

**UNIJUI – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO RS**

**ROBERTA TAIS TOMM WRITZL**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA EMPRESA  
ESQUADRIAS TOMM**

Ijuí, RS

2017

**ROBERTA TAIS TOMM WRITZL**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA EMPRESA ESQUADRIAS  
TOMM**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Rio Grande do Sul – UNIJUI, como requisito parcial à Conclusão de Curso e obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Ma. Lucineia Filipin Woitchunas

Ijuí, RS

2017

UNIJIÚ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande Do Sul  
DACEC – Departamento De Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da  
Comunicação

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso:

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA EMPRESA ESQUADRIAS  
TOMM**

Elaborado por:

**ROBERTA TAIS TOMM WRITZL**

Como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração

Comissão Examinadora:

---

Ma. Lucineia Filipin Woitchunas (Orientadora) – DACEC - UNIJIÚ

---

Edimara Daronco- DACEC - UNIJIÚ

*Dedico esse trabalho aos meus pais que tanto me apoiaram e me incentivaram no meu crescimento profissional.*

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada. À minha família, por sua capacidade de acreditar em mim e investir em mim. À professora Lucineia pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

## RESUMO

**Introdução:** Pelo fato de existir a competição no mercado, que o Marketing é tão importante para as empresas. Melhorar o relacionamento, analisar comportamentos, estudar concorrentes, monitorar marca, pesquisar tendências, planejar ações, são algumas das coisas que o Marketing pode fazer pela empresa. Segue então o interesse de analisar e sugerir quais as estratégias de marketing são as mais adequadas para potencialização das vendas da empresa Esquadrias Tomm em Ijuí e na região. Verificar as estratégias que a empresa já possui, sugerir melhorias, e estratégias que serão de proveito da empresa, analisando-a como um todo, e conhecer as oportunidades e ameaças no setor de esquadrias de madeira. Os gestores da empresa Esquadrias Tomm não querem se basear apenas nessa maneira de divulgação, eles estão querendo potencializar suas vendas a partir de estratégias, por isso surgiu a oportunidade de realização de um trabalho junto a universidade, que pode resultar em sugestões e novas ideias.

**Metodologia:** “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento” (ANDRADE, 2005, p. 129). As pesquisas quanto à natureza podem se classificar em Básica e Aplicada. O presente estudo é tido como pesquisa básica, permite ao acadêmico aumentar ou gerar conhecimento sobre as áreas funcionais, seja o teórico ou o prático. A pesquisa é aplicada pelos motivos que visa a geração de conhecimentos para a aplicação voltada a solução de problemas específicos. A pesquisa aplicada refere-se a discussão de problemas, empregando um referencial teórico e a apresentação de soluções alternativas. Neste estudo pode-se classificar como pesquisa aplicada e descritiva, pois os autores afirmam que esta descreve características de uma determinada população, fenômeno ou relações entre variáveis, o que é o caso deste estudo que vai descrever o fenômeno da dinâmica organizacional da empresa Esquadrias Tomm. Como sujeitos de pesquisa são definidos quais as pessoas que forneceram os dados de que o pesquisador necessitou. Já fica definido que a população sempre será uma só organização, no caso a empresa Esquadrias Tomm LTDA. Os sujeitos de pesquisa para permitir a obtenção adequada dos dados são: os sócios-proprietários Renate M. Tomm Writzl e Guido Tomm e o supervisor de produção Rubin Writzl. Neste estudo fica evidenciado que foi executado: a) a pesquisa bibliográfica que foi feita para ter a base conceitual completa para sustentar a análise; b) a pesquisa documental que se foi realizada nos documentos disponibilizados pela empresa que está sendo estudada entre outros; c) a pesquisa de campo que se deu na organização, por meio de entrevistas aos sócios proprietários Renate M. Tomm Writzl e Guido Tomm e observações no local. Com os dados coletados foi elaborado um capítulo específico para a apresentação e análise dos dados, o qual relata a dinâmica organizacional da organização em estudo, e sempre que necessário foi corroborado por base conceitual. A partir do referencial teórico foram elaborados com quadro onde apresentara uma comparação da empresa que está sendo estudada, a Esquadrias Tomm, com outras empresas do mesmo ramo. Dando assim um suporte para realização uma análise e possíveis melhorias das estratégias de marketing.

**Resultados:** A empresa estudada está localizada em Ijuí, ela atua em toda a região noroeste, também já realizou trabalhos em Porto Alegre e na cidade de Rio Grande atualmente está fechando um orçamento para o estado do Mato Grosso, mas seu foco maior sempre dentro do estado do Rio Grande do Sul. As Esquadrias Tomm na maioria dos seus clientes são de classe média alta segundo os próprios sócios proprietários Renate e Guido, e todos os seus clientes são pessoas que estão construindo ou reformando casas ou apartamentos, outros indicativos são desconhecidos, pois não tem uma idade específica para compra do produto e também não tem um sexo definido. A grande maioria dos clientes da empresa é de classe média alta, pois a empresa mesmo reconhece que o seu produto tem valor alto, mas isso ocorre pela qualidade da matéria prima e o diferencial no produto. Os produtos como portas, janelas, portas internas, escadas entre outros na área de esquadrias de madeira a empresa Esquadrias Tomm

disponibiliza para os seus clientes, os produtos vendidos pela empresa Esquadrias Tomm são de qualidade e sempre buscando satisfazer o cliente. Um dos seus diferenciais é em relação que todos só seus produtos são feitos sob medida, com isso dando mais liberdade para o cliente na hora da escolha o mesmo pode optar por detalhes, pois todos os produtos são desenhados conforme a necessidade do cliente. Esse diferencial, ao mesmo tempo é bom para a empresa, pois ela sempre busca fazer produtos que os seus clientes vão querer, mas ao mesmo tempo para cada cliente a empresa necessita fazer novos desenhos, cada cliente a abertura tem medidas diferente, então o custo do produto acaba sendo elevado, pois tem esse diferencial que cada abertura é pensada na necessidade do cliente. A definição do preço de um produto deve ter em conta o custo gerado para cada consumidor, não nos foi informado o valor que é cobrado por metro. No entanto, há empresas sempre produz produtos com qualidade e com isso agrega mais valor ao produto e a definição de preços é baseados nos custos. A empresa possui um ponto de vendas único na Rua do Comércio, nº 1997, há mais de 55 anos no mesmo local. Muitos dos seus clientes já conhecem o trabalho da empresa ou até mesmo já tem os produtos e muitas vezes os próprios clientes acabam indicando a empresa para pessoas próximas. Por estar localizada a anos no mesmo local e tem uma boa movimentação no mesmo a empresa acaba não investindo em vendedores externos. Mas os próprios funcionários que são capacitados para visitar obras e tirar medidas acabam fazendo esse serviço de divulgação, principalmente em casas fora da cidade de Ijuí. A partir do estudo teórico e empírico realizado, é possível propor algumas estratégias para a empresa Esquadrias Tomm, a fim de melhorar a sua competitiva utilizando novas estratégias de marketing. Então, de acordo com análise realizada, podem ser sugeridas algumas ações a serem tomadas pela empresa para o seu crescimento. Para Kotler, (2000, p.3) “Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida – ou seja, uma imagem de marca forte e favorável”. A empresa Esquadrias Tomm ao longo do tempo sempre vem lutando para produzir seus produtos com uma qualidade superior ao dos seus clientes, a visão da empresa é de que o cliente hoje em dia não está só em busca de produtos com um preço acessível, mas também está em busca de produtos de qualidade. Com isso a empresa já está passando para a próxima geração que o mais importante é produzir com qualidade e ver a satisfação do cliente quando vê as aberturas escolinhas na sua residência. A sugestão para a empresa e tentar aumentar a sua região de abrangência, pois a grande parte dos serviços prestados é localizada na região noroeste. E a empresa percebe que tem algumas cidades ou até mesmo regiões que tem dificuldades de prestar serviços. Mas mesmo com essas dificuldades seria interessante buscar novos clientes em diversas regiões, pois assim o seu produto será mais divulgado e a empresa terá um reconhecimento maior. Em relação ao perfil dos compradores da empresa este bem definido como já foi citado anteriormente à maioria do seu cliente são de classe média alta. Uma sugestão seria pensar em produtos com um valor mais baixo, mas sem perder a qualidade que é tão importante para a empresa, mas ao mesmo tempo recebe-se que seria muito complicado, pois teria uma concorrência entre os produtos. Para Kotler, (2000, p.3) “Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida – ou seja, uma imagem de marca forte e favorável”. E esse é o maior desejo da empresa em estudo, se tomar a cada dia mais conhecida e forte no mercado que é tão competitivo. Para isso a mesma não precisa realizar grande munas apenas tentar abranger mais o seu campo de vendas e pensar na possibilidade de ter vendedores externos, mas para isso acontecer devesse planejar e ver se tem a viabilidade e se terá um bom retorno. Inicialmente a sugestão seria que a empresa atualizasse o seu site e também crase uma página em uma rede social assim estreitando a comunicação com o cliente.

**Conclusões:** A realização deste trabalho de conclusão de curso proporcionou ao acadêmico, o complemento e enriquecimento dos conhecimentos obtidos durante todo o período cursado. Foi uma experiência importante que levou o estudo de teorias de administração, mais diretamente ao estudo de marketing, dando subsidio para realização de sugestões, como a empresa Esquadrias Tomm pode se tornar-se ainda mais competitiva utilizando novas estratégias de

marketing. Foram detectados alguns problemas neste trabalho, um deles foi à falta de atualização do site e a falta de uma rede social, que com isso a relação cliente e empresa se tornariam mais próximas. A autora buscou sugerir práticas de marketing a serem utilizadas pela organização, além de avaliar as estratégias usadas, avaliar os seus concorrentes e propor novas estratégias.

**Palavras Chaves:** 4Ps do marketing. Estratégias de marketing. Concorrência. Esquadrias em madeira.

**Referências:** ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005. GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed., São Paulo. Atlas. 2010. KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazar Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

## ABSTRACT

**Introduction:** Because there is competition in the market, that Marketing is so important to companies. Improving relationships, analyzing behaviors, studying competitors, brand tracking, researching trends, planning actions are some of the things Marketing can do for the company. It follows then the interest of analyzing and suggesting which marketing strategies are the most adequate for boosting the sales of the company Esquadrias Tomm in Ijuí and in the region. Check the strategies that the company already has, suggest improvements and strategies that will benefit the company, analyze it as a whole, and learn about the opportunities and threats in the timber framing sector. The managers of the company Esquadrias Tomm do not want to be based only on this way of disclosure, they are wanting to potentiate their sales from strategies, so the opportunity has arisen to carry out a work with the university, which can result in suggestions and new idea.

**Methodology:** "Methodology is the set of methods or paths that are pursued in the search for knowledge" (ANDRADE, 2005, p. 129). Research on nature can be classified as Basic and Applied. The present study is considered as basic research, it allows the academic to increase or generate knowledge about the functional areas, be it theoretical or practical. The research is applied for the reasons that aims the generation of knowledge for the application focused on solving specific problems. Applied research refers to the discussion of problems, using a theoretical framework and the presentation of alternative solutions. In this study it can be classified as applied and descriptive research, since the authors affirm that it describes characteristics of a certain population, phenomenon or relations between variables, which is the case of this study that will describe the organizational dynamics phenomenon of the company Esquadrias Tomm . As research subjects are defined the people who provided the data that the researcher needed. It is already defined that the population will always be one organization, in this case the company Esquadrias Tomm LTDA. The research subjects to allow adequate data collection are: owner-owners Renate M. Tomm Writzl and Guido Tomm and production supervisor Rubin Writzl. In this study it is evidenced that it was executed: a) the bibliographic research that was done to have the complete conceptual basis to support the analysis; b) the documentary research that was carried out in the documents made available by the company being studied, among others; c) the field research that took place in the organization, through interviews with owners owners Renate M. Tomm Writzl and Guido Tomm and observations on the site. With the collected data, a specific chapter for the presentation and analysis of the data was elaborated, which reports the organizational dynamics of the organization under study, and where necessary, it was corroborated by conceptual basis. Based on the theoretical framework, they were elaborated with a table showing the comparison of the company being studied, Esquadrias Tomm, with other companies of the same branch. Thus giving a support to carry out an analysis and possible improvements of marketing strategies.

**Results:** The company studied is located in Ijuí, it operates throughout the northwest region, has also carried out work in Porto Alegre and in the city of Rio Grande is currently closing a budget for the state of Mato Grosso, but its greater focus always within the state of Rio Grande do Sul. The Tomm Esquadrias in most of its clients are middle-class according to the owners' own owners Renate and Guido, and all its clients are people who are constructing or renovating houses or apartments, other indicatives are unknown, because it does not have a specific age to buy the product and also does not have a defined sex. The vast majority of the company's clients are middle-class, since the company itself recognizes that its product is of high value, but this is due to the quality of the raw material and the differential in the product. Products such as doors, windows, internal doors, staircases and others in the area of wooden frames the company Esquadrias Tomm makes available to its customers, the products sold by the company Esquadrias Tomm are of quality and always seeking to satisfy the customer. One of its

differentials is in relation that all only its products are tailor-made, thereby giving more freedom to the customer at the time of choosing the same can opt for details, since all products are designed according to the customer's need. This differential at the same time is good for the company as it always seeks to make products that its customers will want, but at the same time for each customer the company needs to make new designs, each customer opening has different measures, so the cost of the product ends up being high, because it has this differential that each opening is thought of the customer's need. The definition of the price of a product must take into account the cost generated for each consumer, we were not told the amount that is charged per meter. However, there are companies always produce products with quality and with that adds more value to the product and the definition of prices is based on costs. The company has a unique sales point at Rua do Comércio, 1997, for more than 55 years in the same place. Many of your customers already know the company's work or even already have the products and many stools the customers themselves end up pointing the company to close people. Being located for years in the same place and has a good movement in the same the company ends up not investing in external sellers. But the employees themselves who are qualified to visit works and take measures end up doing this dissemination service, especially in houses outside the city of Ijuí. From the theoretical and empirical study carried out, it is possible to propose some strategies for the company Tomm Esquadrias in order to improve their competitive using new marketing strategies. Then, according to analysis performed, some actions to be taken by the company for its growth may be suggested. For Kotler, (2000, p.3) "All companies strive to establish a solid brand - that is, a strong and favorable brand image." The company Esquadrias Tomm over time has been struggling to produce its products with a superior quality to that of its customers, the company's vision is that the customer nowadays is not only looking for products with an affordable price, but also is looking for quality products. With that the company is already passing to the next generation, the most important thing is to produce with quality and see customer satisfaction when you see the openings in your residence. The suggestion for the company and try to increase its coverage region, as the great part of the services provided is located in the northwest region. And the company realizes that it has some cities or even regions that have difficulties to provide services. But even with these difficulties it would be interesting to seek new customers in different regions, because this way your product will be more publicized and the company will have a greater recognition. In relation to the profile of the buyers of the company this well-defined as has been previously quoted to the majority of its customer are middle-class high. One suggestion would be to think of products with a lower value but without losing the quality that is so important to the company but at the same time it gets that would be very complicated as it would have a competition between products. For Kotler, (2000, p.3) "All companies strive to establish a solid brand - that is, a strong and favorable brand image." And this is the biggest desire of the company under study, if it take each day more known and strong in the market that is so competitive. For this the same does not need to perform large munas just try to cover more your field of sales and think about the possibility of having external sellers, but for that happen should plan and see if it has the viability and will have a good return. Initially the suggestion would be for the company to update your site and t also create a page in a social network thus narrowing the communication with the client.

**Conclusions:** The completion of this course gave the academic the complement and enrichment of the knowledge obtained during the entire period studied. It was an important experience that led the study of management theories, more directly to the marketing study, giving subsidy to make suggestions, how the company Esquadrias Tomm can become even more competitive using new marketing strategies. Some problems were detected in this work, one of them was the lack of updating of the site and the lack of a social network, with which the client and company relationship would become closer. The author sought to suggest marketing practices

to be used by the organization, in addition to evaluating the strategies used, evaluating its competitors and proposing new strategies.

**Key Words:** 4Ps of marketing. Marketing strategies. Competition. Frames in maderá.

**References:** ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005. GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed., São Paulo. Atlas. 2010. KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação gráfica do modelo da Matriz BCG.....	37
Figura 2 – Representação gráfica do modelo SWOT .....	39
Figura 3 – Representação gráfica do modelo de cinco forças de Michael Porter .....	41
Figura 4 – Organograma empresa Esquadrias Tomm Fonte: documentos Esquadrias Tomm	51

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Análise do Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças .....	56
Quadro 2 - Análise do Ambiente Interno: Pontos Fortes e Pontos Fracos .....	58
Quadro 3 - Análise da empresa em relação aos seus concorrentes .....	62

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2 DEFINIÇÃO E DETERMINAÇÃO DO TEMA</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3 CARACTERIZAÇÃO</b> .....	<b>18</b>
<b>1.4 PROBLEMA</b> .....	<b>19</b>
<b>1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA</b> .....	<b>19</b>
1.5.1 Objetivo Geral .....	20
1.5.2 Objetivos Específicos.....	20
<b>1.6 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>20</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2 CONCEITOS DE MARKETING</b> .....	<b>24</b>
2.2.1 Análise de Ambientes de Marketing .....	25
2.2.2 Segmentação e suas Variáveis .....	28
2.2.2.1 <i>Segmentação Geográfica, Demográfica, Psicográfica e Comportamental</i> .....	29
2.2.3 Posicionamento .....	30
2.2.4 Os 4 P's Do Marketing .....	31
<b>2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING</b> .....	<b>34</b>
2.3.1 Matriz BCG.....	36
2.3.2 Análise SWOT .....	38
2.3.3 As 5 Forças de Porter .....	41
2.3.4 Unidades Estratégicas de Negócios .....	42
2.3.5 Formulação Estratégica .....	43
2.3.6 Feedback e Controle.....	45
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>46</b>
3.1.1 Quanto a Natureza .....	46
3.1.2 Quanto A Abordagem .....	47
3.1.3 Quanto aos Objetivos .....	47
<b>3.2 UNIVERSO AMOSTRAL</b> .....	<b>47</b>
<b>3.3 SUJEITO/PARTICIPANTES DA PESQUISA</b> .....	<b>47</b>
<b>3.4 COLETAS DE DADOS</b> .....	<b>47</b>

<b>3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>48</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANALISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 SEGMENTAÇÃO .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3 MIX DE MARKETING .....</b>	<b>52</b>
<b>4.4 MATRIZ BCG .....</b>	<b>54</b>
<b>4.5 MATRIZ SWOT .....</b>	<b>56</b>
<b>4.6 ANALISE DA CONCORRÊNCIA .....</b>	<b>62</b>
<b>4.7 PROPOSIÇÕES .....</b>	<b>66</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário para os sócios proprietários da empresa Esquadrias Tomm.....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Pelo fato de existir a competição no mercado, que o Marketing é tão importante para as empresas. Melhorar o relacionamento, analisar comportamentos, estudar concorrentes, monitorar marca, pesquisar tendências, planejar ações, são algumas das coisas que o Marketing pode fazer pela empresa.

Infelizmente, muitas empresas ainda veem o marketing de forma muito simplista e acreditam que fazê-lo se resume a distribuir panfletos, fazer comercial, ter um site e enviar e-mails. Pode parecer exagero, mas enxergar o marketing dessa maneira, além de desperdício de recursos financeiros, ao longo do tempo, pode resultar no fracasso de um empreendimento. Também não é garantia de sucesso, mas facilita a vida da empresa e diminui as chances de erro, o marketing facilita a compreensão do mercado e aumenta as vendas e consequentemente lucratividade.

O marketing é uma ferramenta estratégica voltada para o posicionamento mercadológico, que atua inclusive na atribuição de valor. Atribuir valor depende diretamente do mercado, visto que o valor percebido estará ligado a como os consumidores enxergam determinado produto ou serviço. Tanto que, o marketing além de atribuir valor, exerce a função de satisfazer necessidades dos consumidores.

De forma geral, o marketing atual busca atrelar as necessidades que o cliente possui às características de seus produtos. Com isso, o mercado apresenta produtos que representam muito mais do que a satisfação de necessidades básicas, vê-se nesse ponto, estratégias de marketing que visam tornar os produtos à própria imagem do cliente, com o intuito de fazer o consumidor se identificar com o que lhe foi prestado.

Diante da análise que foi realizada na empresa Esquadrias Tomm e com a disponibilidade de informações que se encontra, foi possível ver quais as estratégias de marketing pré-determinadas pela empresa e se essas são as mais adequadas. Com o passar dos anos se tornou uma necessidade para as empresas, possuírem suas próprias estratégias de marketing. Os clientes acabam comprando produtos e serviços que estão na “mídia”, e sempre estão à procura de pessoas que já possuem os produtos que a empresa oferece (experiência de uso). Com isto torna-se importante analisar como a empresa Esquadrias Tomm pode consolidar ainda mais a sua marca no mercado e tornar-se ainda mais competitiva, utilizando estratégias de marketing.

Segue então o interesse de analisar e sugerir quais as estratégias de marketing são as mais adequadas para potencialização das vendas da empresa Esquadrias Tomm em Ijuí e na

região. Identificar as estratégias que a empresa já possui, sugerir melhorias, e estratégias que serão de proveito da empresa, analisando-a como um todo, e conhecer as oportunidades e ameaças no setor de esquadrias de madeira.

Diante de um mercado competitivo e que nos mais diversos ramos, a clientela preza cada vez mais por credibilidade e confiabilidade, as empresas buscam se destacar pela qualidade de seus serviços e produtos. Um dos meios de diferenciação está na atribuição de valor (qualidade) da empresa em suas marcas, através de um consistente investimento em marketing. Para tanto, as organizações precisam se posicionar quanto à sua marca, procurando ter ciência de quando sua manutenção será viável, ou em alguns casos, necessária. Nesse contexto, a proposta de trabalho apresenta sugestões viáveis para consolidar ainda mais sua marca no mercado e tornar-se mais competitiva.

O presente trabalho foi estruturado em etapas, primeiramente tem-se esta introdução, na segunda parte apresentada é exposta a contextualização do estudo, mostrando a definição do tema, caracterização da empresa que está sendo estudada, o problema ou questão do estudo, os objetivos e a justificativa pela qual está sendo realizado este trabalho. Em seguida no capítulo três segue o referencial teórico que trata de conceitos que pautaram cientificamente o estudo. Na quarta parte são ilustradas as fases metodológicas da pesquisa, explicando os procedimentos e métodos adotados. Em seguida, são apresentados os resultados e a analisada da empresa caso de estudo.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta etapa do estudo remete a apresentar o tema que foi desenvolvido, problematizar esse assunto, formular os objetivos geral e específico, as justificativas, todos estes como instrumento de organização para realização da pesquisa.

## 1.2 DEFINIÇÃO E DETERMINAÇÃO DO TEMA

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores. Tais necessidades e desejos são satisfeitos mediante a compra de produtos e serviços, esta compra pode ser impulsionada por uma necessidade fisiológica (alimentação, abrigo, frio) ou psicológica (status, segurança, diversão, etc.).

Kotler e Keller (2006, p. 4), afirmam que “O Marketing envolve a identidade e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, pode-se dizer que ele supre necessidades lucrativamente”. Dessa forma, pode-se complementar com a ideia de que sempre haverá a necessidade de se vender algo e, dentro dessa ideia, cabe também o conceito do objetivo do marketing, segundo Kotler e Keller (2006, p. 4): “[...] o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço da venda. [...] é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto e serviço sejam adequados a ele e se venda sozinho”.

Esse estudo baseia-se nas estratégias de marketing. Estratégia é a produção de planos para atingir determinados objetivos. As estratégias de Marketing são aqueles planos direcionados para atingir os objetivos do marketing. Uma boa estratégia de Marketing deve integrar os objetivos, a políticas, e uma sequência de ações, num todo em coerência com a organização. O objetivo de uma estratégia de marketing é colocar a organização numa posição de cumprir eficientemente a sua missão que é sempre pré-determinada.

Uma estratégia de marketing tem uma grande importância, pois ajuda a empresa a oferecer o conteúdo certo, às pessoas certas, no momento certo e pelas razões corretas. Quando algum desses elementos falha, a estratégia provavelmente não trará os resultados esperados pela empresa. Se o conteúdo desenvolvido não é o mais apropriado, não despertará interesse dos clientes. Se não há conhecimento de quem são os seus clientes, o conteúdo não chegará a essas pessoas, se não conhecemos o nosso público alvo, não consegue-se prever o momento mais apropriado para oferecer o produto; se não articularmos objetivos de negócios mensuráveis para a produção ou compartilhamento de conteúdo, haverá perda de dinheiro, e isso nenhuma empresa espera (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4).

A empresa caso de estudo é a Esquadrias Tomm que já está há mais de 55 anos no mercado atuando de maneira sólida, sempre buscando novos clientes em Ijuí e região. A mesma, tem consciência de seu público alvo e sempre está tentando suprir as necessidades dos seus clientes. No mesmo estudo encontra-se uma oportunidade de ajudá-los a serem mais competitivos no mercado, considerando que com o passar dos anos a área de construção civil teve uma queda significativa, e pensa-se que estratégias de marketing específicas poderão ajudá-los a se colocarem de uma maneira diferenciada no mercado.

### 1.3 CARACTERIZAÇÃO

Localizada na Rua do Comércio, 1997, e fundada em setembro de 1961, a empresa, iniciou seus trabalhos com o nome Carpintaria de Ervino Tomm, especializada na fabricação

de carroças, arados, cangas e outros artigos para agricultura, como cabos para enxada, máquina manual para plantio de milho, rodas para carroças e outros.

Passaram-se os anos e a empresa foi se desenvolvendo e criando e aproveitando as novas condições de mercado. No ano de 1964, iniciou-se fabricação das primeiras esquadrias de madeira. No ano de 1970, com a mecanização da agricultura, passou-se a fabricar carroçarias para caminhões e carretas agrícolas. E o crescimento não parou por aí.

Em 2 de Janeiro de 1993, foi feita a alteração do contrato social, passando a empresa chamar-se Esquadrias Tomm, sendo nessa data incorporados a empresa os filhos, os quais demonstravam interesse pela continuidade do trabalho iniciado pelos seus pais. No mesmo ano foi extinto o setor de fabricação de carroçarias, passando a fabricar exclusivamente Portas e Janelas sob medida, sacadas e escadas em madeira.

#### 1.4 PROBLEMA

Toda pesquisa se inicia com algum tipo de problema ou indagação. Quando se trata de conceituar o que é um problema de pesquisa, é preciso levar em conta de antemão que nem todo problema é passível de tratamento científico. Isto significa que, para realizar uma pesquisa é necessário, em primeiro lugar, verificar se o problema cogitado se enquadra na categoria de científico. De acordo com Vergara (2009, p. 21) “Problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa”.

Portanto, define-se o problema da pesquisa da seguinte maneira: Como a empresa Esquadrias Tomm pode tornar-se ainda mais competitiva utilizando novas estratégias de marketing?

#### 1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo pode-se definir como meta ou propósito que se deseja alcançar. Um objetivo serve para formular com concretização o foco dos resultados desejados, para planejar ações, orientar os processos e para medir e valorizar os resultados a serem obtidos. “A especificação do objetivo de uma pesquisa responde às questões para que? E para quem? ” (LAKATOS; MARCONI, 1992, p. 102).

### **1.5.1 Objetivo Geral**

Mediante a questão de estudo, tem-se como objetivo geral analisar quais as estratégias de marketing são as mais adequadas para aumentar a competitividade da empresa Esquadrias Tomm.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Conhecer as oportunidades e ameaças no setor de esquadrias de madeira;
- Identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa em estudo;
- Identificar as estratégias de marketing utilizadas pela empresa;
- Identificar estratégias de marketing utilizadas pela concorrência;
- Propor novas estratégias de marketing para atrair, manter e fidelizar clientes na empresa estudada;

## **1.6 JUSTIFICATIVA**

A importância da implementação de estratégias de marketing nas empresas de qualquer porte e a sua disseminação pelos vários níveis e setores organizacionais merece destaque, principalmente no mercado atual. Para influenciar positivamente o cliente e obter sua fidelidade é necessário adotar uma estratégia voltada para ele, o que implica analisar o ambiente, levantar informações sobre o mercado em geral, planejar, segmentar o mercado, determinar o mercado-alvo, posicionar o seu produto ou serviço, capacitar a empresa internamente, e finalmente, elaborar um plano de ação visando a agregação de valor para a empresa e para o cliente. Esse processo deve ser contínuo, pois as mudanças no ambiente, no comportamento de compra e os níveis de satisfação, alteram-se constantemente.

Mediante análise e conversa com os gestores da empresa Esquadrias Tomm, pode-se perceber uma necessidade de potencializar as suas vendas mediante estratégias de marketing. O marketing que acontece na empresa é apenas de maneira informal, o famoso “boca a boca”, que geralmente é realizado pelos seus clientes, que relatam a outras pessoas a sua experiência pessoal com os produtos que são oferecidos pela empresa. O marketing boca a boca tem grande importância para o consumidor, sendo que no ramo onde a empresa atua a construção civil é

levado muito em conta a experiência com os produtos, pela boa qualidade e pelo serviço que é prestado.

Os gestores da empresa Esquadrias Tomm não querem se basear apenas nessa maneira de divulgação, eles estão querendo potencializar suas vendas a partir de estratégias, por isso surgiu a oportunidade de realização de um trabalho junto a universidade, que pode resultar em sugestões e novas ideias.

Tal pesquisa tem grande importância para a acadêmica que a executou, no motivo de ser um trabalho de conclusão de curso firmando conceitos que foram estudados nos anos de universidade e outra grande importância do estudo é que o mesmo está sendo realizado na empresa da família e é uma empresa que tem grande potencial de crescimento, pois a empresa já está na sua terceira geração. Já para a UNIJUI este estudo tem uma grande importância, pois é uma empresa que já está a mais de 50 anos no município e a academia pode ver o seu crescimento com o passar dos anos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo procura estabelecer base conceitual para as discussões acerca do caso de estudo. Consiste em um resumo de conceitos e discussões já realizadas por outros autores sobre determinado assunto, servindo como embasamento para o desenvolvimento de um tema específico. Tal referencial apresenta todos os conceitos e pressupostos necessários a análise da Esquadrias Tomm quanto as estratégias de marketing.

### 2.1 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem manter o equilíbrio entre a gestão profissional, a propriedade responsável e uma dinâmica familiar saudável. Por isso uma empresa familiar enfrenta desafios únicos e também tem vantagens únicas.

“Vivemos em constante globalização que aflora cada vez mais em nosso país, não somente nas grandes metrópoles e capitais, mas também no interior de várias regiões. Com isso constantes mudanças vêm surgindo principalmente nas empresas familiares, sendo preciso por parte de seus administradores maior empenho nas questões que envolvem todos os aspectos de sua própria organização; pois ela não está sozinha, a concorrência é fervorosa em nosso sistema capitalista em que ‘O mercado é um campo batalha’ (TZU, 2002, p 100)”.

Juste (2004) argumenta que a empresa familiar, como toda e qualquer empresa, é uma criação que tem por finalidade a atuação econômica por meio de organização de iniciativas, de procedimentos e de fórmulas que visam empreender uma atividade com sucesso. No entanto, existem alguns pontos primordiais que as distinguem, elas devem estar ligadas a uma família durante pelo menos duas gerações. Isto, se essa ligação resulta em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e objetivos da família. A partir de um sonho, de um ideal ou da necessidade de sobrevivência, o empreendedor torna-se a pessoa que gera, acumula ou distribui riqueza.

Neste momento inicial muitos detalhes terão que ser levados em conta como: a cultura do negócio, tentar não deixar interferir a vida pessoal junto a profissional e dividir bem os papéis, ou seja, o que cada familiar fará dentro da empresa (TONDO, 2008). As empresas familiares se dividem inicialmente as tarefas com o seu cônjuge, posteriormente, envolve os filhos nas atividades e operações da firma, muitas vezes de forma precoce, visando melhorar a situação e a condição social de sua família. Cria-se, desta forma, uma sociedade familiar que

resultará ao longo dos anos, uma série de questões mais complexas que a simples administração da atividade comercial ou industrial.

Tem como característica básica a sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. A estrutura familiar quando alocada a uma empresa, leva uma série de interações específicas da família, provocando particularidades na atuação da empresa, tornando-a diferente das demais empresas. Assim, na empresa familiar, da qual se evolui a família empresária, se inter-relacionam tanto normas jurídicas, planos de negócios, relações trabalhistas, como também sentimentos entre os membros da família. A primeira forma de produção familiar se deu no setor da agroindústria, abrangendo-se ao longo dos anos para as áreas do comércio e da prestação de serviços (BERNHOEFT, 1995).

As empresas familiares possuem grande importância para a economia do Brasil e do mundo, pois representam 48% do PIB somente no Brasil, proporcionam 60% dos empregos gerados, sendo assim, são fundamentais para a redução do nível evidente de pobreza da população e melhora nos índices sociais e econômicos (GUEIROS apud LEONE, 2003). Um dos maiores riscos enfrentados por qualquer empresa familiar é a transição de uma geração para a seguinte. Estudo feito pela empresa PwC Brasil em 2010 com empresas familiares atuando em diversos setores da economia em 35 países constatou o seguinte: 36% das empresas sobrevivem à passagem para a segunda geração; 19%, para a terceira geração; 7%, para a quarta geração; e apenas 5%, para a quinta ou mais gerações.

O fenômeno de alta mortalidade das empresas familiares pode explicado por diversos motivos, no estudo feito pela empresa PwC Brasil os fundadores estão simplesmente tão envolvidos na administração diária do negócio que não têm condições para planejar o futuro. Muitos empresários também relutam em transferir o controle ou mesmo a gestão para seus herdeiros, mesmo que estes já sejam bem capacitados. A mesma paixão que os levou a criar a empresa pode impedi-los de se afastar do cotidiano da organização ou mesmo compartilhar a gestão da mesma. A escolha do sucessor também pode envolver aspectos muito emotivos. Se mais de um herdeiro ou parente tiver interesse em assumir o negócio, por exemplo, pode ser difícil escolher o melhor candidato sem ofender os outros membros da família “[...] infelizmente, os fracassos sensacionais às vezes obscurecem a beleza de empreendimentos familiares bem-sucedidos (GERSICK, 1999, p. 50) ”.

Sabe-se que quando familiares trabalham e residem juntos a relação empresarial torna-se mais difícil, porque os problemas e situações que ocorreram no cotidiano geralmente serão discutidos em casa, isto poderá gerar conflitos na família e conseqüentemente interferir na gestão dentro da empresa. É por este fato que a família precisa de sintonia dentro e fora da

empresa para que os negócios não sejam prejudicados e para que fora da empresa possam ter seus momentos de descanso e lazer (TONDO, 2008).

Um planejamento cuidadoso da sucessão para Bernhoeft (1995) é essencial para garantir uma transição suave. Um bom plano de sucessão descreve como ela deverá ocorrer e quais critérios serão utilizados para avaliar quando o sucessor estará pronto para assumir a tarefa. Isso diminui as preocupações do fundador quanto à passagem da responsabilidade para um terceiro, e também incentiva os herdeiros a trabalharem na empresa em vez de optarem por carreiras alternativas. O planejamento enseja o melhor para a empresa, deixando claro que a competência é mais importante do que os laços familiares.

As empresas familiares mais bem-sucedidas são aquelas em que há equilíbrio entre a gestão, os sócios e uma dinâmica familiar harmoniosa. Tais empresas tendem a dispor de acordos claros e por escrito sobre a composição e seleção de executivos, as decisões que exigem votos da maioria e as condições nas quais os membros da família podem (ou não) fazer parte dos negócios. Além disso, têm procedimentos consistentes de gestão; buscam diretores e gerentes no mercado, quando necessário, e monitoram o desempenho de parentes que trabalham no negócio, assim como o desempenho de diretores e gerentes que não fazem parte da família. Portanto, profissionalização não implica necessariamente a contratação de um executivo que não é da família, e sim o afastamento das questões familiares na escolha dos familiares que trabalham na empresa (LODI, 1994, p.41).

## 2.2 CONCEITOS DE MARKETING

Marketing é uma palavra proveniente da língua inglesa, apesar de estar intrínseca à cultura mundial. Em inglês, *Market* significa mercado e *Marketing* pode ser traduzido como mercadologia, um estudo das causas, objetivos e resultados que são gerados através das diferentes formas como nós lidamos com o mercado (Kotler, 2005, p. 13)

“Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro (KOTLER, 2005, p. 13).

O Marketing é uma série de estratégias, técnicas e práticas que tem o principal objetivo de agregar valor às determinadas marcas ou produtos a fim de atribuir uma maior importância das mesmas para um determinado público-alvo, os consumidores. Engana-se quem acredita que

o Marketing tem apenas como objetivo vender algo. Este conceito se aprofunda em tudo que envolve este processo, bem como a produção, logística, comercialização e pós-vendas do produto ou serviço.

Definir de maneira precisa quando foi que o Marketing surgiu é praticamente impossível, já que essa é uma atividade tão antiga quanto as primeiras trocas e vendas realizadas pelas antigas civilizações. Naquela época, já eram utilizadas as estratégias de *Marketing* que hoje conhecemos, com características não tão bem definidas, mas bem semelhantes (Kotler, 2005, p. 13).

O *marketing* como campo de estudo surgiu quando a concorrência entre empresas começou a ficar acirrada e mercadólogos passaram a criar teorias sobre como atrair seu público e aumentar suas vendas. O pensamento na época era “vender a qualquer custo”. A palavra marketing é derivada do *latim* ‘*mercare*’, que se referia ao ato de comercializar na Roma Antiga. Logo, se tornou o símbolo de incrementar os esforços para aumentar as vendas (KOTLER, 2005, p. 13).

A forma de comunicar-se com o objetivo de mostrar o valor de seu produto ou serviço para seus consumidores com o intuito de concluir uma venda parece básico demais, mas isso é o *marketing* (KOTLER, 2005, p. 13).

Atualmente é fácil identificar quais marcas e empresas trabalham seu *marketing* de maneira exemplar e quais precisam se dedicar mais na divulgação da sua marca. Percebe-se principalmente que grandes empresas já possuem setores próprios para esse planejamento, já as pequenas e médias empresas não tem esse recurso, sendo assim quem acaba fazendo esse planejamento são os próprios gestores ou o setor de vendas. Atualmente, o *marketing* se tornou algo tão essencial para qualquer processo de compra que as empresas que não o fazem de uma boa maneira são praticamente desprezadas, pois os consumidores estão sempre a pesquisar as empresas e principalmente o produto que está desejando adquirir.

Os objetivos do Marketing são: vender mais; fidelizar clientes; aumentar a visibilidade de marcas, produtos e serviços; gerenciar uma marca; construir boas relações com consumidores e parceiros; educar o mercado; engajar colaboradores (KOTLER, 2000, p.30).

### **2.2.1 Análise de Ambientes de Marketing**

O ambiente de *marketing* é formado por um conjunto de forças e fatores que afetam direta ou indiretamente uma organização. Os maiores responsáveis pela identificação dessas

forças e fatores são os profissionais de marketing, são eles que devem analisar as potencialidades, fraquezas, tendências e oportunidades na organização.

“O ambiente geral é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural (meio ambiente), ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sociocultural. Esses ambientes contêm forças que podem produzir um impacto importante sobre os participantes do ambiente de tarefa. Participantes do mercado devem prestar muita atenção nas tendências e nos acontecimentos desses ambientes e realizar ajustes oportunos em suas estratégias de marketing (KOTLER, 2000, p. 37)”.

O ambiente de *marketing* é subdividido em macroambiente (ambiente externo) e o microambiente empresarial (ambiente interno). Para Kotler (2000, p.158) “As empresas bem-sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seus negócios. Elas reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente”.

Neste sentido o macroambiente compreende que a empresa e todos os outros atores operam em um macroambiente com forças maiores, que oferecem oportunidades e ameaças para a empresa. Para Kotler, (2000, p.108) “O macroambiente consiste em forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, político-legais e socioculturais que afetam suas vendas e seus lucros. Uma parte importante da coleta de informações ambientais inclui a avaliação do potencial de mercado e a previsão da demanda futura”. As principais forças do macroambiente de uma empresa são:

- ambiente demográfico: é o estudo da população humana em termos de tamanho, localização, densidade, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos. Este ambiente é de grande interesse para os profissionais de *marketing* porque envolve pessoas, e são as pessoas que constituem os mercados;

- ambiente econômico: os mercados dependem tanto do poder de compra como dos consumidores, consiste em fatores que afetam o poder de compra e os hábitos de gasto do consumidor;

- ambiente natural: inclui os recursos naturais que os profissionais de *marketing* usam como subsídios ou que são afetados pelas atividades de marketing;

- ambiente tecnológico: é talvez a força mais significativa que atualmente molda as organizações, a pesquisa e o desenvolvimento são elementares ao sucesso da empresa;

- ambiente político-legal: as decisões de *marketing* são seriamente afetadas pelo desenvolvimento do ambiente político, que é estruturado por leis, agências governamentais e

grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade;

- ambiente cultural: é constituído de instituições e outras forças que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade Kotler, (2000, p.108).

Já o microambiente tem por métrica a tarefa de administração de *marketing* de atrair clientes e relacionar-se com eles, oferecendo-lhes valor e satisfação. No entanto, essa tarefa não pode ser realizada apenas pelos gerentes de *marketing*. O sucesso dos gestores depende de outros atores do microambiente da empresa, Kotler, (2000, p.108) afirma:

- empresa: ao fazer seus planos de *marketing*, a gerência de *marketing* leva em consideração outros grupos da empresa, tais como a administração de topo, os departamentos de finanças, pesquisa e desenvolvimento, compras, produção e contabilidade; todos estes grupos formam o ambiente interno e, em conjunto, têm um impacto sobre os planos e as ações de marketing;

- fornecedores: são um elo importante no sistema geral de entrega de valor da empresa ao consumidor; proveem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços e podem afetar seriamente o *marketing*;

- intermediários: ajudam a empresa a promover, vender e distribuir seus bens aos compradores finais;

- clientes: a empresa deve estudar seus clientes de perto, segundo Kotler (2000), a empresa pode ter cinco tipos de clientes: o mercado consumidor; o mercado industrial; o mercado revendedor; o mercado governamental; e o mercado internacional.

- concorrentes: os profissionais de *marketing* não devem apenas visar às necessidades dos consumidores-alvo, devem também alcançar vantagens estratégicas, posicionando suas ofertas contra as de seus concorrentes na cabeça dos consumidores;

- público: o público é qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que cause impacto na capacidade da empresa de atingir seus objetivos. Kotler (2000) apresenta sete tipos de públicos: público financeiro; público da mídia; público do governo; público de defesa do consumidor; público local; e o público geral.

O conhecimento da complexidade do ambiente de marketing global é a chave para o sucesso. Além deste conhecimento, é necessário que o profissional de marketing encontre maneiras de manter-se atualizado frente às constantes e rápidas alterações neste ambiente, sobre todos os seus aspectos.

## 2.2.2 Segmentação e suas Variáveis

Sabe-se que “o mercado é soberano, ele define o produto, o serviço e o preço. Cabe às organizações buscar posição competitiva para atingir seus objetivos estratégicos. Não existe fórmula. Existe tentativa (CARVALHO, 1998, p. 55)”.

Segundo Kotler (1996, p.257) “segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas”. Lobos (1993, p. 269) concorda com a definição de Kotler e acrescenta: “divisão de mercado em populações de ‘clientes’ que apresentam certas ‘características’. É impossível prestar serviços igualmente excelentes a todos os clientes imagináveis; daí a necessidade de segmentar”. Para McCarthy e Perreault (1997), a segmentação é colocada como um processo de agregação de pessoas com necessidades similares.

Para conhecer os consumidores, o administrador precisa reuni-los em grupos, mais homogêneo possível. Para tanto, poderá fazer uso das variáveis de segmentação, as quais procuram revelar certas características geográficas, socioeconômicas, sexo, faixa etária de personalidade e comportamentais. Essas variáveis podem ser decompostas em diversas outras, que por sua vez podem ser empregadas individualmente ou inter-relacionadas com as demais (Kotler 1996).

A segmentação é a estratégia que auxilia a empresa a penetrar em focos escolhidos, facilitando o acesso ao consumidor por intermédio do ajuste da oferta à demanda, e do produto ao mercado. Por meio da segmentação de mercado, pode-se conhecer melhor as necessidades e desejos dos consumidores. Tal conhecimento se aprofunda à medida que novas variáveis de segmentação são combinadas entre si, proporcionando conhecimento mais individual do consumidor (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

A segmentação de mercado é a concentração, consciente e planejada de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado. A empresa opta voluntariamente por concentrar todos os esforços de *marketing* em determinado segmento de mercado, possivelmente abandonando outros, mesmo que constituam potencial (MCCARTHY, PERREAULT, 1997).

Dessa forma, a função da segmentação de mercado é agrupar indivíduos, cujas ações esperadas aos esforços de *marketing* sejam semelhantes, ao longo de determinado período. Objetiva ainda, a determinação de diferenças significativas entre grupos de compradores, separando-os, de forma a possibilitar à empresa a seleção daqueles, nos quais pareça mais conveniente concentrar esforços. Com isso, aumenta a competitividade da empresa em relação aos concorrentes (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

Tal prática tem como principal objetivo, descobrir as diferenças realmente importantes entre os consumidores, e reuni-los em grupos relativamente homogêneos quanto a certas características objetivas e subjetivas. A partir daí o administrador poderá posicionar seus produtos e dedicar seus esforços de *marketing*, visando à escolha e ao atendimento daqueles segmentos mais lucrativos, determinando assim a estratégia que convenientemente conduzida, iniba a reação da concorrência e gere lucros satisfatórios para a empresa (KOTLER, 1996).

#### *2.2.2.1 Segmentação Geográfica, Demográfica, Psicográfica e Comportamental*

As segmentações de mercado mais usuais são as que tomam por base as características de região e de escolha pessoal dos consumidores. A segmentação geográfica é aquela que propõe dividir o mercado em unidades geográficas diferentes. A empresa pode operar em uma, algumas ou todas as regiões, mas sempre observando as diferenças de cada uma delas. Operando de maneira distinta (KOTLER, 2000).

“As tendências demográficas são altamente confiáveis, a curto e médio prazo. Há poucas desculpas para uma empresa ser subitamente surpreendida por evoluções demográficas (KOTLER, 2000, p. 167)”. Essa previsibilidade consiste em dividir o mercado baseado em idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça e nacionalidade. Este tipo de segmentação é o mais comum em razão das preferências e taxas de uso de um produto estarem associadas às variáveis demográficas. Outra razão é que as variáveis demográficas são mais fáceis de serem identificadas e mensuradas (KOTLER, 2000).

Na segmentação de mercado por psicografia os compradores são divididos em diferentes grupos, com base no estilo de vida, na personalidade e na classe social. A classe social exerce forte influência sobre a preferência das pessoas. Os bens que as pessoas consomem expressam seu estilo de vida. A personalidade das marcas corresponde à personalidade das pessoas (KOTLER, 2000).

Por fim, na segmentação por comportamento dos consumidores, os indivíduos são divididos em grupos, tomando-se por base seu conhecimento, atitude, uso ou resposta a um produto (KOTLER, 2000).

### 2.2.3 Posicionamento

O posicionamento é basicamente o lugar que a empresa ou produto ocupa na mente do cliente, a posição que empresa ocupa nos desejos e intuições dos consumidores. Isso envolve todas as associações que o cliente realiza quando cogita de determinada marca e empresa. Se considerada uma marca para jovens ou para pessoas com mais idade, se consideram uma marca agressiva ou amigável, se a compreendem como dinâmica ou conservadora, cara ou barata, com qualidade ou não, e diversas outras associações Kotler (200).

Kotler (200) analisa o planejamento estratégico como sendo uma técnica gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. E ainda apresenta sete estratégias de posicionamento denominadas de posicionamento específico, a saber:

- posicionamento por atributo: a empresa se posiciona com certo atributo ou aspecto (um fabricante de cerveja afirma que é o mais antigo do mercado);
- posicionamento por benefício: o produto promove o benefício (o sabão em pó Tide afirma lavar melhor);
- posicionamento por uso ou aplicação: o produto é posicionado como o melhor para um fim específico (a Nike descreve um dos seus tênis como o melhor para corrida);
- posicionamento por usuário: o produto é ajustado em termos de grupo-alvo de usuários (Apple Computer expõe seus computadores e softwares como os melhores para designers gráficos);
- posicionamento por concorrentes: o produto sugere ser diferente, ou melhor, que o produto concorrente (A 7-UP denomina-se Uncola);
- posicionamento por categoria: a empresa pode descrever-se como a líder da categoria (Kodak significa filme);
- posicionamento por preço ou qualidade: o produto é posicionado em determinado nível de preço (O Chanel nº 5 é o perfume de alta qualidade e preço elevado) Kotler (200)

Devido às mudanças de comportamento dos clientes, mudanças de estratégias dos concorrentes, fatores econômicos internos e externos, entre outros, é fato que nenhum posicionamento é eterno. Deste modo, é latente a necessidade das empresas reavaliarem seu posicionamento, porém de modo muito detalhado, pois do contrário a empresa ou seus produtos podem se descaracterizar.

### 2.2.4 Os 4 P's Do Marketing

Os 4 P's do *marketing*, também chamados de *Mix de Marketing* ou Composto de Marketing representam os quatro pilares básicos de qualquer estratégia de *marketing*: Produto, Preço, Praça e Promoção. Quando os 4 estão em equilíbrio tendem a influenciar e conquistar o público. São ferramentas utilizadas pelos administradores de *marketing* para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, bem como auxiliar a empresa alcançar os seus objetivos estabelecidos (KOTLER; KELLER, 2006).

A definição de cada composto dos 4 P's conforme autor Kotler e Keller (2006) argumenta que o produto é tudo o que se refere aos “bens e serviços” que uma empresa disponibiliza ao mercado-alvo, para atenção, aquisição, uso ou consumo, tendo em vista a satisfação de necessidades do cliente. Compreende um conjunto de benefícios, com elementos tangíveis e intangíveis, resultando na soma da satisfação física e psicológica do consumidor quando realiza uma compra. Inclui bens, serviços, ideias, pessoas, organizações, ou a combinação destes elementos. Kotler e Keller (2006) afirmam que o produto pode ser definido como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, ou seja, bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

O preço é a quantia monetária cobrada na aquisição de um bem ou serviço, aquilo de que se abdica na aquisição de um produto, ou, em sentido mais lato, a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de ter ou usar um bem ou serviço e serve como medida de avaliação entre diferentes alternativas de produtos, quer em termos do sacrifício que se faz na sua compra, quer como forma de inferir acerca da sua qualidade (Kotler e Keller, 2006).

Kotler e Keller (2006) salientam que o preço é o único elemento do composto de *marketing* que produz receita, os demais produzem custo, os autores avaliam ainda que por meio da determinação do preço uma empresa pode perseguir objetivos que definem estratégias como de sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado ou liderança de qualidade de produto. Os itens restantes que tangem o Composto Preço para os quais estão previstos descontos, concessões, condições e prazos de pagamento são igualmente importantes, mas devem levar em consideração principalmente o momento e a circunstância da venda, baseados também em uma realidade de mercado imposta pela concorrência, com o intuito de igualar-se ou criar diferencial competitivo (KOTLER; KELLER, 2006).

O processo de definição de um preço para o produto, incluindo descontos e financiamentos, tem em vista o impacto não apenas econômico, mas também psicológico de uma precificação. O responsável por essa área deve cuidar da lista de preços e passar aos vendedores os descontos por quantidades adquiridas e, principalmente, se o preço será competitivo diante da concorrência. A definição do preço de um produto deve ter em conta o valor criado para o consumidor. No entanto, há empresas que produzem produtos com qualidade, mas com pouco valor para o cliente, lógica essa que está por trás da definição de preços baseados nos custos (KOTLER; KELLER, 2006).

A praça preocupa-se com a disponibilização dos produtos aos seus mercados consumidores. Produzir um produto e disponibilizá-lo ao consumidor final exige a existência de uma rede de relações entre clientes, fornecedores e revendedores, integrados na cadeia logística da empresa. Assim, a distribuição refere-se aos canais através dos quais o produto chega aos clientes e inclui pontos de vendas, pronta-entrega, horários e dias de atendimento e diferentes vias de compra (KOTLER; KELLER, 2006).

A distribuição pode referir-se ao canal de *marketing* que corresponde a um sistema de organização pelo qual o produto, recursos ou informações passam de produtores a consumidores, ou pode estar relacionada à distribuição física, que é a movimentação de produtos ou serviços, com local, quantidade e prazos determinados, e que se feita corretamente prioriza a manutenção e otimização de custos. O Ponto de Vendas ou Praça pode ser entendido como a combinação de agentes os quais o produto flui, desde o vendedor inicial (geralmente o fabricante) até o consumidor final. Uma empresa pode, dependendo da logística planejada, utilizar-se do atacadista, do distribuidor, do varejista, do correio, de loja própria, ou de qualquer outro canal para distribuir seus produtos na praça (KOTLER; KELLER, 2006).

Promoção ou comunicação é utilizada para informar, persuadir e lembrar os potenciais compradores de um produto, com o propósito de influenciar a sua opinião ou fomentar uma resposta, resultando na coordenação dos esforços de comunicação no sentido de influenciar atitudes e comportamentos. Concretiza-se através de um conjunto de ferramentas que mistura publicidade, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal, *marketing* direto e *online marketing* que a empresa utiliza, no sentido de comunicar a sua proposta de valor, desenvolver e manter relações favoráveis com o cliente, informando-o e persuadindo-o, de forma a melhor aceitar o produto da empresa, fomentando, assim, a procura (KOTLER; KELLER, 2006).

O *marketing* moderno é muito mais do que apenas criar bons produtos e disponibilizá-los ao mercado consumidor, é indispensável neste processo a comunicação com os clientes

(KOTLER; KELLER, 2006). Ainda de acordo com os autores, as principais ferramentas do Composto Promoção são: propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relações públicas.

Uma vez que os clientes entram em contato com a oferta de uma empresa através de vários pontos de contato, pelos quais a empresa pretende fazer passar a sua mensagem, torna-se necessário transmitir uma mensagem clara, consistente e convincente acerca da empresa e das suas marcas, através da comunicação integrada de *marketing*. Essas ações procuram evitar que o consumidor absorva mensagens conflituosas de diferentes fontes que podem resultar em imagens confusas sobre a empresa, posicionamentos da marca e relações com o consumidor e maximizar o impacto no consumidor (KOTLER; KELLER, 2006).

Os profissionais de *marketing* usam estas variáveis para estabelecer um plano de marketing. Para o plano de *marketing* ser bem-sucedido, a estratégia traçada para os quatro P's, deve refletir a melhor proposta de valor para os consumidores de um mercado-alvo bem definido. A administração de *marketing* é a aplicação prática deste processo (KOTLER; KELLER, 2006).

As estratégias são necessárias para se combinar métodos individuais, como publicidade, venda pessoal e promoção de vendas em uma campanha coordenada. Além disso, as estratégias promocionais devem ser ajustadas quando um produto se move dos estágios iniciais de vida para os finais. As decisões estratégicas também devem ser tomadas com relação a cada método individual de promoção.

Os quatro fatores do *marketing mix* (também chamado de *mix de marketing*) estão inter-relacionados, decisões em uma área afetam ações em outra. Para ilustrar, o projeto de um *mix de marketing* certamente é afetado pelo fato de a empresa escolher competir com base no preço de em um ou mais fatores. Quando uma empresa depende do preço como ferramenta competitiva primária, os outros fatores devem ser desenhados para dar suporte a uma estratégia de preço agressiva. Por exemplo, a campanha promocional provavelmente será construída em torno de um tema de “preços baixos, baixos”. Em uma concorrência fora da área de preço, entretanto, as estratégias de produto, distribuição e ou promoção veem na frente. Por exemplo, o produto deve ter características que justifiquem um preço mais alto, e a promoção deve criar uma imagem de alta qualidade para o produto (KOTLER; KELLER, 2006).

Cada elemento do *mix de marketing* contém infinitas alternativas. Por exemplo, um produtor pode fazer e colocar um ou muitos produtos no mercado, e eles podem estar relacionados entre si ou não. Os produtos podem ser distribuídos pelos atacadistas, para varejistas sem o benefício de atacadistas ou até mesmo diretamente para o consumidor final.

Finalmente, das várias alternativas, a administração deve selecionar uma combinação de fatores que vão satisfazer os mercados-alvo e atingir os objetivos de marketing e da organização.

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

“Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento (PORTER, 1980, p. 50)”. As empresas – sejam elas grandes, médias ou pequenas – vivem uma época difícil e complexa em função das incertezas econômicas globais, de uma concorrência maior e mais acirrada, do ciclo de vida mais curtos dos produtos, bem como de altos custos operacionais. Tais pressões resultam fundamentalmente no enxugamento das margens de lucro das empresas. De fato, constata-se, nos mais diversos setores e indústrias, que as organizações não conseguem mais aumentar suas receitas vendendo os mesmos produtos e serviços de sempre para a mesma carteira de clientes, em espaços cada vez mais curtos.

É importante frisar que os fundamentos tradicionais do mundo dos negócios continuam mantidos: toda empresa tem que aumentar receitas, aumentar preços (se for possível) e reduzir custos e despesas. Kotler salienta, (2000, p.98) “A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de *marketing* para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento”.

Por isso a Estratégia é a produção de planos para atingir objetivos. Estratégias de *Marketing* são aqueles planos desenhados para atingir objetivos do *marketing*. Uma boa estratégia de *Marketing* deveria integrar os objetivos, políticas, e sequências de ação (tática) num todo coerente da organização. O objetivo de uma estratégia de marketing é colocar a organização numa posição de cumprir eficientemente a sua missão. Para Kotler (2000, p.3) “Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida – ou seja, uma imagem de marca forte e favorável”.

A elaboração das estratégias de marketing deve obrigatoriamente seguir as diretrizes ratificadas e documentadas no planejamento estratégico da empresa, que oferecerá duas orientações fundamentais para a construção de um plano coerente e consistente. Coerente com o posicionamento e consistente com os atributos da marca (Kotler, 2000).

A formulação das estratégias de *marketing* e comunicação devem ser compreensíveis, assertivas, factíveis e mensuráveis. Devem também ser cuidadosamente comunicadas com riqueza de detalhes em todos os níveis da empresa, para que sejam executadas com suavidade e disciplina, simplesmente porque determinarão o foco da empresa (Kotler, 2000).

Kotler e Armstrong (2007), ressaltam as empresas precisam ser voltadas para o cliente, devem ganhar os clientes na disputa com os concorrentes e, então, mantê-los com a entrega de maior valor. Mas, antes de satisfazer os consumidores, a empresa deve entender as necessidades e os desejos deles. Assim um marketing forte requer uma análise cuidadosa dos clientes. Para isso, envolve-se a segmentação de mercado, definição do mercado-alvo, diferenciação e posicionamento de mercado. O processo de dividir um mercado em grupos distintos de compradores que têm diferentes necessidades, características ou comportamentos e que podem exigir produtos ou programas de marketing distintos é chamado de segmentação de mercado. A definição do mercado-alvo implica em avaliar a atratividade de cada segmento de mercado e selecionar um ou mais seguimentos para entrar. O posicionamento de mercado significa fazer com que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes.

Existem vários tipos de clientes e as empresas não conseguem atender igualmente às necessidades de todos. No máximo conseguem atender mais a uns que os outros, com isso, há necessidade de selecionar seus clientes em seguimentos e desenvolver estratégias para melhor obter lucratividade, ou seja, segmentar o mercado, definir o mercado-alvo. Para Kotler (2000, p.43) “compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades. Ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação”, o autor ainda complementa “Responder apenas à necessidade declarada pode não ser o bastante para o cliente”.

Existem formulários para serem preenchidos com sugestões ou reclamações de produtos e serviços em diversos lugares. No entanto KOTLER (2000, p.60), argumenta sobre formas de sintonizar a satisfação dos clientes, pois muitos deixam de comprar simplesmente sem reclamar. Assim, medir a satisfação do cliente seria também, medir a quantidade de vendas do produto periodicamente, é uma delas, outra seria contratar clientes para medir a satisfação até com relação a concorrentes. Outro aspecto, é saber administrar custos no investimento para a satisfação, pode ter lucros ou prejuízo, dependendo da forma aplicada.

Kotler (2000, p.63) ainda complementa que

Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação de funcionários, que leva a um esforço maior, que leva a produtos e atendimento de melhor qualidade, que criam maior satisfação de clientes, que leva a negócios mais regulares, que levam a maiores taxas de crescimento e lucro, que levam a um alto nível de satisfação de acionistas, que leva a mais investimentos e assim por diante. Esse é o círculo virtuoso que significa lucros e crescimento.

Com essas estratégias percebe-se que as empresas podem ter um maior lucro e conseqüentemente um crescimento no mercado atuante.

### **2.3.1 Matriz BCG**

A Matriz BCG (Boston Consulting Group) é um modelo para análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Para garantir a criação de valor a longo prazo, a empresa deve ter um portfólio de produtos que contenha tanto mercadorias com altas taxas de crescimento no mercado (que precisam de investimentos) e mercadorias com baixo crescimento (que geram receita). A matriz tem duas dimensões: crescimento do mercado e participação relativa de mercado (que é a participação da empresa em relação à participação de seu maior concorrente) (KOTLER, 2000).

De acordo com Kotler (2000, p.93) a BCG (Boston Consulting Group), é uma estratégia de análise vertical de crescimento, onde as características descrevem sua elevação, bem como, o seu estado relativo horizontal de demanda com os concorrentes em seu determinado segmento, apresentando um certo grau de volume de vendas comparativo ao mercado. A matriz opera com 4 (quatro) indicativos descritivos, os quais sejam o primeiro a interrogativa, se todo o investimento é adequado ao mercado pretendente, como será que ele se comportará, quando se dará o retorno a outros aspectos questionáveis de investimento. A estrela, a partir do momento em que vence as possibilidades interrogativas, e destas, apresentam um cenário correspondente às expectativas, passa a investir mais para vencer os concorrentes em seu segmento (KOTLER, 2000).

Depois da estrela, vencendo os obstáculos para se manter no mercado, a forma encontrada para entender a estabilização é descrita como vaca leiteira, é quando todo o processo de investimento, já venceram as resistências, o fluxo de caixa se torna contínuo. No entanto é preciso armar condições para se manter, não é nada sólido diante de ferozes concorrentes, é preciso se manter alerta, se não o fizer, sofre um sério risco de se tornar um mero animal de estimação, ou seja, sobreviver e não mais gerar lucros (KOTLER, 2000).

Figura 1 – Representação gráfica do modelo da Matriz BCG



Fonte: MATRIZ BCG, 2017.

No ponto de interrogação (também conhecido como “em questionamento” ou “criança-problemática”) os produtos pertencentes a um mercado com altas taxas de crescimento exigem grandes investimentos e possuem baixo retorno, com possibilidade de se tornar um “abacaxi” em pouco tempo. Porém, por estar em um mercado com alto crescimento, pode também se tornar uma “estrela”, desde que seja bem tratado pela empresa (Kotler, 2000).

No quadrante estrela estão posicionados os produtos com alta participação de mercado, com altas taxas de crescimento. São líderes de mercado, exigindo grandes investimentos. Caso o crescimento do mercado seja reduzido, pode facilmente se tornar uma “vaca leiteira” (Kotler, 2000).

No quadrante denominado vaca leiteira estão posicionados os produtos com taxa de crescimento moderada em mercados já estabelecidos. Não demandam grandes investimentos, uma vez que o crescimento do mercado é baixo. Alguma empresa tem estes produtos como sua base, por terem os lucros e a geração de caixa alta. É comum ver “estrelas” se transformando em “vacas leiteiras”.

Abacaxi também conhecido como ‘animal de estimação’, ‘cão’ ou ‘vira-lata’, estão posicionados os produtos com baixa participação em um mercado maduro, sem crescimento aparente. Estes produtos devem ser evitados ao máximo pela empresa, sendo possível até um descarte de tais produtos do portfólio da empresa, do ponto de vista financeiro (evitando os altos custos de recuperação) e estratégico (KOTLER, 2000).

De acordo com Kotler (2000, p. 90-91)

Para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado. A composição deste portfólio é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessários simultaneamente.

Nota-se que a Matriz BCG é uma importante ferramenta para analisar o portfólio de produtos e pode contribuir na compreensão do atual portfólio da empresa em estudo.

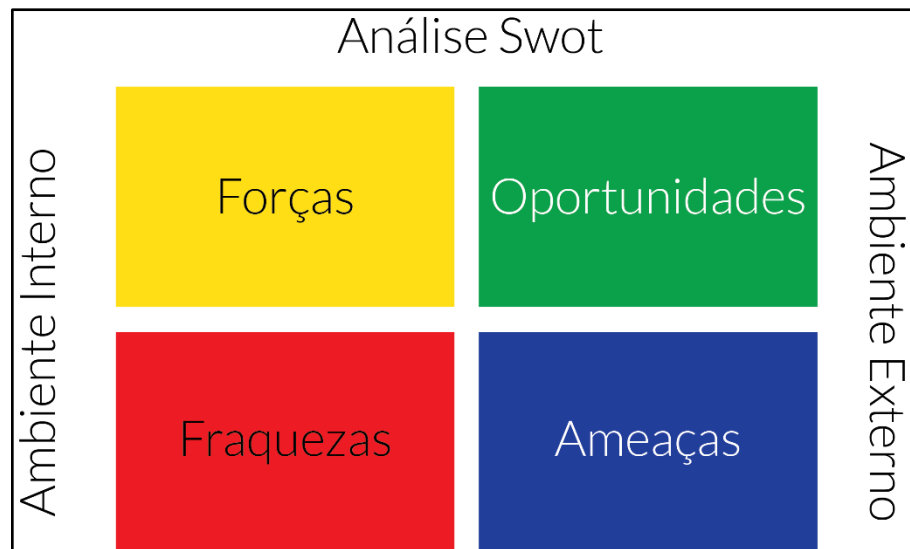
### **2.3.2 Análise SWOT**

Análise SWOT ou Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, em português) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenários (ou análise de ambiente), sendo base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.

Para Kotler (2000, p. 98) “A análise de SWOT – A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são denominadas análise SWOT (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats)”. E segue argumentando que (KOTLER, 2000, p.101) “Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada formulação de metas”.

O autor sugere a administração por objetivos, um funcionamento em quatro partes, as quais seriam a taxa de retorno, ou seja, uma receita crescente, isso pode ser conseguido com redução de despesas, e aumento dos lucros, indo de objetivos específicos para departamento específicos. A definição do retorno em parcela de tempo, o autor cita ‘15 por cento em dois anos’. Trabalhar com a realidade e nunca com os anseios. O nível de vendas deve estar em linhas com os lucros. A Figura 2 apresenta um esquema básico da matriz.

Figura 2 – Representação gráfica do modelo SWOT



Fonte: MATRIZ DE ANSOFF, 2017.

“A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento” (KOTLER, 2000, p.98). O ponto principal é identificar as oportunidades e as ameaças, e isso na maioria das vezes pode ser complicado para as empresas, mas é de grande necessidade.

Para Kotler (2000, p.98) “Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades de *marketing*”. E o autor segue falando que a oportunidade de *marketing* existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento. E “As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso (KOTLER, 2000, p.98)”. Percebe-se que o papel da empresa não é apenas fazer o produto e sim analisar qual é a verdadeira necessidade com seu público alvo. Com isso Kotler segue falando

“O sucesso de uma organização depende não só de as características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercados-alvo, mas também de superarem os pontos fortes. “A simples competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo (KOTLER, 2000, p.98)”.

Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de *marketing* defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros.

“Depois de identificar as principais ameaças e oportunidades que uma unidade enfrenta, a gerência pode caracterizar a atratividade global do negócio. Quatro resultados são possíveis: Um negócio ideal apresenta muitas grandes oportunidades e poucas ameaças importantes um negócio especulativo tem grandes oportunidades e ameaças importantes um negócio maduro apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças um negócio com problemas apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças (KOTLER, 2000, p. 9)”.

Análise do ambiente interno (análise de forças e fraquezas), “Uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades (KOTLER, 2000, p.100) ”. “O negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes (KOTLER, 2000, p.101) ”. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se devem examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores conhecimentos. “Algumas vezes um negócio tem um desempenho ruim não porque faltam a seus departamentos as forças necessárias, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipe (KOTLER, 2000, p. 101) ”.

Formulação de metas, “Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada formulação de metas. ” “A transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle (KOTLER, 2000, p. 101)”. Para o autor Kotler (2000, p.101) apresenta (APO) administração por objetivos, o autor sugere um funcionamento em quatro partes, as quais seriam a taxa de retorno, ou seja, uma receita crescente, isso pode ser conseguido com redução de despesas, e aumento dos lucros, indo de objetivos específicos para departamento específicos. A definição do retorno em parcela tempo, o autor cita “15 por cento em dois anos”. Trabalhar com a realidade e nunca com os anseios. O nível de vendas deve estar em linhas com os lucros.

Outras escolhas importantes são lucros de curto prazo versus crescimento de longo prazo, penetração profunda em mercados existentes, versus desenvolvimento de novos mercados, metas de lucro versus metas sem lucro, alto crescimento versus baixo risco. Cada opção exige uma diferente estratégia de marketing.

Em seguida KOTLER (2000, p.100) apresenta um modelo de “análise de forças e fraquezas”, uma tabela que expõem periodicamente a tantas anda a empresa, desta forma

conclui exatamente as suas potencialidades e suas declinações, agindo de forma estratégica antecipada e calculando aplicações devidas em cada plano. A colocação deste trabalho neste fichamento é para colaborar com a pesquisa aplicada.

### 2.3.3 As 5 Forças de Porter

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter na década de 70. Afirmam ainda que o entendimento das forças rivais de um ramo de negócios é essencial para o correto desenvolvimento do plano estratégico.

Figura 3 – Representação gráfica do modelo de cinco forças de Michael Porter



Fonte: Cinco forças de Michael Porter, 2017.

O modelo das cinco forças de Porter permite analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Ele identifica os fatores que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor, sendo que os demais são externos. Abaixo está descrito as forças competitivas do modelo Porter (2004, p5):

- rivalidade entre concorrentes: Esta força é considerada como a mais significativa das cinco forças (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Aqueles que vendem um mesmo produto num mesmo mercado que a organização em questão.

- barreiras à entrada de concorrentes: Além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já constituídas. (Serra, Torres & Torres, 2004). Estas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor. Algumas das principais barreiras são: Economia de Escala; Capital Necessário; Acesso aos canais de distribuição.

- poder de barganha dos compradores: Pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Assim, os compradores têm poderes quando: As compras do setor são de grande volume; os produtos a serem comprados são padronizados, e sem grande diferenciação; as margens de lucro do setor são estreitas; A opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável. Estas são apenas algumas características a serem observadas quando se analisa esta força.

- poder de barganha dos fornecedores: Já os fornecedores têm poder de barganha quando: O setor é dominado por poucas empresas fornecedoras; os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor é muito alto; O setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor. Neste caso cabe a organização identificar a atual relação da empresa com seus principais fornecedores.

- ameaça de produtos ou bens substitutos: São aqueles que não são os mesmos produtos que o seu, mas atendem à mesma necessidade. É prudente avaliar este tipo de produto. Geralmente surgem em mercados situados nos extremos e após certo tempo este se estabiliza em toda a região.

### **2.3.4 Unidades Estratégicas de Negócios**

A UEN (Unidade Estratégicas de Negócios) (KOTLER, 2000, p. 92) apresentam certos objetivos a serem considerados, o investimento sem a consideração ao lucro, vencer as resistências para se manter, em seguida, para que isso também ocorra é preciso colher resultado em curto prazo, a estratégia neste caso viria pela economia, redução de custos e educação no aproveitamento dos recursos. É preciso, segundo o autor, vencer resistências quando o mesmo não teria um lucro futuro sendo como animal de estimação nesta comparativa, desta forma, pede-se o seu deslocamento de investimento o mais rápido possível, se adequando ao mercado

mais promissor, seguindo tendências, e direcionando melhor a intenção do mercado. Alguns conselhos interessantes de Kotler:

“O pior erro que uma empresa poderia cometer seria exigir que todas as UENs tenham por meta a mesma taxa de crescimento ou o mesmo nível de retorno. O ponto principal da análise de UENs é que cada negócio tem um potencial diferente e exige um objetivo próprio. Outros erros possíveis são deixar poucos recursos para as vacas leiteiras (caso em que a empresa deixa de investir o suficiente em novos negócios com potencial de crescimento); realizar investimento significativos em animais de estimação, com a esperança de investir suas posições, sem sucesso, e manter muitos pontos de interrogação sem investir o suficiente em nenhum deles (KOTLER, 2000).

“Nem sempre o objetivo é aumentar as vendas em cada UEN. O objetivo, ao contrário, pode ser o de manter a demanda existente com menor verba em marketing ou retirar recursos do negócio e permitir que a demanda caísse. A tarefa da administração de marketing, portanto, é gerenciar a demanda ou os resultados para o nível alvo negociado com a gerência corporativa. O marketing contribui para avaliar os potenciais de vendas e lucros da UEN; mas, estando os objetivos e o orçamento estabelecidos, a tarefa do marketing é realizar o plano de modo eficiente e lucrativo (KOTLER, 2000, p.95)”.

Como Kotler já citou que os objetivos nem sempre são para aumentar as vendas, com isso vemos a importância de se formular estratégias.

### **2.3.5 Formulação Estratégica**

Formular estratégias consiste em definir o que fazer identificar oportunidades e riscos existentes no ambiente em que a empresa se relaciona definir os recursos materiais, técnicos, financeiros e definir atribuições e responsabilidades. Além de considerar a missão e visão organizacional, pois estas precisam estar alinhadas com as estratégias. Para Ansoff (1993 pg. 20), estratégia é o conjunto dos grandes propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura desejada. Se as empresas buscam constantemente um objetivo, a estratégia é o caminho que se percorre para chegar a ele. E este caminho deve ser percorrido por passos fundamentais: formulação e implementação de estratégias.

“As metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar; estratégia é um plano de como chegar lá. Todos os negócios devem preparar estratégias para atingir suas metas: estratégias de marketing, estratégia de tecnologia e estratégia de busca de recursos (KOTLER, 2000, p.102) ”.

Kotler (2000, p.102) cita Michael Porter sobre os três tipos genéricos de liderança em estratégias, nas quais seriam a “Liderança total sem custos”, necessitando serem muito boas em “engenharia, compras, fabricação e distribuição física”. A diferenciação tem papéis de destaque, tanto pela qualidade quanto pela inovação. O foco pela segmentação, onde toda a instrumentalização do negócio se posiciona a um determinado negócio ou cliente. Segundo Kotler, é preciso ser estratégico e não aguardar o posicionamento do mercado, é preciso se prevenir a ele, é preciso na argumentação de Porter citado por Kotler investir em longo prazo, não o imediatismo do retorno, assim ter claro as estratégias como pano de fundo são caminhos operacionais sólidos. “As novas tecnologias vêm exigindo padrões globais e levando a alianças globais (KOTLER, 2000, p.103)”, argumenta ainda que

Apenas o ato de fazer negócios em outro país pode exigir que a organização licencie seu produto, forme uma *joint-ventura* com uma empresa local ou compre de fornecedores locais para atender a exigências de ‘conteúdo nacional’. Como resultado, muitas estão desenvolvendo rapidamente redes estratégicas globais e a vitória será daqueles que formarem a melhor rede global (KOTLER, 2000, p.103).

Kotler (2000, p.103) afirma a respeito das alianças estratégicas, das quais considera a rede global de negócios, podendo formar uma *joint-venture*, licenciar produtos de fabricação e comercializar, essas vantagens de alianças são complementares a vários condicionantes, desde leis locais, análise cultural de consumo a média de produção e outros. A considerar ainda a expansão do mercado ser uma visão do marketing do futuro, segundo o autor.

Alianças promocionais, fazem parte de uma espécie de permuta de divulgação entre as partes, por diversos locais pelo mundo, uma aliança pode ser logística, isso agilizaria a entrega. Colaboração de preços, onde pode existir um conjunto de prestação de serviços como uma rede de descontos. Eis as vantagens de se estabelecer vários tipos de alianças: As organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas. Alianças bem gerenciadas permitem a obtenção de um impacto de vendas maior.

“Há vários motivos estratégicos pelos quais as organizações fazem alianças. Preencher lacunas atuais de mercado e tecnologia, transformar excesso de capacidade em lucro, Reduzir o risco e os custos da entrada em novos mercados, acelerar o lançamento de produtos, alcançar economias de escala, superar barreiras legais e comerciais, estender o escopo de operações existentes, diminuir os custos de saída ao fechar ou vender operações (KOTLER, 2000, p.104)”.

A organização alcança resultados à medida que suporta e apoia as estratégias definidas. Atuar com gestão estratégica coloca a organização a frente dos concorrentes e gera vantagem competitiva em longo prazo.

### **2.3.6 Feedback e Controle**

Alguns ambientes permanecem razoavelmente estáveis de ano para ano. Outros evoluem lentamente, de maneira bastante previsível. Outros, ainda, mudam rapidamente, de maneira imprevisível e por vezes violenta. A empresa, no entanto, pode ter certeza de uma coisa: o mercado vai mudar. E quando isso acontecer, será necessário analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégias ou até mesmo os objetivos. “Quando uma organização não consegue responder a uma alteração do ambiente, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida (KOTLER, 2000, p.105)”.

As empresas, principalmente as maiores, estão sujeitas à inércia. Estabelecem-se como máquinas eficientes, e é difícil mudar uma parte sem ajustar o restante. No entanto, elas podem ser alteradas como lideranças vigorosas, de preferência antes de uma crise, mas certamente no meio de uma. A chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em constante alteração e para adotar comportamentos e metas novos e adequados. Empresas de alto desempenho monitoram continuamente o ambiente e procuram, por meio de um planejamento estratégico flexível, manter-se adequadas ao ambiente em evolução.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção são definidas as dimensões que levaram a um adequado método de planejamento e desenvolvimento da pesquisa. Este capítulo discute os aspectos da classificação da pesquisa, dos sujeitos de pesquisa e universo amostral, dos planos de coleta, de análise e interpretação e de sistematização dos dados.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Sabe-se que há inúmeras tipologias na literatura que trata de pesquisa, contudo para fins da elaboração do projeto de pesquisa, adota-se classificar o estudo pela sua natureza, abordagem e objetivos.

##### **3.1.1 Quanto a Natureza**

Segundo Zamberlan et al (2014): A pesquisa aplicada visa a gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos da realidade. Envolve verdades e interesses locais. A fonte das questões de pesquisa é centrada em problemas e preocupações das pessoas e o propósito é gerar soluções potenciais para os problemas humanos. A pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas, empregando um referencial teórico de determinada área de saber, e à apresentação de soluções alternativas.

As pesquisas quanto à natureza podem se classificar em Básica e Aplicada. A presente pesquisa é classificada como básica, considerando que o estudo permitiu ao acadêmico aumentar e ou gerar conhecimento sobre as áreas funcionais, seja o teórico ou o prático.

A pesquisa é aplicada pelos motivos que visa a geração de conhecimentos para a aplicação voltada a solução de problemas específicos. A pesquisa aplicada refere-se a discussão de problemas, empregando um referencial teórico e a apresentação de soluções alternativas.

### **3.1.2 Quanto A Abordagem**

Os autores classificam uma pesquisa quanto à abordagem em quantitativa e qualitativa. O presente caso não pode ser classificado como quantitativa. Mas é admissível tratá-la como qualitativa, pois há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e também a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados sobre as áreas funcionais na organização em estudo, que representa o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados. De acordo com Beuren et al. (2004, p.91), “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado.

### **3.1.3 Quanto aos Objetivos**

Nesse estudo pode-se classificar como pesquisa aplicada descritiva, pois os autores afirmam que está descreve características de uma determinada população, fenômeno ou relações entre variáveis, o que é o caso deste estudo que vai descrever o fenômeno da dinâmica organizacional da empresa Esquadrias Tomm.

## **3.2 UNIVERSO AMOSTRAL**

A população é a empresa caso de estudo a Esquadrias Tomm LTDA.

## **3.3 SUJEITO/PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Os sujeitos de pesquisa para permitir a obtenção adequada dos dados são: os sócios-proprietários Renate M. Tomm Writzl e Guido Tomm e o supervisor de produção Rubin Writzl.

## **3.4 COLETAS DE DADOS**

Neste estudo adotou-se as seguintes etapas para coleta de dados:

a) a pesquisa bibliográfica para obter a base conceitual e completa e sustentar a análise, foi realizada no período de julho a setembro de 2017. Conforme Gil (2010, p.29), “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta

modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

b) a pesquisa documental foi realizada nos documentos disponibilizados pela empresa que está sendo estudada e outros que será para o auxílio do acadêmico, realizada entre agosto e setembro de 2017;

c) a pesquisa de campo que se deu na organização, por meio de entrevistas com os sócios proprietários Renate M. Tomm Writzl e Guido Tomm, realizadas em setembro de 2017.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Com a consolidação das etapas de pesquisa, obteve-se todos os dados e informações necessárias para a análise de competitividade da empresa no viés do *marketing*. Primeiramente desenvolveu-se o agendamento das entrevistas, posteriormente aplicação da BCG e SWOT agregando as informações da entrevista, realizou-se uma análise intensa das informações tomando como base o referencial teórico da pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo realizada na empresa Esquadrias Tomm. Primeiramente será exposto uma caracterização mais aprofundada da organização em estudo, em seguida são apresentadas as informações adquiridas por meio das pesquisas e a análise dos resultados e, por fim as recomendações para a empresa Esquadrias Tomm.

### 4.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Em 4 de setembro de 1961, iniciava em Ijuí, RS uma nova empresa, a Industrial Carpintaria de Ervino Tomm, atuando na fabricação de carroças, arados, cangas e outros artigos para agricultura, como cabos para enxada, máquina manual para plantio de milho, rodas para carroças e outros.

No mês de junho de 1961, foi adquirido um terreno na rua do comércio, linha 3 Oeste, onde hoje está estabelecida a empresa. Logo foi dado início a construção de uma área coberta de 196 m<sup>2</sup>, construídos pelos Senhores Albino Krause e Bernardo Panke. As madeiras usadas na construção deste galpão foram adquiridas na serraria de Dary Pederiva.

No dia 4 de setembro de 1961, iniciam-se as atividades na empresa Carpintaria de Ervino Tomm. No início tudo era muito diferente e muito mais difícil. O Sr. Ervino Tomm juntamente com o seu primeiro funcionário o Sr. Reinhardt Orlando Krombauer, começam a confeccionar as primeiras rodas de carroças, exigindo madeira de qualidade para a fabricação de artigos de alta qualidade.

Passaram-se os anos e a Indústria foi se desenvolvendo e criando novas condições de mercado. Foi aí que se formou uma equipe de funcionários: Egon Wommer admitido em 1962, e Arnoldo Panke admitido em 1966.

No ano de 1964, iniciou-se fabricação das primeiras esquadrias de madeira, sendo o primeiro cliente o Sr. Arnoldo Panke. No ano de 1967, com o crescimento da empresa foi adquirido o 1º meio de transporte, uma camionete Chevrolet ano 1948.

No ano de 1970, com a mecanização da agricultura, iniciou-se a fabricação de carroçarias para caminhões e carretas agrícolas.

Em 1971, foi adquirido um caminhão Chevrolet ano 1959 para o transporte de madeiras compradas na região de Tenente Portela RS, de onde vinha a maior parte de madeiras para o uso na Indústria.

Em 1976, foi construído o 2º pavilhão de alvenaria com 300 m<sup>2</sup>, localizado na Rua do Comércio esquina com a Rua Universino Damasceno, com recursos financiados pelo Badesul.

No ano de 1983, começou a fazer parte do quadro de funcionários a filha do Sr. Ervino Tomm, Renate Marlise Tomm, cuidando da parte administrativa da empresa.

A empresa foi crescendo e no ano de 1990, foi construído o terceiro pavilhão de alvenaria com 2º pisos, num total de 352 m<sup>2</sup>.

Em 2 de Janeiro de 1993, foi feita a alteração do contrato social, passando a empresa chamar-se Esquadrias Tomm LTDA, porque a partir desta data integrou-se a empresa como sócios Marli Sirlei Tomm Deckerdt, Guido Vanderlei Tomm, Renate Marlise Tomm Writzl e Marcia Regina Tomm, os quais demonstravam interesse pela continuidade do trabalho iniciado pelos seus pais Ervino e Elzira Tomm, em 1961, quando iniciou as suas atividades. No mesmo ano foi extinto o setor de fabricação de carroçarias, passando a fabricar exclusivamente Portas e Janelas sob medida, sacadas e escadas em madeira. No mesmo ano 1993, o Sr. Ervino Tomm desvinculou-se da empresa Esquadrias Tomm, dedicando-se exclusivamente na afiação e conserto de ferramentas para marcenarias e serralheiros com firma registrada em nome de Elzira Tomm.

No início de 1995, começou a demolição do 1º pavilhão construído no ano de 1961, dando logo início a construção de mais um prédio de alvenaria com 500 m<sup>2</sup>, localizado na rua do comercio nº 1997 onde hoje se concentra todo o complexo da empresa Esquadrias Tomm, com depósito, indústria, almoxarifado, departamento de vendas, departamento administrativo e o *show room*, totalizando 1.152 m<sup>2</sup>.

No aspecto administrativo possui como sócios Gerente: Guido Vanderlei Tomm e Renate Marlise Tomm Writzl e como sócias cotistas Marli Sirlei Tomm Deckerdt e Márcia Regina Tomm Wicke.

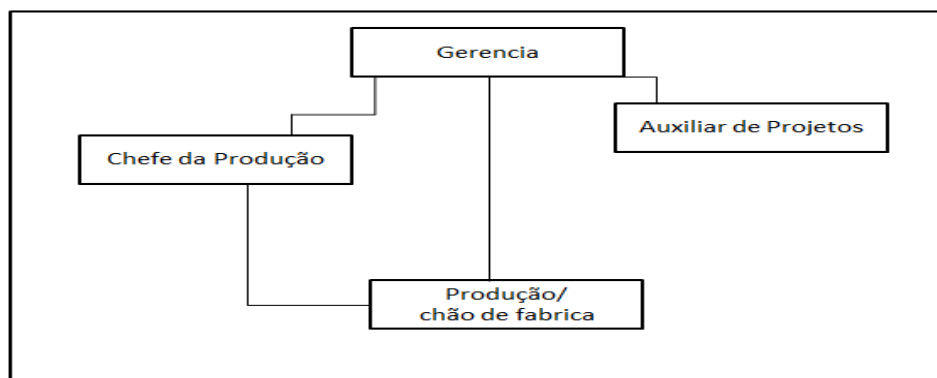
A empresa que hoje no ano de 2017, conta com 20 funcionários, profissionais capacitados para colocar as ideias dos clientes em prática, primando pela qualidade, honestidade, respeito, responsabilidade e pelo bom atendimento a todos os seus clientes.

Estamos no ano de 2017, e a empresa Esquadrias Tomm LTDA, espera continuar firme na sua trajetória e de manter os conceitos de respeito ao cliente, atendimento diferenciado e priorizando a qualidade dos produtos que a empresa produz. Conservando a tradição que

Esquadrias Tomm, conquistou em Ijuí e região desde 1961. Afinal são 56 anos fabricando portas e janelas sob medidas, escadas e sacadas em madeira.

O organograma da empresa Esquadrias Tomm tem uma estrutura simples, como é uma empresa pequena e de caráter familiar, mas com um organograma organizado e bem estruturado é possível identificar o a representatividade de cada agente na organização. A Figura 4 ilustra a estrutura do organograma.

Figura 4 – Organograma empresa Esquadrias Tomm Fonte: documentos Esquadrias Tomm



Fonte: elaboração da autora com dados da pesquisa.

A Figura 4 representa o organograma da empresa estudada Esquadrias Tomm, a estrutura é composta de dois gerentes, senhor Guido Tomm e a senhora Renate Tomm Writzl que também são sócios da empresa juntamente com mais duas irmãs. A empresa também tem uma auxiliar na área de projetos e orçamentos, a mesma já é a terceira geração da família dentro da empresa.

Já na área de produção a liderança das atividades se dá no o chefe de produção que está ligado diretamente a gerencia e a produção, ele é o encarregado pela organização do chão de fábrica e as ordens de serviço que são encaminhadas para a produção, o mesmo deve fazer todo o planejamento de como será a produção. A produção além de ter o chefe da produção como referência também tem contado direto com a gerência, pois, a empresa é pequena então este contato direto é importante.

## 4.2 SEGMENTAÇÃO

Na empresa estudada a palavra-chave é a qualidade do serviço prestado, isso é uma ideia que está sendo passada a mais de 50 anos, quando o fundador Ervino Tomm presava pela qualidade da matéria prima, da prestação de serviço e principalmente a qualidade do seu produto. Pois ele sempre falava que queria ser lembrado pela qualidade dos seus produtos.

A empresa estudada está localizada em Ijuí, atua em toda a região noroeste, também já realizou trabalhos em Porto Alegre e na cidade de Rio Grande, atualmente está fechando um orçamento para o estado do Mato Grosso, mas seu foco maior sempre dentro do estado do Rio Grande do Sul, principalmente a região noroeste e na cidade de Ijuí.

A segmentação de mercado é dividida com base na idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça e nacionalidade. Este tipo de segmentação é o mais comum em razão das preferências e taxas de uso de um produto estar associadas às variáveis demográficas. Outra razão é que as variáveis demográficas são mais fáceis de serem identificadas e mensuradas.

As empresas Esquadrias Tomm na maioria dos seus clientes são de classe média alta segundo os próprios sócios proprietários Renate e Guido, e todos os seus clientes são pessoas que estão construindo ou reformando casas ou apartamentos, outros indicativos são desconhecidos, pois não tem uma idade específica para compra do produto e também não tem um sexo definido.

Os compradores são divididos em diferentes grupos, com base no estilo de vida, na personalidade e na classe social deles. A classe social exerce forte influência sobre a preferência das pessoas. Os bens que as pessoas consomem expressam seu estilo de vida. A personalidade das marcas corresponde à personalidade das pessoas. A grande maioria dos clientes da empresa é de classe média alta, pois a empresa mesmo reconhece que o seu produto tem valor alto, mas isso ocorre pela qualidade da matéria prima e o diferencial no produto.

## 4.3 MIX DE MARKETING

Os 4 P's do *marketing* representam os quatro pilares básicos de qualquer estratégia de *marketing*: produto, preço, praça e produto. Quando os 4 estão em equilíbrio tendem a influenciar e conquistar o público (KOTLER; KELLER, 2006).

Os produtos como portas, janelas, portas internas, escadas entre outros produtos na área de esquadrias de madeira, a empresa disponibiliza para seus clientes. Os produtos vendidos pela empresa Esquadrias Tomm são de qualidade e sempre buscam satisfazer o cliente. Todos os seus produtos são feitos sob medida, com isso dando mais liberdade, e o mesmo pode optar por detalhes, pois todos os produtos são desenhados conforme a necessidade do cliente. Esse diferencial, ao mesmo tempo é bom para a empresa, pois sempre busca produzir produtos que agradarão os seus clientes, mas ao mesmo tempo para cada cliente a empresa necessita fazer novos desenhos, cada cliente tem medidas diferente de abertura, então o custo do produto acaba sendo elevado, pois tem esse diferencial que cada abertura é pensada conforme o cliente precisa e gostaria.

O processo de definição de um preço para o produto, incluindo descontos e financiamentos, tem em vista o impacto não apenas econômico, mas também psicológico de uma precificação. O responsável por essa área deve cuidar da lista de preços e passar aos vendedores os descontos por quantidades adquiridas e, principalmente, se o preço será competitivo diante da concorrência:

A definição do preço de um produto deve ter em conta o custo gerado para tender o gosto e a necessidade do cliente. Não foi informado o valor que é cobrado por metro de cada esquadrias que é fabricado. Como já citado, o preço dos produtos que a empresa oferece são elevados, pois isso, muitas vezes a empresa acaba perdendo clientes por esse motivo, mas a empresa pensa e tem como política, que a qualidade e o diferencial no atendimento estão acima de tudo. E para não perder essa qualidade acaba investindo em matéria prima de qualidade e com uma durabilidade maior.

Mesmo com seus valores altos a empresa sempre busca facilitar na hora do pagamento, conversando com o cliente e verificando qual é a melhor forma de pagamento. Na maioria das vezes o cliente paga 30% de entrada e o restante em 4 parcelas, mas a empresa também realiza negociações para facilitar o pagamento para o seu cliente.

Quanto a praça, a empresa possui um ponto de vendas único na Rua do Comércio, nº 1997, há mais de 55 anos no mesmo local. Muitos dos seus clientes já conhecem o trabalho da empresa ou até mesmo já tem os produtos e muitas vezes os próprios clientes acabam indicando a empresa para pessoas próximas. Por estar localizada a anos no mesmo local e tem uma boa movimentação no mesmo a empresa acaba não investindo em vendedores externos. Mas os próprios funcionários que são capacitados para visitar obras e tirar medidas acabam fazendo esse serviço de divulgação, principalmente em casas fora da cidade de Ijuí.

A promoção ou comunicação é utilizada para informar, persuadir e lembrar os potenciais compradores de um produto, com o propósito de influenciar a sua opinião ou fomentar uma resposta, resultando a coordenação dos esforços de comunicação no sentido de influenciar atitudes e comportamentos. Concretiza-se através de um conjunto de ferramentas que mistura publicidade, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal, marketing direto e online marketing que a empresa utiliza, no sentido de comunicar a sua proposta de valor, desenvolver e manter relações favoráveis com o cliente, informando-o e persuadindo-o, de forma a melhor aceitar o produto da empresa, fomentando, assim, a procura. (KOTLER, 200 p.37)

Uma vez que os clientes entram em contato com a oferta de uma empresa através de vários pontos de contato, pelos quais a empresa pretende fazer passar a sua mensagem, torna-se necessário transmitir uma mensagem clara, consistente e convincente acerca da empresa e das suas marcas, através da comunicação integrada de marketing, de forma a evitar que o consumidor absorva mensagens conflituosas de diferentes fontes que podem resultar em imagens confusas sobre a empresa, posicionamentos da marca e relações com o consumidor e maximizar o impacto no consumidor.

A empresa tem investido pouco na ara de promoção, apenas acaba participando de feiras de Ijuí e da região Noroeste pois como foi relatado pelos sócios proprietários Renate e Guido percebem que se não participar o cliente sente a “falta” da empresa nas feiras, então esse é o único investimento que ela realiza. Outro investimento que a empresa realiza é em panfletos que são distribuídos aos interessados e a mesma também tem patrocínio e divulgação na rádio local. A empresa está montando um novo site, pois como a evolução da tecnologia um bom site para uma empresa é essencial. Uma sugestão que foi feita para os sócios seria que a empresa divulgasse mais a sua marca nas redes sociais, pois além do site é nas redes sociais que a maioria das pessoas procura diversos serviços.

#### 4.4 MATRIZ BCG

De acordo com KOTLER, (2000, p.93) a BCG (Boston Consulting Group), é uma estratégia de análise vertical de crescimento, onde as características descrevem sua elevação, bem como, o seu estado relativo horizontal de demanda com os concorrentes em seu determinado segmento, apresentando um certo grau de volume de vendas comparativo ao mercado. A matriz opera com 4 (quatro) indicativos descritivos o ponto de interrogação, a estrela, a vaca leiteira e o abacaxi. A seguir são expostas as informações relativas a cada quadrante da empresa em estudo,

Para a empresa Esquadrias Tomm o ponto de interrogação seria as guarnições para portas e os rodapés, pois como as portas são o carro chefe da empresa, as guarnições e os rodapés são produtos que acompanham a compra. Nos rodapés a maior dificuldade seria na hora da instalação, pois como é um produto que fica rente ao chão os funcionários devem ficar numa posição não muito confortável e infelizmente como foi relatado pelos sócios proprietários na colocação dos rodapés e das guarnições que se percebe muitas vezes que as paredes estão tortas, e daí acaba que os funcionários devem muitas vezes acabar cortando o produto para amenizar esses erros de desnivelamento que acontecem.

Para a empresa estudada o produto Estrela é a portas externas, mesmo não gerando muito lucro a empresa, pois como são portas de madeira maciças e a matéria prima não é encontrada na região sul e sim vem de outros estados, acaba sendo um produto caro e com um processo mais trabalhoso então a geração de lucro não é tanto como a de outros produtos. Mas é um produto procurado pelos clientes, pois a empresa acaba fazendo um designer próprio para cada cliente então como já foi citado essa é uma das vantagens de a empresa fazer portas sobre medida pois tem a como realizar os desejos dos seus clientes e ao mesmo tempo podem sugerir ideias e principalmente alertar os seus clientes sobre as vantagens e a desvantagem de determinado modelo de porta externa que o cliente deseja.

A vaca leiteira na Esquadrias Tomm é as portas internas, pois como a empresa compra essas portas de uma fábrica, acaba tendo uma margem de lucro maior, essas portas internas são semi-ocas. A Tomm adquiri portas de qualidade, pois não gostaria de vender portas internas para os seus clientes com dúvidas sobre o produto fornecido. As portas de qualidade e as mesmas vem de cor natural e lisas de fábrica, dando assim a possibilidade de acrescentar alguns detalhes. As portas internas estão tendo uma grande procura pelos consumidores, a empresa está realizando orçamentos para colocar suas portas internas em prédios, assim divulgando mais ainda a sua marca.

Para a empresa Esquadrias Tomm o Abacaxi é as portas de garagem, pois sabem que eles precisam fazer esse produto, mas percebem que além de ter pouca procura e também a mão de obra é muito trabalhosa, pois a empresa só faz o revestimento dessas portas a parte de ferro ele deve adquirir com outra empresa, mas a empresa não pensa em se desfazer desse produto, pois mesmo sendo trabalhos as portas de garagem geram uma boa margem de lucro.

#### 4.5 MATRIZ SWOT

Para alcançar o objetivo do trabalho, primeiramente é preciso conhecer a empresa em estudo, seu ambiente externo e interno. Foram levantados os dados, e, a partir dos mesmos, citadas as suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos francos.

No quadro abaixo são apresentadas as Oportunidades e as Ameaças da empresa em estudo a Esquadrias Tomm. Assim dando uma dimensão de possíveis melhorias diante o ambiente externo.

Quadro 1- Análise do Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Incentivo para construção civil	Concorrência
Crescimento populacional das cidades	Crise econômica / desempregos
Expectativas de boas safras	Intempéries climáticas que podem causar frustrações de safras
Crise na segurança pública	Escassez de matéria prima legalizada
Fornecedores	Órgãos Reguladores

Fonte: dados da pesquisa.

Se tratando das oportunidades apresentadas a que a empresa estudada Esquadrias Tomm tem todas que se remetem a economia, mesmo sabendo que o país está em uma crise política econômica, a empresa não está sentindo ainda os reflexos sobre ela. Pois a empresa teve um grande crescimento a partir do ano de 2010, pois foi aí que a construção civil teve um grande aumento e a empresa aproveitou esse momento para fazer investimentos para melhorar ainda mais o seu produto.

O crescimento da população é uma grande oportunidade para a empresa. Atualmente a grande maioria da população está em busca de produtos de qualidade e com uma segurança a empresa tem percebido que com o aumento da violência os clientes estão à procura de produtos que vão lhes trazer a segurança.

Conversando com os sócios proprietários Renate e Guido, foi relatado que é perceptível que quando a safra, ou o valor da venda da safra está boa, as pessoas acabam procurando mais a empresa, pois como sabemos a região de Ijuí é praticamente movida a safras de soja, e com isso também se percebe na empresa que está em estudo. Então a safra pode ser maior que o estimado, mas o valor de venda também precisa estar favorável para ver um “giro” desse dinheiro. Foi relatado que esse ano como o valor da venda da soja não está favorável à empresa teve uma queda nas vendas nada tão significativo, mas já é percebido pelos sócios proprietários.

Outro relato foi em relação a crise econômica que está afetando a todos, como já foi citada a empresa não teve muitos impactos, não teve nem uma demissão até o momento pelo contrário acabou contratando mais um funcionário.

Outra ameaça que preocupa os sócios proprietários é a escassez de matéria prima. A empresa só adquire matéria prima legalizada, mas mesmo assim a empresa precisa passar por uma burocracia muito grande para poder adquirir sua matéria prima, e depois de adquirida essa madeira precisa descansar por um longo período para daí só depois ser utilizada, então a empresa não pode ficar sem comprar essa matéria prima. Como o crescimento do desmatamento e também da conscientização ambiental a empresa percebeu que muitas pessoas quando vem adquirir os produtos acabam perguntando sobre a aquisição da matéria prima, pois como sabemos tem muitas serralherias clandestinas e a empresa em estudo sempre deixa bem claro para o seu cliente que é contra a compra e a venda de madeira que não é legalizada.

A empresa Esquadrias Tomm percebe que com o passar dos anos a utilização da sua principal matéria prima está tendo um rigor maior na sua utilização, com isso os sócios proprietários, Renate e Guido sempre estão em busca de novidades, e sempre buscando se legalizar perante o IBAMA e a FEPAM para poder assim continuar realizando o seu trabalho dando mais segurança aos seus clientes.

Uma oportunidade são os fornecedores que a empresa busca pois na sua maioria não são da região. O fornecedor de matéria prima como já foi citado são serralherias do Mato Grosso e Pará, a empresa que fornece as portas internas é da cidade de Concordia, SC (empresa SULZIN), outra é a SARLACC que fornece as tintas. A empresa sempre procura fornecedores de confiança e de qualidade, o objetivo é fornecer ao cliente um processo inteiro de qualidade.

No quadro a seguir apresenta-se a análise do ambiente interno da empresa Esquadrias Tomm, ou seja, seus pontos fortes e pontos fracos.

Quadro 2 - Análise do Ambiente Interno: Pontos Fortes e Pontos Fracos

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Localização / prédio próprio	Empresa familiar
Tradição no mercado	Alto custo dos produtos
Atendimento diferenciado	Tecnologia com alto custo
Qualidade dos produtos	Exposição no mercado
Matéria prima legalizada	Matéria prima/legalização
Garantia de 5 anos	Falta de mão de obra
Facilidade no pagamento	Localização do estoque
Bom relacionamento com os funcionários	-
Comunicação entre gestores	-
Pouca rotatividade de empregados	-
Lay out	-

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos pontos fracos da empresa o primeiro pode ser um ponto fraco, mas ao mesmo tempo pode ser um ponto forte, é o fato de ser uma empresa família. Para o cliente ser uma empresa família demonstra que as tradições a qualidade são preservadas a mais de 50 anos, então isso passa para o cliente uma confiança na venda dos produtos. Já pensando internamente ser uma empresa familiar deve-se manter a ‘família’ de lado na hora da tomada de decisões. Como foi relato em algumas visitas, a empresa tem 4 sócios e os mesmo são irmãos, sendo que apenas dois trabalham na gestão da empresa. E ainda, trabalha na empresa a filha de um sócio e dois esposos das sócias. Mas é deixado bem claro para todos da família Tomm que empresa é uma coisa e a família é bem outra, então como foi relatado a família não mistura trabalho quando se reúnem fora da empresa, assuntos da empresa sempre são tratados em reuniões e com a participação de todos os sócios.

Outro ponto fraco da empresa seria o alto custo dos produtos, como já foram citados anteriormente, os produtos que são vendidos pela empresa Esquadrias Tomm têm um valor acima dos demais concorrentes. Mas junto com esse valor acima da concorrência possuem vantagens que não são oferecidas pelos demais concorrentes, por exemplo, o atendimento

diferenciado, onde o cliente vai ter um desenho de suas aberturas conforme seus desejos, o senhor Guido ou até mesmo outros responsáveis vão até a residência tirar medidas para realizar o orçamento. A empresa também oferece garantia dos seus produtos, então qualquer eventualidade notada está disponível para resolver. Como foi relatado pela senhora Renate, os produtos são de qualidade, mas a madeira sempre pode ter mudanças, então essa garantia é qualquer coisa que possa acontecer, desta forma o cliente não vai precisar ter um gasto a mais contratando outra empresa para reparos. Após esse período de garantia a empresa também presta uma assistência, assim garante que as suas aberturas mantenham sempre a qualidade desejada.

Outro ponto forte da empresa mesmo tendo um valor acima a empresa, é a disponibilidade em negociar com o seu cliente, estabelecendo uma relação de confiança e credibilidade junto ao seu cliente.

Um dos pontos fracos que foi relatado é em relação a tecnologia que a empresa utiliza. Para a empresa estudada já foi buscado melhorar este quesito na empresa, pois a grande maioria das máquinas já tem um bom tempo de uso. Só que segundo os sócios proprietários Renate e Guido, máquinas mais modernas acabam não realizando o serviço que a empresa necessita, as empresas nos últimos anos realizou a compra de algumas máquinas, como uma lixadeira nova que possibilita diminuir o tempo do produto sendo lixado e dando um resultado final melhor do que a antiga máquina fazia. Outra máquina que a empresa adquiriu foi uma cabine de pintura a base d'água, dando assim um acabamento final melhor para os produtos e ao mesmo tempo essa cabine de pintura não traz danos ao meio ambiente.

Um ponto fraco relatado foi a exposição da empresa em feirara comerciais, ao mesmo tempo que ela é tradicional no mercado muitas pessoas acabam não sabendo muito bem que a empresa só trabalha com aberturas em madeira, e muitos clientes procuram a empresa para fazer móveis ou até mesmo reformas de aberturas antigas. Assim a empresa pensa que mesmo com a tradição de mais de 50 anos no mercado as pessoas não a conhecem, apenas sabem que ela existe, mas não sabem o que é produzido. Para amenizar isso a empresa tenta divulgar a sua marca em anúncios de rádios, em alguns patrocínios de eventos e também na participação em feiras.

Um dos seus pontos fortes como já citado é em relação a matéria prima legalizada, dando assim uma segurança ao cliente na hora da compra. No entanto, a empresa sabe que no futuro essa matéria prima vai se tornar cada vez mais difícil de ser adquirida, pois além de ter todo um tempo antes da madeira ser utilizada para fazer a abertura em madeira, a legalização é um processo burocrático. A empresa deve sempre enviar relatórios para o IBAMA informando, que

tipo de madeira será recebido, e onde serão armazenadas. Por isso a empresa sempre preza pela legalização dos seus produtos, para se manter com práticas corretas e evitar problemas com o fisco.

A boa comunicação dos gestores é um dos pontos fortes da empresa, sempre tendo um bom diálogo antes de tomar as decisões e tendo transparência nas informações que são passadas pela empresa aos trabalhadores e equipes, e sempre abrindo espaço para os colaboradores para novas ideias. O gestor da empresa tem a liberdade na criação das condições para motivação, participação e comprometimento dos empregados com as estratégias da empresa. Junto com isso as realizações de feedback solucionam conflitos e possuem outras habilidades interpessoais que amenizam a ocorrência de interferências negativas, que na maioria das vezes acontece por problemas comportamental. Para KOTLER, (2000, p.105) “Quando uma organização não consegue responder a uma alteração do ambiente, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida.” E um dos pontos fortes da empresa é o bom relacionamento entre funcionários e também com a própria gestão. Esse mesmo diálogo que a gestão tem também acontece com os funcionários dando assim um clima de trabalho mais amigável e tranquilo.

Há pouca rotatividade de trabalhadores, exceto os casos de aposentadoria que como a grande maioria dos empregados já trabalha a anos na empresa eles acabam se aposentando na mesma. A empresa não adota estratégias de retenção de talentos ela sempre está buscando incentivar os seus funcionários a crescer e buscar novas oportunidades. Não busca cobrir propostas de empregos recebidas pelos trabalhadores, pois acreditam que se o funcionário tem a oportunidade de crescer e de buscar novas oportunidades ele deve ir, mas ao mesmo tempo a empresa sempre incentiva os seus funcionários, oferecendo cursos e benefícios, oferece a insalubridade maior do que o mínimo exigido em lei para categoria.

Também conta com um caixa, sobre a venda de serragem que esse valor é destinado a uma confraternização entre os funcionários, criando assim um laço de amizade entre todos da empresa. Essa característica de criar esse vínculo de amizade entre funcionário e gestão pode-se dizer que é própria de sua categoria. Considerando que é uma empresa de caráter familiar, então ao mesmo tempo que se mostra muito profissional na tomada de decisão também acolhe muito bem os funcionários, criando um clima na empresa favorável para o crescimento.

A gestão percebeu que o tipo de mão de obra que as esquadrias necessitam é em sua maioria manual, o que pode ser considerado um ponto sensível. A grande maioria dos funcionários da empresa estão a mais de 10 anos na mesma, e a média de idade é acima dos 35 anos, com isso percebe-se que os funcionários que estão se aposentando e acabam ficando na

empresa e funcionários como uma média de idade menor não acabam procurando esse tipo de atividade manual, mas isso não é uma situação única.

Conversando com os gestores Renate e Guido, eles relataram um exemplo, um funcionário atualmente na empresa é filho de um dos primeiros funcionários da empresa, a mais de 50 anos atrás. E os sócios proprietários acham bem interessante o interesse que o mesmo apresenta no serviço, pois ele tem apenas 22 anos e gosta muito do trabalho que tem e se sente realizado de estar trabalhando em uma empresa que o seu pai esteve trabalhando por anos e viu a crescer.

Um dos pontos fracos que os próprios sócios proprietários relataram é em relação ao estoque de matéria prima. Como se percebe ao passar pela empresa a mesma, o estoque está situado do outro lado da rua em relação a fábrica e o escritório, com isso dificultando o transporte dessa matéria prima. Para facilitar a empresa possui uma espécie de carrinho que facilita esse transporte, e também quando se precisa de matéria prima sempre se procura fazer esse transporte fora de horário de pico do trânsito. Mesmo com essas dificuldades a empresa não pensa em outra alternativa, pois como o local onde está o estoque é próprio e adequado ela tenta facilitar ao máximo para os seus funcionários realizarem esse processo logístico.

O tipo de layout utilizado pela empresa Esquadrias Tomm é o Arranjo Físico por Processo, no arranjo por processo, processos similares são localizados juntos um do outro. Isto se deve à conveniência para a operação em mantê-los juntos, pois dessa forma a utilização dos recursos transformadores é beneficiada. Conforme entrevista feita com sócios Renate e Guido o 'produto' passa por diferentes etapas onde percorrerá um roteiro de processo por processo, de acordo com as suas necessidades (a cada cliente um Designer diferente). Diferentes produtos terão diferentes necessidades, portanto, percorrerão diferentes roteiros por meio da operação. Por isso todo o layout da empresa é pensado para facilitar a produção, deixando-a prático e organizado o local de trabalho. De acordo com Renate M. Tomm Writzl (proprietária da empresa) é importante frisar que cada setor tem a sua função, e cada setor precisa ter muito cuidado e precisão na hora de realizar os processos, pois, por exemplo, se o corte sai errado, precisa-se fazer todo o procedimento novamente, desperdiçando tempo e talvez matéria prima.

#### 4.6 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

No quadro a seguir foi feito uma análise com dois concorrentes da empresa em estudo. As duas empresas escolhidas são do mesmo ramo, a empresa 1 está a mais ou menos 3 anos no mercado de aberturas e demais serviços, pois ela também além de fazer aberturas sobre medida, faz reformas e trabalhos com revestimento em lambri e o valor dos seus produtos é semelhante ao da empresa estudada. A empresa 2 está a mais tempo no mercado, 15 anos, a mesma só faz produtos sob medida para a região noroeste e com um preço do produto bem abaixo da empresa estudada. Com isso podemos ver quais as melhorias que a empresa ainda pode fazer para poder se tornar-se ainda mais competitiva diante seus concorrentes.

Quadro 3 - Análise da empresa em relação aos seus concorrentes

<b>ASPECTOS OBSERVADOS</b>	<b>ESQUADRIAS TOMM</b>	<b>EMPRESA 1</b>	<b>EMPRESA 2</b>
Site Pessoal	X	X	X
Rede Social	-	X	-
Cartão de Visitas	X	X	X
Panfletos	X	-	X
Jornal	-	-	X
Rádio	X	X	X
WhatsApp	X	X	X
Promoções	-	-	-
Sob medida	X	X	X
Participação em eventos	X	-	-
Horários diferenciados	X	X	-
Parcerias com construtoras	-	X	X
Pós-vendas	X	X	X
Brindes	X	-	-
Garantia	X	-	-
Condições de pagamento: Cartão	X	-	X
Condições de pagamento: Financiamento	X	X	X

Condições de pagamento: Cheque	X	X	X
Condições de pagamento: Parcelamento/Crediário	X	X	X
Condições de pagamento: Desconto à vista	X	X	X
Instalação própria	X	X	-
Frota de veículos do produto acabado próprio	X	X	-

Fonte: dados da pesquisa.

Nos aspectos que foram observamos o primeiro foi o Site pessoal das empresas, como observado a empresa estudada possui um Site. Como os próprios sócios proprietários relataram o mesmo se encontra desatualizado, já foi tentado atualizar, mas por ‘falta de tempo’ o mesmo não aconteceu. Uma sugestão seria realizar a atualização, pois nota-se que os clientes estão cada vez mais interessados sobre os produtos que estão comprando, analisando fotos dos produtos, além de enfatizar os produtos entregues aos clientes. Já os seus concorrentes possuem site e os mesmos são atualizados com frequência, na empresa 1 percebeu-se que realizou a última atualização a 4 meses atrás já a empresa 2 realizou a última atualização com imagens e informações a 6 meses atrás.

O segundo aspecto que foi analisado é em relação a Rede Social a empresa Esquadrias Tomm não possui uma rede social que envolva o seu nome. Segundo os sócios proprietários a empresa possuir uma rede social ainda não é um caso a ser pensado, pois acredita que a grande parte dos seus clientes não iria procurar a empresa dessa maneira. Argumentam ainda que seria complicado fazer a atualização de fotos e informações, mas nos dias atuais ter um site e uma rede social é essencial a competitividade no mercado. Relatou-se que quando o cliente possui algum tipo de desejo, o mesmo acaba procurando os produtos na internet, assim tendo uma rede social nos dias de hoje acaba sendo mais expositivo do que fazer outras formas de divulgação da empresa. A empresa 1 possui um pagina no *facebook* e uma página no *instagram* e as mesmas são atualizadas semanalmente, mostrando os trabalhos que estão sendo realizados, fotos da equipe trabalhando. Já a empresa 2 também não possui um tipo de rede social.

Outro aspecto foi em relação a cartão de visitas, todas as empresas possuem com as informações importantes, como telefone da empresa, e-mail, a localização, e os telefones celulares com WhatsApp. Já o próximo aspecto que foi analisado seria em relação a panfletos,

a empresa que possui rede social (empresa 1) não possui panfletos a maneira de divulgação é pelas redes sociais. Já a empresa Esquadrias Tomm e a empresa 2 já tem panfletos com fotos e informações dos seus produtos.

Em relação a propagando em jornal, apenas a empresa 2 faz esse investimento, uma publicação semanal nos classificados, com informações básicas como localização, número de telefones e é descrito os produtos. Já a empresa estudada a Esquadrias Tomm não possui, pois foi relatado que a mesma tinha uma divulgação semanal, mas acabava que não recebiam um retorno, e o valor que era pago era muito alto. Mas já em relação à divulgação na rádio a empresa possui além de um patrocínio em alguns programas a mesma tem propagandas durante a programação em uma rádio local. Já as empresas 1 e 2 apenas fazem o patrocínio de outros programas também nas rádios locais, em horários diferenciados.

As empresas 1 e 2 e a empresa estudada Esquadrias Tomm tem contatos pelo WhatsApp. A empresa 2 tem o próprio contato da empresa já esquadrias Tomm e a empresa 1 tem o contato dos próprios empresários, que estão à disposição dos clientes, então os mesmos respondem informações fora do horário de trabalho dando assim um diferencial no atendimento e nos horários de atendimento ao cliente. Esse diferencial é de importante quando é utilizado com sabedoria do cliente e ao mesmo tempo pelos empresários, pois as duas partes devem ter a consciência e respeito para não exceder os horários, apenas perguntar quando é necessário dando espaço e liberdade ao cliente e a pessoa que está fornecendo as informações.

Foi relatado pelos sócios proprietários da empresa estudada Renate e Guido que já tiveram clientes que já ficaram horas conversando pelo WhatsApp respondendo perguntas e dando uma atenção para o cliente e o mesmo não acabou fechando o negócio, com isso os sócios Renate e Guido acabaram percebendo que devem sim sanar as dúvidas do cliente, mas ao mesmo tempo devem ter limites dessa ‘amizade’ entre cliente e empresa.

Outro aspecto foi em relação a promoções, e vimos que as três empresas não possuem promoções dos seus produtos. A promoção é uma ferramenta valiosa, segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 215), “as promoções de venda devem servir para construir relacionamentos duradouros com os consumidores”. Esse comportamento é explicado na característica dos produtos produzidos na empresa, são sob medida.

Em relação à participação em eventos que foi outro aspecto analisado a empresa estudada Esquadrias Tomm é a única que teve participação nas feiras de Ijuí e região no último ano. A empresa Esquadrias Tomm tem por importante à participação em feiras, pois percebem um retorno positivo, durante as feiras a empresa anota sempre o contato dos futuros clientes e

após o término da feira a empresa entra em contato com os futuros clientes que apresentaram interesse nos produtos.

Outro ponto analisado é a parceria entre empresa e construtora, as empresas 1 e 2 possuem essas parcerias. Já a empresa Esquadrias Tomm não possui parceria, há uns anos atrás a empresa até entrou em uma parceria com outras empresas do ramo da construção civil, mas com o passar do tempo não teve retorno então foi decidido não continuar com a parceria que durou mais ou mesmo 2 anos.

Todas as empresas que foram analisadas possuem um pós-vendas, mas apenas a empresa Esquadrias Tomm possui uma garantia dos seus produtos, então se acontecer qualquer problema a empresa realiza a manutenção sem custo ao cliente. Já a empresa 1 e 2 faz esse pós-vendas, mas não dão a garantia dos produtos, acabam sempre cobrando se precisar realizar algum tipo de manutenção.

A empresa Esquadrias Tomm acredita que todo o cliente merece um agrado então à empresa acaba sempre fazendo o investimento em brindes, no momento a empresa além de dar calendários personalizados possui brindes como cuias e tabuas para churrasco personalizadas. Com esses brindes o cliente acaba se sentido valorizado pela a empresa, passando a outros consumidores a sua satisfação com a Tomm. Já as outras empresas 1 e 2 não possuem brindes.

Compilando a análise das três empresas percebe-se que todas têm pontos positivos e negativos, que todas têm pontos que podem ser aperfeiçoados. Mas a empresa em questão que está sendo estudada a Esquadrias Tomm pode fazer mudanças bem significativas em alguns aspectos, principalmente em relação ao seu Site que deve ser atualizado com mais frequência e também investir na realização de uma página em alguma rede social. A rede social tornou-se um canal de comunicação com o cliente eficaz e gratuito, então não possuir uma rede social acaba por limitar o contato com possíveis clientes.

Analisando o quando acima, sobre as condições de pagamento, as três são bem parecidas, apenas a empresa 1 não trabalha com cartões. As demais trabalham com todos os tipos de cartões, a empresa estudada a Esquadrias Tomm, também trabalha com o cartão Construcard. Outras condições de pagamento que as três empresas trabalham é o financiamento, parcelamento e crediário da seguinte forma, a empresa Esquadrias Tomm trabalha com uma entrada e o restante em 3 vezes, a empresa 1 já faz seu financiamento com uma entrada e mais uma na entrega do produto e a empresa 2 é uma entrada e mais 5 vezes. Todas as três empresas aceitam cheques como forma de pagamento, a dão descontos para os clientes que fazem o pagamento a vista, mas segundo os sócios proprietários Guido e Renate a maioria dos Clientes acaba fazendo o pagamento parcelado.

Outro ponto que foi analisado foi em relação a Instalação das aberturas, apenas a empresa 2 não faz essa instalação, ela acaba terceirizando esse serviço pois como não tem veículos próprios para o deslocamento do produto acabou optando por fazer essa terceirização, com isso o cliente acaba pagando mais em relação ao produto, e também a empresa acaba não se responsabilizando por qualquer dano no deslocamento ou erro na hora da montagem. Já a empresa 1 faz a própria instalação das aberturas e também tem veículos próprios para o transporte, mas a mesma acaba cobrando um valor para o deslocamento fora da cidade de Ijuí, com isso dando um acréscimo no valor para o cliente. A empresa estudada Esquadrias Tomm faz a instalação dos seus próprios produtos, tem a sua própria frota de veículos, e não cobra o deslocamento na hora da colocação dos produtos. Segundo os próprios sócios proprietários a colocação e a garantia de que o produto esteja funcionando como o desejando, com isso dando mais credibilidade ao trabalho que a empresa presta.

#### 4.7 PROPOSIÇÕES

A partir do estudo teórico e empírico realizado, é possível propor algumas estratégias para a empresa Esquadrias Tomm, a fim de melhorar a sua competitiva utilizando novas abordagens de *marketing*. Então, de acordo com análise realizada, podem ser sugeridas algumas ações a serem tomadas pela empresa para o seu crescimento.

A empresa Esquadrias Tomm ao longo do tempo sempre vem lutando para produzir seus produtos com uma qualidade superior a expectativa dos seus clientes, a visão da empresa é de que o cliente hoje em dia não está só em busca de produtos com um preço acessível, mas também está em busca de produtos de qualidade. Essa filosofia a empresa já está passando para a próxima geração, que o mais importante é produzir com qualidade e ver a satisfação do cliente quando recebe as aberturas escolhidas na sua residência.

Outro fator a ser realizado é tentar alimentar a sua região de abrangência, pois a grande parte dos serviços prestados é localizada na região noroeste. E a empresa percebe que tem algumas cidades ou até mesmo regiões que tem dificuldades de prestar serviços. Mas mesmo com essas dificuldades seria interessante buscar novos clientes em diversas regiões, pois assim o seu produto será mais divulgado e a empresa terá um reconhecimento maior. A maior dificuldade encontrada nessa sugestão seria que a margem de lucro poderá ser mais baixa do que produtos que são vendidos na região, pois como tem o custo de transporte, dependendo o local os próprios funcionários podem até pernoitar na própria cidade da obra, por esses motivos

que ao mesmo tempo pode ser uma alternativa e uma maneira de divulgar a empresa, também pode se tornar um prejuízo.

Produtos com valores mais baixos pode ser um novo nicho de mercado para a Tomm. Em relação ao perfil dos compradores da empresa está bem definido, como citado anteriormente à maioria dos seus clientes são de classe média alta. Uma sugestão seria pensar em produtos com um valor mais popular, mas sem perder a qualidade que é tão importante para a empresa, mas ao mesmo tempo recebe-se que seria muito complicado, pois teria uma concorrência entre os produtos.

Em uma das conversas com os sócios proprietários Renate e Guido foi comentado sobre essa sugestão e os mesmos falaram que seria contraditório trabalhar com produtos com o valor mais baixo, pois além de perder uma margem de lucro estariam mudando a principal característica da empresa a qualidade. O próprio cliente que compraria o produto mais barato solicitaria a mão de obra e a qualidade do produto mais caro, então teria uma concorrência dentro da empresa. Então para essa sugestão ser viável a empresa teria que abrir outra empresa e deixando claro que esses produtos são com valor mais acessível e com uma qualidade inferior, penso que essa sugestão não é viável para o momento atual seria para alguns anos, mas não pode ser descartada a ideia, pois várias empresas já estão trabalhando dessa maneira.

Para a empresa estudada Esquadrias Tomm algumas sugestões em relação aos 4 P's do *marketing*, propõem-se:

Produto: a empresa tem seus produtos bem definidos, e com base na matriz BCG que foi realizada juntamente com os sócios proprietários Renate e Guido pode-se sugerir algumas mudanças, como no produto ponto de interrogação, sabendo que o mesmo é de extrema necessidade para a empresa, pois as guarnições acompanham as portas, já o rodapé é de escolha do cliente, mas sempre acabam sendo vendida; a maior dificuldade é na hora da instalação, pois o funcionário fica um período muito grande em uma posição desconfortável para colocar os rodapés e já as guarnições sempre devem se adequar ao local onde ela será instalada, com isso os funcionários devem levar máquinas e equipamento para fazer o trabalho correto, porém na realização da atividade é criado sujeira, embora seja orientado deixar o local, a empresa não oferece as ferramenta adequadas para tal procedimento. A sugestão é a aquisição de aspiradores de pó que pudessem sugar essa sujeira assim amenizando os transtornos para o cliente e também facilitando para o funcionário, pois o tempo de limpeza seria reduzido.

Já o produto estrela a maior dificuldade é realizar o desejo do cliente e ao mesmo tempo sugerir portas externas com uma funcionalidade. Como são portas de madeira maciça acabam se tornando pesadas então o principal objetivo da empresa é que as mesmas tenham uma

funcionalidade perfeita. Isso normalmente não acontece, pois como foi relatado a madeira acaba trabalhando então acontecem mudanças e com isso as manutenções acabam acontecendo. A sugestão seria que a empresa buscar modelos de portas que mantivessem um *design* moderno e ao mesmo tempo funcional, afirmando para o cliente que as portas devem manter uma segurança para a casa.

O produto vaca leiteira como percebemos anteriormente está com uma procura muito boa, com isso a empresa teve que adquirir um estoque razoável, pois como essas portas são semi-ocas, não são fabricadas na própria empresa apenas são realizados os acabamentos. Esse local onde as mesmas estão armazenadas não é o local mais adequado, pois fica em um segundo piso da fábrica, com isso os funcionários quando necessitam das mesmas devem passar por toda a fábrica e subir para buscar, o risco de acidentes acaba se tornando maior. Então se a empresa pensa em continuar com esse produto que está em crescimento a sugestão seria buscar um local mais adequado para o armazenamento das portas internas.

O produto abacaxi são as portas de garagem, a maior dificuldade baseia-se no fato de ser uma estrutura grande, a empresa não tem um local adequado para fazer o revestimento da porta, sendo que esse trabalho é feito no próprio pátio da mesma, deixando assim os funcionários expostos e o produto também. A sugestão seria que a mesma designasse algum local adequado para a montagem de portas de garagem, mesmo que é um produto com pouca procura, deve-se analisar as vantagens e as desvantagens de construir um local para as portas de garagem.

Preço / Promoção: Os preços são definidos pelos próprios sócios proprietários, com base nos custos e despesas da produção. E a empresa não realiza promoções, pois como ela só realiza produtos sob medida e através de pedidos com um prazo de entrega, não veem uma necessidade de realizar promoções. A sugestão seria que essas portas internas que a empresa possuísse um estoque de portas pré-prontas, quando a venda estiver com um movimento baixo baixar um pouco a margem de lucro e fazer uma promoção para os seus próprios clientes e assim atingindo novos clientes que podem até acabar buscando outros produtos que a empresa possui.

Praça: como já foi sugerida a empresa pode abranger mais a sua área de alcance de novos clientes. No momento a empresa não possui vendedores externo, mas partir do momento que a possibilidade de trabalhar em outras regiões surgir será interessante contratar vendedores, assim a divulgação e a venda de produtos poderá ter um aumento.

A quarta sugestão é em relação a comunicação com os clientes. Em uma análise geral percebe-se que a empresa Esquadrias Tomm está no mesmo nível das suas concorrentes, uma observação que os próprios sócios proprietários Renate e Guido comentaram foi que um dos

seus concorrente muitas vezes solicita serviços como de plainar, compra de material, estes outros serviços básicos para a empresa em estudo sendo que esse concorrente é um ex funcionário da empresa, mas ele além de fazer aberturas sobre medida também realiza reformas e a empresa em estudo acaba indicando o mesmo para realizar essas reformas pois não realizam esse serviço.

Quanto a publicidade da empresa em relação aos seus concorrentes que tem uma boa divulgação nas mídias, a sugestão seria que a empresa ofertasse seus serviços e produto em rádio da região noroeste assim além de fazer uma boa divulgação poderia ampliar ainda mais a sua área de abrangência. Em relação à divulgação em jornal, observa-se que não é viável, pois além do jornal ter um número baixo de circulação, o valor para a propaganda é muito alto, com isso a divulgação dessa maneira é descartada. Já a divulgação por panfletos ela é realizada, mas apenas para pessoas que acabam buscando a empresa, uma sugestão seria entregar esses panfletos em casas que se percebe que está acontecendo algum tipo de reforma ou até mesmo na construção, pois assim pode-se focar mais nos clientes que se quer atingir, essa ideia inicialmente pode ser colocada em pratica na cidade de Ijuí.

Para Kotler, (2000, p.3) “Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida – ou seja, uma imagem de marca forte e favorável”. E esse é o maior desejo da empresa em estudo, se tomar a cada dia mais conhecida e forte no mercado que é tão competitivo. Para isso a mesma não precisa realizar grandes mudanças, apenas tentar abranger mais o seu campo de vendas e pensar na possibilidade de ter vendedores externos, mas para isso acontecer devesse planejar e ver se tem a viabilidade e se terá um bom retorno. Inicialmente a sugestão seria que a empresa atualizasse o seu site e também criasse uma página em uma rede social assim estreitando a comunicação com o cliente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho de conclusão de curso proporcionou ao acadêmico, o complemento e enriquecimento dos conhecimentos obtidos durante todo o período cursado. Foi uma experiência importante que levou o estudo de teorias de administração, mais diretamente ao estudo de *marketing*, dando subsídio para realização de sugestões. Como a empresa Esquadrias Tomm pode se tornar ainda mais competitiva utilizando novas estratégias de *marketing*.

Foram detectados alguns problemas neste trabalho, um deles foi à falta de atualização do site e a falta de uma rede social, que com isso a relação cliente e empresa se tornariam mais próximas. A autora buscou sugerir práticas de *marketing* a serem utilizadas pela organização, além de avaliar as estratégias usadas, avaliar os seus concorrentes e propor novas estratégias.

No marco teórico do trabalho, foram estudados: Empresas Familiares, Marketing, Análise de ambiente de Marketing, Os 4Ps do Marketing, Estratégias de Marketing, Matriz BGG e Matriz SWOT, As 5 Forças de Porter, Unidade Estratégicas de Negócio, Formulação Estratégica, Feedback e Controle. Tais conceitos que deram sustentação para realização do presente estudo.

O objetivo do estudo foi atingido, observando-se que foram identificadas possíveis melhorias para a empresa, através das ferramentas de *marketing*, uma vez, que a empresa implante as sugestões propostas pela autora, para o seu melhor desempenho e satisfação de seus clientes, pode tornar-se ainda mais competitiva. Pode-se observar que na análise da empresa estudada Esquadrias Tomm com a demais empresa, ela apresenta algumas vantagens, além dos mais de 50 anos no mercado ela também apresenta um atendimento com horário diferenciado, contato com os clientes através de WhatsApp, os produtos são feitos conforme o gosto e escolha do cliente, a empresa oferece garantia aos clientes e quando é fechado o orçamento também dão brindes aos clientes além do mais no final do ano a empresa oferece calendários a todos os seus clientes. Essas vantagens já são de suma importância para a empresa se destacar perante aos seus concorrentes.

A universidade Unijui também fez parte do processo de realização do estudo e também é beneficiada com o mesmo. Fez parte do processo porque proporcionou através de sua estrutura de professores capacitados, condições adequadas e suficientes para a formação acadêmica da autora do presente trabalho, bem como, para a realização do trabalho. A universidade se

beneficia pelo resultado, mostrando para comunidade, que está capacitada a formar profissionais para o campo de trabalho.

Como consideração final, pode-se confirmar que o presente estudo e os resultados alcançados na pesquisa, deram à acadêmica, além da ampliação de seus conhecimentos maior conhecimento na área da administração de marketing. Utilizar as teorias analisadas na prática em prol do crescimento da empresa Esquadrias Tomm, proporcionaram a autora uma satisfação pessoal de dever cumprido, surgindo, além de um marco de conquista profissional, uma conquista pessoal, onde o desafio foi alcançado com êxito.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERNHOEFT, Renato. **1942-empresa familiares: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência Comprometida**. 3 ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. Teoria e Prática. 2ª ed. São Paulo. Atlas. 2004. 195p.

CARVALHO, Ary de. **Não existe fórmula, existe tentativa**. Isto É Dinheiro, São Paulo, n. 33, abr. 1998.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS John A.; HAMOTON, Marion McCollon; LANSBERG, Ivan. **De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar**. 2. Ed. São Paulo Negócio Editora, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed., São Paulo. Atlas. 2010. 184p.

JUSTE, Antônio Donizeti. **A empresa Familiar**. 2004.

KOTLER P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER PHILIP. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: analise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: PrenticeHall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. – 12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia** do trabalho científico. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório**. Disponível em: <[http://www.ti.usc.es/lugo-xiihispano-lusas/04\\_programa.htm](http://www.ti.usc.es/lugo-xiihispano-lusas/04_programa.htm)>. Acesso em : 15 set 2017.

LODI, J.O **fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1986. A ética na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1994.

McCARTHY, E. Jerome, PERREAULT JR., William D. **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 1999.

SERRA, F. A. R. TORRES, M. C. S. e TORRES, A. P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichamnn e Affonso Editores, 2004.

TONDO, Claudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Editora Sulina, 2008.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. 15ª Ed. Campinas: Sapienza, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZAMBERLAN, Luciano (org.). **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí. Unijuí. 2014. 208p.

PWC. 2010. Disponível em :<<https://www.pwc.com.br/pt.html>>. Acesso em: 05 ago 2017.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Questionário para os sócios proprietários da empresa Esquadrias Tomm

1. Qual é a história da empresa Esquadrias Tomm?
2. Como ela está conseguindo se manter no mercado ao longo desses 50 anos?
3. Qual o seu público alvo e área de atuação?
4. Quem são os principais clientes?
5. Quem são os principais concorrentes? Como a empresa tem enfrentado a concorrência?  
A empresa conhece as estratégias utilizadas pelos concorrentes? Pode citá-las?
6. Como tem sido transmitida a cultura da organização?
7. Como a organização convive com as mudanças que estão acontecendo principalmente na economia brasileira? E quais são os reflexos na mesma?
8. Qual é a participação da organização na comunidade?
9. Quais os principais pontos fortes da organização?
10. Quais os principais pontos fracos da organização?
11. Quais as principais oportunidades que o meio oferece?
12. Quais as principais ameaças que a organização enfrenta?
13. Como é realizado o processo de tomada de decisão?
14. É considerada empresa de pequeno, médio ou grande porte?
15. Existe um organograma formal?
16. Qual a missão, visão e objetivos da organização?
17. Princípios norteadores da organização?
18. Quais são as principais metas?
19. Qual a idade média dos colaboradores?
20. Há abertura para novas ideias?
21. A localização ajuda na execução dos serviços oferecidos?
22. Quais os tipos de tecnologias são utilizados?
23. Quais são as linhas de produtos oferecidos?
24. Quais os produtos podem ser considerados o “carro chefe da empresa”?
25. Existe algum processo, para fidelizar clientes? Alguma estratégia de relacionamento?

26. Quais os canais de distribuição que utilizam?
27. Quais os canais de comunicação que utilizam para divulgar a organização?
28. A empresa faz propagandas? Utiliza de recursos como internet, redes sociais, propaganda em rádios, jornais?
29. Quais são as estratégias utilizadas pela empresa para captar e fidelizar clientes? E fornecedores/ clientes?
30. Qual é a principal vantagem competitiva da empresa? O que faz o um cliente procurar a empresa e não no concorrente?