

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CIRINEU PIRES DE MORAES

**MARKETING EMPREENDEDOR NAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DO SETOR
INDUSTRIAL DA 3M DO BRASIL LTDA: ESTUDO NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

BLUMENAU

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CIRINEU PIRES DE MORAES

**MARKETING EMPREENDEDOR NAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DO SETOR
INDUSTRIAL DA 3M DO BRASIL LTDA: ESTUDO NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA da Universidade Regional de Blumenau FURB, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Amélia Silveira

BLUMENAU

2008

MARKETING EMPREENDEDOR NAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DO SETOR INDUSTRIAL DA 3M DO BRASIL LTDA: ESTUDO NA REGIÃO SUL DO BRASIL

Por

CIRINEU PIRES DE MORAES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA - da Universidade Regional de Blumenau, para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pela banca examinadora formada por:

Presidente: Profa. Amélia Silveira, Dra., Orientadora, PPGAd/FURB

Membro: Prof. Juarez Perfeito, Dr. USJ

Membro: Mohamed Amal, Dr., PPGAd/FURB

Membro: Cláudio Laech, Dr., PPGAd/FURB

Coord. PPGAd: Profa. Maria José Carvalho de Souza Domingues, Dra.

Blumenau, 30 de abril de 2008

Dedico este trabalho a meus filhos Marlus e Mairon.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus, o mestre dos mestres, pelas bênçãos e inspiração a mim concedidos, que me ajudaram na elaboração deste trabalho.

Aos meus pais Vicente Pires de Moraes e Eldaci Etelvina de Moraes (*in memoriam*) pelo apoio e compreensão durante todo o período de mestrado.

Aos meus queridos filhos Marlus e Mairon pela paciência, amor e carinho com que abdicaram de horas de lazer, para que eu pudesse estudar.

À estimada professora Amélia Silveira pelas horas de orientação, pela paciência e pelos ensinamentos. O seu empenho, cooperação e apoio foram muito importantes ao longo dessa jornada.

Ao professor Juarez Perfeito pela gentileza em aceitar o convite para participar como membro examinador externo e excelentes contribuições ao tema.

Aos professores Mohamed Amal e Pedro Paulo Wilhelm que participaram da banca de qualificação, pelas pertinentes considerações que contribuíram para a melhoria deste trabalho.

Ao professor Cláudio Loesch pela segura orientação estatística.

À Luciana Debatin pela ajuda na formatação e revisão deste trabalho, contribuindo para que ele estivesse dentro do padrão exigido pelas normas científicas.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) da FURB, na pessoa da sua Coordenadora, Profa. Dra. Maria José Carvalho de Souza Domingues, e de sua equipe, em especial à Rosane de Almeida, Secretária do Programa, pela presteza e atenção.

Aos dirigentes das Empresas Distribuidoras pesquisadas pela colaboração, gentileza e confiança.

Agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar... As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito.

Chico Xavier

RESUMO

Neste estudo, o marketing é considerado como um *continuum*, no qual o marketing empreendedor evolui gradativamente para o marketing tradicional, na proporção em que suas práticas desenvolvem-se nas pequenas e médias empresas (PMEs), ou seja, as ações básicas do processo evolutivo de marketing passam por diferentes etapas até alcançarem o estágio formal. Essa evolução tem se mostrado importante para inserção, manutenção e expansão das PMEs, as quais, na maioria das vezes, não dispõem de recursos para o emprego de ferramentas tradicionais e, justamente por isso, precisam desenvolver práticas inovadoras. Os objetivos da pesquisa se voltaram para o estudo das ações de marketing praticadas pelas distribuidoras industriais da 3M do Brasil Ltda., sediadas na Região Sul do país, visando a situá-las nos estágios de marketing descritos por Carson (1990), Stokes (2000a, 2000b) e Kotler (2000), por meio da relação entre as características das distribuidoras industriais e dos gerentes-proprietários com as ações desenvolvidas pela empresa. Para coleta e análise de dados adotaram-se os métodos qualitativo e quantitativo, inclusive, procedimentos estatísticos de cruzamento de variáveis categóricas e análises de correspondência múltiplas. A pesquisa mostrou que somente uma das empresas pesquisadas destaca-se, em especial, no que diz respeito ao faturamento e ao percentual de crescimento, sendo que o gerente-proprietário dessa empresa tem formação em Gestão de Marketing. Essa empresa apresenta um processo mais eficiente de coleta e gerenciamento de informações de mercado, assume riscos moderados, pois baseia suas decisões em informações concretas, usa *softwares* para gerenciá-las e utiliza-se de ações e de ferramentas de marketing para desenvolver uma gestão eficiente. De acordo com a pesquisa, nesta distribuidora, há uma relação entre o desempenho, a formação do gerente e a adoção de estratégias de marketing. Na classificação dos Estágios de Marketing de Carson (1990), essa empresa, doravante denominada distribuidora A (DA), aparece na fase de transição entre o marketing empreendedor e o marketing pró-ativo, entendido, também, como marketing tradicional. Na classificação de Stokes (2000a, 2000b), a distribuidora faz-se presente em três estágios: no de exploração de nichos negligenciados por outras empresas, no de propaganda boca a boca e no de uso da rede de relações. Considerando a classificação de Kotler (2000), a DA situa-se na fase de orientação para o produto, com foco no mercado, trabalhando a segmentação, o público-alvo e o desenvolvimento de produtos.

Palavras-chave: Marketing empreendedor. Empresas distribuidoras. 3M do Brasil.

ABSTRACT

In this study, marketing is considered as a continuum that evolves gradually from the entrepreneurship marketing to the traditional marketing, at proportion that its practices develop themselves at the small and companies (SACs), in other words, the basic actions of marketing process's pass by different stages until reaching the formal stage. This evolution has showed itself important to the SACs insertion, maintenance and expansion, which most times don't have resources to use traditional tools and because of this, need to develop new practices. The search's purpose were to study marketing actions industrial distributors from "3 M do Brazil LTDA", located in the South Country region, aiming set them in the marketing stages described by Carson (1990), Stokes (2000 a, 2000 b) and Kotler (2000), relating the industrial distributors and owners managers' features with the actions developed by the company. For the research and analyses of data, the quantitative and qualitative method was used, including statistical' procedures to cross variable categories and analysis of multiple correspondences. The search showed that only one of the searched companies stands out, specially concerning revenue and growth's percentage being that the owner is graduated in Marketing Management. This company presents a more efficient process to collect and manage market information, assumes moderated risks, as it bases decisions on concrete information *softwares* to mange them and serves itself with marketing's actions and tools to develop an efficient management. There is a connection among the company performance, the manager's graduation and the marketing' strategy adopted. According to Carson (1990), this company named distributor A (DA), appears in a transition phase between the entrepreneurship marketing and pro-active marketing, also known as traditional marketing. According to Stokes (2000a, 2000b), the distributor makes itself present in three stages: exploration of neglected niches by other companies; mouth by mouth advertising and use of networking. Considering the classification of Kotler (2000), the DA is in the product orientation phase with the market focus, working on the segmentation, target public and product's development.

Key words: entrepreneurship marketing. Distributor Companies. 3 M of Brazil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Conceito total de produto..... | 32 |
| Figura 2 - Operações globais da 3M..... | 132 |
| Figura 3 - Operações da 3M do Brasil..... | 133 |
| Figura 4 - Linha do tempo social da 3M do Brasil..... | 134 |
| Gráfico 1 - Localização das empresas pesquisadas..... | 52 |
| Gráfico 2 - Faturamento das empresas pesquisadas..... | 52 |
| Gráfico 3 - Distribuição do crescimento das empresas pesquisadas..... | 53 |
| Gráfico 4 - Formação e experiência profissional dos gestores..... | 56 |
| Gráfico 5 - Mecanismos utilizados para fixação de preços..... | 62 |
| Gráfico 6 - Estratégia na busca de novos clientes..... | 64 |
| Gráfico 7 - Visitas periódicas/técnicas..... | 66 |
| Gráfico 8 - US29 Elogio direto..... | 67 |
| Gráfico 9 - US87: Discussão em grupo/reuniões..... | 69 |
| Gráfico 10 - Confraternização..... | 73 |
| Gráfico 11 - Planejamento de marketing..... | 74 |
| Gráfico 12 - Departamento e profissionais de marketing..... | 76 |
| Gráfico 13 - Determinação do orçamento para promoção de marketing..... | 77 |
| Gráfico 14 - Distribuidoras que fixaram orçamento para o marketing em 2007..... | 77 |
| Gráfico 15 - Percentual do orçamento destinado ao marketing em 2007..... | 78 |
| Mapa fatorial 1 - Distribuição do crescimento das empresas pesquisadas..... | 54 |
| Mapa fatorial 2 - Segmentação de mercado e do crescimento das empresas..... | 58 |
| Mapa fatorial 3 - Promoção de produtos..... | 60 |
| Mapa fatorial 4 - Retenção dos clientes..... | 65 |
| Mapa fatorial 5 - Diferenciação em relação aos concorrentes..... | 71 |
| Mapa fatorial 6 - Propensão das empresas pesquisadas a assumir riscos..... | 79 |
| Mapa fatorial 7 - Características dos gerentes-proprietários, das empresas pesquisadas e de suas respectivas ações de marketing..... | 80 |

LISTA DE QUADROS E TABELAS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 - Abordagens de marketing..... | 28 |
| Quadro 2 - Instrumentos comuns da comunicação..... | 35 |
| Quadro 3 - Estrutura do canal de distribuição | 37 |
| Quadro 4 - Construto da pesquisa..... | 48 |
| Quadro 5 - Caracterização do gerente-proprietário | 56 |
| Quadro 6 - Categorias criadas em função das unidades de significado..... | 57 |
| Quadro 7 - Estratégias de promoção utilizadas pelas distribuidoras pesquisadas | 60 |
| Quadro 8 - Informações adicionais sobre as atividades de marketing da distribuidora | 82 |
| Quadro 9 - Ações de marketing das empresas pesquisadas..... | 84 |
| Quadro 10 - Estágio de marketing das empresas pesquisadas, segundo Carson (1990) | 85 |
| Quadro 11 - Estágio de marketing das empresas pesquisadas, segundo Stokes (2000a e b) ... | 85 |
| Quadro 12 - Definição de segmentos de mercado | 115 |
| Quadro 13 - Marketing de produtos | 115 |
| Quadro 14 - Principais estratégias para buscar novos clientes..... | 116 |
| Quadro 15 - Ações desenvolvidas para conquistar novos clientes..... | 116 |
| Quadro 16 - Ações para manter clientes..... | 117 |
| Quadro 17 - Mecanismos empregados para conhecer as necessidades dos clientes | 117 |
| Quadro 18 - Posicionamento da empresa quanto à opinião dos clientes..... | 118 |
| Quadro 19 - Meio pelo qual os clientes se manifestam em relação à distribuidora | 118 |
| Quadro 20 - Implementação de sugestões de funcionários | 119 |
| Quadro 21 - Parcerias com fornecedores..... | 119 |
| Quadro 22 - Seleção de fornecedores | 120 |
| Quadro 23 - Aspectos que diferenciam a empresa pesquisada das concorrentes..... | 120 |
| Quadro 24 - Análise de ações de concorrentes..... | 121 |
| Quadro 25 - Rede de relações do gestor | 121 |
| Quadro 26 - Ações para melhorar as relações interpessoais com clientes e funcionários..... | 122 |
| Quadro 27 - Métodos de divulgação de produtos..... | 122 |
| Quadro 28 - Ações para introduzir novos produtos no mercado..... | 123 |
| Quadro 29 - Riscos aceitáveis em prol dos objetivos da distribuidora..... | 123 |
| Quadro 30 - Tempo dedicado semanalmente à atividades de marketing no ano de 2007..... | 124 |
| Quadro 31 - Forma como são definidas e praticadas as ações de marketing. | 124 |
| Quadro 32 - Propaganda “boca a boca”..... | 125 |
| Quadro 33 - Unidades de significado identificadas nas entrevistas | 129 |
| Tabela 1 - Caracterização da empresa | 51 |
| Tabela 2 - Comparação entre as distribuições de crescimento das empresas pesquisadas..... | 55 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|------------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 | PROBLEMA DE PESQUISA | 12 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 12 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral | 13 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 13 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA | 13 |
| 1.4 | ESTRUTURA DO TRABALHO | 14 |
| 2 | REVISÃO DE LITERATURA..... | 15 |
| 2.1 | MARKETING EMPREENDEDOR | 15 |
| 2.2 | MARKETING | 28 |
| 2.3 | EMPREENDEDORISMO | 40 |
| 3 | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA..... | 45 |
| 3.1 | DELINEAMENTO DA PESQUISA | 45 |
| 3.2 | POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA..... | 46 |
| 3.3 | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS..... | 47 |
| 3.4 | PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS..... | 48 |
| 3.5 | CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS | 50 |
| 4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 51 |
| 4.1 | CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 51 |
| 4.2 | CARACTERIZAÇÃO DO GERENTE-PROPRIETÁRIO | 55 |
| 4.3 | AÇÕES VOLTADAS PARA O MARKETING | 57 |
| 5 | CONCLUSÃO..... | 87 |
| 5.1 | CONCLUSÕES | 87 |
| 5.2 | RECOMENDAÇÕES | 96 |
| | REFERÊNCIAS | 98 |
| | APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO À EMPRESA..... | 105 |
| | APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS..... | 107 |
| | APÊNDICE C - DADOS DA PESQUISA | 114 |
| | APÊNDICE D - QUADRO DE ANÁLISE DAS US..... | 126 |
| | ANEXO A - 3M DO BRASIL LTDA..... | 130 |

1 INTRODUÇÃO

Desde os anos 80, estudiosos como Morris e Paul (1987); Morris, Davis e Ewing (1988) Hills (1987, 2004); Hisrich (1992); Carson (1985a, 1985b, 1990, 1998); Carson e Cromie (1990); Carson, Hill e McGowan (1994); Carson et al. (1995); Carson e Coviello (1994, 1996); Gilmore (1999); Carson e Gilmore (2000); Barret (2000); Stokes (2000a, 2000b); Schindehutte, Morris e Kuratko (2000); Morris; Schindehutte e Laforge (2002); Fillis (2001, 2002, 2004), Deacon, Pascal e Schwartz (2007), entre outros, têm se empenhado em conceituar, caracterizar, justificar e explicar a relação entre marketing e empreendedorismo. Recentemente, os dois termos têm sido associados em estudos que buscam identificar o marketing empreendedor como uma ferramenta capaz de contribuir para melhoria do desempenho das organizações. Essas pesquisas têm demonstrado que o espírito empreendedor e as ações inovadoras de marketing são essenciais para inserção e manutenção de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no mercado.

A empresa 3M do Brasil Ltda., conhecida como 3M, é reconhecida, mundialmente por suas características empreendedoras, principalmente, no que diz respeito à inovação e à utilização do marketing como estratégia de ação competitiva. Nem sempre chegar diretamente ao consumidor é o melhor método, por isso, uma das estratégias de marketing da 3M consiste em aproximar os produtos do mercado consumidor por meio de canais de distribuição, que se consubstanciam em distribuidoras industriais.

Essas distribuidoras são pequenas e médias empresas que já atuavam no mercado industrial e que, por meio de um contrato de exclusividade, tornaram-se distribuidoras industriais da 3M do Brasil. Dessa forma, estas empresas gerenciam suas ações de distribuição e de venda, comercializando produtos da 3M do Brasil e outros que não lhe façam concorrência. Essas distribuidoras revendem produtos industriais como fitas, adesivos, abrasivos e micro-abrasivos, sistemas de empacotamento e identificação para os mercados locais. Sendo assim, cada distribuidora preserva seu capital social, quadro societário, gestores, instalações e estratégias. Nesse contexto, as ações de marketing da empresa são produtos do entendimento de seus proprietários sobre o seu mercado de atuação.

Levando em consideração que o marketing é um processo de evolução gradativa, que se desenvolve na proporção em que é ampliada a PME, esta pesquisa volta-se para o estudo das ações de marketing praticadas pelas distribuidoras da 3M do Brasil, objetivando situá-las nos estágios de marketing descritos por Carson (1990), Kotler (2000) e Stokes (2000a,

2000b). Nessa linha, o marketing empreendedor é entendido como a prática de ações básicas, que passa por várias etapas, em um processo evolutivo que culmina na adoção de estratégias de marketing integradas e formais.

Nesse cenário, o marketing empreendedor é visto como um *continuum* evolutivo de ações praticadas para a inserção, manutenção e expansão das empresas no mercado, principalmente as PMEs que, na maioria das vezes, não possuem os recursos necessários para implantação de ferramentas de marketing tradicional. Sendo assim, o levantamento das ações que caracterizam o marketing empreendedor, nessas distribuidoras industriais, e a influência de tais ações sobre o desempenho da organização é relevante, uma vez que contribui para ampliar o entendimento do assunto em um contexto específico, no qual se desconhecem as práticas de marketing tradicional. O tema é relevante, na medida em que está em consolidação, inclusive, na literatura da área.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com base na importância das estratégias de marketing para o desempenho das organizações e com o objetivo de reunir informações que permitam a identificação e análise de tais estratégias, a revisão bibliográfica desse trabalho descreve as características do marketing tradicional desenvolvido pelas grandes empresas e do marketing empreendedor praticado nas PMEs na visão dos principais autores da área.

O foco deste estudo são onze distribuidoras da 3M do Brasil, localizadas na Região Sul do país: PMEs que revendem os produtos sob contrato de exclusividade, exceto para artigos não produzidos pela referida empresa. Com essas considerações, a questão de pesquisa que conduz o estudo é: até que ponto podem ser identificadas ações de marketing, classificadas como marketing empreendedor, nas distribuidoras de produtos industriais da 3M do Brasil?

Desse modo, os objetivos geral e específicos que norteiam este estudo foram definidos a seguir.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho voltam-se para:

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar evidências de marketing empreendedor, ou seja, de empreendedorismo nas estratégias de marketing das distribuidoras industriais da 3M do Brasil, sediadas na Região Sul do Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar as distribuidoras industriais da 3M do Brasil quanto à localização, tempo de atuação, número de funcionários, faturamento e crescimento nos últimos três anos.
- Caracterizar os gerentes-proprietários dessas distribuidoras industriais quanto à formação acadêmica e à experiência profissional anterior.
- Identificar as ações voltadas para o marketing, nas distribuidoras industriais, em estudo.
- Classificar as ações de marketing das empresas pesquisadas, conforme Carson (1990) e Stokes (2000a, 2000b).
- Relacionar as características das distribuidoras industriais com as características dos gerentes-proprietários e as ações de marketing da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Em alguns tipos de negócio, é importante contar com um intermediário como canal de distribuição. Nem sempre, o contato direto com o consumidor é o melhor caminho, pois, embora esse contato possa aumentar o controle da empresa sobre o consumidor, a eliminação do intermediário não leva necessariamente a um menor custo. Todavia, os custos com a coordenação e motivação, por sua vez, podem aumentar. Assim a escolha de canais de distribuição adequados, requer um sólido entendimento dos custos e dos benefícios econômicos gerados por cada um e o quanto este pode estar alinhado à filosofia da empresa.

Vale acrescentar que os canais de distribuição são fundamentais, porque sua forma de atuação no mercado pode, ou não, agregar valor à empresa, já que são eles que levam os produtos/serviços ao consumidor final, disponibilizando quantidade, qualidade e preço à

demanda local. Por isso, considera-se relevante o entendimento das ações de marketing desenvolvidas pelas distribuidoras da 3M do Brasil ao longo de um processo que pode evoluir do marketing empreendedor para o marketing tradicional, uma vez que essas ações têm influência sobre o desempenho da organização como um todo, no caso da 3M do Brasil Ltda.

Optou-se pela 3M do Brasil, por ser uma empresa multinacional, com atuação em diversos mercados diferentes, uma empresa modelo para muitas pesquisas em todo o mundo, e que, na divisão industrial que é foco deste trabalho, os canais de distribuição no sul do Brasil, representam quase 50% do total das vendas.

Este estudo justifica-se a partir do momento em que a identificação das ações de marketing empreendedor praticadas por algumas distribuidoras industriais da 3M do Brasil pode contribuir para aumentar o conhecimento sobre o tema, talvez, servindo de base para que as PMEs percebam o marketing como uma ferramenta eficiente e eficaz para o desenvolvimento da empresa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. A introdução contextualiza o tema e apresenta a questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa para o estudo do tema.

A fundamentação teórico-empírica agrega conceitos de marketing empreendedor, marketing tradicional e empreendedorismo, incluindo pesquisas sobre o tema, bem como a conceituação e desenvolvimento histórico-social de cada um deles.

O método e as técnicas de pesquisa identificam e definem a amostra - onze distribuidoras da 3M do Brasil sediadas na Região Sul do país - e descreve os procedimentos adotados para coleta, tratamento e análise dos dados.

A análise e a interpretação dos dados contextualizam a 3M do Brasil e as distribuidoras pesquisadas, como forma de ampliar o entendimento sobre o contexto de pesquisa. Nesse capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, a análise e as respostas à questão de pesquisa e objetivos estabelecidos, realizando uma comparação entre os dados e a fundamentação teórico-empírica.

A conclusão sintetiza as inferências obtidas a partir do processo de investigação, buscando atender aos objetivos geral e específicos. As recomendações também constam nesse capítulo. As referências bibliográficas, os apêndices e o anexo completam a dissertação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A fundamentação teórico-empírica é apresentada em três partes: o marketing empreendedor, enquanto forma de evolução do próprio marketing, ou seja, um estágio inicial em pequenas e médias empresas (PMEs), as quais ainda não se consolidaram quanto às ações de marketing. São acrescidos os principais entendimentos quanto à filosofia, conceito e administração de marketing, bem como da trajetória do empreendedorismo.

2.1 MARKETING EMPREENDEDOR

O marketing empreendedor é bastante abrangente, à medida que associa conceitos de marketing e de empreendedorismo, duas áreas básicas para a administração das pequenas e médias empresas (PMEs) que não dispõem de elementos e de recursos suficientes para a prática do marketing tradicional.

Cabe destacar que existem duas correntes distintas no que diz respeito às características do marketing empreendedor: uma focada na gestão e outra no gestor, respectivamente, lideradas por Carson (1990) e Stokes (2000a, 2000b).

Para Carson (1990), o marketing empreendedor é fruto do modelo de gestão, uma função administrativa, ou seja, os resultados obtidos pela empresa são proporcionais às ferramentas de marketing que ela agrega e aplica em seu cotidiano.

Stokes (2000a, 2000b) acredita que o marketing empreendedor está ligado ao perfil empreendedor do gestor, que, com sua criatividade, intuição e rede de relações, promove o sucesso do negócio. Nessa abordagem, acredita-se que o comportamento, a formação acadêmica e a experiência profissional do gestor têm influência sobre as ações de marketing da organização.

Nos últimos anos, pesquisadores têm se dedicado ao estudo do Marketing e do Empreendedorismo de forma conjunta. Em levantamento recente, realizado em maio de 2007, no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), há registro de dissertações brasileiras cujo título traz agregadas as palavras marketing e empreendedorismo e/ou marketing empreendedor. Verificaram-se dois trabalhos, em que esses assuntos aparecem correlacionados, sendo: Ikeda (1998) e Lazzarotti (2004). Também há pesquisas em que os dois assuntos já formam um tema - Marketing

Empreendedor -, que vem surgindo como uma nova proposta para pesquisas na área de Administração, a exemplo do trabalho de Zoschke (2006).

Aprofundando essa primeira busca para situar o assunto, no mesmo portal de periódicos da Capes, em periódicos internacionais, artigos e outras publicações emergiram com as duas palavras: marketing e empreendedorismo.

Por consequência, apresentam-se, dentre muitos dados obtidos, os provenientes de pesquisas sobre o tema marketing e empreendedorismo, os quais estão relacionados com o que se propõe no presente trabalho, procurando organizar o assunto de modo cronológico.

Marketing empreendedor é um construto que foi freqüentemente associado com atividades de marketing de empresas pequenas e com recursos limitados, que tem que confiar em táticas de marketing criativas e naturais (MORRIS; SCHINDEHUTTE; LAFORGE, 2002). Como Stokes (2000a) define, o marketing empreendedor procura adaptar o marketing às formas que se destine a atender necessidades e condições de PMEs e reconhece a importância do papel de empreendedor em qualquer atividade de marketing.

Morris e Paul (1987) desenvolveram uma pesquisa para identificar as relações entre marketing e empreendedorismo em empresas estabelecidas. Para tanto, aplicou um questionário sobre orientação empreendedora, estrutura da empresa e políticas na área de marketing em um grupo de 116 chefes oficiais e operacionais de companhias da Flórida central. Os resultados indicaram que as empresas pesquisadas bem sucedidas mantêm um departamento formal de marketing, promovem profissionais empreendedores ao cargo de executivo sênior, realizam pesquisa de marketing regularmente e conduzem o planejamento estratégico pelo caminho da inovação.

Ainda, Morris, Davis e Ewing (1988) pesquisaram as percepções de marketing e de empreendedorismo na atividade industrial. Aplicaram um questionário em 111 companhias industriais localizadas nas redondezas de Orlando, na Flórida. Os dados demonstraram que o marketing tem um impacto significativo no grau de envolvimento dos empregados com a atividade empresarial. Há um sentimento geral de que organizações tendem a desencorajar o empreendedorismo e a percepção de que os departamentos de marketing são vistos como pouco empresariais. Os resultados também sugerem que o empreendedorismo possa ser desenvolvido.

No Brasil, Ikeda (1988) analisou como eram desenvolvidas as ações de marketing de quatro pequenas empresas. A autora constatou que os gestores pesquisados possuíam vasto

conhecimento sobre a tecnologia de fabricação do produto, pouco sobre administração e confundiam o marketing com técnicas de vendas.

Carson (1990) dividiu as estratégias de Marketing das PMEs em quatro estágios: o marketing reativo, o marketing de ajustes, o marketing empreendedor e o marketing pró-ativo. Para o autor, esses estágios são necessários para que as PMEs sobrevivam e tornem-se competitivas no mercado. Explicações de Carson (1990) esclarecem os quatro estágios de marketing.

Estágio 1 - marketing reativo: nessa fase as atividades de marketing estão no seu momento inicial. Novas empresas entram no mercado e encontram os clientes, em grande parte com normas estabelecidas por indústrias específicas. Por exemplo, uma empresa pequena, recentemente estabelecida no ramo de engenharia, começará, quase sempre, com um cliente principal que, normalmente, é uma grande empresa, nova no ramo de distribuição, e que pode estar baseada na obtenção de uma franquia, pode ainda ser uma empresa nova no ramo de serviços e/ou começar suas operações com alguns clientes “familiares”. O denominador comum em quase todos os casos de clientes de pequenas empresas novas é que, geralmente, eles são conhecidos do empresário, e que as transações iniciais de fabricação e fornecimento começaram em bases pessoais.

Nas palavras de Carson (1990), o marketing, como é conhecido e aceito correntemente, não existe, ou melhor, é praticado de uma forma muito primitiva em empresas novas. O que existe é o uso de alguns elementos de marketing de modo ocasional e inconsciente, isto é, sem coordenação. Outro ponto importante é que as empresas iniciantes buscarão se beneficiar de recomendações boca a boca. Esse tipo de comunicação, realizada por clientes, tem uma influência significativa no desempenho das pequenas empresas em termos de produto, preço e entrega.

Estágio 2 - marketing de ajustes: segundo Carson (1990), nessa fase, o marketing acontece pela necessidade em aumentar as vendas, mas de modo ocasional, sem planejamentos, sendo levado ao mercado de forma fortuita e espontânea. Exemplos desse tipo de atividade de marketing podem ser visualizados em um panfleto embrionário, em um folheto e/ou em uma propaganda ocasional, bem como em uma exibição e patrocínio locais.

Estágio 3 - Marketing empreendedor: esse estágio do marketing é reconhecido pelo seu valor em gerar vendas, mas que chega ao mercado como parte das atividades do próprio empresário. Esse marketing, segundo Carson (1990), é caracteristicamente de alto risco e

instintivo. Nesse estágio o desempenho da pequena empresa dependerá, assim, em grande parte, da atitude do gerente-proprietário com relação ao marketing.

Estágio 4 - marketing pró-ativo: nessa fase o marketing é controlado, organizado e metódico, levado ao mercado por peritos ou especialistas de marketing contratados pela empresa. Nesse estágio, conforme Carson (1990), a atividade de marketing será caracterizada pela integração, desenvolvimento e pró-atividade, ou seja, uma ação dará respaldo à outra para que a organização alcance os objetivos de curto, médio e longo prazo. Em outras palavras um marketing profissional.

Os estágios do marketing, descritos por Carson (1990), foram observados em um total de 80 empresas. Essa pesquisa demonstrou a influência do marketing praticado por essas pequenas empresas através de três modos principais.

O primeiro modo explicita que, embora as dificuldades financeiras tivessem um impacto inicial nas atividades de marketing praticado pelas empresas, em alguns casos, elas podem não ter sido um fator significativo nas operações cotidianas. Algumas empresas se concentraram em um nicho de mercado viável, que requer poucos recursos de marketing. Essas empresas não foram inibidas pelas limitações de marketing no seu crescimento e expansão, mas por dificuldades financeiras e falta de profissionais especializados na área de marketing.

O segundo modo indica que pequenas empresas tendem a focalizar atenção em problemas de marketing imediatos ou olhar para um futuro que é de curto prazo. Outro fator explicitado por Carson (1990) e encontrado em sua pesquisa é que, mesmo que aconteçam atividades de marketing, essas atividades geralmente não são planejadas de modo formal, acontecendo de maneira informal no contexto do comportamento e dos recursos das empresas.

Em terceiro, é considerado que empresas pequenas têm de adaptar o marketing para atender as suas próprias necessidades, mas não no sentido de fazer mudanças conceituais coerentes com as teorias do marketing. Empresas pequenas adotam teorias de marketing, escolhendo os métodos que se adaptam melhor às próprias circunstâncias e "tentando" métodos de marketing diferentes em cada momento do seu desenvolvimento.

Como consequência de seus estudos, Carson (1990) faz algumas importantes considerações: pequenas empresas têm dificuldades de marketing, que são diferentes das que existem em companhias grandes; em empresas pequenas, é dada pouca atenção ao planejamento da atividade de marketing, pois este tipo de atividade é predominantemente

criado para reagir a crises operacionais. A observação do autor, ainda, é que pequenas empresas adaptam teorias de marketing, estratégias, terminologias e métodos usados na literatura de marketing tradicional, para atender às próprias circunstâncias.

Segundo Carson (1990), os teóricos deveriam ter cuidado para não criticar o marketing de pequenas empresas, afirmando não ser estruturado corretamente, através de aproximações feitas com o marketing clássico. O motivo dessa oposição do autor é que, da mesma maneira que uma companhia tem de se conformar às necessidades do mercado, para ter êxito, o marketing deve se conformar às capacidades da empresa para ser efetivo. Isso é o que está acontecendo possivelmente nas empresas estudadas nesta pesquisa: as distribuidoras da 3M do Brasil na Região Sul do Brasil. Elas estão fazendo marketing de acordo com as próprias condições e não segundo um conceito teórico, que tende a um marketing tradicional e clássico.

Conforme Hills (2004), o foco do marketing empreendedor está nas transações de troca e o conceito de marketing está relacionado à filosofia de dirigir o negócio com foco no cliente. Para o autor, desenvolver programas de marketing efetivos requer que os empresários compreendam o processo de comportamento apresentado pelo possível comprador antes da compra de um produto. Nesse contexto, as características que afetam a aceitação do consumidor de produtos inovadores são: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, *trialability* e *observability*. Conceitos importantes de estratégia de marketing incluem: conceitos de entrada de mercado, conceitos de crescimento de produto, sinergia, conceitos de marca e de risco.

Em sua pesquisa, Hisrich (1992) dedicou-se a identificar as diferenças e semelhanças entre marketing e empreendedorismo. Segundo o autor, o empreendedorismo é um estilo de administração e não uma função empresarial como marketing. Para ele, o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente, com valor, dedicando o tempo e esforço, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais, acompanhando e recebendo as recompensas monetárias resultantes e a satisfação pessoal. Já o marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam às necessidades do indivíduo e atendam aos objetivos organizacionais” (p. 14). Hisrich (1992) ressalta que, ao assumir uma perspectiva social, o conceito de marketing aproxima-se do conceito de empreendedorismo.

Pesquisando o tema, Hogarth-Scott, Watson e Wilson (1996) focaram seus estudos na importância do marketing empreendedor para a sobrevivência e para a expansão das PMEs. A pesquisa foi aplicada em pequenas empresas que estavam iniciando suas atividades na região de West Yorkshire, na Inglaterra. Os autores constataram que as estratégias estão diretamente associadas ao conhecimento e à experiência do gestor sobre marketing, ou seja, os conceitos tradicionais de marketing podem ser adaptados à realidade de pequenas e médias empresas desde que sua operacionalização independa de procedimentos complexos e caros.

Carson (1998) publicou uma revisão das teorias sobre as áreas de marketing e empreendedorismo, apresentando a proposição de que há uma abertura significativa entre as perspectivas teóricas e as práticas dessas áreas. Comentando enredos pedagógicos típicos e identificando as limitações de soluções baseadas em literatura, o autor sugere aos pedagogos que busquem alternativas para solucionar esse problema.

Já Siu e Kirby (1998), entretanto, consideraram o modelo de Carson (1990) inconsistente, por não levar em consideração o perfil empreendedor dos gestores da empresa. Mais tarde, em 1999, os autores desenvolveram um estudo sobre as ações de marketing adotadas pelos gestores de pequenas empresas chinesas e concluíram que seria necessária uma pesquisa mais aprofundada para desvendar as ações empreendedoras de marketing praticadas por essas organizações. Salientam, também, que os métodos tradicionais de pesquisa são ineficazes, devido à resistência dos proprietários-dirigentes em fornecer informações precisas.

O trabalho de Siu e Kirby (1998) apontou uma crescente literatura com relação ao estudo das atividades de marketing em pequenas e médias empresas. De certa forma, isso reflete o fato que pesquisas, até então, tinham tendências de se concentrarem nas atividades de marketing de grandes empresas (BROOKSBANK et al., 1999), ignorando os muitos negócios de médio porte. Carson et al. (1995), por sua vez, já haviam chamado atenção à necessidade de um maior reconhecimento da importância do marketing no contexto do crescimento e do desenvolvimento de empresas de pequeno e médio porte.

Broksbank et al. (1999) tentam retificar essa situação, pelo menos em parte, examinando o estado da arte do marketing dentro de empresas industriais britânicas de médio porte entre 1987 e 1997. Os autores realizaram uma investigação longitudinal de três fases no marketing, o qual foi praticado pelo mesmo grupo de empresas durante um período de dez anos. A primeira fase aconteceu em 1987, quando uma pesquisa foi enviada pelo correio a uma amostra de 231 empresas industriais britânicas de médio porte. A segunda fase repetiu a

pesquisa depois de cinco anos e a terceira, aconteceu em 1997, exatamente dez anos depois da pesquisa original, quando o mesmo questionário foi enviado a mesma amostra de empresas (BROOKSBANK et al., 1999). Os objetivos fundamentais do estudo eram descrever e avaliar, em condições quantitativas, até que ponto o marketing foi adotado e praticado nas empresas industriais de médio porte na Inglaterra, e determinar a taxa de crescimento atingido no período de dez anos da investigação.

A década de 80 e o início da década de 90 apresentaram um período de severa queda na economia britânica, sendo inevitável que muitas das empresas, na amostra inicial, não tenham sobrevivido (BROOKSBANK et al., 1999). A expectativa era que as empresas sobreviventes seriam as que estivessem praticando mais e melhor marketing. É comprovado que, durante os anos de 1980, o Reino Unido testemunhou uma onda forte de interesse pelo marketing, como uma necessidade para melhorar a competitividade da organização.

A pesquisa de Brooksbank et al. (1999) mostrou que, para os empresários que desejam criar um próspero negócio, é importante ter uma compreensão clara dos princípios de marketing básico (HOGARTH-SCOTT; WATSON; WILSON, 1996). As investigações indicaram que as empresas que trabalharam orientadas pelo marketing, situaram-se em melhores condições no mercado. Elas passaram a operar mais estrategicamente, controlando melhor os seus negócios e alcançando mais cedo seus objetivos estratégicos. Essas empresas também demonstraram uma habilidade para se adaptar às mudanças no ambiente, pela adoção de uma flexibilidade de estrutura e uma postura empresarial ágil; uma tendência para planejamento de longo prazo e uma preocupação especial em manter uma consciência de *business/economic* e tendências tecnológicas. Isso comprova a resposta estratégica clássica de empresas pequenas a ambientes hostis, de acordo com Covin e Slevin (1989).

Uma conclusão global mostrou que, em empresas prósperas de médio porte, há realmente pressão para um planejamento sistemático de marketing, associado com informações de mercado precisas (HOGARTH-SCOTT; WATSON; WILSON, 1996). O marketing é uma reação aos desafios e oportunidades de operar em um ambiente hostil e competitivo. Neste caso, a necessidade de aplicação das ferramentas e da filosofia de marketing deve ser considerada nos contextos interno e externo.

Mayor (1998) pesquisou 24 empresas brasileiras de base tecnológica e 19 colombianas, para identificar as ferramentas de marketing tático-operacional utilizadas por seus gestores. O estudo concluiu que os gestores das empresas pesquisadas utilizam,

largamente, o composto de marketing com foco no produto e no preço. O autor salienta que o contato direto viabiliza a percepção das expectativas do consumidor, ampliando as possibilidades de aceitação do produto no mercado.

No Brasil, Sarquis e Mattar (1998) analisaram os processos de marketing direto, através da propaganda e de relações públicas em 22 confecções de Joinville, em Santa Catarina. Os pesquisadores constataram que essas empresas não planejam e, por consequência, não exploram todo potencial do marketing para melhoria do próprio desempenho.

Hills (2004) destaca, ainda, que empresas como a Harley-Davidson, a Virgin Atlantic Airways e a Boston Beer obtiverem sucesso, quebrando todas as regras do marketing tradicional. Segundo o autor, ao invés de gastar altas quantias em pesquisas e em meios de comunicação de massa, essas empresas criaram soluções para satisfizer e fidelizar os clientes, oferecendo produtos de qualidade, através de clubes de compra e estratégias criativas de relações públicas.

Barret (2000) desenvolveu uma pesquisa qualitativa para identificar a relação entre o empreendedorismo e os fatores do *mix* de marketing: produto, preço, promoção e comunicação. Os questionários foram enviados para 750 empresas, das quais 142 delas responderam. O estudo estabelece uma ligação entre o empreendedorismo e o desempenho do negócio. Os resultados demonstram que técnicas estatísticas, como regressão robusta e resistente, pode ser uma valiosa ferramenta.

Schindehutte, Morris e Kuratko (2000) investigaram a relação entre o marketing e o empreendedorismo em companhias estabelecidas. O autor concluiu que o papel do marketing varia de acordo com o tipo de empreendimento, e ressaltou que esse papel tende a ser reativo e adaptável.

Aprofundando o tema, Stokes (2000a, 2000b) direcionou sua atenção aos gestores com perfil empreendedor, pois segundo o autor, eles empregam seu aprendizado, sua rede de relações e seus poucos recursos para adaptar as práticas do marketing à realidade de sua PME. Para isso, eles precisam ser muito criativos, pois o marketing tradicional foi moldado às necessidades e condições das grandes organizações. Para Stokes (2000b), o processo de marketing empreendedor está intimamente ligado à intuição dos empreendedores sobre as expectativas do mercado e, por isso, dá-se de forma inversa ao do modelo difundido por

Kotler (2000). Conforme Stokes (2000b), em colaboração a discussões de outros autores, o processo de marketing empreendedor divide-se nas etapas descritas a seguir.

- Ações voltadas para inovação - movidos pela criatividade, intuição, pressão da concorrência e por desconhecerem as regras tradicionais de marketing, os gestores de PMEs investem na criação ou no aperfeiçoamento do produto antes de pesquisar o mercado (STOKES, 2000b).
- Identificação de potenciais consumidores e suas necessidades - no primeiro momento, as PMEs exploram um nicho de mercado negligenciado por outras empresas. Mais tarde, esse mercado é ampliado, com base na intuição de seus gestores, e na tentativa e erro (STOKES, 2000a).
- A comunicação boca a boca - é o processo de comunicação pelo qual clientes trocam informações sobre determinados produtos ou serviços. Quando essas informações são positivas, o boca a boca constitui-se em um modo informal e de baixo custo para divulgação e promoção dos produtos, pois o cliente satisfeito tornar-se-á convincente ao falar do assunto (STOKES, 2000a). Mangold, Miller e Brockway (1999) sugerem que a empresa pode incentivar o boca a boca, mantendo o cliente bem informado, convidando-o a falar bem do produto e recompensando-o quando trazer outros consumidores. A participação em eventos sociais e culturais, assim como a recomendação do produto por formadores de opinião também favorecem o processo. Gremler, Gwinner e Brown (2000) acreditam que a relação interpessoal entre clientes e funcionários influencia no boca a boca. Dessa forma, as chances de recomendar o produto ou o serviço aumentam significativamente se o cliente tiver confiança no funcionário. Wangenheim e Bayon (2004) desenvolveram uma pesquisa que demonstrou que os gestores de pequenos negócios suíços utilizam-se do poder da percepção dos clientes para melhorar seus serviços e para fortalecer o boca a boca. Os gestores pesquisados por Carson et al. (1995) vêem a limitação imposta pelo boca a boca, no tocante a sua rede de relação, de forma positiva, pois a empresa não poderia atender ao aumento repentino da demanda. Nickels e Wood (1996) salientam que devido à falta de mecanismos que controlem esse tipo de comunicação, são necessárias ações pró-ativas que, além de acentuar a qualidade do produto e/ou serviço, incentive os clientes e colaboradores a falarem bem da

empresa, pois a disseminação de informações negativas pode ser desastrosa para o negócio.

- A rede de relação ou *networking* - para Iacobucci (1996), o *networking* refere-se à criação e manutenção de uma rede de relações interpessoais que visa à obtenção de um ganho comercial futuro. Segundo Carson et al. (1995), a rede de relação é a forma com que os pequenos e médios empreendedores constroem e administram suas relações pessoais, objetivando gerar benefícios para seus negócios. Zontanos e Anderson (2004) vão mais longe em suas considerações, pois acreditam que a rede de relação dos gestores é uma espécie de marketing de relacionamento. O'Donnell (2004) acrescenta que a rede de relação pode identificar clientes atuais e potenciais; fornecedores potenciais e existentes; competidores no mercado interno e externo; amigos e colegas de negócios; agências de apoio às pequenas empresas, órgãos do governo e funcionários da empresa. A rede de relação é, antes de tudo, o canal pelo qual gestores podem identificar clientes potenciais, mensurar o nível de satisfação dos clientes e buscar sugestões que contribuam para a criação e aperfeiçoamento de produtos. Yau et al. (2000) e Zontanos e Anderson (2004) salientam que o *networking* fundamenta-se em relações de confiança. Gilmore, Carson e Grant (2001) dividem a rede de relação em três grupos: pessoal; social e de negócios que, de modo geral, estão restritas aos contatos dos empreendedores e tendem a dar suporte às ações de marketing. George et al. (1997) desenvolveram um estudo que constatou que o emprego da rede de relação aumenta o desempenho e as vantagens competitivas das PMEs.
- Inovações incrementais e ajustes - a rede de relação é essencial para a busca de informações, que permitam a criação de novos produtos e oportunidades de negócio e, ainda, para o aperfeiçoamento dos produtos já existentes e para as necessidades do consumidor, o que demonstra o caráter cíclico do processo descrito por Stokes (2000b), que principia justamente pela inovação dos produtos.

Para Kotler (2000), o marketing empreendedor envolve a criatividade impulsiva do empreendedor intuitivo que, mesmo não dispondo de recursos financeiro e pessoal especializados, faz propaganda, visita os clientes, faz pesquisa, exerce qualquer função, para

promover o produto e a empresa. No entanto, o autor afirma que esse é apenas o primeiro estágio de desenvolvimento. No segundo, após atingir determinado nível de crescimento, a empresa passa a utilizar o marketing profissional, contratando profissionais especializados, e direcionando um percentual da receita ao planejamento de marketing. Para Kotler (2000), o marketing profissional é mais eficiente quando associado ao marketing empreendedor. O terceiro e último estágio descrito pelo autor é o marketing burocrático, que se caracteriza pela criação de um departamento que, em geral, baseia suas ações nas pesquisas de mercado e no relacionamento com as distribuidoras. Alheios à realidade da empresa, os profissionais perdem seu contato com o cliente, sua criatividade e, conseqüentemente, a visão empreendedora.

Na seqüência, Coviello; Brodie e Munro (2000) desenvolveram uma pesquisa quantitativa sobre os aspectos e práticas de marketing com 279 empresas que incluíram dois grupos de gerentes, sendo 94 do Canadá e 185 da Nova Zelândia. Esses dois países compartilham influências econômicas e características culturais semelhantes. Segundo os autores, o marketing parece ser mais relacional em empresas pequenas e mais transacional em empresas maiores. As empresas maiores têm um grande número de semelhanças entre si, na prática de marketing, no que diz respeito às decisões de marketing, foco de planejamento administrativo e propósito de troca. Também guardam semelhanças em outras dimensões, como investimentos de recursos, contatos de clientes e nível de planejamento de mercado. As empresas maiores administram o *mix* de marketing, para atrair os clientes, e utilizam tecnologia (banco de dados) para aumentar o relacionamento com clientes. Diferentemente, empresas menores desenvolvem relações pessoais com clientes individuais e colocam esforços para posicionar a empresa em uma rede de várias relações de mercado (marketing de rede).

Simpson e Taylor (2002) focaram sua pesquisa na identificação da forma com que as regras de marketing são empregadas para o desenvolvimento das PMEs. Os autores concluíram que a prática de estratégias de marketing está diretamente relacionada aos ambientes interno e externo da organização, ou seja, para tornar-se competitiva, a empresa precisa reconhecer as necessidades do ambiente em que está inserida.

Segundo Fillis (2002), o uso da própria criatividade parece oferecer aos empreendedores a primeira solução freqüentemente utilizada para superar constrangimentos de falta de recursos em marketing.

A extensão das atividades de marketing em pequenas empresas é diferente de empresas maiores, em termos de planejamento e também de recursos disponíveis. No modelo de Morris; Schindehutte e Laforge (2002), a construção de marketing empreendedor foi dividida em sete dimensões. Quatro dessas dimensões - pró-atividade, assumir risco calculado, inovação e foco de oportunidade - estão baseadas no trabalho de orientação empreendedora da empresa. O empreendedor pró-ativo cria produtos e novos mercados, considerando o mercado como o alvo de sua empresa. Já o empreendedor reativo segue os clientes e concorrentes.

Lodish, Morgan e Kallianpur (2002) compararam 500 empresas vencedoras da Inc. Magazine de 1999 com organizações empreendedoras da Pensilvânia. Concluíram que o planejamento de marketing é o elemento decisivo para o desenvolvimento das novas organizações.

Em seu trabalho, Jocusen (2002) elaborou um modelo estratégico para análise de informações, de finanças e de assuntos internos, que aplicou em 32 empresas, sob forma de entrevista com os gestores. O autor constatou que as decisões sobre as estratégias de marketing devem ser precedidas pela pesquisa, pela identificação de problemas internos e pela análise financeira.

Chaudhry e Crick (2004) chamam atenção para a influência dos aspectos étnico-culturais dos gestores asiáticos sobre as estratégias de marketing praticadas nas pequenas e médias empresas sediadas na Inglaterra. Dentre os gestores pesquisados pelos autores, o mais bem sucedido foi o que se desviou do próprio nicho cultural e direcionou as ações da empresa para o mercado popular (MERRILEES; MILLER; TIESSEN, 1998; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Gilmore, Carson e O'Donnell (2004) analisaram o comportamento de empreendedores em situações de risco. Os pesquisadores identificaram que, na visão da maioria dos entrevistados, as decisões mais críticas relacionam-se ao fluxo monetário, à conquista de mercado, à geração de novos negócios e à delegação de responsabilidades aos funcionários. Na visão desses autores, a rede de relação e a competência administrativa dos gestores são fundamentais para o desenvolvimento adequado das estratégias de marketing da empresa.

Por meio de uma pesquisa pluralista quantitativa e qualitativa, Fillis (2004) identificou a forma pela qual microempresas talentosas alcançam bons resultados com poucos recursos financeiros.

Lazzarotti (2004) pesquisou as estratégias de marketing adotadas pelas pequenas empresas ganhadoras do prêmio Talentos Empreendedores 2003 em Santa Catarina. Concluiu que essas empresas possuem estratégias de marketing mais enfáticas do que as outras que não ganharam o prêmio. O autor utiliza-se dos conceitos tradicionais de marketing e marketing empreendedor para analisar o desempenho das empresas.

Já para Kulmala e Suoranta (2005), o marketing empreendedor provém de uma aprendizagem empreendedora que é um processo contínuo das atividades de uma empresa e relações comerciais e profissionais. Taylor e Thorpe (2004) acrescentam que os empreendedores aprendem através dos erros e acertos de suas próprias decisões. Dessa forma, aprendem como descobrir e explorar oportunidades e como superar os obstáculos e responsabilidades das inovações (POLITIS, 2005). Kulmala e Suoranta (2005) realizaram um estudo qualitativo (questionário e entrevistas) em quatro micro empresas finlandesas, com oito gerentes-proprietários. Nessa pesquisa foram analisadas as seguintes variáveis: características pessoais dos empreendedores; experiências anteriores e atuais; uso de informações e estratégias de marketing. Todas as empresas escolhidas nessa pesquisa operavam em indústria de *software*. Cinco dos entrevistados eram os fundadores e três deles tinham se juntado à companhia depois. Todos os fundadores eram, na ocasião, bastante jovens com idade entre 19 e 30 anos.

Nesse mesmo trabalho, Kulmala e Suoranta (2005) identificaram que a internet era a fonte mais importante de informação sobre novas e concorrentes tecnologias e que a rede de relações pessoais foi citada como muito importante para o desenvolvimento dos negócios das empresas. Os resultados da pesquisa poderiam ter sido diferentes se tivessem sido analisadas companhias mais tradicionais.

Na mesma linha de Stokes (2000a), Hills (2004) expõe que a proximidade entre os conceitos e as ações de marketing e de empreendedorismo é uma justificativa mais do que suficiente para atrelá-los, além de uma solução eficaz para o desenvolvimento de projetos. Segundo o autor, no marketing empreendedor, as discussões fundamentam-se, também, nos objetivos pessoais do gestor e a reação é proporcional à necessidade e à exigência do cliente, uma vez que o planejamento é flexível e estratégico.

O marketing empreendedor é quase 100% intuitivo, pouco analítico, em constante interação com o cliente, com poucos planos formais de negócios, uma pequena estrutura, pró-atividade e oportunismo. [...] é preciso paixão, zelo e comprometimento. (HILLS, 2004, p.6)

Zoschke (2006) direcionou sua pesquisa para análise da rede de relação dos empreendedores. A autora salienta que as competências, habilidades, comportamentos e entendimentos dos gestores têm papel fundamental nas estratégias de marketing empreendedor desenvolvidas por PMEs, em geral, distantes dos conceitos tradicionais.

O quadro 1 resume as características das três principais abordagens de marketing citadas no presente trabalho.

| |
|---|
| MARKETING PRATICADOS NAS PMEs Segundo CARSON (1990) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1º Marketing reativo 2º Marketing de ajustes 3º Marketing empreendedor 4º Marketing pró-ativo |
| MARKETING EMPREENDEDOR Segundo Stokes (2000a, 2000b) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1º Orientação para a inovação: foco na idéia. A avaliação das necessidades de mercado é intuitiva. 2º Exploração de nichos negligenciados por outras empresas. 3º Propaganda boca a boca. 4º Utilização da rede de relação para obtenção de informações. |
| MARKETING TRADICIONAL Segundo Kotler (2000) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1º Orientação para o cliente, foco no mercado. Desenvolvimento de produtos vem em seguida. 2º Estratégia de segmentação, público-alvo e posicionamento. 3º <i>Mix</i> de marketing, 4 P's. 4º Pesquisas formalizadas e sistemas de inteligência. |

Quadro 1 - Abordagens de marketing.

De modo geral, a literatura considera que muitos aspectos do marketing empreendedor emergem do contexto e das necessidades das organizações, em especial das PMEs, evoluindo posteriormente para o marketing tradicional ou clássico.

2.2 MARKETING

De modo geral, o marketing surgiu para incentivar a economia de consumo, a qual foi desencadeada pela Revolução Industrial, quando a associação entre a produção em massa e a economia de escala reduziu os custos de fabricação, tornando o produto final acessível à

população em geral. A evolução dos conceitos de marketing tem sido tema de estudos ao longo do tempo.

Com a evolução das relações comerciais, os conceitos de troca apresentaram focos variados. A princípio, em decorrência da Revolução Industrial, as empresas empenharam-se na produção, pois o mercado era dominado pelo vendedor que comercializava facilmente os bens fabricados. “Qualquer pessoa pode comprar qualquer carro, contanto que seja o modelo T na cor preta” (HENRY FORD apud COBRA, 1986). Mais tarde, a idéia de que o consumidor preferiria adquirir produtos de qualidade tornou-se prioritária. Na seqüência, prosperou o ponto de vista de que o volume de vendas levaria ao índice de lucros desejado.

Na década de 90, o avanço tecnológico causou forte impacto no mundo do marketing. O comércio eletrônico revolucionou a logística, as formas de pagamento e permitiu a gestão de relacionamento com os clientes em larga escala. A internet ampliou ainda mais as perspectivas de contato com o consumidor e solidificou-se o conceito de marketing societal, transformando a responsabilidade social em uma vantagem competitiva, por promover o nome da empresa mediante a opinião pública. Dessa forma, a progressiva mudança das estratégias e objetivos do mundo dos negócios deu origem e promoveu uma constante evolução nos conceitos de marketing.

O marketing tradicional, que se convencionou chamar de conceito de marketing, oferece um cabedal de conhecimentos que norteia o que se entende nessa área. Conforme Silveira (1987), este conceito de marketing pressupõe a existência da filosofia, da função e da administração de marketing. As mais recentes definições têm apresentado o marketing como uma filosofia, na qual a organização se volta para o atendimento ao mercado, visando a aperfeiçoar a função de troca por meio de uma ação administrativa, que busca o atendimento dos objetivos organizacionais. Dessa forma resumida, pode-se entender que o marketing se compõe de três dimensões ou aspectos que mantêm uma reação dialética entre si, ao longo de todo um processo. Marketing configura-se como um processo gerencial, com uma série de ações programadas pela organização, que se desdobram no sentido de: a) voltar-se para o mercado; b) estabelecer trocas voluntárias de valores com esse mercado por meio de um atendimento eficiente e eficaz, no qual o delineamento da oferta da organização, em termos de produtos, preço, promoção e distribuição, correspondam às necessidades e interesses dos consumidores; c) ajudar a organização a garantir sua sobrevivência e desenvolvimento em longo prazo (SILVEIRA, 1987).

Dentre as definições de marketing mais recentes, destacam-se:

- processo de planejamento, execução, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços (AMA, 2004);
- criação, comunicação, entrega de valor e administração do relacionamento com os clientes, de modo que beneficie a organização e seu público consumidor (AMA, 2005);
- processo pelo qual as pessoas obtêm os objetos de que necessitam e/ou desejam por meio da oferta e livre negociação (KOTLER, 2004).

Com a evolução das relações sócio-ambientais, o marketing deixou de pertencer exclusivamente às instituições comerciais e passou atuar, também, nas organizações sem fins lucrativos, empenhando-se em disseminar valores sociais, morais e políticos que atuem em prol do bem estar de determinada comunidade, em um relacionamento produtivo de longo prazo.

Em suma, o marketing passou por diversas orientações: a maximização do consumo através do estímulo da demanda de produtos; a maximização de satisfação do consumidor por meio de produtos que atendessem as suas necessidades e desejos; a maximização da escolha, oferecendo variedade de produtos ao consumidor; e, finalmente, a maximização da qualidade de vida, colocando à disposição do consumidor produtos e/ou serviços que atendam efetivamente as suas necessidades e desejos.

Segundo Palmer (2006, p. 26), “fazer marketing é, em essência, dispor dos recursos de uma organização para atender às necessidades dos clientes dos quais ela depende.” O autor ressalta que a maioria dos conceitos de marketing retrata o cliente como parte do processo de troca, desconsiderando que este só continuará impulsionando as atividades da empresa enquanto ela atender aos seus objetivos. Por isso, é preciso “identificar, antecipar e atender às necessidades daquele de forma eficiente e lucrativa” (CHARTERED INSTITUTI OF MARKETING apud PALMER, 2006).

O autor descreve os clientes como indivíduos que pagam por determinado bem ou serviço, seja este denominado de freguês, hóspede, passageiro, assinante, leitor etc. O que ocorre é que algumas dessas denominações denotam a responsabilidade da empresa para com o cliente. Um exemplo disso é a responsabilidade que a empresa aérea tem para com a segurança dos seus passageiros ou que um médico tem para com a vida de seus pacientes. Em

tais circunstâncias, torna-se mais complicado identificar o mercado para o qual o esforço de marketing deve ser dirigido.

No Brasil, de acordo com Campomar e Ikeda (2006a), pode-se depreender que a administração de marketing apresenta-se em diversos estágios, do primitivo ao sofisticado, já que o país abriga tanto organizações que desenvolvem práticas de primeiro mundo, quanto empresas de pequeno porte, geridas por proprietários sem preparo técnico, que baseiam sua administração em métodos inadequados e improvisados.

De acordo com Costa (2003, p.67), a freqüente utilização da palavra marketing, para compor expressões como Marketing das Artes, Marketing de Comunicação, Marketing bancário e centenas de outras que circulam no mundo dos negócios, tem gerado uma confusão desmedida, ao passo que, segundo as palavras do autor, “associam o marketing à estratégia, tática, função, tarefa, atividade, processo, finalidade, política, filosofia”.

O *mix* ou composto de marketing, elaborado por McCarthy (1976), consiste em uma teoria embasada em quatro Ps: produto, praça, promoção e preço. Alguns autores, no entanto, alegam que McCarthy (1976) negligenciou dois fatores essenciais: a decisão e o consumidor.

Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994) contestaram a ausência do “consumidor”, desenvolvendo outro modelo de *mix* de marketing, a teoria dos 4 Cs: consumidor, custo ao consumidor, conveniência e comunicação. Segundo esse autor, o consumidor é aspecto mais importante do mercado, por isso, recomenda que a empresa adapte o produto e os canais de distribuição às necessidades do consumidor. Ocorre que, ao contrário do que apregoa esses autores, a teoria de McCarthy (1976) inter-relaciona os 4 Ps, utilizando como eixo central o consumidor.

Richers (2003) contrapôs a exclusão da “decisão”, estruturando a teoria dos quatro As: análise que trata da pesquisa, adaptação que faz menção às decisões sobre produto e preço, ativação que aborda aspectos relativos à distribuição e a comunicação e a avaliação que discursa sobre o acompanhamento das decisões anteriores. McCarthy (1976) abordou o assunto, mas desassociou-o de composto de marketing.

É possível que McCarthy (1976) tenha sido simplista ao reduzir seu modelo à estruturação de quatro elementos básicos, mas o fato é que as demais proposições não o superaram, apenas complementaram alguns conceitos como a substituição do termo promoção por comunicação, quando se constatou que a primeira representava um entre os vários instrumentos utilizados pela segunda. Considerada como um clássico pelos especialistas, a

teoria de McCarthy (1976) continua - associada aos novos modelos - orientando as ações de marketing empreendidas no mercado atual.

Segundo Palmer (2006, p. 40), “produtos são os meios pelos quais as empresas satisfazem às necessidades de seus clientes”, isso inclui qualquer coisa – tangível ou intangível – que a empresa ou organização se proponha a comercializar. Levitt (1990) classifica o objeto a ser comercializado em quatro dimensões. A primeira descreve o produto genérico que é o objeto a ser comercializado, sem o qual a possibilidade de troca inexistente. A segunda trata do produto esperado, que envolve a qualidade, o preço, o prazo de entrega, enfim as expectativas do consumidor em relação ao produto. A terceira aborda o produto aumentado, que consiste em oferecer ao cliente um objeto ou um tratamento diferenciado, que lhe proporcione mais do que ele está acostumado e agregue valor ao artigo. A quarta e última, mas não menos importante, é a dimensão do produto potencial que traz à baila a inovação, a oferta de um artigo capaz de despertar a curiosidade e o desejo do consumidor, pois não basta atrair, é preciso manter o cliente e conquistar novos mercados. Em se tratando de marketing empreendedor, as dimensões recomendadas são as de produto aumentado e potencial, visto que ambas conferem um diferencial de criatividade e inovação à empresa.

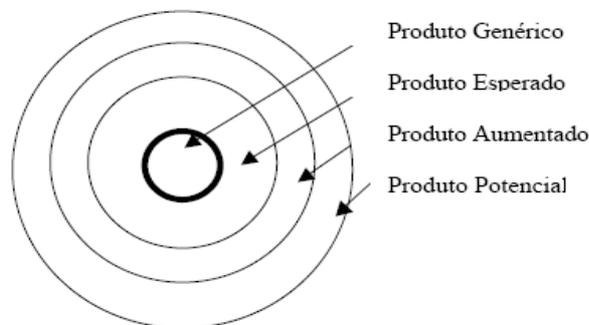


Figura 1 - Conceito total de produto.

Fonte: Levitt (1990, p. 91).

Dentre outros fatores, os produtos possuem um ciclo de vida: nascem, crescem, envelhecem e morrem. Por isso Levitt (1990) divide o ciclo de vida nos quatro estágios descritos a seguir.

- Estágio 1 - o artigo é lançado no mercado, as vendas são baixas, a empresa investe na divulgação do produto para criar uma demanda de consumidores ou aguarda que outra o faça. Em ambas as situações o risco é incerto.

- Estágio 2 - o produto conquista o consumidor, as vendas aceleram e despertam a atenção da concorrência que entra na disputa pelo mercado. É nesse momento que a empresa pioneira deve adotar estratégias de marketing que favoreçam seu posicionamento estratégico.
- Estágio 3 - o mercado tende a se portar de forma mais madura, as vendas se estabilizam e a margem de lucro diminui. É a deixa para que a empresa aperfeiçoe o produto e promova condições de pagamento e preços atraentes antes que a concorrência o faça.
- Estágio 4 - o produto já completou seu ciclo de vida, extrapolando a fase de saturação no mercado. É hora de substituí-lo.

Levitt (1990) alerta para o fato de que o 4º estágio é uma fase extremamente perigosa para gestores que não compreendem a dinâmica do mercado e adotam táticas ineficientes que só farão retardar a falência da empresa. Schumpeter (1988) menciona que somente os verdadeiros empreendedores serão capazes de proporcionar novas e constantes satisfações aos consumidores. Em suma, a compreensão desse ciclo de vida permitirá adoção de estratégias de marketing adequadas que tanto prolongarão a vida útil do produto, quanto substituirão esse por outro no momento adequado.

O preço é um elemento fundamental, pois é ele quem determina a receita da empresa: se for baixo não gerará lucro, se for alto diminuirá o volume de vendas (PALMER, 2006). Ao passo que a área de custos fundamenta seu cálculo na margem de lucro requerida pela empresa e nos valores fixos e variáveis, a área de marketing adapta os custos totais da empresa ao valor que o consumidor está disposto a pagar para satisfação de determinada necessidade ou desejo. Leva em conta, também, o preço praticado pela concorrência e, se for o caso, as características exclusivas do produto. Para Churchill e Peter (2003, p. 327), “os clientes compram com base no valor, ou seja, na diferença entre os benefícios e os custos percebidos de uma troca”. Isso significa que o êxito da venda não está necessariamente atrelado ao preço de seus custos, mas ao valor atribuído pelo cliente. Segundo Lodish, Morgan e Kallianpur (2002), é essencial definir um preço adequado no início da vida útil do produto, porque o aumento posterior pode gerar um impacto negativo que culmine na queda das vendas.

É necessário ter ciência de que, quando há similares no mercado, a maioria dos consumidores opta por aquele que tiver o valor mais baixo e, frequentemente, essa competição reduz a qualidade do produto. McCarthy (1976) recomenda que, nesse caso, o

preço leve em conta a natureza das práticas adotadas pela concorrência como liquidações, descontos, condições especiais de pagamento etc. Para autores como Lodish, Morgan e Kallianpur (2002), no entanto, empreender não consiste em reduzir custos, mas em agregar ao produto valores que sejam perceptíveis ao cliente, a ponto de justificar uma prática de preços superiores aos da concorrência.

Parte do sucesso das 500 empresas da Inc. está provavelmente associada ao fato de que mais da metade delas aprendeu a utilizar o preço de acordo com o valor percebido, enquanto o grupo das demais empresas não aprendeu, ao longo do tempo, a estabelecer preços de modo mais produtivo. (LODISH; MORGAN; KALLIANPUR, 2002, p.47)

Caracterizada como o processo pelo qual a empresa apresenta o produto ao cliente, informando suas vantagens, seus preços e locais de venda, a comunicação é de fundamental importância para promoção e manutenção das vendas, não obstante seu principal objetivo seja o de tornar o produto conhecido no mercado. As relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal, o marketing direto, o pós-venda e a propaganda são instrumentos da comunicação.

Dessa forma, é pertinente considerar que a escolha do instrumento a ser utilizado deve ser compatível com a realidade e perspectivas da organização. Uma pequena empresa, por exemplo, não terá recursos financeiros para divulgar seu comercial no horário nobre de um canal de televisão, mas nada impede que ela se utilize de outros instrumentos de forma criativa.

Conforme Dias (2003), o investimento em relações públicas é menor e o resultado pode ser bastante satisfatório. Em uma palestra realizada em São Paulo, Al Ries irritou profissionais das agências de publicidade quando declarou “[...] propaganda como construtora de marca já era. Relações públicas, RP, é que está com tudo hoje” (NOBREGA, 2003, p.12). A esse respeito, Kotler (2004, p.27) acrescenta:

a saturação da propaganda é uma realidade. Os segmentos de mercado são cada vez menores. A comunicação de um novo produto é cada vez mais cara. É necessário que uma marca esteja presente em muitos veículos de comunicação para que se obtenha uma boa cobertura. Isso torna mais caro o lançamento de novos produtos.

Se a propaganda na TV é inviável para as pequenas empresas, há meios mais acessíveis como rádio, catálogos, folhetos, anúncios impressos e a internet, a qual, embora ainda não atinja a todas as camadas da população brasileira, expande-se ano a ano e é um excelente canal de comunicação entre as organizações e seus clientes (DIAS, 2003).

Churchill e Peter (2003) chamam atenção para a importância do investimento de um percentual da receita em um programa de comunicação, que alcance o público desejado e seja compatível com propósitos da empresa. O quadro 2 apresenta os instrumentos do marketing e comunicação.

| INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO | DETALHAMENTO | |
|-----------------------------|---|--|
| PROPAGANDA | Anúncios impressos Anúncios em embalagens Anúncios em catálogos Folheto | Internet Rádio TV |
| PROMOÇÕES DE VENDAS | Exposição <i>Merchandising</i> Demonstrações Programas de fidelização | Sorteios Brindes Descontos Concursos |
| RELAÇÕES PÚBLICAS | <i>Kits</i> para imprensa Doações de caridade Relacionamento com a comunidade | Revista Empresa Patrocínios <i>Lobbying</i> |
| VENDA PESSOAL | Apresentações de vendas Programas de incentivo Distribuição de amostras | Feira Convenções |
| MARKETING DIRETO | Correio eletrônico Compra eletrônica Compra por televisão | Mala direta Telemarketing Catálogos |
| PÓS-VENDAS | Contato telefônico Correio tradicional | Correio eletrônico Visita pessoal |

Quadro 2 - Instrumentos comuns da comunicação

Fonte: adaptado de Kotler (1998, p. 527)

De acordo com Dias (2003), para ser bem sucedido, o conjunto de ações, que pretende encaminhar bens e serviços às mãos do cliente, deve levar em consideração as utilidades de tempo, de lugar e de posse.

Considerar o tempo é necessário porque, se a loja não dispuser do produto no momento em que o cliente está interessado, o desejo tende a diminuir e até mesmo a desaparecer. Nesse caso, o estoque deixa de girar e a receita diminui.

O lugar, porque, quanto mais fácil for o acesso ao produto ou serviço, mais eficientemente a venda se consumará. Optar por canais de distribuição eficazes é essencial para que os bens atinjam seus respectivos mercados.

A posse, por sua vez, deve ser considerada também, pois depende da definição do preço compatível com a capacidade de compra do público consumidor que a empresa deseja atrair.

Enfim, “um produto ou serviço não tem muita utilidade para o consumidor se não estiver disponível onde e quando ele o desejar. Temos que considerar onde, quando e por quem devem os produtos ser oferecidos à venda” (MCCARTHY, 1976, p. 86).

No que concerne à forma de distribuição do produto, o empreendedor deve analisar a relação custo benefício dos canais que pretende utilizar. Uma organização com grande volume de produção poderá utilizar-se de sistemas indiretos como o varejo, o atacado, franquias e representantes comerciais. Outra, de menor porte, poderá optar pelo sistema direto de produção, que envolve a montagem de uma equipe própria de vendedores, pela *web*, pela abertura de pontos de venda ou por qualquer outro meio que elimine o intermediário da transação.

Não é possível que uma única definição de canais de distribuição possa ser aceita sob todos os pontos de vista. Rosembloon (1999) usou uma definição que está centrada no processo de tomada de decisão, em que imagina canais como a organização contratual externa que a gestão utiliza para atingir seus objetivos de distribuição. Pelton; Strutton e Lumpkin (1997), por sua vez, conceituam canais de distribuição como um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços.

Segundo El-Ansary, Coughlan e Stern (1996), canais de distribuição são maneiras de desenhar, desenvolver e manter relacionamentos entre os participantes do canal, de forma a obter vantagens competitivas e sustentáveis pelas empresas, tanto em nível individual quanto coletivo. A ênfase está em como planejar, organizar e controlar as alianças entre instituições, agências e as relações internas nas companhias (ou relações hierárquicas).

Os canais de distribuição oferecem a construção de vantagens competitivas sustentáveis no planejamento e na implementação por possuírem características de longo prazo, exigirem estrutura consistente e terem base em pessoas e relacionamentos devido à interdependência entre os participantes do canal (HAKANSSON; SHENOTA, 1995).

É de fundamental importância a existência de canais de distribuição para as organizações e seu custo representa uma parcela considerável do preço final do produto vendido ao consumidor. Os canais não só satisfazem a demanda através de produtos e

serviços no local, em quantidade, qualidade e preço corretos, mas, também, têm papel fundamental no estímulo à demanda, através das atividades promocionais dos componentes ou equipamentos atacadistas, varejistas, representantes ou outros. Em função disso, os objetivos dos canais de distribuição, utilizados pelas organizações, devem ser consistentes ou condizentes com os objetivos gerais e com as estratégias de marketing da empresa.

Os objetivos do canal variam de acordo com as especificidades do produto e com as habilidades e fraquezas dos diversos tipos possíveis de intermediários (KOTLER, 1998). El-Ansary, Coughlan e Stern (1996) afirmam que um projeto de canais de distribuição não pode ser desenvolvido, a menos que se saiba qual a estratégia de produto/mercado adotada pela organização. Só se pode desenhar o sistema de distribuição adequado, se houver a idéia clara do produto e do público alvo em questão.

Os canais podem ser classificados em direto, semi-diretos ou indiretos, de acordo com o número de unidades intermediárias presentes nos canais. Os canais diretos ou canais de nível zero são aqueles que possuem um único elo entre consumidor e empresa. Os indiretos são aqueles que possuem vários atacadistas e/ou varejistas entre a empresa e o consumidor, e os semi-diretos caracterizam-se por serem compostos apenas por um intermediário (ALMEIDA, 1999).

Outro ponto importante, quando se desenha um canal de distribuição, refere-se à estrutura desse canal e suas variáveis, conforme pode ser visualizado no quadro 3.

| DISTRIBUIÇÃO VARIÁVEL | EXCLUSIVA | SELETIVA | INTENSIVA |
|--|------------------------|------------------------|---------------------------------|
| Número de distribuidoras | Poucos | Médios | Muitos |
| Diferenciação | Alta | Média ou Baixa | Baixa |
| Margens | Alta | Média | Baixa |
| Controle sobre o canal | Elevado | Tende a ser elevado | Pouco |
| Riscos | Cobertura insuficiente | Cobertura insuficiente | Alto custo Perda do controle |

Quadro 3 - Estrutura do canal de distribuição

Fonte: Tardel e Correa (2007) Programa de Gerenciamento de Canal

A intensidade da distribuição varia de acordo com a estratégia de cada produtor: ela pode ser exclusiva, em que o intermediário não pode trabalhar com as marcas concorrentes;

pode ser seletiva, através de revendedores cuidadosamente escolhidos, ou pode ser intensiva, distribuindo o produto para o maior número possível de estabelecimentos.

A forma de distribuição exclusiva surge como uma alternativa de se manter o prestígio do produto e da necessidade de se controlar as políticas de preço, manutenção e exposição. A distribuição seletiva tem número menor de intermediários, buscando a preservação da imagem do produto e melhor atendimento ao consumidor. O objetivo da forma intensiva é o volume de vendas, levando à maior cobertura de mercado, à conveniência espacial oferecida e à pulverização de risco. Há também a estratégia de múltiplos canais, que ocorre quando um produtor adota tipos de canais de distribuição diferentes simultaneamente, podendo atribuir um nível de importância maior a um deles, através do estabelecimento de políticas diferenciadas.

O canal de distribuição, os contratos e os relacionamentos são fundamentais para a competitividade da indústria. Faz-se necessário, portanto, que o canal de distribuição seja constantemente revisto e sofra ajustes para que possa cumprir, da melhor maneira possível, seu papel.

Um outro ponto importante que deve ser levado em consideração diz respeito às funções dos canais de distribuição. Os agentes que fazem parte do canal existem para desempenhar funções, tais como carregamento de estoques, geração de demanda, vendas, distribuição física, serviço pós-venda e crédito.

A distribuição dos produtos por uma organização é muito mais complexa do que pensar que eles saem da indústria para o atacado e, depois, para o varejo e, em seguida, para o consumidor final. Hoje, existe uma grande quantidade de novos canais de distribuição a serviço das organizações como: *shopping centers*; catálogos, *outlets*, lojas de linhas especiais, franquias, hipermercados, supermercados, lojas de departamentos, lojas de descontos, lojas de conveniência e internet. Além disso, existe um crescente poder dos canais, no tocante à marca, à localização, à base de dados de clientes, ao crédito e à utilização de tecnologias.

De maneira geral, os principais tipos de canais de distribuição disponíveis são: venda direta ao cliente, via e-mail, telefone ou internet; representantes, que vendem diretamente em nome dos fabricantes; distribuidoras, que geralmente vendem aos atacadistas e consumidores finais e varejistas, os quais são chamados de comerciantes, que, por sua vez, vendem aos consumidores finais.

O ponto de partida na construção e análise dos canais de distribuição é conhecer as necessidades dos clientes e quais as demandas por serviços que eles desejam dos canais de distribuição. A escolha e a administração do canal requerem um sólido entendimento dos custos e benefícios econômicos de cada canal e do poder de relacionamento entre as partes, bem como requer atenção para que o canal esteja alinhado com os objetivos e com as estratégias da organização.

Embora seja pouco abordado no meio acadêmico, o planejamento de marketing pode auxiliar o processo decisório, pois, como qualquer outra forma de planejamento, ele permite a antecipação de possíveis eventos e situações futuras, que poderiam ser evitadas por ações presentes. Faz-se necessário, no entanto, que se estabeleça a diferença entre planejamento e plano. O primeiro se desenvolve mentalmente, podendo ser adaptado sempre que necessário. O segundo fundamenta-se no primeiro e descreve detalhadamente cada ação a ser implementada para se pôr o planejamento em prática (CAMPOMAR, 2006c).

Campomar (2006c) salienta que o planejamento de marketing consiste em um processo sistemático para identificação de oportunidades, que contempla a análise, o desenvolvimento de estratégias, a implementação do *mix* do marketing e o acompanhamento do processo; ao passo que o plano é a consubstanciação formal desse planejamento.

Um planejamento de marketing eficiente requer uma análise minuciosa dos ambientes interno e externo para que, a partir do conhecimento dos pontos fortes e fracos, de situações favoráveis e desfavoráveis, seja possível identificar as ameaças e oportunidades e, por conseqüência, estabelecer objetivos. O próximo passo é formalizar o plano, implementá-lo e adotar um mecanismo de controle para determinar até que ponto o planejado está sendo cumprido (CAMPOMAR, 2006b).

Esse controle pode ser facilitado pelo uso de *softwares*, pesquisas de marketing e pela análise da contabilidade de vendas e lucros. Nesse sentido, destaca-se que o rápido fluxo de informações, propiciado pela tecnologia e pela Rede Mundial de Computadores, traduz-se em uma vantagem competitiva por viabilizar o aperfeiçoamento dos planos.

O próximo item na revisão de literatura trata do empreendedorismo, cujos aspectos e características, fizeram parte da formação do tema marketing empreendedor.

2.3 EMPREENDEDORISMO

Os estudos de empreendedorismo também embasaram o marketing empreendedor. Em virtude dessa ocorrência, julga-se importante conhecer os principais aspectos do empreendedorismo e sua significação.

Como forma de melhor apresentar a evolução desse tema, pode-se afirmar que o empreendedorismo surgiu para abordar a determinadas necessidades do ser humano. O homem que a princípio satisfazia-se com o que encontrava na natureza e/ou com os alimentos que cultivava, aprimorou seus instintos, estabelecendo as relações de troca, que culminaram na invenção do dinheiro, do lucro e, conseqüentemente, da empresa.

Segundo Hisrich e Peters (2004), o empreendedor assumiu diferentes papéis no decorrer da história: na Idade Média era encarregado de projetos de produção em larga escala; no século XVII era fornecedor ou prestador de serviço, que estabelecia contratos de preço fixo com o governo, assumindo os riscos do mercado. Por volta do ano 1725, Richard Cantillon distinguiu empreendedor daquele que fornece capital, definindo-o como o sujeito que assume riscos, aventurando-se em novos negócios (HISRICH; PETERS, 2004). Em 1803, Jean Baptiste Say chamou atenção para a diferença existente entre o lucro obtido por atividades empreendedoras e o lucro gerado pelo investimento do capital. No ano de 1876, Francis Walker considerou que o empreendedor obtinha lucro por meio de suas habilidades administrativas, enquanto o capitalista sobrevivia da especulação, fornecendo fundos e recebendo juros. Em 1934, Schumpeter (1988) definiu o empreendedor como um sujeito inovador, que desenvolve e testa novas tecnologias capazes de destruir a ordem econômica existente e de mover a economia capitalista.

McClelland (1972) descreveu o empreendedor como um indivíduo dinâmico que assumia riscos calculados e Peter Drucker delineou o empreendedor como um maximizador de oportunidades. Na de 70, Albert Schapero ponderou que, além de organizar mecanismos econômico-sociais, o empreendedor tinha iniciativa e aceitava os riscos do negócio (DORNELAS, 2001).

Peter Drucker, em acréscimo, afirmou que empreendedor não é o sujeito que abre uma empresa, mas aquele que cria um negócio capaz de proporcionar novas formas de satisfação ao consumidor (DRUCKER, 1998). Com base nesses conceitos, defende-se o quão importante é considerar que, mesmo não sendo original, a abertura de um negócio pode

atender a uma demanda reprimida e movimentar a economia de uma região, o que não deixa de ser uma ação empreendedora.

Na década de 90, John Miner classificou o perfil empreendedor em quatro categorias: o realizador, o supervendedor, o autêntico gerente e o gerador de idéias (MINER, 1998). FILION (1999) buscou apaziguar o debate sobre quem seria realmente um empreendedor e alertou para o fato de que o significado da palavra muda conforme o país e o período. Filion (1999, p. 14) também aderiu à parte dos aspectos levantados por Drucker (1987) e Schumpeter (1988), conceituando o empreendedor como “alguém que concebe, desenvolve e realiza visões”.

Depois de quase três séculos de estudos sobre o empreendedorismo no mundo, no Brasil, o tema só começou a propagar-se a partir de *workshops* realizados por Louis Jacques Filion, entre 1992 e 1994. Atualmente, embora o número de publicações voltadas à realidade nacional seja pequeno, o debate sobre assunto vem ganhando cada vez mais espaço nas universidades e organizações empenhadas em contribuir para o sucesso de pequenas e médias empresas. Afinal, é um tema de grande relevância para o desenvolvimento socioeconômico mundial (DOLABELA, 1999a).

Nessa perspectiva, um dos focos de estudo do empreendedorismo voltou-se para a análise do comportamento empreendedor. Para que se possam analisar as características comportamentais do empreendedor, é mister o entendimento das necessidades humanas. Maslow (apud HERSEY e BLANCHARD, 1986) classificou tais necessidades conforme o grau de intensidade que as mesmas apresentam quando não satisfeitas: as necessidades fisiológicas sobrepõem-se às necessidades de segurança, as de segurança sobrepujam às sociais, as sociais às de auto-estima e, finalmente, as de auto-estima às de auto-realização. São todas vitais, mas uma só cede espaço a outra após sua satisfação. Enquanto estiver faminto, ameaçado e desempregado o indivíduo não terá forças sequer de pensar em auto-realização que é exatamente onde se encontram as características que moldam o comportamento empreendedor.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a auto-realização é a necessidade de maximizar o próprio potencial. Ela pode manifestar-se diversas maneiras: um deseja reger uma orquestra, outro compor poemas, cada qual busca sua própria forma de realização. “O que um homem pode ser, deve sê-lo.” (MASLOW apud HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Por expressar-se de diferentes formas, a auto-realização é mais complexa que outras necessidades humanas. Para facilitar esse estudo, Hersey e Blanchard (1986, p.46)

subdividiram-na em dois grupos: o da competência e o da realização. A competência é definida por esses autores como “mola propulsora da ação humana” que determina o controle sobre os fatores físicos e sociais que operam no contexto (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Por isso, o indivíduo utiliza-se de suas competências para obter o que quer e, se possível, exercer seu poder de influência sobre o outro. White (apud HERSEY; BLANCHARD, 1986) define competência como um conjunto de características de poder que se traduz na força de persuasão que o indivíduo usa para obter sua independência.

O programa de formação de empreendedores – EMPRETEC - realizado pelo Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE), em parceria com o programa de desenvolvimento das nações unidas, preconiza que a formação de uma rede de contatos depende fundamentalmente da competência e do poder do empreendedor para convencer e entusiasmar as pessoas. Em suma, o empreendedor é um estrategista que influencia o grupo e mobiliza pessoas-chave para trabalhar em prol dos seus objetivos.

O empreendedor é aquele que vive a sua própria vida. Assume a posse completa de sua mente e dirige-a para os objetivos que ele mesmo escolheu, sem permitir que influências externas o desestimulem ou desencaminhem. O empreendedor é independente: é um pensador de possibilidades (CUNHA; FERLA, 1997, p. 29).

Para McClelland (1972), a necessidade de auto-realização concentra a maior parte das características que um empreendedor precisa praticar e desenvolver. O fato de o empreendedor ser movido pelo imperativo de se auto-realizar, enquanto outras pessoas não demonstram a mínima intenção de fazê-lo, levou o autor a estudar o impulso para a realização durante 20 anos. Segue a descrição das características inerentes ao comportamento empreendedor de indivíduos motivados pela necessidade de auto-realização.

- A fixação dos objetivos e metas - segundo o EMPRETEC do SEBRAE, o empreendedor identifica um alvo desafiador e estabelece metas ou objetivos específicos, mensuráveis e com prazo determinado para alcançá-lo (HERSEY; BLANCHARD, 1986).
- A aceitação de riscos moderados - o comportamento empreendedor assume o risco, desde que detenha o poder de interferir no processo para alcançar as metas traçadas. Os empreendedores correm riscos calculados, porque têm ciência de que sem o risco nada se realiza.
- A exigência pela qualidade e eficiência - os indivíduos motivados pela necessidade de auto-realização são extremamente exigentes consigo próprios e estão sempre empenhados em fazer o melhor. Os empreendedores estão sempre

buscando um padrão de excelência para seu produto ou serviço (McCLELLAND, 1972).

- Busca de oportunidades e iniciativa - diz respeito a sujeitos movidos pela ação e por um alto senso de percepção, que percebem o que precisa ser feito e o fazem sem serem mandados ou pressionados pelas circunstâncias. Dolabela (1999a) acrescenta que, mesmo sendo fortemente impulsionado pela intuição, esse tipo de comportamento pode ser aperfeiçoado pela dedicação que, com o passar do tempo, confere, ao gestor, a visão e a experiência que são ferramentas úteis a uma administração empreendedora. Convém esclarecer que se entende por oportunidade “a capacidade do empreendedor de buscar recursos financeiros, tecnológicos e humanos, além de saber gerenciá-los” (DOLABELA, 1999a, p. 87).
- Persistência - está entre as características comportamentais que mais contribuem para o sucesso ou insucesso do empreendimento. Os obstáculos existem e é preciso perseverança, ação e estratégia para ultrapassá-los. Para Dolabela (1999b, p.37), o empreendedor “tem grande energia [...] e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados”.
- Comprometimento - o empreendedor abdica de sua vida pessoal, trabalha com seus colaboradores, faz o possível e o impossível para satisfazer a seu cliente, colocando-o acima de tudo. Cunha e Ferla (1997) acrescentam a essa categoria, o comprometimento social, que se caracteriza pelas ações empreendidas em prol da comunidade em que a empresa está inserida: a preservação do meio ambiente, o auxílio a entidades filantrópicas, o cumprimento das obrigações tributárias, a valorização dos funcionários (McCLELLAND, 1972).
- Planejamento e monitoramento sistemáticos - para que suas ações sejam assertivas e obtenham uma certa margem de segurança, é importante que o empreendedor elabore um plano de atividades e que o revise constantemente durante seu período de execução, observando os prazos, o cumprimento das metas, as influências do meio externo no processo e atualizado as estratégias sempre que necessário. Para McClelland (1972, p. 290), o empreendedor de sucesso prevê as alternativas e conseqüências de determinada decisão (McCLELLAND, 1972).
- Busca de informações - o empreendedor empenha-se em reunir elementos que permitam um planejamento eficiente. Por isso, contrata especialistas para

assessorá-lo em temas que não são de seu conhecimento e mantém-se atento às opiniões e às expectativas dos clientes, fornecedores e concorrentes. É um sujeito “pró-ativo diante daquilo que deve saber, primeiramente define o que quer, aonde quer chegar, depois busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo” (DOLABELA, 1999b, p. 38).

Com estes estudos finalizamos o segundo capítulo deste trabalho que trata da revisão de literatura. A análise do marketing e do empreendedorismo, seus principais aspectos foram de grande importância para o entendimento do marketing empreendedor.

Na próxima etapa do trabalho será analisado nas empresas objeto desta pesquisa os principais aspectos do marketing empreendedor, principalmente os enfoques de Carson (1990) que tem foco na gestão, ou seja, vê o marketing empreendedor como uma função administrativa, em que os resultados da empresa estão diretamente ligados na quantidade de atividades de marketing praticadas no seu cotidiano, e o enfoque de Stokes (2000a, 2000b) que faz constar em seus estudos que o marketing empreendedor está ligado diretamente ao perfil empreendedor dos gestores, que com sua criatividade, intuição e rede de relação promovem o crescimento da empresa. Segundo Stokes também, o comportamento, a formação acadêmica e a experiência profissional dos gestores, exercem grande influência sobre a forma como o marketing é praticado nas organizações.

Os enfoques citados acima, bem como atividades de marketing e aspectos do empreendedorismo, serão analisados empiricamente em onze empresas distribuidoras do segmento industrial no sul do Brasil, com o objetivo de identificar ações de marketing empreendedor, ou práticas de empreendedorismo, nas ações de marketing nestas empresas.

A seguir, apresenta-se o terceiro capítulo deste trabalho, que define o método e as técnicas de pesquisa adotadas no estudo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O objetivo deste capítulo é descrever o delineamento de pesquisa, as técnicas e os procedimentos adotados para efetuar a coleta de dados, bem como discorrer a respeito da população e da amostra da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A ciência manifesta-se como um conceito próximo à realidade, obtido por meio da pesquisa que leva à comprovação e/ou à contestação das verdades estabelecidas. De acordo com Demo (1987), método diz respeito às ferramentas e aos caminhos a serem trilhados durante o processo de desenvolvimento de um estudo. Para o autor, a pesquisa caracteriza-se como uma atividade cotidiana, uma atitude, um questionamento sistemático crítico e criativo que precisa estar em permanente diálogo com a realidade. Segundo Gil (2002), a pesquisa é um processo formal e sistemático de busca de respostas, por meio do emprego de procedimentos científicas.

Roesch (1999) acrescenta que, além dos instrumentos, é importante determinar os atores a serem entrevistados e elaborar questionamentos que atendam aos propósitos do projeto. No que diz respeito ao método de pesquisa a ser adotado, o autor observa que, em geral, emprega-se o qualitativo para avaliação formativa, o quantitativo para avaliação de resultados e ambos para pesquisa diagnóstica.

Nesta pesquisa, foram adotados os métodos qualitativo e quantitativo, por meio dos quais se procurou identificar, com base nos modelos teóricos de Carson (1990) e de Stokes (2000a), as características empreendedoras dos gerentes-proprietários, as práticas de marketing e em qual dos estágios descritos por esses autores encontra-se cada uma das onze distribuidoras da 3M do Brasil, localizadas nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Oriundo da área de Ciências Sociais, o método qualitativo de pesquisa vem sendo cada vez mais utilizado em diversas áreas do conhecimento como Administração, Psicologia e Educação. Esse método não se limita à mensuração de eventos ou ao emprego de instrumentos estatísticos para análise de dados. Ele possui um foco mais amplo, no qual o pesquisador busca entender os fenômenos sob a ótica dos atores envolvidos no contexto. Por isso, a coleta de dados se dá por meio de contato interativo com o informante, considerando aspectos inerentes a sua realidade e agregando subsídios para interpretação dos eventos.

Sampson (1991) afirma que, por levar em conta o processo que gera determinada situação, esse método é adequado a problemas de pesquisa que requeiram flexibilidade e a estudos que contenham um número reduzido de informações. Dentre as características que favorecem o método qualitativo, Godoy (1995) destaca: a coleta de dados em ambiente natural, o caráter descritivo, o enfoque indutivo, a interação entre pesquisador e fonte e a busca pela percepção do respondente para melhor compreensão de seus conceitos. Segundo Silveira (2004), as pesquisas com método qualitativo ajudam a elucidar e a entender o contexto em que se passam os fatos. Devem ser adotadas em estudos cujo tema esteja em desenvolvimento e ainda não consolidados teoricamente, como acontece com o marketing empreendedor.

O método quantitativo, por sua vez, é aquele que embasa a coleta e a análise de dados em características numéricas, geralmente ao longo de alguma dimensão, procurando demonstrar o relacionamento entre variáveis. No presente estudo, o quantitativo complementa o método qualitativo adotado na primeira fase da pesquisa, sendo que as variáveis tratadas estatisticamente foram categóricas, derivadas da análise dos dados, por meio da análise de conteúdo, de forma qualitativa, na primeira etapa do trabalho.

Assim, em algumas questões do instrumento de coleta de dados, foi empregado modelo de escala definida por Rensis Likert (MATTAR, 2001), que permite traduzir dados qualitativos em quantitativos, por atribuir determinados números de pontos a cada alternativa de um conjunto. Somados e divididos pelo número de questionários, esses pontos geram uma média que traduz a frequência de respostas e, por consequência, o posicionamento dos respondentes quanto ao assunto pesquisado. Neste trabalho, o modelo foi utilizado para estabelecer o grau de frequência com que determinadas atividades foram desenvolvidas nas distribuidoras pesquisadas.

Foram adotados os métodos qualitativo e quantitativo para coleta e análise dos dados. Por conseguinte, a adoção conjunta desses dois métodos possibilita ampliar a visão do assunto em estudo, enriquecer as condições de tratamento e de descrição dos dados e aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados (SILVEIRA, 2004).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Segundo Silveira (2004, p. 111), entende-se como população um “conjunto de elementos que possui as características desejáveis para o estudo e a amostra é uma parte escolhida na população”.

A população deste estudo é composta por onze empresas de pequeno e médio porte do meio urbano, sediadas na região sul do Brasil, ou seja, em Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, e que revendem produtos da 3M do Brasil no segmento industrial. São distribuidoras industriais¹ que trabalham com toda linha da 3M do Brasil para o segmento, não podendo comercializar produtos concorrentes ou conflitantes. As distribuidoras pesquisadas localizam-se, mais especificamente, nas cidades de Curitiba, Londrina, Maringá, Cascavel, no Paraná; em Blumenau, Joinville, Criciúma, Guabiruba, Lages e Chapecó, em Santa Catarina; em Porto Alegre e Caxias, no Rio Grande do Sul.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para atender aos objetivos da pesquisa, foi utilizado o questionário do tipo estruturado, não disfarçado, com questões abertas e fechadas, em níveis (Apêndice A). Optou-se por esse tipo de questionário porque, segundo Mattar (2001, p. 68), “[...] as maiores vantagens da utilização de instrumentos estruturados não disfarçados estão na simplicidade de sua aplicação e na facilidade que proporciona para a tabulação, análise e interpretação”.

O instrumento de pesquisa contém 36 questões e divide-se em duas partes: a primeira - composta por cinco questões abertas e uma fechada - que se propunha a caracterizar a empresa e obter algumas informações sobre o perfil do gerente-proprietário. A segunda - composta por 23 questões abertas, cinco de escolha única e duas de escala tipo Likert - objetivou identificar as práticas de marketing adotadas pelas distribuidoras pesquisadas.

As questões abertas oportunizam ao respondente, maior liberdade para manifestar conhecimentos, o que acrescenta detalhes relevantes à análise qualitativa. As de escolha única permitem, ao respondente, optar por uma, dentre as alternativas oferecidas. As de escala são utilizadas para mensurar atitudes. Nesta pesquisa, adotou-se a escala de Likert, estruturando os termos em quatro níveis - nunca, algumas vezes, sempre e não sabe - para determinar a frequência com que cada ação é praticada pela empresa ou se o respondente desconhece a informação.

Junto ao questionário foi enviada uma carta, solicitando a colaboração dos gerentes-proprietários das distribuidoras, apresentando os objetivos da pesquisa e informando o seu caráter confidencial, ou seja, garantindo a preservação da identidade do respondente e da

¹ Classificados na 3M do Brasil como distribuidores generalistas.

empresa. Incluiu-se, também, o conceito de marketing para que o respondente pudesse compreender melhor o propósito do trabalho (Apêndice B).

O quadro 4 apresenta o construto do instrumento de pesquisa para que se possa identificar a correspondência entre os objetivos deste trabalho e as questões levantadas na coleta de dados.

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | QUESTÕES |
|---|---------------|
| Caracterizar as distribuidoras industriais da 3M do Brasil Ltda. quanto à localização, tempo de atuação, número de funcionários, faturamento e crescimento nos últimos três anos. | 1, 2, 3, 4, 5 |
| Caracterizar o gerente-proprietário dessas distribuidoras industriais quanto à formação acadêmica e à experiência profissional anterior. | 6 |
| Identificar ações voltadas para o marketing nas distribuidoras industriais em estudo. | 7 a 36 |
| Classificar as ações de marketing das empresas pesquisadas, conforme Carson (1990), Stokes (2000a, 2000b). | 7 a 36 |
| Relacionar as características das distribuidoras industriais com as características dos gerentes-proprietários e as ações de marketing da empresa. | 1 a 36 |

Quadro 4 - Construto da pesquisa

Fonte: Adaptado de Silveira (1987)

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira parte da pesquisa, estabeleceu-se contato telefônico com os gerentes-proprietários das distribuidoras para apresentar a pesquisa e os respectivos objetivos, bem como agendar uma entrevista. Na seqüência, o instrumento de pesquisa foi enviado por correio eletrônico para que o respondente pudesse familiarizar-se com o conteúdo e reunir algumas das informações requeridas. Cerca de duas semanas após, conforme agendado previamente, as entrevistas foram realizadas por telefone ou pessoalmente, de acordo com a escolha dos gerentes-proprietários. Todas as distribuidoras responderam ao instrumento de coleta de dados no prazo agendado. Para que se pudesse estabelecer uma comparação entre as informações, elaborou-se um quadro, por questão, contendo as respostas fornecidas. E, em cada um deles, transcreveu-se, de forma sintetizada, as respostas das onze distribuidoras. Os quadros elaborados constam no Apêndice C.

Para o tratamento e análise dos dados da fase qualitativa, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo desenvolvido por Bardin (1971), a qual abrange um conjunto de

procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de indicadores qualitativos ou quantitativos que viabilizam a análise das informações.

Primeiro, seguindo os preceitos de Bardin (1971), realizou-se a pré-análise, na qual foram selecionadas as expressões – unidades de significado – que apareceram com maior frequência nas respostas dos gestores das distribuidoras pesquisadas. Esse procedimento levou em conta as regras de seletividade, para minimizar possíveis distorções, da representatividade, que poderia levar à generalização das inferências, e da homogeneidade, visando a uma seleção criteriosa, rigorosa e bem definida de dados. Em suma, codificou-se o material coletado.

A codificação corresponde a uma transformação do material – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índice (BARDIN, 1971, p. 103).

De acordo com Richardson (1999), essa seleção de palavra, símbolo, frase, tema, documento ou item envolve tanto a escolha de regras de quantificação, para identificar a ausência, presença e a frequência de determinados elementos, quanto à definição das categorias, para estabelecer critérios semânticos, sintáticos, léxicos ou expressivos.

A técnica de Bardin (1971) é compatível com abordagens quantitativas e qualitativas. Na quantitativa, permite levantar a frequência dos elementos, e na qualitativa viabiliza a identificação da presença ou ausência deles (RICHARDSON, 1999). Considerando que, além do método qualitativo, adotou-se o quantitativo, a análise dos dados voltou-se ainda para a identificação de variáveis categóricas, conforme recomendado por Richardson (1999). Essas variáveis foram tratadas, estatisticamente por meio de um *software* estatístico denominado LHStat, de Loesch e Hoeltgebaum (2005).

Os procedimentos adotados para tratamento e análise dos dados quantitativos foram: análise de variáveis categóricas simples, relacionamento e/ou cruzamento de duas variáveis categóricas e a análise de correspondência múltipla. Os resultados foram apresentados em forma de gráficos e de mapas fatoriais. Posteriormente, associou-se os resultados dessa análise do conteúdo das respostas e à teoria, para identificar o estágio de desenvolvimento de marketing em que se encontra cada uma das distribuidoras e relacionar as características das distribuidoras industriais com as características dos gerentes-proprietários e as ações de marketing da empresa.

3.5 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

As vendas da 3M do Brasil, no mercado industrial, são realizadas de forma direta pela equipe de funcionários da empresa, a qual atende clientes e mercados específicos, em que o índice de concorrência é elevado. Além disso, com o objetivo de fazer com que seus produtos cheguem ao mercado industrial, a empresa utiliza-se de canais de distribuição, que são responsáveis por aproximadamente 50% das vendas nesse tipo de mercado. Esses canais de distribuição são compostos por distribuidoras industriais generalistas, atacadistas industriais e revendas industriais.

- Distribuidora industrial generalista: empresa que trabalha com toda linha de produtos da divisão industrial (abrasivos, *scotch brite*, fitas industriais, adesivos industriais, sistemas de empacotamento etc.), tendo que, por força de contrato, não trabalhar com produtos concorrentes e manter uma equipe mínima com foco nos produtos da 3M do Brasil.
- Atacadista industrial: grande empresa, de abrangência nacional, que vende, também, produtos que concorrem com os da 3M, dentro de parâmetros estabelecidos por uma política específica, como ter, no mínimo, 50 vendedores externos.
- Revenda industrial: pequena empresa que revende um *mix* reduzido de produtos, considerados como *commodities* no mercado (baseado em preços), em regiões de baixa cobertura pela distribuidora generalista. Pode trabalhar com produtos concorrentes.

Devido à abrangência da linha de produtos, ao volume de negócios que representam (aproximadamente 70% das vendas através de canal de distribuição) e à cláusula de exclusividade contratual, o objeto de estudo desta pesquisa são as distribuidoras industriais generalistas que constituem o principal canal de vendas dos produtos da divisão industrial da 3M do Brasil.

As distribuidoras Industriais generalistas pesquisadas localizam-se nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Elas revendem fitas, adesivos, abrasivos e micro-abrasivos, sistemas de empacotamento e outros produtos da 3M para o mercado industrial. São empresas que atuam em um mercado extremamente competitivo, no qual, cada vez mais, estratégias de marketing e empreendedorismo são fundamentais para o sucesso do negócio.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta os dados coletados em onze distribuidoras da 3M do Brasil, localizadas no Sul do país. Para preservar a identidade das empresas e dos respondentes, convencionou-se designar as organizações pesquisadas como distribuidora A (DA), distribuidora B (DB), distribuidora C (DC), distribuidora D (DD), distribuidora E (DE), distribuidora F (DF), distribuidora G (DG), distribuidora H (DH), distribuidora I (DI), distribuidora J (DJ) e distribuidora K (DK); e os gerentes-proprietários das respectivas distribuidoras como Gerente (GA), Gerente B (GB), e assim por diante. Importante ressaltar que, no decorrer da análise, estes gerentes-proprietários também serão mencionados como gestores, administradores ou, simplesmente, gerentes.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Conforme demonstra a tabela 1, dentre as empresas pesquisadas, a DG é a que atua há mais tempo no mercado, a DK emprega o maior número de funcionários, a DC apresenta o maior faturamento e, embora encontre-se há menos tempo no mercado e possua um faturamento menor, a DG é a que apresenta o maior percentual de crescimento nos últimos três anos.

Tabela 1 - Caracterização da empresa

| Empresa | Localização | Tempo de atuação | Nº Funcionários | Faturamento em milhões reais | | | % Crescimento | | |
|---------|-------------|------------------|-----------------|------------------------------|--------|--------|---------------|--------|---------|
| | | | | 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 |
| DA | SC | 15 anos | 74 | 10.000 | 13.400 | 18.700 | 18% | 34% | 39,55% |
| DB | RS | 20 anos | 52 | 13.572 | 14.763 | 16.192 | 34,47% | 8,78% | 9,67% |
| DC | SC | 17 anos | 190 | 34.000 | 38.000 | 46.000 | 20% | 11,70% | 21% |
| DD | SC | 20 anos | 20 | 5.810 | 6.050 | 6.230 | 18% | 4% | 3% |
| DE | PR | 10 anos | 20 | 4.441 | 5.671 | 6.722 | 27,32% | 27,71% | 18,53% |
| DF | SC | 10 anos | 8 | 2.491 | 2.428 | 2.242 | 18% | -2,50% | -7,60% |
| DG | PR | 4 anos | 14 | 602 | 950 | 1.687 | 145% | 158% | 177% |
| DH | SC | 28 anos | 7 | 1.688 | 2.144 | 2.245 | 27,70% | 27,02% | 4,71% |
| DI | RS | 16 anos | 10 | 1.750 | 1.820 | 2.038 | 5% | 4% | 12% |
| DJ | PR | 20 anos | 30 | 4.800 | 5.080 | 4.520 | 23,50% | 5,85% | -11,02% |
| DK | SC | 15 anos | 5 | 1.950 | 2.203 | 2.864 | 43% | 13% | 30% |

Conforme gráfico 1, seis das empresas pesquisadas se localizam no Estado de Santa Catarina; duas no Estado do Rio Grande do Sul e três no Estado do Paraná.

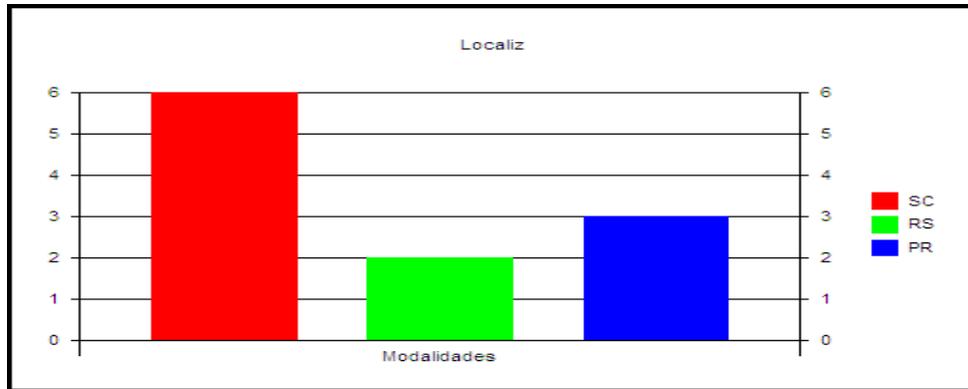


Gráfico 1 - Localização das empresas pesquisadas

Correlacionado localização e faturamento das empresas no ano de 2006, observou-se que não existe nenhum tipo de dependência entre essas duas variáveis, ou seja, a localização não interfere significativamente no faturamento. Para a análise do faturamento das distribuidoras no ano de 2006, estabeleceu-se: faturamento baixo para até 5 milhões de reais no ano; médio para faturamento entre 5 e 15 milhões de reais no ano e alto para faturamento acima de 15 milhões de reais no ano.

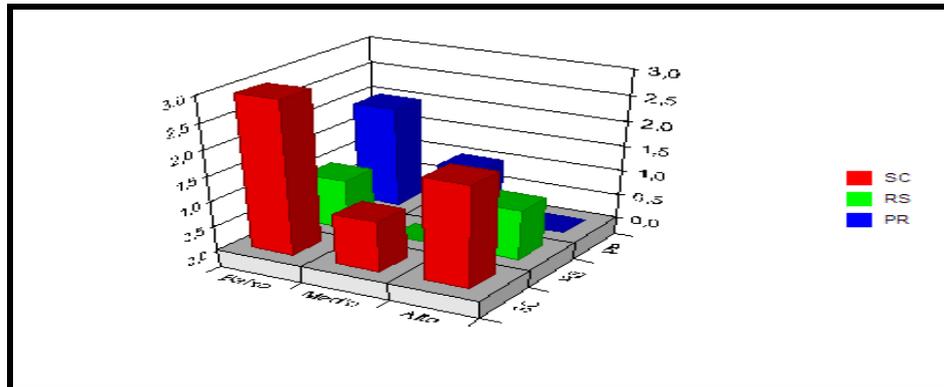


Gráfico 2 - Faturamento das empresas pesquisadas

O gráfico 2 mostra que, das empresas estudadas localizadas em Santa Catarina, três possuem baixo faturamento, uma tem faturamento médio e duas apresentam faturamento alto, ou seja, acima de 15 milhões de reais no ano de 2006. O mesmo gráfico demonstra que, no Paraná, duas empresas apresentam baixo e uma médio faturamento. No Rio Grande do Sul, uma empresa apresenta faturamento baixo e outra alto.

Da mesma forma que com o faturamento, o percentual de crescimento e número de funcionários também foram divididos em faixas para as análises estatísticas. Para formação das faixas foi utilizado o software LHStat, de Loesch e Hoeltgebaum (2005), onde pega-se o menor e o maior valor apresentado, criando três faixas em que a população estudada fique proporcionalmente distribuída.

Para o cruzamento entre o número de funcionários e o crescimento das empresas no ano de 2006, considerou-se crescimento pequeno até 10%, crescimento médio entre 11% e 30% e grande acima de 30%. Quanto ao número de funcionários, considerou-se pouco até 15 funcionários, médio de 16 a 30, e muito acima de 30 funcionários.

Da mesma forma que ocorreu na análise anterior, observou-se que não há interferências relevantes do número de funcionários sobre o percentual de crescimento das empresas. Isso se deve ao fato de que existem outros fatores envolvidos como, por exemplo, o tempo de atuação. Empresas maduras apresentam crescimento diferente daquelas que atuam há pouco tempo no mercado, pois um pequeno crescimento no volume de vendas pode gerar um alto percentual.

A pesquisa demonstrou que, dentre as empresas com poucos funcionários, duas apresentaram pequeno crescimento, duas médio e uma grande. Nas distribuidoras com número médio de funcionários, identificou-se duas empresas com pequeno crescimento e uma com médio. Já nas empresas com muitos funcionários, a distribuição é homogênea, ou seja, uma com pequeno crescimento, uma com médio e uma com grande. Essas informações estão apresentadas no gráfico 3.

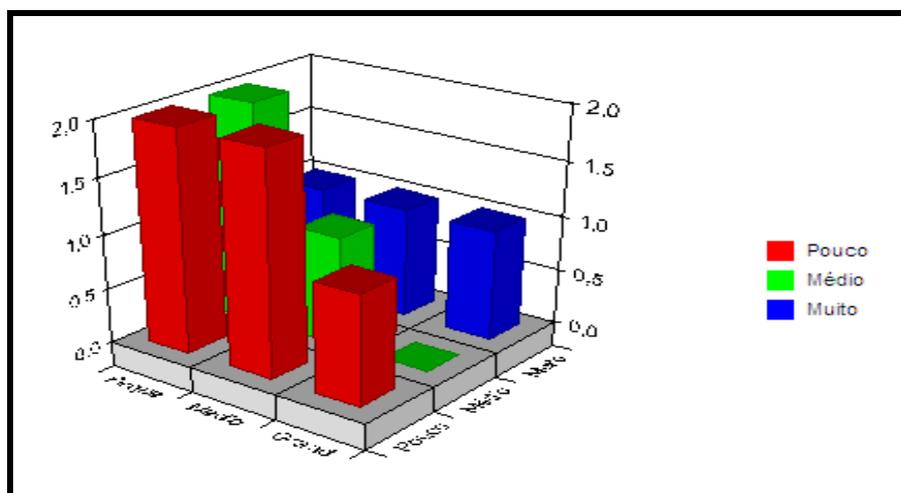
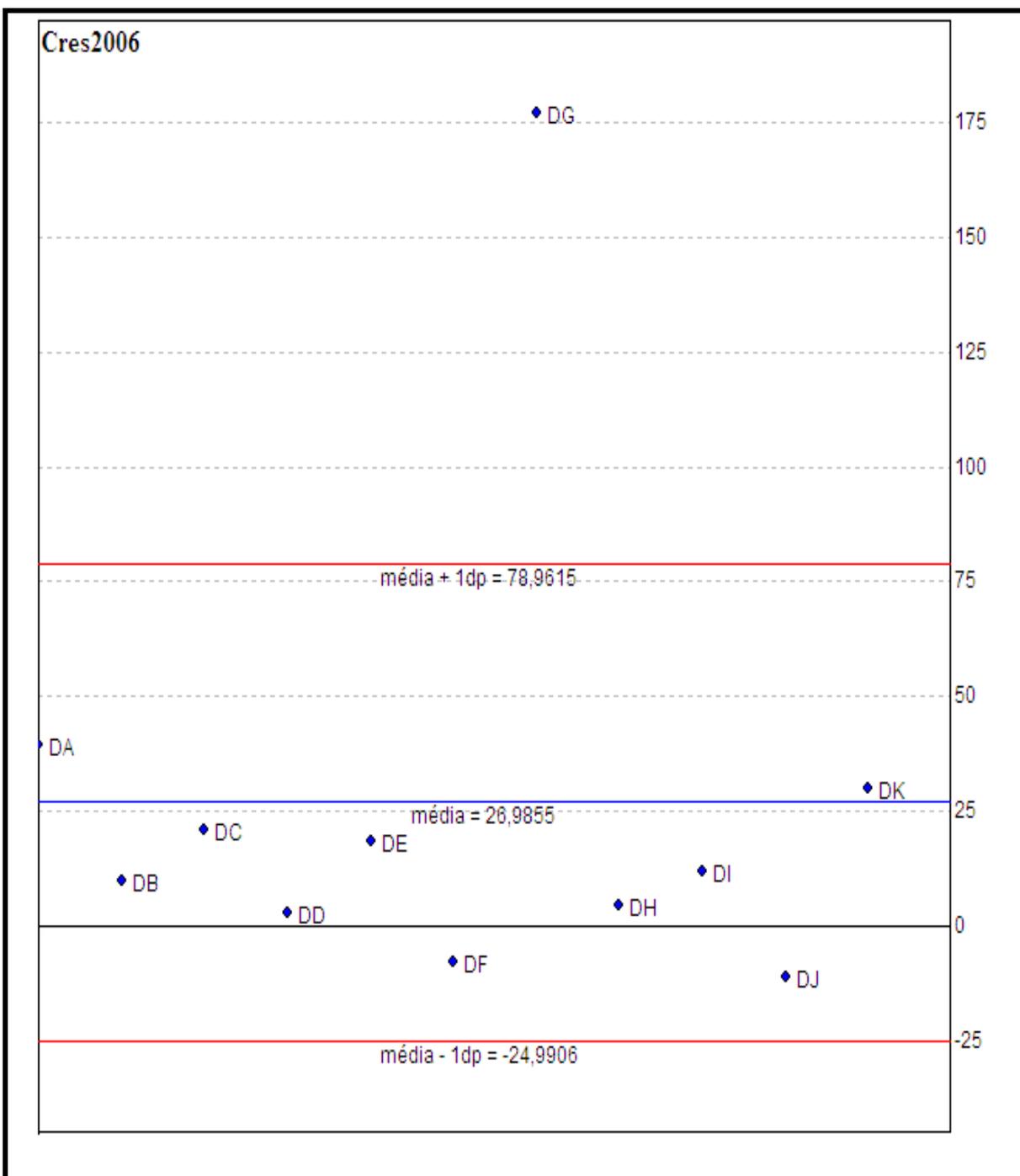


Gráfico 3 - Distribuição do crescimento das empresas pesquisadas

Sobre a dinâmica de crescimento das empresas no ano de 2006, verificou-se que uma empresa com apenas 4 anos, a DG, tivera um grande crescimento, 177%. A DA e DK, com 15 anos de atuação, apresentaram crescimento acima de 30%. A DF e a DJ apresentaram decréscimo e as demais cresceram entre 3% e 20%. Essas informações são apresentadas no mapa fatorial 1.



Mapa fatorial 1 - Distribuição do crescimento das empresas pesquisadas

A tabela 2 traça um comparativo entre os índices de crescimento das distribuidoras nos anos de 2005 e 2006. Constatou-se que a maioria das empresas estudadas apresenta uma dinâmica de crescimento semelhante. No que diz respeito às diferenças na dinâmica de crescimento, observou-se que: a DH caiu de 27,02% em 2005 para 4,71% em 2006; a DJ passou de +5,85% em 2005 para -11,02% em 2006; a DK apresentou um bom desempenho, passando de 13% para 30% de crescimento em 2006.

Tabela 2 - Comparação entre as distribuições de crescimento das empresas pesquisadas

| CASOS | CRESCIMENTO EM 2006 | CASOS | CRESCIMENTO EM 2005 |
|-------|---------------------|-------|---------------------|
| DA | 39,55 | DA | 34 |
| DB | 9,67 | DB | 8,78 |
| DC | 21 | DC | 11,7 |
| DD | 3 | DD | 4 |
| DE | 18,53 | DE | 27,71 |
| DF | -7,6 | DF | -2,5 |
| DG | 177 | DG | 158 |
| DH | 4,71 | DH | 27,02 |
| DI | 12 | DI | 4 |
| DJ | -11,02 | DJ | 5,85 |
| DK | 30 | DK | 13 |

A média de crescimento apresentado em 2005 foi de 26,50%, sendo que em 2006 a média foi praticamente a mesma 26,98%, o que demonstra que a distribuição de crescimento nestes dois anos se deu de forma semelhante. Quanto ao desvio padrão tivemos 45,10% em 2005 e 51,97% em 2006, sendo que o desvio padrão elevado nos dois anos caracteriza uma grande variação entre os dados de crescimento apresentado pelas empresas distribuidoras.

Na seqüência, é apresentada a caracterização dos gerentes-proprietários das distribuidoras industriais estudadas.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO GERENTE-PROPRIETÁRIO

De acordo com o quadro 5, a maioria dos gestores pesquisados possui experiência profissional na área de vendas (60%) e formação superior nas áreas de Administração e/ou Marketing (82%), o que leva a pressuposição de que conheçam ferramentas de marketing que possam contribuir para a melhoria do desempenho da empresa. Isso vai ao encontro da afirmação de Stokes (2000a, 2000b) a formação acadêmica e a experiência profissional do gestor têm significativa influência sobre as ações de marketing da organização.

| GRADUAÇÃO | | PÓS-GRADUAÇÃO | EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL |
|-----------|------------------------|---|--|
| GA | Gestão de Marketing | | Trabalhou em Supermercado. |
| GB | Administração Empresas | | Desenvolvimento de produtos e novas tecnologias. |
| GC | Engenharia Agrícola | Gestão Empresarial (FGV), Marketing (FGV) | Fábrica de móveis do pai; - Bancário; - Vendedor. |
| GD | Ciências Econômicas | | Vendedor. |
| GE | Gestão Comercial | | Bancário; Vendedor. |
| GF | Administração Empresas | Gerenciamento Marketing | Corretora de Seguros. |
| GG | Engenharia Civil | Planejamento e Gestão Negócios | Estágio na Renault (França); Gerente Qualidade; Desenvolvimento Produtos. |
| GH | Ciências Contábeis | | Bancário (exportação, câmbio); Auxiliar Contabilidade; Vendedor. |
| GI | Comércio Exterior | | Cia Aérea (Agente Carga Internacional); Analista de Exportação/Importação. |
| GJ | Administração Empresas | Administração e Finanças | Auxiliar Administrativo (Corretora de Seguros). |
| GK | Administração Empresas | | Vendedor; Engenharia Industrial; Qualidade – ISO. |

Quadro 5 - Caracterização do gerente-proprietário

O gráfico 4 apresenta o percentual de gestores que possuem pós-graduação e experiência profissional na área de marketing ou vendas. No entendimento de Stokes (2000a, 2000b), esses fatores podem exercer influência nas atividades de marketing da empresa. Todos os gerentes-proprietários possuem graduação: nove na área das Ciências Sociais Aplicadas e apenas dois em Engenharia (Agrícola e Civil). Há ainda quatro gerentes-proprietários que possuem especialização, o que significa 36,36% do total. No que diz respeito à experiência profissional, 54,5% dos gestores já atuaram nas áreas de marketing ou vendas e 46,5% exerciam outras atividades profissionais.

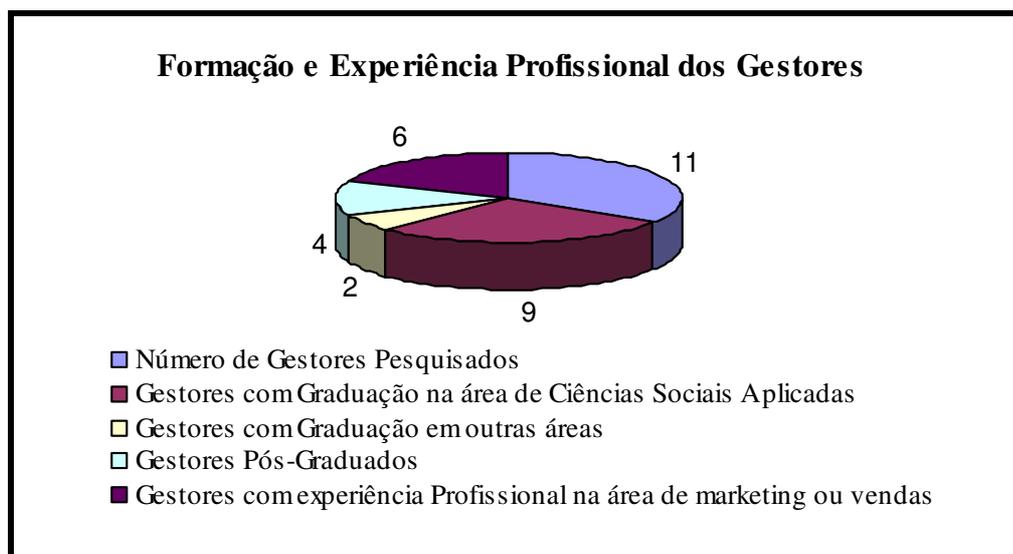


Gráfico 4 - Formação e experiência profissional dos gestores

Na análise que segue, tratar-se-á das ações de marketing praticadas pelas distribuidoras industriais em estudo e que foram identificadas através desta pesquisa.

4.3 AÇÕES VOLTADAS PARA O MARKETING

Este bloco traz as respostas dos gestores - a perguntas abertas e fechadas - sobre as ações de marketing adotadas pela empresa em que atuam. Em alguns casos, devido à importância que os detalhes agregam à pesquisa, optou-se pela transcrição integral das respostas. Somente partes redundantes ou desnecessárias à compreensão do contexto foram suprimidas por colchetes. Nas demais questões, optou-se por uma análise de conteúdo, segundo o modelo de Bardin (1971), sendo as respostas demonstradas através de gráficos e tabelas, que indicam as características de cada empresa e, também, os percentuais com que tais características se apresentam no total das empresas pesquisadas.

Para a análise comparativa dos dados contidos nas respostas dos gestores, elaborou-se um quadro para cada questão pesquisada, sendo que cada um desses quadros apresenta um resumo das respostas dos 11 gerentes-proprietários.

Posteriormente, esses quadros - apresentados no apêndice C - foram usados para determinar as unidades de significado (US), conforme descrito por Bardin (1971), ou seja, foram selecionadas as palavras e expressões mais repetidas em cada uma das respostas dos gestores. As US selecionadas estão transcritas em um quadro, no apêndice D.

No entendimento de Bardin (1971), a matriz de categorias reúne grupos de elementos com características comuns ao assunto em estudo. O quadro 6 apresenta as categorias criadas em função das US em que as ações de marketing são evidenciadas. Na sequência, passou-se a análise qualitativa dos resultados.

| CATEGORIAS | SUBCATEGORIAS | UNIDADES DE SIGNIFICADO |
|---|------------------------|-------------------------|
| C1: Pesquisa e segmentação de mercado | | US76 a US83 |
| C2: Produto | SC2.1: Promoção | US88 a US102 |
| C3: Preço | | US103 a US 108 |
| C4: Promoção + pontos de distribuição = comunicação | SC4.1: Clientes | US1 a US33 |
| | SC4.2: Funcionários | US84 a US87 |
| | SC4.3: Fornecedores | US34 a US47 |
| | SC4.4: Concorrentes | US48 a US61 |
| | SC4.5: Rede de Relação | US62 a US68 |
| C5: Planejamento de Marketing | | US111 a US114 |
| C6: Estrutura de Marketing | | US109 e US110 |
| C7: Riscos | | US69 a US75 |

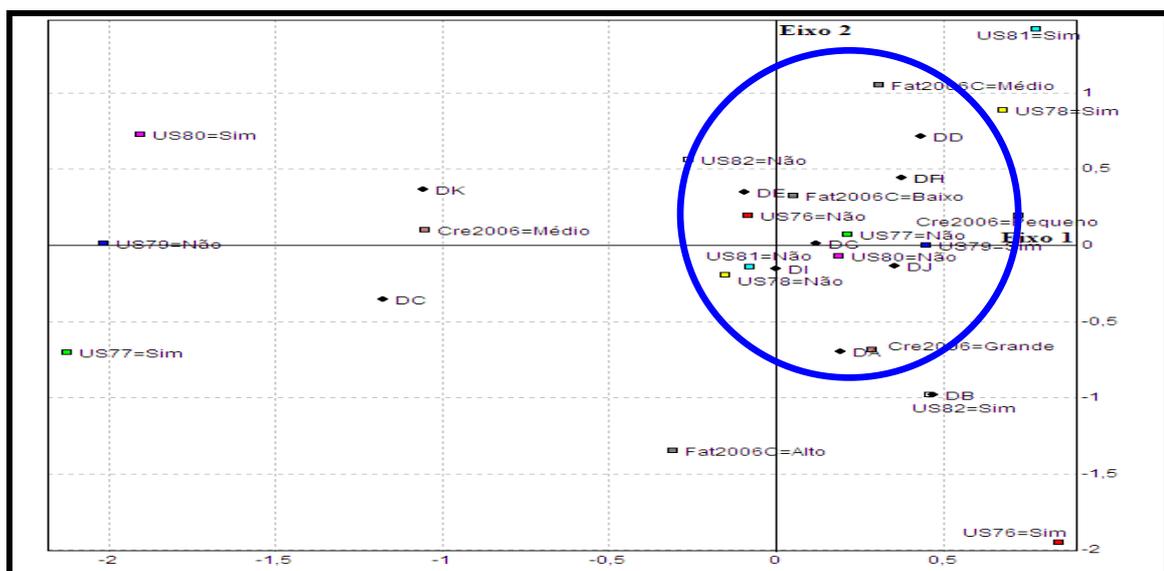
Quadro 6 - Categorias criadas em função das unidades de significado

A categoria pesquisa e segmentação de mercado (C1) refere-se ao resultado da divisão de um mercado em pequenos grupos. Esse processo deriva do reconhecimento de que o mercado total representa o conjunto de grupos com características distintas, que são chamadas segmentos.

Pelas respostas dos gerentes-proprietários, visualizadas no quadro 12 (apêndice C), as 11 empresas pesquisadas afirmam que atuam no segmento industrial, mas apenas 6 citam como tais segmentos foram definidos: a DC busca informações em instituições como a FIERGS, a DK em listas telefônicas.

A DA, DB, DE, DF e DJ oferecem pacotes de produtos adequados às necessidades de cada segmento de mercado a que atendem. Para McCarthy (1976), o produto tem valor para o cliente se disponibilizado quando e onde ele desejar. Nesse sentido, o *mix* de produtos se apresenta como uma alternativa interessante, pois alguns itens podem ser vendidos com uma margem de lucro menor, que atrairá o cliente e será compensada pela venda de outros artigos.

Outro fator a se considerar é que a maioria da clientela das empresas pesquisadas é composta por indústrias, o que exige ações de marketing mais focadas na qualidade do produto, assistência técnica, diversidade de opções e preços atraentes. Esses produtos, em geral, não são vendidos por meio do apelo emocional ao desejo do consumidor, ou por um impulso de compra. As decisões de compra do consumidor são racionais, baseadas em vantagens reais.



Mapa fatorial 2 - Segmentação de mercado e do crescimento das empresas

O mapa fatorial 2 correlaciona o crescimento das distribuidoras (US76) e o faturamento em 2006 (US83), que dizem respeito à segmentação de mercado.

Nas empresas de faturamento alto e grande crescimento, como a DA, DB e DC, verifica-se que os procedimentos mais utilizados para definição de mercados e segmentos alvo são reuniões de planejamento estratégico, as quais focam o trabalho na busca pelo crescimento nos mercados em que já atuam. Essas empresas também se utilizam de pesquisas junto às instituições como as federações das indústrias de seu Estado.

Por outro lado, quando se analisou as empresas com faturamento baixo e crescimento pequeno, como as DE, DF, DC, DI e DJ, o mapa mostra que não acontecem reuniões de planejamento estratégico, não existem pesquisas em instituições, poucas informações chegam através dos vendedores e técnicos e pouco se utiliza as listas telefônicas como uma fonte de informação e pesquisa. O que essas empresas procuram fazer é analisar os mercados, produtos e clientes que possuem para definir a atuação.

Como as empresas pesquisadas não fabricam nenhum produto, elas concentram suas atividades na revenda de artigos fornecidos por terceiros, a análise da categoria produto (C2) foi subdividida, gerando a subcategoria promoção (SC2.1), que trata das atividades de marketing utilizadas e da forma com que as distribuidoras industriais levam seus produtos aos consumidores.

A promoção ou comunicação é o processo pelo qual a empresa apresenta o produto ao cliente, informando suas vantagens, seus preços e locais de venda. Segundo Kotler (2004), o processo de divulgação dos produtos aos consumidores está cada vez mais caro. O autor salienta que, para se obter uma boa cobertura na divulgação dos produtos, é necessário que ela se faça presente em muitos veículos de comunicação.

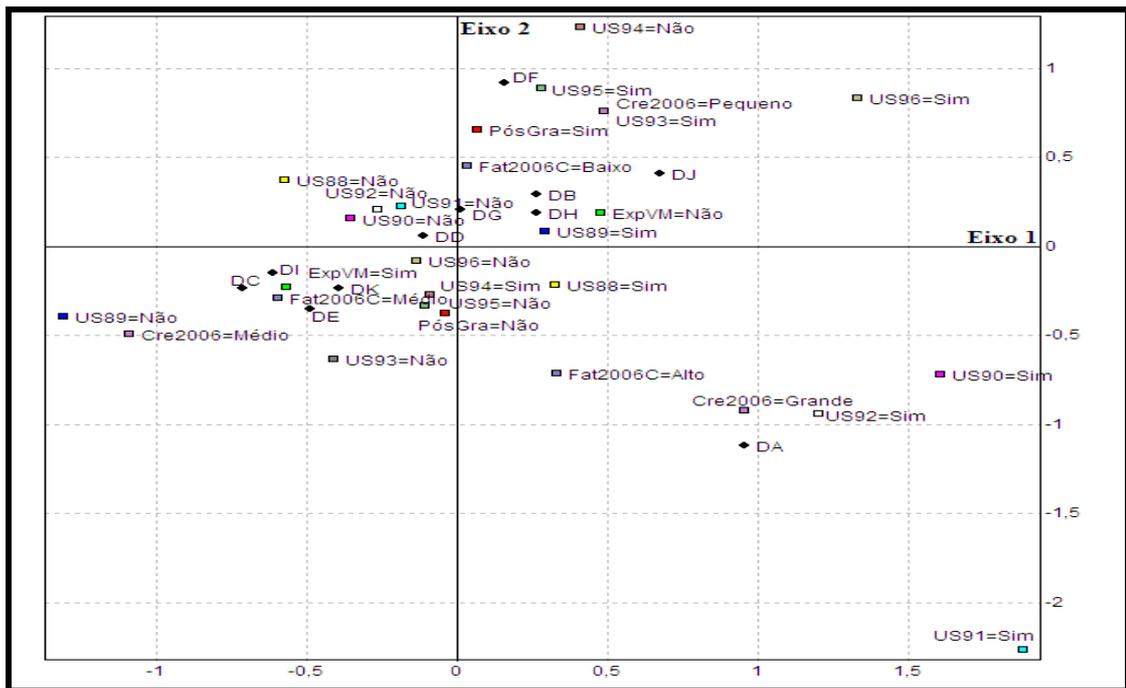
Nas estratégias de promoção utilizadas pelas distribuidoras pesquisadas, há três que se destacam, conforme demonstrado no quadro 7: o uso de internet/e-mail na divulgação dos produtos (US88), utilizada por sete das onze empresas pesquisadas; o uso de catálogos, folder, CD-ROM e mala direta para fazer a comunicação dos produtos aos clientes (US89), utilizada por nove distribuidoras; e o uso da própria equipe de vendas na comunicação e divulgação dos produtos aos clientes (US94), também utilizada por nove distribuidoras.

| EMPRESA | US88 | US89 | US90 | US91 | US92 | US93 | US94 | US95 | US96 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| DA | S | S | S | S | S | | S | | |
| DB | S | S | | | | S | | | |
| DC | | | | | | | S | | |
| DD | S | S | | | | S | S | | |
| DE | S | S | | | | | S | | |
| DF | | S | | | | S | | S | |
| DG | | S | | | | | S | S | |
| DH | S | S | | | S | S | S | S | |
| DI | | | | | | | S | | |
| DJ | S | S | S | | | S | S | | S |
| DK | S | S | | | | | S | | |

Quadro 7 - Estratégias de promoção utilizadas pelas distribuidoras pesquisadas

Segundo Dias (2003), os catálogos, folhetos, anúncios impressos e a internet são meios de propaganda mais acessíveis para pequenas empresas, já que o alto custo torna os anúncios na TV inviáveis para muitas delas. Embora ainda não atinja todas as camadas da população, a internet expande-se ano a ano e é um excelente canal de comunicação entre a organização e seus clientes.

Os produtos comercializados pelas empresas pesquisadas não são comuns, mas de uso industrial, por isso, as atividades de marketing tendem a ser específicas e direcionadas aos públicos-alvos eleitos como foco de atuação. Quando se trata de introduzir novos produtos no mercado, destacaram-se as demonstrações técnicas e os testes para clientes (US97), utilizados pelas DC, DD, DE, DF e DJ.



Mapa fatorial 3 - Promoção de produtos

No mapa fatorial 3, correlacionou-se o faturamento, o crescimento da empresa em 2006, as características do gerente-proprietário (pós-graduação e experiência em vendas/marketing) e as atividades de marketing desenvolvidas pelas distribuidoras com relação à promoção constante (US88, US89...US96).

Verificou-se que a DA apresentou um alto faturamento e um grande crescimento em 2006, sendo que, na época, o gestor não possuía pós-graduação. Dentre as ações de promoção de produtos mais utilizados pela DA, destacou-se a participação em feiras, *workshops*, treinamento para clientes, anúncios em revistas especializadas dos segmentos alvo de atuação e patrocínios.

No mesmo ano, as DC, DE e DI apresentaram faturamento e crescimento médios. Os gerentes-proprietários destas distribuidoras não possuem pós-graduação, mas têm experiência anterior nas áreas de vendas/marketing. Os meios de comunicação mais utilizados foram internet/e-mail e a equipe de vendas para a divulgação dos produtos. Nas empresas de baixo faturamento e crescimento em 2006, como a DF e a DJ, nas quais os gerentes possuem pós-graduação e não têm experiência anterior em vendas/marketing, os veículos utilizados para divulgação de produtos foram anúncios em rádio, jornais, lista telefônica e a indicações de seus clientes e fornecedores.

A pesquisa demonstrou que a DC limita a propaganda ao contato dos vendedores e colaboradores com os clientes. As demais empresas pesquisadas divulgam seus produtos por meio de materiais impressos, internet e/ou meios de comunicação de massa. Nesse sentido, Churchill e Petter (2003) recomendam que se invista em um programa de comunicação, compatível com propósitos da empresa e capaz de alcançar o público desejado.

As ações da maioria das empresas pesquisadas enquadram-se no que Carson (1990) classifica como uma fase de ajustes, na qual o marketing acontece pela necessidade de aumentar as vendas e é levado ao mercado de forma fortuita e espontânea, por meio de panfletos, propaganda ocasional, exposições locais etc. Na descrição do autor, esse é o estágio 2, que sucede o marketing reativo e precede o marketing empreendedor e o marketing profissionalizado.

De acordo com as respostas no instrumento de coleta de dados, todas as empresas pesquisadas divulgam seus produtos por meio de sua equipe de vendas. Com exceção da DC e da DG, as demais se utilizam de materiais impressos, internet e do “boca a boca” para divulgar seus produtos. As empresas pesquisadas parecem estar em um estágio intermediário,

pois, a maioria utiliza-se de ações de marketing tradicional, de maneira informal, sem um planejamento ou profissionalização. Nenhuma delas, porém, desenvolveu alguma forma inovadora de divulgar seus produtos.

Ao abordar estratégias de marketing tradicional, em especial, a inserção de produtos no mercado, Dias (2003) sugere a estruturação de um projeto que estabeleça as estratégias do composto de marketing a serem adotadas para atrair a fatia de mercado em questão. Esse planejamento deve prever os investimentos; o cronograma de implantação; a projeção de vendas; lucros; estratégias de monitoramento de mercado e acompanhamento da execução do projeto.

Focando o marketing empreendedor, Hills (2004) alega que o desenvolvimento de programas de marketing efetivo requer que os empresários compreendam o processo de comportamento apresentado pelo possível comprador antes da compra de um produto. Nesse contexto, as características que levam o consumidor a aceitar produtos inovadores são: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, *trialability*, e *observability*. Conceitos importantes de estratégia de marketing incluem: conceitos de entrada de mercado, conceitos de crescimento de produto, sinergia, conceitos de marca e conceitos de risco.

Na análise da categoria preço (C3), que diz respeito ao modo como estes são determinados pelas distribuidoras, destacaram-se: preço baseado na fórmula custo mais lucro (US103) e negociação de preços (US105).

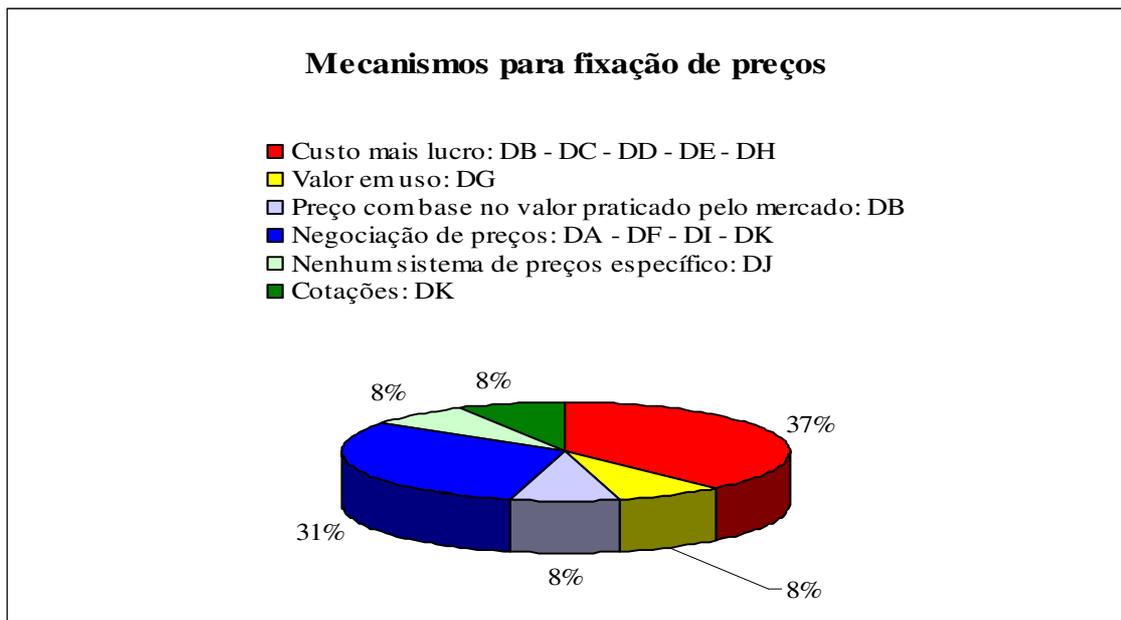


Gráfico 5 - Mecanismos utilizados para fixação de preços

De acordo com o gráfico 5, a maioria das empresas pesquisadas - DB, DV, DD, DE e DH - baseia os preços na fórmula custo mais lucro. Em segundo lugar, aparece a negociação de preços com o fornecedor, praticada pelas DA, DF, DI e DK. Os demais mecanismos de fixação de preço são minimamente empregados.

Nesse caso, é importante considerar que, ao contrário da área de custos, que fundamenta o cálculo na margem de lucro requerida, a área de marketing adapta os custos totais da empresa ao valor que o consumidor está disposto a pagar para satisfação de determinada necessidade. Esse fato leva em conta o preço praticado pela concorrência e, se for o caso, as características exclusivas do produto. Sendo assim, conforme Churchill e Peter (2003, p. 327), “os clientes compram com base no valor, ou seja, a diferença entre os benefícios e os custos percebidos de uma troca”. Por conseguinte, a venda não está necessariamente atrelada ao preço de seus custos, mas ao valor atribuído pelo cliente. Lodish, Morgan e Kallianpur (2002) afirmam que é essencial definir um preço adequado no início da vida útil do produto, porque o aumento posterior pode gerar um impacto negativo e culminar na queda das vendas.

É preciso também ter ciência de que, quando há similares no mercado, a maioria dos consumidores opta pelo de menor valor, o que, freqüentemente, reduz a qualidade do produto. McCarthy (1976) recomenda que, nesse caso, o preço leve em conta a natureza das práticas adotadas pela concorrência como liquidações, descontos e condições especiais de pagamento. No caso das empresas pesquisadas, talvez devam levar em conta a dimensão de produto aumentado de Levitt (1990), que consiste em oferecer ao cliente um objeto ou um tratamento diferenciado, que lhe proporcione mais do que ele está acostumado e agregue valor ao artigo.

A categoria promoção, pontos de distribuição e comunicação (C4), foi desdobrada em cinco subcategorias: clientes (SC4.1); funcionários (SC4.2); fornecedores (SC4.3) concorrentes (SC4.4) e rede de relação (SC4.5).

Na análise da subcategoria clientes (SC4.1), verificou-se alguns pontos importantes quanto à prática de ações de marketing desenvolvidas pelas empresas em estudo. Tendo como primeiro ponto a questão “tipo de estratégias utilizadas na busca de novos clientes”, as principais respostas encontram-se retratadas nas US1, US2...US9.

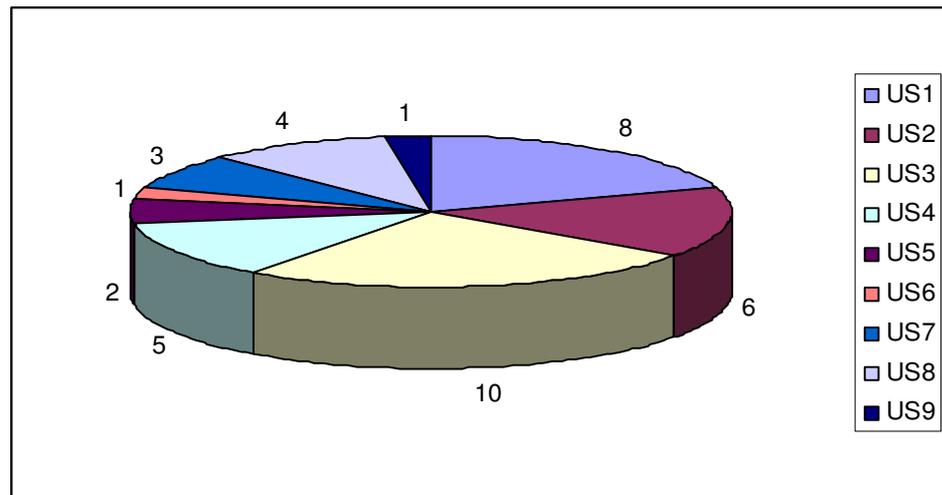


Gráfico 6 - Estratégia na busca de novos clientes

De acordo com o gráfico 6, a principal estratégia de todas as empresas pesquisadas está focada na visita ao cliente (US3) e, por conseqüência, no fortalecimento da equipe de vendas. A maioria das distribuidoras mantém serviços de telemarketing (US1) como segunda estratégia na busca de novos clientes. Realizam também pesquisas para identificar as oportunidades de negócio, investem em propaganda e demais recursos de promoção de marketing.

Nesse quesito, a DK diferencia-se das demais por ser a única a citar a qualidade dos produtos (US5) e a recomendação de clientes (US6) como estratégia. Isso, de certa forma, seria interessante para todas as distribuidoras, já que a troca de informações positivas entre clientes consiste em uma forma eficiente e eficaz de divulgação de produtos ou serviços. Para Stokes (2000a), o cliente é convincente ao falar de produtos ou serviços que o tenham satisfeito. Mangold, Miller e Brockway (1999) afirmam que a empresa pode incentivar o “boca a boca” mantendo o cliente bem informado, convidando-o a falar bem do produto e recompensando-o quando trazer novos consumidores.

A pesquisa demonstra que, embora todas as distribuidoras busquem captar novos clientes, algumas se atêm a visitas, televendas, incentivo à equipe de vendas. Destacam-se as empresas DA, DI e DJ, que se utilizam de diversos e variados instrumentos de comunicação e marketing, para ampliar seu campo de vendas.

Na análise da subcategoria clientes (SC4.1), há, ainda, o tópico “retenção dos clientes atuais, que diz respeito ao tipo de ações as empresas realizam para encantar tais clientes”. As principais respostas encontram-se ilustradas no mapa fatorial 4.

A DE e a DI procuram manter a clientela por meio da promoção de novos e produtos e de eventos interativos. Gremler, Gwinner e Brown (2000) recomendam a participação em eventos sociais e culturais por acreditarem que a relação interpessoal entre clientes e funcionários influencia no “boca a boca”, pois desenvolve uma relação de confiança entre ambos, fazendo com que o cliente dê crédito à recomendação do funcionário. Nickels e Wood (1996) salientam a necessidade de ações pró-ativas, que acentuem a qualidade do produto/serviço e incentivem os clientes e colaboradores a falarem bem da empresa. A DD, DF e DH mantêm seu relacionamento com o cliente através do contato pós-vendas e a DK apresenta uma postura mais formal, primando pela qualidade do produto, entrega eficiente e postura de respeito ao cliente.

Quando os gerentes-proprietários foram questionados sobre a “forma como procuram entender as necessidades dos clientes”, obtiveram-se várias respostas que foram sintetizadas nas US17, US18...US22.

A resposta que mais se destacou foi: visitas periódicas/técnicas (US19), ilustrada no gráfico 7.

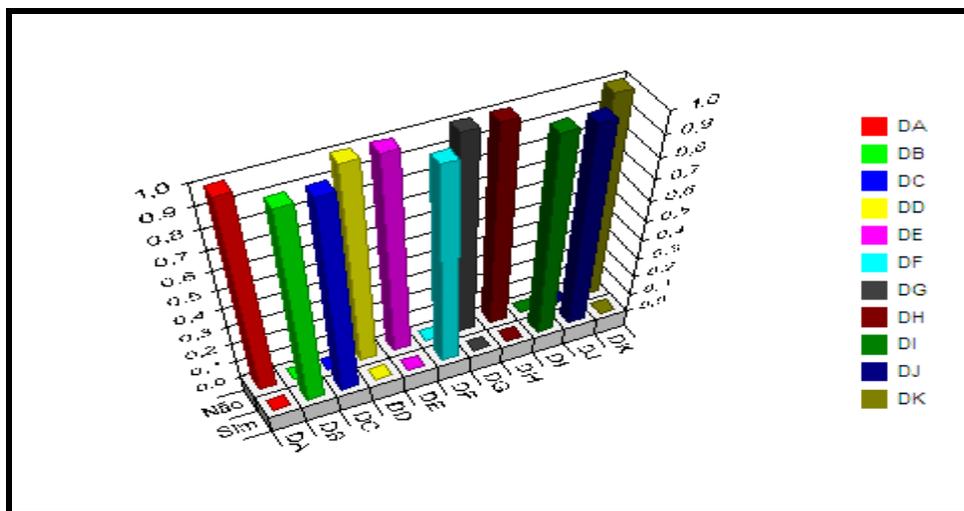


Gráfico 7 - Visitas periódicas/técnicas

O gráfico 7 demonstra que a DB, DC, DF, DI e a DJ utilizam-se de visitas técnicas para identificar as necessidades dos clientes. O intuito dessa ação é, a partir de tais informações, oferecer soluções eficientes. As demais distribuidoras comentam suas ações para bem atender, mas não mencionam os mecanismos empregados para conhecer as necessidades dos consumidores. A DD prima pela qualidade, a DE pela qualidade e redução de custos, a DH testa os produtos em atividades semelhantes às desenvolvidas pelos clientes e a DK

entrega os produtos no prazo. Destaca-se, nesse contexto, a DG que respondeu: “o estudo, o controle de reclamações através de questionários e a pesquisa de satisfação como uma forma eficiente de entender as necessidades dos clientes”.

Levitt (1990) enfatiza que o objetivo do marketing não é somente atrair os clientes, mas fidelizá-los. Por isso, é preciso que a empresa mantenha-se atenta às opiniões e expectativas do consumidor. Um sujeito empreendedor, “pró-ativo diante daquilo que deve saber, define o que quer, aonde quer chegar, depois busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo” (DOLABELA, 1999b, p. 38). Pelas respostas, a DA, DB, DE, DG, DI e a DJ parecem possuir mecanismos mais adequados para conhecer as necessidades dos clientes do que as demais.

Com relação a ouvir os clientes, como uma forma de retro-alimentação e principalmente “sobre o que consideram do que os clientes têm a dizer”, as respostas que mais se destacaram na entrevista foram: necessidade de atendê-los e corrigir erros (US27), informadas pelas DC, DE, DG, DG e DI; e fortalecer os pontos fortes e gerar melhorias internas (US26), informada pelas DB, DG, DI e DJ.

Todas as empresas pesquisadas consideram importante ouvir as sugestões dos clientes e atendê-las sempre que possível. A atitude manifestada pelas distribuidoras corrobora a afirmação de que a venda a qualquer custo cedeu espaço à “satisfação garantida” preconizada por Theodore Levitt no artigo intitulado "Miopia de Marketing", publicado na *Harvard Business Review*, em 1960 (COBRA, 1986, p. 32).

Ainda na subcategoria clientes (SC4.1), no tópico “forma com que as distribuidoras recebem elogios de seus clientes”, a resposta mais significativa foi elogios recebidos pela empresa pessoalmente, por telefone ou e-mail (US29). Essa informação encontra-se retratada no gráfico 8.

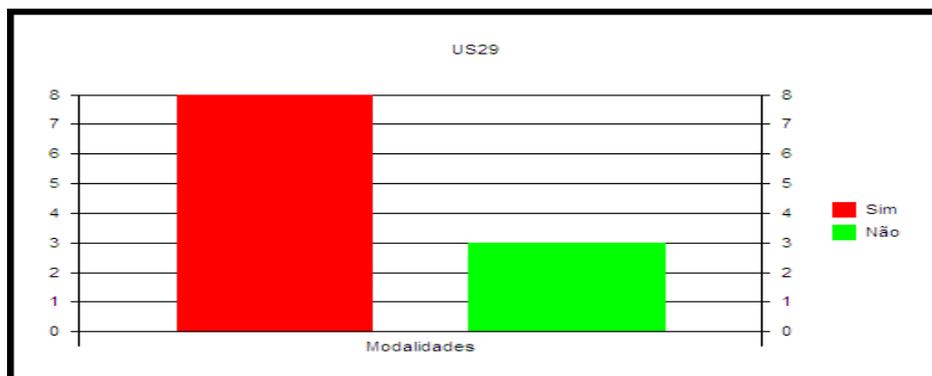


Gráfico 8 - US29 Elogio direto

Conforme o gráfico 8, das onze empresas, 8 - DA, DB, DE, DF, DG, DH, DI e DJ - recebem elogios por vias diretas, como telefones, e-mails e diálogos com vendedores. Ao que parece, a DC não tem recebido elogios frequentes por parte dos clientes, ou talvez não tenha aberto um canal de comunicação para que os mesmos possam manifestar-se. A DD, ao contrário, informa que recebe críticas e elogios, o que demonstra que os clientes sentem-se à vontade para manifestar-se perante a empresa.

A DF, DG e a DK, além dos elogios informais, adotaram métodos formais para conhecer a opinião dos clientes sobre a empresa, tais como pesquisa de satisfação, relatórios de qualidade e pontuação atribuída por meio do Controle de Qualidade. Segundo Chu (2002), a satisfação de clientes gera lealdade, intenção de recompra e boa propaganda “boca a boca”. Sendo assim, a pesquisa de satisfação é um índice importante, pois permite conhecer o cliente, saber se é leal ou se pretende migrar para o concorrente. Se bem utilizada, a pesquisa de satisfação pode auxiliar na prevenção de situações de risco e na tomada de decisões. McCarthy (1997, p. 174) afirma que “encontrar idéias de novos produtos não pode ser deixado ao acaso. As empresas necessitam de procedimento formal para buscar novas idéias”.

Foi abordado também durante a pesquisa se as distribuidoras industriais estudadas utilizavam-se do boca a boca para conquistar novos clientes. De acordo com as respostas apresentadas pelos gerentes-proprietários foi identificado que as DA, DB, DC, DD, DE, DF, DH e DK adquirem novos clientes por intermédio da indicação de clientes antigos que consideram-na positiva para os negócios. Na DG e na DJ, essa indicação ocorre, mas é menos comum. Pelas respostas, nenhuma das empresas pesquisadas desenvolve ações específicas para favorecer o “boca a boca”. Mangold, Miller e Brockway (1999) sugerem que a empresa pode incentivar esse tipo de propaganda, mantendo o cliente bem informado, convidando-o a falar bem do produto e recompensando-o quando trazer outros consumidores.

Para Stokes (2000a), a comunicação “boca a boca” é o processo de comunicação pelo qual clientes trocam informações sobre determinados produtos ou serviços. Quando essas informações são positivas, ela constitui-se em um modo informal e de baixo custo para divulgação e promoção dos produtos, pois o cliente satisfeito tornar-se-á convincente ao falar do assunto. Segundo Carson (1990), a comunicação “boca a boca” tem uma influência significativa no desempenho das pequenas empresas em termos de produto, preço e entrega. Nenhuma das empresas soube, de maneira precisa, informar a frequência com que novos clientes são conquistados através desse método.

Na análise da subcategoria funcionários (SC4.2), cujas informações encontram-se retratadas nas US84, US85...US87. A questão abordada foi se as distribuidoras colocavam em prática as sugestões dos funcionários e de que maneira essas informações chegavam ao conhecimento da direção da empresa.

A resposta que mais se destacou foi: obtenção de sugestões dos funcionários nas discussões de grupo e nas reuniões, conforme ilustra o gráfico 9.

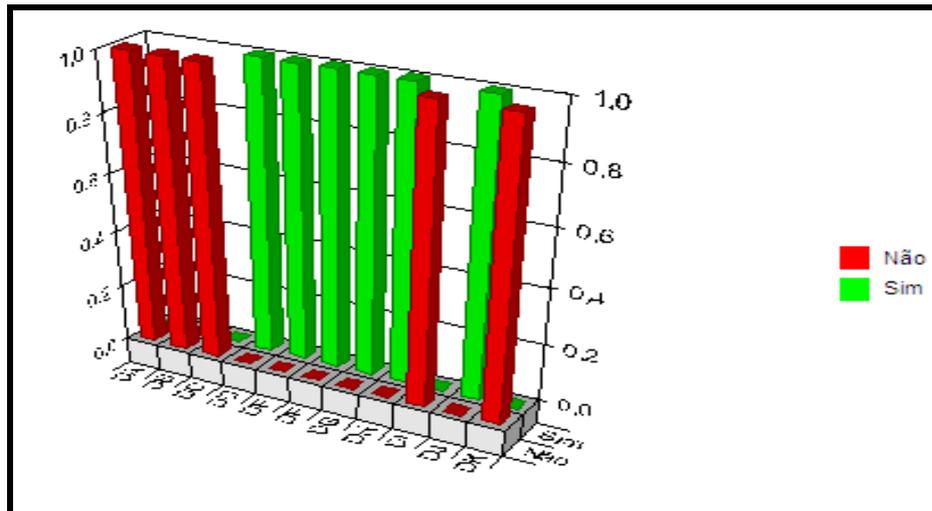


Gráfico 9 - US87: Discussão em grupo/reuniões

De acordo com o gráfico 9, os colaboradores das DD, DE, DF, DG, DH e DJ têm a oportunidade de se manifestar em reuniões. Ao que parece, a idéia é implementada quando aprovada pelo grupo e quando há viabilidade econômica. Já a DB prefere a pesquisa de satisfação interna e a caixa de sugestão para receber as sugestões dos funcionários.

Para Dias (2003), a geração e triagem de novas idéias é a fase em que o empreendedor deve, também, incentivar seus colaboradores a compartilharem suas idéias.

Na análise da subcategoria fornecedores (SC4.3), duas questões foram cogitadas: a primeira delas verifica “como as distribuidoras estudadas propõem parcerias a seus fornecedores” e a segunda verifica “a forma como as distribuidoras selecionam seus fornecedores”.

A pesquisa demonstrou que as empresas estudadas adotam várias formas de parcerias e consideram-nas como estratégicas para manutenção e desenvolvimento do negócio, exceto a DK, que declara não trabalhar com parcerias.

A parceria pode ser uma forma eficiente de solucionar problemas e obter vantagem competitiva, principalmente quando se trata de parcerias com fornecedores, dos quais, segundo Cobra (1986), a empresa depende para manter no mercado com produtos de qualidade, preço viável e no momento adequado. A interrupção do fornecimento por causas de qualquer natureza pode afetar seriamente o processo de vendas.

Segundo El-Ansary, Coughlan e Stern (1996), canais de distribuição são maneiras de desenhar, desenvolver e manter relacionamentos entre os participantes do canal, de forma a obter vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas, tanto em nível individual quanto coletivo. A ênfase está em como planejar, organizar e controlar as alianças entre instituições, agências, e nas relações internas nas companhias (ou relações hierárquicas).

Na segunda questão “forma como as distribuidoras selecionam seus fornecedores”, a pesquisa demonstrou que, dentre os fatores que mais pesam na seleção estão: qualidade do produto, bom atendimento, preço competitivo, condições de pagamento e pontualidade na entrega. Além disso, parte das empresas pesquisadas analisa o histórico, a credibilidade no mercado, o padrão ético, a flexibilidade para atender a condições especiais, as garantias oferecidas pelo suposto fornecedor e a rotatividade do produto. O fator citado em todas as empresas pesquisadas foi qualidade do produto.

Para Hakansson e Shenota (1995), a seleção dos fornecedores reflete na qualidade do produto, no preço e no estímulo à demanda, via atividades promocionais dos componentes ou equipamentos atacadistas, varejistas, representantes ou outros. Em função disso, os objetivos dos canais de distribuição utilizados pelas organizações devem ser consistentes ou condizentes com os objetivos gerais e com as estratégias de marketing da empresa. Kotler, (1998) acrescenta que tais objetivos variam de acordo com as especificidades do produto e com as habilidades e fraquezas dos vários tipos possíveis de intermediários.

A categoria concorrentes (SC4.4), sintetizada nas US49, US50...US61, foi desdobrada em duas questões: como as distribuidoras “analisam os serviços prestados por sua empresa em relação aos concorrentes e como se diferenciam” e “qual o objetivo da análise das ações dos concorrentes”.

De acordo com as respostas, a maioria das empresas pesquisadas considera a assistência técnica e a qualidade do produto como principal diferencial, sendo citado por 77% dos respondentes.

As DE, DI e DH apresentaram crescimento e faturamento médios, apresentando a qualidade de serviços e o treinamento aos clientes como diferenciais em relação às concorrentes. As empresas que tiveram crescimento pequeno e faturamento baixo, como a DD, não têm um portfólio amplo de produtos.

A DD e a DK demonstraram, nas respostas, certa insatisfação, pelo fato de perderem clientes devido aos preços praticados pela concorrência. As demais distribuidoras parecem não ter problemas com esse fator ou, pelo menos, não mencionaram nada a respeito. Isso talvez exemplifique a afirmação de Lodish, Morgan e Kallianpur (2002) de que empreender não consiste em reduzir custos, mas em agregar, ao produto, valores que sejam perceptíveis ao cliente, a ponto de justificar a prática de preços superiores aos da concorrência. Ao invés do cálculo da margem de lucro, o marketing adapta os custos totais da empresa ao valor que o consumidor está disposto a pagar para satisfação de determinada necessidade ou desejo, levando em conta preço praticado pela concorrência e as características do produto. Sendo assim, é possível que a DD e a DK tenham de reestruturar suas estratégias de marketing para agregar valor ao produto e atrair novos clientes.

Na questão “qual o objetivo da análise das ações dos concorrentes”, verificou-se que a DA e a DI procuram antever as ações da concorrência por meio de informações repassadas por clientes. A DB não informa como obtém informações sobre a concorrência, mas declara que considera o *benchmark* fundamental para que uma empresa mensure o próprio desempenho. A DC e a DH se atêm às próprias ações, ignorando as estratégias da concorrência. A DD, DE e a DF informam estar atentas para se protegerem das concorrentes, em especial, quando perdem negócios, mas não especificam os procedimentos adotados para obter tais informações. A DG e a DJ já adotam métodos de análise mais profissionalizados, avaliando o *mix* de produtos, o preço, as condições de pagamento, a estrutura organizacional da concorrência.

Quando há similares no mercado, McCarthy (1976) recomenda que se leve em conta a natureza das práticas adotadas pela concorrência como, por exemplo, liquidações, descontos e condições especiais de pagamento. Cobra (1986, p. 45) ressalta que “as empresas reagem, adaptam-se e, às vezes, até inovam pressionadas que são pela concorrência.” Dentro deste contexto as empresas precisam superar a concorrente, suprir as necessidades de consumo de seu público alvo, ao mesmo tempo em que combatem a escassez de recursos e a possibilidade de insolvência.

A categoria rede de relação (SC4.5) analisa a questão “você procura atrair pessoas do seu círculo pessoal para fazer negócios com sua empresa, e de que forma”. A resposta que mais se destacou foi confraternizações (US63), ou seja, nestes eventos, os gerentes-proprietários identificam a melhor oportunidade de falar de negócios e atrair indivíduos de suas relações pessoais para negociar com sua empresa. O gráfico 10 demonstra que confraternizações foi citado pelas DA, DB, DC, DF, DG, DJ e DK.

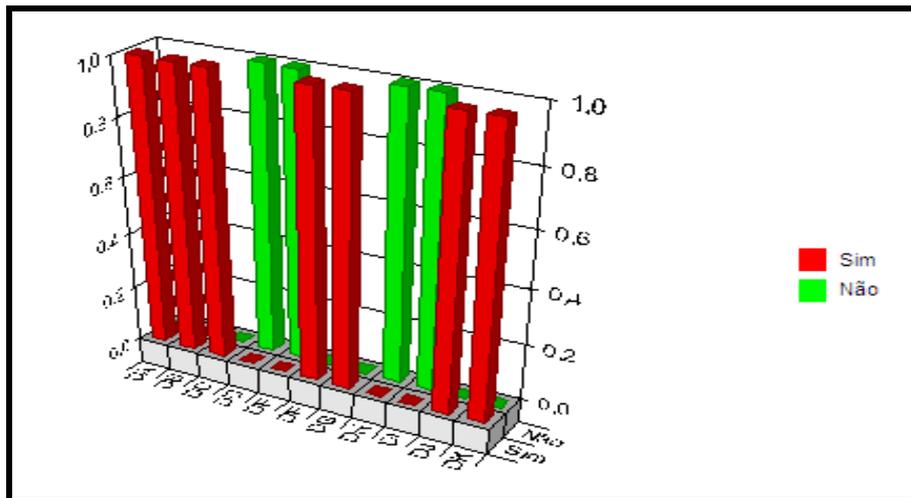


Gráfico 10 - Confraternização

Vários gerentes-proprietários se utilizam da rede de relacionamentos pessoais para fazer propaganda e fechar negócios em reuniões informais, clubes e demais encontros sociais cotidianos. O GD limita sua rede de relações à cidade sede da empresa e, ao que parece, não tem desenvolvido ações no sentido de ampliá-la para os locais onde estão instaladas as filiais, fazendo com que estas foquem aspectos relacionados a preços e produto para se inserirem no mercado. O GC declara não utilizar-se da rede de relações.

O'Donnell (2004) afirma que a rede de relação pode identificar clientes e fornecedores potenciais; competidores no mercado interno e externo; amigos e colegas de negócios; agências de apoio a pequenas empresas; órgãos do governo e funcionários da empresa. Além disso, esse canal pode servir para mensurar o nível de satisfação dos clientes e buscar sugestões que contribuam para a criação e aperfeiçoamento de produtos. Yau et al. (2000), Zontanos e Anderson (2004) salientam que o *networking* fundamenta-se em relações de confiança, as quais podem ser mais facilmente estabelecidas com pessoas que já fazem parte do círculo social do gestor.

A rede de relação não diz respeito apenas ao uso do círculo pessoal para fazer negócios, ela também envolve as ações para fortalecer as relações interpessoais entre clientes/empresa e funcionários/empresa.

Os dados demonstraram que a DA, DC, DE, DG e a DJ promovem confraternizações; a DB e a DD treinamentos e confraternizações; a DF, a DH e a DI visitas e/ou distribuição de brindes aos clientes e limitam as confraternizações aos funcionários. A DK não menciona qualquer forma de integração com os clientes, refere-se somente à integração entre os funcionários no final de ano.

Gilmore, Carson e Grant (2001) dividem a rede de relação em três grupos: pessoal, social e de negócios que, de modo geral, estão restritas aos contatos dos empreendedores e tendem a dar suporte às ações de marketing. George et al. (1997) desenvolveram um estudo que constatou que o emprego da rede de relação aumenta o desempenho e as vantagens competitivas das PMEs.

Na categoria planejamento de Marketing (C5), analisou-se a questão, “a empresa desenvolve algum tipo de planejamento ou plano de marketing”, as respostas foram sintetizadas nas US111, US112...US114 e ilustradas no gráfico 11.

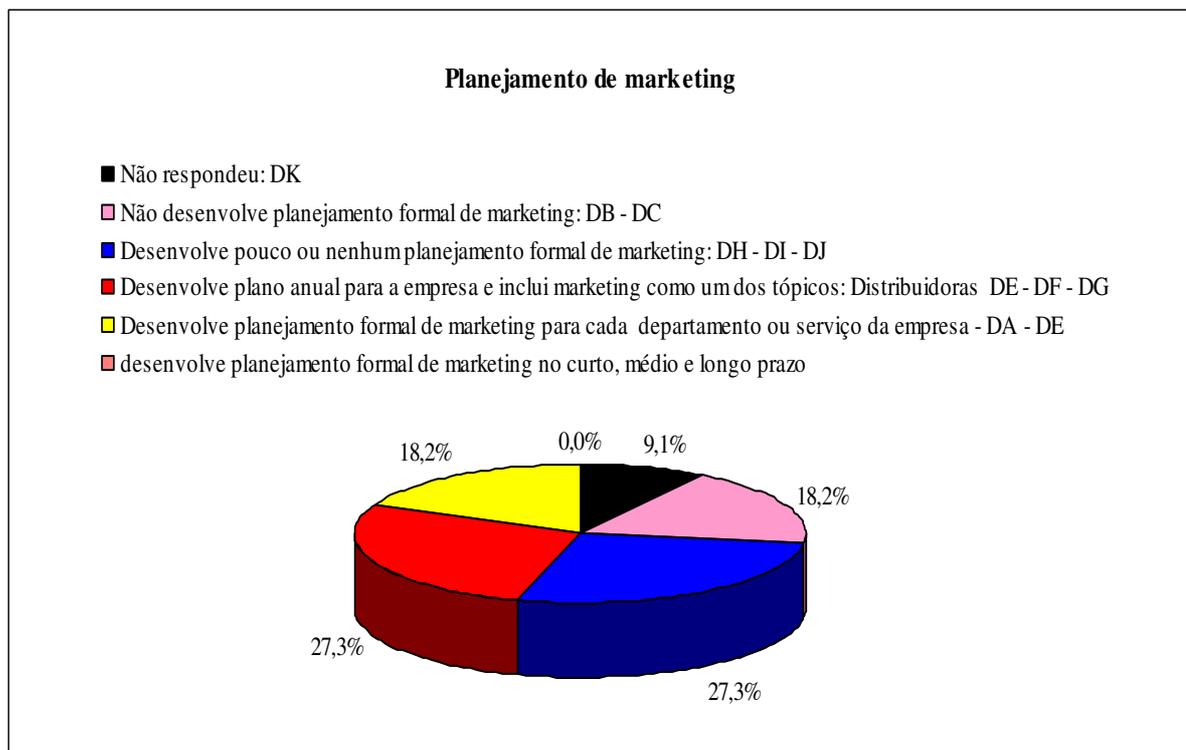


Gráfico 11 - Planejamento de marketing

Conforme o gráfico 11, a DB e a DC não desenvolvem planejamento formal de marketing; a DH, DI e DJ desenvolvem pouco ou nenhum; a DE, DF, DG desenvolvem planejamento anual, no qual incluem as ações de marketing, a DA e a DD elaboram um planejamento para cada departamento da empresa, a DK não respondeu a esta questão.

Segundo Campomar (2006b), o planejamento de marketing consiste em um processo sistemático para identificação de oportunidades, que contempla a análise, o desenvolvimento de estratégias, a implementação do *mix* do marketing e o acompanhamento do processo; ao passo que o plano é a consubstanciação formal desse planejamento.

Uma pesquisa sobre a aplicabilidade das práticas tradicionais de marketing em PMEs, realizada por Coviello, Brodie e Munro (2000), demonstrou que estas se utilizam de um planejamento de mercado informal, mas praticam ações semelhantes às grandes empresas, no que se refere a transações de marketing, gestão de pessoas, relacionamento com os clientes e tomada de decisões. Em outra pesquisa, Simpson e Taylor (2002) concluíram que a prática de estratégias de marketing está diretamente relacionada aos ambientes interno e externo da organização, ou seja, para tornar-se competitiva, a empresa precisa reconhecer as necessidades do ambiente em que está inserida, o que envolveria o planejamento. Nesse sentido, Jocumsen (2002) recomenda que as decisões sobre as estratégias de marketing sejam precedidas pela pesquisa, pela identificação de problemas internos e pela análise financeira.

Stokes (2000a) e Hills (2004) alegam que a proximidade entre os conceitos e as ações de marketing e de empreendedorismo é uma justificativa mais do que suficiente para atrelá-los, além de uma solução eficaz para o desenvolvimento de projetos. Segundo os autores, no marketing empreendedor, as discussões fundamentam-se, também, nos objetivos pessoais do gestor e a reação é proporcional à necessidade e à exigência do cliente, uma vez que o planejamento é flexível e estratégico.

De acordo com Campomar (2006c), um planejamento de marketing eficiente requer uma análise minuciosa dos ambientes interno e externo para que – a partir do conhecimento dos pontos fortes e fracos, de situações favoráveis e desfavoráveis - seja possível identificar as ameaças e oportunidades e, por consequência, estabelecer objetivos. O próximo passo é formalizar o plano, implementá-lo e adotar um mecanismo de controle para determinar até que ponto o planejado está sendo cumprido.

A categoria estrutura de marketing (C6) analisa, através das US109 e US110, se as distribuidoras pesquisadas possuem uma pessoa responsável ou um departamento para tratar das ações de marketing. Essa questão encontra-se retratada no gráfico 12.

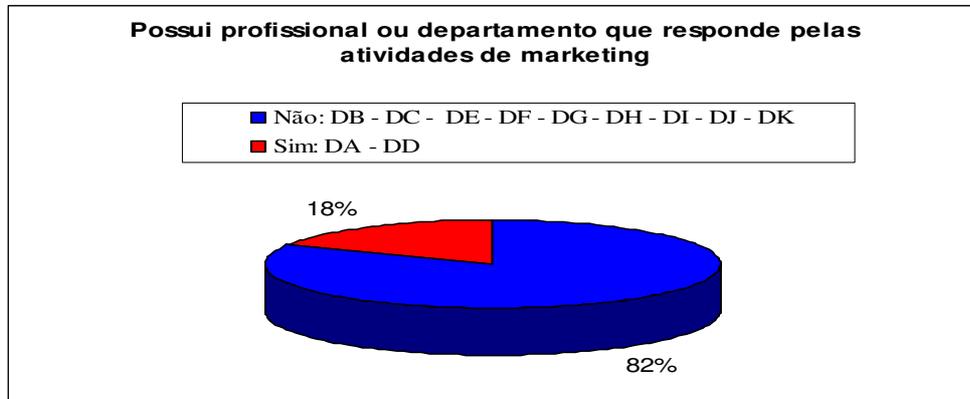


Gráfico 12 - Departamento e profissionais de marketing

De acordo com o gráfico 12, somente a DA e a DD possuem profissionais de marketing atuando na empresa, o que as enquadra no segundo estágio de desenvolvimento descrito por Kotler (2000) como marketing profissional. Este estágio de marketing informa que, depois de certo nível de crescimento, as empresas começam a contratar profissionais para atuar na área de marketing.

Nessa linha de pensamento, as demais empresas estariam no primeiro estágio, em que, segundo Kotler (2000), mesmo não dispondo de recursos financeiros e de pessoal especializado, a empresa faz propaganda, visita os clientes, faz pesquisa, exerce qualquer função para promover o produto.

Se analisarmos o gráfico 13, sob a ótica de Carson (1990), a DA e a DD estariam entrando no quarto estágio, no qual o marketing começa a ser coordenado por profissionais especializados. As demais ficariam entre os estágios 2 e 3.

De acordo com Carson (1990), o estágio 2 caracteriza o marketing de ajustes, no qual, conforme já citado, a necessidade de aumentar as vendas faz com que a empresa promova seus produtos, de forma mais fortuita e espontânea, sem planejamentos prévios. Já o estágio 3 caracteriza o marketing empreendedor, em que o desenvolvimento da PME passa a depender, em grande parte, da atitude do gerente-proprietário com relação ao marketing. Se isso será bom ou ruim, dependerá da visão do gerente que, algumas vezes, persiste em ações incompatíveis com a orientação de marketing.

Segundo Kotler (2000), após determinado grau de crescimento, as empresas migram para um marketing mais profissional, ou seja, com planos, metas e valores previstos em seu orçamento.

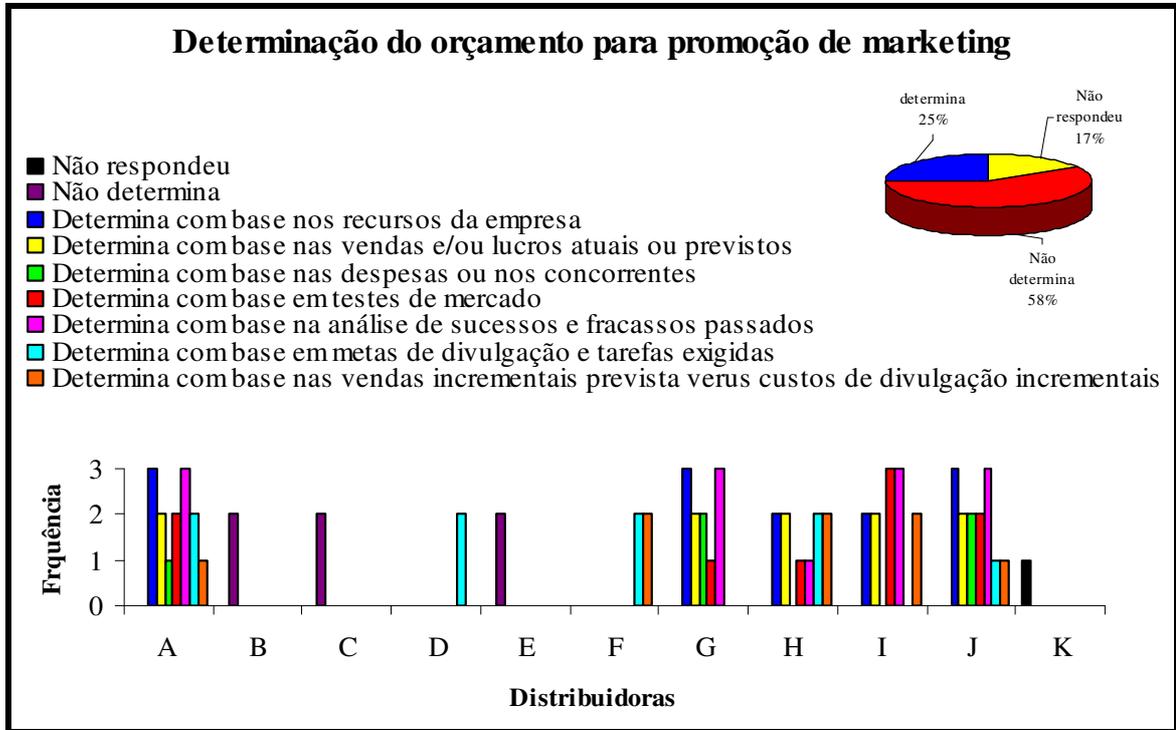


Gráfico 13 - Determinação do orçamento para promoção de marketing

O gráfico 14 demonstra o percentual das distribuidoras que fixaram um percentual do orçamento do ano 2007 para ser investido em ações de marketing.

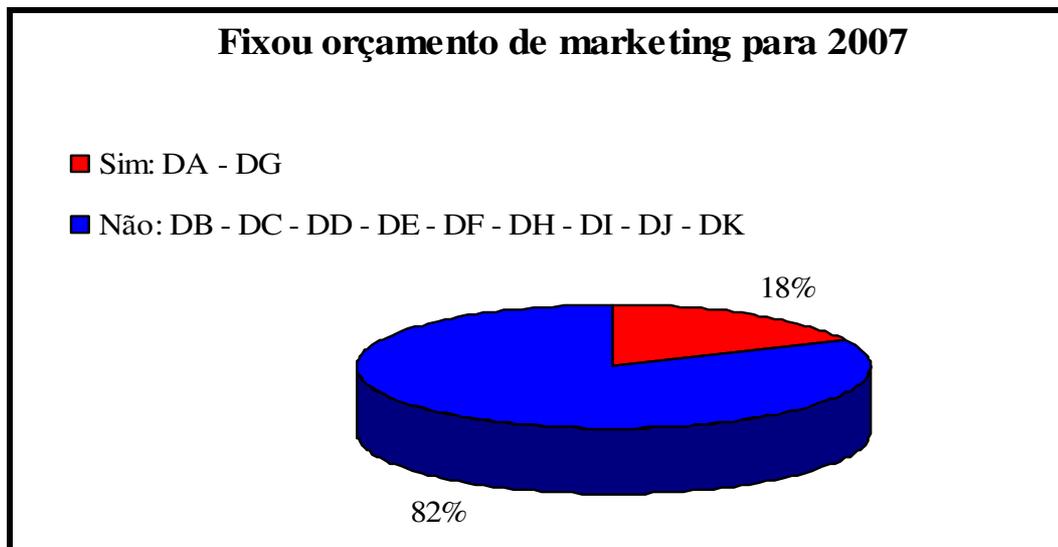


Gráfico 14 - Distribuidoras que fixaram orçamento para o marketing em 2007

O gráfico 15 apresenta o percentual do orçamento destinado ao marketing, em 2007, pelas distribuidoras pesquisadas.

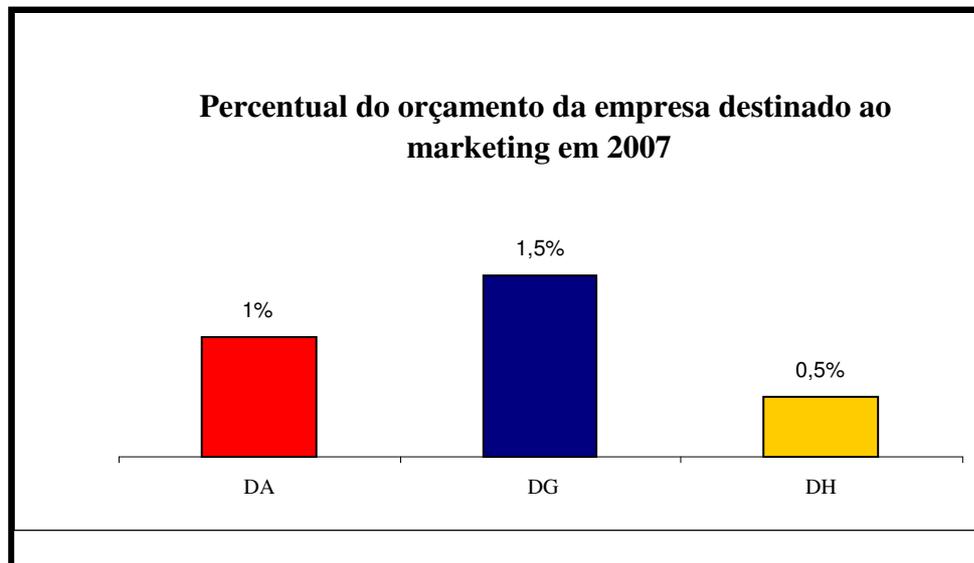


Gráfico 15 - Percentual do orçamento destinado ao marketing em 2007

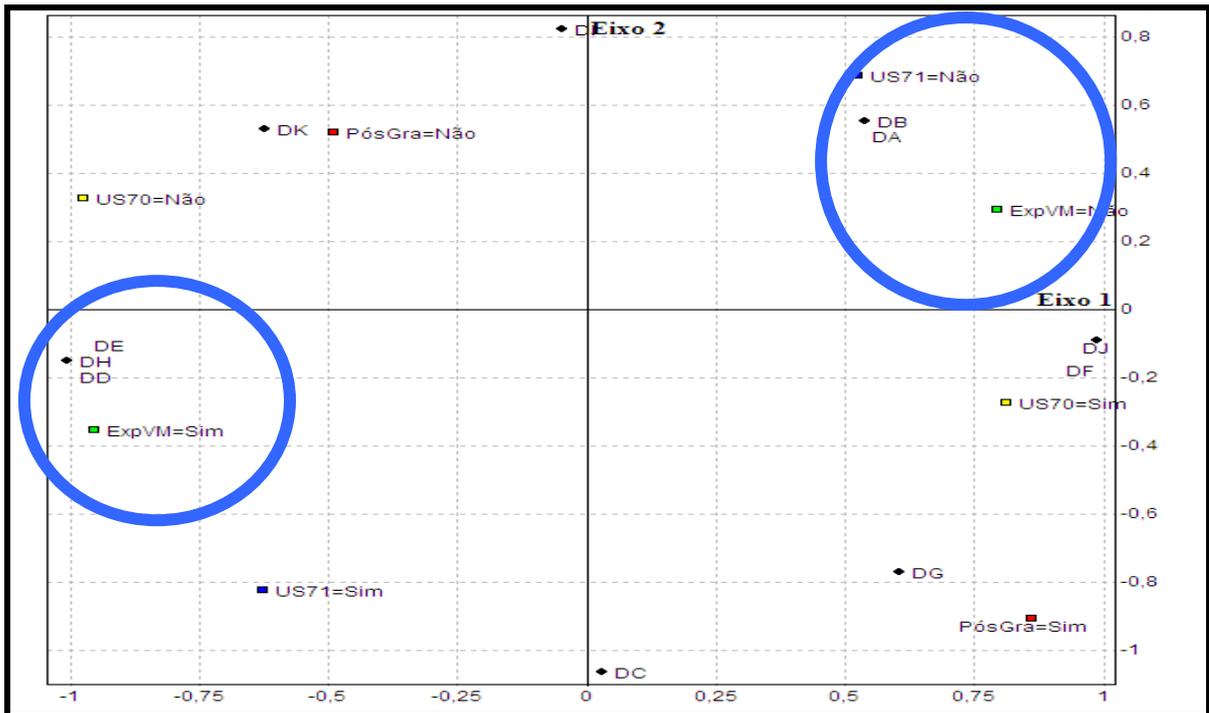
Os gráficos 13, 14 e 15 foram analisados juntos por apresentarem informações inter-relacionadas. Pode-se observar, no gráfico 13, que 58% das empresas pesquisadas declararam não determinar orçamento para promoção de marketing, 17% não responderam e as 25% restantes selecionaram algumas opções utilizadas na definição do referido orçamento.

De certo modo, os dados apresentados pelo gráfico 13 parecem não estar de acordo com os dados representados nos gráficos 14 e 15, os quais, respectivamente, demonstram que somente a DA e a DG definiram orçamento de marketing para o ano de 2007 e que apenas DA, DG e DH declararam o percentual empregado no marketing no decorrer desse ano.

Pode-se inferir, portanto, que a maioria das empresas pesquisadas não tem uma linha de ação definida. Elas investem em algumas ações de marketing sem planejamento ou programação financeira.

Para Kotler (2000), após atingir determinado nível de crescimento, a empresa passa a utilizar-se do marketing profissionalizado, contratando profissionais especializados e direcionando um percentual da receita ao planejamento de marketing. Churchill e Peter (2003) corroboram essa idéia ao salientar a importância do investimento de um percentual da receita em um programa de comunicação que alcance o público desejado e seja compatível com os propósitos da empresa.

A categoria riscos (C5) abrange as US69, US70...US75, coletadas e sintetizadas através das informações dos gerentes-proprietários das empresas pesquisadas. Duas destas unidades de significado - investimentos em novos produtos e custo de amostras (US70) e volumes de compras e estoque (US71) - foram correlacionadas com a variável formação e experiência profissional dos gerentes-proprietários na área de vendas/marketing, no mapa fatorial 6.



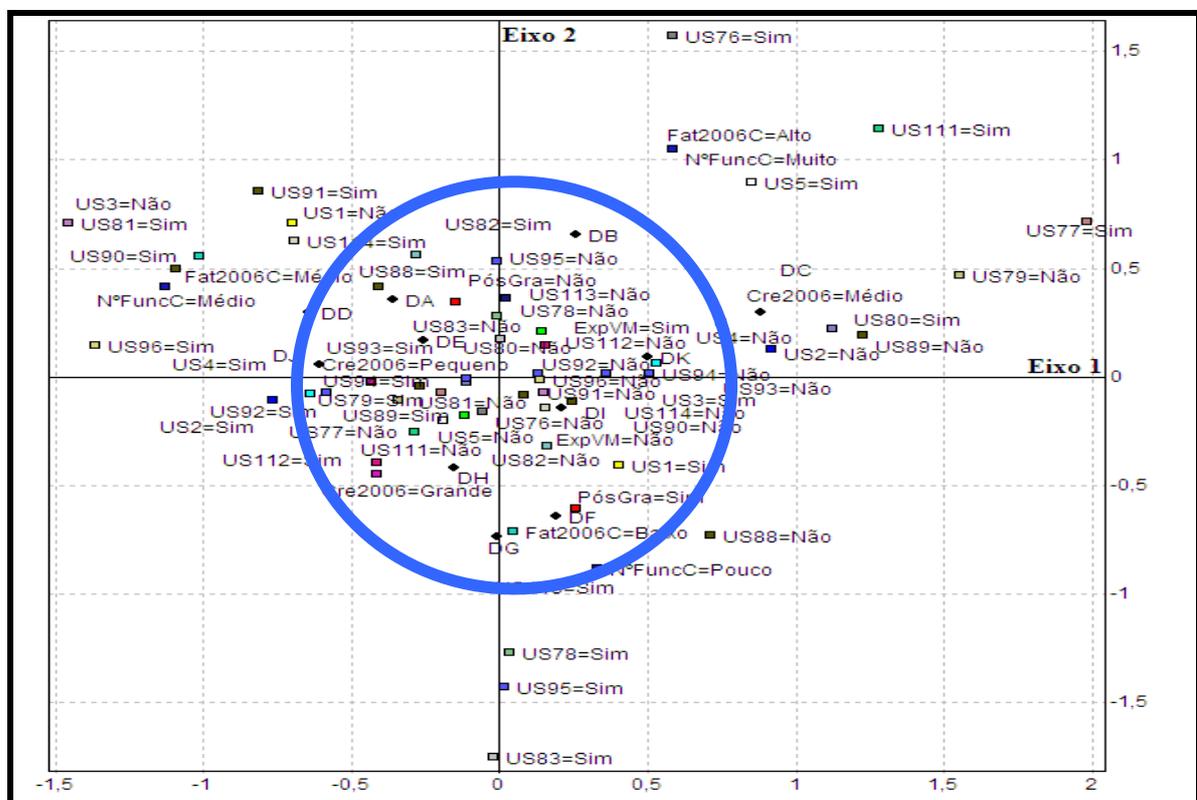
Mapa fatorial 6 - Propensão das empresas pesquisadas a assumir riscos

Constatou-se que os gerentes-proprietários da DG, DC, DJ e DF, que possuem pós-graduação, consideram o investimento em novos produtos e custo de amostras (US70) como fator de risco. Os gerentes-proprietários das DB e DA não possuem experiência anterior em vendas/marketing e não percebem volumes de compra e estoque como sendo um fator de risco. Os gerentes-proprietários das DE e DH, ao contrário, possuem experiência anterior em vendas/marketing e consideram volume de compras e investimento em estoque como fator de risco.

De modo geral, todos os gestores consideram estar assumindo riscos ao investir em maquinário ou apostar em algum novo produto. Vale lembrar que, no caso das distribuidoras pesquisadas, os riscos são moderados, pois trabalham, também, com segmentos de produtos da 3M, os quais possuem credibilidade e aceitação no mercado. Para McClelland (1972, p. 260), o empreendedor assume o risco desde que detenha o poder de interferir no processo para

alcançar as metas traçadas. “[...] homens de negócio, para sublinhar que suas decisões, se baseiam em fatos, fazendo assim com que os resultados favoráveis pareçam ser uma consequência da argúcia e do discernimento e não da sorte”. O autor acrescenta que os empreendedores correm riscos calculados porque têm ciência de que sem o risco nada se realiza. O pensamento de McClelland (1972) está implícito na resposta do GA, que afirma: “mesmo existindo a possibilidade de fracasso, assumir riscos é essencial para alcançar o sucesso nos negócios. Nossas estratégias priorizam a visão de futuro, que em menor ou maior grau oferecem algum risco, seja financeiro, de credibilidade da marca, ou operacional. Os riscos financeiros estão relacionados a investimentos prévios na elaboração de projetos, início dos trabalhos, desenvolvimentos, até chegar numa fase de maturidade onde o projeto começará a retornar os investimentos realizados”.

O mapa fatorial 7 correlaciona: faturamento em 2006; crescimento 2006; número de funcionários; características dos gerentes-proprietários (pós-graduação e experiência em vendas/marketing) e as ações de marketing empregadas para busca de novos clientes, definição de mercados e segmentos alvos, atividades de marketing utilizadas na divulgação dos produtos e possuir planejamento ou plano de marketing.



Mapa fatorial 7 - Características dos gerentes-proprietários, das empresas pesquisadas e de suas respectivas ações de marketing.

Pode-se constatar, pelo mapa fatorial 7, que a DB e a DC são empresas que se destacam pelo faturamento alto, muitos funcionários e apresentaram, em 2006, um crescimento médio. As atividades de marketing que mais se destacaram estão com o foco voltado para a qualidade dos produtos e para a conquista de novos clientes. As empresas pesquisadas definem os segmentos e mercados alvo por meio de reuniões de planejamento estratégico e pesquisas focadas no mercado em que atuam junto a federações de indústrias.

Carson (1990) classifica como uma fase de ajustes, aquela em que o marketing acontece pela necessidade de aumentar as vendas. Esse tipo de marketing é levado ao mercado de forma fortuita e espontânea por meio de panfletos, propaganda ocasional e exposições locais. Não costumam ter foco em análise de mercado, produtos e clientes, bem como não possuem planejamento formal de marketing.

A DD e a DE possuem um número médio de funcionários, sendo que a DE apresentou um crescimento médio em 2006 e a DD um crescimento pequeno. Seus gerentes-proprietários não possuem pós-graduação e o GE possui experiência anterior em vendas. Nessa mesma linha, a DA possui faturamento e crescimento grandes em 2006 e um número de funcionários considerados médio. Essas empresas procuram definir seus segmentos e mercados alvo de atuação principalmente através dos vendedores e técnicos. Na divulgação de sua linha de produtos, utilizam-se da internet como um recurso de propaganda, anúncios em revistas especializadas e participações em feiras, *workshops* e treinamentos. A DA se destaca por elaborar planejamento formal de marketing. No que diz respeito ao planejamento de marketing, Campomar (2006c) recomenda que seja feita uma análise minuciosa dos ambientes interno e externo para, posteriormente, o plano ser formalizado, implementado e acompanhado.

A DG apresentou um grande crescimento no ano de 2006, porém, dentre as distribuidoras pesquisadas, é a que teve o faturamento mais baixo em 2006. A DG possui poucos funcionários e seu gerente-proprietário possui pós-graduação. Na definição de seus principais mercados de atuação, esta distribuidora adota como base, principalmente, as experiências de sucesso em vendas e as estratégias de preços. Utiliza-se, também, de indicações na divulgação de seus produtos e inclui o marketing no planejamento anual da empresa. A comunicação, segundo Dias (2003), embora tenha o objetivo primordial de tornar

a marca conhecida no mercado, informando vantagens, preços e locais de venda aos clientes, é de fundamental importância para promoção e manutenção das vendas.

As atividades de marketing não devem ser ao acaso, com o único objetivo de alavancar vendas momentâneas, mas fazer parte de um planejamento formal, com um objetivo maior, no qual todas as ações estejam interligadas e se complementem. Nickels e Wood (1996) salientam a necessidade de ações pró-ativas, que acentuem a qualidade do produto/serviço e incentive os clientes e colaboradores a falarem bem da empresa.

O quadro 8 retrata a última pergunta feita aos gerentes-proprietários das empresas pesquisadas, solicitando que eles acrescentassem, de maneira espontânea, algo mais sobre o marketing em sua empresa. No quadro 8, a descrição das respostas.

| D | Existe algo mais que você gostaria de acrescentar, com respeito ao marketing que você realiza em sua empresa? |
|----|---|
| DA | R: É necessário sempre evoluir, praticando as técnicas e conceitos de marketing, tornando nossa empresa cada vez mais competitiva, ganhando novos mercados, satisfazendo e superando as expectativas de nossos clientes. Destacaria principalmente uma maior preocupação no planejamento e implementação das estratégias de marketing para empresa, incremento nas ações de comunicação de marketing, com mais ações de propaganda para fortalecer a imagem da empresa no mercado e melhorar o posicionamento da empresa no mercado, principalmente em relação à segmentação geográfica. Acredito que devemos estar sempre evoluindo. |
| DB | O melhor marketing é o que se pratica de melhor na empresa, com atendimento de qualidade, lealdade e transparência para com os clientes e o mercado. |
| DC | Não respondeu. |
| DD | Nosso maior marketing é a fidelidade aos nossos fornecedores e a segurança dos produtos que escolhemos para vender e principalmente a qualidade de nossa equipe técnica para solucionar os problemas de nossos clientes. |
| DE | Não. |
| DF | Não respondeu. |
| DG | Os conhecimentos que englobam o universo do marketing estão sendo introduzidos compassadamente e vêm modificando toda a estrutura do negócio, que está cada vez mais voltada para o planejamento, análise e atendimento das necessidades de nossos clientes. |
| DH | Não respondeu. |
| DI | Não respondeu. |
| DJ | Não. |
| DK | Não respondeu. |

Quadro 8 - Informações adicionais sobre as atividades de marketing da distribuidora

Finalizando as questões sobre marketing, a DA acrescenta que “é necessário sempre evoluir, praticando as técnicas e conceitos de marketing para tornar a empresa cada vez mais competitiva, ganhar novos mercado, satisfazendo e superando as expectativas dos clientes”.

A DA destaca, como sua maior preocupação, o planejamento e implementação das estratégias de marketing para empresa. Já a DB salienta que o melhor marketing é o bom trabalho que a empresa executa como um todo, salientando a qualidade no atendimento, lealdade e transparência com seus clientes.

Para a DG, os conhecimentos que englobam o universo do marketing vão sendo introduzidos pouco a pouco no cotidiano da empresa, fazendo com que ela se volte cada vez mais para o planejamento, análise e atendimento das necessidades dos clientes. Isso vem ao encontro do pensamento de Carson (1990), o qual afirma que as empresas, na medida em que crescem, vão migrando do marketing empreendedor para um marketing mais profissionalizado.

No fechamento da entrevista, foi apresentada a seguinte questão aos gerentes-proprietários das distribuidoras industriais: “Como você define as ações de marketing de sua empresa? De que forma são praticadas? Explique”. Todas as respostas estão descritas no quadro 31, no apêndice C. Transcreveu-se, abaixo, três das respostas, para uma breve análise:

- “O marketing é praticado por meio de malas diretas, ações do telemarketing, vendedores externos. Pode ser melhorado com maior divulgação (revistas especializadas, mídia) e por meio de um *site* detalhado”. (GE, 2007)
- “Não temos um plano de Marketing definido, as ações são direcionadas por segmento de mercado ou por produto, através de sugestões de colaboradores e sócios. Algumas ações que realizamos: publicidade em jornais; catálogos de produtos; amostras de produtos para testes; folder via mala direta; televendas e campanhas promocionais”. (GF, 2007)
- “São ações normalmente visando à prospecção de novos mercados, através da internet, principalmente, com envio de malas diretas, promoções, sempre segmentadas por tipo de mercado, focando determinada linha de produtos”. (GI, 2007)

Pelas respostas da pesquisa, observa-se que, nas distribuidoras industriais estudadas, as atividades de marketing se atêm, quase que exclusivamente, na promoção dos produtos, sendo necessário um maior conhecimento e entendimento da filosofia de marketing como um todo. O quadro 9 apresenta, de forma sintetizada, as ações de marketing praticadas em cada uma das distribuidoras investigadas.

| AÇÕES DE MARKETING | DISTRIBUIDORA | | | | | | | | | | |
|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mantêm visitas técnicas e de vendedores aos clientes. | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K |
| Têm departamento ou um profissional de marketing. | A | | | D | | | | | | | |
| Usam internet e/ou mala direta. | A | | | | | | G | | I | J | |
| Tem telemarketing (DK- telemarketing passivo). | A | | C | | | F | G | H | I | | K |
| Utilizam anúncios em rádio, jornais, catálogos e/ou folder. | A | B | C | D | E | F | | H | I | J | K |
| Distribuem amostras e/ou brindes. | A | | | | | F | | | I | | |
| Mantêm contato pós-vendas, via telefone ou vendedores, para medir satisfação. | | B | C | D | E | | | H | | | |
| Oferecem <i>mix</i> de produtos adequados à necessidade de cada segmento. | A | B | | | E | F | | | | J | |
| Adotam métodos formais para conhecer a opinião de clientes, pesquisas. | | B | | | | F | G | | | | K |
| Conhecem as opiniões dos clientes apenas pelo contato cotidiano. | | | C | D | | F | G | H | | J | K |
| Freqüentemente atraem clientes pelo boca a boca. | A | B | C | D | E | F | | H | I | | K |
| Promovem <i>workshops</i> , treinamento, palestras, cursos etc. | A | | | D | E | | | | I | | |
| Promovem confraternizações entre clientes e funcionários. | A | | C | D | E | F | | | | J | |
| Confraternização interna, somente funcionários e sócios. | | B | | | | F | | | | | K |
| Primam pela qualidade do produto e credibilidade da empresa. | A | B | C | | | | | | | | K |
| Primam pelo prazo de entrega. | | | | | | | | | | | K |
| Buscam qualidade, condições de pagamento ou redução de custos para o cliente. | | | | | | | G | | | J | |
| Baseiam-se em informações de mercado para tomada de decisão. | A | | C | D | E | F | | H | I | J | |
| Elaboram Planejamento ou Planejamento estratégico. | | B | | | | | G | | I | J | K |
| Criam estratégias para obter vantagem competitiva mediante desafios e obstáculos. | A | | | | | | G | | | | |
| Criam estratégias para superar os desafios e transpor obstáculos. | A | B | C | D | E | F | G | | I | J | |
| Utilizam a Rede de Relações do Gestor para atrair clientes. | A | B | | | E | | G | H | I | J | |
| Desenvolvem planejamento de marketing. | A | | | D | E | F | G | | | | |

Quadro 9 - Ações de marketing das empresas pesquisadas

Percebe-se que a DA e DD privilegiam ações mais próximas as apregoadas pelo marketing tradicional. As demais distribuidoras se posicionam entre o marketing tradicional e o marketing empreendedor.

Tomando como base o que preconiza Carson (1990), o quadro 10 mostra os quatro estágios do marketing, de reativo ao pró-ativo, com o posicionamento das empresas distribuidoras estudadas.

| ESTÁGIOS DE MARKETING DESCRITOS POR CARSON (1990) | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|--------------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------|--|
| REATIVO | AJUSTES | EMPREENDEDOR | TRANSIÇÃO | | | | | | | | | | PRÓ-ATIVO | |
| | | | DB | DC | DE | DF | DG | DH | DI | DJ | DK | DA | DD | |

Quadro 10 - Estágio de marketing das empresas pesquisadas, segundo Carson (1990)

Continuando, o quadro 11 apresenta o marketing empreendedor segundo o entendimento de Stokes (2000a, 2000b), sendo que as empresas distribuidoras estudadas constam em cada uma das etapas de marketing, conforme seu desempenho.

| ETAPAS DE MARKETING DESCRITAS POR STOKES (2000A, 2000B) | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|--|------------------------|--------------------------------|------------------------|--|
| ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO | | | | | | | | | EXPLORAÇÃO DE NICHOS NEGLIGENCIADOS POR OUTRAS EMPRESAS | | | PROPAGANDA BOCA A BOCA | | USO DA REDE DE RELAÇÃO | |
| DB | DC | DE | DF | DG | DH | DI | DJ | DK | DA | DD | DA / DB / DC DD / DE / DF DG / DH / DI DK | | DA / DB / DE / DG / DI / DJ | | |

Quadro 111 - Estágio de marketing das empresas pesquisadas, segundo Stokes (2000a e b)

O presente capítulo descreveu as ações de marketing praticadas pelas distribuidoras industriais da 3M do Brasil em 2007.

Além das análises que emergiram da pesquisa de campo, cabe apresentar as considerações provenientes de observações realizadas *in loco* nas empresas investigadas, durante a fase de realização das entrevistas com os gerentes/proprietários.

Verificou-se que o comportamento das empresas distribuidoras pesquisadas, no que diz respeito à forma de atuação no mercado, é muito semelhante entre si. Este fato parece ser resultado da influência de forte orientação da 3M do Brasil, que se configura como principal fornecedora destas empresas, exercendo uma ação mais direcionada quanto às estratégias de marketing a serem desenvolvidas nos distribuidores.

A DA apresenta-se como exceção, visto que possui: faturamento alto; crescimento acelerado; um gerente com formação em gestão de marketing, um profissional especializado na área de marketing e desenvolve estratégias orientadas por um plano de marketing. As demais empresas pesquisadas se norteiam segundo o entendimento do gestor quanto ao marketing, o que sugere certa relação entre o perfil do gerente e as ações de marketing. Essa hipótese, no entanto, não se confirma de forma absoluta, pois o número de empresas pesquisadas é insuficiente para análise de cunho quantitativo.

No trabalho de Lazzarotti (2003), a relação entre o perfil do gestor e as ações de marketing se confirma. O estudo evidencia, inclusive, que as pequenas e médias empresas vencedoras do Premio Talentos Empreendedores de Santa Catarina, em 2003, foram as que apresentaram estratégias de marketing mais consistentes e gestores mais preparados e qualificados nesta área.

O marketing empreendedor, sendo considerado como a primeira fase das estratégias de marketing nas empresas, está relacionado a forma de conduzir a gestão, se efetivando no ambiente do próprio gestor, primeiramente por meio da rede de relação, que é o aspecto mais próximo de sua vivência, e da visão sobre a oportunidade quanto aos nichos de mercado do negócio, dos riscos a serem assumidos, da pró-atividade e da inovação concernentes ao ramo de atividade.

Assim, há indicação de que a ação estratégica de marketing depende do perfil do gestor, o que vem ao encontro do que preconiza a literatura quanto enfatiza que a formação acadêmica, a experiência profissional e o comportamento do gestor exercem grande influência sobre as atividades de marketing que se realizam nas organizações (Stokes, 2000).

5 CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta os resultados desta pesquisa, que foi desenvolvida com o objetivo principal de estudar as ações de marketing das distribuidoras industriais da 3M do Brasil Ltda, considerando o marketing empreendedor e o marketing tradicional como etapas de um *continuum* no processo de marketing. Os objetivos específicos consistiram em: caracterizar as distribuidoras industriais da 3M do Brasil Ltda quanto à localização, tempo de atuação, número de funcionários, faturamento e crescimento nos últimos três anos; caracterizar os gerentes-proprietários dessas distribuidoras industriais quanto à formação acadêmica e à experiência profissional anterior; identificar as ações voltadas para o marketing nas distribuidoras industriais em estudo; classificar as ações de marketing das empresas pesquisadas, conforme Carson (1990), Stokes (2000a, 2000b) e Kotler (2000).

5.1 CONCLUSÕES

O instrumento de pesquisa foi enviado a onze distribuidoras da 3M do Brasil, localizadas no sul do País - seis de Santa Catarina, três do Paraná e duas do Rio Grande do Sul - e todas responderam ao questionário. Analisando o primeiro objetivo específico verifica-se que as distribuidoras são PMEs com estruturas e dimensões diferenciadas: o tempo de atuação no mercado varia de 4 a 28 anos; o número de funcionários de 5 a 190; o faturamento, em 2006, de R\$ 1.687.000,00 a R\$ 46.000.000,00; e o percentual de crescimento, em 2006, varia de 11,02% a 177%.

Dentre as empresas pesquisadas, a DH é a que atua há mais tempo no mercado, a DC emprega o maior número de funcionários e apresenta o maior faturamento e, embora encontre-se há menos tempo no mercado e possua um faturamento menor, a DG é a que apresenta o maior percentual de crescimento nos últimos três anos. Pela diversidade de tempo, tamanho e, principalmente, número de funcionários, percebeu-se que as empresas encontram-se em diferentes momentos do seu ciclo evolutivo. De maneira geral, as empresas mais novas, estão buscando conquistar espaço no mercado, preparando e consolidando uma equipe de funcionários e, ainda, adequando a empresa para poder atender às principais necessidades do mercado. As empresas mais maduras, mesmo que necessitem de pequenos ajustes na equipe de funcionários, buscam expandir seu mercado através de abertura de filiais em outras regiões, investem em máquinas e equipamentos para se tornarem mais competitivas e inserir-se em novos mercados.

Constatou-se que não há dependência entre a variável localização e crescimento das empresas no ano de 2006. Observou-se, também, que o número de funcionários não apresentou relevância no percentual de crescimento das empresas em 2006. Isso se deve ao fato de existirem outros fatores envolvidos, como o tempo de atuação. Empresas mais maduras apresentam crescimento diferente daquelas que estão há pouco tempo no mercado. Ademais, um pequeno aumento no volume de vendas pode gerar um grande percentual de crescimento.

Verificando as empresas com poucos funcionários, a pesquisa mostrou duas com pequeno, duas com médio e uma com grande crescimento. Nas distribuidoras com número médio de funcionários, constatou-se que duas delas apresentaram pequeno crescimento e outra médio crescimento. Já nas empresas com muitos funcionários, a distribuição é homogênea, ou seja, uma com pequeno crescimento, uma com médio e uma com grande.

Dentro do segundo objetivo específico, que é a caracterização dos gerentes-proprietários das distribuidoras em estudo, com relação à formação acadêmica e à experiência profissional anterior, pôde-se constatar que 60% dos gestores dessas distribuidoras possuem experiência profissional anterior na área de vendas e 82% têm formação superior nas áreas de Administração e/ou Marketing. Esses dados levam à pressuposição de que estes gerentes conheçam ferramentas de marketing capazes de contribuir para desenvolvimento da empresa.

Conforme Stokes (2000a, 2000b), a formação acadêmica e a experiência profissional do gestor têm significativa influência sobre as ações de marketing da organização. Nesse sentido, Hogarth-Scott, Watson e Wilson (1996) acrescentam que, dependendo do conhecimento do gestor, estratégias de marketing que não requeiram procedimentos complexos e caros podem ser adaptadas à realidade de pequenas e médias empresas.

A formação profissional e acadêmica da maioria dos gerentes-proprietários parece ter contribuído para que grande parte das distribuidoras pesquisadas adotasse ferramentas de marketing tradicional, embora o façam parcialmente e de maneira não profissionalizada, com foco quase que total nas ações de promoção de produtos. Essa forma de atuação pressupõe que tais empresas estejam migrando do marketing empreendedor para o marketing profissionalizado, em outras palavras, do terceiro para o quarto estágio descrito por Carson (1990).

Essa transição é bem representada pelos gerentes-proprietários das DB e DD que, embora estejam há 20 anos no mercado e adotem ações de marketing tradicional, ainda

baseiam-se na intuição para a tomada de decisão, o que condiz com a visão de Dolabela (1999a) de que o comportamento intuitivo pode ser aperfeiçoado pela dedicação que, com o passar do tempo, confere ao gestor a visão e a experiência necessárias a uma administração empreendedora.

Com relação ao terceiro objetivo específico, que é identificar as ações voltadas para o marketing, muitas análises emergiram da pesquisa. Os gestores das distribuidoras demonstram uma visão pouco ousada quando consideram investimentos em estoques, maquinário ou novos produtos como riscos, pois suas distribuidoras trabalham com segmentos de produtos de uma empresa com credibilidade e aceitação no mercado. Para McClelland (1972), os empreendedores correm riscos calculados porque têm ciência de que sem o risco nada se realiza.

Os GA, GB, GE, GG, GH, GI e GJ utilizam-se da própria rede de relacionamentos para fazer propaganda e fechar negócios em reuniões informais, clubes e demais encontros sociais cotidianos. O GD limita sua rede de relações à cidade sede da empresa e, ao que parece, não tem desenvolvido ações no sentido de ampliá-la para os locais onde estão instaladas as filiais, fazendo com que estas foquem aspectos relacionados a preços e produto para se inserirem no mercado. O GC declara não utilizar-se da rede de relações. O'Donnell (2004) afirma que a rede de relação pode identificar clientes e fornecedores potenciais; competidores no mercado interno e externo; amigos e colegas de negócios; agências de apoio a pequenas empresas, órgãos do governo e funcionários da empresa. Yau et al. (2000) e Zontanos e Anderson (2004) salientam que o *network* fundamenta-se em relações de confiança, as quais podem ser mais facilmente estabelecidas com pessoas que já fazem parte do círculo social do gestor.

Para melhorar as relações interpessoais as DA, DC, DE, DG e DJ promovem confraternizações; a DB e a DD treinamentos e confraternizações; a DF, a DH e a DI visitas e/ou distribuição de brindes aos clientes e limitam as confraternizações aos funcionários. A DK não menciona qualquer forma de integração com os clientes, refere-se somente à integração entre os funcionários no final de ano. Eventos bem estruturados podem contribuir para ampliação da rede de relações que, conseqüentemente, trará novas oportunidades de negócios à empresa (GEORGE et al., 1997).

Os colaboradores de todas as distribuidoras da 3M do Brasil têm a oportunidade de se manifestar em reuniões e/ou por meio de caixas de sugestões. Segundo dados da pesquisa,

a idéia é posta em prática quando aprovada pelo grupo e quando há viabilidade econômica. Para Dias (2003), a geração e triagem de novas idéias é a fase em que o empreendedor deve, também, incentivar os colaboradores a compartilharem suas idéias.

Oito das distribuidoras pesquisadas baseiam-se em informações de mercado para sua tomada de decisão. Tais informações são muito importantes para as empresas se mantenham no mercado atual: competitivo e repleto de desafios. Essa atitude converge com o ponto de vista de Hogarth-Scott; Watson e Wilson (1996), que consideram os instrumentos de marketing como uma resposta para os desafios e oportunidades de operar em um ambiente hostil e competitivo. As demais empresas pesquisadas declaram basear-se na experiência, sendo que as DA e DG procuram criar estratégias e ações inovadoras diante dos obstáculos. Para Dolabela (1999b), os obstáculos existem e é preciso perseverança, ação e estratégia para ultrapassá-los.

Todas as empresas pesquisadas se utilizam de visitas técnicas e vendedores para o atendimento aos clientes. A maioria delas também possui telemarketing para esses contatos. Com exceção da DG, as demais distribuidoras se utilizam de internet, propagandas, folder e demais ferramentas tradicionais de marketing para incutir a marca e o produto no mercado. Três delas parecem seguir uma linha diferenciada: a DJ foca indústrias e, por isso, precisa conquistar confiança, oferecendo soluções eficazes e inovadoras para clientes que baseiam suas decisões de compra em vantagens concretas; a DK não descreve nenhuma ação e a DB não as especifica e parece depender mais da orientação da 3M do Brasil do que as demais distribuidoras.

Das empresas pesquisadas, 58% declararam não determinar orçamento para promoção de marketing, 17% não responderam e os 25,% restantes selecionaram algumas opções utilizadas na definição do referido orçamento. Ao serem questionadas sobre o percentual desse orçamento para o ano de 2007, somente as DA, DG e DH responderam. Embora as respostas sejam um tanto conflitantes, a maioria das empresas pesquisadas parece não ter uma linha de ação definida, investem em algumas ações de marketing sem planejamento ou programação financeira. Churchill e Peter (2003) recomendam que um percentual da receita seja investido em um programa de comunicação que alcance o público desejado e seja compatível com propósitos da empresa.

A DB e a DC não desenvolvem planejamento formal de marketing; a DH, a DI e a DJ desenvolvem pouco ou nenhum; a DE, a DF e a DG desenvolvem planejamento anual, no

qual incluem as ações de marketing, a DA e a DD elaboram um planejamento para cada departamento da empresa. Simpson e Taylor (2002) concluíram que a prática de estratégias de marketing está diretamente relacionada aos ambientes interno e externo da organização, ou seja, para tornar-se competitiva, a empresa precisa reconhecer as necessidades do ambiente em que está inserida, o que envolveria o planejamento. De acordo com Campomar (2006c), o plano de marketing constitui-se na formalização do planejamento de marketing da empresa. Silveira (1997) afirma que o documento formal deste planejamento deve ser apresentado de forma seqüencial e lógica, com etapas que se complementem.

De modo geral, as empresas pesquisadas apresentam características comuns, priorizando a assistência técnica e a qualidade do produto. Chama atenção o fato de a DD e a DK demonstrarem insatisfação por perderem clientes devido aos preços praticados pela concorrência. Talvez elas precisem reestruturar as estratégias de marketing para agregar valor ao produto e atrair novos clientes, pois, conforme recomendam Lodish, Morgan e Kallianpur (2002), empreender não consiste em reduzir custos, mas em agregar ao produto valores que sejam perceptíveis - ao consumidor - a ponto de justificar a prática de preços superiores aos da concorrência. Vale lembrar que o marketing adapta os custos totais da empresa ao valor que o consumidor está disposto a pagar para satisfação de determinada necessidade ou desejo, levando em conta preço praticado pela concorrência e as características do produto.

As empresas pesquisadas afirmam que atuam no segmento industrial. Mas somente a DC e a DK mostram como tais segmentos foram definidos. A primeira busca informações em instituições como as federações das indústrias e a segunda em listas telefônicas. A DA, DB, DE, DF e a DJ oferecem pacotes de produtos adequados às necessidades de cada segmento de mercado a que atendem. Esse *mix* de produtos consiste em uma alternativa eficiente, pois alguns itens podem ser vendidos com uma margem de lucro menor, a qual atrairá o cliente e será compensada pela venda de outros artigos. Conforme McCarthy (1976), o produto tem valor para o cliente se disponibilizado quando e onde ele desejar, principalmente em se tratando de indústrias que, na maioria das vezes, pautam as decisões de compra na qualidade do produto, assistência técnica, diversidade de opções e preços atraentes, não se deixando influenciar pelo apelo emocional de uma propaganda ou por um impulso de compra.

Para conquistar novos clientes, todas as empresas pesquisadas adotam como principal estratégia a visita ao cliente. A maioria mantém serviços de telemarketing, realiza pesquisas para identificar as oportunidades de negócio, investe em propaganda e demais recursos de promoção de marketing. Nesse quesito, a DK diferencia-se das demais por citar a

qualidade dos produtos e a recomendação de amigos como estratégia. Esta poderia ser interessante para as demais distribuidoras, já que a troca de informações positivas entre clientes consiste em uma forma eficiente e eficaz de divulgação de produtos ou serviços. Para Stokes (2000a), o cliente é convincente ao falar de produtos ou serviços que o tenham satisfeito.

Todas as empresas pesquisadas consideram importante ouvir as sugestões dos clientes e atendê-las sempre que possível. A atitude manifestada pelas empresas pesquisadas corrobora a afirmação de Levitt (1990), de que a venda a qualquer custo cedeu espaço à “satisfação garantida”. A DB utiliza-se de pesquisas de satisfação; a DI de contato telefônico pós-vendas e as demais se baseiam nas sugestões e críticas feitas pelos clientes no cotidiano. Em acréscimo, a percepção positiva dos clientes pode fortalecer o “boca a boca”. Nesse aspecto, DA, DB, DC, DD, DE, DF, DH e DK declaram que freqüentemente adquirem novos clientes por intermédio da indicação de fregueses. Na DG e na DJ essa indicação ocorre, mas é menos comum.

Pelas respostas, nenhuma das empresas pesquisadas desenvolve ações específicas para favorecer o “boca a boca”. Mangold, Miller e Brockway (1999) sugerem que a empresa possa incentivar esse tipo de propaganda, mantendo o cliente bem informado, convidando-o a falar bem do produto e recompensando-o quando trouxer outros consumidores. Para Stokes (2000a), a comunicação “boca a boca” constitui-se em um modo informal e de baixo custo para divulgação e promoção dos produtos.

Ainda que todas as empresas pesquisadas busquem captar novos clientes, a maioria se atém a visitas, tele vendas, incentivo à equipe de vendas, exceto a DA, a DI e DJ, que se utilizam variados instrumentos de comunicação e marketing para ampliar seu campo de vendas. Nesse ínterim, é importante salientar que, embora tenha o objetivo primordial de tornar a marca conhecida no mercado, a comunicação é de fundamental importância para promoção e manutenção das vendas (DIAS, 2003).

No que diz respeito à propaganda, a DC limita-se ao contato dos vendedores e colaboradores com os clientes. As demais distribuidoras divulgam seus produtos por meio de materiais impressos, internet e/ou meios de comunicação de massa. Nesse sentido, Churchill e Peter (2003) recomendam que se invista num programa de comunicação capaz de alcançar o público desejado e seja compatível com propósitos da empresa. Nesse aspecto, as ações da maioria das distribuidoras pesquisadas enquadram-se no que Carson (1990) classifica como

uma fase de ajustes, na qual o marketing acontece pela necessidade de aumentar as vendas e é levado ao mercado de forma fortuita e espontânea, por meio de panfletos, propaganda ocasional e exposições locais. A maioria utiliza-se de ações de marketing tradicional, de maneira informal, sem um planejamento ou profissionalização. Nenhuma delas, porém, desenvolveu alguma forma inovadora de divulgação de produtos.

As empresas pesquisadas adotam diversos tipos de parcerias e consideram-nas como estratégicas para manutenção e desenvolvimento do negócio, exceto a DK que declara não trabalhar com parcerias. A parceria pode ser uma forma eficiente de solucionar problemas e obter vantagem competitiva, principalmente quando se trata de parcerias com fornecedores, dos quais, segundo Cobra (1986), a empresa depende para manter, no mercado, produtos com a qualidade desejada, com o preço viável e no momento adequado.

Algumas das empresas pesquisadas adotam métodos variados para antever as ações da concorrência, mas somente a DG e a DJ adotam métodos de análise mais profissionalizados, avaliando o *mix* de produtos, o preço, as condições de pagamento e a estrutura organizacional da concorrência. McCarthy (1976) recomenda que se leve em conta a natureza das práticas adotadas pela concorrência, como liquidações, descontos e condições especiais de pagamento. A DC e a DH assumem um comportamento diferenciado das demais, declarando que se atém às próprias ações, ignorando as estratégias alheias. Nesse sentido, vale a pena lembrar que o *benchmark* é fundamental para que uma empresa mensure o próprio desempenho, amplie suas metas e busque superá-las.

No quarto objetivo específico, classificando as ações de marketing, segundo Carson (1990) e Stokes (2000a, 2000b), somente a DA e a DD possuem profissionais de marketing atuando na empresa, o que na perspectiva da Carson (1990), estariam entrando no quarto estágio, no qual o marketing começa a ser coordenado por profissionais especializados. As demais ficariam entre o segundo e o terceiro estágio, ou seja, entre o marketing de ajustes o marketing empreendedor. A DA e a DD já estariam mais próximas do quarto estágio por se utilizarem do planejamento de marketing. O planejamento de marketing pode auxiliar o processo decisório, pois ele permite a antecipação de possíveis eventos e situações futuras, que poderiam ser evitadas por ações presentes. Faz-se necessário, no entanto, que se estabeleça a diferença entre planejamento e plano: o primeiro é um processo, podendo ser adaptado sempre que necessário. O segundo fundamenta-se no primeiro, e consubstancia-se em um documento formal que define e descreve ações a serem implementadas para a prática do planejamento. (CAMPOMAR, 2006c).

Dentro do conceito de marketing empreendedor de Stokes (2000a), focado no gestor, considera-se que as empresas pesquisadas estejam num estágio inicial de marketing. De modo geral, as distribuidoras buscam principalmente: a orientação para a inovação, a propaganda boca a boca e o uso da rede de relação como uma forma de buscar seu espaço no mercado e alavancar o crescimento. A pesquisa demonstrou que apenas a DA e DD procuram explorar os nichos de mercado negligenciados por outras empresas. Segundo a ótica de Stokes (2000a), os mesmos dados situariam a DA e a DD em um estágio, no qual, após certo nível de crescimento, as empresas começam a profissionalizar e a planejar suas ações de marketing. As demais estariam ainda em um estágio inicial, onde as ações de marketing são realizadas de modo informal, conforme surgem as necessidades. Não há um plano de marketing.

No quinto objetivo específico, que trata de relacionar as características das distribuidoras industriais com as características dos gerentes-proprietários e as ações de marketing das empresas, várias ponderações emergiram da presente pesquisa.

Ao se relacionar características das empresas, como o alto faturamento e o grande crescimento obtidos pela DA, DB e DC em 2006, verifica-se que, quanto há definição de mercados e segmentos alvos, os procedimentos mais utilizados são: as reuniões de planejamento estratégico; foco de trabalho, busca pelo crescimento nos mercados onde já atuam e utilização de pesquisas junto às instituições como as federações das indústrias de seu Estado.

Por outro lado, ao analisarem-se as empresas com faturamento baixo e crescimento pequeno, como a DE, a DF, a DC, a DI e a DJ, verificou-se que não acontecem reuniões de planejamento estratégico, não existem pesquisas em instituições, poucas informações chegam através dos vendedores e técnicos, bem como pouco se utilizam de listas telefônicas como uma fonte de informação e pesquisa. O que procuram fazer é analisar os mercados, produtos e clientes que possuem para definir sua atuação.

Correlacionando as características da empresa (faturamento e crescimento 2006); características do gerente-proprietário (pós-graduação e experiência em vendas/marketing) e atividades de marketing desenvolvidas pelas distribuidoras com relação à promoção; constatou-se que a DA apresentou, em 2006, faturamento alto e crescimento grande, sendo que seu gestor não possuía, na época, pós-graduação. Dentre as ações de promoção de produtos desenvolvidas pela DA, destacaram-se: a participação em feiras, *workshops* e treinamentos aos clientes, anúncios em revistas especializadas dos segmentos alvo de atuação e patrocínios.

Na DC, na DE e na DI, que apresentaram, em 2006, faturamento e crescimento médio, e nas quais os gerentes-proprietários não possuíam pós-graduação, mas tinham experiência anterior nas áreas de vendas/marketing, os meios de comunicação mais utilizados para a divulgação dos produtos foram a internet/e-mail e a equipe de vendas. Nas empresas de faturamento baixo e crescimento pequeno em 2006, como a DF e a DJ, os gerentes possuíam pós-graduação, não tinham experiência anterior em vendas/marketing e utilizaram-se de anúncios em rádio, jornais e lista telefônica, bem como da indicação de seus clientes e fornecedores para divulgar seus produtos.

Correlacionando o crescimento 2006 com as atividades de retenção de clientes; observa-se que DA obteve maior crescimento (39,55%), tendo como principais atividades, para retenção de clientes: distribuição de brindes, descontos especiais e ofertas (US10); confraternização com os clientes (US11); ações motivacionais com a equipe de venda (US12) e treinamento para os funcionários dos clientes (US14). Quando se analisa a empresa com o pior desempenho em 2006, destaca-se a DJ (-11,02%) que tem como forma de reter e encantar seus clientes as US10 e US12.

A pesquisa demonstra que a distribuidora que mais se destaca, principalmente em faturamento e percentual de crescimento, é a mesma em que o gerente-proprietário tem formação em Gestão de Marketing e estando cursando, no momento, uma pós-graduação, em nível de especialização em marketing. Esta distribuidora apresenta um processo de coleta e gerenciamento de informações de mercado mais eficiente, assume riscos moderados, pois toma suas decisões baseadas em informações concretas e embasadas em um *software* de gestão, utilizando-se das ações e das ferramentas de marketing para obter um gerenciamento eficiente. Infere-se, portanto, que há uma relação de complementaridade entre o desempenho desta empresa, a formação do gerente e a adoção de estratégias de marketing. Na classificação, segundo Carson (1990), essa distribuidora, a DA, aparece na fase de transição entre o marketing empreendedor e o marketing pró-ativo, compreendida como o marketing tradicional. Na classificação de Stokes (2000a, 2000b), a distribuidora está fortemente presente, em três estágios: a exploração de nichos negligenciados por outras empresas, a propaganda boca a boca e o uso da rede de relações. Considerando os estágios descritos por Kotler (2000), a DA se faz presente na orientação para o produto, foco no mercado, trabalhando a segmentação, o público-alvo, o desenvolvimento de produtos e o *mix* de marketing, trabalhando, ainda, com pesquisas formais de mercado e sistemas de inteligência de marketing.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Este tópico contém algumas sugestões com relação ao que foi identificado na pesquisa: uma relação dos principais itens de sugestões à 3M do Brasil; o contexto da investigação, que foram fruto da interação entre o pesquisador e os respondentes, durante a realização da pesquisa. Esses itens podem contribuir para melhoria das ações de marketing da 3M do Brasil para com suas distribuidoras:

- realizar treinamento na 3M do Brasil, na área de marketing, para profissionais da distribuição;
- disponibilizar verbas para propagandas casadas: 3M do Brasil e distribuidora;
- melhorar a divulgação de lançamento de novos produtos;
- melhorar a quantidade e qualidade dos materiais para divulgação de produtos;
- fazer um catálogo corporativo para divulgação do nome 3M do Brasil;
- oferecer brindes para serem distribuídos aos clientes das distribuidoras;
- fornecer amostras de produtos sem ônus, para desenvolvimento de novos produtos;
- participar em feiras e eventos, em conjunto com a distribuidora;
- incentivar a formação de profissionais de marketing, na distribuidora, baseada em modelos de sucesso, uma vez que poucas empresas possuem um departamento de marketing eficiente;
- divulgar os produtos e respectiva qualidade na TV.

Em acréscimo, há mais três recomendações, de forma mais específica, para todas as empresas que participaram desta pesquisa.

A primeira recomendação tem por objetivo estimular que todas as empresas busquem conhecer mais e estudar a filosofia de marketing. Dificilmente uma empresa conseguirá crescer ou mesmo manter-se no mercado se não conhecer e desenvolver ações de marketing voltadas para o cliente.

A segunda recomendação refere-se ao conjunto de atividades de marketing usadas na empresa. Quanto mais atividades de marketing, *realizadas* de forma sistemática,

integrada e permanente, maiores serão os resultados favoráveis que a empresa poderá conquistar. Pouco efeito tem se a empresa faz pesquisa e prioriza um segmento apenas em um dia e no outro dia não faz mais. As ações precisam ser planejadas e ter seqüência, ou seja, recomenda-se que se aplique o maior número possível de atividades de marketing, mas de forma sistemática, integrada e permanente.

E, por último, recomenda-se organização e planejamento com relação ao marketing. Essa organização não significa que a empresa tenha que ter obrigatoriamente uma pessoa em tempo integral dedicada ao marketing. O empreendedor pode selecionar, em seu quadro de funcionários, alguém responda por tais atividades. É importante também definir qual é o orçamento destinado ao marketing. As empresas devem destinar um percentual, para investir, contínua e sistematicamente, em atividades de marketing. A inexistência de um orçamento previamente definido faz com que a distribuidora trabalhe o marketing eventualmente, ou seja, apenas quando tem recursos financeiros sobrando.

Buscando ainda contribuir para o estudo do tema, recomenda-se, finalmente, que a mesma pesquisa seja ampliada no contexto da 3M do Brasil, para verificar e comparar se os resultados aqui obtidos se confirmam em ambiente nacional. Esse tipo de pesquisa poderia ainda ser aplicado ao contexto de países que se assemelham ao Brasil quanto à distribuição de produtos industriais.

Este estudo também poderia ser complementado por métodos qualitativos, que busquem evidenciar e aprofundar a prática das ações no fazer do marketing; e métodos quantitativos, para averiguar diferenças e semelhanças entre um número maior de empresas distribuidoras. Com esse norte, empresas semelhantes à 3M, que utilizam canais de distribuição para o mercado industrial, poderiam servir de ponto de referência para continuidade do estudo do tema.

No decorrer deste trabalho, percebe-se que o marketing empreendedor e o marketing tradicional praticado em distribuidoras industriais é um assunto que se reveste de importância e, por isso, deve continuar sendo estudado para trazer contribuições teóricas e práticas para a área.

REFERÊNCIAS

3M do Brasil. Apresentação corporativa da 3M do Brasil. CD ROOM. 2007.

ALMEIDA, Ana Márcia Pádua de. **Evolução dos sistemas de canais de distribuição: um estudo no complexo agroindustrial tritícola**. 1999. 145f. Dissertação (Mestrado em Administração). - Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 1999.

ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING. **Dictionary of marketing terms**. Disponível em <<http://www.ama.org>>. Acesso em: 20 fev. 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1971. 223 p.

BARRET, Hilton; BALLOUN, Joseph L.; WEINSTEN, Marketing mix factors as moderators of the corporate entrepreneurship - business performance relationship - a multistage, multivariate analysis. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Statesboro, v.8, n. 2, p. 50-13, 2000.

BROOKSBANK, Roger et al. Marketing in medium-sized manufacturing firms: the state-of-the-art in Britain. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 33, n. 12, p. 103-120, 1999.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana. Falácias em marketing. In: ENCONTRO DE MARKETING. PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, n. 3, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006a. CD ROM.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006b. v. 1. 206 p.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana. Tomada de decisão e planejamento de marketing. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador, BH. **Anais...** Niterói: ANGRAD, 2006c.

CARSON, David. The challenge of teaching marketing to small business. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 19, n. 5, p. 42-53. 1985a.

_____. The evolution of marketing in small firms. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 19, n. 5, p.7-16, 1985b.

_____. Some exploratory models for assessing small firms marketing performance (a qualitative approach). **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 24, n. 11, p. 5-42, 1990.

_____; CROMIE, Stanley. Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence. **Journal of Marketing Management**, Califórnia, v. 5, n. 1, p. 33-49, 1990.

_____; COVIELLO, France Nicole. The marketing/entrepreneurship interface: a distinct paradigm for research and education. In HILLS, G.; GIGLIERANO, J., HULTMAN, C. (Eds), **Research at the marketing/entrepreneurship interface**, Chicago: University of Illinois at Chicago, p. 59-67, 1994.

_____; HILL, J.; MCGOWAN, P. In pursuit of entrepreneurial marketing management competencies In HILLS, G., MOHAN-NEILL, S. **Research at the marketing/entrepreneurship interface**, Chicago: University of Illinois at Chicago, p. 76-9, 1994.

_____; et al. **Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995. 289 p.

_____; COVIELLO, France Nicole. Qualitative research issues at the marketing/entrepreneurship interface. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford: v.14, n. 6, p. 51, 1996.

_____. The marketing-entrepreneurship interface: a critique and some pragmatic alternatives for marketing managers. **Irish Marketing Review**, Dublin, v. 11, n.1, p. 49-58, 1998.

_____; GILMORE, Audrey. Marketing at the interface: not 'what?' but 'how?' **Journal of Marketing Theory and Practice**, Statesboro, v. 8, n. 2, p.1-7, 2000.

CHAUDHRY, Shiv; CRICK, Dave. Understanding practices at the "ethnic" marketing/entrepreneurship interface: a case study of Kirit Pathak. **Qualitative Market Research**. Bradford, v. 7, n. 3, p. 183-193. 2004.

CHU, Ray. Stated importance versus derived importance of customer satisfaction measurement. **Journal of Services Marketing**, Bingley, v.16, n. 4, p. 285-301, 2002.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986. 762 p.

COSTA, Nelson Pereira da. **Marketing para empreendedores: um guia para manter um negócio: um estudo da administração mercadológica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 500 p.

COVIELLO, France Nicole; BRODIE, Roderick J.; MUNRO, Hugh J. An investigation of marketing practice by firm size. **Journal of Business Venturing**. Orlando, v. 15, n.5/6, p. 523 - 545, sep./nov. 2000.

COVIN, Jeffrey G. ; SLEVIN, Dennis P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida; FERLA, Luiz Alberto. (Orgs). **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: IEA, 1997. 152 p.

DEACON, Jonathan; PASCAL, Vicent J.; SCHWARTZ, Robert G. Entrepreneurs and marketing: a new look at linguistic interpretations. **Journal of Research in marketing and entrepreneurship**, v. 9, n.1, p. 56-67, 2007.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. 539 p.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo, Cultura, 1999a. 275 p.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios, como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999b. 227 p.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299 p.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 378 p.

_____. **Comunidade do futuro**. São Paulo: Futura, 1998. 274 p.

EL-ANSARY, Adel I.; COUGHLAN, Anne. T.; STERN, Louis W. **Marketing channels**. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996. 576 p.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun., 1999.

FILLIS, Ian. Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. **Management Decision**, Bradford, v. 39, n. 9, p. 767-783. 2001.

_____. Small Firm Marketing. Theory and practice: insights from the outside. **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, Fairfield, v. 4, n. 29, p. 134-157, 2002.

FILLIS, Ian. The Internationalizing Smaller Craft Firm: Insights from the Marketing/Entrepreneurship Interface. **International Small Business Journal**. London, v. 22, n. 1, p. 57-24, fev., 2004.

GEORGE, Gerard et al. Dimensionality and performance effects of social networking in small business. In: ANNUAL NATIONAL CONFERENCE ENTREPRENEURSHIP: THE ENGINE OF GLOBAL ECONOMIC DEVELOPMENT. 1997, Califórnia. **Proceedings...** Califórnia: USASBE, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GILMORE, Audrey; CARSON, David. Entrepreneurial marketing by networking. **New England Journal of Entrepreneurship**. Fairfield, v. 2, n. 2, p. 31 - 38, 1999.

GILMORE, Audrey; CARSON, David; GRANT, Ken. SME marketing in practice. **Marketing Intelligence & Planning**. Bradford, v. 19, n. 1, p. 6-11. 2001.

GILMORE, Audrey.; CARSON, David.; O'DONNELL, Aodheen. Small business owner-managers and their attitude to risk. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 22, n. 3, p. 349-360. 2004.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr., 1995.

GREMLER, Dwayne D.; GWINNER, Kevin P.; BROWN, Stephen W. Customer-Employee Rapport in Service Relationships. **Journal of Service Research**. Bradford, v. 1, n. 3, p. 82 - 104, agosto 2000.

HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. **Developing relationship in "business networks"**. Londres: Routledge, 1995. 418p.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986. 456 p.

HILLS, G. E. **Marketing and entrepreneurship research issues: scholarly justification?** In: UIC SYMPOSIUM ON MARKETING AND ENTREPRENEURSHIP. 1., 1987, Kennesaw. **Proceedings...** Kennesaw, Association for Small Business and Entrepreneurship, 1987. p. 3 - 15.

HILLS, G. E. **Marketing and entrepreneurship: research ideas and opportunities**. Westport: Quorum Books, 2004, 332 p.

HISRICH, Robert. The Need for marketing in entrepreneurship. **The Journal of Consumer Marketing**. Santa Barbara, v. 9, n. 3; p. 43-48, 1992.

_____; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 198 p.

HOGARTH-SCOTT, Sandra; WATSON, Kathryn; WILSON, Nicholas. Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 14, n. 1, p. 6-13, 1996.

IACOBUCCI, Dawn. **Networks in marketing**. Thousand Oaks: Sage Publ., 1996. p. 443.

JOCUMSEN, Graham. How do small business managers make strategic marketing decisions? **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 38, n. 5/6, p. 659-674, 2004.

IKEDA, Ana. **As atividades de marketing no processo de criação de pequenas empresas por empreendedores: um estudo de casos**. 1988. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

_____. **Marketing lateral: uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 195 p.

KULMALA, K.; SUORANTA; M. Learning in the context of entrepreneurial marketing. **Frontiers of E-business Research**, 2005, V. 2, p. 470-482. Disponível em: <http://www.ebrc.fi>. Acesso em 05 fevereiro de 2008.

LAZZAROTTI, Fábio. **Marketing e empreendedorismo nas empresas participantes do prêmio talentos empreendedores de Santa Catarina em 2003**. 2004. 213f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, 2004.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 270 p.

_____. **Miopia em Marketing**. São Paulo: Nova Cultural, 2002. p. 25-56.

LODISH, Leonard M; MORGAN, Howard Lee; KALLIANPUR, Amy. **Empreendedorismo e marketing: lições do curso de MBA da Wharton**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 289 p.

MANGOLD, W. Glynn; MILLER, Fred; BROCKWAY, Gary R. Word-of-mouth communication in the service marketplace. **Journal of Services Marketing**, Bingley, v. 13, p. 73-89, Janeiro, 1999.

MARKETING da 3M do Brasil. Portal de Marketing. Disponível em: <brintranet.am.mmm.com.> Acesso em: 21 fev. 2007.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001, 225 p.

MAYOR, Fanny Almário. **Estratégias de marketing utilizadas por empresas de base tecnológica (EBT) localizadas em incubadoras de empresas brasileiras e colombianas: um estudo exploratório**. 1998. 190f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

MCCARTHY, Jerome. **Marketing básico: uma visão gerencial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976, v.1, 161 p.

_____. Jerome. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997. 397 p.

McCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972. 582 p.

MERRILEES, Bill; MILLER, Dale.; TIESSEN, James. Serendipity. Leverage and the process of entrepreneurial internationalization. **Small Enterprise Research**, Inglaterra, v. 6, n. 2, p. 3-11, 1988.

MINER, John B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial: como acertar o alvo no mundo dos negócios**. São Paulo: Futura, 1998, 305 p.

MORRIS, Michael H.; PAUL, Gordon. The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. **Journal of Business Venturing**. New York, v. 2, n. 3, p. 247-260, 1987.

MORRIS, Michael H.; DAVIS, Duane; EWING, Jane. The role of entrepreneurship in industrial marketing activities. **Industrial Marketing Management**. New York, v. 17, n. 4; p. 337-347, nov. 1988.

_____. Entrepreneurial Marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. **Journal of Marketing Theory and Practice**. Statesboro, v. 10. n. 4, p. 1-19, 2002.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relationships, quality, value**. New York: Worth Publishers, 1996.

NOBREGA, Clemente. Para que serve a propaganda? **Exame**, São Paulo, n.19, p.112-115, set. 2003.

O'DONNELL, Aodheen. The nature of networking in small firms. **Qualitative Market Research**. Bradford, v. 7, n. 3, p. 206-217, 2004.

PALMER, Adrian. **Introdução ao marketing: teoria e prática**. São Paulo: Ática, 2006, 527 p.

PELTON, Lou; STRUTTON, David; LUMPKIN, James R. **Marketing channels: a relationship management approach**. Boston: Times Mirror, 1997.

POLITIS, Diamanto. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. **Entrepreneurship Theory & Practice**, Flórida, n. 7. p. 399-424, 2005.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. São Paulo: Brasiliense, 2003. 107 p.

ROESCH, Silvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1999, 301p.

ROSEMBLOON, Bert. **Marketing channels**. 6. ed. Orlando: The Dryden Press, 1999, 628 p.

SAMPSON, Peter. Qualitative research and motivation research In: _____. **Consumer market research handbook**. 3. ed., Amsterdam: ESOMAR, 1991.

SARQUIS, Aléssio Bessa; MATTAR, Fauze Najib. A prática de marketing em pequenas empresas: um estudo na indústria de confecções de Joinville, SC. In: SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO, 3, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 1998. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/Marketing/Art006.PDF>>. Acesso em: 15 mar. 2006.

SCHULTZ, Don; TANNENBAUM, Stan; LAUTERBORN, Robert. F. **O novo paradigma de marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE/DF. **Como entender o mundo dos negócios: o empreendedor, a empresa, o mercado**. 2. ed. Brasília: SEBRAE, 2003.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankarin. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, Califórnia, v. 25, n. 1, p. 217 - 243, 2000.

SCHINDEHUTTE, Minet; MORRIS, Michael H.; KURATKO, Donald F. Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. **Journal of Marketing Theory and Practice**. Statesboro, v.8, n. 2; pg. 18-31, 2000.

SILVEIRA, Amélia. **Marketing em bibliotecas universitárias: evolução, transferência de princípios e estudo da aplicação no sistema integrado de bibliotecas da Universidade de São Paulo**. 1989. 336f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

_____. **Plano de marketing para a Rede de Núcleos de Informação Tecnológica - Brasil**. 1997. 264f. Relatório técnico-científico (Pós-doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____ et al. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. Blumenau: Edifurb, 2004. 217 p.

SIMPSON, Mike; TAYLOR, Nik. The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. Bradford, v. 9, n. 4, p. 370-382, 2002.

SIU, Wai-sum; KIRBY, David A. Approaches to small firm marketing: a critique. **European Journal of Marketing**. Bradford, v. 32, n. 1, p. 40-60, 1998.

STOKES, David. Putting into marketing: the process of entrepreneurial marketing. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**. Bradford, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2000a.

_____. Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 3, n.1, p. 47-54, 2000b.

TARDEL, A. I.; CORREA, H. P. **Programa de gerenciamento de canal**. Sumaré: 3M do Brasil, 2007. (Apostila)

TAYLOR, D.; THORPE, R. Entrepreneurial earning: a process of co-participation. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. Bradford, v. 11. n. 2. p. 203-211, 2004.

WANGENHEIM, Florian; BAYON, Tomas. The effect of word of mouth on services switching: measurement and moderating variables. **European Journal of Marketing**. Bradford, v. 38, n. 10, p. 1173-1185, 2004.

YAU, Oliver et al. Is relationship marketing for everyone? **European Journal of Marketing**. Bradford, v. 34, n. 9 /10, p.1111-1127, 2000.

ZONTANOS, Grigorios; ANDERSON, Alistair. Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. **Qualitative Market Research**. Bradford, v. 7, n. 3, p. 228-236, 2004.

ZOSCHKE, Ana Cláudia. **Marketing empreendedor e rede de relação: um estudo multi-caso de micro, pequenas e médias empresas**. 2006. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO À EMPRESA



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARKETING EMPREENDEDOR NAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DO SETOR INDUSTRIAL DA 3M DO BRASIL LTDA: ESTUDO NA REGIÃO SUL DO BRASIL

Caro participante,

Sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) da Universidade Regional de Blumenau (FURB), em 2007. O questionário, anexo, faz parte de uma pesquisa científica sobre as ações de marketing praticadas pelas distribuidoras da 3M do Brasil, no sul do Brasil.

O questionário vai caracterizar as empresas e os gestores, e identificar as ações de marketing praticadas pelas empresas pesquisadas.

Salienta-se que a pesquisa possui caráter sigiloso e que, em momento algum, seu nome ou da sua empresa será revelado. Por isso, conta-se com sua contribuição no sentido de responder aos questionamentos, de acordo com a realidade de sua empresa.

Sua participação é fundamental para que essa pesquisa obtenha êxito.

Agradeço, antecipadamente.

Mestrando: Cirineu Pires de Moraes

Telefone: (41) 9181-0465

E-mail: cirineumoraes@terra.com.br

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Este instrumento de coleta de dados primários tem por objetivo caracterizar a distribuição da 3M do Brasil Ltda., bem como o gerente-proprietário destas empresas. É importante destacar que os dados serão analisados de forma global, estando assegurado o caráter de confidencialidade das informações. Assim, não serão mencionados os nomes das empresas e dos respondentes. Na presente pesquisa, entende-se marketing como sendo: “as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos.” (RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. São Paulo: Brasiliense, 2003.)

| PARTE - 1 | | | |
|--|-------|-------|-------|
| CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | | | |
| <i>Responda a cada questão, completando a solicitação abaixo. No faturamento preencher os valores em reais (ex: R\$ 576.000,00). No percentual de crescimento, analisar o crescimento de 2004 em relação ao de 2003 (ex: +27% ou - 10%) e assim, sucessivamente.</i> | | | |
| 1) Localização da empresa: | | | |
| 2) Tempo de atuação: | | | |
| 3) Número de funcionários: | | | |
| 4) Faturamento nos últimos três anos | 2004: | 2005: | 2006: |
| 5) Percentual de crescimento nos últimos três anos | 2004: | 2005: | 2006: |
| CARACTERIZAÇÃO DO GERENTE-PROPRIETÁRIO | | | |
| <p>6) Formação acadêmica: Assinale com um X todos os graus obtidos ao longo do tempo, preenchendo o nome do curso realizado e a instituição de ensino superior correspondente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <input type="checkbox"/> 1º Grau ▪ <input type="checkbox"/> 2º Grau ▪ <input type="checkbox"/> Superior <ul style="list-style-type: none"> - Qual Curso? - Instituição Ensino: ▪ <input type="checkbox"/> Pós-Graduação <ul style="list-style-type: none"> - Qual Curso? - Instituição Ensino: ▪ <input type="checkbox"/> Mestrado <ul style="list-style-type: none"> - Qual Curso? - Instituição Ensino: ▪ <input type="checkbox"/> Doutorado <ul style="list-style-type: none"> - Qual Curso? - Instituição Ensino: | | | |
| Experiência profissional anterior: Destaque as cinco mais importantes, em ordem cronológica, ou seja, da mais antiga a mais atual. Descreva, brevemente, a função que desempenhou. | | | |

PARTE - 2

AÇÕES VOLTADAS PARA O MARKETING

Respondam, da melhor forma, as questões abertas apresentadas a seguir, tendo em vista que o objetivo é identificar as ações de marketing praticadas em sua empresa.

Procure preencher as respostas com o máximo de informações e exemplos possíveis. Caso o espaço alocado seja insuficiente, lembre-se que podem ser abertas quantas linhas forem necessárias para continuar a resposta.

- 7) Como você define as ações de marketing de sua empresa? De que formas são praticadas? Explique.
- 8) Que tipo de estratégias você utiliza na busca de novos clientes? Liste as principais.
- 9) Para atingir seus objetivos, você assume riscos? De que tipo? Explique.
- 10) Como você analisa os serviços prestados por sua empresa em relação aos seus concorrentes? Em que sua empresa se diferencia dos concorrentes?
- 11) Sua empresa define os mercados e os segmentos de mercado-alvo para atuação? Se sim, por meio de que procedimentos? Se não, como procede em relação ao mercado?
- 12) Sua empresa procura entender as necessidades de seus clientes? Se sim, como? Se não, de que forma isto é feito?
- 13) A sua empresa ouve o que os clientes têm a dizer como uma forma de retroalimentação? Se sim, o que considera do que os clientes dizem? Se não, como procede?
- 14) Sua empresa desenvolve ações para a conquista de novos clientes? Se sim, como estas ações são realizadas? Liste em ordem de importância. Se não, como age para obter novos clientes?
- 15) E para a retenção dos clientes atuais? Sua empresa realiza ações para “encantar” os clientes atuais? Se sim, como isto é realizado? Liste em ordem de importância. Se não, como trata este assunto em sua empresa?

- 16)** Sua empresa conquista novos clientes por meio de recomendações dos clientes atuais, o chamado boca a boca? Se sim, como isto acontece? Com que frequência? Explique. Se não, como procede para angariar clientes novos? Há este interesse em sua empresa?
- 17)** A empresa, normalmente, desenvolve ações para fortalecer as relações interpessoais entre clientes/empresa e funcionários/empresa? Se sim, de que forma? Se não, como este assunto é considerado em sua empresa?
- 18)** Clientes elogiam o desempenho de sua empresa? Se sim, como você sabe? Fazem por meio de telefone? Procuram a empresa, diretamente? Cite as formas como os clientes se fazem presentes.
- 19)** Sua empresa põe em prática as sugestões dos funcionários? Se sim, como isto é feito? Se não, como os funcionários colaboram com a empresa?
- 20)** Sua empresa propõe parcerias aos seus fornecedores? Se sim, quais são as formas? Se não, como são as relações com os fornecedores?
- 21)** Você procura atrair pessoas do seu círculo pessoal e social para fazer negócios com sua empresa? Se sim, de que maneira? Explique. Se não, quais são as pessoas que interessam para realizar negócios com sua empresa?
- 22)** Como você seleciona os fornecedores de sua empresa? Explique.
- 23)** Como você analisa as ações de seus concorrentes? Se sim, qual o objetivo desta análise? Se não, você se interessa pelas ações de seus concorrentes? Por quê? Para que?
- 24)** Sua empresa se utiliza de algum tipo de atividade de marketing para divulgar os produtos (ex: panfletos, malas diretas, patrocínios, etc.)? Se sim, quais as formas são mais utilizadas? Se não, o que você utiliza para comunicar seus produtos?
- 25)** Como (ou através de que meios) as pessoas ficam sabendo dos produtos que sua empresa distribui?

- 26) Com que frequência você conduziu as seguintes atividades de marketing em sua empresa, até setembro de 2007? Assinale com um X ao lado dos itens apresentados, de acordo com a frequência de utilização de cada uma das atividades de marketing realizadas em sua empresa. Assinale somente uma alternativa para cada atividade de marketing.

Estudos de segmentação são pesquisas de divisão do mercado-alvo em sub-mercados (ou mercados menores), que pode ser feita características sócio-econômicas dos consumidores, como renda ou classe social, ou ainda pelas características demográficas, como sexo, idade, etc.

Por posicionamento de produto deve-se entender como o esforço da empresa em posicionar seu produto na mente do seu público consumidor, levando-se em conta um diferencial do produto que seja percebido por este público-alvo.

| ATIVIDADES DE MARKETING | Nunca (A) | Algumas vezes (B) | Sempre (C) | Não sabe (D) |
|---|-----------|-------------------|------------|--------------|
| Pesquisa de satisfação do cliente ou consumidor | | | | |
| Estudos de segmentação | | | | |
| Posicionamento do produto | | | | |
| Teste de novos produtos | | | | |
| Teste no mercado dos elementos do composto de marketing (preço, distribuição, meios de divulgação). | | | | |

- 27) Vamos discutir agora, algumas atividades de marketing listadas acima para poder analisá-las, no conjunto do esforço de marketing. Vamos começar pela segmentação, e mais uma vez, com base no que foi realizado até setembro de 2007. Assinale com um X ao lado de cada atividade de segmentação que melhor descreve sua empresa. Assinale somente uma alternativa para cada atividade de segmentação.

| ATIVIDADES DE SEGMENTAÇÃO | Descreve integralmente nossa empresa (A) | Descreve em certo grau nossa empresa (B) | Não descreve nossa empresa (C) | Não sabe (D) |
|--|--|--|--------------------------------|--------------|
| Nossas estratégias empresariais reconhecem a necessidade de priorizar os segmentos-alvo. | | | | |
| Nossos planos de marketing incluem planos específicos para cada um dos segmentos selecionados. | | | | |
| Temos ofertas específicas de produtos para cada segmento alvo. | | | | |

28) Como sua empresa tem feito para introduzir no mercado novos produtos, considerando até setembro de 2007?

29) De que modo você fixa o preço dos produtos de sua empresa? Queira indicar a opção mais apropriada. Assinale com um X somente uma das alternativas

- a. () Custo mais lucro (orientado ao custo)
- b. () Valor em uso (preço pelo benefício percebido)
- c. () Preço com base no valor praticado pelo mercado
- d. () Negociação de preços
- e. () Nenhum sistema de preços específico
- f. () Outros (queira citar) _____

30) Vamos agora discutir o composto promocional de sua empresa. De que modo, normalmente, você tem determinado o orçamento de promoção de marketing, até setembro de 2007?(entende-se por composto promocional, o conjunto de formas e/ou instrumentos utilizados para promover o produto ou serviço. Inclui-se: propaganda ou publicidade; promoção de vendas; relações públicas; venda pessoal; marketing direto e pós-vendas).

| FIXAÇÃO DO ORÇAMENTO DE PROMOÇÃO (ATÉ SETEMBRO DE 2007) | NUNCA (A) | ALGUMAS VEZES (B) | SEMPRE (C) | NÃO SABE (D) |
|--|--------------|-------------------------|---------------|--------------------|
| Não determina. (Não responda às demais questões deste bloco de número 15) | | | | |
| Com base nos recursos que minha empresa possui | | | | |
| Com base nas vendas e(ou) lucros atuais ou previstos | | | | |
| Com base nas despesas ou nos concorrentes | | | | |
| Com base em testes de mercado | | | | |
| Com base na análise de sucessos e fracassos passados | | | | |
| Com base em metas de divulgação e tarefas exigidas | | | | |
| Com base nas vendas incrementais previstas <i>versus</i> custos de divulgação incrementais | | | | |
| Outros (queira citar) | | | | |

31) Vamos falar agora do planejamento formal de marketing. Pergunta-se: Em que medida a empresa tem desenvolvido planejamento formal de marketing, até setembro de 2007? Nesta questão, assinale, dentre as alternativas apresentadas abaixo, a que melhor corresponde à situação vivenciada por sua empresa. Assinale com um X

somente uma das alternativas.

- Não desenvolve planejamento formal de marketing.
- Desenvolve pouco ou nenhum planejamento formal de marketing.
- Desenvolve plano anual para a empresa e inclui marketing com um dos tópicos.
- Desenvolve planejamento formal de marketing para alguma área, departamento, setor ou serviço da empresa.
- Desenvolve planejamento formal de marketing a curto, médio e longo prazo para a empresa.

32) Você possuía alguma área, departamento, setor ou pessoa até setembro de 2007 que respondia pelas atividades de marketing? Em caso afirmativo, registre a denominação desta área, departamento, setor ou similar e, sucintamente, descreva quais as principais atividades, número e formação dos funcionários.

- a. Sim
- b. Não

33) Você tem orçamento de marketing fixado para o ano de 2007?

- c. Sim
- d. Não

34) Em termos aproximados, qual é o seu orçamento anual de marketing, para o ano de 2007, como porcentagem da receita anual?

35) Existe algo mais que você gostaria de acrescentar, com respeito ao marketing que você realiza em sua empresa?

36) Sabendo que a 3M do Brasil possui muitas ações na área de marketing, além de contar com muitos profissionais especializados nesta área, cite cinco sugestões sobre o que a 3M do Brasil poderia fazer para ajudar a sua empresa a se desenvolver no que concerne ao marketing para distribuição de produtos:

“MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.”

APÊNDICE C - DADOS DA PESQUISA

| Sua empresa define os mercados e os segmentos de mercado-alvo para atuação? Se sim, por meio de que procedimentos? Se não, como procede em relação ao mercado | |
|---|--|
| DA | Nosso mercado-alvo principal são as indústrias, onde dividimos elas por segmento de atuação (ramo de atividade) e oferecemos um <i>mix</i> de produtos voltado a atividade de cada empresa. |
| DB | Somos uma empresa voltada para os mercados: metal-mecânico, moveleiro e alimentício. Nossos mercados-alvo para atuação foram definidos em reuniões de planejamento estratégico, onde procuramos sempre agregar um novo <i>mix</i> de produtos para os mercados em que atuamos. |
| DC | Definimos. Através de informações junto a instituições como Fiergs, coletamos as empresas dos segmentos que queremos atingir. |
| DD | Por tradição e pela diversificação de nossa linha de produtos, atuamos focados por segmento, através dos vendedores e técnicos. |
| DE | Sim. Buscamos a segmentação. Como <i>mix</i> de produtos é bastante extenso, é mais viável segmentar para obter melhores resultados, ao invés de dar tiro p/ todo lado. |
| DF | Sim, através de experiência de sucesso de vendas em alguns clientes, procuramos focar produtos específicos para cada segmento. |
| DG | Sim. Através da avaliação prévia de: estratégia de preços a ser adotada, análise das características do produto, análise dos possíveis clientes e potencial do mercado, análise da forma de atuação comercial, estudo das condições de compra e dos concorrentes e seus diferenciais competitivos. |
| DH | Sim, conhecimento por longa experiência, temos conhecimento dos mercados e produtos a ofertar. |
| DI | Temos alguns mercados foco onde já temos uma atuação forte ao longo dos anos, mas estamos sempre em busca de novas oportunidades para inclusão de nossos produtos, principalmente em regiões de pólos industriais que não estejam próximas de nossa atual região de atuação. |
| DJ | Segmentamos nossos mercados alvos pelo tipo de segmento que ele atua, exemplo: metalúrgico, madeireiro, moveleiro, gráficos, alimentícios etc. e conseqüentemente segmentamos nossa linha de produtos para levar o melhor pacote de produtos para os clientes. |
| DK | Sim. Através de uma tiragem na lista telefônica. |

Quadro 12 - Definição de segmentos de mercado

| Sua empresa se utiliza de algum tipo de atividade de marketing para divulgar os produtos (ex: panfletos, malas diretas, patrocínios, etc.)? Se sim, quais as formas são mais utilizadas? Se não, o que você utiliza para comunicar seus produtos? | |
|---|--|
| DA | Utilizamos as seguintes ferramentas de comunicação para divulgar nossa marca e nossos produtos: internet; e-mail marketing; catálogo; folder; cd-rom; feiras; <i>workshops</i> e treinamentos; patrocínios; anúncios em revistas especializadas. |
| DB | Além de termos um site bem elaborado, no qual o cliente consegue visualizar informações técnicas sobre toda nossa gama de produtos, temos catálogos que servem como material de apoio e utilizamos eventualmente mídia em rádio e TV, além da participação em feiras e eventos de nossa área de atuação. |
| DC | Não utilizamos. Utilizamos os colaboradores, vendedores. |
| DD | Catálogo de produtos, folders, rádio, tele vendas, internet, brindes, promotor e vendedor externo, publicidade. |
| DE | Através do trabalho de nossos vendedores (tele vendas e externos) e dos técnicos de desenvolvimento; esses distribuem os materiais promocionais dos produtos, em folders, e-mail e sites. |
| DF | Sim. As formas mais utilizadas são publicidade em jornais, envio de folders via mala direta e catálogos de nossos produtos. |
| DG | Sim. Malas diretas. |
| DH | Rádio, patrocínio, catálogos, <i>post it</i> , jornal, panfletos. |
| DI | Sim, mala direta via internet, alguns patrocínios para clientes, site, <i>workshop</i> , folders etc. |
| DJ | Mala direta impressa e eletrônica (e-mail); folders; brindes promocionais; propaganda em jornais e revistas. |
| DK | Sim. Catálogo de produtos, site e telemarketing passivo. |

Quadro 13 - Marketing de produtos

| Que tipo de estratégias você utiliza na busca de novos clientes? Liste as principais. | |
|---|---|
| DA | Tele-marketing ativo; ampliação do <i>mix</i> de produtos com itens de outros segmentos de mercado; Cruzamento de informações com banco de dados externos para descobrir novos clientes; realização de workshops, palestras, cursos, treinamentos e promoções para atrair novos clientes; veiculação de propaganda em jornais, revistas, TV, internet e outras mídias dirigidas ao mercado industrial; Desenvolvimento de produtos com acompanhamento técnico; fornecimento de amostras que resolvam necessidades ou comparem rendimento. |
| DB | Na prospecção de novos clientes, cremos que é primordial: - Conhecer o cliente e as suas necessidades; - Ter técnicos capacitados para oferecer as soluções ao cliente; - Desenvolver a oportunidade para o cliente testar o nosso produto; - Técnicas de negociação (ação de venda a partir do teste do produto); - Qualidade assegurada dos produtos e serviços. |
| DC | Levantamento de possíveis clientes das regiões e após telemarketing, visitas técnicas e de vendedores. |
| DD | Por segmentação de mercado; Por motivação financeira ao vendedor; Por apresentar a melhoria em seu processo produtivo; Pela criação de soluções para os clientes. |
| DE | Inicialmente busca-se por internet, associações comerciais, listas de indústrias, conhecer e filtrar as possibilidades. Depois são realizados contatos telefônicos, visitas do vendedor e visitas técnicas. |
| DF | Através de visitas de nossos vendedores, oferecendo preços competitivos e serviços diferenciados, soluções inovadoras. Campanhas de motivacionais com equipe de vendas. |
| DG | Prospecção por telefone, visitas diretas, visitas a feiras em todo o país, indicações de clientes atuais, mala direta entre outros. |
| DH | Consultas no mercado, listas telefônicas, anúncios, pesquisas e feiras. |
| DI | Prospecção ativa de televendas, ações de mala direta via cadastros na internet, visitas a empresas pelas vendas externas e também em clientes ativos a fim de prospectar novos negócios. |
| DJ | Na busca de novos clientes, adotamos como estratégia a prospecção de clientes através do guia da FIEP e FIESC, listas classificadas, listas telefônicas, revistas especializadas e após identificação do potencial cliente fazemos inicialmente um contato através de nossos televendas e posterior agendamento de visita de nosso vendedor externo. |
| DK | Visitas constantes, indicação de amigos, qualidade dos produtos ofertados. |

Quadro 144 - Principais estratégias para buscar novos clientes

| Sua empresa desenvolve ações para a conquista de novos clientes? Se sim, como estas ações são realizadas? Liste em ordem de importância. Se não, como age para obter novos clientes? | |
|--|--|
| DA | A abertura de novos clientes é feita através de prospecção de mercado. Constantemente analisamos nossa carteira de cliente e cruzamos nossas informações com as informações do mercado em que atuamos e buscamos novos clientes. Ordem de importância: prospecção de mercado; desenvolvimento técnico; envio de amostras; telemarketing; envio de brindes; descontos especiais para abertura do cliente; realização de eventos técnicos como workshops, palestras e treinamentos, confraternizações. |
| DB | Após identificar os clientes-alvo, buscamos informações a respeito de suas necessidades, identificamos o potencial e partimos para a busca da oportunidade de visita e desenvolvimento do produto. |
| DC | Ofertas; promoções, seminários; oferta de trabalhos técnicos, onde procuramos redução de processos e custos produtivos. |
| DD | Por segmentação de mercado, por motivação financeira do vendedor/técnico, publicidade em rádio, jornais e folders. |
| DE | Existem situações onde são realizadas ações motivacionais, inclusive com premiação. |
| DF | Campanhas motivacionais com equipe de vendas; televendas; redução de preços em alguns produtos commodities. |
| DG | Sim. Prospecção em campo; visita a feiras; pesquisa em sites especializados nos mercados alvo; indicações de clientes. |
| DH | Contato com televendas, vendedor, técnico em desenvolvimento de produtos. |
| DI | Sim, normalmente são realizadas de acordo com o mercado que desejamos atuar ou um novo produto lançado. Ações como: prospecção via televendas ativas, segmentando mercado, mala direta via internet, prospecção através de televendas e vendedor externo (visitas a clientes prospectados). |
| DJ | Desenvolvemos as seguintes ações: campanhas promocionais; mala-direta eletrônica com ofertas de produtos ou linhas de produtos; campanha motivacional para a equipe de vendas através de premiação extra para cada cliente novo conquistado. |
| DK | Através dos nossos vendedores e telemarketing passivo. |

Quadro 155 - Ações desenvolvidas para conquistar novos clientes

| E para a retenção dos clientes atuais? Sua empresa realiza ações para “encantar” os clientes atuais? Se sim, como isto é realizado? Liste em ordem de importância. Se não, como trata este assunto em sua empresa | |
|---|---|
| DA | Estreitar a relação com nossos clientes é o ponto mais importante para mantê-los fiéis. Um bom relacionamento é a base de um bom negócio. Obter sempre informações atualizadas sobre nossos clientes, é estar um passo a frente para surpreender, possibilitando oferecer benefícios pela fidelidade: treinamentos; desenvolvimento de novidades; brindes; descontos estratégicos; confraternizações. |
| DB | Temos uma relação de interação contínua com os clientes da empresa. O pós-vendas e o acompanhamento técnico são duas de nossas estratégias para manter essa relação de interação. |
| DC | Procuramos manter um relacionamento muito próximo, sempre atentos as suas necessidades e as novidades do mercado, sempre focados nas mudanças... com isso não os perdemos. |
| DD | Sim, visitas permanentes programadas e forte trabalho no pós vendas, sempre apresentando novos produtos e inovações. |
| DE | Realizamos treinamentos para os funcionários dos clientes. Participamos como patrocinadores dos eventos dos clientes. Realizamos eventos anuais com intuito de nos aproximar, fidelizar os clientes. Procuramos fazer trabalho de pós-vendas para analisar a satisfação. |
| DF | Através de ações de pós-vendas, com visitas constantes e tratamento diferenciado visando atender as expectativas e desejos de nossos clientes. |
| DG | Sim. Atendimento excelente e acompanhamento regular de suas necessidades; desenvolvimento de soluções que gerem valor ao cliente; ações de relacionamento; visitas periódicas. |
| DH | Por vendas e visitas técnicas. |
| DI | Fizemos palestras em clientes PIPs, procuramos sempre incluir novos produtos, oferecer assistência, promoções para clientes ativos a mais de 6 meses. |
| DJ | Buscamos sempre estar antenado com nossos clientes e com as possíveis ações da concorrência, uma das ações que adotamos é buscar de forma intensiva passar ao cliente a sensação de confiança e segurança em ter nossa empresa como sua parceira e fornecedora. |
| DK | Sim. Com educação e respeito, sempre oferecendo produtos de qualidade e com uma entrega eficaz. |

Quadro 166 - Ações para manter clientes

| Sua empresa procura entender as necessidades de seus clientes? Se sim, como? Se não, de que forma isto é feito? | |
|---|--|
| DA | Nossa equipe comercial busca constantemente informações com nossos clientes, seja através de dialogo, ou observando os procedimentos em nossos clientes, sempre propondo soluções de melhoria. Além disso, buscamos informações em centro de excelência fora da nossa região para levar ao conhecimento dos clientes as novidades existentes para determinadas situações. Estes desenvolvimentos são todos registrados no sistema da empresa e acompanhados por nossa gerência, que cobra periodicamente esta atitude da equipe comercial. |
| DB | Os clientes são a razão de ser e existir de uma organização. As necessidades dos clientes são identificadas antes mesmo do primeiro contato, para analisar e oferecer soluções adequadas. Além disso, as visitas periódicas de nossos técnicos estreitam o relacionamento com o cliente, ouvindo-o e oferecendo novas soluções. |
| DC | Sempre. Colocando os produtos a sua disposição e trazendo sempre novas alternativas e soluções, através do departamento técnico. |
| DD | Sim, sempre procuramos justificar nossa parceria através de produtividade, qualidade e redução de custos. |
| DE | Sim. Buscamos atender especialmente a necessidade de cada cliente, em cada situação distinta. Assim, conseguimos evitar de forma mais eficaz a concorrência comoditizada. |
| DF | Sim procuramos entender as necessidades dos clientes e através das visitas realizadas pela equipe de vendas. |
| DG | Sim. Primeiramente através do estudo das necessidades específicas de cada cliente em relação à logística, desenvolvimento de produtos e serviços. Monitoramento de sua satisfação através do controle de reclamações, atrasos e pesquisa de satisfação. |
| DH | Sim, pergunto como e para que são utilizados os produtos e fazendo testes. |
| DI | Sim, sempre buscamos através de visitas ou mesmo com questionários específicos, saber qual a real necessidade do cliente, o que ele realmente precisa para solucionar de forma eficiente e com o custo que ele está disposto a pagar. |
| DJ | Sempre, buscamos identificar as reais necessidades de nossos clientes através da consultoria que prestamos ao usuário efetivo na linha de produção do cliente, levantando seus problemas e levando soluções em termos de produtos e processos. |
| DK | Sim. Entregando as mercadorias na data prevista e com agilidade |

Quadro 177 - Mecanismos empregados para conhecer as necessidades dos clientes

| A sua empresa ouve o que os clientes têm a dizer como uma forma de retro-alimentação? Se sim, o que considera do que os clientes dizem? Se não, como procede? | |
|--|---|
| DA | Saber ouvir é fundamental para entender as necessidades do cliente e seus anseios em relação aos nossos produtos. Todas as informações comentadas por nossos clientes são importantes e não devem ser descartadas, para mais tarde serem filtradas. As informações que aparentemente parecem as mais absurdas, podem se tornar a solução de algum problema futuro. |
| DB | As pesquisas de satisfação de clientes são feitas periodicamente, tabuladas e interpretadas pela equipe de vendas e direção como um todo, a fim de fortalecer ainda mais os pontos fortes, e aprimorar as oportunidades de melhoria apontadas pelos clientes. |
| DC | Ouvimos e procuramos de forma seletiva atendê-los. |
| DD | Sempre ouvimos nossos clientes, nosso processo de negociação consiste em adequar suas necessidades à nossa possibilidade de negociação. |
| DE | Sim. Procura-se avaliar as críticas recebidas e, mais que isso, corrigir o que se fizer necessário. Algumas sugestões alavancam novos negócios. |
| DF | Sim, ouvimos nossos clientes e com base nas informações, fazemos mudanças e corrigimos erros para melhor cada vez mais o atendimento e oferecer produtos com custo/benefício desejado. |
| DG | Sim. As necessidades de melhorias e reclamações, quando avaliadas pertinentes, geram ações corretivas ou melhorias internas definidas semanalmente. |
| DH | Claro, consideramos, pois ele é um usuário. |
| DI | Sim, através de visitas aos clientes, via fone e principalmente com serviço de pós vendas efetuado pelo televendas. Consideramos os pontos positivos para reforçá-los e, nas reclamações, procuramos verificar quais procedimentos poderemos adotar para solucionar ou minimizar os erros dentro do processo. |
| DJ | Buscamos sempre ouvir o que nossos clientes dizem a respeito da qualidade de nossos serviços e produtos, no que tange aos serviços prestados, procuramos através das informações recebidas aprimorarem nossos serviços em termos de logística, estoques, entregas, suporte técnico e adequação de preços. Já em relação aos produtos, levamos as informações às áreas da 3M, através de seus vendedores ou diretamente com as áreas técnicas respectivas. |
| DK | Sim. Consideramos informações sobre novos produtos no mercado, qualidade e preço dos mesmos. |

Quadro 188 - Posicionamento da empresa quanto à opinião dos clientes

| Clientes elogiam o desempenho de sua empresa? Se sim, como você sabe? Fazem por meio de telefone? Procuram a empresa, diretamente? Cite as formas como os clientes se fazem presentes | |
|--|---|
| DA | Nossa empresa é muito bem conceituada no mercado e isto chega até nós por elogios diretos de nossos principais clientes, bem como pelo boca a boca de terceiros. Os elogios são realizados de todas as formas, por telefone, e-mail e pessoalmente. |
| DB | Os elogios são recebidos de várias formas. Tanto por telefone através de nosso atendimento interno ou externo, quanto no momento do atendimento em nosso <i>show-room</i> . Além disso, podemos destacar as pesquisas de satisfação como um canal bastante utilizado para a troca de elogios e sugestões. |
| DC | Às vezes. |
| DD | Como as críticas, também existe um reconhecimento pelo nosso trabalho e pela nossa postura como empresa, principalmente pela organização, postura ética e trabalho técnico junto aos principais clientes. |
| DE | Os elogios são freqüentes, normalmente por telefone ou e-mail. Os clientes se fazem presentes por telefone, e-mail ou pessoalmente na empresa. |
| DF | Sim, muitos clientes elogiam através da equipe de vendas ou através de relatórios de qualidade. |
| DG | Sim, através do telefone ou em pesquisas de satisfação de clientes. |
| DH | Sim, diretamente, por telefone ou pelo vendedor. |
| DI | Os principais elogios são feitos através do telefone, diretamente para os vendedores ou técnico, mas alguns clientes o fazem pessoalmente na empresa ou quando visitamos os mesmos. |
| DJ | Algumas vezes através de telefone, outras por e-mail e muitas vezes através das visitas que realizo juntamente com nossa equipe de vendas. |
| DK | Sim. Conversando com a equipe de trabalho ao telefone e através de pontuação oferecidas pelo CQ das mesmas (norma ISO). |

Quadro 19 - Meio pelo qual os clientes se manifestam em relação à distribuidora

| Sua empresa põe em prática as sugestões dos funcionários? Se sim, como isto é feito? Se não, como os funcionários colaboram com a empresa? | |
|--|--|
| DA | Todos os colaboradores têm espaço para sugerir melhorias nas reuniões que acontecem mensalmente, ou podem se dirigir as gerências e direção para conversar, trocar idéias e sugerir melhorias que visem o bem da empresa, o bem dos clientes e o bem dos colaboradores. |
| DB | Além da caixa de sugestões, acessível a todos os colaboradores, eles ainda têm a oportunidade de expressar suas sugestões para melhoria do desempenho de seu trabalho e clima através das pesquisas de satisfação internas feitas pelo nosso departamento de qualidade. |
| DC | Sempre que forem boas. |
| DD | Sim, a maioria das novas práticas são sugestões apresentadas pelos colaboradores e para novos produtos/fornecedores sempre são discutidos pelo grupo. |
| DE | Sim. Realizamos reuniões semanais, nas quais são expostas as sugestões. Após análise de viabilidade, várias dessas sugestões são postas em prática. |
| DF | Sim, em reuniões realizadas algumas sugestões são postas em prática e mesmo, durante o dia a dia, novas sugestões são implementadas. |
| DG | Sim, através de reuniões semanais e proposições de melhorias |
| DH | Sim, por sugestão dos funcionários tomamos várias medidas. |
| DI | Sim, estamos sempre abertos a sugestões de nossos colaboradores. |
| DJ | Fazemos reuniões periódicas com as diversas áreas da empresa e como nossa empresa é familiar existe uma característica que buscamos incentivo de sermos “uma grande família”, onde neste ambiente todos expressam suas opiniões e sugestões de forma que nós avaliamos e muitas vezes acatamos tais sugestões. |
| DK | Sim. É feita análise de viabilidade econômica. |

Quadro 200 - Implementação de sugestões de funcionários

| Sua empresa propõe parcerias aos seus fornecedores? Se sim, quais são as formas? Se não, como são as relações com os fornecedores? | |
|--|---|
| DA | Parcerias são importantes para ganhar negócios e construir marcas fortes. Estão relacionadas a ações comerciais e de marketing conjuntas visando não perder negócios. São propostas nas formas de desenvolvimentos técnicos, fidelidade à marca, ética nas informações transmitidas sobre os fornecedores e produtos e realização de publicidade e propaganda para divulgar as marcas e produtos. |
| DB | Há vários anos, temos sólidas parcerias com nossos fornecedores. Essa parceria dá-se devido ao profissionalismo, a capacidade e a transparência com que se atua. |
| DC | Sim. Consignações, Kan-ban. |
| DD | Por hábito, procuramos trabalhar sempre em parceria e fidelidade com nossos fornecedores, é nossa característica defender a bandeira do nosso parceiro fornecedor. |
| DE | Sim. Buscamos nos adaptar aos padrões propostos por nossos fornecedores, nos casos que somos distribuidores exclusivos. Com os demais, procuramos obter o máximo de vantagens possível. |
| DF | Sim, as parcerias sempre são importantes, mantendo fidelidade a novos fornecedores e exigindo comprometimento e serviços e produtos de qualidade. |
| DG | Sim, são propostas parcerias de longo prazo e com o objetivo comum de crescimento. |
| DH | Sim, parceria de distribuição de produtos de alguns fornecedores com longo período de negócios. |
| DI | Sim, através de programações de pedidos para redução de custos, entregas diretas dos fabricantes ao cliente, a empresa em alguns casos específicos atua somente como um representante do fornecedor. |
| DJ | Com a 3M as ações em termos de parceria de ações conjuntas, campanhas, ações estratégicas para determinado negócio são muito fortes, mas se limitam a descontos e condições comerciais favoráveis. Já com outros fornecedores muitas vezes conseguimos negociações melhores como estoques consignados, envio de kits de amostra grátis para trabalharmos com os clientes, parceria para materiais promocionais (brindes, folders, panfletos, etc.). |
| DK | Não. |

Quadro 211 - Parcerias com fornecedores

| Como você seleciona os fornecedores de sua empresa? Explique. | |
|---|---|
| DA | São selecionados por prospecções de mercado, analisando as oportunidades que o mercado oferece. São considerados fatores importantes como o histórico do fornecedor, a credibilidade, a qualidade de seus produtos, sua ética no relacionamento com representantes e distribuidores, prazos de entrega, política de preços e suporte técnico. |
| DB | Os fornecedores são selecionados observando vários critérios. Dentre eles, podemos destacar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos (inclusive se o fornecedor é certificado ISO), o atendimento, o preço e as características técnicas do produto. |
| DC | Pela qualidade e preço, entrega. |
| DD | Agrega valor ao nosso pacote? O produto tem rotatividade; qualidade, idoneidade, prestígio no mercado. Sempre apresentamos ao grupo para aprovação. |
| DE | Inicialmente tem que ser uma empresa reconhecida no mercado, com produtos de qualidade, produzido dentro das normas de segurança e durabilidade. Preço, condições de pagamento e entrega também são critérios analisados. |
| DF | Sim, através de alguns requisitos: qualidade do produto; qualidade atendimento e preço competitivo. |
| DG | Priorizo a proposta de parceria oferecida e a qualidade dos produtos. |
| DH | Preço, qualidade de produtos, entregas, parcerias, pontualidade de entrega etc. |
| DI | Qualidade do produto, relação custo x benefício, capacidade de entrega e agilidade e eficiência para suprir as necessidades dos clientes, marca forte, flexibilidade para atender solicitações especiais etc. |
| DJ | Como somos distribuidores da 3M há vinte anos, os novos fornecedores seleciona através de um estudo das necessidades de nossos clientes, onde faço uma avaliação da qualidade do produto, serviços, garantias, tempo da empresa e sua reputação no mercado. |
| DK | Temos um fornecedor exclusivo na linha de fitas adesivas. Para os outros produtos oferecidos, buscamos preço primando pela qualidade dos produtos. |

Quadro 222 - Seleção de fornecedores

| Como você analisa os serviços prestados por sua empresa em relação aos seus concorrentes? Em que sua empresa se diferencia dos concorrentes? | |
|--|---|
| DA | Buscamos a diferenciação na prestação de serviços técnicos com técnicos especialistas e oferecemos sempre produtos com qualidade visando à satisfação total dos nossos clientes. Oferecemos qualidade e não apenas preço, buscando sempre oferecer produtos com valor agregado. |
| DB | Há 20 anos no mercado, a nossa é distribuidora autorizada de marcas reconhecidas mundialmente. Através da ISO 9001:2000, atendemos os mais altos padrões internacionais de qualidade. Creio que a credibilidade de uma empresa sólida no mercado, comprometida com os produtos e serviços que oferece, é um forte diferencial dentro do mercado em que atua. |
| DC | No portfólio de produtos, bastante amplo, produtos de qualidade, serviço com qualidade, e um departamento técnico muito atuante. |
| DD | Por hábito, nós limpamos o terreno, plantamos, cuidamos da planta e quem acaba colhendo a safra é o concorrente pelo simples fator preço. |
| DE | A empresa diferencia-se na prestação de serviços, buscando a venda técnica e especializada, desde a escolha correta do material até a assistência técnica e o treinamento dos usuários. |
| DF | Em alguns pontos nossos serviços são diferenciados, como assistência técnica gratuita de equipamentos, sistemas de comodatos de equipamentos, técnicos especializados em alguns produtos. Temos também uma gestão flexível nas negociações de preço e prazo de pagamento. |
| DG | Temos os seguintes diferenciais estratégicos: equipe de vendas comprometida; atendimento ao cliente diferenciado, maior atenção no atendimento às necessidades do cliente e o monitoramento de sua satisfação; capacidade de investimento elevada; planejamento estratégico bem definido; comprometimento do corpo diretivo para efetivação dos planos definidos. |
| DH | Serviços de entrega, atendimento em vendas com informações técnicas sobre os produtos. |
| DI | Muito similar à concorrência 3M, e da concorrência podemos nos diferenciar em questão a atendimento personalizado, assistência técnica, e agilidade na busca de soluções para os clientes. |
| DJ | Prestamos uma consultoria técnica ao usuário, no que diz respeito à aplicação correta do material, identificamos o produto mais apropriado em termos de custo-benefício e damos treinamento ao cliente nos casos em que se fazem necessários. |
| DK | Perdemos muitos clientes na variante: preço. Porém, nos destacamos e mantemos clientes pelo atendimento desenvolvido. |

Quadro 233 - Aspectos que diferenciam a empresa pesquisada das concorrentes

| Como você analisa as ações de seus concorrentes? Se sim, qual o objetivo desta análise? Se não, você se interessa pelas ações de seus concorrentes? Por quê? Para que? | |
|--|---|
| DA | Analizamos através de pesquisa em nossos clientes visando descobrir suas próximas ações com o objetivo de antecipá-las, descobrir seus markups para equipará-los, descobrir seus produtos ofertados para prospectar novos produtos e para descobrir possíveis deslealdades. |
| DB | Creemos que o benchmark é fundamental para uma organização manter-se bem no mercado e conseguir mensurar seu desempenho perante àqueles que produzem e fornecem o mesmo material que a empresa. |
| DC | Não analiso. Procuo focar em nossos trabalhos. |
| DD | Sempre estamos de olho em nosso concorrente, principalmente quando perdemos algum negócio. |
| DE | Procuramos estar atentos às ações da concorrência, para minimizar seu destaque em nossos clientes. |
| DF | Estamos sempre atentos às ações de nossos concorrentes, visando proteger nossos negócios e mantermos competitividade no mercado. |
| DG | Analiso o tamanho, mix de produtos oferecidos, estratégias comerciais como preço, prazos de pagamento, área de atuação com o objetivo de alimentar o planejamento estratégico. |
| DH | Não, porque não conheço as ações dos concorrentes. |
| DI | Sim, analisamos junto a nossos clientes, junto ao mercado, e temos como objetivos, verificar onde podemos melhorar, onde somos mais eficientes e como o mercado percebe nossa empresa e a concorrência. |
| DJ | Analiso as ações em termos de práticas de mercado adotadas pelos concorrentes, políticas de preços, prazos, estrutura organizacional, estrutura logística, qualidade de seus produtos e reputação percebida pelos clientes. O objetivo desta análise é levantar dados e informações para serem empregadas nas ações estratégicas implementadas na empresa, buscando um diferencial competitivo em relação à concorrência. |
| DK | Sim. O objetivo é enxergar o motivo da perda de clientes. |

Quadro 244 - Análise de ações de concorrentes

| Você procura atrair pessoas do seu círculo pessoal e social para fazer negócios com sua empresa? Se sim, de que maneira? Explique. Se não, quais são as pessoas que interessam para realizar negócios com sua empresa? | |
|--|--|
| GA | Sim. Através de conversas informais que envolvem assuntos profissionais, onde podemos de uma forma aberta oferecer nossas ajuda com a prestação de serviços de consultoria técnica e fornecimento de produtos. |
| GB | A área de atuação profissional é um assunto bastante comentado no meio social em que vivemos. Com esses comentários informais, acabam-se fazendo um marketing não-intencional, que muitas vezes dá resultados bastante atrativos, visto que as pessoas de relacionamento acabam por dar preferência aos conhecidos no momento em que precisam. |
| GC | Não. |
| GD | O processo existe na cidade da sede de nossa empresa, nos demais casos é estar presente, criar necessidade, preço x preço, trabalho + trabalho. |
| GE | Sim. Hoje em dia a rede de relacionamento é essencial para os negócios. Vários amigos e conhecidos já realizaram negócios com nossa empresa. |
| GF | Sim, em alguns casos, vendedores utilizam o relacionamento com colegas para facilitar a negociação e efetivar negócios. |
| GG | Sim, semanalmente participo de eventos com clientes. |
| GH | Sim, através de círculos de amizades, reuniões, encontros, etc. |
| GI | Sim, sempre que visualizamos uma oportunidade onde poderemos atuar e prestar um serviço tentamos agregar a nossa carteira de clientes empresas de pessoas que conhecemos. |
| GJ | Sim, procuro sempre que possível fazer negócios com as pessoas do meu círculo pessoal. Muitas vezes, principalmente através do clube que frequento, dos meus ex-colegas de colégio, faculdade e mestrado. |
| GK | Sim. Através da internet informamos os produtos que vendemos aos amigos que trabalham em outras empresas, principalmente no setor de compras. |

Quadro 255 - Rede de relações do gestor

| A empresa, normalmente, desenvolve ações para fortalecer as relações interpessoais entre clientes/empresa e funcionários/empresa? Se sim, de que forma? Se não, como este assunto é considerado em sua empresa? | |
|---|---|
| DA | Para nossos clientes são realizados eventos técnicos, jogos de futebol e confraternizações. Também há ingressos para eventos. Para nossos colaboradores são realizados diversos eventos ao longo do ano. Em todas as 4 lojas, mensalmente, realizamos a festa dos aniversariantes, todo sábado os colaboradores da matriz jogam futebol, periodicamente são realizadas confraternizações, a toda quebra de recorde de faturamento em uma das lojas é realizada uma janta de confraternização, todo fim de ano é realizado uma viagem de encerramento do ano com todos os colaboradores da empresa e seus acompanhantes com todas as despesas pagas pela empresa, realizamos todo início de mês uma reunião na matriz para afinar as questões importantes para a saúde da empresa e de seus colaboradores. |
| DB | Tratamos nossos clientes com a atenção e respeito que uma parceria requer para tornar-se sólida e vantajosa para ambos os lados. cremos que essa forma de atuar torna-se um aliado para o fortalecimento das relações. Quanto aos colaboradores, mantém-se uma relação de cooperação e motivação constantes. Os cursos de capacitação incentivam e preparam o profissional para atuar de forma mais completa, oportunizando, muitas vezes, promoções dentro do próprio setor. Outro item que vale destacar são as festas de confraternização, que também auxiliam para tornar o grupo mais unido e motivado como um todo. |
| DC | Sim, através de confraternizações. |
| DD | Esta é nossa praia, pois mantemos com regularidade: treinamentos, confraternizações com nossos fornecedores e clientes. |
| DE | Sim. Participamos dos eventos sociais dos clientes e, às vezes, promovemos encontros (churrascos, jogos de futebol) entre clientes e nossos funcionários. |
| DF | Não realizamos nenhuma ação formal entre empresa/clientes, procuramos fortalecer o relacionamento através do bom atendimento e comprometimento com nossos clientes. Realizamos confraternizações entre funcionários e sócios, sempre visando manter um bom ambiente e melhorar o relacionamento interpessoal. |
| DG | Sim, através de eventos de confraternização. |
| DH | Através de visitas no cliente com as pessoas envolvidas com vendas. |
| DI | Trabalhamos este assunto principalmente em clientes potenciais de cada vendedor, através de visitas periódicas, desenvolvimento de novos produtos, oferecendo benefícios a estes clientes, brindes etc. |
| DJ | Sim, através de eventos dentro e fora da empresa de congregação, tais como jantares e almoços. |
| DK | Sim. Com integração dos funcionários no final do ano. |

Quadro 266 - Ações para melhorar as relações interpessoais com clientes e funcionários

| Como (ou através de que meios) as pessoas ficam sabendo dos produtos que sua empresa distribui? | |
|---|--|
| DA | Principalmente através de nossa equipe comercial, com o auxílio das ferramentas de comunicação. |
| DB | Além do que já foi descrito na questão 27, cremos que as pessoas sabem de nossos produtos pela tradição e resultados obtidos ao longo de anos de trabalho. |
| DC | Vendedores. |
| DD | Catálogo geral, folders, publicidade. |
| DE | Através do trabalho de nossos vendedores (televendas e externos) e dos técnicos de desenvolvimento; esses distribuem os materiais promocionais dos produtos, em folders, e-mail e sites. |
| DF | Através de catálogos entregue pelo vendedor, publicidade, indicação de nossos fornecedores. |
| DG | Visitas de vendedores, ligações de televendas e indicações de clientes atuais. |
| DH | Vendedores, televendas, rádio, boca a boca, site. |
| DI | Através dos meios acima descritos e também pelo televendas, técnico e vendedores externos. |
| DJ | Principalmente através do trabalho de nossa equipe de vendas, listas telefônicas, internet, listas classificadas de fornecedores industriais (ex: Guia Industrial da FIEP), mala-direta. |
| DK | Site da empresa e indicação dos vendedores. |

Quadro 277 - Métodos de divulgação de produtos

| Como sua empresa tem feito para introduzir no mercado novos produtos, considerando até setembro de 2007 | |
|---|---|
| DA | Através da prospecção de mercado (novos fornecedores, produtos, clientes e produtos para os clientes atuais) |
| DB | Não respondeu |
| DC | Demonstrações técnicas e campanhas . |
| DD | Divulgação através de tele vendas , balcão , vendedores externos/técnicos , demonstrações . |
| DE | Principalmente através de testes , treinamentos e visitas periódicas . |
| DF | Através de testes e demonstração nos clientes. Solicitação dos próprios clientes. |
| DG | Prévia análise de potencial do mercado, retorno de investimentos se necessário, análise da viabilidade da estratégia de preços definida. |
| DH | Apresentação aos clientes, envio de amostras para testes , catálogos e informações técnicas . |
| DI | Não respondeu. |
| DJ | Através de testes e demonstração junto ao usuário final ou aos setores de engenharia de processos e desenvolvimento de nossos clientes. |
| DK | Pesquisando a necessidade do mercado. |

Quadro 288 - Ações para introduzir novos produtos no mercado

| Para atingir seus objetivos, você assume riscos? De que tipo? Explique. | |
|---|--|
| DA | Mesmo existindo a possibilidade de fracasso, assumir riscos é essencial para alcançar o sucesso nos negócios. Nossas estratégias priorizam a visão de futuro, que em menor ou maior grau oferecem algum risco, seja financeiro , de credibilidade da marca , ou operacional. Os riscos financeiros estão relacionados a investimentos prévios na elaboração de projetos, início dos trabalhos, desenvolvimentos, até chegar numa fase de maturidade onde o projeto começará a retornar os investimentos realizados. |
| DB | Para um empreendedor, assumir riscos é uma constante no dia a dia. Além da economia um tanto instável do país, podemos destacar os investimentos como um alto risco para as organizações, pois, uma vez que se investe em novos produtos , espera-se que o mercado o aceite e consuma, o que nem sempre acontece no espaço de tempo previsto no planejamento do investimento. |
| DC | Fazemos apostas em volumes de compra , em novos produtos , abertura de filiais . |
| DD | Sempre, pois todo processo envolve a responsabilidade de compra/venda e sempre envolve riscos. |
| DE | Sim. Fazendo investimentos na melhoria dos processos , fazendo compras estratégicas , para obter redução de custos. |
| DF | Sim, alguns, investindo em áreas ou negócios sem garantia total de retorno. |
| DG | Investimentos em estoque . Compra de produtos com volume de venda a ser atingido. Risco: não atingir o volume desejado. Benefício: atingir altos volumes de venda com custos mais competitivos o dos concorrentes diretos e indiretos. Investimentos em equipamentos para a produção de itens novos. Risco: não atingir um volume produtivo mínimo, compra de equipamentos com baixo desempenho. Benefícios: aumentar o <i>mix</i> de produtos, aumentar faturamento, obter um diferencial perante a concorrentes. Ações de venda em novos produtos . Risco: não ter aceitação no mercado, mau aproveitamento da equipe de vendas em ações mal gerenciadas gerando uma redução de eficácia do processo comercial. Contratação de colaboradores no depto de vendas . Risco: não atingir os resultados esperados. Benefícios: Aumento do faturamento, fortalecimento da equipe de vendas, surgimento de novas oportunidades de negócios. |
| DH | Riscos calculados e compras antecipadas . |
| DI | Depende muito da análise de custo, tempo e lucratividade esperada para o risco que teremos na operação. |
| DJ | Assumo alguns riscos calculados na busca de obter um resultado maior. Como exemplo, muitas vezes, bancamos integralmente o custo das amostras para nossos clientes que temos que pagar para a 3M; fazemos preços em determinados produtos sem margem nenhuma buscando atender o cliente no pacote geral. |
| DK | Cada caso é um caso, depende do momento e onde acontece. |

Quadro 2929 - Riscos aceitáveis em prol dos objetivos da distribuidora

| | |
|-----------|--|
| D | Em sua estimativa, qual parte do seu tempo normalmente tem sido empregada em atividades de marketing, até setembro de 2007, em cada semana? |
| DA | Planejamento, desenvolvimento, controle e ação são processos inseridos no contexto do marketing portanto quando estamos visitando um cliente, esta ação faz parte do de um planejamento prévio de marketing, assim como a geração de relatórios, prospecção de mercado, reuniões. A partir deste ponto de vista considero que 100% do tempo do profissional de marketing é voltado às atividades de marketing. |
| DB | Devido ao fato de não termos um departamento de marketing formal, o trabalho é dividido entre todo o setor comercial da empresa, sendo difícil mensurar semanalmente. |
| DC | Não respondeu. |
| DD | Não estimamos tempo, usamos quando necessário ao que à área, departamento ou serviço requer. |
| DE | Por não possuímos um departamento de marketing específico, nos dedicamos às atividades sempre que necessário. |
| DF | Cerca de 10% do meu tempo é destinado para atividade de marketing. |
| DG | 20% do tempo semanal. |
| DH | Indeterminado. |
| DI | Um dia. |
| DJ | 40%. |
| DK | 5%. |

Quadro 300 - Tempo dedicado semanalmente à atividades de marketing no ano de 2007

| Como você define as ações de marketing de sua empresa? De que forma são praticadas? Explique | |
|--|--|
| DA | As ações de marketing visam melhorar a imagem e suas relações comerciais e sociais. São praticadas na forma de ações de comunicação e ações mercadológicas. As ações de comunicação visam fortalecer a marca e seus produtos no mercado e sociedade e as ações mercadológicas visam analisar os clientes observando os pontos que podem ser melhorados no fornecimento de produtos e prestação de serviços. |
| DB | Não temos um departamento específico de marketing. Tomamos algumas ações dentro das necessidades, e outras em conjunto com a 3M do Brasil. |
| DC | São muito no corpo a corpo, através de nosso depto técnico e de vendas e pós vendas. Já fizemos televisão e rádio, mas o que funciona mesmo são as visitas e telefone. |
| DD | Através de sugestões e consultas a colaboradores e fornecedores, campanhas, promoções, treinamentos em clientes, praticadas através dos canais de vendas (televendas/vendedores/técnicos). |
| DE | O marketing é praticado por meio de malas diretas, ações do telemarketing, vendedores externos. Pode ser melhorado com maior divulgação (revistas especializadas, mídia) e por meio de um site detalhado. |
| DF | Não temos um plano de Marketing definido, as ações são direcionadas por segmento de mercado ou por produto, através de sugestões de colaboradores e sócios. Algumas ações que realizamos: publicidade em jornais; catálogos de produtos; amostras de produtos para testes; folder via mala direta; televendas e campanhas promocionais. |
| DG | As ações de marketing envolvem toda a configuração dos negócios desde a formação do organograma, remuneração, produtos a serem vendidos, investimentos, definição de metas. |
| DH | Tele-marketing, propaganda de rádio, vendedores, catálogos etc. |
| DI | São ações normalmente visando à prospecção de novos mercados, através da internet principalmente, com envio de mala direta, promoções, sempre segmentadas por tipo de mercado, focando determinada linha de produtos. |
| DJ | Como aproximadamente 90% de nossos clientes são empresas e na maioria industriais, nosso negócio é o suprimento de produtos para atender as necessidades operacionais das empresas ao longo do seu processo fabril. Dessa forma as ações de marketing de minha empresa são focadas no B2B e diferentemente de outros tipos de produtos não podemos usar o apelo emocional para uma compra de impulso, por exemplo, ou seja, nesse mercado o marketing de nossos produtos não está relacionado a trazer satisfação, realização, bem estar etc. Nossos clientes não compram por impulso e na maioria dos casos, a compra é decidida por mais de uma pessoa (Gerente de Produção, Engenheiro de Processos, usuário final, Gerente de Compras, Comprador e Gerente Financeiro). Então nossa estratégia de marketing é passar a idéia de “CONFIANÇA EM SOLUÇÕES INOVADORAS”, buscamos demonstrar aos clientes através de ações concretas nosso diferencial no serviço que prestamos em termos de consultoria visando a solução dos problemas que ocorrem para as empresas ao longo do seu processo fabril, procurando através de soluções mais eficientes e de produtos inovadores otimizar esse processo, fazendo assim, com que o cliente perceba de forma clara os ganhos significativos em termos de custo benefício. |
| DK | Fraca. |
| DK | Fraca. |

Quadro 311 - Forma como são definidas e praticadas as ações de marketing.

| Sua empresa conquista novos clientes por meio de recomendações dos clientes atuais, o chamado boca a boca? Se sim, como isto acontece? Com que frequência? Explique. Se não, como procede para angariar clientes novos? Há este interesse em sua empresa? | |
|---|---|
| DA | O boca a boca acontece com produtos técnicos que dependem de desenvolvimento técnico ou recomendação. Acontecem mensalmente casos de indicação. |
| DB | Essa recomendação de clientes é bastante comum no meio em que atuamos. Não há uma ferramenta específica para mensurar a frequência com que isso acontece, até porque não são todos os clientes indicados que mencionam a forma como localizaram a empresa. |
| DC | Não temos como mensurar isso, mas nossa empresa é muito bem comentada. |
| DD | Acontecem com grande frequência , principalmente com produtos Premium, os clientes têm suas necessidades plenamente atendidas e indicam a outros. |
| DE | Sim. Várias vezes já ocorreu de recebermos indicação de novos clientes a partir de clientes atuais. Consideramos muito positivas essas recomendações, pois é sinal de que estamos realizando um bom trabalho. |
| DF | Sim, ocorrem com grande frequência , em muitos casos nossos clientes indicam diretamente para nossos vendedores visitar outros potenciais clientes. Nossos clientes satisfeitos também indicam nossa empresa para outros clientes. |
| DG | Sim. Não é o principal método de conquista, porém é utilizado . |
| DH | Sim, fazemos uma visita ou contato após a indicação. |
| DI | Esta situação ocorre, principalmente, através de clientes antigos ou empresas que passam a terceirizar processos e indicam nossa empresa. |
| DJ | Algumas vezes sim , isto ocorre de maneira muito informal , muitas vezes o comprador, ou usuário de determinado produto nos indica outras empresas de sua região, ou empresas em que já trabalhou, ou até mesmo empresas concorrentes a sua. |
| DK | Sim. Nossos clientes dão nosso telefone para os futuros clientes |

Quadro 322 - Propaganda “boca a boca”

**APÊNDICE D - QUADRO DE ANÁLISE DAS UNIDADES DE SIGNIFICADO (US),
POR QUESTÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

| US | NOME |
|--|---|
| Que tipo de estratégias você utiliza na busca de novos clientes? Liste as principais. | |
| US1 | Telemarketing |
| US2 | Banco de Dados Externo / sites especializados |
| US3 | Visita técnica |
| US4 | Mala direta / propaganda / rádio / jornal / folder |
| US5 | Qualidade dos produtos |
| US6 | Indicação de clientes atuais |
| US7 | Visita feiras / <i>workshops</i> / palestras / treinamentos / eventos |
| Sua empresa desenvolve ações para a conquista de novos clientes? Se sim, como estas ações são realizadas? | |
| US8 | Prospecção de mercado / segmentação |
| US9 | Amostras |
| E para a retenção dos clientes? Sua empresa realiza ações para encantá-los? Se sim, como isto é realizado? | |
| US10 | Brindes /descontos especiais / ofertas |
| US11 | Confraternização com clientes |
| US12 | Ações motivacionais com equipe de vendas com ou sem premiação |
| US13 | Pós-venda |
| US14 | Treinamento para os funcionários dos clientes |
| US15 | Patrocínio dos eventos dos clientes |
| US16 | Entrega do produto de forma eficaz |
| Sua empresa procura entender as necessidades de seus clientes? Se sim, como? | |
| US17 | Através do diálogo com o cliente |
| US18 | Observando os procedimentos dos clientes |
| US19 | Visitas periódicas / técnicas |
| US20 | Estudo do cliente |
| US21 | Através de controle de reclamações / questionários |
| US22 | Pesquisa de satisfação |
| A sua empresa ouve o que os clientes têm a dizer? Se sim, o que considera do que os clientes dizem? | |
| US23 | Entender as necessidades dos clientes e seus anseios |
| US24 | Que são importantes |
| US25 | Solução de algum problema futuro |
| US26 | Fortalecer os pontos fortes / melhorias internas |
| US27 | Necessidade de atendê-los / corrigir erros |
| US28 | Avaliar as críticas recebidas |
| Clientes elogiam o desempenho de sua empresa? Se sim, como você sabe? | |
| US29 | Elogios diretos (telefone, e-mail, pessoalmente) |
| US30 | Boca a boca de terceiros |
| US31 | Pesquisa de satisfação |
| US32 | Equipe de vendas |
| US33 | Relatório de qualidade |
| Sua empresa propõe parcerias aos seus fornecedores? Se sim, quais são as formas? | |
| US34 | Desenvolvimento técnico |
| US35 | Realização de publicidade e propaganda conjunta |
| US36 | Consignações / Kanban / programações de pedidos |
| US37 | Fidelidade |
| US38 | Entrega direta do fabricante ao cliente |
| US39 | Campanhas motivacionais |
| US40 | Ações estratégicas para algumas negociações |
| US41 | Envio de amostras grátis |

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

| US | NOME |
|---|---|
| Como você seleciona os fornecedores de sua empresa? | |
| US42 | Análise de mercado |
| US43 | Credibilidade / idoneidade / prestígio (marca) |
| US44 | Qualidade do produto |
| US43 | Credibilidade / idoneidade / prestígio (marca) |
| US44 | Qualidade do produto |
| US45 | Prazo de entrega / suporte técnico (serviço) |
| US46 | Flexibilidade |
| US47 | Preço |
| Como você analisa os serviços prestados por sua empresa em relação aos seus concorrentes? Em que sua empresa se diferencia? | |
| US48 | Prestação de serviço técnico (gratuito) |
| US49 | Produtos com qualidade |
| US50 | Marcas reconhecidas |
| US51 | Portfólio de produtos amplo |
| US52 | Qualidade serviço / serviço diferenciado |
| US53 | Flexibilidade nas negociações (preço / prazo) |
| US54 | Comprometimento da direção com os planos definidos |
| US55 | Treinamento ao cliente |
| Como você analisa as ações de seus concorrentes? Qual o objetivo desta análise? | |
| US56 | Antecipar sua ação |
| US57 | Descobrir informações (preço / produto / prazo / qualidade) |
| US58 | Fazer <i>benchmark</i> |
| US59 | Minimizar seu destaque |
| US60 | Proteção ao negócio |
| US61 | Identificar motivo de perda de clientes |
| Você procura atrair pessoas do seu círculo pessoal e social para fazer negócio com sua empresa? Se sim, de que maneira? | |
| US62 | Eventos / encontros |
| US63 | Confraternizações |
| US64 | Conversas informais |
| US65 | Com amigos / círculos de amizades |
| US66 | Clubes que frequenta |
| US67 | Colegas de estudo |
| US68 | Através da internet |
| Para atingir seus objetivos você assume riscos? De que tipo? | |
| US69 | Credibilidade da marca |
| US70 | Investimento em novos produtos / custo de amostra |
| US71 | Volumes de compras / estoque |
| US72 | Abertura de filiais |
| US73 | Melhoria de processos |
| US74 | Investimento em equipamentos |
| US75 | Contratação de Funcionários |

CONTINUA

| US | NOME |
|---|--|
| Sua empresa define os mercados e os segmentos de Mercado-alvo para atuação? Se sim, por meio de que procedimentos? | |
| US76 | Reuniões de planejamento estratégico |
| US77 | Junto à Instituições como federações de indústrias |
| US78 | Experiência de sucesso em vendas |
| US79 | Análises de mercado / produtos / clientes |
| US80 | Lista telefônica |
| US81 | Através dos vendedores e técnicos |
| US82 | Mercados foco onde já atuam |
| US83 | Estratégia de preços |
| Sua empresa põe em prática as sugestões dos funcionários? Se sim, como isto é feito? | |
| US84 | Direto ao gerente |
| US85 | Caixa de sugestões |
| US86 | Pesquisa de satisfação interna |
| US87 | Discussão em grupo / reuniões |
| Sua empresa se utiliza de algum tipo de atividade de marketing para divulgar os produtos? Como (ou através de que meios) as pessoas ficam sabendo dos produtos que sua empresa distribui? | |
| US88 | Internet / e-mail |
| US89 | Catálogos / folders / cd-rom / mala direta |
| US90 | Anúncios em revistas especializadas |
| US91 | Feiras / <i>workshops</i> / treinamentos |
| US92 | Patrocínios |
| US93 | Rádio / TV / jornais |
| US94 | Equipe de vendas |
| US95 | Indicação |
| US96 | Lista telefônica |
| Como sua empresa tem feito para introduzir no mercado novos produtos? | |
| US97 | Demonstrações técnicas / testes |
| US98 | Campanhas |
| US99 | Equipe de vendas (interna / externa) |
| US100 | Treinamentos |
| US101 | Envio de amostras / catálogos |
| US102 | Pesquisa de mercado |
| Que mecanismos sua empresa utiliza para fixação de preços? | |
| US103 | Custo mais lucro |
| US104 | Valor em uso |
| US105 | Preço com base no valor praticado pelo mercado |
| US105 | Negociação de preços |
| US107 | Nenhum sistema de preços específico |
| US108 | Cotações |
| Possui profissional ou departamento que responde pelas atividades de marketing da empresa? | |
| US109 | Possui |
| US110 | Não Possui |
| Sua empresa desenvolve algum tipo de planejamento ou plano de marketing? | |
| US111 | Não desenvolve planejamento formal de marketing |
| US112 | Desenvolve pouco ou nenhum planejamento formal de marketing |
| US113 | Desenvolve plano anual para a empresa e inclui marketing como um dos tópicos |
| US114 | Desenvolve planejamento formal de marketing para cada departamento ou serviço da empresa |

Quadro 333 - Unidades de significado identificadas nas entrevistas

ANEXO A - 3M DO BRASIL LTDA.

A 3M DO BRASIL LTDA.

Conforme apresentação corporativa (2007), a 3M Company foi fundada na Região dos Grandes Lagos, em Minesota, nos Estados Unidos, em 1902. Atualmente é uma companhia de tecnologia diversificada, gerando aproximadamente 67 mil empregos diretos e com um volume de vendas anual de cerca de 22 bilhões de dólares.

Os produtos da 3M, em torno de 50 mil itens, são consumidos por 40 segmentos de mercado. No Brasil, a empresa é composta por seis grandes grupos de negócios: Consumo e Produtos para Papelaria e Escritório; Display e Comunicação Gráfica; Eletrônicos e Comunicações; Cuidados com a Saúde; Mercados Industriais; Produtos e Serviços para Segurança, Limpeza e Proteção; Transportes.

A 3M propõe-se a ser uma empresa inovadora, solucionando problemas e atendendo às necessidades de seus clientes; propiciando boas condições de trabalho a seus colaboradores e apoiando a educação, investindo na preservação do meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento sócio-econômico das regiões em que atua.

A 3M é uma organização reconhecida e de perfil empreendedor, a inovação faz parte de cultura, introduzindo centenas de novos artigos no mercado a cada ano, investindo 6% das vendas em P&D e mantendo cerca de 7000 cientistas pesquisando desenvolvendo e aperfeiçoando os produtos.

Em grande parte, essa cultura organizacional da 3M advém do antigo Presidente e Diretor William L. McKnight. McKnight acreditava que as "gerências que são muito críticas quando erros são cometidos, inibem a criatividade. É essencial que tenhamos muitas pessoas com iniciativa se quisermos continuar crescendo".

As operações globais da 3M envolvem fábricas e laboratórios em mais de 60 países, vendas em cerca de 200 países, mais de 61% das vendas e 52% dos funcionários fora dos EUA.

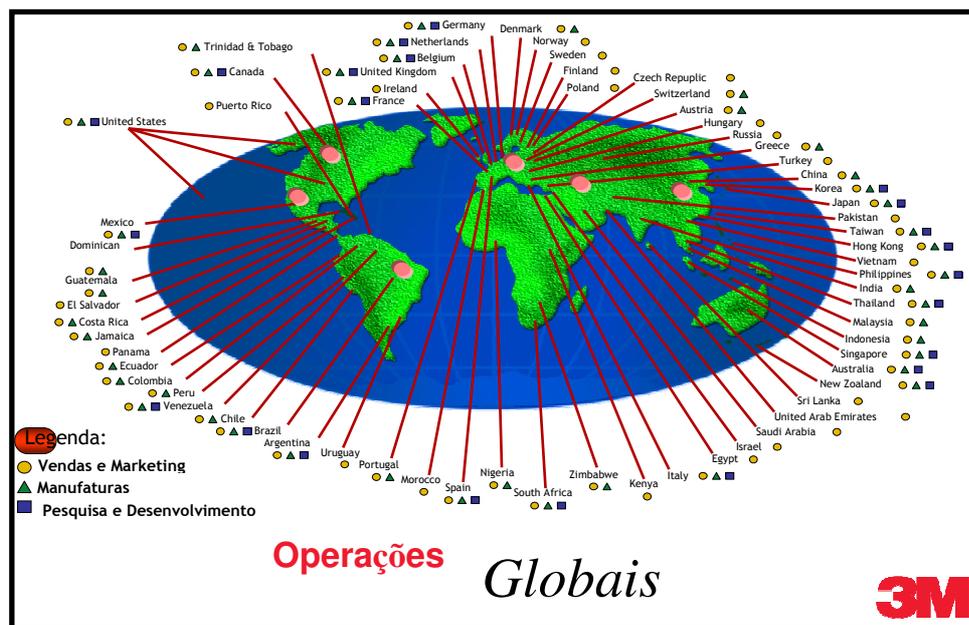


Figura 2 - Operações globais da 3M

Fonte: Apresentação corporativa da 3M, 2007.

No Brasil, a empresa se instalou em Campinas, São Paulo, em 9 de abril de 1946, sob a razão social de Durex, Lixas e Fitas Adesivas Ltda. A fita fez tanto sucesso que a marca Durex passou a ser tratada como um sinônimo de fita adesiva. Atualmente, sob o nome de 3M do Brasil, a empresa possui cerca de 162 mil metros quadrados de parque fabril nas unidades de Sumaré, Ribeirão Preto, Itapetininga e Mairinque no Estado de São Paulo e uma unidade em Manaus. Cerca de 3.100 funcionários são responsáveis pela fabricação e comercialização de mil produtos básicos, dos quais derivam 25 mil itens. A empresa opera 20 unidades de negócios, atuando em mercados diversificados, dentre eles, o de Petróleo, Petroquímica & Gás, Papel & Celulose, Embalagens, Agronegócios, Calçados & Couros, Madeiro & Moveleiro, Mineração, Aeroespacial, Utilidades Eletrônicas, Ônibus e Carrocerias, Eletrônicos. Dentre as marcas estratégicas da 3M destacam-se a *Scotch-Brite*, *Scotch*, *Post-it*, *Nexcare*, *Comman*, *Ponjita*, *Scotchgard*, *Durex*, *Nomad*. Alguns de seus produtos têm vida curta, outros mantêm-se por décadas no mercado, como por exemplo, as lixas d'água que revolucionaram a pintura e acabamento de metais no final dos anos 50 ou a esponja *Scotch-Brite* que está há 46 anos no mercado.

A visão da 3M do Brasil é ser a primeira empresa em tecnologia diversificada do mundo; a missão é Crescer ajudando seus clientes a vencer e seus valores são satisfazer os clientes com qualidade superior, valor e serviço; oferecer retorno atraente aos investidores por

meio de qualidade e crescimento sustentado; respeitar o ambiente físico e social; ser uma empresa onde os funcionários tenham orgulho em trabalhar.

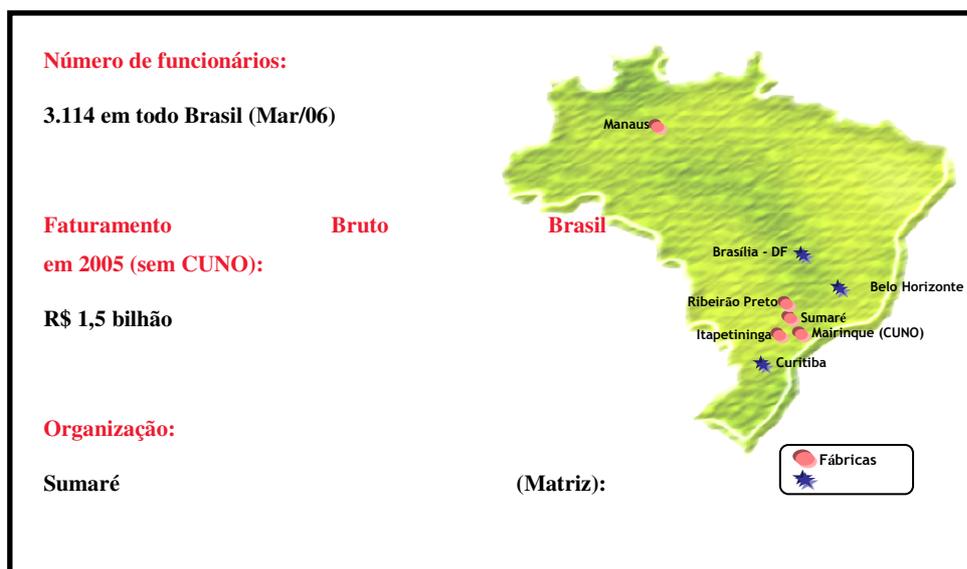


Figura 3 - Operações da 3M do Brasil.

Fonte: Apresentação corporativa da 3M, 2007

A 3M no Brasil conta com 70% das vendas internas, exporta 25% da produção local, freqüentemente customiza novos produtos, mantém 82 pesquisadores e um centro técnico para clientes com 3.000 m². Em âmbito nacional, a empresa também mantém uma postura ética em relação à comunidade interna e externa, investe no treinamento e na qualidade de vida de seus funcionários, e investe em ações de responsabilidade sócio-ambiental.

Para tanto, a empresa mantém o Instituto 3M do Brasil que tem por visão: “Promover a inovação social por meio de programas que melhorem a qualidade de vida desta e das futuras gerações” e por missão “descobrir e aplicar inovações sociais que promovam o desenvolvimento social das comunidades onde a 3M do Brasil atua, gerando conhecimento por meio da formação de redes de relacionamento entre estudantes, jornalistas e funcionários”, sua Causa é a “Inovação social para melhoria da qualidade de vida das comunidades”, seu público abrange estudantes de nível médio, técnico e superior, jornalistas e funcionários 3M e suas linhas de atuação focam: pesquisa, capacitação, disseminação de conhecimentos, materiais didáticos, palestras, congressos e eventos; formulação de estratégias para políticas públicas; premiações e concursos; experimentos das descobertas nos laboratórios 3M e a formação de empreendedores sociais – voluntários 3M.

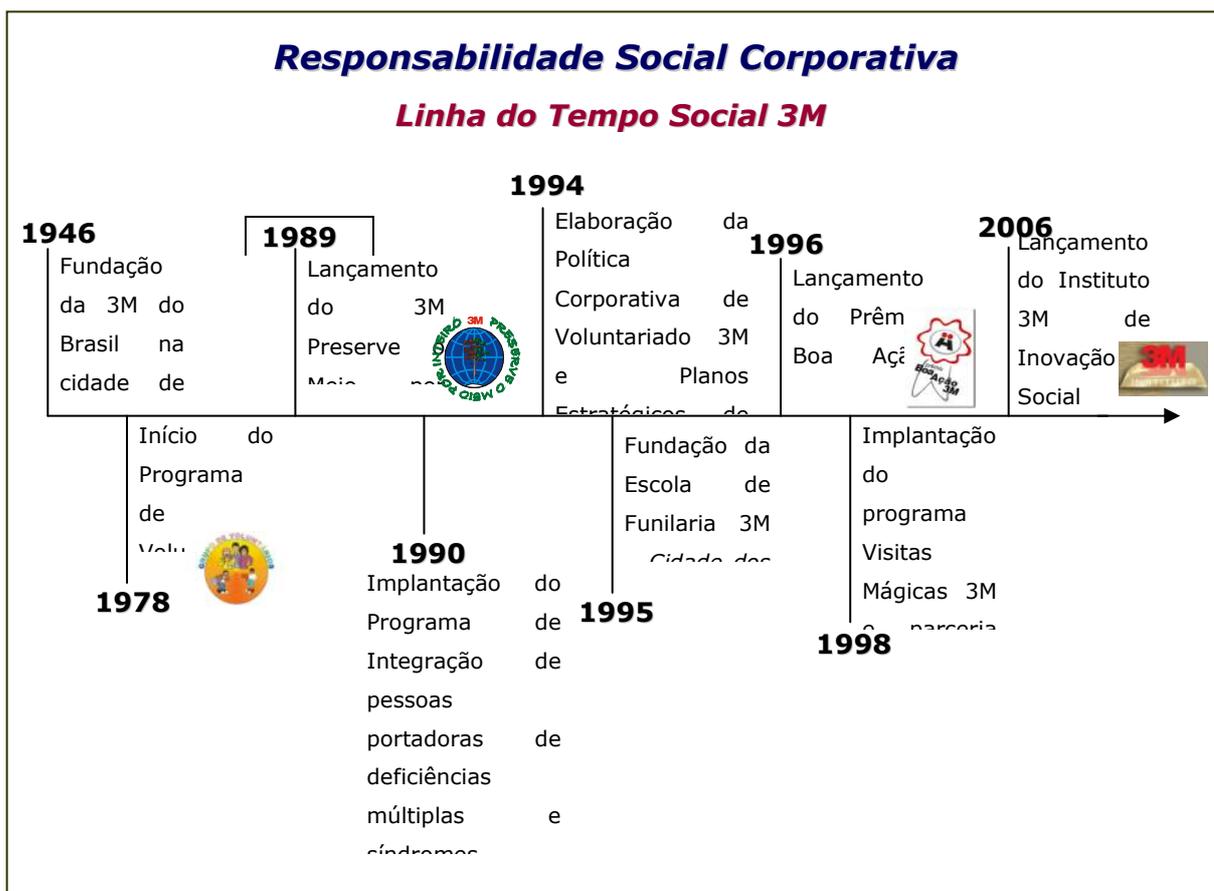


Figura 4 - Linha do tempo social da 3M do Brasil

Fonte: Apresentação Corporativa da 3M, 2007.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA 3M

A estratégia de marketing da 3M é orientada para o mercado, ou seja, a empresa busca antecipar as necessidades dos clientes, para oferecer satisfazê-los e agregar valor a seus produtos e serviços.

Por atuar em diversas áreas, constitui-se em uma estrutura complexa e descentralizada de marketing, com ações específicas para cada divisão. Possui uma equipe responsável pelo Marketing Corporativo que desenvolve as ações globais da empresa focada na marca, marketing social, Intranet e Internet. Além dessas, possui equipes de marketing em cada uma de suas unidades de negócio.

A Divisão Industrial é responsável pelo maior volume de negócios e é dividida em 3 grandes departamentos: divisão de Fitas e Adesivos Industriais, que é divisão de Sistemas de Empacotamento, divisão de Sistemas Abrasivos. Cada um desses departamentos possui um

Gerente de Marketing e Vendas e Especialistas responsáveis pela pesquisa de marketing, lançamento de novos produtos, feiras e eventos, material promocional, brindes, formação de preço, participação em seminários, publicações em revistas especializadas, patrocínios, campanhas de produtos para canal de distribuição, treinamentos etc. Dentro da Divisão Industrial, por se tratar de produtos técnicos, as ações de marketing são mais direcionadas ao público específico do segmento, interessado ao invés de mídias gerais. Dentre os instrumentos de marketing disponibilizados pela 3M encontram-se:

A Intranet 3M com diversas ferramentas e um portal com informações de marketing, voltadas para o desenvolvimento, aprimoramento e suporte aos profissionais da 3M.

Marketing Tools: conjunto de ferramentas de marketing para auxiliar os profissionais da 3M, dentre elas, o *Business Planning & Operations Tool Kit*: ferramentas e processos para serem usados em Planejamento e Análises de Mercado.

Customer Research Tool: que contém três modelos de pesquisas, que irão ajudar as áreas de Marketing e áreas afins a obterem informações importantes sobre seus clientes ou *prospects*. Essas pesquisas ajudarão também na obtenção de “*market metrics*”, cruciais para a definição de estratégias de Marketing.

Marketing Leadership Development Program: que é um programa de treinamento destinado aos profissionais de marketing da 3M e lideranças com foco em desenvolvimento de competências, como a análise da produtividade e lucratividade de marketing; a análise competitiva e gerenciamento de extensão da linha de produtos; a análise de clientes para inovação e posicionamento de marcas e produtos avaliando novas oportunidades de mercado; gerenciamento e análise do canal; análise da cadeia de valor de uma indústria; formação de preços na 3M e retenção do cliente e lucratividade.

Customer Relationship Management: que é a transformação de negócios focados em produtos para uma organização focada no cliente, alinhando e integrando processos, que interajam com os clientes para propiciar satisfação e lealdade, e ainda, produtividade nos negócios. Dentre as ferramentas desse programa, encontraram-se *goals & processes*; *sales & marketing productivity*; artigos e banco de dados de clientes indiretos.

Brand Management: que é um espaço dedicado a todas as ações de *Branding* da 3M. A marca é, com certeza, o maior patrimônio de uma empresa, porque lhe confere singularidade no mercado e contribui para diferenciá-la, competitivamente, de outras empresas. Ela está relacionada com produtos, mas com eles não se confundem e têm a ver com os valores que o consumidor a ela agrega, por várias razões. Aqui se encontra

informações sobre as marcas estratégicas 3M: Suas promessas; Valor das Marcas; Objetivos de *Brand Awareness*; Resultado do estudo feito sobre a saúde da marca 3M e muito mais.

Best Practices: Aqui são relatadas as melhores práticas de marketing realizadas pelos profissionais 3M em todos os segmentos, premiando e estimulando sempre o aperfeiçoamento e desenvolvimento de todos.

Desenvolvimento Profissional: é um espaço dedicado à atualização e reciclagem de idéias e conceitos que visam melhorar as competências de marketing e aumentar a competitividade da 3M nos mercados de atuação. Tem *links* e informações importantes de marketing disponíveis à equipe 3M, como conceitos de marketing; elaborando o *briefing*; plano de marketing de Philip Kotler; o marketing eletrônico; dicionário da propaganda; marketing industrial.

Acontece: é um espaço dedicado às novidades e atividades relacionadas à Marketing que estão acontecendo na 3M do Brasil.

- ✓ Internet 3M: Para uma organização obter sucesso na sua Estratégia de Marketing Eletrônico é preciso um planejamento eficaz que envolve o posicionamento eficiente do site nos mecanismos de busca; conteúdo qualificado; segmentação do público-alvo pelo perfil de comportamento e/ou áreas de interesse; desenvolvimento de uma frequência ativa no relacionamento digital com o Mercado. Dentro destes conceitos a 3M do Brasil possui um site bem posicionado que oferece:
 - informações atualizadas e de fácil interação;
 - propaganda de cunho promocional e institucional;
 - fotos e textos;
 - possibilidade de consultas, compras para clientes cadastrados;
 - contato com a empresa;
 - informativos gerais para todo tipo de público;
 - informações detalhadas sobre produtos e serviços, a marca 3M, suas e principais tecnologias;
 - informações sobre o relacionamento com parceiros e fornecedores e acionistas;
 - um canal atualizado que permite manter uma comunicação eficiente com o mercado. (Informações do Portal de Marketing da 3M do Brasil. Disponível em: brintranet.am.mmm.com).

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)