1503. Coloninha, Araranguá, SC.

Nome entrevistado: Vendedora

Área/setor funcional: Loja da Marca 3

Cargo: Encarregada da Loja

Tempo na organização: 17anos

Formação: Técnica em Administração

E-mail: EmpresaBcenter@sulonline.net

Pesquisador (P): Boa noite Vendedora, há quanto tempo você trabalha com o pessoal da Marca 3 e o que você faz aqui?

Vendedora (G): trabalho aqui há 17 anos e hoje tomo conta da loja aqui do Center Fábrica.

Pesquisador (P): e para começar, te pergunto se você considera a empresa como uma empresa empreendedora?

Vendedora (G): sim, a Marca 3 hoje é uma rede de lojas que gera muitos empregos. Só aqui no nosso shopping tem 4 lojas com 3 marcas diferentes, a Marca 3, A Marca 4 , a Marca 4 Kids e a Marca 5. Tudo começou com o couro e hoje eles ampliaram para o jeans, para roupa social, para os acessórios.

Pesquisador (P): e quem gerencia vocês, tem alguma pessoa específica, um gerente comercial

Vendedora (G): na verdade na parte das lojas é o Gestor Proprietário (Gestor da empresa) que decide tudo. Mas na fábrica mesmo tem um gerente comercial. No caso das lojas, o encarregado principal é o vendedor mais antigo. Por exemplo, aqui nesta loja sou eu. Mas é legal porque o Gestor Proprietário (Gesto) é uma pessoa que te da autonomia para vender, ele te dá essa liberdade para aqui na loja eu tomar as decisões em relação às vendas. Eu sei muito até onde posso ir, até que ponto posso tomar as decisões relativas a loja que tomo conta.

Pesquisador (P): e então eles ouvem vocês, coletam bastante informações com vocês?

Vendedora (G): sim, bastante, eles (Gestor e Gerente de Desenvolvimento) frequentemente passam aqui.

Pesquisador (P): e com relação à inovação, ao longo do tempo que você está na empresa, como você enxerga esta questão?

Vendedora (G): evoluiu bastante, hoje é tudo informatizado, temos um sistema interligado nas lojas. Caso eu tenho uma mercadoria em outras lojas, tenho como buscar para o meu cliente. No geral a empresa procura facilitar bastante essa parte para nós. Hoje utilizamos o sistema da SMART. Muito fácil de utilizar.

Pesquisador (P): e inovação em termos de novos produtos, de ambiente

Vendedora (G): ele sempre procura fazer o melhor. Basta você essa loja eu considero uma das mais bonitas, e como o cliente chega se sente a vontade. Você pode até perceber o balcão, fica no meio da loja, mais informal, diferente. Eles também viajam bastante para fora do país para buscar novos modelos, principalmente as bolsas. A Jaques (Gerente de Desenvolvimento) é quem cria as bolsas.

Pesquisador (P): e como você considera as habilidades que a empresa tem em lidar com o mercado?

Vendedora (G): o Gestor Proprietário (Gestor) sempre está busca novidades, quando você vê ele já foi lá fora e trouxe algo, já tem uma nova ideias, ele tem muita visão.

Pesquisador (P): e aqui vocês possuem algum sistema para cadastro de clientes? Vocês tem contato com os clientes após a primeira compra dele?

Vendedora (G): sim, temos como saber quantos clientes cadastrados, ao todo são 24.927 clientes cadastrados. Nós temos aqui um histórico do cliente. Por exemplo, mesmo que um cliente de minas venha aqui na loja comprar, conseguimos puxar todo o histórico dele, o que ele comprou, o que devolveu, o dia que comprou.

Pesquisador (P): isso nas lojas, correto? E os representantes?

Vendedora (G): daí os representantes é outra historia, disso não temos acesso e não sei te responder.

Pesquisador (P): e vocês ligam para esses clientes?

Vendedora (G): posso te falar pela minha loja, pela Empresa B. Os nossos clientes são 80% fieis, conseguimos fidelizar, tem cliente que vem no shopping e só vem na Marca 3.

Pesquisador (P): mas o que vocês fazem para isso acontecer, quais suas ações nesse sentido?

Vendedora (G): nós ligamos para eles quando chega uma nova mercadoria, mandamos condicional. Outro suporte muito legal que a Marca 3 nos dá é muito bom. Por exemplo, o nosso cliente sabe que se der algum problema na mercadoria o cliente vem, damos toda a assistência, quando da problema em um zíper, qualquer probleminha que der vamos resolver. Outra ação que fazemos é enviar mensagens pelo Whatsapp aos clientes, batemos fotos e enviamos. Enviamos até para São Paulo para clientes que as vezes entram no site e perguntam se pode enviar a foto. Tem até cliente que que entra no site, escolhe e compra a peça e depois enviamos pelo correio.

Pesquisador (P): os clientes de fora que entram no site eles não ligam para a fabrica

Vendedora (G): sim, muitas vezes eles ligam aqui no número da loja.

Pesquisador (P): e você conhece as outras lojas? Elas seguem esse mesmo padrão?

Vendedora (G): sim conheço, eu não sei se todas fazem o mesmo que nós. Mas sei também que lojas como a de Brusque, uma loja grande, vendem mais no atacado e não fazem estas ações. Lá eles devem atender cliente A, B e C. Já aqui, a maioria dos nossos clientes é de classes A e B. Por isso fidelizamos mais eles.

Pesquisador (P): e é padrão das outras lojas ligarem para os clientes?

Vendedora (G): isso eu não sei te dizer. Mas uma coisa importante que lembrei agora é que não fizemos o cadastro do cliente quando é compra em cartão, e sei que isso temos que mudar precisamos cadastrar.

Pesquisador (P): o cadastro então e só quando é crediário?

Vendedora (G): sim, só quando é crediário ou cheque. Uma outra coisa errada é que também não fizemos cadastro quando é à vista.

Pesquisador (P): e quanto ao desenvolvimento de novos produtos, os lançamentos como acontecem?

Vendedora (G): os produtos novos chegam direto da fábrica e daí nós vamos descobrindo. Começamos a ligar para os clientes. Na verdade as matéria prima são sempre iguais, o que mudam são as coleções.

Pesquisador (P): e vocês passam informações para ajudar no desenvolvimento?

Vendedora (G): sim, sempre passamos a eles (Gestores) o que os clientes estão pedindo, quais as reclamações como exemplo a bolsa de franja esta em alta, a cor não está legal, os clientes estão procurando uma jaqueta mais curta, ou mais comprida, isso passamos para eles saberem como o cliente quer.

Pesquisador (P): e os teus clientes, me fala um pouco mais sobre eles, o que você conhece deles?

Vendedora (G): são cliente classes A e B, não se importam tanto com o preço, se gostam compram, conhecem o produto, sabem que e bom, tem qualidade.

Pesquisador (P): a empresa em si, faz uma analise dos clientes no geral?

Vendedora (G): eles tem muita loja, nos sabemos o perfil de cada cliente.

Pesquisador (P): e passado de maneira informal?

Vendedora (G): eles passam aqui, daí falamos, conversamos sempre informalmente.

Pesquisador (P): e sobre os concorrentes de vocês?

Vendedora (G): aqui era a corupele, mas para nos nunca foi problema.

Pesquisador (P): e como é a estratégia de preço de vocês?

Vendedora (G): nosso preço é maior, mas nossa qualidade é melhor, nossos produtos são diferenciados, nosso acabamento é melhor. Se você olhar e tocar nosso produto vai ver que é melhor.

Pesquisador (P): sobre informação do cliente, como vocês buscam.

Vendedora (G): eu, minha opinião, toda pessoa que trabalha no comercio, estou te conhecendo agora, eu busco procurar saber mais sobre você, cliente, bem informal, sem o cliente perceber.

Pesquisador (P): vocês tem meta de venda, qual o período que é revisado essas metas?

Vendedora (G): todo mês eles passam as metas, é passado todo mês por e-mail. Tem premiação sobre o atingimento, tem comissionamento. Temos uma meta geral, não temos meta por produto. Também vendemos outros produtos e marcas que não são da Marca 3 como malas, outras bolsas...

Pesquisador (P): e como e feito à cobrança das metas?

Vendedora (G): ele (Gestor) e bem tranquilo, cobram sem pressão, se nós não atingimos eles dão forca, mandam e-mail e dizem que no próximo mês será melhor? Mas vou te dizer, é dificil o mês que não atingimos. Mas não são radicais do tipo tem que atingir a qualquer custo.

Pesquisador (P): e a parte de comunicação do que acontece na empresa, sobre as estratégias como acontece?

Vendedora (G): tudo ocorre de maneira informal, mas são bem reservados, não comentam muito conosco sobre as estratégias gerais.

Pesquisador (P): existe algum tipo de treinamento

Vendedora (G): quando vem um funcionário novo, o departamento de RH nos avisa e nós mesmo que damos o treinamento

Pesquisador (P): qual o Mercado alvo da empresa, a empresa faz o produto para quem?

Vendedora (G): vendemos para masculino e feminino. As jaquetas, vendemos mais para o masculino e agora com a venda das bolsas, aumentou o público feminino. Inclusive é este produto que tem tido mais saída agora.

Pesquisador (P): e com relação a produto, tem pós venda?

Vendedora (G): são produtos de alta qualidade, de primeira linha. Além das jaquetas temos as bolsas, malas acessórios, carteiras, mochilas. Quanto ao pós vendas, como lhe falei ligamos informalmente para os clientes, conversamos, perguntamos o porquê não vieram mais na loja, quando vão vir...

Pesquisador (P): e com relação aos preços?

Vendedora (G): como lhe falei, praticamos preços mais altos. As nossas jaquetas começam a partir de R\$499,00 até acima de R\$1000,00.

Pesquisador (P): e a parte de promoção, comunicação como funciona?

Vendedora (G): propaganda, radio, jornal, facebook da loja Marca 3, cada loja tem o seu Face. Colocamos os produtos novos no face, daí o pessoal curte, quer saber preço. As vezes damos brindes para os clientes conforme o tamanho da compra. Nós sempre conversamos com o Gestor Proprietário (Gestor) e ele nos dá carta branca, se achamos que o cliente merece um desconto melhor, damos esse desconto, essas coisas.

Pesquisador (P): e o que mais vocês usam para promover o produto pela internet?

Vendedora (G): Facebook, Whatsapp e site.

Pesquisador (P): você considera a empresa mais relacional ou transacional com os clientes?

Vendedora (G): relacional, de se preocupar com o cliente, o que não queremos e deixar o cliente insatisfeito, às vezes o cliente não tem razão mas nós resolvemos, mesmo que nós nos prejudique com aquela negociação específica, não queremos brigar para ter razão. Queremos é que ele volte a comprar.

Ao final da entrevista, a funcionária Vendedora me levou para conhecer as outras lojas com outras marcas do grupo, as quais também ficam situadas no mesmo Shopping, sendo estas a Marca 4 , Marca 4 Kids e Marca 5.

EMPRESA 3 – EMPRESA C (MARCA 6 MODAS E MARCA 7)

Entrevista nº. 1 - Gestora da empresa (Coordenadora de Criação e Desenvolvimento)

Data: 20/07/2014

Horário inicial: 13:40

Horário Final: 15:20

Nome Organização: Marca 6 Modas

Setor/Ramo: Confecção de Vestuário

Endereço: Av. da Indústria, 103. B. N. Sra. Da Salete, Criciúma.

Nome entrevistado: Gestora/Coord. de Criação

Área/setor funcional: Gestora da empresa.

Cargo: Diretora

Tempo na organização: Fundadora

Formação: Arquiteta

E-mail: Gestora/Coord.deCriação@Marca8.com.br;

Pesquisador (P): Então antes de começar a entrevista Dona Gestora/Coord. de Criação, eu queria que você contasse rapidamente a história da Marca 6, como começou, qual a estrutura?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Eu sou Arquiteta de formação e meu marido (Atual Diretor Financeiro da Marca 6) é administrador de empresa. Nós trabalhávamos em Estância Velha RS atuando eu na arquitetura e ele na área dele como administrador em uma empresa de alimentos. Ai em Estância velha veio a crise do couro e dai houve muita demissão. O Roberto (Atual Diretor Financeiro da Marca 6) perdeu o emprego e ficou trabalhando comigo. A partir daí nós conversando e decidimos que queríamos colocar alguma coisa pra nós. Na mesma época, começou a surgir aqui em Criciúma muitas, muitas confecções fundo de quintal, aquelas empresas pequeninhas de confecção. Eu sempre gostei dessa área de criação. Então viemos para Criciúma e a família dele já tinha uma empresa de fundo de quintal. Pegamos o gancho e criamos alguma coisa pra nós.

Pesquisador (P): Que ano que foi isso?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Isso foi em 90, dai ela iniciou pequena, numa garazinha. Na frente tínhamos uma lojinha e estávamos situados no centro de Criciúma. Depois essa garagem ficou pequena e nós ampliamos para a casa toda e mudamos de casa. Depois nós abrimos loja lá no Pórtico (Importante shopping de lojas de fábrica da região) quando o mesmo iniciou suas atividades. Nesta época as vendas alavancaram e eram feitas para o atacado.

Pesquisador (P): E ali já usava a Marca 6?

Gestora/Coord. de Criação (E1): No inicio nós usamos a Marca 6 porque nós não conseguimos registrar a Agora Use, dai mais tarde nós conseguiu registrar a Agora Use;

Pesquisador (P): Mais ou menos em que época conseguiram?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Isso 95 ou 96 onde registramos a Marca 8. Desde esta época o contrato social era Roberto (Diretor Financeiro) e eu, além do José (Diretor da Marca 8) com a esposa. Fomos caminhando juntos e além da Marca 8 criamos a Marca 6. A Marca 6 foi criada pelo fato de que a Marca 8 vendia nos pontos de atacado e se viu a necessidade de botar alguma coisa mais diferenciada para driblar algumas crises no setor. No atacado, você precisa esperar o comprador, alguém bater na porta. Já com a Marca 6, criada para atender os lojistas, pensamos em colocar representante direto, para que os mesmos pudessem chegar até aos lojistas. Logo em seguida nós entrou no núcleo de moda e dai veio várias consultorias como o Sebrae, aquele engajamento todo, com missão internacional. Com essas consultorias passamos a participar de feira, participamos da feira de gramado que na época era uma feira muito boa e ali começamos a crescer mais e mais.

Pesquisador (P): Isso mais ou menos em que época?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Faz dez anos que nós participamos da primeira feira e dai nosso problema não eram mais vendas, era produção. A partir disso construímos aqui um novo pavilhão. Até pra empregar mais gente. Neste período começamos também a terceirizar com facções. No ano passado, devido ao crescimento das famílias, filhos, futuros genros, noras, netos, resolvemos então dividir as duas marcas e nós ficamos com a Marca 6 e nosso outro sócio ficou com a Marca 8. Portanto hoje, somos empresas diferentes e seguimos cada um com seus objetivos.

Pesquisador (P): e as estratégias são diferentes, os canais são diferentes?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Sim, final do ano passado as duas empresas estavam trabalhando bem parelhas, com mesma quantidade de vendas. Então fizemos a divisão e um

ficou com atacado (Marca 8) e outro com representantes (Marca 6); continuamos vizinhos de portões abertos.

Pesquisador (P): Certo. Eles ficaram com atacado e vocês com representante?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Isso nós ficamos com representantes e no final do ano passado a Gestora de Marca/Planejamento (diretora de desenvolvimento e filha dos Gestores) lançou uma nova marca que é a Marca 7, que é um clássico mais jovem;

Pesquisador (P): Ah legal. E quantos funcionários vocês tem hoje?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Hoje temos 52 pessoas trabalhando como funcionários;

Pesquisador (P): E a estruturas de vocês é você, e seu marido...

Gestora/Coord. de Criação (E1): o contrato social sou eu, o Roberto (Diretor Financeiro) a Marina (Gestora da Marca 7) e o Francisco (área administrativa).

Pesquisador (P): Você é parte administrativa, qual que é o seu cargo?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, eu sou a coordenadora da criação do desenvolvimento e sou responsável pela modelagem também;

Pesquisador (P): e vocês tem uma pessoa responsável pela área comercial?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Temos um gerente comercial que começou esse ano conosco. Temos também o PCP, a parte de produção e o RH, departamento de pessoal é feito pelo contador.

Pesquisador (P): e quais as linhas produtos que vocês trabalham aqui?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Nós temos duas. A Marca 6 que faz produtos para uma senhora mais clássica, aliás, uma jovem senhora clássica e a Marca 7 que é para uma jovem clássica.

Pesquisador (P): Vocês trabalham então o Público feminino, é bem segmentado?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Sim, nosso Público é o feminino;

Pesquisador (P): Ok, então seguindo o nosso roteiro vamos iniciar com a seguinte pergunta: o que você entende hoje por marketing?

Gestora/Coord. de Criação (E1): vou te dizer que nessa área nós somos muito carentes, nessa parte de marketing, o que fizemos até hoje foram alguns outdoor, mas tudo meio por conta nossa. O pessoal ali dos atacados faziam então fomos fazendo também, colocando nosso nome também. Além disso, temos as meninas (Designs) que cuidam do facebook, instagram....

Pesquisador (P): Você está se referindo as ações de comunicação de marketing?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Sim, ações de comunicação. Além disso fazemos uma sacola que acompanha os pedidos, uma sacola básica da Marca 6. No ponto de venda, nas lojas eles colocam nosso produto dentro e distribuem. Todo ano também distribuimos um bloquinho para as lojas entregarem aos clientes, um brinde.

Pesquisador (P): E tem uma pessoa que é responsável por essa área de marketing aqui dentro hoje?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, não tem. Nós mesmos da diretoria (Família) conversamos, vamos fazer isso, vamos continuar com aquilo ou vamos mudar.

Pesquisador (P): E qual o papel que você acha que o marketing desenvolve dentro da sua organização?

Gestora/Coord. de Criação (E1): ainda tem se mostrado pouco, por que nós não tem uma atuação certa, não tem um caminho. Tanto que essa sua pesquisa está coincidindo com uma outra que estamos fazendo. Estamos com uma consultoria do Sebrae que é sobre consolidação da marca. Esse pessoal de Florianópolis, semana retrasada, ele nos deram como tarefa, pediram para entrevistarmos os nossos consumidores finais, não o lojista, mas sim ouvir o consumidor. Então até eu mesma fui até uma Cidade próxima, que é uma lojista que vende bem nossa marca. As outras meninas do design foram a Florianópolis numa outra cliente que também vende muito, nossa cliente numero um. Isso tudo para entrevistarmos nosso cliente final;

Pesquisador (P): E o que vocês ouviram nessa entrevista foi?

Gestora/Coord. de Criação (E1): quanto a mulher que nós tínhamos idealizado, nosso publico alvo, bateu. Nas três primeiras entrevistas identificamos aquilo que nós imaginou com relação ao perfil da consumidora. Só que quando fizemos uma das perguntas que era referente às marcas que a consumidora gosta de comprar, ela citou duas marcas mas não citou a nossa, ou seja, a Marca 6 não veio na lembrança da cliente, apesar de muitas vezes esta mesma cliente comprar Marca 6 (segundo informação da dona da loja). Isso mostrou que nós não temos uma imagem forte. Ela até gostava das nossas roupas mas não tinha o meu nome na ponta da língua. Quando indagada sobre marcas ela citou uma que faz mais propaganda, está mais na mídia.

Pesquisador (P): e qual que é a dificuldade, o desafio para possuir uma estrutura de marketing dentro da organização?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Acho que é custo né. Em Pequena empresa é tudo muito enxuto, principalmente nessa época que estamos passando agora, que tem que enxugar mais ainda.

Pesquisador (P): E vocês se consideram pessoas empreendedoras? O que vocês entendem por empreendedorismo?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Empreendedores? Sim, acho que somos empreendedores, não somos tão audaciosas, somos muito seguras, mas somos empreendedores.

Pesquisador (P): e quanto à tomada de decisão, vocês arriscam?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Somos muito, muito, muito pé no chão. Sempre me lembro do inicio da lança perfume (Grande empresa de confecção de vestuário a região), que hoje é um sucesso mas no início, lembro que eles empenharam tudo que tinham e não tinham. Isso jamais aconteceria aqui, jamais. Meu marido é italiano, então só com muita segurança, marido, filho e filha, tudo puxaram pro lado da segurança...

Pesquisador (P): E qual ênfase vocês dão nessa busca de novas tecnologias, inovação, inovação e produto, em serviço, em processo dentro da empresa?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Isso é importante, tem a missão internacional duas vezes por ano que nós sempre vamos. Se tiver que enxugar os nossos gastos é em outra área, mas não nas viagens para pesquisar e buscar tendências.

Pesquisador (P): então duas vezes por ano vocês fazem viagem internacional para buscar novas tecnologias?

Gestora/Coord. de Criação (E1): sim, para pesquisa de tendências de moda. Além disso, mesmo aqui na área da indústria, quando nós mudamos pra cá queríamos que todos os funcionários trabalhassem em um ambiente com conforto. Que os funcionário viessem e se sentisse bem. Entretanto, quando instalamos nosso pavilhão, ele tinha um pé direito muito alto

e era muito quente por causa da telha em cima e da telha lateral. Então o Roberto e o Francisco decidiram fazer um mezanino que custou caro. Eles fecharam lá e climatizaram tudo. Isso fez com que nossos funcionários trabalhassem muito confortavelmente, o que é importante na produção de produtos de qualidade.

Pesquisador (P): e nessas viagens, tem algum exemplo de alguma tecnologia, de alguma novidade que vocês trouxeram?

Gestora/Coord. de Criação (E1): O Francisco e o Roberto foram ano passado naquela missão junto na China (Lá não encontraram muita coisa porque tudo ainda é muito manual). Eles também sempre participam de feira de equipamentos. Por último adquirimos uma infestadeira melhor e mais eficiente do que nós tínhamos. Esta é uma máquina que leva o tecido e distribui na mesa para depois cortar. O nosso sonho mesmo era comprar aquela que enfesta sozinho e corta sozinho. Por fim, ainda bem que não compramos, pois era um dinheirão, uma máquina de 600 mil. Pra tirar capital pra ela se pagar tem que vender muitos...e nessa fase da economia não dá pra investir tanto (Referindo-se a crise econômica que o Brasil vive).

Pesquisador (P): e qual que é a disposição de vocês para adaptação para o mercado? Como que vocês enxergam o mercado?

Gestora/Coord. de Criação (E1): acho que isso é tranquilo. Sempre temos que ficar ligados em alguma coisa nova que está surgindo

Pesquisador (P): Vocês acham importante estar sempre em contato, conversando com o mercado?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Com certeza, com certeza...

Pesquisador (P): e são vocês mesmos (diretoria) que fazem isso

Gestora/Coord. de Criação (E1): também. Na verdade sempre conversamos com o representante, no final quem acaba trazendo a informação, a nossa fonte é sempre o representante. Eles nos trazem as ideias e nós estamos sempre ligados mesmo.

Pesquisador (P): e em qual área da empresa vocês se consideram melhores?

Gestora/Coord. de Criação (E1): em produto

Pesquisador (P): você quer dizer na parte de desenvolvimento e produto?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Sim, desenvolvimento de produto. Acho que nosso produto é bom, parte financeira também, acho que não deixamos nada a desejar.

Pesquisador (P): Quantas pessoas estão envolvidas com essas atividades, direto com o consumidor final, entre área comercial, entre representante, são quantas pessoas envolvidas?

Gestora/Coord. de Criação (E1): temos duas meninas que tratam do Facebook e Instagram, o Gerente Comercial que é nosso gerente comercial, e eu que algumas vezes faço uma ponte entre os representantes e a empresa.

Pesquisador (P): E representantes vocês tem quantos?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Nós temos onze representantes;

Pesquisador (P): em quais regiões vocês atuam?

Gestora/Coord. de Criação (E1): No RS temos dois, em SC tem três, no PR também tem três, depois tem SP com um, e Minas com mais um. Mas depois o Gerente Comercial te passa isso mais certinho.

Pesquisador (P): E como é que vocês enxergam o conhecimento dessas pessoas, a habilidade delas, elas estão sempre em busca de novas formações, como que é o conhecimento dessas pessoas?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Eu acredito que até tem um nível bem bom. Uma vez por ano nós faz a convenção. Nessa convenção, além de discutir toda essa parte de números, de objetivos, de alcance, nós passamos a coleção e procuramos explicar o que é a coleção, como eles podem argumentar com os clientes, ter mais argumentos de vendas.

Pesquisador (P): E vocês tem algum tipo de recursos tecnológicos, vocês tem um sistema de informação, vocês utilizam?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Temos

Pesquisador (P): Qual que é?

Gestora/Coord. de Criação (E1): me fugiu o nome agora..sei que ele integra todas as partes da empresa, toda a estrutura comercial, produção... mas isso o Gerente Comercial poderá te explicar melhor.

Pesquisador (P): E vocês tem CRM, aquele programa de relacionamento com cliente, onde cadastra, todos os produtos, todos os clientes? Cada cliente que entra você tem um cadastro, todo histórico de compras, ticket médio dos clientes?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Eu acho que não, o Gerente Comercial também vai saber te informar mais sobre isso mas eu acho que não tem, só se o sistema que temos hoje permitir fazer isso. Aliás, através do sistema que temos eu acho que ele consegue todo esse histórico de cadastro.

Pesquisador (P): E na tomada de decisão quanto ao desenvolvimento de novos produtos, o que pesa mais, a parte de produção, a parte de mercado, a parte financeira, custos...

Gestora/Coord. de Criação (E1): eu acho que é todo um conjunto, o custo pesa, a época também, se pensa....

Pesquisador (P): Vocês tem sazonalidade aqui?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, mas agora por exemplo, é uma época de crise. Então não dá pra ousar muito, por que o cliente (lojista) está muito focado naquilo que ele tem certeza que ele vai vender, ou seja, evitando arriscar. Por exemplo, no momento no ranking das nossas peças mais vendidas estão os produtos básicos. Esses dias eu até comentei “poxa nós perdemos tanto tempo desenvolvendo umas coisas bacanas e o que está na frente em vendas é uma regata simples, uma bermuda simples”. Mas, fazer o que, é aquilo que o cliente tem certeza que vai vender, que ele já comprou, já vendeu e vai vender de novo.

Pesquisador (P): E vocês imaginam que vocês são mais especialistas nos produtos que vocês vendem ou no mercado em que atuam?

Gestora/Coord. de Criação (E1): acho que é no produto que produzimos.

Pesquisador (P): E qual a pro atividade de vocês em buscar novos mercados? Vocês costumam buscar novos mercados, como é que vocês fazem esse processo?

Gestora/Coord. de Criação (E1): nessa nova fase da Matura ainda estamos lentos nessa parte. Nem estamos colocando mais representantes para buscar novos mercados pelo medo de pegar um monte de representantes novos e não dar conta da entregar. Com a separação, nossa estrutura ficou carente de algumas áreas. Algumas pessoas importantes ficaram lá na Marca 8 tipo o pcp, algumas costureiras, parte do comercial...Para você ter uma ideia, no primeiro semestre deste ano vendemos 30% a mais do que no ano passado nessa mesma época, mas não conseguimos entregar, por que nossa estrutura era nova, nossas pessoas eram novas, ou seja, não tivemos aquela agilidade.

Pesquisador (P): e vocês investem na busca de novos mercados, novos segmentos.

Gestora/Coord. de Criação (E1): acho que sim, acho que o próprio fato de estarmos colocando uma marca nova no mercado, isso significa que estamos buscando novos mercados.

Pesquisador (P): agora me fale um pouco sobre os clientes de vocês: o que vocês conhecem dos clientes?

Gestora/Coord. de Criação (E1): eu até tinha um contato maior com os clientes quando nós participávamos da feira de Gramado. Lá frequentavam um número maior, pessoas que nós nos relacionávamos. Íamos à feira de janeiro, depois nos encontrava em junho, acabava tendo uma intimidade maior com eles. Mas o que eu sei, por exemplo, na região de Curitiba, nós estamos conseguindo entrar em lojas muito bacanas, com um porte muito grande que vende

qualidade, que vende produtos de qualidade. Sei que isso muito é pela representante que temos lá.

Pesquisador (P): E esse cliente de vocês, é a senhora clássica como você falou anteriormente?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Sim, e a jovem senhora clássica, que trabalha fora, que quer aquela roupa para trabalhar, mas que pode também sair pra um happy hour etc.

Pesquisador (P): E essa outra marca agora, a Marca 7?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Marca 7 é uma marca também clássica, mas uma marca mais jovem, mais voltada ao público jovem, na faixa de uns 20 anos até uns 30 anos. E assim, nessa idade elas não encontram muita roupa clássica, elas encontram muita roupa de balada, um vestido mais curto, mais justo.

Pesquisador (P): Então vocês detectaram que tem um nicho bom de mercado nesse sentido?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Sim, tem um nicho, até existem algumas marcas clássicas jovens, mas são para um poder aquisitivo muito alto.

Pesquisador (P): E aí vocês estão tentando entrar com um preço...

Gestora/Coord. de Criação (E1): Com um preço melhor, ela ainda em termos de preço, se falar a Marca 6 e Marca 7, esta ainda tem um valor agregado maior.

Pesquisador (P): E sobre os concorrentes de vocês, quem são os concorrentes de vocês? O que eles fazem? Quais os pontos fortes e fracos deles?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Nós até discutimos isso na última sexta-feira. Nosso concorrente próximo, a Empresa A, é um concorrente que faz um produto similar. Um pouquinho mais longe, podemos citar a Zara como um concorrente. O nosso produto chega na loja, o lojista bota um percentual dele em cima, fica quase, ainda acredito que o nosso fica um pouquinho menos, mas fica quase o preço de Zara. E ainda com relação ao tipo de produto, se você for ver a Zara também tem uma moda mais clássica.

Pesquisador (P): E sobre fornecedores de vocês, o que vocês saberiam me dizer sobre eles, vocês tem algum tipo de parceria com eles?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Temos, temos os parceiros que na maioria são produtos importados, e na verdade, acabamos ficando na mão deles.

Pesquisador (P): Então vocês usam muita matéria-prima importada aqui?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Infelizmente, muito material importado...

Pesquisador (P): Todo mundo em geral aqui usa?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Sim, por que a indústria nacional, com a abertura do mercado, logo depois de Collor, não conseguiu mais competir com os preços muito bons. As tecelagens quase acabaram. Hoje são poucas as tecelagens nacionais.

Pesquisador (P): Então... Mas tem distribuidora aqui ou tem que fazer estoque?

Gestora/Coord. de Criação (E1): fazemos os pedidos e eles tem estoques aqui. Mas tem alguns produtos que eu tenho que comprar com seis meses de antecedência. D entra aquela questão de aposta ou aposta ou não aposta. Já aconteceu de um produto estourar e não tenho mais de onde tirar.

Pesquisador (P): e quanto à ameaça, os pontos fortes e fracos que alguns concorrentes representam, vocês tem essa noção? Vocês avaliam isso?

Gestora/Coord. de Criação (E1): quanto as ameaças, não enxergo concorrentes como ameaças. No caso da agilidade acho que a Zara é muito ágil.

Pesquisador (P): E uma avaliação do mercado em geral, como que você enxerga o mercado?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Hoje, está horrível... Depois até o Gerente Comercial consegue te passar um percentual. Ele fez uma avaliação das compras dos clientes no semestre passado e no mesmo período do ano passado. Nessa época (nova coleção de verão) as compras que os clientes estão fazendo estão muito menores.

Pesquisador (P): Mas você me comentou que cresceu a venda nos primeiros meses...

Gestora/Coord. de Criação (E1): O primeiro semestre, crescemos, mas esse segundo semestre está meio devagar..

Pesquisador (P): e como que vocês fazem a análise externa? Qual é a fonte de informação de vocês, como é que vocês trabalham isso?

Gestora/Coord. de Criação (E1): eu acho, como lhe falei anteriormente, que é através do representante. Fora isso, acho que temos muito pouca informação, acho que essa parte é um ponto muito fraco nosso.

Pesquisador (P): Você acha que informação é um ponto fraco, e você considera isso importante?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Muito importante, muito, muito. Até nessa reunião com a consultoria que nós tivemos na sexta feira, eles reforçaram muito que essa pesquisa, o contato com cliente, nós temos que estar fazendo sempre.

Pesquisador (P): E vocês possuem outras fonte de informação?

Gestora/Coord. de Criação (E1): nós acompanhamos também as mídias sociais, o que está acontecendo em SP, aquelas demissões em massa na área do vestuário, enfim os jornais, revistas, tudo são fontes de informações.

Pesquisador (P): e como vocês verificam as oportunidades e ameaças? É basicamente ali com consultorias do tipo do Sebrae? E quanto as associações que vocês participam, elas trazem informação importantes?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Traz, traz informação também, o Roberto por exemplo, participa da FIESC. Na reunião da semana passada eles ficaram bastante apavorados com os números e aumento da crise.

Pesquisador (P): E vocês tem noção de participação de mercado, do marketshare do mercado em que vocês atuam?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não

Pesquisador (P): E já pensaram alguma vez em contratar uma pesquisa profissional, pra fazer essa pesquisa de mercado?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Acho que não chegamos ainda a conversar, mas isso ai deve vir com todo o processo de consultoria.

Pesquisador (P): E as informações que vocês colhem junto aos representantes, vocês armazenam elas em algum lugar, tipo dentro do sistema, do Excel? Vocês tem elas registradas?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, não, não temos ainda registrado, mas acho que alguma ficam nos e-mails.

Pesquisador (P): Bom eu ia te perguntar, como você enxerga a pratica de obtenção de informação? Você já me falou que acha muito importante. O que você acha que falta então pra começar a utilizar e registrar essas informações, armazenar, organizar elas...?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Eu acho que é só a falta de uma metodologia, eu acho que não sei se isso ai vem vindo com a consultoria que estamos tendo, estamos tendo duas, consolidação da marca e plano de marketing. Eu acho que no final desse semestre, nós vamos estar mais maduros para começar a executar alguma coisa nesse sentido.

Pesquisador (P): E o plano de marketing, também é o pessoal do Sebrae que está fazendo com vocês?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Também. Se você for lá no núcleo de moda pra ver a quantidade de pessoas participando do “Moda Catarina”, somos 19 empresas. Mas claro, poderiam ser 50.

Pesquisador (P): Legal, vamos passar agora para a parte do planejamento, como...

Gestora/Coord. de Criação (E1): Vamos ver se eu vou saber te responder, porque essa parte é mais com a Gestora de Marca/Planejamento e com o Francisco.

Pesquisador (P): Legal, e como é este planejamento que vocês estão fazendo, é formal? Escrito? Já começaram implantar, já estão em fase de implantação?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Ele é formal. Mas ainda estamos escrevendo. Sobre as metas, temos até uma das metas desse segundo semestre, que é crescer 30%. Não sei se alcançamos ou não, mas a meta existe.

Pesquisador (P): Então vocês já estão colocando em pratica o planejamento? Ele foi feito lá no semestre passado, quando é que foi feito?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Ele foi finalizado no semestre que passado.

Pesquisador (P): E agora já estão colocando em pratica, então?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Isso, isso;

Pesquisador (P): E ai vocês pretendem fazer analise dele de quanto em quanto tempo?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Olha, isso eu ainda não sei...a Marina vai te responder melhor.

Pesquisador (P): E como é que vocês definem cliente alvo hoje, segmento? Por exemplo quando vocês definiram em entrar com a marca nova, como é que vocês definiram isso?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Eu acho que pela necessidade, até pelo fato de a própria Marina procurar uma roupa neste estilo e ter dificuldade em achar.

Pesquisador (P): E vocês chegaram a pesquisar sobre o público alvo, sobre os clientes da nova marca?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, não, foi feito mais pela intuição.

Pesquisador (P): E com relação as informações que vocês pegam com representantes, como vocês fazem a disseminação dessas informações para os demais funcionários da empresa? Para os demais departamentos? É feito isso?

Gestora/Coord. de Criação (E1): É feito, por exemplo, semestre passado tivemos problema nas entregas e também alguns problemas de qualidade, então no final de maio nós fizemos nossa convenção. Então aproveitamos a oportunidade para conversar com todos. Tivemos um dia inteiro de conversa. No outro dia de manhã nós tivemos um treinamento para os representantes aqui, também apresentamos para os funcionários um fashion filme, que é um argumento de venda para o representante. Com esse fashion filme, por exemplo, o representante chega no cliente e ao invés de apenas abrir um catálogo, ele mostra esse vídeo.

Pesquisador (P): Esse fashion filme é uma produção de vocês mesmo?

Gestora/Coord. de Criação (E1): É, na hora que fazemos o catalogo, tem uma pessoa que fica fazendo o filme, depois faz a edição dele, fica bem bacana.

Pesquisador (P): E vocês tem isso disponível na internet, no site?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não sei se já foi colocado, por que eles gostam de colocar quando tá indo o produto pra loja. Dai colocamos no site, mas eles têm no celular. Até temos uma história bem recente com um representante nosso de Porto Alegre, que a filha insistiu tanto pra ele comprar um smartphone que ele comprou e botou o fashion film ali. Agora cada vez que ele chega no lojista ele coloca. As vezes um lojista novo não quer nem ver a mala de amostras. Então o cliente lojista assiste o fashionfilm e normalmente a partir dai pede pra ver a mala. Temos notícias de várias outras vendas que já ocorreram através desse canal. Outro dia pela manhã apresentamos o vídeo também para nossas funcionária. Elas, elas ficaram emocionadas com esse fashionfilm, por que é fruto delas também. Uma representante também conversou com elas e falou da importância do trabalho delas e do trabalho bem feito. Gostamos de passar para todos os funcionários que não adianta nós capricharmos aqui em cima, o representante vender em pontos que muitas vezes ele acha até impossível conseguir entrar e chegar lá e ter uma bainha torta. Então elas tem essa consciência;

Pesquisador (P): Então vocês passam para o pessoal da fabrica isso?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Está sendo batido muito em cima dessa qualidade;

Pesquisador (P): E falando mais da estrutura, da parte de vendas, de marketing, então você tem duas pessoas no desenvolvimento de produtos, é isso que você falou?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, não, no desenvolvimento de produtos, sou eu a responsável pela Marca 6 e a Marina e a Jéssica são responsáveis pela Marca 7. Temos outras pessoas formada em moda que trabalham conosco. Uma delas também é responsável pelas facções. Então ela cobra muito a questão de qualidade.

Pesquisador (P): vocês terceirizam a produção?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Metade aqui, metade terceirizada. Além disso, temos outra menina formada em moda no setor de almoxarifado e outra que faz a parte de encaixe e plotagem.

Pesquisador (P): Que legal, então são quantas pessoas formadas em moda?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Nós temos 5 pessoas formadas em moda.

Pesquisador (P): E na parte de vendas são 11 representantes e um gerente comercial?

Gestora/Coord. de Criação (E1): 11 ou 12 depois ele te confirma certinho.

Pesquisador (P): Gerente comercial então é o Gerente Comercial? O Gerente Comercial é uma pessoa de fora da família?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Sim, ele é pessoa de fora,

Pesquisador (P): Como que vocês enxergam essa participação de pessoas de fora em áreas de gestão da empresa?

Gestora/Coord. de Criação (E1): eu acho legal, pois é um sangue novo que entra na empresa, com outra visão. O Gerente Comercial também participa conosco dessa consultoria de consolidação da marca. Para nós é importante ter a visão dele.

Pesquisador (P): E a equipe de vendas é dividida apenas por região? Não é dividida por mercado, por cliente, nem por marca?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, não, hoje apenas dividimos por região mesmo.

Pesquisador (P): E essa equipe ela recebe treinamento constante? Como é que funciona?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Aproveitamos as convenções para fazer os treinamento. Recentemente também fizemos um treinamento sobre uso do nosso sistema. O que acho ser fundamental, pois hoje tudo é agilizado, os envios de pedidos, tudo ocorre através do sistema.

Pesquisador (P): e treinamentos específicos na área de venda, técnica de venda, vocês realizam?

Gestora/Coord. de Criação (E1): não nesta parte não fizemos nada pra eles.

Pesquisador (P): E eles são remunerados por comissão, como ocorre esta questão?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Por comissão;

Pesquisador (P): Qual o posicionamento de mercado da marca de vocês? Você falou que estão fazendo um curso de posicionamento de marca, mas qual que é o posicionamento de vocês hoje?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não tenho na ponta da língua, está tudo escritinho. A Marina vai saber te dizer;

Pesquisador (P): E o que os diferencia dos concorrentes?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Produto e modelagem.

Pesquisador (P): Vocês acham que o produto de vocês é acima da média do mercado?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Produto é bom, modelagem também é boa, vamos dizer que estamos na média.

Pesquisador (P): E quais as principais ações de marketing em relação ao mix de produtos? Com relação ao produto, o que você tem a me falar sobre produto?

Gestora/Coord. de Criação (E1): como lhe comentei é um produto clássico

Pesquisador (P): Como é que funciona hoje o sistema de controle de qualidade de vocês?

Gestora/Coord. de Criação (E1): temos uma revisora. Depois da revisora ainda tem as passadeiras que parecem ter um olho biônico, elas enxergam tudo.

Pesquisador (P): São quantas revisoras?

Gestora/Coord. de Criação (E1): temos uma revisora e depois tem mais três passadeiras, que passam a peça, então se tiver algum defeito, elas vão encontrar.

Pesquisador (P): e você me falou que você tem uma estratégia de embalagem, enviam algumas bolsas junto, como é que é que funciona isso?

Gestora/Coord. de Criação (E1): para cada dez peças que o cliente adquire, enviamos uma bolsa de papel, que depois é dada para o cliente final.

Pesquisador (P): E vocês possuem um serviço agregado de pós venda?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, isso não

Pesquisador (P): então vocês não se comunicam com o cliente final?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, é falha essa parte Mas temos consciência de que isso poderia até incentivar uma recompra né?

Pesquisador (P): Exatamente. E sobre desenvolvimento de produto, vocês fazem essas viagens internacionais para auxiliar nesse desenvolvimento, correto?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Com certeza

Pesquisador (P): e onde que vocês pesquisam sobre tendência?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Nós gostamos muito de Londres; Ela é clássica, mas muito moderna também. O produto londrino é muito clássico e tem também os fast fashion que daí são muito modernos.

Pesquisador (P): Fast fashion?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Fast fashion que é aquela moda rápida, muito comercializados pela lojas da Zaras por exemplo. Toda semana tem novidade.

Pesquisador (P): E aí vocês vão todo ano pra esses lugares?.

Gestora/Coord. de Criação (E1): Vamos sim, de seis em seis meses, final de fevereiro e final de agosto;

Pesquisador (P): Então cada coleção vocês vão antes para lá? Antes de produzir as novas coleções?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Vamos, esse ano nós fomos em março para Londres e Lisboa. Lisboa não é rota de moda, mas ela acaba tendo as mesmas informações. Até por que hoje as lojas que tem em Milão, tem em Lisboa também. Isso acaba sendo muito fácil por causa da nossa logística de chegada à Europa. Também não é uma rota de pesquisa, então é mais fácil pesquisar porque o lojista não fica te olhando toda hora. Já em Milão, por exemplo, se você entra na loja para bisbilhotar é mais complicado por causa dos próprios seguranças das lojas.

Pesquisador (P): Normalmente vai só você ou você também leva outros funcionários?

Gestora/Coord. de Criação (E1): A Marina vai junto comigo. Ainda mais agora que ela começou a marca dela, precisa também de uma chuva de informação.

Pesquisador (P): E a estratégia de preço de vocês, como é que você enxerga os preços de vocês hoje?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Eu acho que o preço que nós temos perante o nosso cliente é compatível com um produto de qualidade que temos.

Pesquisador (P): e vocês acham que os clientes enxergam o valor que vocês estão oferecendo pra eles?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Sim, ao menos é o que os representantes passam pra nós. Agora mesmo no primeiro semestre eles falaram que lojistas estavam deixando de comprar marcas muito caras e estavam optando pela Marca 6. Isto por que temos qualidade e tem preço bom. Eu acho que nosso produto gira legal na loja, por que acaba ficando mais barato que uma Maria Valentina, por exemplo.

Pesquisador (P): Então o posicionamento de vocês é ficar com um preço mais atrativo em relação a marcas mais fortes?

- Gestora/Coord. de Criação (E1):** É, digamos que o nosso preço é justo pela nossa estrutura,
- Pesquisador (P):** E ele não é um posicionamento de preço baixo?
- Gestora/Coord. de Criação (E1):** Não, não de maneira alguma.
- Pesquisador (P):** E como que vocês fazem pra estabelecer preço dos produtos?
- Gestora/Coord. de Criação (E1):** é o sistema que alimenta, fazemos encima do custo. Utilizamos basicamente a mesma margem para todos.
- Pesquisador (P):** E vocês olham para o mercado ao fazer a precificação de seus produto?
- Gestora/Coord. de Criação (E1):** Não, acho que não tem muito essa preocupação de mercado. Até tenho um exemplo pra te citar. Eu tenho um produto que eu uso muito, o “Cotton Satin”, que é tipo uma sarja. Do no passado pra esse ano ele subiu muito o preço da matéria prima e quando eu vi achei, baseado no custo, que o preço ia ficar salgado pra vender, e ficou. No entanto, está vendendo legal, igual como vendia nos outros anos.
- Pesquisador (P):** Qual que é o nome do produto?
- Gestora/Coord. de Criação (E1):** Cotton Satin, é uma sarja que faz as calças;
- Pesquisador (P):** Aumentou bem o preço e o mercado assimilou e continuou comprando mais ou menos a mesma coisa que vinha comprando?
- Gestora/Coord. de Criação (E1):** Sim, Sim, isso mesmo.
- Pesquisador (P):** E a parte de canal de distribuição de você hoje é?
- Gestora/Coord. de Criação (E1):** Hoje, após nossa separação da Marca 8, somente via representante.
- Pesquisador (P):** e vocês não tem e-commerce?
- Gestora/Coord. de Criação (E1):** Nada, hoje não temos?
- Pesquisador (P):** E a parte de comunicação e promoção de vocês, você já acabou me respondendo na outras perguntas, mas apenas para recapitular, quais são?
- Gestora/Coord. de Criação (E1):** Acaba sendo instagan, facebook, os catálogos, o FashionFilm...
- Pesquisador (P):** então vocês estão utilizando bastante mídia via internet?
- Gestora/Coord. de Criação (E1):** Sim, por exemplo, temos as fotos da coleção que vão no catalogo de inverno como você pode ver. Também temos esse bloquinho aqui que acompanha essa coleção. Por fim, começamos a jogar essas fotos do catálogo no Facebook quando o lojista já recebeu a mercadoria. Isso ajuda até o próprio lojista a fazer a divulgação. Por exemplo, agora começa a coleção verão que já está sendo entregue. Nesse final do mês, começa já começa também a divulgar as fotos nas redes sociais.
- Pesquisador (P):** Uhum, e sobre as cores, eu vi que tem um catalogo vermelho, isto tem um motivo?
- Gestora/Coord. de Criação (E1):** Sim, a cor desse catálogo que você está vendo seguiu a tendência de cores do inverno. Este inverno tinha muita peça vermelha e o vermelho vendeu muito bem.
- Pesquisador (P):** e quanto a este formato do catálogo, o que você tem a me dizer?
- Gestora/Coord. de Criação (E1):** esse formato já tem cinco anos, acho que isso aqui é fácil de identificar, o cliente enxerga, “oh é o catalogo da Marca 6”. Por que mantemos este mesmo formato, com a capa lisa, tudo numa cor e tamanho padronizado.
- Pesquisador (P):** E como é que vocês chegaram a esse catalogo assim, nesse formato?
- Gestora/Coord. de Criação (E1):** eu acho que veio da tendência de usar os iPad. Antigamente, a uns anos atrás, usávamos uns catálogos enormes, grandes que era uma revista ruim de manusear. Conversando com a gráfica que faz nosso trabalho, eles disseram que hoje em dia as pessoas estão gostando desse formato de iPad, então passamos a usar.
- Pesquisador (P):** então essa informação vocês coletaram de parceiros seus?
- Gestora/Coord. de Criação (E1):** Isso, isso, com certeza;

Pesquisador (P): Vocês tem uma empresa que vocês contratam que faz a comunicação de vocês?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, nos catálogos, é sempre uma parceria com a gráfica líder. Eles tem uma designer muito boa ali, nós vamos ali antes, levamos nossa ideia e conversamos com elas, trocamos informações e produzimos os catálogos.

Pesquisador (P): E o Fashionfilm, vocês contratam uma empresa especialista em moda para fazer?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Neste caso sim. Juntamos o fotógrafo, o pessoal da parte de filmagem e nosso pessoal interno para juntos desenvolvermos o filme da coleção. Também estamos com a mesma modelo por um tempo. Isso é bom para ficar o mesmo rosto. Gostamos de dar continuidade por um tempo para manter a mesma cara, a mesma identidade.

Pesquisador (P): Ela está com vocês há quanto tempo?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Essa aqui já é a segunda coleção, mas na terceira quero levar ela também. Ela tem uma cara mais madura e tem tudo haver com nosso público. Já se você olhar aqui na Marca 7 por exemplo, a outra modelo já tem uma cara mais voltada para outro público, o mais jovem.

Pesquisador (P): E como você enxerca as inovações de produtos, as inovações da empresa, elas são radical, são incremental?

Gestora/Coord. de Criação (E1): acho que elas são necessárias para o mercado. Eu sempre digo que nossa vida é uma loucura, nós temos que estar atrás de informação sempre. Terminamos a coleção do verão, já estuo fazendo a alto verão que eu tenho que entregar até meados de agosto. Depois viajamos e quando voltamos da viagem dia 19 já temos que começar a coleção de inverno correndo. Isso porque no início de novembro já tem que estar com o inverno prontinho, fotografado. Ou seja, tudo é muito dinâmico. Temos que estar sempre um ano à frente, é uma correria né?

Pesquisador (P): É bem difícil de prever isso, saber o que o vai acontecer em um ano, como que funciona essa questão hoje, qual é a fórmula?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Por isso que é importante ir para fora, viajar para ver ao vivo sabe o que tem nas lojas. Quando nós vamos pra Londres, é muito bom porque como temos as estações contrárias, fica muito fácil de enxergar o que será tendência.

Pesquisador (P): E vocês observam as pessoas na rua, como é que elas se vestem? Isso é uma fonte de informação também?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Também; Muito importante;

Pesquisador (P): Qual que é o gap, lançou lá um ano depois que vai chegar aqui? Hoje essa globalização, ela não diminui esse gap? Está mais difícil essa questão?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Diminui sim, hoje temos a concorrência das lojas de pronta entrega de SP que adiantam muita coisa, muita coisa.

Pesquisador (P): Lojas? São seus concorrentes então essas lojas?

Gestora/Coord. de Criação (E1): São, são,

Pesquisador (P): O que seria uma loja de pronta entrega?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Como se fosse um shopping lá de atacado. Também tem as lojas de rua que vendem pra atacado. Vai o lojista, pega o ônibus aqui de excursão e compra a coleção lá. Isso também acontece.

Pesquisador (P): Mas vocês acham que esse pessoal também é concorrente de vocês?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Com certeza, ainda tem muito lojista multi marcas que fazem isso? Queira ou não queira acabam incomodando.

Pesquisador (P): e sobre a ideia de medir a participação de mercado de vocês dentro de cada loja. Vocês conseguiriam, por exemplo, saber e medir quantas marcas igual a de vocês trabalham nas lojas que vocês tem como parceiros? Ou não? Ou só trabalham com a sua?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, não trabalham só com a minha. Até lembrei agora, quero voltar lá naquelas lojas que eu entrevistei pra saber quem mais vende produto igual o meu. Realmente não me preocupei tanto com isso na entrevista com os consumidores finais, em medir isto.

Pesquisador (P): além dos trabalhos de mídias sociais, vocês tem trabalho de posicionamento na web como o google adwords?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, não. Acredito que não, até a Marina fez no ano passado um curso com aquele pessoal da Blue Berry (empresa de serviços de google adwords) mas eu não sei se chegou a botar em pratica alguma coisa;

Pesquisador (P): e você já ouviu falar em marketing sensorial? Na loja que vocês vendem o produto de vocês tem essa estratégia?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Cheiro? Temos aqui, não no catalogo, mas na roupa, na roupa da Marca 7 temos esta estratégia. Depois a Marina vai te explicar melhor. Agora ela elegeru também as embaixadoras da marca, que são meninas que tem muitas seguidoras no instagan. Então lá comunica, divulga a Marca 7 via estas embaixadoras também.

Pesquisador (P): E agora falando entre a integração dos departamentos, como que acontece a integração das funções de área comercial, produção, financeira atualmente?

Gestora/Coord. de Criação (E1): de vez em quando nós sentamos e conversamos de maneira informal para trocarmos ideias.

Pesquisador (P): Vocês fazem reuniões periódicas aqui?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, não tem estipulado o dia, mas...

Pesquisador (P): Quantas reuniões por mês vocês costumam fazer?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Duas, três. Hoje de manha por exemplo, fizemos uma pra criar uma estratégia, pra fazermos as entregas até o final do mês agora. Falta entrar no estoque 800 peças. Então nós fizemos uma reunião com cada setor, com cada responsável por setor para ver o que cada deve realizar para cumprir os prazos.

Pesquisador (P): E quem que participa dessas reuniões?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Depende, se envolve a produção, o Francisco também participa.

Pesquisador (P): Francisco, seu filho que trabalha no financeiro/administrativo?

Gestora/Coord. de Criação (E1): isso, como lhe falei, ele está junto com Roberto (Diretor financeiro) que é meu marido. O Francisco também é o responsável pelo chão de fabrica, por problemas que.

Pesquisador (P): Então vocês estão preparando bastante os filhos de vocês para segunda geração da empresa?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Se Deus quiser, daqui uns dez anos acho que eu posso me aposentar.

Pesquisador (P): E vocês investem muito em network de marketing, marketing de rede, redes de relacionamento?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não

Pesquisador (P): Mas vocês se relacionam com o pessoal do núcleo correto e isso não deixa de ser uma rede, correto?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Sim, nos relacionamos bastante com o pessoal do núcleo nas reuniões, eventos e viagens. Além disso trocamos ideias com amigos também.

Pesquisador (P): e vocês conversam com concorrente também?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não. Bem na verdade através do núcleo conversamos. Por exemplo, de vez em quando alguém tem uma duvida, alguém tem um fornecedor, indicamos algumas questões uns para os outros.

Pesquisador (P): E vocês tem aliança com algum tipo de parceiro que não seja cliente, nem concorrente?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Eu ia citar, núcleo de moda e o Sebrae.

Pesquisador (P): E vocês tem um percentual que vocês investem por mês, por ano em marketing? Vocês controlam isso, as despesas de marketing?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Olha o Francisco joga no sistema, existe um percentual também, mas depois eu vou pedir pra Marina olhar bem certinho, o dela é um valor um pouquinho maior, por causa do cheirinho e das ações que ela pretende fazer, até porque é uma marca nova, então temos que investir mais.

Pesquisador (P): E vocês utilizam de alguma estratégia de tema emergente, pra promover a marca de vocês? Tipo, essas questões novas, esses assuntos polêmicos que estão tendo agora? Por exemplo, essa questão do publico homossexual...

Gestora/Coord. de Criação (E1): Então, eu acho que nunca fizemos nada assim né.

Pesquisador (P): E quando vocês desenvolvem um produto, vocês pensam em desenvolver uma proposição única, uma copia parecida de alguma outra coisa? Como é que funciona, como é que vocês pensam nesse respeito?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, nós vamos lá para fora, nós vemos a peça mais, temos uma ideia, mas nunca reproduzimos ela 100%.

Pesquisador (P): Vocês colocam o toque de vocês?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Com certeza;

Pesquisador (P): E vocês consideram a empresa de vocês mais relacional ou mais transacional com os clientes?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Eu acho que até relacional até pelo que eu vejo na área financeira. Somos bastante flexíveis com os clientes.

Pesquisador (P): E agora falando um pouco de avaliação de desempenho, o que que vocês controlam hoje? Como que é feito esse controle dos números?

Gestora/Coord. de Criação (E1): na minha parte, eu sempre controlo o número de peças vendidas. Gosto de comparar uma coleção com outra, até o mesmo produto. Por exemplo, os vestidos, controlo se nós vendemos tantos vestidos na coleção passada, então é esse o nosso carro chefe, coisas deste tipo.

Pesquisador (P): E a avaliação de vendedor, de cliente?

Gestora/Coord. de Criação (E1): A sim, eles fazem com certeza;

Pesquisador (P): Mas quem é que faz? É o comercial. Então quem faz essa parte de avaliação e desempenho é o pessoal do comercial?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Sim, é o comercial, o Gerente Comercial (Gerente Comercial).

Pesquisador (P): Então no desenvolvimento de produtos em si, quais os indicadores você trabalha? Tem uma meta formal?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Tenho, o que nós fazemos hoje é um apanhado das peças e o desempenho de cada uma na coleção passada e na outra coleção, nas duas coleções atrás. Acompanhamos este histórico de número de peças, itens vendidos por coleção.

Pesquisador (P): Desempenho de venda por peça?

Gestora/Coord. de Criação (E1): De venda, por bloco, vestidos, vestidos com manga, calças, blazer. Então é isso ai que direciona na coleção. Com isso decidimos se vamos ter que ter determinada peça, as quantidades, por exemplo, de calças, saias...

Pesquisador (P): Modelos diferentes você diz?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Isso, modelos diferentes para cada grupo de produtos.

Pesquisador (P): Então, pelo que vendeu, pelo histórico, vocês já sabem que na coleção nova vai ter que ter uns dez vestidos, umas vinte saias, não sei quantos shorts? Então você faz pelo histórico da coleção passada?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Sim, além disso, tem também essa questão das viagens. Se vemos muito determinado produto lá fora, por exemplo, um casaco, então produzimos um

pouquinho mais dessa peça. Outro exemplo, apostamos que a peça principal desse verão vai ser o vestido, então em vez de dez, vamos botar doze, quatorze tipos de vestidos.

Pesquisador (P): então a intuição conta bastante?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Também, principalmente.

Pesquisador (P): E com relação à lucratividade por linha, vocês controlam custo por linha, quando você desenvolve, já toma cuidado com esta questão?

Gestora/Coord. de Criação (E1): o custo, calculamos antes de fazemos um protótipo. Antes de cortar o mostruário já se analisa pra ver se está dentro da realidade ou não.

Pesquisador (P): Então em que hora do desenvolvimento de produto que vocês avaliam custo?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Olha, eu acho que pela bagagem que já se tem decidimos “isso aqui nem vou fazer pois vai ser uma peça muito cara”. Na verdade é feito um filtro maior na hora de cortar o mostruário. Antes do corte se faz o custo, se mede o consumo, os aviamentos e já calculamos o preço de venda. Também já se sabe o custo de mão de obra...essas coisas.

Pesquisador (P): e vocês calculam índice de recusa? Vocês controlam o índice de perdas, o que retornou, o que sobrou?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Sim, nós temos armazenado o que sobra mas não temos exatamente um índice.

Pesquisador (P): E ai já é feito imediatamente uma promoção com estas sobras?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Não, isso ai é um problema ainda. Antes nós tínhamos as loja, então era um pouco mais fácil. Agora só com os representante, temos que estudar ainda um canal de desova.

Pesquisador (P): Por que você acha que pode bater muito com canal de representante? Você acha que pode ter conflito se fizer promoção?

Gestora/Coord. de Criação (E1): nós podemos até fazermos uma estratégia que nem a Zara (a Zara tem na Europa, uma marca que só vende sobras chamadas de Left, que é uma segunda marca, ou terceira, eles tem várias marcas né).

Pesquisador (P): E vocês pensam em fazer alguma coisa desse tipo?

Gestora/Coord. de Criação (E1): Quem sabe é a solução, porque em alguns casos chega a sobra até 100 peças no final da coleção, e isso é muito custo.

Pesquisador (P): E o que vocês fazem com tudo isso, Desmancham?

Gestora/Coord. de Criação (E1): vamos vendendo em trabalho de formiguinha. Depois colocamos no feirão. Estamos também começando a faz feirão aqui dentro da fábrica, o que é uma outra estratégia para se desfazer de peças encalhadas. Mas claro que nunca fazemos dentro da estação, Nós fizemos semana passada um feirão, mas não foi comercializado essa peças aqui que o lojista recebeu esse ano para não conflitar canal.

Entrevista nº. 2 - Gestora da Marca 7 e coordenadora de implantação do planejamento de marketing

Data: 20/07/2014

Horário inicial: 15:20

Horário Final: 17:00

Nome Organização: Marca 6 Modas

Setor/Ramo: Confecção de Vestuário

Endereço: Av. da Indústria, 103. B. N. Sra. Da Salete, Criciúma.

Nome entrevistado: Gestora de Marca/Planejamento.

Área/setor funcional: Gestora da Marca 7.

Cargo: Diretora

Tempo na organização: Fundadora

Formação: faculdade de modas e MBA em Gestão Empresarial.

E-mail: gestorademarka/planejamento@Empresa C.ind.br

Pesquisador (P): então a Rosne me falou que vocês estão fazendo um plano de marketing e você é quem esta a frente disso. Além disso ela também me disse que você está a frente da nova marca do grupo de vocês que se chama Marca 7, correto?

Gestora de Marca/Planejamento (E): É isso mesmo, nós começamos o planejamento ano passado, o plano de marketing. Inicialmente começamos com um planejamento mais abrangente e a partir disso pretendemos partir para o plano de marketing. Estamos ainda no começo definindo visão, valores, missão da empresa, os objetivos, pra depois ele se aprofundar um pouco mais.

Pesquisador (P): Certo. então vocês ainda estão em fase de construção do planejamento ou vocês já estão aplicando ele?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Em fase de construção.

Pesquisador (P): E vocês já tem previsão de termino?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A gente tem mais dois encontros ou três encontros e aí eles (O Sebrae) vão passar o que a gente vai ter que fazer daqui para a frente.

Pesquisador (P): e quem é que está escrevendo, que está colocando no papel isso?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu mesma, com o auxilio do Sebrae, pelo “Sebrae Mais”.

Pesquisador (P): e qual é sua formação, Marina?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu sou formada em moda e terminei agora o MBA em Gestão empresarial.

Pesquisador (P): Poxa, que legal! E, o teu cargo aqui na empresa?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu sou, digamos a diretora da Marca 7.

Pesquisador (P): Marca 7, você que faz a gestão de toda essa marca.

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim, e dentro da empresa comecei como estilista, assim.

Pesquisador (P): Legal. Então vamos começa nosso roteiro de entrevista. Dentro da analise interna da empresa, na tua opinião, qual que foi a área, departamento que os gestores normalmente dão maior ênfase?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Mais importante eu acho que sempre foi o financeiro.

Pesquisador (P): E o que você entende por marketing?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu acho que marketing é o que faz a empresa crescer, é o que faz a empresa ir pra frente, tanto funcionários quanto ao trabalho em equipe, quanto as vendas e quanto ao reconhecimento do publico final.

Pesquisador (P): e porque que você acha que ele tem essa importância?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Porque o Marketing está ligado a todos os setores, não só como o pessoal acha, que é o setor de vendas né? Ele está ligado à empresa inteira.

Pesquisador (P): e quem que é o responsável, hoje, por essa área?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não tem um responsável, mas quem faz a frente, normalmente, sou eu ou o Francisco (Área Administrativo/Financeiro) ou a Gestora/Coord. de Criação (Coordenadora de Desenvolvimento) que também ajudam nestas questões.

Pesquisador (P): Qual é o papel do marketing dentro da organização de vocês e o quão relevante ele tem sido tratado?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu acho que o papel do marketing é muito importante, como falei antes, é o que faz a empresa sobreviver. E hoje em dia, não só ligado ao público final mas nós trabalhando bastante o marketing aqui dentro, nós fazemos eventos todos os meses para os funcionários.

Pesquisador (P): É mesmo? Que tipo de eventos?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Nós fazemos o aniversariantes do mês, a ideia é unir o pessoal de toda a empresa para confraternizar.

Pesquisador (P): Olha que bacana. E vocês trocam informações nessas reuniões?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim, conversamos, é quinze minutos que é dado do tempo de trabalho para o pessoal conversar, compramos uns quitutes, essas coisas...na verdade é um endomarketing. Dependendo do mês tem alguma colaboração que é específica. No mês passado foi festa junina.

Pesquisador (P): E quais os desafios que você acha que existem para implantar uma estrutura de marketing na empresa?

Gestora de Marca/Planejamento (E): eu acho que pras pequenas empresas assim é tentar, eu no meu papel de filha, convencer o financeiro que é meu pai, a liberar a verba para fazer o marketing na empresa.

Pesquisador (P): Vocês tem uma verba hoje? Vocês utilizam um percentual?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Tem.

Pesquisador (P): Qual seria mais ou menos esse percentual?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Pra Marca 7 é 4%.

Pesquisador (P): 4%? Nossa, bastante... estão investindo forte na marca então?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim. Para a Marca 6 era um pouco menos mas nós estamos tentando igualar o percentual da Marca 7.

Pesquisador (P): E quanto é o percentual da Marca 6?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Era 2%, não sei exato quanto que está hoje. Se eles já chegaram a 4%. Lembrando que isto está dentro do custo da nossa peça.

Pesquisador (P): E você considera os donos da empresa empreendedores? Por quê? Quais os exemplos que mostram isso?

Gestora de Marca/Planejamento (E): acho que sim, até pelo começo. No caso da Gestora/Coord. de Criação, ela era arquiteta, largou o escritório dela pra começar com esse negocio da roupa, então eu acho que tem que ter no mínimo coragem né? Eu acho que ser empreendedor é quem tem coragem, ousadia de botar suas ideias no papel, de tirar do papel e botar na pratica né? Por isso, eu os acho muito empreendedores.

Pesquisador (P): E tu acha que essa ideia veio mais da necessidade ou por que já era uma coisa que eles tinham na cabeça, um sonho, algo que gostavam?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não, na época foi da necessidade, era época que o Brasil estava em crise e aí eles foram começando e tentando fazer dar certo.

Pesquisador (P): E qual que é a ênfase nessa parte da pesquisa, desenvolvimentos de novas tecnologias, inovação em produto, em serviço, em processos, inovação de uma forma geral. Como que você enxerga essa questão?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu acho que assim, para umas pequenas empresas, a Marca 6 está bem à frente. Todos os ano nós vamos para fora do país fazer pesquisas, temos maquinas aqui dentro de alta qualidade, coisas que pequena empresa normalmente não tem.

Pesquisador (P): E vocês tem algum tipo de programa de incentivo a inovação?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não, não temos nada neste sentido.

Pesquisador (P): E na historia de vocês, quantas vezes vocês se lembram de terem sido os primeiros a fazer algo diferente no mercado, tem alguma passagem que você lembra, algum exemplo?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não, não lembro. Eu trabalho na empresa há 6 anos e não me lembro de algo assim neste período.

Pesquisador (P): E como vocês se enxergam no mercado? Vocês acham que são mais proativos em relação ao mercado?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Nunca pensei nisso, mas acho que nós não somos muito ousados não. Não somos inovadores.

Pesquisador (P): Na verdade, quero lhe perguntar se, quando vocês desenvolvem os novos produtos, vocês fazem um produto e colocam para vender ou vocês pensam no mercado pra depois desenvolver?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não, sempre analisam o mercado, cliente final, nunca tentamos inovar, nunca tentamos botar um produto só pra ver se dará certo. Sempre analisamos o mercado.

Pesquisador (P): E qual a disposição para empresa se adaptar nesse mercado?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu acho que grande. Por ser umas pequenas empresas, nós conseguimos nos adaptar melhor do que uma grande empresa.

Pesquisador (P): Menos burocrático, processo mais simples?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim, mais simples.

Pesquisador (P): E quanto ao processo de tomar decisão, ele é bem informal ou vocês se reúnem formalmente para tomar uma decisão? Como é que foi o processo de decisão, por exemplo, de lançar a Marca 7?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Na verdade, a Marca 7 eu já tinha em mente criar uma marca minha. Daí, o meu pai já sabendo disso e já sabendo que a antiga sociedade iria acabar, ele perguntou se eu estava disposta, se eu ia encarar. Daí eu disse que sim e começamos a ir atrás dos registros e criamos.

Pesquisador (P): E tu já tinha uma noção do mercado? O que você levou em conta para desenvolver essa marca?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu acho que eu sempre quis criar para mim? A Marca 6 é voltada para a jovem senhora, então era muito difícil para mim como estilista, criar para

um público que não era o meu. E as minhas amigas sempre falavam também, incentivavam para eu criar uma marca com roupa mais jovem, sempre diziam “por que você não faz roupa pra nós?” E aí a ideia surgiu.

Pesquisador (P): E como você enxerga a disposição da empresa a correr riscos? Acha que a empresa é mais conservadora?

Gestora de Marca/Planejamento (E): acho que é conservadora totalmente.

Pesquisador (P): então quando a decisão a ser tomada envolve incerteza a postura adotada é “fica quietinho ali”?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Exatamente, fica quietinha.

Pesquisador (P): E as pessoas que estão envolvidas na área comercial, na área de marketing, qual que é o conhecimento dessas pessoas? Qual é a formação dessas pessoas? Quais que são as habilidades dessas pessoas?

Gestora de Marca/Planejamento (E): não sei te responder quanto ao Gerente Comercial que é o nosso gerente comercial. Mas eu acabei minha pós de gestão agora, estou mais ligada ao marketing. Tem outra menina também que me ajuda com marketing e a Jessica que terminou a faculdade de moda há uns dois anos.

Pesquisador (P): E quanto ao treinamento deste pessoal, como funciona esse o treinamento deste pessoal que está em contato com o cliente? Vocês tem um programa de treinamento, uma despesa que vocês investem para treinamentos?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não.

Pesquisador (P): Bom. E quantas pessoas estão envolvidas nessa área?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu acho que são, se eu não me engano são quatorze representantes mais o Gerente Comercial (gerente comercial), eu, a Gestora/Coord. de Criação (Coordenadora) e mais 4 meninas formadas em moda (Uma Designer, duas que ajudam no marketing e outra revisora de processos, na qualidade).

Pesquisador (P): E as pessoas que vendem Marca 7, os representantes são os mesmos que vendem para a Marca 6?

Gestora de Marca/Planejamento (E): dos quatorze representantes da Marca 6, oito representam a Marca 7 também. Temos ainda a Pati, que só representa a Marca 7. Então são treze da Marca 6, contanto oito dentro da Marca 7 e mais um

Pesquisador (P): E só tem uma pessoa que vende só a Marca 7? Mas e a loja que vende Marca 7 é a mesma loja que vende Marca 6? Os público não são diferentes?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Algumas lojas sim e vou te explicar por que. Isso acontece principalmente porque estamos entrando no mercado em uma época de crise. Como alguns deles (representantes) estão tendo dificuldades de entrar com Marca 7 em novos clientes, então eles estão tentando entrar Marca 7 primeiro em clientes que nós já vendemos, até para testarmos. É claro que estamos vendo lojas que se encaixem no perfil. Depois, na hora que a crise baixar um pouco eles conseguirão então entrar em novas lojas.

Pesquisador (P): e esses representantes são exclusivos de vocês?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não sei te dizer. Alguns sim. Mas eu não sei dizer todos. (Gerente Comercial vai responder melhor).

Pesquisador (P): Mas é possível uma loja que vende para jovem senhora vender também para mulheres mais jovens?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Na verdade, quando nós lançamos a marca e teve o primeiro contato com eles (representantes), nós falamos que era para uma marca não ter dependência da outra. Até para eles não ligarem uma marca com a outra. Mas como te falei, com essa coisa de crise, eles acabaram juntando como se fosse tudo a mesma empresa. Então vai tudo junto. Eu acho que por isso também a Marca 7 está tendo menos pedidos do que teria se estivesse na loja certa, com o público específico dela.

Pesquisador (P): Tu tens esse planejamento, essa ideia, e você já tem em mente quais seriam as lojas certas e quem seriam os representantes?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não, ainda não.

Pesquisador (P): Mas está pensando a respeito?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu penso que nós temos que tomar algumas atitudes e botar na cabeça, explicar para os representantes que eles encontrando novas lojas, eles vão vender muito mais do que continuando com as lojas que eles vendem Marca 6. É isso que penso em fazer. Mas eu ainda não sei de que forma eu vou fazer eles entenderem isso né? Por que é bem complicado.

Pesquisador (P): E a parte de recursos tecnológicos, sistema de informações. A Gestora/Coord. de Criação me falou que vocês tem um sistema. Qual seria o sistema? Vocês usam um sistema hoje, correto?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim. É o “Conceito”. Ele é um sistema aqui de Criciúma mesmo. Foi feito para empresa Incobrás. Esta empresa fabrica para a Mormaii.

Pesquisador (P): É especializado em moda, em vestuário?

Gestora de Marca/Planejamento (E): É um sistema novo, eu acho que está há uns 3 anos no mercado e é específico para confecção.

Pesquisador (P): E tem tudo, integra toda a parte de informação, de financeiro, custo, produção?

Gestora de Marca/Planejamento (E): acho que precisamos melhorar fazer algumas personalizações. Estamos conversando com eles para melhorar esta integração de informações.

Pesquisador (P): E dentro deste sistema, vocês tem um CRM?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não sei te dizer, o que significa?

Pesquisador (P): é um sistema exclusivo para gerenciamento de clientes, CRM – Customer relationship management, que é um programa exclusivo que tu tem todo o histórico do cliente, ticket médio de compra dele, quem compra, quem não compra...?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Tem, tem. Eu não sei te dizer o que exatamente consegue tirar no sistema, mas eu sei que tem. Conseguimos puxar várias informações de histórico.

Pesquisador (P): então vocês usam Excel para controlar informações, planilhas, essas coisas?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Já foi usado mas hoje o sistema consegue dar muitas informações.

Pesquisador (P): E na tomada de decisão de estratégia no desenvolvimento de produto? O que vocês levam em consideração?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Tendência. Sempre o que é visto fora, nas viagens, nós tentamos implantar aqui.

Pesquisador (P): E vocês se consideram mais especialista no produto que vocês comercializam o no mercado que vocês atuam?

Gestora de Marca/Planejamento (E): No produto.

Pesquisador (P): e como é que funciona essa busca de novos mercados, novos segmentos?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Na verdade, isso nós deixamos por conta de representante.

Pesquisador (P): Eles tomam a frente e vão procurando?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eles tomam a frente.

Pesquisador (P): me fale um pouco sobre os clientes de vocês? Os dois de preferencia, o da Marca 6 e o da Marca 7.

Gestora de Marca/Planejamento (E): quando você fala no cliente, você fala dos lojistas ou do consumidor final?

Pesquisador (P): Quem você considera que são os seus clientes?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Primeiramente o lojista. É ele que compra de mim.

Pesquisador (P): O legista? Tu acha que tanto no lugar certo lá ele vai vender?

Gestora de Marca/Planejamento (E): De mim ele vai comprar. Agora se ele vai vender eu não sei.

Pesquisador (P): Mas se ele, daqui a pouco não vender, ele não vai mais comprar de ti, correto?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim, nesse sentido claro, os dois são clientes.

Pesquisador (P): E o que tu sabe deles? Quem são? Quantos são?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim, posso falar dos dois ao todo? Eu sei que na média são uns trezentos clientes. Trezentas lojas que revendem Marca 6. Esse foi um dado passado pelo Gerente Comercial (Gerente comercial). Nó ainda consultamos semana passada.

Pesquisador (P): Clientes ativos? Vocês controlam clientes ativos e inativos?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim, são trezentos clientes que compraram da coleção passada e que já compraram nessa também. Trezentas lojas.

Pesquisador (P): Então cliente ativo é quem comprou ano passado e que repetiu de novo esse ano?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não que repetiu ainda. Por que a gente ainda esta vendendo. Pela coleção passada.

Pesquisador (P): Mas ficou duas coleções sem comprar já não é mais cliente ativo.

Gestora de Marca/Planejamento (E): A gente não considerou nessa ultima analise, não consideramos pra ser exato.

Pesquisador (P): Vocês não tem esse indicador?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A gente consegue puxar pelo sistema.

Pesquisador (P): Mas vocês não levam mais em conta, tipo “ah, aquele cara não é mais meu cliente, o que eu vou fazer pra recuperar ele?”.

Gestora de Marca/Planejamento (E): Pra falar a verdade nunca foi feito isso. O Gerente Comercial (Gerente Comercial) conosco faz seis meses. Então ele ainda esta pegando o ritmo da coisa para depois ele começar com planejamento e analise, busca de antigos clientes. E que tipos de clientes são? Eu não conheço todos, mas os que eu conheço são os que mais compram, normalmente tem rede de lojas, eles tem no mínimo quatro ou cinco lojas. Lojas não em Shoppings, lojas de rua. E normalmente são lojas que já estão há tempos no mercado.

Pesquisador (P): São lojas com tempo de praça?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Tempo de praça. Lojas que já tem aqueles clientes finais fidelizados. E quanto ao cliente final, nós fomos semana passada fazer uma pesquisa em uma dessas lojas então, percebemos que de fato o público alvo da Marca 6, são mulheres, jovens senhoras na média de quarenta anos. Nós fizemos a pesquisa com as mulheres que foram pagar em carnê. Então são clientes fixas da loja. Não é aquela cliente que compra uma vez. É aquela cliente que compra sempre.

Pesquisador (P): E o que verificaram nessa pesquisa?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A gente foi na verdade pra ver mais ou menos o perfil dessa mulher, então nós confirmamos que eram mulheres que tinham família, com filhos, casadas, que assistem TV paga, todas formadas, a maioria dona do seu próprio negócio ou do próprio escritório.

Pesquisador (P): Então hoje tu já poderia dizer que o publico da Marca 6 é esse?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim.

Pesquisador (P): E por que vocês foram fazer essa pesquisa?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A gente foi por que nós estamos fazendo um outro projeto, também apoiado pelo SEBRAE, que é...

Pesquisador (P): O Moda Catarina?

Gestora de Marca/Planejamento (E): É, todos os projetos deles são nomeados de Moda Catarina, todos os projetos que a gente faz independente da área. Mas esse projeto específico é pra fortalecer a imagem da marca.

Pesquisador (P): Aí vocês foram entender o que o cliente...

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim. Qual é o nosso cliente. Por que a gente sempre achou. Nunca fomos atrás pra saber mesmo quem era, foi mais pra confirmar o que a gente achava.

Pesquisador (P): E me fala um pouco mais dos concorrentes. Quem são os concorrentes? O que tu sabe deles? Quais são os pontos fortes deles? No que eles te ameaçam? Quem são eles?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu acho que nos concorrentes, o que eles mais ameaçam é em relação ao fortalecimento da marca, justificando, nessa loja que a gente foi...

Pesquisador (P): Teus concorrentes têm marca forte então?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Marca forte. Nessa loja que a gente foi, perguntávamos quais marcas que a cliente usava, que ela gostava de dentro da loja e nenhuma delas citou a Marca 6. Mas todas elas, a gerente da loja nos falou, que compravam a Marca 6.

Pesquisador (P): A gerente da loja...

Gestora de Marca/Planejamento (E): Confirmou que comprava a Marca 6.

Pesquisador (P): Que os clientes compravam.

Gestora de Marca/Planejamento (E): Compravam, só por que o cliente não lembrou.

Pesquisador (P): Agora entendi. E o que vocês pretendem fazer para o cliente começar a enxergar a marca de vocês?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não pensamos ainda, mas com certeza tem que ser feito alguma coisa. Hoje o cliente compra o produto mas ele não sabe de quem ele está comprando.

Pesquisador (P): e como você vocês buscam as informações no mercado? Como é que tu você enxerga a importância de buscar informação no mercado? Como vocês buscam? Vocês buscam? Vocês fazem alguma espécie de pesquisa de mercado? Vocês registram essa pesquisa? Deixam armazenado em algum lugar? Como é que funciona isso?

Gestora de Marca/Planejamento (E): De mercado tu diz assim...

Pesquisador (P): De cliente, por exemplo, qual é o MarketShare de vocês hoje? Participação de mercado pra aquele segmento que vocês querem? E onde vocês buscam informação então?

Gestora de Marca/Planejamento (E): E agora não sei te dizer. Informação de modelo?

Pesquisador (P): De mercado, do tipo, o que os clientes querem comprar? Porque eles compram, por que que não compra, quantos estão comprando? Quantos não estão?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu acho que as informações internas, vem mais pelo Roberto (Diretor administrativo financeiro), ele sempre traz informações, não somente de faturamento, mas de quantidades de peça também. Já a Gestora/Coord. de Criação (Coordenadora de desenvolvimento), também busca informações no meio do núcleo de moda, eu acho que eles conversam bastante sobre isso, se esta vendendo, se não está vendendo. Outro lugar que é buscado informação é o Shopping de Atacado, a gente tem uma sociedade, uma parte de sociedade, então ali a gente consegue saber de faturamento, consegue ver se o pessoal esta vendendo, se não está vendendo.

Pesquisador (P): Pelo próprio Shopping?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Pelo Próprio Shopping.

Pesquisador (P): E os representantes, vocês costumam ouvir bastante eles? Perguntar bastante? De quanto em quanto tempo é feito isso? Como é que funciona?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Normalmente os principais, os que mais vendem já ligam pra nós todo final de coleção e dizem: “oh, esse produto o pessoal gostou bastante, pode continuar na próxima coleção” ou “O pessoal sentiu falta de tal peça” ou “tal tecido o pessoal está perguntando” ou até mandam fotos.

Pesquisador (P): De quanto em quanto tempo vocês tem contato com esses representantes?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Pessoalmente, com todos, uma vez por ano.

Pesquisador (P): Vocês fazem algum evento?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A gente faz convenção.

Pesquisador (P): Convenção anual de vendas?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Normalmente no verão. Antes era pela coleção de inverno agora é feito pra coleção de verão.

Pesquisador (P): Aí já falam sobre as duas estações?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim, já abordamos as duas.

Pesquisador (P): E fora isso, no dia a dia, vocês sempre tem contato com eles?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Fora isso, quem tem contato mais é o Gerente Comercial (Gerente Comercial). Ele tem contato pelo whatsapp, por telefone, por e-mail. E tem alguns que ligam diretamente pra mim ou pra Gestora/Coord. de Criação ou para o financeiro também.

Pesquisador (P): E informação, vocês costumam utilizar informação de outros funcionários que entram em contato com cliente, tipo pessoal do financeiro? Ou é só comercial que entra em contato com o cliente?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Normalmente é só o comercial. É claro que depende. Se alguma coisa é relacionada a financeiro, a pagamento alguma, coisa assim, aí é o financeiro. Mas o cliente não trata de pedidos ou de peças com o financeiro. Só com o Gerente Comercial.

Pesquisador (P): E essas informações, vocês não tem um lugar específico onde elas são armazenadas? Vocês não tem esse centro pra guardar todas as informações, pra ter um histórico?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não.

Pesquisador (P): e serviço de pós-venda, vocês possuem?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não também, outra falha.

Pesquisador (P): Você considera uma falha?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim, com certeza. Acho que um Pós-venda é essencial dentro de uma empresa.

Pesquisador (P): Você tem ideia de como poderia ser feito isso?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Claro, depois de uma semana ou duas ligar para ver se o produto esta girando na loja, se está vendendo, ver se caiu a posição, pergunta como o cliente aceitou....

Pesquisador (P): Isso não é feito hoje?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não é feito.

Pesquisador (P): E sobre a elaboração de planejamentos especificamente. Como é que está acontecendo essa tomada de decisões na parte de marketing e vendas na empresa? Quem é que decide e como que é executado esse planejamento?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Quem está decidindo ou quem decidiu já do planejamento passado que eu peguei as informações, fomos eu e o Francisco. Francisco é meu irmão que fica no financeiro.

Pesquisador (P): Vocês definiram os objetivos, as metas e vendas?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim, decidimos os objetivos e as metas.

Pesquisador (P): E quais que são os indicadores que vocês controlam nessa parte de planejamento? De quanto em quanto tempo vocês pensam ou vocês fazem esse controle?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A gente tinha o primeiro objetivo para final desse ano. Que com a crise, não sei se vamos atingir, com certeza não. E aí tem outro objetivo que está pra dois mil e dezoito.

Pesquisador (P): E quais são esses objetivos? Que objetivos que tu controla?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Faturamento.

Pesquisador (P): Tem alguma outra questão além de faturamento que vocês controlam?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Nós medimos sempre, não que meça para colocar num papel. Nós olhamos diariamente peças vendidas e comparamos com a coleção passada, se foi mais ou se foi menos, como está o financeiro?

Pesquisador (P): Isso diariamente?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Diariamente não, pelo menos uma vez por semana.

Pesquisador (P): E lucro, margem de lucro por peça, por cliente... Vocês tem esse indicador?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Tem, mas aí eu não controlo. Quem controla é o Ricardo (Diretor Financeiro) e o Francisco.

Pesquisador (P): Vocês controlam mais no geral ou tem controle por peça ou por linha?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não sei te dizer, mas o Francisco consegue te passar a análise desses indicadores de faturamento, de lucro, de marketing.

Pesquisador (P): Venda perdida, por que deixou de comprar, sobra de coleções passadas, vocês medem?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Controlamos. É feito relatório do que a gente deixou de entregar, normalmente é por produção.

Pesquisador (P): A sobra, o que não vende, que volta, é muito alta? Tens esse percentual?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não sei te dizer o percentual.

Pesquisador (P): Qual que é a periodicidade que vocês pretendem fazer o controle de planejamento de Marketing?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A cada ano.

Pesquisador (P): Anualmente? Certo. E vocês pensam em na metade do caminho, rever se está indo bem? Tipo esse ano, vocês fizeram planejamento, vocês já fizeram uma reunião pra ver à quantas andam esse planejamento?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Então, semana passada até conversei com o Francisco e a gente tinha um planejamento que com certeza não vai conseguir atingir. Então colocamos um ano a mais nesse planejamento a partir de agora para tentar o nosso objetivo final.

Pesquisador (P): E vocês já sabem o que é? É só por causa da crise que vocês não vão conseguir atingir? Ou tem algum outro fator também que possa estar influenciando?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Outro fator que pode ter influenciado foi a nossa coleção passada, nossa produção, como a gente mudou de pavilhão, o pessoal é novo, teve muitos problemas com entrega com falha, com peça mal acabada que chegou para o cliente final.

Pesquisador (P): Isso influenciou? E vocês fazem troca, como é que funciona esse relacionamento? Vocês tem esse trabalho de “oh, liga pra cá a gente troca”.

Gestora de Marca/Planejamento (E): Normalmente eles mandam a peça e nós analisamos. Se precisa ser trocado a gente troca, senão mandamos para o cliente a mesma peça reformada.

Pesquisador (P): E vocês tem o controle de quantas voltam, quantas não voltam?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu não sei te dizer, talvez o Gerente Comercial saiba, ou o Francisco.

Pesquisador (P): E as estratégias de venda? Vocês fazem como esses objetivos? Tem um objetivo geral, objetivos específicos por região, vendedor, cliente? Vocês partem do individual para chegar no geral? Ou vocês partem do geral para chegar ao individual?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu não sei te dizer, mas o Francisco vai saber te responder isso. Normalmente é ele que faz a análise e passa para os representantes: “A gente quer mais tantos por cento da venda, a gente quer que vocês vendam isso ou aquilo...”

Pesquisador (P): Mas tem uma meta por representante, uma meta por cliente, por região, essas coisas ou não?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Por cliente não, tem meta por representante.

Pesquisador (P): E vocês tem um plano de ação, um cronograma para que o planejamento aconteça?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A gente tem o cronograma que a gente esta seguindo do planejamento estratégico. Isso pelos projetos que foram colocados para esse ano. Nós fizemos o planejamento e o SEBRAE já deu os projetos para a gente tentar alcançar nossos objetivos.

Pesquisador (P): Quais seriam esses projetos?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Tem o do Marketing e o da imagem da marca, que é o que estou mais ligada no momento.

Pesquisador (P): Do Marketing é o plano de Marketing?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Isso. Aí tem o da imagem da marca, tem outro que o financeiro fez há pouco tempo. Eu sei que vai ter planejamento com o Gerente Comercial pra vendas. E um outro planejamentos era implantar o 5S.

Pesquisador (P): E me diz uma coisa, você falou desse planejamento para a marca, o que exatamente vocês planejam? Vocês descobriram lá que o cliente não conhece bem a marca. Já planejaram o que vão fazer para ele conhecer?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não planejamos ainda as ações, mas estamos já tentando entrar com parcerias com blogueiras ou com meninas da região que são influenciadoras para melhorar a imagem. Esta é uma ação. No caso específico da Marca 7 eu entrei agora com um projeto que são as “embaixadoras da marca”, são meninas que a gente vai mandar peças e elas vão divulgar essas peças.

Pesquisador (P): Só aqui da região?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Tem três meninas da região e tem uma de Florianópolis.

Pesquisador (P): Então vocês vão começar um projeto piloto aqui em Santa Catarina?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Isso. Mas são meninas que tem bastantes seguidores.

Pesquisador (P): Essas são as Blogueiras?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Na verdade essas não, as blogueiras é outro caso que também estamos trabalhando. Essas embaixadoras são meninas comuns, mas que tem um estilo diferente que as pessoas gostam de seguir elas, meninas influentes.

Pesquisador (P): e vocês não tem E-Commerce, venda pela internet?

Gestora de Marca/Planejamento (E): nós estamos implantado no site da Marca 6, mas apenas para venda no atacado, então não é todo mundo que consegue ver.

Pesquisador (P): Só atacadista? Consumidor final não?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Só lojista consegue ver. Também não mostramos o preço de nossa peça.

Pesquisador (P): E não confrontar né?

Gestora de Marca/Planejamento (E): isso, para não confrontar com a loja.

Pesquisador (P): Me fala um pouco sobre como é que vocês comunicam essas informações de Marketing para o restante da empresa? Como é que funciona essa comunicação?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não é comunicado.

Pesquisador (P): Fica mais entre vocês da família e gerencia?

Gestora de Marca/Planejamento (E): É, os catálogos, sempre que saem, nós mostramos para o pessoal. A gente fez um vídeo da nossa campanha das duas marcas e passamos pra todo mundo, mas planejamento, ou outras coisas nunca é comentado.

Pesquisador (P): E os objetivos principais da empresa? Tipo, quero ser isso daqui a tantos anos? Vocês comunicam?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Nunca foi comentado. Foi falado em a gente fazer um banner, uma placa com a missão da empresa, mas ainda não foi colocado.

Pesquisador (P): E agora com relação às estratégias, a implantação das estratégias de Marketing, estratégias referente a produto, a preço, a equipe de promoção, de vendas e propaganda. Como que os vendedores estão divididos? É por cliente, por região?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Por região.

Pesquisador (P): E eles são remunerados? Bom, treinamento tu me falou que não existe, só na convenção.

Gestora de Marca/Planejamento (E): Treinamento não existe. Sim eles são remunerados por comissão.

Pesquisador (P): E quais são as tuas principais estratégias relacionadas a produto? Me fala um pouco sobre os teus produtos. Como é que funcionam as linhas, as famílias?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A gente vende roupa para as mulheres? E cada coleção a gente analisa coleções passadas. No caso da Marca 7 eu ainda não tenho bases por ser muito nova. Não tenho ainda análises para fazer. Mas a Marca 6 a gente sempre analisa as coleções passadas, ranking de peças mais vendidas. E através disso a gente faz um mix de produtos para depois desenvolver. Então, a peça mais vendida foi tal, tal e tal. Essa tem que ter um número maior nessa coleção de agora. Claro que sempre vendo o que esta sendo usado no momento.

Pesquisador (P): E quais que são os produtos?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Os produtos são: Camisas, blazers, calças, saias, vestidos, coletes...

Pesquisador (P): Acessórios não? Só vestuário né?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não.

Pesquisador (P): E eles são divididos tipo por linhas de produção, a linha saia, a linha camisa? Qual que é a variedade desse Portfolio de produto? Vocês fazem algo mais exclusivo? Ou tem um numero, vou lançar tantos desse modelo, tantos daquele. Como funciona isso?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Daí depende dá coleção, mas por exemplo no mix de produto da Marca 6, normalmente são setenta peças e na Marca 7 cinquenta. Daí desses cinquenta ou dos setenta nós analisamos as mais vendidas, consideramos o que está sendo usado na coleção e decidimos o que continua e o que sai do mix. Vão sair tantas camisas, tantas saias, tantas calças.

Pesquisador (P): As duas marcas possuem toda essa variedade de produtos? A única diferença é que uma é pra jovem senhora e a outra é mais para um público de vinte a trinta anos?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim.

Pesquisador (P): E preço? Quais as estratégias de preço de vocês?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não sei te dizer.

Pesquisador (P): Tu não te envolve? Quem faz parte de preço?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Quem faz parte de preço é o Francisco, e quem aprova o preço é a Gestora/Coord. de Criação.

Pesquisador (P): E a parte de desenvolvimento de produto, como é que vocês fazem?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Normalmente a gente pesquisa antes, é feito viagens. A gente vai em palestras.

Pesquisador (P): Vão a palestras também?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim.

Pesquisador (P): Que tipo de palestras?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Palestras que o pessoal de tecido traz para Criciúma, por exemplo e também participamos de palestras em São Paulo.

Pesquisador (P): Que legal. E é via alguma instituição ou vocês mesmo vão direto?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A de São Paulo eu sei que é pelo Núcleo de Moda. Eu não sei se tem alguma verba de alguém. E quando a gente vai para fora eu acho que tem algum projeto do SEBRAE que apoia com alguma porcentagem levando uma pessoa da empresa.

Pesquisador (P): Quem que vai normalmente nessas viagens?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Antes ia normalmente a Gestora/Coord. de Criação e o Roberto. O Roberto ia mais pra acompanhar, a Gestora/Coord. de Criação ia mais pra fazer pesquisa e agora eu e a Gestora/Coord. de Criação vamos juntas.

Pesquisador (P): Eu tenho que abrir uns parênteses, eu já percebi e elogio, bem legal a postura de vocês, bem profissional, eu já trabalhei em empresas pequenas que as pessoas da família se tratavam por pai e a mãe e aqui vocês se tratam pelo nome próprio, então parabéns. Bem legal essa postura já mostra o lado profissional de vocês, me chamou a atenção desde

quanto eu entrevistei a Gestora/Coord. de Criação. E agora, falando da parte de estratégia de distribuição, a estratégia para a Marca 7 e para a Marca 6 são as mesmas?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim, ambas trabalham com representantes.

Pesquisador (P): E como que saiu o nome Marca 7?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Marca 7 vem do meu nome. Meu nome é XXXX. Uma vez fiz um projeto na faculdade e a professora me questionou porque eu tinha colocado um nome para minha marca. Encima disso ela falou: Por que você não coloca Marca 7 que é um nome bem marcante. E eu nunca gostei muito do nome Marca 7, mas a partir desse momento eu comecei a gostar.

Pesquisador (P): E a estratégia com relação a promoção de venda, como é que funciona?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A gente colocava Outdoors. Já é uma coisa que estamos tentando tirar, por que o retorno nós vemos que é muito pouco.

Pesquisador (P): Como é que vocês medem esse retorno?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não sabemos medir, mas quem vê e tem algum interesse são pessoas que sabem de quem é a marca ou onde vende a marca. Por exemplo, as minhas amigas: “Ah, vi teu Outdoor”, mas eu já peguei gente de fora que soube depois da Marca 7 e disse: “Ah, vi teu Outdoor, mas eu não sabia que era tua marca”.

Pesquisador (P): Pois é até porque vocês vendem não só aqui pra Criciúma, certo? Vocês vendem pra outros lugares também? Para onde?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A gente vende para Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Bahia, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais...

Pesquisador (P): E lá também tinha Outdoor? Parou?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Aí, esse é o nosso erro, o Outdoor que a gente colocava estava ligado somente à região de Criciúma. Tinha um em Garopaba e nos demais não. Mas assim, para a Marca 7 eu estou tentando focar no Instagram, que para a média de idade é a ferramenta, a mídia social que as meninas estão mais dentro hoje.

Pesquisador (P): Mais que Facebook?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Mais que Facebook. Então, no Instagram eu estou tentando dar mais prioridade do que Facebook pra ver se eu consigo mostrar quem é a minha marca, o que eu vendo.

Pesquisador (P): E lá no Instagram, tu coloca mais fotos dos produtos em si? Como que você produz essas fotos? Você coloca pessoas usando a roupa ou só os produtos em si?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Ou eu coloco produto, ou alguma frase, alguma motivação para o dia, ou sei lá, alguma data festiva, nós sempre estamos atualizando com alguma coisa.

Pesquisador (P): Não utiliza modelos?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim, aí tem as fotos do nosso catalogo, a gente publica e agora como a coleção já está nas lojas a gente publica as fotos das pessoas usando as fotos da Marca 7. Normalmente uma pessoa vai marcando a outra e assim vai.

Pesquisador (P): E têm conseguido bastantes marcações, bastantes likes?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não muitas ainda.

Pesquisador (P): Por que tu acha?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu acho que é por que o meu publico, o pessoal que está mais curtindo é o pessoal da região. E a gente não tem loja da região ainda, no caso da Marca 7.

Pesquisador (P): E vocês têm trabalho com o Google Adwords?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Como?

Pesquisador (P): Trabalho de Google Adwords? Posicionamento de marca no Google?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Conheço, fiz um curso, mas nunca cheguei a fazer.

Pesquisador (P): E as lojas? Como vocês divulgam para as lojas? Usam essa questão do instagran também?.

Gestora de Marca/Planejamento (E): Na Marca 7 a gente ainda não tem um trabalho forte nas lojas, mas na Marca 6 a gente já fez vários sorteios com os lojistas.

Pesquisador (P): Aí vai lá e dá like?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim, o lojista publica na página dele e já divulga a marca.

Pesquisador (P): E são lojas de rua?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Lojas de rua.

Pesquisador (P): E não tem lojas de Shopping?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não. Mas são lojas, como as que conheço em Florianópolis, que são Boutiques.

Pesquisador (P): E como é que são as lojas?

Gestora de Marca/Planejamento (E): São lojas bem apresentáveis.

Pesquisador (P): E tem fotos das lojas no site ou no Instagram?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não.

Pesquisador (P): Aqui em Criciúma vocês tem loja?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não tem.

Pesquisador (P): Só em Florianópolis?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Tem em Florianópolis, e eu sei que a mais perto de Criciúma tem uma em Morro da Fumaça. Em Florianópolis por exemplo temos nossa marca na Kanto A. eles possuem umas cinco lojas por lá. Fica bem na parte central. Já em Joinville por exemplo, sei que temos até lojas que revendem nossos produtos e ficam em bairros.

Pesquisador (P): E aqui na nossa região aonde é que tem loja na nossa região pra comprar?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Só e Morro da Fumaça. No resto não temos.

Pesquisador (P): É que tu me falou que faziam mais Outdoor por aqui mas aí não tem lojas que revendem...

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim, por isso que não fazemos mais. Nós brigamos com nosso representante por que ele deixa de vender aqui pra dar atenção para capital.

Pesquisador (P): Por que ele faz isso?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não sei, eu acho que também um pouco de... O pessoal daqui é um pouco fechado para coisas da Cidade. O pessoal acho que tem um pouco de preconceito.

Pesquisador (P): Quantos anos a Damyller (maior empresa de confecção da região e hoje uma das maiores do Brasil) demorou pra chegar aonde chegou né?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim, e olha que o pessoal daqui de Criciúma não dava importância para Damyller quando deveria dar. Claro que hoje já olham com outros olhos, mas demorou para acontecer ...

Pesquisador (P): E em relação à estratégia de Network, como é que funciona, vocês utilizam dessa estratégia de relacionamento?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Relacionamento com o cliente? Acho que ainda utilizamos pouco.

Pesquisador (P): E você considera a marca de vocês mais relacional ou mais transacional?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Transacional.

Pesquisador (P): e o que diferencia vocês dos concorrentes? Em que vocês são melhores?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Acho que por ser pequena empresa, o cliente consegue ter o acesso mais fácil com a gente do que alguns outros concorrentes que já são maiores.

Pesquisador (P): Pois é, quem são esses concorrentes maiores? Podes me citar alguns nomes?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Um concorrente que foi citado na loja na pesquisa que fizemos agora, foi Salom.

Pesquisador (P): Salom?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Salom.

Pesquisador (P): E eles são grandes? De onde são?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não sei dizer se é grande, e a gente entrou no site e não conseguiu ver de onde é.

Pesquisador (P): Foi um, e você lembra de mais alguns outros?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eles até citaram, mas são marcas que eu não conheço, então não me lembro agora.

Pesquisador (P): Então as marcas que foram citadas são marcas que tu não conhece?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Que eu não conheço, mas pelo jeito são marcas grandes. Por que mais de uma pessoa citou.

Pesquisador (P): Tu pode me passar depois quais são essas marcas? Teria problema?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Posso, com certeza, eu tenho anotado.

Pesquisador (P): E voltando a parte ainda de promoção, mais o que vocês utilizam? Falou do Outdoor, agora estão parando, agora estão usando o Facebook e Instagram, o que mais vocês estão utilizando?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Catálogo a gente sempre faz. Os representantes falam que é bem importante para chegar na loja e principalmente para fazer novos clientes. O vídeo que a gente faz da campanha (Fashionfilm) antes era feito e só publicávamos no Facebook. A

partir dessa última coleção começamos a mandar por Whatsapp para nossos representantes. Ai eles chegam na loja e muitas vezes a cliente não quer comprar, não quer ver os catálogos. Então eles mostram o vídeo, o cliente se interessa e já deixa abrir a mala com os mostruários. Com o catalogo acontecia muito de a dona da loja até dar uma olhada, mas ai deixava pra lá, deixava pra outro dia. Com o vídeo parece que chama mais a atenção.

Pesquisador (P): e como ocorre essa visita do representante? Eles são bem atendidos? Ficam bastante tempo lá na loja?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não tenho nem ideia. O Gerente Comercial vai saber de tempos.

Pesquisador (P): Vocês controlam como é que o representante é atendido na loja, isso é um indicador?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu sei que o Roselan, que é o nosso representante de Florianópolis, eu fui com ele para Florianópolis semana passada fazer essas pesquisas, ele disse que demora umas duas, três horas para atender.

Pesquisador (P): Demoram para atender ele ?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A não, normalmente eles marcam horário;

Pesquisador (P): E ai eles ficam quanto tempo lá? Essa visita é de duas, três horas;

Gestora de Marca/Planejamento (E): Ai essa visita com horário marcado sim, é de duas, três horas. Tem regiões como Curitiba que a representante tem que deixar a mala um dia antes para a cliente analisar e só no outro dia ela vai lá para finalizar a compra.

Pesquisador (P): E esses representantes de vocês, trabalham há muito tempo com vocês?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Tem uns que estão há mais tempo, são os que mais vendem, estão desde o começo da Marca 6.

Pesquisador (P): E vocês fazem ação de marketing sensorial?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A gente começou com a Marca 7 na coleção passada, a gente fez o marketing olfativo;

Pesquisador (P): Me explica como funciona, como surgiu a ideia?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A ideia surgiu por que eu sempre via como marca, a visão que eu sempre tive para a minha marca no futuro foi a “Le Lis Blanc”. E a “Le Lis Blanc” tem aquele cheiro forte, você passa na frente da loja e sente o cheiro. Ela é uma marca nacional. Grandes marcas sempre fazem, tem um cheiro bem bacana. A Zara por exemplo, tem um cheiro bem dela, ai eu pensei em fazer também. É um preço, algo que agrega valor no produto.

Pesquisador (P): E como é que se faz isso, você coloca um aroma no tecido?

Gestora de Marca/Planejamento (E): No tecido;

Pesquisador (P): E ai as roupas, tem um monte de cheiro lá na loja, o cheiro destaca?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não sei dizer na loja;

Pesquisador (P): E você já foi ver na loja?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Nunca cheguei ver na loja o meu produto, tem loja que usa o seu próprio cheiro como aquelas que eu citei, tem loja que faz o cheiro para sua loja.

Pesquisador (P): E você pretende continuar com essa estratégia?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Sim.

Pesquisador (P): E tu tens um feedback se isso foi positivo ou não?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não tenho por que as peças com cheiro vão começar a chegar no cliente essa semana.

Pesquisador (P): Ah, não chegaram no cliente ainda essas peças?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não.

Pesquisador (P): É uma estratégia nova agora?

Gestora de Marca/Planejamento (E): É, ela já está desenvolvida desde a coleção passada, mas a partir de agora a gente começou a implantar.

Pesquisador (P): E fica muito caro no preço?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não sei te dizer quanto por que a gente não chegou a ver, com a quantidade que a gente comprou quantas peças...

Pesquisador (P): Mas tu cobra mais caro por essas peças?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Ele está dentro do nosso custo de Marketing.

Pesquisador (P): E vocês se utilizam de algum tema emergente, algum tema polemico pra fazer alguma coisa na questão de promoção?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não. A gente sempre faz temas, mas nada polêmico.

Pesquisador (P): Fazem temas? Como são os temas de vocês?

Gestora de Marca/Planejamento (E): A gente vê o que está em alta, ou pesquisas, ou por sites que dão esses temas e aí a gente decide um tema tal para a coleção.

Pesquisador (P): Me dá um exemplo de tema? Nos catálogos aí tem?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Vou te falar, o tema da coleção passada da Marca 6, era ligado à artista. A gente queria trazer a valorização do artista da região. Aí a gente convidou uma artista plástica, ela desenvolveu quatro quadros e daí as nossas peças levaram as estampas dos quadros.

Pesquisador (P): Poxa, que bacana. E vendia o quadro junto nas lojas?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Não, só...

Pesquisador (P): E como é que tu comunicava isso com o cliente?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Aí o nosso catálogo é um dos quadros, junto com as peças.

Pesquisador (P): Tu tens esse catálogo?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Eu acho que consigo um para ti. É do ano passado este. Acho que ele não está aqui. Mas eu devo ter um lá por baixo.

Pesquisador (P): E passando agora para a parte de avaliação de desempenho, o que vocês controlam?

Gestora de Marca/Planejamento (E): Venda por vendedor, por peça. Isso quem controla mais é Francisco.

Pesquisador (P): Qual que é teu e-mail?

Gestora de Marca/Planejamento (E): É gestorademarka/planejamento@Empresa C.ind.br

Pesquisador (P): Por que Empresa C? Agora que eu vi que todo mundo sempre atende o telefone falando esse nome.

Gestora de Marca/Planejamento (E): É que antes o nome da empresa era indústria e comércio de confecções visual. Então antes a gente tratava só de uma marca, que era a Marca 6. E agora a gente começou a tratar de duas marcas. Então para a gente ter uma linguagem só dentro da empresa, para a telefonista atender o telefone, ou pra a gente citar as duas empresas ou as duas marcas e não uma só a gente trata como Empresa C. Por que são duas marcas dentro de uma empresa só.

Pesquisador (P): Então legal Gestora de Marca/Planejamento, muito proveitoso a nossa conversa. Muito obrigado pela atenção.

Entrevista nº. 3 - Com Gerente Comercial

Data: 20/07/2014

Horário inicial: 17:00

Horário Final: 18:00

Nome Organização: Empresa C

Setor/Ramo: Confecção de Vestuário

Endereço: Av. da Indústria, 103. B. N. Sra. Da Salete, Criciúma.

Nome entrevistado: Gerente Comercial.

Área/setor funcional: Comercial

Cargo: Gerente Comercial

Tempo na organização: 1 ano

Formação: Business Management (Westminster University)

E-mail:

Pesquisador (P): Beleza então Gerente Comercial, você é o gestor comercial da empresa, então vai contar para nós um pouquinho da sua história:

Gerente Comercial (E3): Sou aqui de Criciúma, trabalhei com o pessoal aqui, em 2006, 2007 e depois fui morar em Londres, morei quase oito anos lá, voltei no final do ano passado e vim trabalhar aqui. Antes de ir pra Londres, terminei a escola, estava estudando administração, ai larguei o curso para ir para Londres, fui para ficar um ano, dois e acabei ficando, comecei a estudar lá e me formei em Business Management pela Universidade de Westminster, ai me formei ano passado, eu tinha planos de vir embora, a gente se encontrava sempre nas viagens deles à Europa, então nos tivemos a oportunidade de voltar, então faz seis meses que eu estou de volta na empresa, fui para o lado comercial, mas eu não faço vendas;

Pesquisador (P): Sim, sim, um gerente comercial? Um grande erro, as empresas acham que um gerente comercial tem que vender;

Gerente Comercial (E3): Mas não, aqui é bem tranquilo, é bem bacana, a gente está começando um trabalho, era tudo meio dividido entre o pessoal, o Francisco, a Marina, a Gestora/Coord. de Criação, o Gilberto, cada um falava com um representante e agora centraliza tudo através de mim, em relação a venda deles, ao suporte que eles precisam da empresa também, trouxemos novos representantes e hoje nós temos em torno de quatorze representantes, nem todos vendem as duas marcas, a maioria vende;

Pesquisador (P): Quantos vendem as duas marcas?

Gerente Comercial (E3): Acho que treze e um vende só Marca 7, e alguns vendem só Marca 6, um ou dois, porque Marca 7 é uma marca nova, a gente teve a primeira coleção agora, então foi uma coleção teste para ver qual seria a aceitação do mercado e foi bem, os representantes levaram, mais a região sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, nós pretendemos se continuar indo bem, na próxima coleção abrir para todos os representantes;

Pesquisador (P): E como é que funciona, o mesmo representante que vende Marca 6, vender Marca 7? Quais são os públicos das duas?

Gerente Comercial (E3): Marca 6 já é um publico mais jovem senhora é publico mais comportado, mais pessoas mais velhas mesmo, mulher de 35, 40, 50 anos, então o pessoal que vende Marca 6, a maioria já trabalha para a empresa a alguns anos, o mais novo começou agora, mas o mais antigo começou desde que começamos com representantes, mais ou menos uns sete anos;

Pesquisador (P): E antes era direto no atacado?

Gerente Comercial (E3): Antes tinha uma loja de varejo e loja de atacado, ai foi criado uma marca para vender para fora com representante;

Pesquisador (P): A Marca 6 vende só para representante?

Gerente Comercial (E3):É Marca 6 e Marca 7 vende só para representante, antes tinha a Agora Use, que agora separou;

Pesquisador (P): Então antigamente a Marca 6 era vendida por lojas próprias;

Gerente Comercial (E3): Também na loja de atacado e a Agora Use vendia na loja de varejo;

Pesquisador (P): Mas a Marca 6 já existe a muitos anos?

Gerente Comercial (E3): A marca Matura já existe em torno de vinte anos e apesar de não ser uma marca famosa, é uma marca bem aceita e bem procurada pelos nossos consumidores, principalmente pela qualidade;

Pesquisador (P): O que você entende por marketing?

Gerente Comercial (E3): A função do marketing é atingir o público que compraria o nosso produto, eu não participo muito dessa parte;

Pesquisador (P): Esse planejamento você participou junto com eles?

Gerente Comercial (E3): De marketing não, nós estamos participando do work shop do Sebrae sobre marketing, mais pelo posicionamento da marca que com certeza vai levar à algumas ações de marketing;

Pesquisador (P): E esse planejamento? Você tem conhecimento de algum planejamento estratégico que eles estão implantando?

Gerente Comercial (E3): Não estou por dentro;

Pesquisador (P): Mas a parte do planejamento de vendas você participa ou já vem pronto?

Gerente Comercial (E3): Como eu falei, antes era fragmentado sobre comercial, cada um falava com um representante, com o que tinha mais afinidade, de repente se eles precisassem de alguma coisa em relação ao financeiro falavam com o Francisco, de marketing com a Marina, com relação a coleção com a Gestora/Coord. de Criação e agora centralizou tudo em mim, então eu que vou procurar o setor certo, mas nós não, até agora não tinha, talvez

cobrança ou controle e esse trabalhos estamos começando agora, até em relação a meta, não tínhamos meta acertada antes, agora estamos fazendo o planejamento para o próximo ano e vamos começar já com as metas para cada representante;

Pesquisador (P): Quais são essas metas que vocês pretendem implantar?

Gerente Comercial (E3): A ideia da empresa é crescer 30% por ano nos próximos três anos, ai a meta de cada representante vai ser conforme a sua região, tem representante que atende a capital como Florianópolis e tem representante que atende o interior do interior do Rio Grande do Sul, então cada região vai ter que ser analisada conforme o seu potencial, conforme as Cidades que eles atendem nós vamos acertando a meta de cada representante;

Pesquisador (P): E você considera a empresa empreendedora? O que te remete que a empresa é empreendedora por isso ou por aquilo, como que é a busca de novas tecnologias, inovações, de produtos, de processo, de serviço, como você enxerga isso?

Gerente Comercial (E3): Eu acho que a empresa com certeza é empreendedora, nós estamos cada vez mais procurando novos representantes, só esse ano estamos começando com três novos representantes, três estados que não tínhamos representação antes, Minas, Espirito Santo e um novo representante que nós já tínhamos, mas a Marca 7 não tinha representação que é no interior do Rio Grande do Sul;

Pesquisador (P): Então um dos seus trabalhos é buscar novos representantes, está ampliando o mercado?

Gerente Comercial (E3): Também cobre essa parte e tem a questão na separação das duas empresas, investimento na Marca 6, uma nova marca isso mostra o quanto a empresa é empreendedora, a beira de uma crise, país está em recessão e lançando uma marca nova, procurando expandir, investindo na empresa;

Pesquisador (P): Por que você acha que eles estão buscando uma marca nova? Qual o motivo?

Gerente Comercial (E3): Os motivos com certeza é para suprir a outra marca que não faz mais parte da empresa e para atingir um novo publico, como falei a Marca 6 é mais jovem senhora, mulheres acima de trinta e cinco anos, enquanto a Marca 7 é uma moda mais jovem que vai atingir talvez as filhas das compradoras da Marca 6;

Pesquisador (P): Você trabalhou antes com eles aqui quanto tempo?

Gerente Comercial (E3): Eu trabalhei um ano de 2006 até 2007, eu era auxiliar de escritório, fazia um pouco de tudo, cuidava um pouco dos computadores na manutenção, ajudava no financeiro, parte de RH;

Pesquisador (P): Como você vê a empresa, ela é proativa, reativa em relação ao mercado, como que ela é fica esperando o que está acontecendo ou ela vai, vamos fazer isso aqui, como que funciona?

Gerente Comercial (E3): Acho que depende em que área do negocio, a empresa é proativa em questão de separou, perdeu uma marca então vou lançar uma posição nova, procurar um publico novo, procurar representantes novos, que vão atingir novos clientes, conseguir ganhar novos clientes, nas mesmas Cidades que nós já vendemos a outra marca, outras lojas que talvez não é o publico da Marca 6, a ideia é que Marca 7, seja um outro nível de loja, uma loja um pouquinho mais acima que vende uma moda digamos mais, um pouquinho mais bacana;

Pesquisador (P): Então você acha que a estratégia de preço, a ideia é entrar com uma estratégia um pouco maior do que é hoje a Marca 6?

Gerente Comercial (E3): É a Marca 7 já é um pouquinho mais... A Marca 7 é o publico A e B;

Pesquisador (P): E a Marca 6 hoje, qual o posicionamento dela?

Gerente Comercial (E3): A Marca 6 ela cai no A e B, dependendo da região ela cai no C, se for interior, muito interior, lojas bem pequenas;

Pesquisador (P): Quantas lojas vocês tem hoje? Clientes?

Gerente Comercial (E3): em torno de 250, 300 a ultima coleção;

Pesquisador (P): E com relação a capacidade de risco da empresa? Como que você enxerga?

Gerente Comercial (E3): A empresa é bem centrada nesse ponto, o investimento acompanha o crescimento, estamos indo bem, as marcas estão crescendo em termos de vendas e a empresa vai investindo conforme o crescimento, não tem um perfil arrojado, mas também não é tão conservadora;

Pesquisador (P): E com relação, as pessoas que trabalham contigo na área comercial, como você vê a habilidade deles, o que eles conhecem, são pessoas que trabalhavam sempre no ramo, como que funciona?

Gerente Comercial (E3): A maioria de nossos representantes tem mais de vinte anos de estrada, um pessoal bem experiente, pessoal mais velho, tem um representante que é mais novo, Espirito Santo, mas a maioria são homens e mulheres em torno de 45 a 60 anos;

Pesquisador (P): E assim, vocês tem um percentual que vocês investem em marketing por marca?

Gerente Comercial (E3): Não sei, não participo muito desse lado;

Pesquisador (P): E vocês tem um sistema, como é que funciona o sistema hoje de vocês aqui? Recursos tecnológicos de vocês, vocês tem um sistema de informação?

Gerente Comercial (E3): Tem um sistema que se chama (C Têxtil), que foi desenvolvido pela Incobras, eles desenvolveram e agora eles comercializam e ele é bem completo, ele abrange todas as áreas do negocio;

Pesquisador (P): Tem CRM lá dentro do sistema?

Gerente Comercial (E3): *Customer Relationship managemen!?* Não, tem alguma coisa para o financeiro, mas o lado comercial não;

Pesquisador (P): Como você enxerga? Você conhece bem a ferramenta do CRM? ? Você acha importante para a área de vendas?

Gerente Comercial (E3): Com certeza, trabalhei em Londres, quatro anos no setor comercial em duas empresas;

Pesquisador (P): O que você fazia lá em Londres?

Gerente Comercial (E3): Eu trabalhava com publicidade digital, venda de publicidade digital, trabalhei em uma empresa menor de Londres mesmo e trabalhei em uma multinacional;

Pesquisador (P): Qual multinacional?

Gerente Comercial (E3): Timing(14,46) era a parte do, desmembrou ano passado, era a parte da Time Warner e criou Warner Bros;

Pesquisador (P): Você vendia propaganda para eles?

Gerente Comercial (E3): Vendia propaganda para um determinado título, assim nós usávamos o (15,03) que é maior sistema de CRM do mundo e com certeza é muito interessante, apesar de que aqui eu não lido tanto com os clientes;

Pesquisador (P): Como assim os clientes?

Gerente Comercial (E3): Nossos clientes, os lojistas, para que vendemos nossa mercadoria, não lido tanto é mais os representantes mesmo, então eu acho importante, mesmo assim eu acho importante, eu acho que, até para mostrar que nós nos preocupamos com os clientes, se já conversou com algum, podemos mostrar que lembramos;

Pesquisador (P): Então vocês conversam pouco com o pessoal das lojas?

Gerente Comercial (E3): Parte que eu passo conversando com o pessoal externo, é em torno de 30, 40% com os lojistas e 60% com os representantes, até por que nós cobramos vendas, damos o suporte;

Pesquisador (P): Cobra do representante? E vocês viajam?

Gerente Comercial (E3): Estamos com uma ideia de começar a cobrir as regiões visitando os clientes, mas é que como teve a separação das empresas o primeiro semestre foi bem complicado, meio tumultuado a nossa produção e nossas entregas e acabou que não tivemos um intervalo, para sair e fazer esse trabalho externo, mas nós temos um projeto de visitar...

Pesquisador (P): Tem uma meta de quando começar a visitar, quantos clientes pretendem visitar?

Gerente Comercial (E3): Não esse tipo de meta ainda não;

Pesquisador (P): O desenvolvimento de produto eu acho que não é muito sua área, mas o que eles levam em consideração quando fazem um desenvolvimento de produto, acha que eles ouvem o mercado ou desenvolvem um produto e vamos dar para os representantes que eles se viram para vender?

Gerente Comercial (E3): Eu acho que as nossas marcas, principalmente a Marca 6 que é mais antiga tem uma linha de mercado, tem um público alvo e acho que tem as básicas que de repente vão continuando o ano todo, mas a empresa preocupa-se bastante em ouvir os representantes, vê o que está acontecendo no mercado, fazer pesquisas;

Pesquisador (P): Como que eles fazem essa pesquisa?

Gerente Comercial (E3): Núcleo, eles fazem viagens internacionais, Europa;

Pesquisador (P): Vocês participam de feiras?

Gerente Comercial (E3): Não mais, a empresa participou muitos anos de feiras, mas nesse ano não participamos de nenhuma, desculpa, participamos de duas, uma em Florianópolis e uma em Espírito Santo;

Pesquisador (P): Feira que vende direto? Não é para investir em relacionamento?

Gerente Comercial (E3): É feira que vende direto; Lojistas mesmo;

Pesquisador (P): Bom e você me falou que em relação a novos mercados, vocês estão buscando novas praças, está buscando representantes?

Gerente Comercial (E3): Também, parte da minha função é expandir em outros estados;

Pesquisador (P): Tem uma meta de quantos estados nos próximos anos?

Gerente Comercial (E3): Não por que nós não queremos crescer por crescer, nós vamos expandindo, cada estado novo que pegamos aumenta a demanda, necessita de mais

investimento na empresa, então nós não queremos ser, como eu falei, o perfil da empresa não é tão arrojado que daqui a pouco de uma coleção para outra dobrar o número de representantes, nós procuramos um ou dois por coleção e se não achar nenhum interessante, não pegamos também, queremos o pessoal certo trabalhando;

Pesquisador (P): Como que procura? Qual o parâmetro que tens para procurar esses representantes?

Gerente Comercial (E3): É hoje com o pessoal que conhecemos da região, com os próprios representantes que vendem outras marcas também, então eles conhecem muita gente nas convenções, eles indicam o pessoal e recebemos bastante currículo, vamos analisando e quando aparece um interessante conversamos bastante, manda uma passagem para virem a Criciúma conhecer a empresa, conversar de perto e se acharmos que é o perfil da empresa acabamos abrindo o mostruário;

Pesquisador (P): São quatorze representantes. Quais são as regiões você atende hoje? Que tem loja?

Gerente Comercial (E3): RS, PR, SC, SP, Espirito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Pernambuco e Bahia;

Pesquisador (P): Quando você fala cliente são as lojas?

Gerente Comercial (E3): Sim os lojistas;

Pesquisador (P): Nós estávamos falando dos representantes, então é por indicação que você consegue chegar...

Gerente Comercial (E3): Indicação, os currículos recebidos, nós procuramos os parceiros da região, ver se alguém indica;

Pesquisador (P): Os representantes então não vendem só a sua marca, eles vendem varias marcas?

Gerente Comercial (E3): Não várias eles vendem duas, três marcas cada um, nós só pedimos que eles não vendam o mesmo publico alvo, vende infantil, vende a nossa e de repente masculino;

Pesquisador (P): E com relação as informações, como é que funciona, quantas vezes por semana está conversando com esses representantes? Qual é a periodicidade? Que tipo de informações vocês trocam, eles passam informação? Vocês que passam? Como que funciona essa troca de informação com os seus representantes?

Gerente Comercial (E3): Mais partindo da empresa para os representantes, sabemos que eles têm alguns problemas, algumas dúvidas, alguma coisa que eles precisem de ajuda na maioria eles que vão entrar em contato, mas nós que falamos com eles, eu tento falar com todos eles pelo menos uma vez por semana por telefone, conversa sobre as vendas, vê qual é o planejamento da semana, aonde eles vão, quais clientes vão atender, aqueles que atenderam na coleção passada e que ainda não atenderam por que, algum cliente que não comprou a coleção passada;

Pesquisador (P): Pois é, muito bem colocado, como é que você controla os clientes que estão ativos, os que não estão. Como é que você faz essa questão?

Gerente Comercial (E3): Nós temos um relatório que compara a coleção atual com a coleção anterior e ai colocamos as questões que queremos comparar e ele vai comparar o que ele comprou na outra coleção com o que ele comparou agora, a diferença e nós podemos ter um

controle se eles estão perdendo clientes, mostra também os clientes novos, se as vendas estão crescendo;

Pesquisador (P): Vocês controlam indicadores, vendas do que, você controla venda por vendedor, por cliente, por região, geral, como que funciona? Quais os controles que você olha e a periodicidade que você olha?

Gerente Comercial (E3): Na conversa semanal que eu tenho com os representantes, eu tenho uma ideia dos clientes que eles atenderam na semana anterior, quantos clientes atenderam, quanto o pessoal comprou, se comprou mais ou menos que a coleção anterior, o meu lado eu uso mais esse relatório;

Pesquisador (P): Vocês tem um indicador de quantos novos clientes por mês ou não é frequente novos clientes por mês?

Gerente Comercial (E3): Não por que aqui na nossa empresa, por exemplo, para a coleção de verão nós temos quatro meses para entrega, maioria de nossas vendas vão até o final de agosto, estamos trabalhando ai julho e agosto e passando agosto já ...

Pesquisador (P): Ai não tem venda?

Gerente Comercial (E3): Diminui, por que já esta quente, ai vem alguma reposição, lança coleção de alto verão que vem mais tarde, mas quero dizer assim, a coleção de verão vai até agosto as vendas, depois começa a decrescer;

Pesquisador (P): Mas então tem venda o ano inteiro? Existe sazonalidade ou não? Como que funciona?

Gerente Comercial (E3): No caso verão como falei, forte nesses quatro meses, principalmente julho e agosto, depois cai, então vem a coleção alto verão, mas é uma coleção bem menor;

Pesquisador (P): Vocês tem verão, alto verão e depois primavera e inverno, ou só inverno?

Gerente Comercial (E3): Só inverno;

Pesquisador (P): São três coleções por ano?

Gerente Comercial (E3): É que a coleção de alto verão não chega ser uma coleção, ela é um complemento do verão;

Pesquisador (P): Qual que é a diferença do produto, por que têm essas duas coleções?

Gerente Comercial (E3): Eu acho que a coleção de alto verão corresponde mais ao que está vendendo mais, vai responder ao que está realmente bombando, a de verão é baseado nas tendências que vai ser no verão e a alto verão vai ser uma coisa mais respondendo a demanda;

Pesquisador (P): Alto verão você espera novembro, dezembro pra depois lançar?

Gerente Comercial (E3): A alto verão sai agora em agosto;

Pesquisador (P): Quanto tempo depois da coleção de verão ela sai?

Gerente Comercial (E3): Em torno de quatro meses; Verão foi lançado em maio, então junho, julho, agosto, quatro, cinco meses;

Pesquisador (P): E agora em agosto lança a alto verão, e continuam vendendo verão, mas são produtos diferentes? O que embasa a coleção de alto verão e verão;

Gerente Comercial (E3): Como eu falei a coleção de verão é uma predição, baseado nas tendências;

Pesquisador (P): A do alto verão você já consegue fazer em cima do que você vendeu no verão?

Gerente Comercial (E3): Também, vai ser baseado no que está vendendo bem na coleção de verão e no que está saindo no mercado;

Pesquisador (P): E por que na coleção de inverno não tem esse tipo de estratégia?

Gerente Comercial (E3): O inverno é mais curto, tem alguma coisa de venda novembro e dezembro, então a venda do inverno é janeiro, fevereiro, março começa despachar, abril, maio e acabou;

Pesquisador (P): Então é uma estratégia para diminuir sazonalidade. E voltando então, você falou que conversa com os representantes, vocês tem uma convenção anual e nessa convenção é apresentado o que?

Gerente Comercial (E3): Nós apresentamos como foi o ano, em termos de faturamento, termos de quebra, termos de venda de cada representante, conversamos sobre as políticas comerciais, reforça alguma troca, alguma nova meta, alguma modalidade do sistema;

Pesquisador (P): É feito apresentação de slides?

Gerente Comercial (E3): Apresentação com slides;

Pesquisador (P): E quem faz essa apresentação?

Gerente Comercial (E3): Eu;

Pesquisador (P): Tanto nessa convenção, quanto nas ligações como que você percebe a informação, como que funciona essa colheita de informação?

Gerente Comercial (E3): A colheita de informação acontece em toda ligação, com cliente ou representante, apesar de ter mais contato com representante, eu tento principalmente em uma época como agora que o país esta entrando em uma época meio turbulenta, pessoal tende a ser um pouco negativo, então a conversa é tentar ver o que está acontecendo, ver se eles estão realmente colocando outra marca, se eles estão realmente indo atrás e motivando, motivar o pessoal, passar quanto estamos trabalhando aqui, como está indo a produção, cronograma de entregas;

Pesquisador (P): Tem essa comunicação do que acontece aqui dentro, você passa pra eles?

Gerente Comercial (E3): Se comunica bastante, vamos dizer que por telefone nós gastamos uma ou duas horas por semana para cada representante;

Pesquisador (P): Essas informações que vocês pegam deles, como que vocês fazem, como que é feito essa comunicação dessa informação que você pega lá para a informação para o pessoal dos demais departamentos da empresa?

Gerente Comercial (E3): Depende do que conversamos, nossos representantes são bem proativos nas questões das peças que estão saindo, o que os clientes deles estão conversando, o que eles estão recebendo, o que eles estão vendendo nas lojas, então depende do assunto eu passo para o setor correto, se é sobre a coleção, as peças procuro passar para o pessoal de desenvolvimento, se é em relação ao financeiro, com alguma coisa com a empresa desse lado passo para o pessoal do escritório;

Pesquisador (P): Isso ocorre de forma verbal, é feito de forma registrada, tem histórico, como é?

Gerente Comercial (E3): Acho que meio a meio, um pouco verbal, gosto de ir ali passar um feedback para o Francisco e para o Roberto, mas também usamos bastante o Skype,

comunicação interna e alguma coisa por e mail quando é principalmente questão financeira, esse tipo de coisa;

Pesquisador (P): Então quando vocês vão desenvolver uma nova coleção o pessoal de desenvolvimento, eles conversam contigo, o Gerente Comercial pergunta para os clientes lá, o que o cliente quer ...

Gerente Comercial (E3): Não; Acho que a nossa coleção tem que chegar, nós fazemos assim um trabalho de pesquisa que elas fazem as viagens e o trabalho lá com o núcleo para entregar para os lojistas o que eles vão vender e eu acho até certo não envolver os clientes porque, acho que tem que ser uma surpresa, quando eles receberem nas lojas, receber a nossa mercadoria, o nosso representante com mostruário e ver as peças que estão bem na moda, peças que eles com certeza vão vender e uma surpresa boa;

Pesquisador (P): E sobre planejamento de marketing mesmo você não participa. O pessoal passa o Gerente Comercial a meta é essa, essa, essa, você vai ter que cobrar isso, isso e isso do vendedor;

Gerente Comercial (E3): Como eu te falei, nós não temos agora uma meta definida, vamos trabalhar isso para a próxima coleção, mas eles cobram crescimento de pelo menos 10% cada um em relação a coleção anterior e durante o período de vendas a gente faz esse trabalho semanal com o pessoal incentivando, eu não participo do planejamento de marketing, nós até conversamos uma coisa ou outra, o pessoal, os lojistas que nós temos que pedem material de marketing, banners esse tipo de coisa, aí eu passo para a Marina que autoriza isso e eu só sei que tem um orçamento que eles tem para investir nessa parte, mas não posso te dar muitos detalhes;

Pesquisador (P): Mas me fala um pouquinho sobre os teus clientes, quem são eles?

Gerente Comercial (E3): Nossos clientes, eles dependem da região para ter o perfil, se pegar uma Cidade talvez mais afastado, interior, vai ser uma loja menos, loja com publico fiel, que vai lá, que procura nossa marca, compra, mais sensível a preço e também tem os grandes lojistas principalmente nas capitais, Florianópolis e Curitiba, já são lojas maiores, tem um publico de repente menos sensível a preço e que gosta de nossas peças principalmente pela qualidade e são um publico fiel, pelo que eu converso com lojista, com aqueles que eu tenho mais afinidade principalmente é um pessoal que entra lá para comprar a nossa peça;

Pesquisador (P): Então você trabalha mais com recompra, do que com novos clientes?

Gerente Comercial (E3): 90%, o que nós tentamos passar para eles é que em épocas assim de crise que devemos estar sempre também trazendo clientes novos, cada coleção perdemos alguns, traz alguns novos e a balança tem que estar sempre positiva;

Pesquisador (P): E quem são os seus concorrentes?

Gerente Comercial (E3): Aqui na região tem bastante empresa que segue mais ou menos a mesma linha, por exemplo: 2.7, TRG, nossa lembrar...

Pesquisador (P): E de fora?

Gerente Comercial (E3): Depende a região também, por exemplo: Rio Grande do Sul, o pessoal tem muito costume de comprar em feira, até marcas daqui também, eles compram direto nas feiras, se é mais pra cima, Curitiba, Paraná geral, São Paulo, pessoal compra bastante em São Paulo também. E marcas às vezes nos nem conhecemos, mas que vende o mesmo estilo de roupas;

Pesquisador (P): E sobre o mercado em si, como você enxerga? O que você sabe dele? Mercado em crescimento em decréscimo? Qual que é o posicionamento de vocês nesse

mercado, como que vocês se posicionam? Como a Marca 6 e Marca 7 se posicionam nesse mercado?

Gerente Comercial (E3): A Marca 6 principalmente, a Marca 7 é uma marca bem nova então é um pouco difícil para ter uma análise assim profunda, mas a Marca 6 ela fica entre o popular e a marca Premium, ela fica mais para clássico do que para fashion;

Pesquisador (P): Mais para premium do que popular ou mais popular do que Premium?

Gerente Comercial (E3): Fica bem no meio termo, fica mais ou menos do patamar de zara, em relação a preço de venda, aqui no Brasil principalmente, fora a Zara é bem popular, mas aqui no Brasil ela não é tão popular;

Pesquisador (P): E a cultura de cada país influencia bastante!

Gerente Comercial (E3): Exatamente! Então nós ficamos mais ou menos nesse patamar, lógico que a zara tem um nome maior, mas em relação a preço está nesse patamar;

Pesquisador (P): Então quem decide sobre o planejamento são os donos da empresa?

Gerente Comercial (E3): Sim, eles vão passar o que nós temos que ...

Pesquisador (P): Que é o financeiro e desenvolvimento de produto?

Gerente Comercial (E3): É o Roberto, o Francisco, a Gestora/Coord. de Criação e a Gestora de Marca/Planejamento e eles vão passar o que precisamos atingir no mercado, aí nós vamos fazer essa ponte com os representantes;

Pesquisador (P): Você acha interessante se a empresa utilizasse um sistema de informação em cima daquilo que falamos de CRM, mas anotar a informação e criar um histórico, como que você vê assim? E até para desenvolver novos produtos, novas estratégias, o quão relevante você acha essa obtenção de informação? Ou é igual ao Steve Jobs, que não precisa conversar com ninguém e pronto? O que você enxerga sobre informação de mercado, pesquisa de marketing?

Gerente Comercial (E3): Eu acho que com certeza, nesse ramo de moda informação é muito importante, quanto mais informação melhor, acho até interessante que elas vão para fora, buscar essa, de repente até essa visão diferente, pode até pesquisar na internet, mas estando lá, eu sei eu morei lá, de repente vê de um jeito diferente, como o pessoal usa nas ruas, como o pessoal esta usando aquelas tendências que conhecidas, eu acho com certeza, mas não consigo pelo menos eu não consigo ver meus clientes abastecendo desenvolvimento com uma informação eu acho difícil;

Pesquisador (P): Por que acha difícil?

Gerente Comercial (E3): Principalmente porque eu não tenho isso de... , a gente conversa, eu gosto de conversar sempre com os clientes, tenho conversa bem longa com eles, mas é diferente de quando eu trabalhava com vendas e tinha uma relação direta, então hoje, geralmente nós conversamos quando tem algum problema, quanto menos o cliente ligar pra cá é sinal que as coisas estão funcionando, em quanto ele tiver comprando, não esta reclamando de nada, sinal de que as coisas estão indo bem, quando tem algum problema representante vai passar e nós vamos entrar em contato, mais interessante talvez os representantes passarem essa informação do que eu;

Pesquisador (P): Os representantes conversam bastante, de quanto em quanto tempo eles vão nas lojas?

Gerente Comercial (E3): Depende a região também, é os dois extremos, por exemplo: Capital Florianópolis o representante de Criciúma, ele vai em uma coleção dez vezes, vinte

vezes na loja, se é interior do Rio Grande do Sul, lá na fronteira ele vai em torno de duas três vezes por coleção;

Pesquisador (P): O representante de Florianópolis ele é daqui de Criciúma?

Gerente Comercial (E3): Sim, então ele vai constantemente pra lá, varias vezes por coleção, então depende de área, da região, depende do representante também, tem representante que gosta de participar mais, tem representante que vai. Igual o representante de Pernambuco, vai lá uma vez vende e não volta mais, esse é o mercado dele, esse é o sistema deles lá;

Pesquisador (P): Todos esses representantes recebem treinamento, eles tem comissão, como que funciona?

Gerente Comercial (E3): Assim, treinamento que eles recebem mesmo é como usar o sistema, mas todos eles, são representantes com bastante experiência;

Pesquisador (P): Eles usam o sistema de lá, já tiram o pedido lá, como que faz?

Gerente Comercial (E3): Tem representante que já tira na frente do cliente, nosso sistema tem o modo off-line que ele pode digitar e depois enviar quando estiver conectado à internet, alguns gostam de digitar já na frente do cliente, digitou já vai automático para o cliente quando ele conecta a internet e alguns tiram no bloco e chegam no hotel e vão passar para o sistema;

Pesquisador (P): Todos os representantes tem comissionamento. Tem salario fixo?

Gerente Comercial (E3): Só comissão;

Pesquisador (P): Me fala um pouco do produto de vocês, qual que é o mix de produtos de vocês?

Gerente Comercial (E3): A Marca 6 é bem famosa no mercado pelos blazers, calças e é uma moda clássica, desde saia, saia mais cumprida, até assim eu diria um vestido para escritório e camisas, acho que seria o forte, o mais é blazer mesmo;

Pesquisador (P): E a Marca 7?

Gerente Comercial (E3): Marca 7 é uma marca mais nova, então hoje, shortinho, vestido, vestido longo;

Pesquisador (P): E como você enxerga a estratégia de vender o mesmo produto para públicos diferentes na mesma loja?

Gerente Comercial (E3): Nem todas as lojas que tem Marca 6, tem Marca 7 e essa foi a recomendação que fizemos para os representantes, se a loja atende a esse publico, então eles vendem, se não eles vão buscar outros clientes, outras lojas que atende aquele publico e as vezes não atende ao publico da Marca 6;

Pesquisador (P): Mas hoje isso não aconteceu, por que o mesmo representante vende para os dois né?

Gerente Comercial (E3): O mesmo representantes, eles tem as duas marcas, mas nem sempre eles vendem para as mesmas lojas, ao menos que a loja comporte as duas marcas;

Pesquisador (P): E tem promoção de produto, como é essa questão? O prazo de entrega, como que funciona?

Gerente Comercial (E3): Nós temos um cronograma de entrega que é definido antes de começar as vendas, de liberar o mostruário na convenção, temos um cronograma de entrega

mês a mês, um número x de unidades para sair e os representantes eles trabalham em torno disso, nós oferecemos descontos à vista, até 7%, e prazo de 30, 60, 90 e 120 dias;

Pesquisador (P): Em relação a preço, vocês se posicionam?

Gerente Comercial (E3): Meio termo, entre popular e Premium;

Pesquisador (P): Mas popular, popular, vocês não vendem, classe C, D?

Gerente Comercial (E3): Não, não;

Pesquisador (P): E sobre sensibilidade de preço, como que vocês fazem lá no interior que eles são mais sensíveis a preços? Vocês vendem mais barato?

Gerente Comercial (E3): Não, nós vendemos o nosso preço, a margem que eles vão colocar em cima de nosso produto é menor, então, por exemplo: Em alguns lugares, 200, 300% e no interior vai ser 100, 150% e até tem peças que não vendem em certas regiões, não por nossa vontade, mas pelo cliente;

Pesquisador (P): E a parte de promoção no sentido de propaganda, promoção, como que funciona?

Gerente Comercial (E3): Eu acho que isso, aqui pelo menos esta em processo de desenvolvimento, nós temos redes sociais, tem nosso site que não está atualizado, e tem para opção do cliente se eles quiserem banners, painéis, esse tipo de material nós suprimos eles, brindes;

Pesquisador (P): Então vocês colocam banner e painel lá no ponto de venda da Marca 6? Tem algum lugar que vocês tem?

Gerente Comercial (E3): Se o cliente quiser, colocamos; No morro da fumaça, nós temos dois, em uma loja deles tem três, a Bailu;

Pesquisador (P): É no centro?

Gerente Comercial (E3): Sim, é uma loja bem bacana, eles tem três painéis de 1,80X60;

Pesquisador (P): E todas as lojas tem bolsas?

Gerente Comercial (E3): Tem loja que mandamos mais, tem lojas que mandamos menos, mas todas as lojas recebem alguma quantidade, mas geralmente nós fazemos bolsas e mandamos com a mercadoria;

Pesquisador (P): São todas as lojas que vocês fazem esse banner? Quantas hoje que vocês tem funcionando com banner?

Gerente Comercial (E3): Se a loja tiver interesse, sim. Dessa coleção não mandamos fazer ainda, mas eu vou fazendo uma lista e provavelmente vou mandar fazer para despachar com a mercadoria de julho;

Pesquisador (P): Tudo padrão os banners?

Gerente Comercial (E3): Não, depende de cada loja, por exemplo: Essa do morro da fumaça, são adesivos, são painéis adesivos, tem loja que tem aquele banner com ilhós, que amarra do lado de fora, tem loja que são banners dentro da loja;

Pesquisador (P): Display usa também?

Gerente Comercial (E3): Se a loja tiver interesse, se é o que eles usam, mas não tem assim um incentivo maior na parte dos representantes;

Pesquisador (P): Vocês mandam quando os representantes solicitam?

Gerente Comercial (E3): Quando o representante solicita, não é uma coisa proativa, acho que no passado eles mandavam mais, de 100% em torno de 10% vai colocar na loja e o resto vai receber e não usar, então o cliente que quer a gente manda;

Pesquisador (P): E as propagandas de rede social, vocês fazem direto? Quem é que entra na rede social de vocês, é o cliente loja, é o lojista, ou o cliente do lojista?

Gerente Comercial (E3): O que acontece bastante que eu estou notando agora que me adicionaram como administrador de uma das partes também, eu não posto nada, mas eu respondo as mensagens de clientes, o pessoal que entra em contato é cliente final, pessoal que acompanha mais as paginas são os lojistas;

Pesquisador (P): E eles entram em contato pra que?

Gerente Comercial (E3): Procurar ponto de venda, pedir alguma peça que não esta conseguindo encontrar na Cidade, que gostou no site de repente;

Pesquisador (P): E vocês tem um controle de quantos clientes procuram por mês?

Gerente Comercial (E3): Não; Como eu te falei, acabei de entrar na pagina, e os lojistas gostam muito de compartilhar as postagens no facebook deles;

Pesquisador (P): Você conhece marketing sensorial?

Gerente Comercial (E3): Sim, na Marca 7 nós temos, marketing olfativo, é a primeira coleção dela, estamos fazendo um teste;

Pesquisador (P): E como é que vão medir isso, pelo numero de vendas?

Gerente Comercial (E3): Não sei te dizer;

Pesquisador (P): E nas lojas de vocês normalmente tem musica, essas questões?

Gerente Comercial (E3): Não sei te dizer;

Pesquisador (P): Vocês não tem o controle sobre as lojas?

Gerente Comercial (E3): Não, talvez seja isso que queremos descobrir com essa ideia de visitar mais as lojas e conhecer mais os nossos clientes;

Pesquisador (P): Quem controla como está exposto o produto de vocês na loja?

Gerente Comercial (E3): É o representante mesmo, os nossos representantes são bem proativos em relação a isso, temos representantes que ajudam os lojistas a organizar a loja;

Pesquisador (P): Tem uma orientação especifica aqui da empresa para isso?

Gerente Comercial (E3): Não, não, do conhecimento deles, da experiência deles;

Pesquisador (P): Eles são vendedor nato mesmo, sem formação?

Gerente Comercial (E3): Quanto a formação deles eu não vou saber informar, até por que eu comecei a pouco tempo e a maioria dos representantes já estavam na empresa, mas todos eles tem muitos anos de experiência;

Pesquisador (P): E você considera a empresa mais relacional ou transacional com o cliente?

Gerente Comercial (E3): Com o cliente final com certeza transacional, bem pouco a relação que a gente tem com o cliente final, mais na época de despachar a mercadoria, faltou alguma peça, alguma reposição, um pouco no final da coleção pra ver se esta faltando alguma coisa, se esta tudo bem, mas pouco;

Pesquisador (P): Você falou que não controlam muito, o que você acha que seria interessante passar a controlar?

Gerente Comercial (E3): Como eu falei a gente quer começar a visitar as lojas para aprender o nível de clientes que vendemos, nível da loja, conhecer um pouco mais nossos clientes, conhecer o nosso público, conhecer o cliente final, ver qual é a Cidade, como que é a Cidade, qual a localização e com certeza o meu lado é desenvolver as metas e começar a cobrar um resultado;

Pesquisador (P): E essas metas, pensam em fazer meta do que?

Gerente Comercial (E3): Clientes novos e vendas;

Pesquisador (P): E vendas quando tu fala é faturamento por cliente?

Gerente Comercial (E3): É vendas, faturamento é aqui;

Pesquisador (P): Parte de lucratividade, essas questões por linha vocês controlam?

Gerente Comercial (E3): Ai não é comigo, só com o Francisco;

Pesquisador (P): Francisco quem é? É o dono, o administrador e o Roberto é o filho?

Gerente Comercial (E3): Não, o Roberto é o dono e o Francisco o filho; O Francisco trabalha na questão de formular preços;

Pesquisador (P): Hoje você utiliza bastante o WhatsApp?

Gerente Comercial (E3): Hoje a gente utiliza bastante o WhatsApp pela facilidade de mandar foto também de alguma peça;

Pesquisador (P): A eles mandam?

Gerente Comercial (E3): Mandam e a gente manda aqui quando troca alguma estampa no whatsApp;

Pesquisador (P): É uma fonte de informação também, e até formal né, por que está ali registrado;

Gerente Comercial (E3): E a gente consegue resolver alguma informação fora de hora, no fim de semana, às vezes surge alguma dúvida a gente consegue essa comunicação fácil;

Pesquisador (P): Youtub vocês usam também?

Gerente Comercial (E3): Sim, tem fashion film de cada marca a cada coleção.

APÊNDICE E – MANUAL DO REPRESENTANTE EMPRESA A

MANUAL DO REPRESENTANTE DE VENDAS

Logomarca omitida por solicitação da empres

SETEMBRO/2014

1. INSTITUCIONAL	
1.1 MISSÃO.....	
1.2 VISÃO.....	
1.3 VALORES.....	
2. POLÍTICA COMERCIAL	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.1 PREÇOS.....	
2.2 PRAZOS DE PAGAMENTO.....	
2.3 DESCONTOS.....	
2.4 CADASTRO DE CLIENTES.....	
2.5 PEDIDOS.....	
2.5.1 VALOR MÍNIMO DE PEDIDO.....	
2.5.2 CLIENTES COM PENDÊNCIAS E PROTESTOS.....	
2.5.3 REPOSIÇÃO DE PEDIDO.....	
2.5.4 CANCELAMENTOS.....	
2.6 ENTREGA DE PRODUTOS.....	
2.6.1 PRAZOS.....	
2.6.2 QUANTIDADES.....	
2.6.3 FRETE.....	
2.7 COMISSÕES.....	

3. POLÍTICA DE MOSTRUÁRIO	
4. POLÍTICA DE MARKETING	
4.1 CATÁLOGO	
4.2 PDV	
4.3 INDOORS	
4.4 CANAIS DIGITAIS	
4.5 INCENTIVO EQUIPE DE VENDAS	
5. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO	
5.1 CONTATO REPRESENTANTES	
5.1.2 E-MAIL	
5.2 CONTATO CLIENTES	
5.2.1 TELEFONE	
5.3 E-MAIL EQUIPE DOIS PONTO SETE	

1. INSTITUCIONAL

Com tradição de mais de 30 anos no mercado da moda, a Empresa A foi reinventada com o objetivo de atender mulheres entre 35 a 50 anos, como denominava-se moda mulher. Porém, com a evolução do sexo feminino e suas conquistas de espaços cada vez maior, houve um ajuste natural de público, ou seja, passamos a atender mulheres com estilo clássico e moderno, sem faixa etária definida, porém comprometidas com o bom gosto e a elegância sem perder a feminilidade.

Com a modernidade da Empresa A, as mulheres usuárias da marca foram identificadas, sendo sinônimos de: inteligência, sofisticação e bom gosto. Elas se fazem notar por sua independência, elegância e confiança.

Sinônimo de conforto e sensualidade, a marca Empresa A, conquista pela jovialidade e beleza. As peças levam em conta a mulher que gosta de estar bem vestida tanto para o dia a dia quanto para uma festa.

A Empresa A veste mulheres que encantam, que esbanjam alegria, que tem personalidade e bom gosto. Os tecidos são leves e confortáveis, os cortes valorizam o corpo feminino e as tendências da moda.

1.1 MISSÃO

Criar moda com design e qualidade, buscando a satisfação dos clientes e colaboradores, e destacando-se no mercado.

1.2 VISÃO

Ser referência em moda feminina no sul e sudeste do país, sendo reconhecida por sua marca, proporcionando satisfação e gerando desejo de consumo.

1.3 VALORES

COMPROMETIMENTO: *Empenho e dedicação em prol dos objetivos e metas traçados pela empresa.*

TRABALHO EM EQUIPE: *Trabalhar juntos, somando nossas competências e experiências em busca de resultados excepcionais.*

INOVAÇÃO: *Buscar diferenciais competitivos nas estratégias comerciais, nos processos, na gestão empresarial e nos produtos.*

ÉTICA: *Agir com respeito, lealdade, honestidade e confiança no relacionamento com clientes, colaboradores, fornecedores, sociedade, meio ambiente, sócios e com o mercado.*

CREDIBILIDADE: *Manter um relacionamento sólido e de confiança com clientes, colaboradores e fornecedores.*