

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RODRIGO CORDEIRO BASTOS

COMPOSTO DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DOCOL
METAIS SANITÁRIOS LTDA.

FLORIANÓPOLIS

2009

RODRIGO CORDEIRO BASTOS

COMPOSTO DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DOCOL
METAIS SANITÁRIOS LTDA

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado a disciplina de Estágio Supervisionado como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Área de concentração em: Marketing

Professor Orientador: Allan Augusto Platt, Dr.
Co-orientadora: Aniele Fischer Brand M. Sc.

FLORIANÓPOLIS

2009

RODRIGO CORDEIRO BASTOS

COMPOSTO DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DOCOL
METAIS SANITÁRIOS LTDA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 1º de dezembro de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Allan Augusto Platt, Dr.
Orientador

Prof. M. Sc. Aniele Fischer Brand
Co-orientadora

Prof. M.Sc. Pedro Moreira Filho
Membro

Dedico este trabalho a minha Mãe, familiares e amigos, que sempre estiveram ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Esta monografia é símbolo de todo meu esforço para receber o reconhecimento e consideração de todos aqueles a quem presto meus agradecimentos.

Agradeço a **Deus**, pela vida, saúde, e vontade de vencer cada obstáculo

A minha amada, **Mayara**, por seu amor, dedicação, companheirismo, paciência, carinho, atenção e cuidado. Você é essencial!

Meus pais, **Beto** e **Stela**, pela dedicação, amor e empenho que tiveram em minha criação.

Aos meus irmãos, familiares, que sempre tiveram ao meu lado, me dando apoio.

A minha avó **Ruby**, por seu carinho, generosidade e exemplo.

Aos meus amigos, pela amizade e companheirismo durante todos esses anos

A Professora M. Sc. **Aniele Fischer Brand**, pelas orientações, atenção, paciência e disposição que contribuíram para a realização desta pesquisa.

Ao Professor Dr. **Allan Augusto Platt**, que se dispôs a ser orientador mesmo com as adversidades ocorridas ao início do trabalho

A empresa Docol Metais Sanitários, em especial ao senhor **Carlos Alechandre Fernandes** e ao senhor **Roberto Takeo Yuhara** pelas informações concedidas, paciência e disponibilidade de tempo para a realização desta pesquisa.

“Só se pode alcançar um grande êxito
quando nos mantemos fiéis a nós mesmos”

(Friedrich Nietzsche)

RESUMO

BASTOS, Rodrigo Cordeiro. **Composto de marketing:** um estudo de caso na empresa Docol Metais Sanitários Ltda. 2009. Monografia – Curso de Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente estudo evidencia o composto de marketing da empresa Docol Metais Sanitários Ltda. O objetivo deste trabalho foi caracterizar como o departamento de marketing da Docol Metais Sanitários Ltda. atua em relação ao composto de marketing. É apresentado como o departamento de marketing da empresa é estruturado em áreas e atribuições. Observou-se, também o mecanismo de tomada de decisão relativo ao composto de marketing da empresa em estudo. Para alcançar o objetivo deste trabalho foi realizada uma pesquisa que se caracteriza como estudo de caso, descritiva e qualitativa. Para isso, foram realizadas entrevistas não estruturadas com o fim de obter as informações pertinentes a conclusão deste trabalho. A empresa, como produtora de metais sanitários, tem o produto como principal componente do composto de marketing. Os demais componentes, preço, praça e promoção, são também importantes para o alcance dos objetivos organizacionais pela empresa. Por isso, observou-se a necessidade de tratar os 4 P's de forma integrada. A empresa busca oferecer produtos com nível de qualidade avançada, com a finalidade de destacar a marca Docol como diferenciada. O processo de tomada de decisão da empresa, no nível estratégico é feita pelos sócios. As decisões relacionadas às esferas táticas e operacionais do âmbito do composto de marketing são tomadas pelo próprio departamento de marketing em conjunto com outros departamentos que tenham ligação quatro diferentes compostos.

Palavras-chave: Composto de marketing; Tomada de decisão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Composto de marketing	24
Figura 2: Modelo AIDA	35
Figura 3: Estrutura do Departamento de Marketing da Docol Metais Sanitários Ltda.	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Caracterização do estudo.....	10
1.2. Objetivo geral.....	11
1.3. Objetivos específicos.....	11
1.4. Justificativa.....	12
2. REVISÃO TEÓRICA.....	14
2.1. Marketing.....	14
2.1.1. Conceitos e definições.....	14
2.1.2. A Administração de marketing e sua importância.....	16
2.1.3. Caracterização do departamento de marketing.....	18
2.1.4. Relacionamento interdepartamental.....	19
2.2. Composto de marketing.....	21
2.2.1. Os diferentes compostos de marketing.....	22
2.2.2. Produto.....	25
2.2.3. Preço.....	29
2.2.4. Praça (Canais de Distribuição).....	31
2.2.5. Promoção.....	34
2.3. Tomada de decisão.....	38
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1. Classificação, método e tipo de estudo.....	42
3.2. Coleta de dados, universo e amostra da pesquisa.....	43
3.3. Definição dos termos e variáveis da pesquisa.....	45
3.3.1. Definição constitutiva dos termos e das variáveis.....	45
3.3.2. Definição operacional dos termos e das variáveis.....	46
3.4. Análise dos dados.....	47
3.5. Delimitação da pesquisa.....	48
4. ESTUDO DE CASO.....	49
4.1. Histórico da empresa.....	49
4.2. Marketing na Docol Metais Sanitários Ltda.....	52
4.2.1. Estrutura do departamento de marketing.....	52
4.3. Relacionamento interdepartamental.....	54
4.4. Produto.....	55
4.5. Preço.....	61
4.6. Praça.....	62
4.7. Promoção.....	64
4.8. Tomada de decisão.....	67
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
5.1. Recomendações para novos estudos.....	72
REFERÊNCIAS.....	73
APÊNDICE A.....	75
APÊNDICE B.....	76

1. INTRODUÇÃO

1.1. Caracterização do estudo

Houve tempos que bons produtos e bons serviços bastavam para que empresas pudessem obter sucesso em seus negócios. Em um ambiente tão dinâmico e mutável como o atual, o marketing pode ser uma importante ferramenta para a obtenção da vantagem competitiva das organizações. Um exemplo disso foi Ford, que na década de 1920 fabricou um único modelo de carro durante muito tempo, o modelo T preto, e que anos mais tarde foi “esmagado” pelos da fabricante GM. É importante entender que essa organização, a GM, soube lidar e tomar vantagem com as informações que possuía. Os consumidores queriam algo inovador e que pudessem suprir suas “novas” necessidades na época.

Existem também empresas que disponibilizam ao consumidor produtos e/ou serviços que possuem alta tecnologia, além de serem inovadores, mas que não alcançam o sucesso, tampouco obtêm lucros. Segundo McCarthy e Perreault (1997, p.20), em ambientes onde o objeto da produção é superestimado em relação ao marketing, “pessoas acham que basta você possuir um bom produto para seu negócio ser um sucesso”. Essas empresas despendem de recursos com o núcleo de desenvolvimento de novos produtos e produção, deixando em segundo plano o departamento de marketing.

Cabe, então, ao gestor identificar esses problemas e corrigi-los. Deve-se aliar a produção ao marketing, como identifica os autores (1997, p.20): “produção e marketing são partes importantes de um sistema total de negócios destinados a fornecer bens e serviços para atender as necessidades do consumidor”.

Sabe-se que o planejamento na área de marketing, quando realizado de forma adequada à organização, pode trazer benefícios em relação aos aspectos que envolvem tomadas de decisão neste departamento. Independente do setor de atuação, grande é a importância do entendimento dos anseios e necessidades do mercado, para que então se atenda na forma mais adequada. Segundo Kotler e Keller (2006, p.2), “o bom marketing tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso dos negócios”.

Os autores completam que o bom marketing não é resultado de um acidente, mas sim de um planejamento e de uma execução cuidadosa. Para alcançar o resultado planejado não bastam apenas bons profissionais e abundância de recursos financeiros, mas utilizar uma estratégia adequada para a “batalha”.

A estratégia serve para orientá-los nesse jogo, para lhe dar condições de vencer o máximo de etapas. Ela requer planejamento, observação contínua do mercado e dos adversários, além de astúcia e capacidade de preparar e implementar surpresas (RICHERS, 2000, p.66).

Na escolha de uma estratégia, existem algumas decisões que devem ser identificadas e abordadas pelos profissionais do departamento de marketing. Se existem perguntas a serem respondidas, existem então decisões a serem tomadas. Quando se trata então do composto de marketing utilizado pela organização, essas decisões passam a ser de grande importância.

O marketing mix [composto de marketing] é um componente estratégico que acrescenta eficácia à empresa e a ajuda a atingir seus objetivos a médio ou longo prazo da maneira mais racional possível. Daí convém que se defina primeiro a estratégia para depois ajustar o mix dela, porque, dependendo da escolha estratégica, o composto deverá ser diferente. (RICHERS, 2000, p. 158)

Perguntas relacionadas ao preço, a promoção, a praça [distribuição] e ao produto devem ser respondidas e praticadas de acordo com a necessidade do cliente.

A utilização de um determinado composto de marketing nas empresas deve ser definida e aplicada para que possam atender aos objetivos da organização como um todo. Desta forma, surge o interesse em realizar uma pesquisa que responda ao seguinte problema: **“Como se caracteriza a atuação do departamento de marketing da empresa Docol Metais Sanitários Ltda. em relação ao composto de marketing?”**.

1.2. Objetivo geral

Caracterizar como o departamento de marketing da Docol Metais Sanitários Ltda. atua em relação ao composto de marketing.

1.3. Objetivos específicos

- Verificar como está estruturado o departamento de marketing da empresa Docol Metais Sanitários Ltda.
- Averiguar como são definidas as tomadas de decisões em relação ao composto de marketing da Docol Metais Sanitários Ltda.
- Descrever o composto de marketing da organização Docol Metais Sanitários Ltda.

1.4. Justificativa

Por se tratar de um estudo científico, este trabalho de conclusão de curso traz contribuição primeiramente teórica, já que agrupa diversos conceitos tratados por autores que tratam do assunto.

Também, por ser um estudo de caso, traz na prática de uma empresa a exposição do que foi antes visto na referência bibliográfica. É, portanto, um estudo capaz de confrontar a abordagem teórica com a prática, de forma a observar quais assuntos são verdadeiramente aplicados pela empresa em estudo.

Além disso, este é um estudo capaz de acrescentar informações aos estudos já contemplados, nesta área, no campo acadêmico, a fim de corroborar com exemplificações de como o composto de marketing é incorporado pelas empresas atuais.

Na Universidade Federal de Santa Catarina, nota-se o pouco número de estudos de caso relacionados ao composto de marketing. Dessa forma, pode-se perceber que a pesquisa em questão insere uma verificação relevante, que pode ser utilizada como complemento para próximos estudos.

Ressalta-se que a pesquisa na empresa Docol Metais Sanitários Ltda., traz pontos importantes, que tornam o trabalho relevante. A razão desta relevância dá-se pelo fato de que toda empresa é diferente e age de forma diferente com relação às decisões tomadas e ações realizadas, não apenas em relação ao composto de marketing. Essas diferenças entre organizações, segundo Schermerhorn (1999), podem estar ligadas aos sistemas econômicos, político-legais, educacionais e socioculturais.

Dessa forma, verifica-se, de acordo com os estudos teóricos realizados, que o composto de marketing é diferenciado em cada organização de acordo com suas características e necessidades. Já no que se refere à prática, a manipulação das informações obtidas demonstra a situação da empresa Docol Metais Sanitários Ltda. com relação ao seu composto de marketing.

A escolha desse composto está relacionada ao objetivo da organização, que determinará uma diretriz a ser seguida. Conforme Kotler (1998, p.32) expõe: “No planejamento de marketing, devem ser tomadas decisões sobre mercados-alvos, posicionamento de mercado, desenvolvimento de produtos, fixação de preços, canais de distribuição, distribuição física, comunicação e promoção”.

Por fim, é justamente nesta visão que, com o assunto discutido, pretende-se instrumentalizar a sociedade em geral, à comunidade científica, tal como a outros pesquisadores que pretendem explorar estudos pertinentes ao assunto abordado.

2. REVISÃO TEÓRICA

Nesta etapa, são abordados temas que definem a base teórica para esta pesquisa. A revisão teórica mostra aos leitores deste trabalho de conclusão de curso uma compreensão da temática escolhida. Neste capítulo é apresentado o histórico de marketing, seus principais conceitos; a administração do marketing e importância; a caracterização do departamento de marketing; e o relacionamento interdepartamental.

Em um segundo momento, é abordado o composto de marketing, sua evolução e modelos; o modelo de composto de marketing escolhido, e seu desdobramento: produto, preço, praça e promoção. Por fim, no terceiro estágio, temas relacionados à tomada de decisão e variáveis inerentes ao seu processo.

2.1. Marketing

O marketing surgiu nos Estados Unidos ainda na década de 1950, quando o mundo ainda vivia em um ambiente de pós-guerra. Segundo Dias (2003, p. 2), “o avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados trouxe novos desafios”. Sendo assim, as empresas passaram a utilizar dessa função administrativa, o marketing, para alcançar melhores desempenhos e vantagem competitiva.

Segundo Richers (2000, p.4), “sua difusão [do marketing] pelo mundo foi relativamente lenta. Mesmo na Europa, o marketing só começou a ser aceito após a Segunda Guerra Mundial”.

Já no Brasil, o marketing foi trazido formalmente, conforme o mesmo autor, quando uma delegação vinda dos Estados Unidos organizou os primeiros cursos de administração, em 1954, na recém fundada Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV). O termo “marketing” foi introduzido como “mercadologia”. Porém, com o tempo esse termo foi extinto, sendo a expressão “marketing” mais forte e global.

2.1.1. Conceitos e definições

Marketing pode ser definido de diversas formas. Durante muito tempo, o termo “marketing” foi sinônimo apenas de venda e propaganda. Porém, esse termo ganhou maior ênfase e cuidado por parte da sociedade empresarial. Kotler e Armstrong (1998, p. 3)

ratificam: “o marketing deve ser compreendido não só no antigo sentido de vender – dizer e vender – mas também de satisfazer as necessidades do cliente”.

Kotler (2003, p. 11) detalha o conceito de marketing:

A função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender o cliente.

Os autores Churchill Jr. e Peter (2007, p.4) ressaltam que “a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organização e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”. Ou seja, as empresas buscam entender as necessidades dos clientes, e estes terão como benefício suas necessidades sanadas. Em troca, as organizações com fins lucrativos obterão recursos financeiros com a venda dos produtos ou serviços.

Dias (2003, p.2) concorda com os autores anteriormente citados e complementa:

O conceito de marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.

Outra abordagem foi descrita por Drucker (1973 apud KOTLER, 2000, p. 30):

Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível.

No mesmo sentido, porém mais sucinto, o autor Richers (2000, p.5) define o marketing como “a intenção de entender e atender o mercado”.

Apesar de não discordar dos autores citados anteriormente, McCarthy e Perreault (1997) acreditam que o marketing é um conjunto de atividades desempenhado por organizações e também é considerado um processo social. Sendo assim, eles dividem o marketing em dois níveis: micromarketing e macromarketing. O primeiro está relacionado às atividades realizadas em direção ao objetivo da organização, a partir das necessidades do consumidor. O segundo, por sua vez, está relacionado aos objetivos da sociedade no que tange a igualdade entre oferta e demanda.

Todos esses conceitos atuais convergem para o centro da questão do marketing: as necessidades dos consumidores. Busca-se no ambiente externo da empresa necessidades de consumidores que podem ser uma oportunidade de negócio que agregue valor às empresas, sejam estas iniciantes ou mais “experientes”.

Portanto, o marketing é um processo muito amplo, que consiste em determinar através de uma maneira sistemática o que deve ser produzido; como mostrar para os clientes os atributos e as vantagens do produto ou serviço; como facilitar o acesso para os clientes destes produtos ou serviços; e como manter o interesse desses clientes por produtos ou serviços oferecidos pela empresa a fim de que eles sempre busquem adquiri-los.

2.1.2. A Administração de marketing e sua importância

A administração é, segundo Schermerhorn (1999), a integração de quatro funções básicas, ou também chamadas de responsabilidades, que são: planejamento, organização, liderança e controle.

O planejamento está relacionado ao procedimento de estabelecer objetivos, determinando quais as providências que devem ser tomadas para cumpri-los. A organização é um processo que visa a atribuir tarefas destinando recursos e harmonizando as atividades coordenadas dos indivíduos e dos grupos para implementar o planejamento realizado.

A liderança, por sua vez, é o procedimento que visa a instigar o entusiasmo das pessoas a trabalhar de forma árdua e direcionando-as ao cumprimento dos planos traçados previamente. O controle está relacionado ao resultado de desempenho comparado ao planejado e, caso necessário, tomando providências corretivas. Além disso, o controle tenta providenciar métodos preventivos para que ao final se alcancem os objetivos sem a necessidade de correção.

A administração de marketing é a integração das funções básicas da administração aos conceitos de marketing. Como cita o autor Dias (2003, p.10):

A administração de marketing é o conceito que resume a função do marketing e é entendida como o processo de planejamento, execução e controle das estratégias e táticas de marketing, visando otimizar os resultados para os clientes e os *stakeholders* da empresa.

Kotler e Armstrong (1998, p.8) complementam:

Administração de marketing é definida como a análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefícios com os compradores-alvo a fim de atingir objetivos organizacionais. Portanto, a administração de marketing envolve uma demanda administrada, que por sua vez envolve relacionamentos administrados com cliente.

Churchill e Peter (2007, p.21) definem administração de marketing como:

O que as empresas fazem e devem fazer para criar valor para os clientes e alcançar seus objetivos. Inclui o desenvolvimento de planos e estratégias de marketing, o entendimento dos clientes e mercados, o desenvolvimento de compostos de marketing e a implementação e controle de atividades de marketing.

No mesmo sentido dos autores anteriores, McCarthy e Perreault (1997, p.42) detalham o processo da administração de marketing: “trata de (1) planejamento das atividades de marketing, (2) implementação dos planos e (3) controle desses planos”. Kotler (2003, p.12) ressalta que “o marketing é importante demais para ficar por conta apenas do departamento de marketing”. É verdade que muitas empresas sabem e aplicam na prática essa teoria. Porém, muitas ainda não vêm a administração de marketing como algo importante em suas empresas. Kotler (2000) segrega em seis diferentes estágios de evolução de departamento de marketing. As empresas podem ser caracterizadas por esses diferentes níveis:

- a) Estágio 1 – Simples departamento de venda: é normalmente visualizada em empresas de pequeno porte. É simplesmente nomeado um diretor comercial que gerencia a força de vendas e pode, ocasionalmente, efetuar algumas dessas vendas. Quando é necessária uma pesquisa de marketing, busca-se ajuda externa.
- b) Estágio 2 – Departamento de vendas com funções auxiliares de marketing: à medida que a empresa cresce, esta necessita ampliar algumas funções. Sendo assim, é contratado um gerente de marketing para trabalhar no departamento de vendas e auxiliar na tomada de decisões referente ao marketing. Ainda não existe um departamento próprio de marketing.
- c) Estágio 3 – Departamento de marketing separado: crescimento contínuo da empresa acarreta em um investimento complementar em pesquisa de marketing, desenvolvimento de novos produtos, propaganda e promoções de vendas e atendimento aos clientes. Nesse estágio, o marketing passa a ser um departamento independente, mas que se espera que trabalhe em conjunto com os demais departamentos.

- d) Estágio 4 – O moderno departamento de marketing: consiste na adoção de um modelo composto por um diretor de vendas e marketing que dispõe de gerentes relacionados à venda e ao marketing e que se reportam a este diretor.
- e) Estágio 5 – Empresa de marketing eficaz: para ter um departamento de marketing eficaz é necessário que todos os colaboradores tenham a percepção de que os clientes são o foco da empresa. Somente após a visualização de quanto os clientes são fundamentais, é que poderá ser almejada a excelência.
- f) Estágio 6 – Empresa baseada em processos e resultados: a departamentalização é, cada vez mais, vista como uma barreira ao desempenho ótimo dos processos essenciais de negócios. Sendo assim, empresas buscam resultados através de equipes interdisciplinares voltadas para cada processo específico e seu respectivo resultado.

2.1.3. Caracterização do departamento de marketing

Existem empresas que se encontram em diferentes estágios de evolução. Quanto mais evoluído é este estágio, mais complexas e diversificadas são essas empresas. Neste sentido, podem-se caracterizar esses modernos departamentos de marketing de diversas formas, segundo Kotler (2000): por função, áreas geográficas, produtos ou mercados clientes.

A organização funcional, segundo Kotler (2000, p.701), é:

A forma mais comum de organização de um departamento de marketing consiste em especialistas em determinadas funções. Esses especialistas reportam-se ao diretor de marketing que coordena suas atividades.

Já a organização geográfica é quando “uma empresa que atende ao mercado nacional frequentemente organiza sua força de vendas de acordo com subdivisões geográficas” (KOTLER, 2000, p.701).

Por sua vez, uma organização baseada em gerência de produtos ou marcas é assim definida:

As empresas produzem uma variedade de produtos e marcas frequentemente estabelecem uma organização por produtos (ou marcas). A organização baseada em produtos não substitui a organização funcional, mas atende a outro tipo de administração. Um gerente de produto supervisiona gerentes de categorias de produtos, que por sua vez supervisionam gerentes de produtos e marca específico (KOTLER, 2000, p.702).

Por fim, a organização por gerência de mercados se dá normalmente quando a empresa vende seus produtos a um conjunto de diferentes mercados.

Um gerente de mercado supervisiona vários gerentes de mercado (também denominados gerentes de desenvolvimento de mercado, especialistas de mercado ou especialistas de setores). Os gerentes de mercado utilizam os serviços de departamentos específicos da empresa quando necessário, e aqueles de mercados importantes podem até mesmo ter especialistas reportando-se a eles (KOTLER, 2000, p.705).

2.1.4. Relacionamento interdepartamental

Por tratar de uma área tão importante nas organizações, conforme Kotler (2003), o departamento de marketing acaba se envolvendo com profissionais de diferentes setores e com diferentes formações. Esse contato pode algumas vezes ser problemático e trazer consequências negativas para o negócio. “Os departamentos têm programas departamentais, mas pouco se preocupam com a empresa como um todo” (KOTLER, 2003, p.88). O departamento de marketing se relaciona com os departamentos de Pesquisa e desenvolvimento, engenharia, compras, produção, operações, finanças, contabilidade e crédito.

Segue abaixo como é visto o relacionamento entre departamentos na concepção de Kotler (2000):

- a) Pesquisa e desenvolvimento: normalmente, cientistas e tecnólogos gostam de trabalhar isolados em busca de desafios, nem sempre dando importância ao resultado imediato desse produto. Além disso, não gostam de responsabilidade, tampouco, supervisão. O marketing tem uma visão para o mercado, busca ter produtos que impulsionem a venda, prestando atenção, inclusive, no preço final do produto.
- b) Engenharia: os engenheiros são responsáveis por buscar diferentes maneiras práticas para projetos de produtos e processos de produção. Buscam qualidade técnica, economia de custos e simplicidade de produção. Acreditam que o profissional de marketing busca muitos enfeites nos produtos ao invés de qualidade intrínseca nestes.
- c) Compras: os profissionais do departamento de compras são os responsáveis pela obtenção de materiais e componentes nas quantidades certas, com qualidade certa

e com baixo custo. Acreditam que o profissional de marketing exige grande quantidade de diferentes produtos, forçando-os a adquirirem pequenas quantidades, diminuindo, assim, o poder de barganha da empresa. Além disso, os profissionais desse departamento dizem que o profissional de marketing quer sempre o material da melhor qualidade possível, sem pensar no alto custo.

- d) Produção: são os profissionais responsáveis pela perfeita operação da fabricação dos produtos, fazendo-os da forma certa, na quantidade certa, no tempo certo para atender a demanda, com o custo certo. Acreditam que o marketing não entende de economia ou política de fábrica.
- e) Operações: são os responsáveis pela produção nos serviços. Normalmente o marketing faz promessas em relação ao serviço. É de suma importância, portanto, que o departamento de operações esteja preparado para que não tenha problemas com relação à divulgação informal negativa (“boca a boca”). Isso ocorre principalmente quando esse departamento não tem a visão de mercado.
- f) Finanças: é o departamento que avalia as implicações para o lucro de diferentes ações de negócios. Normalmente os executivos de marketing pedem orçamentos grandes para propaganda, promoção e promoção de venda, sem a capacidade de provar o quanto será gerado de receita no futuro.
- g) Contabilidade: os profissionais deste setor vêem o pessoal de marketing como relapsos, pois não se preocupam com os relatórios formais envolvidos no sistema gerencial.
- h) Crédito: problemas relacionados à metodologia de avaliação de crédito dos clientes trazem um grande conflito. O departamento de crédito julga que o departamento de marketing quer apenas vender, não se preocupando com o poder de pagamento da dívida. Por outro lado, o marketing acredita que os profissionais desse departamento são muito rigorosos.

Cada departamento da empresa desenvolve imagens e estereótipos dos demais departamentos, com características quase sempre pouco lisonjeiras. Além disso, os departamentos competem pelos recursos disponíveis, cada um sustentando ser mais capaz de gastar melhor o dinheiro. Tudo isso prejudica o relacionamento de trabalho harmonioso entre as várias unidades organizacionais (KOTLER, 2003, p.101).

Portanto, a empresa deve buscar sempre reduzir conflitos internos para alcançar os objetivos organizacionais. Os pensamentos dos departamentos da empresa devem convergir para os pensamentos da organização.

2.2. Composto de marketing

O composto de marketing, também conhecido como mix de marketing, é trabalhado por diferentes autores de diversas formas. O autor Kotler (2003, p.151) diz que “o mix de marketing descreve o conjunto de ferramentas à disposição da gerência para influenciar as vendas”. Kotler (1998, p. 97) afirma que o “composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. Para Richers (2000, p. 158):

O marketing mix é um componente estratégico que acrescenta eficácia à empresa e a ajuda a atingir seus objetivos a médio ou longo prazo da maneira mais racional possível. Daí, convém que se defina primeiro a estratégia para depois ajustar o mix a ela, porque, dependendo da escolha estratégica, o composto deverá ser diferente.

Para Dias (2003, p.09), “composto de marketing é o conjunto de quatro ferramentas que a empresa utiliza na criação de valor para o cliente: produto, preço, promoção e ponto de distribuição”. Churchill e Peter (2007, 20), “composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”.

McCarthy e Perreault (1997) veem o composto de marketing como uma das duas partes da estratégia de marketing (mercado alvo é a outra parte). Além disso, acreditam que os compostos são variáveis controláveis que a organização agrupa para satisfazer o grupo alvo. Kotler e Armstrong (1998, p. 32) definem: “o mix de marketing é o conjunto de táticas da empresa para criar um forte posicionamento nos mercados-alvo”.

Richers (2000) ressalta que um bom marketing resulta de um bom composto de marketing, porém o autor destaca que para usar os modelos já utilizados pelo mundo, deve ocorrer uma adaptação à realidade cultural da nação e da organização. Ou seja, adequar os instrumentos à disposição, como pesquisa de mercado, marca, sistema de distribuição e qualquer outro, à cultura e à forma de agir dos mercados-alvo.

Com isso, mesmo que a montagem do composto custe um pouco mais, haverá um resultado melhor, atingindo assim, o mercado de forma mais direta e abrangente. Kotler e Keller (2006) complementam que as decisões relativas ao composto de marketing devem ser tomadas para que se tenha influência nos canais comerciais e nos consumidores finais.

Dias (2003) acredita que o gerente de marketing é o profissional responsável pelas decisões com relação ao composto de marketing. Entretanto Kotler (2003, p. 154) defende:

Para que o marketing funcione, é preciso gerenciar o mix de marketing de maneira integrada. No entanto, em muitas empresas, a responsabilidade pelos vários elementos do mix de marketing está nas mãos de diferentes indivíduos e departamentos.

Richers (2000, p.160) frisa que “ao montar um marketing mix, a empresa precisa ponderar os objetivos do(s) produto(s), seu(s) mercado(s) e a dosagem do instrumental mais adequado para atingi-lo(s)”.

A escolha das ferramentas também é influenciada pelo tamanho da empresa. Os líderes de mercado têm melhores condições de sustentar níveis mais agressivos de propaganda e de promoção de venda. Os pequenos concorrentes, ao contrário, são mais parcimoniosos na exploração de ambos os recursos (KOTLER, 2003, p. 154).

Logo, a escolha do composto de marketing pode gerar resultados, independente do tamanho da empresa, que afetam a empresa como um todo.

2.2.1. Os diferentes compostos de marketing

O composto de marketing mais difundido é o dos 4 P's, trabalhado por diversos autores. Entretanto, existem outras várias formas de se classificar o composto de marketing. Autores como Albert Frey, William Lazer e Eugene J. Kelly, Richers e Lautgerborn propuseram outros modelos que ainda podem ser aplicados. A essência dessas teorias é bastante parecida com o dos 4 P's, diferenciando, muitas vezes, apenas pela nomenclatura e forma de apresentação dada.

Albert Frey (1961 apud KOTLER, 1998) propôs um composto que supriria as decisões de marketing dentro das organizações, classificando-o em duas maneiras:

- a) Oferta, que engloba produto, embalagem, marca, preço e serviços; e
- b) Métodos e ferramentas, que engloba canais de distribuição, venda pessoal, propaganda, promoção de venda e publicidade.

Já William Lazer e Eugene J. Kelly (1962 apud KOTLER, 1998) sugerem um composto dividido em três novos compostos:

- a) Composto de bens e serviços
- b) Composto de distribuição
- c) Composto de comunicação.

Na visão de Richers (2000), o composto de marketing é dividido em 13 diferentes elementos:

- a) Conhecimento da maneira de ser do cliente
- b) Conhecimento sobre o potencial e os traços dominantes de cada segmento geográfico
- c) Design
- d) Marca
- e) Embalagem
- f) Preço
- g) Assistência aos clientes
- h) Distribuição
- i) Logística
- j) Comercio eletrônico
- k) Força de vendas
- l) Propaganda
- m) Promoção

O mais conhecido e difundido modelo de composto de marketing, os 4P`s, foi preconizado por McCarthy e Perreault (1997, p.45): “é útil reduzir todas as variáveis para as quatro básicas que formam o composto de marketing: produto, ponto-de-venda, promoção e preço”. Eles descartam o modelo que propõe o consumidor como uma das variáveis, ou seja, os 4 P`s mais o consumidor, pois acreditam que o consumidor deve ser o alvo de todos os esforços de marketing. Ou seja, o produto, ponto-de-venda, promoção e preço devem visar atender um determinado público-alvo.

Esse modelo dos 4 P`s também é defendido por Kotler e Armstrong (1998), e ressaltam que um programa eficaz de marketing agrupa todos os elementos do composto de marketing em um programa coordenado, com o fim de atingir os objetivos da empresa através da oferta de valor aos consumidores. Kotler (2003, p. 151) confirma que “A fórmula tradicional é chamada 4Ps- produto, preço, ponto e promoção”. Churchill e Peter (2007) e Dias (2003) também adotam o modelo dos 4 P`s.



Figura 1: Composto de marketing
 Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

Na mesma tendência, Robert Lautgerborn (1990 apud KOTLER, 1998) sugere o composto de marketing 4P's passem a ser 4C's, e argumenta que assim as empresas vencedoras serão aquelas que podem atender as necessidades do consumidor de forma econômica e conveniente e com comunicação eficaz. Os quatro C's, que vem do inglês, seriam: *Consumers Wants and needs* (necessidades e desejos do consumidor em contraposição ao produto), *Cost To Satisfy* (Custo para satisfazer o Consumidor), *Convenience to buy* (Conveniência para comprar) e *Communication* (comunicação).

Nesta pesquisa será utilizado como base teórica para realização da prática o modelo preconizado por McCarthy e Perreault (1997). Como já foi tratado anteriormente, essa abordagem preconizada por esses autores é muito difundida e utilizada por diversos autores renomados, como Philip Kotler, Gary Armstrong, Kevin Lane Keller, Gilbert Churchill Jr., Sérgio Roberto Dias, entre outros. Logo, a notoriedade e a difusão foram fatores de escolha deste modelo de composto de marketing.

Cada um dos 4P's serão abordados a seguir, através de conceitos, características e formas de abordagens, de acordo com autores que tratam deste assunto. É importante ressaltar que os objetivos organizacionais devem servir como referência na construção e aplicação deste composto de marketing. Além disso, a aplicação de cada um dos elementos dos 4 P's deve ser realizada em conformidade com os outros elementos.

2.2.2. Produto

O produto é o meio que as empresas possuem para satisfazer as necessidades dos clientes. Esses produtos podem ser de diversos tipos, tais como: bens físicos, serviços, experiências, lugares, eventos, propriedades, pessoas, informações, organizações e idéias (KOTLER; KELLER, 2006). No mesmo sentido, McCarthy e Perreault (1997, p. 148) conceituam o produto: “significa a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade”.

De fato, “os produtos referem-se a um conjunto de características e benefícios na forma de bens, serviços, idéias e pessoas que têm a capacidade de satisfazer necessidades e desejos de clientes” (FERREIRA et al., 2007, p. 55). Kotler (2003, p.43) ainda complementa: “o produto deve ser mais do que um dispositivo físico: deve ser um conceito que solucione o problema de alguém”.

É importante ressaltar que muitos gerentes de marketing ficam presos em detalhes técnicos sem se importar com a verdadeira necessidade do consumidor.

O êxito de um gerente de produtos passa não só pelo conhecimento das teorias de marketing, mas pela capacidade de apreender o mundo à sua volta – os aspectos econômicos, políticos, jurídicos, tecnológicos, sociais, demográficos – e seus impactos sobre a organização, seus concorrentes e, principalmente, seu mercado consumidor (IRIGARAY, 2007, p.15).

Os produtos podem ser classificados de diversas formas levando-se em consideração diferentes variáveis. Segue um esboço das classificações a serem tratadas a seguir: de acordo com o fim, podem ser divididas em produtos de consumo ou produtos industriais; de acordo com a durabilidade; se são tangíveis ou intangíveis; de acordo com a hierarquia; ou até mesmo de acordo com a inovação.

A classificação do produto abordada por Churchill e Peter (2007) pode ser definida como de consumo ou industrial, dependendo do mercado-alvo. Produtos de consumo são aqueles cujo comprador é um consumidor pessoa física. Produtos industriais, por sua vez, são aqueles vendidos a organizações. Esses autores subdividem os produtos de consumo e industriais.

Os produtos de consumo são divididos em produtos de conveniência, de compra comparada, de especialidade e produtos não procurados. Os produtos de conveniência são comprados com certa frequência e com tempo e esforços mínimos. O produto de compra comparada é adquirido depois de certo esforço para comparar com diferentes alternativas, isto porque sua decisão é considerada importante. Os produtos de especialidades são aqueles que

se distinguem por um determinado aspecto, e são comprados com pouca frequência, tendo um alto preço. Por fim, os produtos não procurados são aqueles que o consumidor não busca e talvez nem tenha conhecimento, e são adquiridos apenas quando há uma abordagem dos vendedores e profissionais do marketing.

Com relação aos produtos industriais, podem ser classificados como: instalações, equipamentos acessórios, componentes, matéria-prima, suprimentos e serviços empresariais. As instalações caracterizam-se por serem bens não-portáteis e, normalmente, é utilizado para produzir outros bens e serviços. Equipamentos acessórios são equipamentos e ferramentas usados no processo de produção, mas que não se tornam parte do produto acabado. Componentes são aquelas peças e materiais já processados que integrarão o produto. Matéria-prima, por sua vez, são peças e materiais não processados que integrarão o produto. Suprimentos são bens consumidos no processo de produção de outros produtos, mas que não integram o produto final. Por fim, serviços empresariais são serviços que dão apoio às atividades organizacionais.

Outra classificação dada aos produtos está relacionada à durabilidade. Nessa classificação, os bens podem ser qualificados como duráveis e não-duráveis. Os bens duráveis são aqueles usados por um longo período e que o consumidor, ao comprá-lo, espera que tenha vida útil duradoura. Segundo Churchill e Peter (2007), consideram-se bens duráveis aqueles utilizados por mais de três anos. Já os bens não-duráveis são assim definidos por serem consumidos em um breve período de tempo, ou seja, têm pequena durabilidade.

Mais uma classificação dos produtos divide-os em tangíveis ou intangíveis. Exemplos de tangíveis podem ser móveis, eletrodomésticos e automóveis. Porém, esses exemplos dados podem ser compostos por uma parte intangível, que corresponde à satisfação, confiança, experiências anteriores dos clientes. Ou seja, tangível é tudo aquilo que se pode mensurar monetariamente. Já o que corresponde ao intangível, refere-se à parte que é percebida por cada pessoa de maneira diferente, dificultando assim a sua mensuração (KOTLER; KELLER, 2006).

Existe, ainda, uma classificação definida pelos mesmos autores, a qual é segregada em cinco níveis de hierarquia do valor para o cliente em relação ao produto:

- a) Primeiro nível – Benefício central: é o benefício principal que o cliente foca na ação da compra;
- b) Segundo nível – Produto básico: são os benefícios que acompanham a este benefício central;

- c) Terceiro Nível – Produto esperado: é uma série de atribuições e condições que o comprador espera do produto adquirido;
- d) Quarto Nível – Produto ampliado: quando o produto excede os desejos dos clientes;
- e) Quinto Nível – Produto potencial: compreende todos os acréscimos que o produto deve ser submetido no futuro. É este nível que a empresa tenta alcançar na busca pela diferenciação.

Ferreira et al. (2007) utiliza a mesma classificação, divergindo apenas no primeiro nível com relação à nomenclatura, mas a essência é a mesma. Ele adota o termo “benefício-núcleo” ao invés de “benefício central”.

Segundo Irigaray (2007), em relação aos novos produtos, podem se encaixar em dois tipos de visão relacionada à inovação: novos para o mercado e novos para a empresa. Dentro dessas duas visões, existem seis diferentes categorias, definidas de acordo com a intensidade de inovação:

- a) Novos para o mundo: é criado um mercado totalmente novo (celular quando criado);
- b) Novas linhas de produto: permite a empresa entrar em um mercado já existente;
- c) Acréscimo às linhas de produtos: é realizado um complemento de produtos já existentes através de sabores, tamanhos e embalagens, por exemplo;
- d) Aperfeiçoamentos e revisões: é oferecido um melhor desempenho ou maior valor agregado na substituição dos produtos existentes;
- e) Reposicionamentos: direcionamento de produtos que já existem para outros mercados ou novos segmentos; e
- f) Reduções de custos: disponibiliza desempenho similar, com reduções de custos vinculados a melhora no processo produtivo ou de distribuição, repassando ao cliente final.

Kotler (2003) ressalta que na criação de um novo produto devem ser feitos alguns questionamentos: os consumidores precisam deste produto? Esse produto é melhor e diferente dos que oferecidos pelo concorrente? Os possíveis compradores estão dispostos a pagar o

preço deste novo produto? Caso a resposta seja afirmativa para estas perguntas, é confirmada a oportunidade para as empresas lançarem um produto.

Esses produtos, desde seu lançamento, possuem ciclos de vida, assim como os seres vivos (DIAS, 2003). Este ciclo é utilizado de forma estratégica em relação às decisões tomadas pelo marketing. Ele pode ser dividido em quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Para cada fase, o marketing deve agir de formas distintas.

A introdução inicia com lançamento do produto. Caracteriza-se, em sua maioria, por vagaroso crescimento das vendas e baixos lucros, ou, inclusive, prejuízos. Isso se dá pelo desconhecimento do produto por parte do público-alvo. A segunda fase é a do crescimento. Ela ocorre quando as vendas aumentam e, conseqüentemente, os lucros também aumentam. É nessa fase que surgem os concorrentes, visto que se aproveitam da demanda.

A terceira fase é de maturidade do produto, que ocorre quando da estabilização das vendas. O crescimento só é possível com o ganho da participação de mercado do concorrente. Por fim, a quarta fase, o declínio, é caracterizada pela obsolescência dos produtos e uma gradativa substituição por outros diferentes, capazes estes de suprir atuais necessidades do consumidor.

Em relação às decisões referentes ao produto, devem ser tomadas com o intuito de definir alguns benefícios que estes irão fornecer ao cliente. Segundo Kotler e Armstrong (1998), alguns desses itens são: atributos do produto, marcas, embalagem, rótulos e serviço de apoio ao produto.

Atributos do produto: A decisão está relacionada à definição dos benefícios que o produto irá oferecer. Esses benefícios estão relacionados à qualidade, às características e ao design. Essas decisões são de grande relevância já que afetam muito a reação do consumidor.

Marcas: A marca é importante para os consumidores, já que ela valoriza o produto. Marca é um nome, ou um termo, um símbolo, ou design, ou até mesmo a combinação desses elementos com a função de identificar os produtos com o fim de diferenciar estes dos seus concorrentes. Segundo McCarthy e Perreault Jr. (1997, p. 157), “uma boa marca reduz o tempo e o esforço de venda da empresa. Às vezes, a marca de uma empresa é o único elemento do seu composto de marketing que um concorrente não pode copiar”.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 366), “no coração de uma grande marca há um grande produto. O produto é um elemento-chave na oferta ao mercado. Líderes de mercado geralmente oferecem produtos e serviços de qualidade superior”.

Embalagens: Muitos produtos precisam de embalagens para envolvê-los. Essas embalagens podem se tornar fundamentais na venda. As decisões relacionadas a este item envolvem fatores como custo e produção.

Rótulo: Os rótulos vão desde etiquetas presas aos produtos até peças gráficas complexas, fazendo inclusive parte da embalagem. Serve como identificador de marca, mas também pode classificar um produto ou descrever suas qualidades sendo um agente de promoção.

Serviço de apoio ao produto: Muitas empresas encaram o serviço de apoio ao produto como ferramenta essencial para a obtenção de vantagens competitivas, visto que esses serviços ampliam os produtos reais. Este recurso, se usado eficientemente, cria satisfação e lealdade por parte dos consumidores. “É menos oneroso manter os clientes satisfeitos do que atrair novos clientes ou reconquistar clientes perdidos” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 204).

Portanto, o produto em si é apenas um dos pontos a serem trabalhados. É essencial que esses itens abordados anteriormente sejam utilizados de forma eficiente para trazer sucesso ao produto em questão.

2.2.3. Preço

O preço é a quantificação em valores monetários de um produto ou serviço ofertado. Ele impacta diretamente na margem de contribuição propiciada pelo produto, no nível de vendas e, principalmente, na posição do produto no mercado estrategicamente (FERREIRA et al., 2007).

Segundo Dias (2003, p. 254), “o preço está associado ao processo de tomada de decisões estratégicas da empresa, na medida em que seus resultados financeiros são parcialmente dependentes do preço praticado no mercado”. Ainda segundo esse autor, o preço sofre variâncias tão relevantes para a empresa que, quando os preços no mercado não desempenham de forma satisfatória seus papéis na alocação dos recursos, torna-se apenas uma forma de alocação interna da função de produção.

No mesmo sentido, Boone e Kurtz (2001 apud TOLEDO; CAIGAWA; ROCHA, 2006) ressaltam que as decisões relativas ao preço são decisivas para o alcance dos resultados econômicos e financeiros, para o posicionamento estratégico competitivo da empresa, para a consecução de objetivos relacionados ao volume de vendas e ao prestígio. Churchill e Peter

(2007) ainda salientam que o preço é parte do custo total que os clientes pagam em uma troca, que também inclui o tempo e o esforço mental e comportamental gasto.

Quando a empresa toma decisões relacionadas ao preço, ela deve entender e conhecer primeiramente seu público-alvo, para saber exatamente o quanto podem e estão dispostos a pagar. “A principal questão a ser levada em conta na decisão sobre preços é o fato de que os clientes buscam benefícios e, para adquiri-los, admitem pagar um determinado preço” (FERREIRA et al., 2007, p. 65). Ainda segundo o mesmo autor:

O desafio para as organizações consiste em oferecer um pacote de benefícios, tangíveis e intangíveis, que seja atraente para o cliente e ao mesmo tempo estabelecer um preço que possibilite atingir o equilíbrio entre as necessidades do cliente, as alternativas concorrentes disponíveis e as metas de lucratividade da organização (2007, p. 65).

Sendo assim, “as decisões de preço são especialmente importantes porque afetam o volume de vendas de uma empresa e quanto dinheiro ela ganha” (MCCARTHY; PERREAULT JR., 1997, p. 273).

Além de sua importância, é relevante ressaltar os objetivos dos preços. São eles, segundo Dickson (1999 apud DIAS, 2003):

- a) Sustentar uma estratégia de posicionamento ou sustentando a percepção de qualidade superior, ou, reforçando a economia;
- b) Atingir objetivos financeiros propostos, como geração de caixa e criação de valor para o acionista;
- c) Ajustar a oferta segundo a realidade de mercado.

Após definidos os objetivos dos preços, observa-se que eles podem sofrer variações devido ao seu amadurecimento, segundo a qualidade do produto, no que se refere à distribuição, e ao controle estabelecido pelo fabricante.

De qualquer forma, os preços devem estar sempre ajustados aos objetivos organizacionais (MCCARTHY; PERREAULT JR., 1997). De acordo com esses autores, a empresa pode ser orientada estrategicamente em três distintas linhas de orientação: orientada para o lucro, orientada para as vendas e orientada para a situação de mercado.

A orientação que visa ao lucro estabelece um retorno-alvo específico. Esse retorno pode estar associado à rentabilidade sobre os investimentos, porcentagem de vendas, entre

outros. Na orientação para as vendas, por sua vez, busca-se alguma referência em relação a unidades vendidas, faturamento ou participação no mercado, sem relacionar-se ao lucro.

A orientação para a situação de mercado está relacionada a igualar o preço ao da concorrência, ou seja, estabilizar preços, ou até evitar a concorrência. Pode-se observar que não se relaciona com o lucro, muito menos com as vendas em si. Os objetivos não atrapalham a situação de mercado, e isso ocorre normalmente quando o mercado total não está crescendo.

As empresas podem, portanto, de acordo com a orientação obtida, desenvolver diferentes táticas de preço. Podem, inclusive, alterar o preço original com a finalidade de aumentar o volume de vendas. Segundo Dias (2003), as táticas mais comuns são:

- a) Redução de preço de tabela;
- b) Prazo de pagamento;
- c) Desconto por volume;
- d) Preço combinado;
- e) Preço por segmento;
- f) Desconto por utilização; e
- g) Preços sazonais.

Kotler (2003, p. 180), contudo, adverte as organizações: “depois de fixar o preço, não o utilize como argumento de vendas. Baseia-se no valor para o cliente”. Logo, cada cliente tem uma percepção e difere-se o valor percebido. Um preço adotado pode ser entendido por diferentes clientes como ponto positivo ou negativo, em uma negociação, dependendo da percepção pessoal.

2.2.4. Praça (Canais de Distribuição)

Considerar a praça significa tornar os bens e serviços disponíveis nos locais e na quantidade adequada e quando o consumidor desejar (MCCARTHY; PERREAULT, 1997). Trata-se, portanto, de fazer os produtos chegarem até os consumidores de forma eficiente e eficaz.

No mesmo sentido Ferreira et al. (2007, p.72) conceitua: “entende-se por canais de marketing ou de distribuição o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto, mercadoria ou serviço disponível para uso ou consumo”. Os

autores Toledo, Caigawa e Rocha (2006) ressaltam que as decisões relativas à praça envolvem canais de distribuição, sortimento, localização de lojas, estoques e transporte de produto.

Portanto, a função dos gestores de marketing é tornar os produtos disponíveis aos clientes quando e onde eles querem adquiri-los, para que, dessa forma, exista a troca que ofereça valor para ambas as partes. Por isso, é necessário que os profissionais analisem como as pessoas em seus mercados-alvos distribuem sua atenção, de modo que se defina a melhor maneira de conquistar maior atenção em relação aos clientes (KOTLER, 2003).

O autor Las Casas (1992 apud TOLEDO; CAIGAWA; ROCHA, 2006) complementa que a praça deve estar em uma posição estratégica que considere não apenas os consumidores de seu produto, mas também sua concorrência.

Quanto à classificação do sistema de canal de distribuição, pode-se segregar em direto e indireto (MCCARTHY; PERREAULT, 1997). O direto dá-se quando a empresa acredita que a melhor opção de atingir o cliente final é sem o uso de intermediários. Ou seja, a própria empresa produtora vende o produto para o consumidor final. Nos casos indiretos, por sua vez, é utilizado um ou mais agentes intermediadores para ligar a empresa produtora e o consumidor final.

Acredita-se, por vezes, que o intermediário seja bastante oneroso para a empresa, ou seja, o uso do canal indireto seja uma fonte de custos (CHURCHILL JR.; PETER, 2007). Entretanto, a eliminação deste não significa um corte das funções por ele realizadas. É evidente que existem alguns negócios que realmente são favoráveis à distribuição direta. No entanto, para muitos produtos é quase que essencial um intermediário, principalmente nos casos em que a empresa deseja que esses produtos sejam difundidos em várias regiões. Dessa forma, os clientes terão mais acesso.

Dias (2003) cita os principais intermediadores entre o produtor e o cliente final. Alguns exemplos por ele expostos são: representante, varejista, atacadista, podendo haver uma combinação deles de acordo com cada perfil de produto ou necessidade.

Os canais de distribuição exigem a realização de algumas funções. Churchill Jr. e Peter (2007) dividem essas funções em três tipos, a saber: funções transacionais, que engloba a compra, a venda e os riscos inerentes à transação; funções logísticas que está relacionada à transação, armazenamento, organização e distribuição física; e funções de facilitação que envolve o financiamento, a gradação dos produtos e a pesquisa de marketing.

Deve-se observar que a administração dos canais de distribuição implica na seleção dos canais. Essa seleção envolve algumas variáveis que devem ser analisadas e estudadas para uma melhor colocação do produto no mercado. Essas variáveis são: as características do

cliente, as características dos produtos, características dos intermediários, características dos concorrentes, características ambientais e características organizacionais. No que diz respeito a cada uma destas variáveis é necessária a análise das seguintes informações para a tomada de decisão:

- a) Características dos clientes: número de clientes, dispersão geográfica desses clientes, qual a preferência de canal desses clientes, o comportamento de compra e, em alguns casos, qual o uso de tecnologia.
- b) Características dos produtos: custo unitário, perecibilidade, volume deste produto, padronização e necessidade de instalação e manutenção.
- c) Características dos intermediários: disponibilidade, disposição de comercializar o produto, verificar qual o mercado servido por eles, quais as funções que os intermediários realizam, verificar o potencial de conflitos e de cooperação, quais outras ofertas de produtos eles ofertam e quais os pontos fortes e fracos deste intermediário.
- d) Características dos concorrentes: número e tamanho dos concorrentes, qual estratégia de distribuição desses concorrentes, a condição financeira, tamanho de linhas e compostos de produtos, objetivos e estratégias deles, e seus respectivos pontos fortes e fracos.
- e) Características ambientais: as condições econômicas, questões políticas, leis, regulamentações e ética, mudanças culturais e sociais e mudanças tecnológicas.
- f) Características organizacionais: tamanho e participação de mercado, condição financeira, tamanho de linhas e compostos de produtos, capacidade de realizar funções de distribuição e pontos fortes e fracos.

As decisões relacionadas à praça ou canais de distribuição são mais relacionadas à distribuição convencional, ou seja, o fluxo parte da empresa para os clientes. Porém há outro ponto relacionado à distribuição que deve ser entendido pelas organizações: a utilização dos canais reversos (CHURCHILL JR.; PETER, 2007). Ao invés do produto ir da empresa ao consumidor final, ele faz o caminho contrário. Esse sistema era muito utilizado para a troca de produtos defeituosos. Nos dias atuais, ele está em maior evidência motivado pela tendência de reciclagem.

Por fim, é importante ressaltar que a decisão em relação à praça tem efeitos em longo prazo se comparado aos outros P's. Ela, ainda, é mais difícil de ser mudada do que produto,

preço e promoção. Portanto, a tomada de decisões neste quesito deve ser realizada de forma mais cautelosa.

2.2.5. Promoção

Promoção é a comunicação de informação entre vendedor e comprador potencial com o intuito de influenciar atitudes e comportamento. “O composto de comunicação e promoção consiste em atividades que visam comunicar os atributos e benefícios do produto e persuadir os clientes-alvo a adquiri-los e consumi-los” (FERREIRA et al., 2007, p. 77).

Kotler (2003, p. 30) define a promoção como “a parte da comunicação que se compõe das mensagens destinadas a estimular as pessoas a tomar consciência dos vários produtos e serviços da empresa, interessando-se por eles e comprando-os”. Entretanto a promoção pode ser dividida de diversas formas de acordo com sua estrutura.

Com relação à estrutura da promoção, McCarthy e Perreault Jr. (1997) a separa em venda pessoal, venda em massa e promoção de vendas. A venda pessoal é desenvolvida pela comunicação oral direta entre vendedor e consumidor potencial. Esse tipo de venda gera feedback imediato que ajuda na adaptação por parte dos vendedores. É importante que haja uma mistura entre esse método com os próximos dois, visto que este pode ser muito caro.

Segundo os mesmos autores, a venda em massa caracteriza-se por comunicar com um grande número de compradores potenciais ao mesmo tempo. Esse método possui duas formas de divulgação: propaganda e publicidade. Propaganda diz respeito a qualquer forma paga de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços por patrocinador identificado. A publicidade, por sua vez, é qualquer forma gratuita de divulgação.

Por fim, de acordo com os mesmos autores, a promoção de vendas busca a atenção do consumidor através de fortes incentivos para a compra do produto. Enquanto na venda em massa é trabalhada mais em longo prazo, a promoção de vendas tem a função de fazer o cliente comprar o produto no instante em que esta é realizada.

Kotler e Armstrong (1998) acrescentam um item na divisão de promoção proposta de McCarthy: Relações públicas. Nelas, a mensagem chega aos consumidores potenciais como forma de “notícia”, não como uma comunicação direcionada à venda. Apesar de ser pouco utilizada pelos profissionais de marketing, quando bem pensadas e aplicadas juntamente com outros elementos do mix de promoção, podem ser muito econômicas e eficientes.

Ferreira et al. (2007) acrescenta um quinto item a esta estrutura de promoção, o marketing direto. Conforme este autor (2007, p. 79), marketing direto “é um sistema interativo de marketing que utiliza um ou vários meios de comunicação para obter uma resposta mensurável ou transação num local qualquer”.

Com os adventos da tecnologia, Dias (2003) sugere, além das supracitadas, uma estrutura de promoção chamada por ele de comunicação pela internet. Segundo o autor (2003, p. 274), a comunicação pela internet é “o conjunto de atividades de comunicação interativa com os clientes, canais de vendas e parceiros que se utiliza da rede mundial Internet, como *e-mails*, páginas na *Web* e anúncios na forma de *banners*”.

Todas as estruturas de promoção devem ser avaliadas. Por isso é importante que os profissionais de marketing analisem o resultado da promoção diante de seu mercado-alvo. Para isso, há uma ferramenta preconizada por Churchill Jr. e Peter (2007) chamada Modelo AIDA. Esse modelo parte da premissa de que o consumidor segue um processo, percorrendo cada estágio sequencialmente. Cada estágio traz respostas cognitivas, afetivas e comportamentais, desde o estímulo inicial do marketing até a compra. Os quatro estágios são demonstrados na figura a seguir:

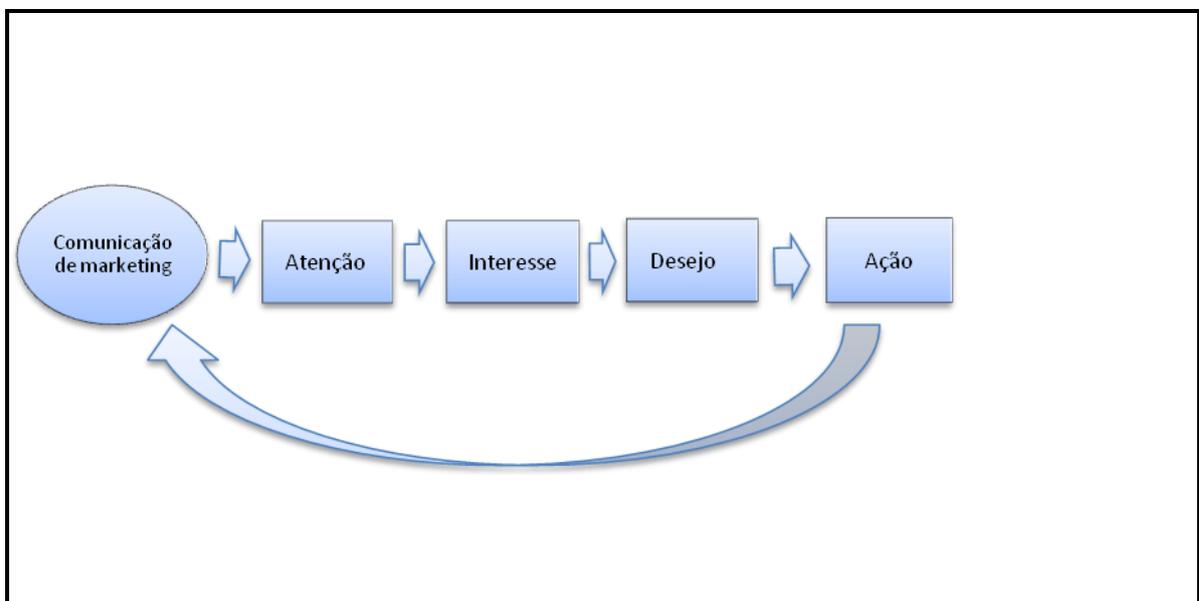


Figura 2: Modelo AIDA

Fonte: Adaptado de Churchill Jr. e Peter (2007)

A atenção é a primeira percepção do consumidor a uma comunicação de marketing. A partir da compreensão dos valores desejados pelo cliente, o profissional de marketing deve criar mensagens que incitem o público-alvo a conhecer os produtos ou serviços existentes.

Se a comunicação de marketing conseguiu atrair a atenção do consumidor, o próximo passo é despertar o interesse destes por meio de uma mensagem atraente, de impacto e que o envolva.

A etapa seguinte se dá pela divulgação dos benefícios do produto ou serviço, a fim de que o torne desejado, gerando, inclusive, a intenção de compra do produto ou serviço.

A resposta final do consumidor ao processo de promoção é a ação da compra do produto. Isso se dá quando todos os três pontos anteriormente citados foram bem sucedidos, trazendo eficiência ao processo de comunicação de marketing.

Após a análise AIDA, é proposto por Dias (2003) que seja definido um plano de comunicação. Os elementos de comunicação, como a promoção de venda, marketing direto, dentre outros já citados, são resultantes de um plano de comunicação de marketing eficaz e efetivo. Por sua vez, esse plano deve estar integrado às estratégias abordadas para o produto, preço e praça. Para a efetividade desse planejamento, é sugerida a elaboração e implementação de nove etapas, descritas a seguir:

- a) Análise do problema ou da oportunidade: resultado da análise do mercado, identificando as oportunidades, os riscos e as ameaças para o posicionamento competitivo;
- b) Definição dos objetivos da comunicação: a definição dos objetivos da comunicação pode ser definida com base no modelo de hierarquia de resposta, a fim de identificar que respostas do consumidor se quer alcançar;
- c) Seleção do público-alvo da comunicação: o público-alvo da comunicação é mais abrangente que o público-alvo do produto, pois compreende, além desses últimos, os *stakeholders*. Logo, o plano de comunicação poderá ter, simultaneamente, públicos-alvo de vários segmentos, uma vez que o público-alvo deve ser definido para cada elemento do composto de comunicação;
- d) Seleção dos elementos do composto de comunicação: posteriormente à definição dos vários públicos-alvo, devem-se selecionar as ferramentas ou atividades de comunicação mais adequada para chegar às respostas desejadas em cada segmento de público;
- e) Definição da estratégia da mensagem: define-se o conteúdo que deve ser comunicado para cada segmento de público, com o fim de atingir os objetivos de comunicação;

- f) Definição dos meios de comunicação: os meios de comunicação, ou mídias, devem ser escolhidos de acordo com as características do público-alvo, com a finalidade de atingir os objetivos da comunicação;
- g) Definição do orçamento de comunicação: de acordo com as necessidades financeiras, são alocados recursos necessários para o desempenho das atividades de comunicação;
- h) Implementação do plano: trazer na esfera prática o plano, abordados nos itens anteriores, com o intuito de apresentar ao público-alvo os atributos de seu produto ou marca;
- i) Avaliação dos resultados: faz-se com o fim de estudar o impacto da comunicação em seu público-alvo e avaliar se o investimento trouxe, ou não, resultados esperados.

Visto que a promoção é ferramenta fundamental para o desenvolvimento de um produto ou marca, e o planejamento é uma função que deve ser praticada, cria-se a necessidade de identificar um posicionamento da empresa perante o mercado. Ressalta-se então um ponto relevante: o posicionamento. Este visa criar uma imagem exclusiva na mente dos consumidores. Dias (2003, p. 272) conceitua posicionamento: “o posicionamento não é aquilo que você faz com um produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente. Em outras palavras, você posiciona o produto na mente do cliente potencial”.

Para posicionar o produto, é necessário elaborar uma proposição de valor. Ou seja, faz-se uma declaração dos benefícios e atributos que devem ser comunicados e a imagem objetivada para um produto ou marca. Esse processo baseia-se em pesquisas sobre o comportamento que identifique o que é valor real para o consumidor, bem como a imagem dos produtos e das marcas concorrentes (DIAS, 2003).

Mas o posicionamento deve ser feito também em relação à marca organizacional. O gestor de marketing deve ter consciência de que a marca da organização deve ser forte, e para isso, necessita um bom trabalho de imagem, em termos de tema, slogan, gráficos, logotipo, cores, identificadoras e propaganda.

Entretanto, a empresa não pode basear suas ações apenas na propaganda. É necessário ter em mente que o desempenho da empresa é mais importante para a imagem organizacional do que qualquer outro ato. “Bom desempenho e boas relações públicas rendem muito mais do que a propaganda institucional” (KOTLER, 2003, p.117). Para isso é importante a empresa alcançar eficiência em cada um dos componentes dos 4 P's.

2.3. Tomada de decisão

Organizações de todos os tamanhos passam por situações que necessitam decidir algo com algum fim. Essas decisões podem ser periféricas ou essenciais para o desenvolvimento de uma atividade, um processo ou um projeto (SCHERMERHORN, 1999). Segundo Moresi (2000), a tomada de decisão é mais do que apenas o momento final da escolha, sendo assim um processo complexo de reflexão, investigação e análise.

As decisões podem ser divididas, segundo Beuren (2000), em estratégicas e operacionais. Decisões estratégicas possuem caráter quase que exclusivamente qualitativo, logo são de difícil mensuração. Por sua vez, as decisões operacionais são realizadas com base na frequência de sua ocorrência e podem ser subdivididas em decisões correntes (normais) e táticas (especiais).

Schermerhorn (1999, p. 126) define: “a tomada de decisão, como parte da solução de problema, é o processo de escolher um curso de ação preferido entre um conjunto de alternativas”. Neste sentido:

A decisão é a escolha entre cursos de ação alternativos para lidar com um “problema”. O problema, por sua vez, é uma diferença entre a situação real e a situação desejada. Isto é, existe problema sempre que há uma diferença entre o que é e o que deveria ser, numa situação de trabalho (SCHERMERHORN, 1999, p.126).

A partir do surgimento do problema ou de uma necessidade que demande uma decisão, os gerentes podem lidar com diferentes formas de pensamento. Schermerhorn (1999) define em duas formas distintas: através do pensamento sistemático e do pensamento intuitivo.

O pensamento sistemático trata o problema de uma forma racional e analítica. Fracionam-se os problemas em pequenos problemas para tratá-los cada um separadamente, de forma lógica e integrada. O pensamento intuitivo, entretanto, é a abordagem que trata o problema de forma mais flexível e espontâneo, com maior criatividade, se comparado ao pensamento anterior. Esse tipo de pensamento permite ao gerente responder imaginativamente um problema com base em uma visão ampla e rápida da situação e dos cursos de cada alternativa.

Para a tomada de decisão pelos gerentes, Glautier e Underdown (1976 apud BEUREN, 2000) trazem uma sequência lógica de eventos que estão inerentes ao processo de tomada de decisão:

- a) Reconhecer a existência de um problema ou uma necessidade que demande uma decisão;
- b) Definir todas as soluções alternativas à solução do problema;
- c) Coletar as informações necessárias, relevantes para as alternativas definidas;
- d) Avaliar e classificar o mérito das alternativas da solução;
- e) Decidir qual é a melhor alternativa, de acordo com a classificação; e
- f) Validar a decisão através das informações de *feedback*.

O autor Schermerhorn (1999) converge com essa sequência lógica, entretanto trata os eventos com nomenclaturas diferentes. Neste processo, a escolha da melhor alternativa dependerá do conjunto de variáveis envolvidas, do grau de controle sobre as variáveis, do nível de certeza associado à decisão, dos objetivos do decisor, entre outros fatores (BEUREN, 2000). Complementando, Choo (2003, p. 324) cita que “as decisões resultam da adoção de um determinado curso de ação”.

A partir disso, devem-se definir quem decidir e como decidir no processo decisório. Dessa forma, os gerentes, segundo Schermerhorn (1999), possuem três diferentes métodos no que tange à escolha de quem tomar a decisão: decisão individual, decisão consultiva e decisão em grupo.

A decisão individual é realizada pelo gerente do problema em questão. Ele é o responsável pela escolha de ação preferida, com o uso nas informações que possui e com base na sua experiência.

Na decisão consultiva, o responsável pela solução do problema consulta e busca conselho com pessoas que podem trazer informações importantes na tomada desta decisão. Com base nesses conselhos, o responsável interpreta as informações e escolhe o curso de ação preferido.

Por fim, na decisão em grupo o gerente não apenas pede conselhos aos demais componentes da organização, mas insere esses indivíduos ativamente no processo de tomada de decisão. Esses indivíduos podem inclusive tomar a decisão, caso o responsável assim delegue. Este método é o que mais integra os envolvidos no problema.

Para a tomada de decisão, é necessário o uso de informações. Gutierrez (1999 apud ANGELONI, 2003) afirma que para a tomada de decisão, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos. Entretanto, normalmente esses estão dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais. É nesse momento, portanto, que o processo de comunicação e o trabalho em equipe

desempenham papéis relevantes para resolver algumas das dificuldades essenciais no processo de tomada de decisão.

Choo (2003) comenta sobre os modelos mentais dos indivíduos, falando que eles são guiados pelos hábitos e princípios que esses indivíduos adquiriram através da educação, experiência ou de um treinamento. Ou seja, as informações são buscadas através das preferências pessoais, dos atributos da situação de escolha e dos valores institucionais.

Esse autor afirma que apesar de o processamento da informação tenha alcançado um alto grau de versatilidade adaptativa por meio do aprendizado de regras empíricas que reduzem o esforço mental, dentro das organizações as decisões ainda são tomadas por indivíduos ou conjunto de indivíduos.

Sendo assim, Choo (2003) propõe modelos de uso de informações que diferenciam como o indivíduo ou o conjunto de indivíduos tomam decisões a partir das informações. São quatro: modelo racional, processual, político e anárquico.

O modelo racional de decisão é um ato orientado para os objetivos e guiado por problemas. O comportamento de escolha é regulado por normas, regras e rotinas, para que a organização possa agir de maneira procedimental e intencionalmente racional. Entretanto, as decisões racionais são realizadas de forma limitada, ou seja, existem fatores que limitam uma decisão totalmente racional, como a falta de conhecimento total, inclusive de uma previsão das consequências da escolha; a imperfeição na previsão de valores; e o desconhecimento de todas as alternativas possíveis.

O autor Bazerman (2004, p. 5) aborda também o modelo racional especifica seis fases do modelo:

Um processo racional de decisão subentende que o decisor seguiu seis fases de um modo totalmente racional, isto é, os tomadores de decisão (1) definem o problema perfeitamente, (2) identificam todos os critérios, (3) ponderam acuradamente todos os critérios segundo suas preferências, (4) conhecem todas as alternativas relevantes, (5) avaliam acuradamente cada alternativa com base em cada critério e (6) calculam as alternativas com precisão e escolhem a de maior valor percebido.

O modelo processual elucida as fases e os ciclos que estruturam a atividade inerente ao processo decisório, que são aparentemente complexas e dinâmicas. Este modelo traz de forma evidente três fases que compõem o processo decisório: a identificação, quando se reconhece a necessidade de tomar uma decisão; o desenvolvimento, quando se desenvolve uma ou mais soluções para o problema ou uma oportunidade identificada; e a fase de seleção, quando se avalia as alternativas desenvolvidas e faz-se uma escolha para que possa então ser praticada.

O modelo político vê a política como um mecanismo no processo de tomada de decisão. Quando diferentes pessoas, que ocupam funções diversas e têm diferentes graus de influência buscam objetivos distintos, e a tomada de decisão usa essa influência ao invés de uma escolha racional, há então uma escolha política.

Por fim, o modelo anárquico de decisão resulta do encontro de correntes independentes de problemas, soluções, participantes e situações de escolha. Os objetivos podem ser caracterizados assim como ambíguos e o processo para atingir o objetivo pode ser definido como obscuro.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais em um estudo. Permite alcançar os objetivos com maior segurança, definindo o caminho a ser seguido, encontrando erros e auxiliando as decisões do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2009). É por meio da metodologia que se define a classificação (exploratória, descritiva ou explicativa), o método de pesquisa (pesquisa quantitativa, qualitativa ou quanti-qualitativa) e seu respectivo procedimento (os principais são histórico, comparativo, monográfico ou estudo de caso, tipológico, funcionalista e, por fim, estruturalista).

A escolha do processo metodológico deve ser correspondente com os objetivos, justificativa e formulação do problema a ser investigado (OLIVEIRA, 2005). Sívio (2000 apud OLIVEIRA, 2005, p.30) complementa:

A escolha [da metodologia] dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação.

A seguir são definidos os procedimentos metodológicos que norteiam esta pesquisa.

3.1. Classificação, método e tipo de estudo

Diante da definição do que é metodologia, este estudo caracteriza-se por ser descritivo, pois buscou descrever como o marketing é trabalhado e estruturado pela empresa Docol Metais Sanitários Ltda., sobretudo, o composto de marketing da empresa.

A pesquisa descritiva não só explica a relação entre variáveis, mas também procura determinar a natureza dessa relação (OLIVEIRA, 2005). O autor expõe que o estudo descritivo é bastante amplo, capaz de desenvolver uma análise para identificar fenômenos, explicar a relação de causa e efeito entre os fenômenos ou, ainda, analisar o papel das variáveis, que podem, de certa forma, influenciar ou causar o aparecimento dos fenômenos. Figueiredo (2004, p. 104) descreve com outras palavras:

pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então estabelecimento de relações entre variáveis obtidas através da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática.

Para a busca de uma metodologia adequada ao estudo proposto, pode-se classificar o procedimento metodológico como sendo qualitativo. A pesquisa qualitativa é definida como “uma tentativa de explicar-se em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento” (OLIVEIRA, 2005). Sendo assim, essa pesquisa caracterizou-se como qualitativa, pois apenas foram realizadas entrevistas, sem o uso de qualquer estatística na definição de uma amostra ou análise de dados.

O procedimento adotado é o estudo de caso, visto que é escolhida uma única empresa como base de estudo. De acordo com Figueiredo (2004, p. 116), “estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. O autor expõe os principais objetivos dos estudos de caso, como por exemplo, preservar o caráter unitário do objeto estudado e descrever a situação no contexto em que está sendo feita determinada investigação.

3.2. Coleta de dados, universo e amostra da pesquisa

Para dar sequência ao desenvolvimento do estudo fez-se necessário escolher, a partir do referencial metodológico, os recursos mais adequados e/ou viáveis para alcançar os objetivos determinados anteriormente (FIGUEIREDO, 2004). A coleta de dados é a fase em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas pré-determinadas com o fim de efetuar a coleta dos dados previstos (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Neste sentido, foi utilizada a entrevista como instrumento principal de coleta de dados, visto que os dados desejados não poderiam ser encontrados exclusivamente em registros ou fontes documentais, podendo ser fornecidos pelas pessoas envolvidas com o tema deste trabalho na empresa.

Quanto ao tipo de entrevista, caracterizou-se por não-estruturada. De acordo com Marconi e Lakatos (2009), nesse tipo de entrevista, o entrevistador tem liberdade para questionar aos entrevistados da forma que considere mais adequada para o alcance das respostas.

Segundo Marconi e Lakatos (2009), a entrevista não-estruturada pode ser classificada em entrevista focalizada, clínica ou não dirigida. Nesse estudo, na primeira entrevista, realizada no dia 17 de agosto de 2009 com o gerente de marketing, foi utilizada a entrevista não estruturada não dirigida. Em um segundo momento, nas entrevistas dos dias 28 de outubro de 2009 e 29 de outubro de 2009, com o gerente de marketing e o supervisor de

tecnologia de produto, respectivamente, foram realizadas entrevistas focalizadas, pois foram usados roteiros com tópicos relativos ao problema em estudo, tendo o entrevistador liberdade de fazer as perguntas de forma que direcione aos objetivos da pesquisa, não tendo uma estrutura formal.

As entrevistas foram gravadas em formato de MP3 com o fim de melhor analisar os dados coletados. Seguem no apêndice deste trabalho os tópicos relativos à entrevista focalizada, usada como meio de coleta de dados.

Foram consultadas também páginas na rede mundial de computadores, catálogos de produtos e apresentações de uso interno da empresa com a finalidade de obter informações complementares as obtidas nas entrevistas.

Em relação ao universo e à amostra Oliveira (2005, p. 30) comenta:

Em pesquisa, nem sempre é possível coletar informações da totalidade de um grupo de pessoas, objetos, plantas ou animais. Daí a necessidade de investigar apenas parte dessa população ou universo, tendo-se o cuidado de escolher uma amostra representativa, para dar confiança e sustentabilidade à análise dos dados coletados em determinada amostra do objeto de pesquisa.

No presente trabalho, o universo de pesquisa foram os colaboradores que se envolvem diretamente com o departamento de marketing da empresa em estudo, a Docol Metais Sanitários Ltda. Sendo assim, a empresa autorizou dois de seus colaboradores, o gerente de marketing e o supervisor do departamento de tecnologia de produtos, para que fossem entrevistados em relação aos assuntos pertinentes a realização deste trabalho acadêmico.

As duas entrevistas concedidas pelo gerente de marketing duraram aproximadamente uma e duas horas, respectivamente. A primeira entrevista foi apenas com o objetivo de se familiarizar com a empresa, sua estrutura e os aspectos básicos relacionado ao marketing. A segunda entrevista teve um enfoque mais aprofundado do tema do trabalho, da estrutura de marketing da empresa e o processo de tomada de decisão inerente ao marketing.

A entrevista concedida pelo supervisor de tecnologia de produto teve um enfoque nos aspectos relacionados ao produto, um dos elementos do composto de marketing abordados nesta pesquisa, e no contato entre seu departamento e o de marketing. Esse entrevistado também trouxe contribuições relacionadas à estrutura da empresa e tomada de decisão por ter grande conhecimento da empresa devido ao tempo que trabalha na Docol, aproximadamente quinze anos.

3.3. Definição dos termos e variáveis da pesquisa

Nesta etapa metodológica são expostos os termos e as variáveis que nortearam esta pesquisa, primeiramente definindo constitutivamente e, posteriormente, da forma operacional, em sua concepção.

3.3.1. Definição constitutiva dos termos e das variáveis

A seguir, os termos que foram definidos de forma constitutiva:

Marketing: “Marketing é o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (KOTLER, 2000, p.30)

Composto/mix de marketing: “O marketing mix é um componente estratégico que acrescenta eficácia à empresa e a ajuda a atingir seus objetivos a médio ou longo prazo da maneira mais racional possível” (RICHERS, 2000, p. 158)

Produto: “Um produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Entre os produtos comercializados estão bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 366)

Preço: “O desafio para as organizações consiste em oferecer um pacote de benefícios, tangíveis e intangíveis, que seja atraente para o cliente e ao mesmo tempo estabelecer um preço que possibilite atingir o equilíbrio entre as necessidades do cliente, as alternativas concorrentes disponíveis e as metas de lucratividade da organização” (FERREIRA et al, 2007,p. 65)

Praça (distribuição): “[Distribuição] Trata-se de fazer os produtos chegarem até os clientes com eficiência e eficácia” (FERREIRA et al,2007 p. 72)

Promoção: “O composto de comunicação e promoção consiste em atividades que visam comunicar os atributos e benefícios do produto e persuadir os clientes-alvo a adquiri-los e consumi-los” (FERREIRA et al, 2007, p. 77)

Tomada de decisão: “um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada” (BAZERMAN, 2004, p. 06).

3.3.2. Definição operacional dos termos e das variáveis

A seguir, os termos que foram definidos na esfera operacional para auxiliar no alcance dos objetivos deste trabalho:

Marketing: visualizar na empresa Docol Metais Sanitários Ltda. como se dá, em termos de organização, a estrutura do departamento de marketing.

Composto/mix de marketing: verificar como são trabalhadas as questões relativas ao composto/mix de marketing no que tange a praça, preço, produto e promoção.

Produto: apresentar como são classificados os produtos da empresa estudada quanto ao fim ou uso, de acordo com a durabilidade, a tangibilidade, hierarquia, e inovação. Também serão verificadas as decisões relacionadas ao produto quanto aos atributos do produto, marcas, embalagem, rótulos e serviço de apoio ao produto. Apresentar, ainda, quais são as principais linhas de produto ofertado pela empresa, e os principais focos destas linhas, em relação ao consumidor final. E por fim, de forma sintética, buscar uma caracterização dos meios de criação de novos produtos.

Preço: examinar se há uma adequação entre preço e os produtos e a própria marca em relação ao público-alvo. Entender o objetivo do preço nas diferentes linhas de produto. Visualizar na organização a orientação do preço quanto as suas linhas de produto. Também, saber se usam táticas e soluções para mudar preços, e as causas.

Praça: visualizar como o departamento de marketing age em relação à praça [distribuição], relatando seus principais meios de acesso aos clientes finais. Classificar como direto ou indireto, e caso sejam indiretos, quais os agentes intermediários e como agem. Averiguar como são realizadas as funções transacionais, logísticas e de facilitação na empresa. Verificar como é trabalhada a logística reversa pela organização. Por fim, explicar como é feita a seleção dos canais de distribuição.

Promoção: buscar a compreensão da estrutura de promoção usada pela empresa Docol Metais Sanitários Ltda. Verificar se há na empresa uma análise quanto aos resultados gerados pela promoção realizada pela empresa. Examinar como se dá o planejamento de comunicação da organização. Averiguar qual o posicionamento da empresa e de suas linhas de produtos.

Tomada de decisão: como se dá a tomada de decisão, em relação ao composto de marketing, na empresa. Averiguar quem são os responsáveis pela decisão quanto ao composto de marketing e como é comunicado aos agentes do processo. Entender se o departamento de marketing tem autonomia para tomar decisões em relação ao composto de marketing e caso não, a quem deve se reportar.

3.4. Análise dos dados

Após a manipulação dos dados, é necessária a análise dos mesmos. Sendo assim, Best (1972 apud MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 169) define que a análise de dados “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”. Complementando, Marconi e Lakatos (2009) acreditam que a importância dos dados obtidos não está em si mesmos, mas no sentido de proporcionarem respostas aos problemas propostos.

Pelo fato de todas as entrevistas terem sido gravadas, para a análise dos dados foi realizado um roteiro que estipulava exatamente em qual tempo de gravação se encontrava os diferentes assuntos abordados nas entrevistas. A partir desse roteiro, as entrevistas foram transcritas de acordo com os diferentes aspectos detalhados nas variáveis de pesquisa. A transcrição serviu então como fonte de dados com o fim de alcançar os objetivos que norteiam esse trabalho.

A fim de complementar as informações obtidas nas entrevistas, concedidas pelos colaboradores da Docol, foram usados dados do sítio eletrônico da empresa, catálogos de produtos e apresentações em forma de PowerPoint.

Cada uma das variáveis de pesquisa foi descrita de forma minuciosa e detalhada, de acordo com a transcrição obtida. Isso, pois, é de suma importância que as informações geradas neste trabalho descrevam a realidade da empresa de forma integral e pura, sem desvio de objetivo.

3.5. Delimitação da pesquisa

Delimitar a pesquisa é definir limites para o estudo. Ela pode ser limitada em relação ao estudo, à extensão e a uma série de fatores, de acordo com Marconi e Lakatos (2009). Relacionado ao estudo, a presente monografia delimita-se no sentido de visar ao entendimento do composto de marketing. Quanto à extensão, limita-se a estudar o composto de marketing de uma única empresa, e não em uma abrangência geral.

O estudo de caso em questão, que tratou dos pontos relevantes relacionados ao composto de marketing da Docol Metais Sanitários mostra a realidade referente ao período de estudo, que se dá entre os dias 08 de agosto de 2009 a 10 de novembro de 2009.

Observaram-se também outras limitações à pesquisa: limitação de tempo de entrevista estipulada pelos entrevistados; e a limitação de tempo para visita da empresa estipulada pela empresa.

4. ESTUDO DE CASO

A seguir são apresentadas as informações relativas aos aspectos que foram detalhados na revisão teórica em uma forma prática, na empresa Docol Metais Sanitários Ltda.

4.1. Histórico da empresa

A empresa Docol Metais Sanitários foi fundada no ano de 1956, através de Edmundo Doubrawa, Egon Doubrawa e Amandus Colin, na cidade catarinense de Jaraguá do Sul. Dois anos após a fundação, a empresa teve suas instalações transferidas para uma unidade industrial no centro de Joinville, cidade também catarinense. O nome da empresa surgiu da composição entre os sobrenomes dos fundadores, Doubrawa e Colin.

Originada de uma tornearia e oficina de consertos em geral, passou a desenvolver atividades industriais com a confecção de artigos dentários (muflos, foles, articuladores etc.). Fabricando esses produtos, a Docol percebeu a importância da precisão, do uso da matéria-prima nobre e com alta qualidade, usando esses parâmetros na política de desenvolvimento de produtos.

A partir disso, passou a fabricar válvulas de sucção, com o fim de atender a crescente demanda de mercado no sul do país, que teve sua expansão por causa da dificuldade de importação desses equipamentos no período pós-guerra. Nesse mercado, intensificou a produção de válvulas para o uso de captação de águas em poços, complementadas então por torneiras e registros.

Com a finalidade de oferecer ao mercado brasileiro produtos hidráulicos de melhor desempenho, em 1976 a Docol contactou a Georg Rost & Sohne – empresa alemã que detém a marca DAL, que é considerada a maior fabricante de sistemas de descarga do mundo, e que atualmente faz parte do grupo Grohe – para desenvolver uma válvula de descarga com alta performance, sendo a Docol a primeira empresa a oferecer 10 anos de garantia neste segmento. Este contato resultou então em uma associação entre as duas empresas.

Após o sucesso obtido com a válvula de descarga Docol, a organização investiu então, mais uma vez, em tecnologia, passando a ofertar um maior número de produtos (torneiras, misturadores, chuveiros e acessórios).

No ano de 1980, a empresa Docol associou-se com a FV S.A., maior fabricante de metais sanitários da Argentina, criando assim a Docol FV Ltda. especializada em produtos

com alto padrão, grande tecnologia empregada e design inovador. A empresa foi promissora no Brasil em relação a produtos de alto valor neste setor, como produtos com acabamento em ouro e torneiras com cartucho cerâmico de alta performance. A Docol FV foi incorporada à Docol no ano de 1998.

Com a evolução do mix de produtos e da capacidade tecnológica da empresa, deu-se o início das exportações para os Estados Unidos. No mesmo período, a Docol lançou uma linha denominada Valentino, sob a licença da renomada casa francesa de alta-costura, passando assim a produzir metais dessa grife durante 20 anos.

Entre os anos de 1986 e 1989, a Docol transferiu seu parque fabril para o distrito de Pirabeiraba, mantendo alguns setores administrativos e comerciais ainda no centro da cidade.

Em 1991 a empresa lançou uma linha de produtos, a DocolMatic, que oferece ao usuário o fechamento automático em torneiras, chuveiros, mictórios, válvulas e registros reguladores de vazão, com o intuito de utilizar a água de forma racional e consciente. Após seis anos de criação e sete milhões e meio de dólares investidos, a empresa atingiu a liderança da América Latina nesse segmento.

A empresa, no ano de 1994, associou-se com a empresa Incepa, uma das líderes do mercado brasileiro de louças sanitárias, criando então a Incepa Metais. No ano de 1999 a Docol adquiriu a Incepa Metais aumentando sua participação no mercado brasileiro.

No ano de 1998, as empresas “Docol Indústria e Comércio de Materiais Hidráulicos e Metais Sanitários Ltda.” e “Docol FV Indústria e Comércio de Metais Sanitários Ltda.” foram unificadas, formando a Docol Metais Sanitários Ltda. Essa nova empresa permaneceu com capital predominantemente nacional e com os sócios, argentino e alemão, que já participavam das antigas empresas.

A empresa Docol sempre teve uma postura buscando qualidade total, e vários foram os programas trabalhados para implementação desse modelo de gestão: Projeto Qualidade Total Tecnologia (PQTT), Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade (PEGQ), Programa de Qualidade Total Docol (PQTD). Todas essas ações resultaram em premiações e certificações, como ISO 9000, ISO 9002, ISO 9001:2000, prêmios relacionados à consciência ecológica, uso consciente dos recursos hídricos e inovação.

No que tange às certificações, a Docol tem participação ativa em diversas comissões de normatização da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), contribuindo assim para a melhoria das normas brasileiras e, conseqüentemente, do mercado no mundo. A empresa dá atenção máxima ao meio ambiente em todas as fases do processo produtivo. Além

disso, toda a água utilizada na produção passa por uma estação de tratamento de efluentes, que a devolve, livre de impurezas, ao ambiente.

Em 2002, a Docol foi a primeira empresa brasileira a ingressar no mercado dos Estados Unidos e do Canadá, com marca própria, chamada “Docol Faucets”, com o slogan “*Unique Design. World Class Quality*”. Esse ingresso foi marcado principalmente por participações em grandes feiras do setor. As linhas desenvolvidas pela Docol para o mercado norte-americano detinham grande tecnologia, com padrão de alto luxo.

No ano de 2006 a empresa completou 50 anos de criação, conquistando o prêmio “Top de Marcas” concedido pela revista Projeto & Design e pelo portal ARCOWEB. Esse prêmio é resultado de uma pesquisa feita entre leitores da revista, com relação à marca mais lembrada. No ano de 2008, a Docol lançou a Docol Magazine, revista que traz como enfoque design, sustentabilidade e inovações relacionadas ao mercado de metais sanitários. Através dela, que tem uma tiragem de 30 mil exemplares, criou-se um canal de contato com os diversos públicos associados à marca e aos produtos.

No ano de 2009, a empresa abriu o novo centro de distribuição, que foi capaz de aumentar indiretamente 30% da produtividade da empresa. Isso, pois, permite flexibilizar o atendimento de acordo com as condições do mercado e picos de estocagem, além de oferecer melhoras ergonômicas e segurança para os colaboradores.

A Docol Metais Sanitários Ltda. possui como missão “Oferecer soluções técnicas e design em produtos para controle da água, de forma criativa e rentável, valorizando colaboradores, clientes e o meio ambiente, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida”. Sua visão é “Ser referência em soluções de controle da água, agregando continuamente valor à marca Docol”.

A empresa possui, ainda, cinco princípios para sua continuidade e fortalecimento. São eles:

- a) cliente: ampliar continuamente o relacionamento e a satisfação;
- b) lucro: garantir crescimento sustentável;
- c) inovação: antecipar soluções;
- d) pessoas: respeitar, desenvolver, valorizar – como diferencial de evolução;
- e) Docol: marca de excelência e confiabilidade.

A empresa tem como atuais sócios Ingo Doubrawa, Georg Rost e Franz Viegner. Possui cerca de 1100 colaboradores, divididos entre os departamentos de produção, tecnologia de produtos, logística, programação, vendas, marketing, marketing corporativo, importação,

exportação, contabilidade, financeiro, recursos humanos, tecnologia da informação, suprimentos e assistência ao cliente.

A empresa é a segunda maior no ramo de metais sanitários com 20% do mercado nacional, atrás da empresa Deca, que possui 40% do mercado. A empresa Fabrimar possui 9% do mercado e os 31% restantes estão divididos entre 200 empresas.

4.2. Marketing na Docol Metais Sanitários Ltda.

Desde a fundação da empresa Docol Metais Sanitários Ltda., em 1956, já existia o Departamento de Marketing. Entretanto, o enfoque desse departamento à época era exclusivamente a área de vendas. Não havia contato entre os departamentos que poderiam colaborar para o desenvolvimento das atividades do marketing.

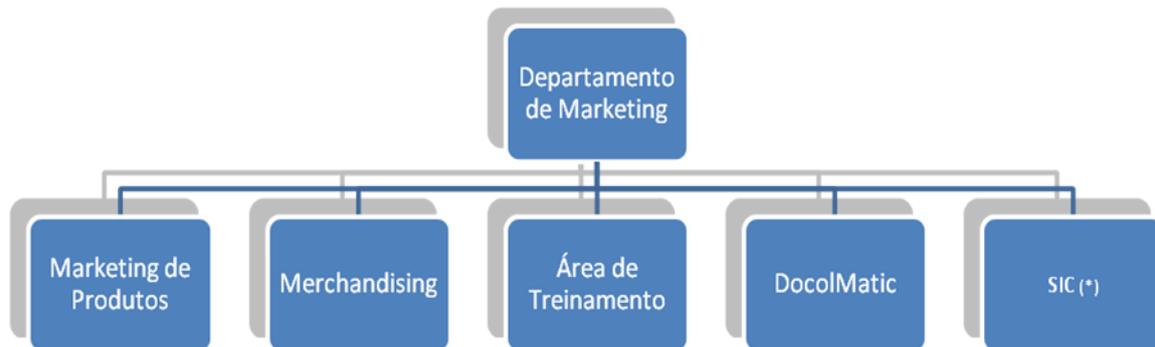
Esse fato era mais evidente quando se tratava do desenvolvimento de novos produtos, pois a criação era realizada internamente ao departamento de tecnologia de produtos, enquanto que o Departamento de Marketing, após a criação do produto, buscava maneiras de vender. Observa-se que a empresa podia ser classificada no estágio um de evolução do departamento de marketing, preconizado por Kotler (2000), já citado na revisão teórica do presente estudo. Sendo assim, o departamento era apenas um simples departamento de vendas.

Há cerca de três anos, esse panorama foi modificado e passou-se a observar uma maior integração entre o departamento de tecnologia de produtos e o departamento de marketing, em busca de atender melhor o mercado. Isso trouxe um conhecimento melhor do departamento de produção em relação às necessidades dos clientes. Pôde-se observar, portanto, que a empresa encaixa-se no estágio três de evolução do departamento de marketing, caracterizando-se como departamento de marketing separado, mas que está evoluindo, com traços dos departamento de marketing moderno.

4.2.1. Estrutura do departamento de marketing

O departamento de marketing da empresa Docol Metais Sanitários Ltda. é estruturado de maneira que possui 15 colaboradores diretos. Ele subdivide-se em cinco áreas diferentes, que são: marketing de produtos (quatro colaboradores), merchandising (três colaboradores),

área de treinamento (cinco colaboradores), DocolMatic (dois colaboradores), e SIC – Sistema de Inteligência Competitiva (um colaborador).



(*) Sistema de Inteligência Competitiva

Figura 3: Estrutura do Departamento de Marketing da Docol Metais Sanitários Ltda.

Fonte: Autor

A área de marketing de produtos trabalha com o planejamento, a análise de mercado e qual será o posicionamento do produto perante esse mercado. O planejamento se define em “o que” e “como” trabalhar o produto. Já a análise de mercado verifica como os concorrentes tratam produtos semelhantes, como os consumidores veem esses produtos e quais os benefícios que os consumidores esperam.

Cada um dos colaboradores da área de marketing de produtos é responsável por algum segmento de produto para que todos tenham mais especialização e, ao mesmo tempo, quantidade similar de trabalho.

A área de merchandising é aquela que trabalha com a parte visual do produto. Ela busca interligar o cliente ao produto por meio de várias ações. Essas ações são, basicamente, posicionamento do produto nas lojas – forma de expor nessas lojas, perto de quais produtos – e ações promocionais divulgadas nas próprias lojas. Podem ser folhetos informativos, anexar vídeos nas lojas que demonstrem a funcionalidade do produto, expositores e aventais usados por promotores de vendas.

É também essa área que define quais os produtos que serão expostos nas feiras que a Docol participa e qual a forma de expor. Um exemplo citado pelo gerente de marketing da empresa, ocorreu na Alemanha, em uma feira chamada *Ich*, em que a área teve que buscar

formas de mostrar o produto para que os visitantes encarassem como de grande qualidade, visto que o Brasil não é uma potência no setor de metais sanitários. Pôde-se perceber que essa área está muito relacionada à comunicação externa da empresa.

A área de treinamento mostra a parte técnica do produto com relação à instalação e ao uso. Essa comunicação aos interessados pode ser através do engenheiro, do encanador, do arquiteto, vendedores e do próprio cliente final. Um dos exemplos de ações desenvolvidas por esta área é “Doutores da construção”, treinamento específico para encanadores, através de cursos à distância.

Esses encanadores que participam dessa capacitação ganham cartão de pontos, e esses pontos podem ser trocados por vale-presentes, como televisores, rádios, dentre outros. Isso traz um incentivo aos encanadores para entenderem melhor os produtos por eles instalados, e, ao mesmo tempo, estarem sendo beneficiados com prêmios.

Outra criação dessa área é com relação aos vendedores, os quais recebem instrutores capacitados para mostrar os atributos dos produtos da Docol. Além disso, há *workshops* para os arquitetos conhecerem quais produtos se adéquam aos projetos desenvolvidos por eles.

A área denominada DocolMatic é responsável pelo atendimento das construtoras, que necessitam de produtos com especificações mais detalhadas, para determinado fim. Pessoas dessa área visitam hospitais e construções e tentam apresentar soluções que se adéquem às necessidades desse mercado-alvo. Nesses casos, são eles que efetuam as vendas.

O SIC – Sistema de Inteligência Competitiva – é uma área nova na empresa e que está começando a ser desenvolvida. Ela buscará informações de mercado a partir de pesquisas mercadológicas, análise e performance de vendas. A Docol possui muitas informações relacionadas ao mercado, porém ainda não as utiliza de forma integral. Essa área surge, então, para dar efetividade ao uso dessas informações voltado dos objetivos organizacionais.

4.3. Relacionamento interdepartamental

A relação entre o departamento de marketing e os demais departamentos da empresa que se envolvem com o marketing é, segundo a pesquisa, estruturada. Cada departamento sabe suas atribuições e há reuniões semanais da presidência e com os diretores para analisar os resultados e as próximas ações a serem desenvolvidas.

Como exemplo de relações interdepartamentais existentes na empresa relacionado ao marketing, cita-se o departamento de tecnologia de produtos. Observa-se que há duas formas de desenvolver novos produtos: a partir da necessidade do mercado, mostrada pelo

departamento de marketing, ou pela criação do departamento de tecnologia de produtos, que cria uma necessidade ao cliente que antes não existia. Sendo assim, os dois departamentos devem trabalhar unidos e com o mesmo foco: desenvolver produtos que terão as necessidades dos clientes satisfeitas.

Um segundo exemplo é a relação entre o marketing e o departamento de vendas, que buscam oferecer aos clientes os produtos e vendê-los. Ou seja, o objetivo é a venda, então os departamentos se juntam com o intuito de pôr em prática esse plano. Nesses casos, o marketing trabalha mais as informações estratégicas, enquanto o departamento de vendas e o de tecnologia de produtos cuidam da parte operacional.

Deve-se salientar que há conflitos entre departamentos, como afirma Kotler (2000), porém não em relação aos objetivos, mas sim com relação a como tomar as decisões. Os objetivos são os mesmos: o melhor para a empresa. Os conflitos são vistos como benéficos, pois discutem a melhor forma de implementar ações para o objetivo organizacional. Os conflitos que não tenham essas características são descartados pela empresa.

4.4. Produto

A empresa Docol Metais Sanitários Ltda. tem como foco o produto. É dele que advêm seus ganhos e seu potencial de crescimento. A empresa possui, portanto, dez linhas para vários tipos de clientes, que melhor se adequam aos perfis dos usuários. Dentro delas, os principais produtos são torneiras, misturadores, chuveiros, válvulas, sifões, duchas, acessórios para banheiro e cozinha, e registros.

Essas linhas são: DocolMetais, DocolMonocomando, DocolMatic, DocolChuveiros, DocolAcessórios, DocolSystem, DocolBásicos, DocolMódulos, DocolCozinha e Pertutti. Essas linhas possuem, ainda, subdivisões para alcançarem o maior número de mercados-alvo.

A linha DocolMetais tem como principais produtos as torneiras e misturadores para banheiro, tendo subdivisões voltadas para todos os públicos. A DocolMonocomando permite o controle da vazão e da temperatura com um único comando. A DocolMatic possui produtos mais específicos para locais públicos, pois evita o desperdício com o sistema de interrupção automática do fluxo de água.

Já a DocolChuveiros contempla todos os chuveiros e componentes acessórios para chuveiros que a Docol desenvolve. A DocolAcessórios possui produtos acessórios para banheiro e cozinha, que complementam as demais linhas. A linha DocolSystem compõe válvulas de descarga, que variam de acordo com a vazão de água desejada. A DocolBásicos

traz uma linha de produtos que se adéquam mais aos ambientes externos como lavanderias e jardins, tendo como características resistência e funcionalidade.

A DocolMódulos é uma linha de produtos como solução facilitadora na instalação, que evita a improvisação dos instaladores. A DocolCozinha possui produtos com a finalidade de atender as necessidades do uso em cozinhas, já que oferece soluções facilitadoras e usuais. Por fim, o DocolPertutti é uma linha que traz produtos com preços mais acessíveis. Nesse sentido, então, a empresa busca em suas linhas de produtos uma miscigenação entre o design e a funcionalidade, material e tecnologia, custo e benefício.

Esses produtos ofertados pela Docol Metais Sanitários Ltda. podem ser classificados, de acordo com as diferentes variáveis abordadas na revisão teórica do presente trabalho: de consumo de compra comparada, de consumo de especialidade e, em alguns casos, industriais como um componente; duráveis; e tangível com parte intangível.

De acordo com a classificação proposta por Churchill e Peter (2007), os produtos da empresa são vistos como de consumo de compra comparada, pois, na aquisição pelo cliente dos materiais fabricados pela empresa, ele normalmente compara as diferentes linhas, das diferentes empresas, em busca de uma solução que se encaixe melhor ao seu perfil e necessidade. Isso porque se trata de um produto importante para o bom funcionamento das atividades rotineiras de sua casa, ambiente de trabalho ou onde o produto for instalado.

Conforme a classificação desses autores, os produtos podem ser considerados também como de consumo de especialidade porque não são comprados com tanta frequência, e se distinguem por sua aparência e funcionalidade. Considerando os produtos de maior valor agregado postos a disposição pela empresa, pode-se dizer que têm alto preço, principalmente por serem produtos com grande vida útil.

Tendo em vista que organizações também adquirem produtos da empresa Docol para shoppings e hospitais, por exemplo, pode-se considerar que os produtos têm fins industriais na forma de componentes. Ou seja, eles participam da formação de um bem maior, que, por exemplo, no caso de shoppings, é a diversão. Logo, a Docol oferece um produto já pronto que será apenas um componente deste negócio.

De acordo com a classificação relacionada à durabilidade, os bens produzidos pela empresa são considerados duráveis. Isso se dá porque o consumidor, ao comprá-lo, espera que o produto tenha uma vida útil duradoura. Este fato se torna evidente ao observar que todos os produtos fabricados pela Docol possuem dez anos de garantia contra defeitos de fabricação. Ou seja, os produtos tendem a durar mais do que o período de garantia.

O produto se classifica ainda, de acordo com a classificação expressa por Churchill e Peter (2007), como tangível, pois tem materialidade física. A empresa consegue quantificar seus custos e ganhos, a partir do material e mão-de-obra empregados até a comercialização do produto. Entretanto, esses produtos ainda possuem uma parte intangível, que é o valor percebido pelo cliente.

Essa percepção é diferente para cada consumidor, por isso é de difícil mensuração. Quando um consumidor compra determinado produto, como por exemplo, uma torneira para banheiro de alto valor agregado, ele não busca apenas uma solução para higiene pessoal. Busca, também, conforto, status e todos os benefícios que produtos com essas características oferecem.

Em relação à classificação que nivela hierarquicamente o valor dos produtos para o público-alvo, elucidada por Kotler e Keller(2006), pode-se perceber na organização em estudo que, quando os produtos são mais baratos, é porque o consumidor busca apenas o benefício central do produto, que é a solução para seu problema. Por exemplo, ao necessitar uma torneira, o cliente procura uma que apenas funcione e se adéque ao seu dia-a-dia.

Entretanto, ao exigir maiores atribuições de um produto, há o aumento de hierarquia do valor para o cliente. O produto esperado traz maiores benefícios ao ter seu valor agregado maior. Seguindo o mesmo exemplo da torneira, ao possuir um diferencial de água quente e água fria, traz benefícios maiores do que o simples funcionamento da torneira.

Um nível superior de hierarquia pode ser dado quando o produto supera as expectativas dos clientes. Por exemplo, o modelo Trio Docol tinha uma boa aceitação pelo mercado, conforme os parâmetros da empresa. Ao lançar o mesmo produto, porém com o sistema de um quarto de volta (para chegar ao máximo de pressão de água é necessário girar a manopla apenas 90° de uma circunferência), o mesmo modelo superou as expectativas dos clientes. A consequência desse nível ofertado foi a duplicação das vendas desse produto em apenas um mês a partir do seu lançamento ao mercado.

Dentro das linhas abordadas pela Docol, os produtos alcançam diferentes níveis hierárquicos. Existem produtos com especificidades maiores que não são percebidas pelos clientes, como a válvula de descarga, por exemplo. É muito mais fácil um cliente perceber uma variação do produto em torneiras e chuveiros, do que em válvulas de descarga. Por isso, para se chegar a um maior nível de hierarquia de valor para o cliente em produtos como este último é mais complicado. A empresa deve demonstrar a diferenciação do produto a quem realmente entende o quão benéfica é essa modificação.

Como tratado anteriormente, a Docol tem como enfoque em seu negócio o produto. Por isso, a inovação é algo inerente ao processo de desenvolvimento de produtos, sendo ela um dos princípios da organização.

Entretanto, as inovações da Docol não se caracterizam como produtos novos para o mundo. Conforme a classificação detalhada por Irigaray (2007), pode-se observar que aproximadamente 35% dos novos produtos caracterizam-se como novas linhas de produto (segundo nível de intensidade de inovação). Isso porque o setor de metal sanitário já é bem definido e possui nichos também demarcados, então as novas linhas permitem que a empresa entre em um mercado já existente.

Neste sentido, a empresa busca atingir diferentes segmentos de mercado, de forma eficaz, criando produtos que melhor respondam às necessidades deste público-alvo, que podem sofrer influências das variáveis: qualidade, custo, design, entre outras.

Quarenta por cento dos lançamentos de produtos são considerados, de acordo com a intensidade de inovação, para aperfeiçoamentos e revisões. Ou seja, eles possuem melhor desempenho ou maior valor agregado na substituição dos já existentes. Outros 10% dos novos produtos são para fins de reposicionamento, os quais são redirecionados a um público-alvo diferente do anterior. Os 15% restantes surgem da redução de custos, nos quais o produto disponibilizado apresenta desempenho similar ao anterior, porém com diminuição de custos vinculados à melhora no processo produtivo ou distribuição.

Neste processo de criação e inovação, é muito importante a participação efetiva e integrada dos colaboradores do departamento de marketing, departamento de tecnologia de produtos e vendas. Notou-se que, na Docol, a iniciativa de criação de novos produtos parte principalmente dos departamentos de marketing e da tecnologia de produtos.

As idéias podem surgir por necessidade ou pela busca de se adiantar em relação ao mercado. Muitas dessas idéias surgem das tendências mundiais no que tange a metal, nas tendências de louças, já que o metal e a louça se complementam em relação a materiais sanitários, além do *benchmarking* com os concorrentes. Surgem, também, idéias dos projetistas de inovações relacionadas ao design, de economia de água e sustentabilidade ecológica. Essas inovações podem ser comprovadas através de prêmios e certificações que a empresa recebeu.

Quando a empresa traz novidades a um mercado já formado, é importante que sejam definidos, de forma efetiva, quais os atributos que devem ser explícitos nos produtos para cada segmento. Além disso, a empresa deve se preocupar com marca, embalagem, rótulos e serviço de apoio ao produto. A Docol realiza, para conhecer os atributos realmente

importantes para seus consumidores, pesquisas mercadológicas, a fim de oferecer produtos que se encaixem e agradem aos diferentes perfis de consumidores.

A Docol também busca nos concorrentes idéias viáveis e que possam gerar resultado, principalmente no panorama de entrada de mercado. Por fim, o *know-how* do setor de tecnologia de produtos acrescenta, no sentido de trazer segurança na tomada de decisão.

Em relação à marca Docol, a empresa preza em oferecer produtos com altos padrões de qualidade, independente da linha ou do público que busca atingir. A empresa sabe que, ao oferecer um atributo em algum produto, será cobrada por seus clientes por isso. A partir dessa premissa, a Docol tem uma política de qualidade rígida, com a finalidade de preservar sua marca perante seus consumidores, alcançando assim certificações. A empresa tem como princípio com o cliente um relacionamento contínuo e que o traga satisfação.

No contexto de divulgação e preservação da marca Docol, a empresa possui um departamento vinculado ao departamento de marketing, chamado marketing corporativo. Essa área é responsável exclusivamente pela marca da corporação agindo de forma a zelar, torná-la mais forte e renomada.

Um exemplo de cuidado da marca que foi exposto pelo gerente de marketing da empresa foi na criação de um registro em PVC, material diferente do habitual, o metal sanitário. Por isso, a empresa preocupou-se em criar uma marca, a Basetec, que não envolveu a marca Docol, em caso de não aceitação pelo mercado, já que a empresa é de metal sanitário. Esse produto, no entanto, foi um sucesso de vendas se comparado ao que se esperava. Ainda assim, a empresa Docol manteve a marca Basetec independente, pois não se tratava de um produto com o material rotineiro.

Assim como a marca, as embalagens da empresa são motivo de grande cuidado por parte dos profissionais de marketing e tecnologia de produtos. Para a Docol, além de as embalagens oferecerem o cuidado necessário para proteger os produtos contra quedas, arranhões e choques mecânicos, podem ser utilizadas como meio de divulgação, manual de instalação e utilização, além de exporem sua marca.

Por isso, a empresa faz embalagens com especificações exclusivas para cada produto e linha, com a o fim de adequar cada produto ao consumidor. Peças como torneiras e misturadores trazem embalagens mais trabalhadas, de forma mais artística, no mesmo sentido do produto. Já em peças que o design não é característica predominante, nota-se embalagens mais simples e diretas, principalmente no que tange às especificidades do produto.

A empresa usa, em apenas alguns casos, rótulos para diferenciar produtos que se assemelham em vários aspectos, mais possuem uma característica nova. O caso mais recente,

abordado pelos entrevistados, foi da torneira DocolTrio, que passou a ter o sistema um quarto de volta. A empresa pôs rótulos informativos deste novo sistema a fim de promover de forma mais incisiva e contundente aos clientes. O resultado alcançado foi classificado como muito bom pela empresa que, evidentemente, por consequência de um grande emprego de tecnologia e inovação nesse produto, mas também auxiliado pelo rótulo informativo.

Com relação ao serviço de apoio ao cliente, a Docol tem um sistema definido, e um departamento exclusivo para este fim. Esse departamento tem como ferramentas: “Docol Responde” e rede de assistência técnica. O “Docol responde” é um mecanismo de contato direto com os clientes relacionado às dúvidas referentes aos produtos.

A assistência técnica da empresa é encontrada em toda a extensão territorial brasileira, dando uma facilidade de acesso ao consumidor para solucionar problemas relacionados à parte técnica do produto. Pode-se, ainda, considerar que os dez anos de garantia disponibilizados nos produtos são um meio de apoio ao cliente.

A definição do ciclo de vida dos produtos é, também, mecanismo estratégico utilizado pelo departamento de marketing da empresa, como destaca Dias (2003). Pôde-se perceber que os produtos desse setor têm um ciclo de vida muito longo, podendo alcançar até 20 anos, principalmente aqueles produtos que são sempre necessários e que não necessitam muitas alterações, como válvulas de descarga e registros.

Produtos que dependem de alterações e inovações em seu design tendem a ter ciclos de vida mais curtos que os produtos citados anteriormente, porém também possuem ciclo de vida longos, chegando a 15 anos. Os produtos recém introduzidos no mercado são trabalhados de forma moderada, em relação a promoção, no sentido de observar se a análise mercadológica anteriormente realizada é compatível com os vendas alcançadas.

Se o resultado alcançado não foi o esperado, o produto não é mais produzido. Esse desempenho negativo acontece, em cerca de 10% dos produtos desenvolvidos pela empresa.

Na fase de crescimento do ciclo de vida do produto observa-se o maior nível de emprego de ações promocionais com vistas a fortalecer o produto no mercado, aumentando as vendas em seu nível máximo.

A empresa então se prepara para a maturidade do produto, quando da estabilização das vendas. Essa fase é concretizada com a observância de que as vendas se mantêm durante um período aproximado de seis meses. Nesse sentido, é muito difícil, mudar este cenário trabalhando com o mesmo público-alvo. Surge então a opção de mudar o foco do mercado-alvo em relação ao produto, que acontece com 10% dos casos, como citado anteriormente.

Na última fase, nota-se o declínio do produto, através da queda de venda progressiva, e tratado pela empresa de forma natural. Neste caso, a empresa sabe que é importante estar produzindo novos produtos e linhas que possam substituir a linha ou produto em declínio.

4.5. Preço

A tomada de decisão relativa ao preço dos produtos é feita levando em consideração vários aspectos do próprio produto, os concorrentes, as informações de departamentos da empresa e o mercado-alvo.

Visto que os resultados financeiros da empresa são parcialmente dependentes do preço, os aspectos relacionados ao produto correspondem ao lucro que a Docol busca atingir a partir do custo do produto. A empresa calcula qual a margem de contribuição esperada, e define um preço. É muito importante, nesse caso, que se tenha um sistema de custos bem organizado e controlado, sendo essa uma realidade na Docol. Pode-se observar, portanto, que a empresa é orientada estrategicamente para o lucro.

A tomada de decisão que se refere ao preço do concorrente é feita pela busca de um produto similar aos atributos do produto da Docol. A partir de então, toma-se a decisão de balizar o preço ao do concorrente, ou até mesmo definir preço inferior a ele, dependendo da estratégia.

Os departamentos envolvidos para a tomada de decisão do preço são o próprio departamento de marketing, financeiro, de vendas, de exportação, importação, produção e tecnologia de produtos. Isso porque, desde a pesquisa e desenvolvimento do produto, é definido parte dos custos que serão empregados na produção dele. O departamento de importação também interfere ao buscar meios de reduzir custos da matéria-prima.

O financeiro tem a preocupação de definir preços a partir da tributação diversa dos estados, por exemplo. Dessa forma, o preço varia de acordo com a região. O departamento de exportação colabora para a precificação na medida em que os produtos são colocados à disposição no exterior, visto que há tributação diferente da imposta no Brasil, o valor percebido ao cliente é diferente, dentre outros aspectos. Os demais departamentos citados têm interferência direta na tomada de decisão do preço.

O mercado-alvo é analisado, na Docol, para a precificação do produto a fim de saber qual valor o cliente pode e está disposto a pagar. Não é suficiente analisar os custos do produto, inserir uma margem de contribuição esperada, e definir um preço com base no lucro,

se o cliente não perceber o valor do produto. O valor percebido pelo cliente é também peça fundamental para a definição do preço do produto.

Dessa forma, pode-se perceber que a empresa analisada toma decisões relativas ao preço do produto pelo nivelamento entre os fatores citados: lucro, valor percebido pelo cliente e preço da concorrência.

De acordo com a orientação estratégica obtida pelo lucro, a empresa desenvolve diferentes táticas de preço, assim como expõe Dias (2003). Uma delas é o desconto por volume, visto que grandes vendas pedem maiores descontos e varia de acordo com a negociação. A empresa utiliza, em alguns momentos, a técnica de definição do preço final do produto, para ter o controle do preço para o cliente, e para que o vendedor intermediário não coloque margem de lucro abusiva.

Há também concessões comerciais para as empresas varejistas, e há, ainda, uma área específica na Docol para atender as construtoras. Nesses casos, há uma negociação relacionada a preço e prazos diferenciada, que podem variar de acordo com o tamanho do pedido dessas construtoras.

4.6. Praça

A praça, também conhecida como canais de distribuição, é um fator importante e tratado pelo departamento de marketing em conjunto com o departamento de vendas e o departamento de logística. O marketing cuida da parte estratégica envolvida no contexto praça, enquanto os outros dois departamentos tratam da parte tática e operacional. É evidente que há uma comunicação entre essas partes para que haja uma melhora contínua.

Na Docol, para que o produto chegue ao consumidor final, é utilizado o meio indireto de distribuição, conforme classificação adotada por McCarthy e Perreault (1997). Ou seja, existem alguns tipos de intermediários que fazem a interligação entre os produtos da empresa e o cliente final. Esses intermediários são, basicamente, revendas varejistas de pequeno, médio e grande porte, distribuidores, construtoras e assistentes técnicos.

Deve-se deixar claro que existem meios diferentes do produto alcançar esses intermediários acima citados. Os produtos da Docol podem ser comercializados por vendedores da empresa que atuam em revendas varejistas e atacadistas. As construtoras são atendidas por uma área específica do departamento de vendas ou pela área DocolMatic do departamento de marketing. Os distribuidores internacionais são atendidos através do departamento de exportação.

Em casos de revendas varejistas que ficam pelo menos seis meses sem realizar algum tipo de negócio com a Docol, independente de tamanho, as vendas passam a ser feitas por meio telefônico, até ser concretizada uma nova compra, através do programa “Docol responde”, que é também o meio de contato entre a empresa e o consumidor final.

Baseado em Churchill Jr. e Peter (2007), existem aspectos que são inerentes ao processo de transação entre a Docol e as empresas intermediárias. Quando da escolha de uma empresa para usar como meio de alcançar o consumidor final, são realizadas avaliações em relação às finanças deste novo parceiro, para que possa, então, começar o negócio em si. Isto para que a Docol não tenha problemas com inadimplência.

É também importante identificar as funções logísticas a serem desempenhadas pela empresa intermediária, como o armazenamento de estoques de produtos Docol, como chegará esses produtos a esses intermediários, como serão ordenados os pedidos em relação à entrega. A Docol desenvolve também as atividades facilitadoras, como pesquisas de marketing, para auxiliar os intermediários na questão de conhecimento de mercado.

Outro ponto importante relacionado à praça, abordado na empresa em estudo, está relacionado à seleção dos canais de distribuição, ou seja, a escolha dos intermediários que comercializarão produtos Docol. Basicamente a escolha dos canais é feita pelo departamento de marketing em conjunto com o departamento de vendas e de tecnologia de produtos.

Quando se dá o lançamento de um novo produto, é realizada pelo departamento de tecnologia de produtos uma ficha informativa do produto com todos os aspectos importantes relacionados ao produto e a tecnologia empregada. Então, a partir disso define-se, também pelo preço, qual o público-alvo a ser atingido. De acordo com o resultado desse processo o departamento de vendas começa a agir, comercializando os produtos nos tipos de intermediários definidos.

Como exemplos, linhas mais luxuosas e caras são vendidas em revendas maiores e em boutiques de metal sanitário, onde o público tem um maior poder aquisitivo. Em linhas mais simples e com menor tecnologia, são escolhidas revendas de todos os tamanhos, com o fim de alcançar o maior número de compradores. Deve-se evidenciar que em distribuidores internacionais os produtos são de alta classe e com grande tecnologia empregada, moldadas para os diversos mercados estrangeiros.

A Docol também conta em suas atividades logísticas, a logística reversa, como sugere Churchill jr. e Peter (2007). Além de produtos com defeito de fabricação, a empresa oferece esse serviço aos intermediários no sentido de reduzir estoques ou, inclusive realizar trocas por motivo de não venda ou obsolescência.

Todos os produtos Docol possuem dez anos de garantia por qualquer tipo de defeito de fabricação. Nos casos que possam ocorrer um defeito, o cliente final pode recorrer ao agente intermediário ou a Docol diretamente. Nos casos de reclamação direta, é utilizado o programa “Docol Responde”. Após o contato telefônico, um representante da empresa vai ao consumidor recolher o produto e fazer a análise, trocando quando confirmada a reclamação. Quando se usa o intermediário, ou seja, o lojista, esse faz o contato com a Docol que dá o aval para que o produto volte através da distribuidora utilizada pela empresa.

Em relação à logística reversa, no sentido de reduzir o estoque, a Docol entende que os intermediários são parceiros. Por isso, a empresa busca acordos com seus revendedores para que os produtos parados nas lojas sejam devolvidos. Como o metal pode ser reaproveitado, a Docol ganha ao reduzir custos, e a empresa ganha um crédito no mesmo valor dos produtos anteriores, podendo ser reutilizado com novas compras de produtos que estão sendo absorvidos pelo mercado.

Nesse aspecto, a logística reversa também está ligada à sustentabilidade, pois, ao chegarem ao estado de obsolescência, os produtos devolvidos podem ser totalmente reaproveitados, visto que são metais. Dessa forma, a empresa contribui para a geração de menos lixo industrial, contribuindo assim com a preservação da natureza.

4.7. Promoção

A promoção na empresa Docol Metais Sanitários Ltda. é realizada de duas formas em relação à estrutura citadas por McCarthy e Perreault Jr. (1997), a saber: venda em massa e promoção de vendas. Pode-se observar que, diretamente, não há venda pessoal. Ou seja, não há um agente direto que venda os produtos ao consumidor final. Entretanto, indiretamente, a Docol incentiva os vendedores dos pontos de distribuição da empresa a promover o marketing pessoal dela.

Um exemplo de uma forma de incentivo que a Docol já promoveu foi a campanha “A Docol vale mais”. Era baseada em que a cada R\$ 800 comercializados em produtos Docol pelo vendedor, ele ganhava R\$ 25. Isso resultou em um custo promocional para a empresa de R\$ 150 mil, enquanto que o volume de vendas obtido foi de R\$ 3,5 milhões, em três meses de campanha.

Em relação a venda em massa, a empresa utiliza-se da propaganda e publicidade. Na propaganda, as formas de divulgação são *outdoors*, comerciais audiovisuais por meio televisivo, além de patrocínio a eventos relacionados à construção.

Como formas de publicidade, também podendo ser classificada como comunicação pela internet, conforme a classificação de Dias (2003), a empresa disponibiliza vídeos no sítio eletrônico *youtube*, além de ser divulgada em demais sítios eletrônicos de venda de produtos para casa e construção, pelas quais não houve nenhum dispêndio por parte da Docol.

A empresa ainda se utiliza da promoção de vendas, que é o marketing feito para vender o produto instantaneamente. Como já foi citado anteriormente na seção “preço”, a empresa busca, ocasionalmente, ter o controle do preço ao consumidor final. Para isso, ela divulga o preço de determinado produto como forma de promovê-lo. Há ainda a promoção de vendas direcionada aos intermediários. A empresa oferece descontos ou facilidades para eles com o intuito de aumentar as vendas e divulgar a marca.

A empresa ainda usa a comunicação por *internet*, conforme trata Ferreira et al. (2007). A empresa conta com um sítio na rede mundial de computadores que traz diversas informações, relacionados aos produtos da empresa, ações de sustentabilidade que a empresa realiza, além de disponibilizar os contatos de onde são encontrados os produtos para o cliente final. Também busca conscientizar o cliente em relação a preservação ambiental.

Pode-se observar, a partir das entrevistas feitas na Docol, que a ferramenta para analisar o resultado da promoção, o Modelo AIDA, preconizado por Churchill Jr. e Peter (2007), é aplicada, mas de maneira informal. A empresa, quando lança qualquer ação promocional, tenta identificar qual público será atingido e adequar a ação a ele, qual meio utilizado será melhor para atingi-lo para que o interesse dele se manifeste.

A comunicação, sendo efetiva, resultará em interesse dos consumidores, que é o que o marketing busca. A partir daí, o departamento se preocupa com que atributos do produto devem ser mostrados para despertar o desejo do cliente. A resposta final é a compra do produto. Tudo isso acontece de forma gradual dentro da empresa, sem a formalidade do procedimento em si.

Assim como no Modelo AIDA, não há um plano de comunicação de marketing formal, porém, pode-se observar que a Docol utiliza as nove etapas para a efetividade do planejamento, descrito por Dias (2003). Como já foi dito, a empresa analisa o mercado, para identificar as oportunidades, riscos e ameaças. Entretanto, a empresa ainda não o analisa de forma apurada, visto que o Setor de Inteligência Competitiva (SIC) dentro do Departamento de Marketing ainda está crescendo. Além disso, define os objetivos da comunicação de marketing, identificando que resposta deseja do cliente.

Seleciona quem será o público-alvo atingido pela comunicação, a estratégia da mensagem e o conteúdo da dela. Ao saber o público-alvo que se deseja atingir, é possível

definir qual será o meio de comunicação mais eficiente. Para que essa comunicação seja realizada, no entanto, é necessário observar se há recursos suficientes para sua efetivação. Dessa forma, observa-se que há interação entre o departamento financeiro e o de marketing dentro da Docol para a observância desse último ponto.

Após a observação de todos os detalhes acima, a empresa implementa o plano de comunicação com vistas a apresentar ao seu público-alvo os atributos do produto ou marca. Ao final, a empresa ainda avalia os resultados a fim de observar se o investimento realizado trouxe o resultado esperado. Nesse último ponto a Docol tem muito controle, sabendo quanto investiu e quanto gerou de resultado.

O sistema é capaz de mostrar um índice individual por vendedor de quanto foi solicitado para investimento em comunicação de marketing, e quanto ele gerou para a empresa, relacionado ao resultado e o tempo para gerar esse retorno.

É importante ressaltar que a Docol busca posicionar seus produtos de forma que demonstre seus princípios, missão e valores. Entre eles, os mais visíveis são sustentabilidade e qualidade. A empresa sabe que, para divulgar esses pontos, necessita que a marca seja forte e, portanto, tem alto nível de preocupação relacionado à sustentabilidade e à qualidade.

Pode-se observar que a empresa preocupa-se com o nível de qualidade dos seus produtos, pois foi visto que há cautela em se fazer parcerias com outras empresas, para não denegrir a imagem da empresa. A sustentabilidade também é de fundamental importância para a Docol.

A empresa preocupa-se também em produzir produtos que reduzam a quantidade de água utilizada. Por exemplo, com a linha DocolMatic, que são totalmente automatizadas, controladas por sensores óticos ou válvulas temporizadas. A empresa ainda possui sistema próprio de tratamento de água com a finalidade de devolvê-la ao meio ambiente pura. Esse posicionamento, entretanto, tenta ser demonstrado não só dentro da empresa.

A Docol possui ações de sustentabilidade ecológica relacionada à água às pessoas, como, por exemplo, a campanha disponibilizada no sítio eletrônico da empresa, que traz informações sobre a forma de utilização da água, e que, ao final, garante um selo de “Amigo da água”.

4.8. Tomada de decisão

A tomada de decisão relacionada ao composto de marketing da Docol não está a cargo apenas do departamento de marketing. Esse departamento busca informações de outros departamentos que tenham relação com um dos quatro componentes do composto para se chegar a uma decisão ótima, a partir da maior quantidade de informações de qualidade possível.

Pode-se entender que essa tomada de decisão da empresa pode ser classificada em estratégica e operacional, dependendo de seu aspecto, de acordo com Beuren (2000). Quando são decisões que podem influenciar a empresa como um todo, pode-se classificar a tomada de decisão relativa ao composto de marketing como estratégica. Quando são decisões, no entanto, que tendem à operacionalização em si, são consideradas operacionais.

Além disso, são utilizados os pensamentos sistemáticos e intuitivos para o composto de marketing, de acordo com classificação tratada por Schermerhorn (1999). Quando há, por exemplo, análise de mercado e observa-se que a empresa precisa de um produto para competir com o do concorrente para determinado mercado-alvo, segue-se etapas para toda a realização do produto, desde a própria pesquisa, até a inserção dele no mercado. Isso ocorreu em uma subdivisão de uma linha DocolMetais, a DocolCity.

No entanto, na tomada de decisão do composto de marketing há o uso da forma intuitiva de pensamento. Como exemplo, o gerente de marketing da empresa citou o BaseTec, registro feito de PVC. Não era uma necessidade que se observou no mercado, mas sim uma intuição por parte do departamento de tecnologia de produtos de que o produto poderia ser bem aceito no mercado – o que realmente o foi.

De fato, existe na empresa a sequência lógica de eventos inerentes ao processo de tomada de decisão, tratado por Glautier e Underdown (1976 apud BEUREN, 2000), que são: reconhecer o problema, definir todas as soluções, coletar as informações necessárias, avaliar as alternativas de solução, decidir qual é a melhor, e validar a decisão através de *feedback*.

Entretanto, essa sequência lógica, definida pelos autores que tratam desse assunto na revisão teórica do presente trabalho, não é sistematizada conforme eles definem. Ela acontece de forma gradual, na empresa, respeitando ou não todas as etapas.

Um exemplo de sequência lógica de tomada de decisão foi a implantação de uma linha para competir com o produto do concorrente, já citada anteriormente, pois estava muito forte no mercado. A DocolCity necessitou a passagem por todas as etapas da sequência. Houve,

primeiramente, a percepção do problema, que era um produto do concorrente estar muito forte no mercado.

Para isso, enumeraram-se as soluções alternativas para o problema, que eram desenvolver um produto similar ao do concorrente ou adequar um produto já existente na Docol ao parâmetro do concorrente para atingir o mesmo público-alvo.

A partir de então, necessitou-se coletar informações importantes relativas às alternativas, para que se pudesse escolher a decisão ótima. Essas informações foram, por exemplo, a viabilidade de cada uma das alternativas, o custo para a empresa de cada uma delas e os resultados de aceitação do produto a partir de uma pesquisa mercadológica.

Na etapa seguinte, de avaliação e classificação do mérito das alternativas da solução, observou-se que a alternativa de criação de um novo produto era mais vantajosa pra empresa. A decisão, portanto, foi a de projetar a DocolCity. A validação da decisão, última etapa desse ciclo, foi a de observar que o produto teve grande aceitação pelo mercado, e o produto conseguiu efetivamente competir com o produto de atributos similares do concorrente.

Com relação ao tipo de decisão, observa-se também que, no que tange ao composto de marketing, há a presença na Docol dos três tipos de decisão, de acordo com classificação do autor Schermerhorn (1999): individual, consultiva e decisão em grupo. Entretanto, pode-se observar que, por ser uma empresa familiar, a tomada de decisão costuma ser centralizadora. Isto é, as decisões que afetem toda a empresa são tomadas em reuniões com ao menos um dos sócios e os diretores da empresa.

As reuniões são semanais para decisões estratégicas da empresa. Há, ainda, reuniões mensais para apresentação de resultados e avaliação deles, a fim de haver uma melhora contínua no que tange aos assuntos estratégicos da Docol.

As decisões individuais estão relacionadas às alternativas de âmbito operacional, que engloba decisões rotineiras e que não afetam diretamente as decisões maiores. Como exemplo deste tipo de decisão que ocorre na Docol, pode-se destacar a escolha das revendas que receberão produtos promocionais da empresa. O departamento de marketing disponibiliza algum tipo de produto que possa ajudar na divulgação de uma linha de produto ou a marca para os vendedores. Estes vendedores farão a escolha dos beneficiados com esses produtos promocionais. Após sua decisão apenas devem informar que recebeu como forma de prestação de contas, entretanto fica a seu critério decisório.

As decisões consultivas são normalmente utilizadas quando o departamento de marketing não dispõe de informações suficientes para a tomada de decisões sozinho. Como exemplo desse tipo de decisão, pode-se destacar ações promocionais que necessitam de uma

verba sua execução. O departamento de marketing consulta o departamento financeiro para saber da disponibilidade para o projeto. Assim o marketing toma a decisão com base na quantia que pode ser gasta. O valor conseguido será base na tomada de decisão.

As decisões em grupo são mais comuns para decisões do composto de marketing, já que são da esfera estratégica. Decisões relacionadas ao produto, preço, praça e promoção, por terem grande importância necessita-se de uma troca de conhecimentos entre os diversos diretores, com o fim de se alcançar uma solução mais adequada. Decisões como a da estratégia de preço de um produto na Docol é realizada em reuniões que conta com diretores do marketing, financeiro, de vendas, produção e tecnologia de produtos. As informações que são expostas servem como baliza para a precificação na Docol. Informações essas como custo de total do produto, preço do concorrente e o preço percebido pelo cliente são guias norteadores na tomada de decisão em conjunto. Como já foi salientado anteriormente, por ser uma empresa familiar, os sócios também trazem suas informações, principalmente devido ao *know-how* obtido pelo grande tempo no setor de metais sanitários, e sua opinião é a decisão final.

A empresa utiliza da tecnologia disponível para controle, além de informações para tomada de decisão. Há softwares utilizados que trazem informações relativas à venda, aos custos, aos investimentos, ao grau de retorno sobre investimento. Todas essas informações servem como base para algum tipo de decisão.

O modelo de uso das informações é, predominantemente, processual, de acordo com classificação apresentada por Bazerman (2004). Isso porque a tomada de decisão segue um ciclo, que vai desde a identificação do problema ou de uma oportunidade até a avaliação das alternativas e devida escolha da decisão a se tomar. De acordo com a pesquisa feita, não se pôde observar se havia traços do modelo político na empresa. Os demais, racional e anárquico, não estão presentes na organização em estudo.

O processo decisório relativo ao composto de marketing da Docol é, portanto, centralizador nas reuniões dos diretores. Entretanto, decisões operacionais relativas aos componentes do composto de marketing podem ser tomadas em esferas menores.

As decisões de desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, podem ser tomadas a partir do departamento de marketing, a partir do departamento de tecnologia de produtos, ou a partir da presidência da empresa. Quando do surgimento a partir do departamento de tecnologia de produtos, é porque a empresa criou um produto que não era necessidade do mercado, e que observou uma oportunidade nele.

Quando da solicitação de um novo produto a partir do departamento de marketing, é porque esse departamento observou a necessidade do produto no mercado. Quando da solicitação da presidência da empresa, no entanto, foi por observar uma tendência do mercado externo.

A tomada de decisão relativa à precificação dos produtos é concentrada nas reuniões dos diretores. Entretanto, há tomada de decisões menores pelo departamento de vendas, ao ajustar preços aos diversos canais de distribuição.

Os canais de distribuição também são parte da estratégia da empresa, e, portanto, necessitam passar pela diretoria da empresa. Tomadas de decisão relativas à logística, por exemplo, são decisões menores que não necessitam chegar à cúpula.

Por fim, as decisões relativas à promoção são, algumas vezes, tomadas pelo próprio departamento de marketing. Idéias de promoção de vendas normalmente surgem dele. Entretanto, necessitam de aprovação pelos diretores, quando de promoção que influencie a marca da empresa e dispêndios significativos para a empresa, dependendo também do risco inerente ao processo decisório.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi caracterizar a atuação do departamento de marketing da empresa Docol Metais Sanitários Ltda. em relação ao composto de marketing. Pôde-se observar que, a partir da definição dos objetivos específicos, conseguiu-se alcançá-los de forma que o trabalho responde cada um deles.

O primeiro capítulo foi utilizado para introduzir o tema tratado; o segundo capítulo teve a função de obter embasamento para a presente pesquisa. No terceiro capítulo, foi descrita a metodologia, que compõe o método utilizado para determinar o estudo.

No quarto capítulo deste trabalho, verificou-se a estrutura do departamento, averiguou-se como são definidas as tomadas de decisão referente ao composto de marketing e, por fim, foi examinado o composto de marketing em si da organização em estudo.

Em relação ao primeiro objetivo específico deste trabalho, relacionado à estrutura do departamento de marketing, observou-se que o departamento desde sua criação, de acordo com os relatos, cresceu muito e ganhou importância. Além disso, o departamento é dividido em cinco áreas que possuem atribuições bem definidas.

Como resposta ao segundo e terceiro objetivo específico, relacionados à tomada de decisão no que tange ao composto de marketing e a descrição do composto em si, observou-se que o foco da organização está no produto. Isto acontece, pois é no produto que se concentra a grande competência da empresa, tendo em vista que seus resultados estão relacionados a efetividade da tomada de decisão inerente a este componente.

É evidente que a precificação, a escolha dos canais de distribuição e aspectos relacionados à promoção são importantes, para garantir os resultados esperados pela empresa. Por isso, notou-se a importância de tratar os 4P's de forma integrada e com a estratégia traçada no mesmo sentido dos objetivos organizacionais.

Outro ponto importante a salientar, a partir da pesquisa realizada, foi o foco da empresa em sustentabilidade ambiental e qualidade dos produtos. Pôde-se observar que a empresa se preocupa com a economia de água, buscando conscientizar as pessoas em geral de que a água é um recurso finito. O mais importante é que as ações de sustentabilidade não são apenas para o meio externo à empresa. Percebeu-se que na Docol existem diversas ações com a finalidade de reduzir os impactos que a produção causa ao ambiente.

A empresa também visa à qualidade de seus produtos. Foi constatado que a empresa sempre agiu com bastante cautela em relação às parcerias com outras empresas. Acreditam

que outras empresas podem tomar atitudes e decisões equivocadas, denegrindo a imagem conquistada pela Docol ao longo de sua vida.

Portanto, notou-se o cuidado e zelo pela marca Docol entre seus profissionais. As variáveis relacionadas ao composto de marketing e a tomada de decisão são tratadas como fatores estratégicos e considerados importantes para o bom funcionamento da empresa. Apesar do maior enfoque da empresa em seus produtos, os três outros componentes do composto de marketing são tratados e usados como um fator determinante no sucesso.

Notou-se, que apesar da autonomia que o departamento de marketing possui, por ser uma empresa familiar, ainda concentra as decisões estratégicas nos sócios e diretores.

Logo, através da análise realizada, alcançaram-se os objetivos específicos deste trabalho, alcançando assim o objetivo geral deste trabalho que buscou caracterizar a atuação do departamento de marketing em relação ao composto de marketing na empresa Docol Metais Sanitários Ltda.

5.1. Recomendações para novos estudos

As considerações a cima permitem observar como é caracterizado os composto de marketing da empresa Docol Metais Sanitários Ltda. Com vistas a continuar o estudo realizado e aprofundar os conhecimentos dos próximos, recomenda-se então:

- a) Analisar cada um dos componentes do composto de marketing separadamente com maior especificidade e aprofundamento;
- b) Realizar um estudo multi-caso em seus concorrentes diretos;
- c) Analisar a viabilidade de a Docol realizar vendas diretas ao consumidor final sem o uso de intermediários
- d) Quantificar o dispêndio efetuado pela empresa no sentido da sustentabilidade ambiental;
- e) Avaliar a viabilidade da Docol fazer parcerias com empresa do ramo de louças sanitárias.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. *Ci. Inf.* [online]. 2003, vol.32, n.1, pp. 17-22. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652003000100002&script=sci_arttext&tlng=pt
Acesso em: 10 out. 2009
- BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório**: para cursos de Administração, Economia e MBA's. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed São Paulo: Atlas, 2000. 104 p.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam as informações para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003. 425 p.
- CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2007. 626 p.
- DOCOL Metais sanitários Ltda. **Catálogo geral de produtos**. Joinville. 2008.
- _____. Joinville. 2009 Disponível em: www.docol.com.br Acesso em: 12 out. 2009
- DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. 539 p.
- FERREIRA, M. L. et al. **Gestão de marketing**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 164 p. (Gestão empresarial).
- FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2004. 247 p.
- IRIGARAY, H. A. et al. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 152 p. (Marketing).
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.
- _____. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000. 764 p.
- _____. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 12. ed. São Paulo: Futura, 2002. 303 p.
- _____. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 251 p.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG,. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 1998. 527 p.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 315 p.

MCCARTHY, E. J. ; PERREAULT JR., W. D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997. 397 p.

MORESI, E. A. D. **Delineando o valor do sistema de informação de uma organização**. *Ci. Inf.* [online]. 2000, vol.29, n.1, pp. 14-24. Acesso em 07/10/09 Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652000000100002&script=sci_arttext&tlng=pt Acesso em: 26 out. 2009

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 200 p.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. 2. ed. São Paulo: Negócio editora, 2000. 430 p.

SCHERMERHORN JR., J. R.. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1999. 395 p.

TOLEDO, L. A.; CAIGAWA, S. M.; ROCHA, T. J. **Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da internet**: um estudo exploratório junto a uma instituição financeira. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2006, vol.10, n.1, pp. 117-138.. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522006000100007&script=sci_arttext. Acesso em 13 set. 2009

APÊNDICE A

Tópicos abordados na entrevista com o supervisor do departamento de tecnologia de produtos da empresa Docol metais Sanitários.

- Existe algum tipo de contato entre seu departamento e o de marketing?
- Como é realizado?
- Quais os principais assuntos abordados?
- Como é realizado o processo de criação de novos produtos?
- Há um estudo mercadológico?
- Há um plano em conjunto com o marketing?
- Qual o enfoque (público-alvo), na sua visão, dos produtos criados?
- Existe uma adequação da necessidade dos clientes aos produtos criados?

APÊNDICE B

Tópicos abordados na entrevista com o gerente de marketing da empresa Docol metais Sanitários

Como é a estrutura na empresa? (tamanho do departamento, funções desempenhadas, níveis hierárquicos)

Como é o contato com os outros setores da organização.

Pedir para que ele fale um pouco em relação ao composto de marketing (uma visão geral e se é trabalhado formalmente todos os pontos dos 4PS)

Produto:

Classificação dos produtos

Classificações relacionadas à hierarquia e inovação.

Ver como a empresa trabalha atributos do produto, marcas, embalagem, rótulos e serviço de apoio ao produto.

Principais produtos e linhas de produtos

Há um trabalho em conjunto com o departamento de criação de novos produtos para desenvolver um trabalho em conjunto?

Preço:

Entender como a empresa está adequada ao preço (Qual seu foco principal? É feito de que forma?)

Como se dá a orientação dos preços a cada linha (existem linhas para cada segmento de mercado? Está definido este mercado-alvo?)

O preço costuma variar? Por quais motivos? Quais as principais causas para essas mudanças?

Os preços variam de acordo com o canal de distribuição, ou promoção?

Existe variação de preço para os diferentes tipos de distribuidores intermediários?

Praça:

Como é trabalhada a distribuição (quem são os intermediários? Existe venda direta?) Como é a logística da empresa, qual meio, quem é o mercado, regional, nacional ou internacional?

Existe algum tipo de estudo para buscar os intermediários? É feita uma seleção dos canais?

Existe algum estudo de canais pretendidos?

Quem chega até os intermediários? Há um estudo para saber as necessidades deste? Como é feito este contato? É feito esporadicamente?

É trabalhada a logística reversa? Em que sentido? (apenas devolução por problemas ou também por reciclagem?)

Promoção:

Como é feita a promoção da empresa? É feita de que forma? É trabalhado o produto, a linha ou a marca? Qual principal enfoque?

Há um estudo para identificar como trabalhar a promoção para cada segmento e público alvo?

Quais os principais meios de promoção trabalhados pela empresa?

Existe alguma informação do resultado gerado pela promoção trabalhada pela organização?

Entender como é o planejamento de comunicação da organização.

Tomada de decisão:

As decisões do composto de marketing são tomadas por quem?

Quem são os setores/pessoas responsáveis? Existem reuniões para definir como será trabalhado o composto?

Depois de definido, existe uma avaliação para redefinir? Como se dá o processo?

Existe comunicação aos interessados das decisões?

O departamento de marketing tem autonomia para tomar decisões relacionadas ao composto?

Caso não, a quem deve se reportar?