



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GABRIELA BIAZUS

**ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA EMPRESA
TUSSI VEÍCULOS LTDA**

**CHAPECÓ
2015**

GABRIELA BIAZUS

**ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA EMPRESA
TUSSI VEÍCULOS LTDA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção de grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Emerson Moisés Labes

CHAPECÓ

2015

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Biazus, Gabriela

Estudo das estratégias de marketing da empresa Tussi Veículos Ltda/ Gabriela Biazus. -- 2015.

74 f.:il.

Orientador: Emerson Moisés Labes.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração , Chapecó, SC, 2015.

1. Diagnóstico. 2. Estratégias. 3. Estratégias de marketing. I. Labes, Emerson Moisés, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

GABRIELA BIAZUS

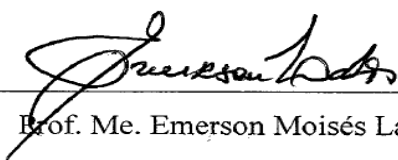
**ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA EMPRESA
TUSSI VEÍCULOS LTDA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

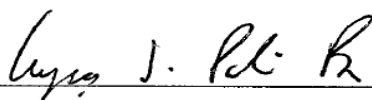
Orientador: Prof. Me. Emerson Moisés Labes

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 17/06/2015

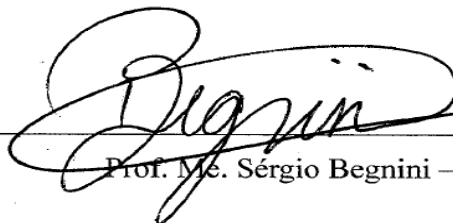
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Emerson Moisés Labes – UFFS



Prof.^a Me. Ceyça Lia Palerosi Borges – UFFS



Prof. Me. Sérgio Begnini – UFFS

Aos meus pais, Alderino e Ivete, exemplos de luta e dedicação, provocadores de meu profundo respeito e admiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS, pela vida que me concedeu, oportunizando que tudo isso acontecesse.

Aos meus pais, Alderino e Ivete, pelo amor, incentivo e apoio de forma incondicional em todos os momentos da minha vida.

Ao professor Emerson pela orientação e tempo dedicado a me auxiliar na produção deste trabalho.

A todos os professores do curso, peças fundamentais na minha formação.

A toda a minha família.

Não poderia deixar de agradecer a todos os meus amigos, em especial àqueles com os quais estabeleci laços de amizade desde o início da graduação, mais do que amigos, formamos uma família.

Agradeço ao Sr. Almir pela oportunidade de realizar meu trabalho em sua empresa e a todos os demais membros do negócio que também se dispuseram a me receber e colaborar com este estudo.

Por fim, meus agradecimentos a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus, não sou o que era antes”.

(Martin Luther King)

RESUMO

BIAZUS, Gabriela. **Estudo das estratégias de marketing da empresa Tussi Veículos Ltda.** 2015. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2015.

Estabelecer estratégias funciona como direcionador no alcance dos objetivos pretendidos pela empresa. Desenvolver novas estratégias ou adequar aquelas já utilizadas pode proporcionar inovação e elevação dos resultados. As estratégias genéricas e funcionais podem apontar o posicionamento estratégico da empresa no mercado, enquanto que as estratégias do composto de marketing os meios de caracterizar, apresentar, distribuir e mensurar o produto ou serviço oferecido. Este é um estudo de caso aplicado na empresa Tussi Veículos de Chapecó. Como objetivo orientador do mesmo teve-se analisar o ambiente de marketing e propor novas ações e estratégias para a empresa Tussi Veículos, localizada em Chapecó, Santa Catarina. Quanto à metodologia empregada, este estudo caracterizou-se como qualitativo, descritivo, exploratório e aplicado. Já no que se refere às técnicas de investigação adotadas, se qualifica como: bibliográfico, documental, diagnóstico, pesquisa de campo e estudo de caso. A coleta de dados se deu através de pesquisa documental, ligação telefônica, observação pessoal e de modo mais intenso por entrevista semiestruturada. A análise foi feita a partir dos dados resultantes da entrevista, da observação e da análise documental dos materiais recolhidos, correlacionado com a teoria referenciada. Como resultado deste estudo aprimorou-se algumas das estratégias usadas pela empresa, descobriu-se diante de qual das estratégias genéricas e funcionais a empresa estava calcada, ao passo que, foram propostas novas estratégias referentes ao composto de marketing, no que compete principalmente ao processo de negociação e de relacionamento com o cliente. Para as sugestões e possíveis melhorias, se considerou o posicionamento estratégico da empresa aliado às suas necessidades e limitações. Sendo assim, percebeu-se com este trabalho a importância de estabelecer estratégias de negócio de maneira mais adequada aos diferentes tipos de empresas e seus interesses como forma de possibilitar o seu fortalecimento no mercado, alavancar os resultados e conduzir a uma maior vantagem competitiva.

Palavras-chave: Diagnóstico. Estratégias. Estratégias de marketing.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estratégias genéricas	22
Quadro 2 – Estratégias funcionais	25
Quadro 3 – Composto de marketing.....	30
Quadro 4 – Estratégias de produto/serviço.....	31
Quadro 5 – Estratégias de preço	32
Quadro 6 – Estratégias de praça/distribuição	33
Quadro 7 – Estratégias de promoção	34
Quadro 8 – Cálculo de participação de mercado	43
Quadro 9 – Levantamento do composto de marketing – produto/serviço.....	47
Quadro 10 – Levantamento do composto de marketing – preço.....	50
Quadro 11 – Levantamento do composto de marketing – praça/distribuição	52
Quadro 12 – Levantamento do composto de marketing – promoção	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo geral	12
1.1.2	Objetivos específicos	12
1.2	JUSTIFICATIVA	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	ADMINISTRAÇÃO	14
2.1.1	Administração financeira	14
2.1.2	Administração de marketing	15
2.1.3	Administração da produção.....	16
2.1.4	Administração de recursos humanos	17
2.1.5	Administração de vendas	17
2.2	EMPREENDEDORISMO	18
2.3	ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO	19
2.3.1	Posicionamento estratégico	21
2.3.2	Estratégias genéricas	22
2.3.2.1	Liderança de custo	22
2.3.2.2	Diferenciação	23
2.3.2.3	Foco ou enfoque.....	24
2.3.2.4	Meio-termo	25
2.3.3	Estratégias funcionais	25
2.4	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING.....	27
2.4.1	Pesquisa de marketing e desenvolvimento de produto.....	27
2.4.1.1	Registros internos.....	28
2.4.1.2	Pesquisa pronta ou <i>off-the-peg</i>	28
2.4.1.3	Pesquisa sob encomenda.....	29
2.4.1.4	Estratégias do composto de marketing	29
2.4.1.5	Metodologia 5W2H	35
2.4.1.6	Comunicação.....	35
2.4.1.7	Vendas.....	36
3	METODOLOGIA	37
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	37
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE/SUJEITOS DA PESQUISA	39
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	40
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	42
4.1	DIAGNÓSTICO DE MERCADO	42
4.2	CLIENTES.....	43
4.2.1	Proposições sobre atendimento e negociação com os clientes	44
4.3	CONCORRENTES	45
4.3.1	Proposições sobre parcerias de negócio	46
4.4	COMPOSTO DE MARKETING	47
4.4.1	Análise das estratégias de produto e serviço	47
4.4.1.1	Proposições sobre estratégias de produtos e serviços	49
4.4.2	Análise das estratégias de preço	50
4.4.2.1	Proposições sobre as estratégias de preço.....	52
4.4.3	Análise das estratégias de praça/distribuição.....	52

4.4.3.1	Proposições sobre as estratégias de praça/distribuição	53
4.4.4	Análise das estratégias de promoção	54
4.4.4.1	Proposições sobre as estratégias de promoção	55
4.5	PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	56
4.5.1	Proposições sobre o processo de negociação	56
4.6	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E FUNCIONAIS	57
4.6.1	Estratégias genéricas	57
4.6.2	Estratégias funcionais	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	61
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	66
	APÊNDICE B – Pesquisa de revendas de veículos com o mesmo ramo de atuação na	67
	cidade de Chapecó/SC	67
	APÊNDICE C – Entrada	69
	APÊNDICE D - Escritório	70
	APÊNDICE E – Revista/Anúncio	71
	ANEXO A – Antiga e atual logomarca	72
	ANEXO B – Fachada	73
	ANEXO C – Cartão de visitas	74

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário de mercado com grande dinamismo e acirrada competitividade ocasionada principalmente pela grande oferta de produtos e a exigência cada vez maior por parte dos clientes, se tornou fundamental traçar estratégias de qualquer natureza seja qual for o tipo de negócio a fim de aproveitar as oportunidades disponíveis no mercado e minimizar as ameaças para com o negócio.

Como meio de disputa pela permanência e espaços ainda mais amplos de mercado, as empresas visam constantemente manter seus clientes ao mesmo tempo em que, procuram atrair o olhar dos consumidores. Consolidar a marca e identificar ou criar necessidades que até então não haviam sido descobertas e atingidas por eles, representam os maiores desafios para os gestores de marketing das empresas.

Doz e Kosonen (2008) apontam o surgimento de novas tecnologias, a imaginação de novos modelos de negócios e o confronto com novos concorrentes que possuem diversos padrões de negócio e lógicas corporativas na agregação de valor, como principais responsáveis pelo desafio ao alcance da vantagem competitiva.

Dessa forma, inovar se tornou palavra de ordem para aqueles que queiram prosperar e oferecer ou manter um produto ou serviço de maior valor percebido pelos seus clientes. Inovação não está somente atrelada à aquisição de novas tecnologias, mas também ao encontro de novas e melhores formas de se realizar determinado processo.

De acordo com Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009) é através da interação de fatores ambientais, relacionados à tecnologia, ecologia, aspectos econômicos, setor de atuação, sociedade e aspectos políticos, ou seja, fatores que podem de alguma forma afetar o futuro da organização, e a unidade de negócio (empresa), cria-se o que os autores chamam de caráter da empresa. Esse caráter aliado aos pontos fortes e fracos do negócio, definem a competência distintiva da organização. Os autores explicam ainda que, essa competência distintiva é aquela que diferencia a organização das demais. Sendo assim, “ao reconhecermos a competência distintiva de uma empresa, temos os elementos necessários para elaborar sua estratégia de negócios” (PAIVA; CARVALHO JÚNIOR; FENSTERSEIFER, 2009, p. 52).

Devido ao alto número de empresas que trabalham com a revenda de veículos e seu mercado em contínua expansão, essas organizações acabaram ficando reféns de seus clientes no que diz respeito ao também aumento de seu poder de barganha.

Estratégias como aquelas desenvolvidas por Henry Ford nos anos de 1913 marcada pela produção em alta escala ao menor custo possível, que resultava em veículos com preços

mais baixos, mas com apenas uma opção de escolha aos consumidores (o chamado modelo T na cor preta), não se aplica mais aos dias de hoje, já que o fator preço não é mais determinante na escolha de um automóvel. Visto a alta diferenciação dos veículos, os consumidores detêm preferências, necessidades e desejos distintos.

Ford obteve grande sucesso em suas vendas, porém, com o tempo precisou rever suas estratégias de negócio para continuar competitivo no mercado. (FORD, 1914, apud SIQUEIRA, 2009, p. 27). Seus clientes passaram a analisar e priorizar outros aspectos e não somente o preço de forma isolada.

Situação que não é diferente da realidade enfrentada pelas empresas hoje, pois buscam avaliar e rever as ações praticadas e como estas impactam no produto ou serviço oferecido afim de, proporcionar a satisfação do cliente, destaque perante os concorrentes e a manutenção da competitividade.

A demanda por veículos existe, porém a oferta é grande, por isso, é necessário fazer com que essa demanda seja atraída pelo produto. Só no ano de 2014 segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos (ANFAVEA) foram produzidos 1.958.096 veículos leves (automóveis e comerciais leves) no Brasil. Modelos estes com *design*, conforto, segurança e comodidade cada vez maiores. Isso tende a gerar desejo e necessidade de troca desses veículos em períodos de tempo gradativamente menores. Porém, “[...] satisfazer o desejo do consumidor não é condição suficiente para garantir sucesso competitivo, [...] as montadoras procuram oferecer um que tenha as características desejadas pelo consumidor” (SANCHEZ; CONTADOR; CONTADOR, 2012, p. 92). O desafio se torna ainda maior para as empresas que trabalham com veículos usados e/ou seminovos, pois demandam esforços ainda maiores por parte dos donos e seus vendedores para que tais veículos voltem para as mãos dos consumidores. Fatores incontroláveis pela empresa como reduções no Imposto sobre o Produto Industrializado (IPI) que ocorreu entre o período de 24 de maio de 2012 e 31 de dezembro de 2013 no Brasil foram altamente prejudiciais para esse segmento, uma vez que, incentivou a compra de veículos zero quilômetro.

Diante dessa situação, estabelecer novas estratégias de negócio pode resultar em importantes aliadas para driblar ameaças e aproveitar possíveis oportunidades de mercado que venham a surgir.

Ao passo que, se adere novas estratégias das quais os concorrentes não utilizam, isso pode modificar o modelo de atuação da empresa. “Quando um negócio foge do modelo tradicional, alterando alguns elementos da sua base, ele está inovando ou mudando o seu próprio modelo” (LABES, 2003, p. 1). Por meio disso, dá para se supor que a adoção de

novas estratégias ou o aperfeiçoamento das já existentes modificará a forma de atuar da empresa, alterando assim, seu modelo de negócio.

A Tussi Veículos, empresa foco deste trabalho, atua no comércio de carros usados desde o ano de 1989, na Cidade de Chapecó, Estado de Santa Catarina. Esta empresa até o momento nunca recebeu consultorias ou mesmo estagiários oriundos dos cursos de Administração que pudessem contribuir com algum estudo direcionado às funções de marketing. Desta forma, segundo os interesses do pesquisador em aperfeiçoar seu conhecimento acerca da área de marketing e sua aplicabilidade no ambiente de negócios, e também por interesse da empresa nos resultados desse trabalho, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **“De que forma novas estratégias de negócio poderão contribuir para um melhor desempenho das vendas de automóveis na empresa Tussi Veículos Ltda?”**

1.1 OBJETIVOS

A seguir se apresenta o objetivo norteador deste trabalho e suas derivações na forma de objetivos específicos, que auxiliaram como guia ao longo do estudo.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o ambiente de marketing e propor novas ações e estratégias para a empresa Tussi Veículos, localizada em Chapecó, Santa Catarina.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Realizar um diagnóstico de marketing;
- b) Analisar o ambiente de marketing interno e externo da empresa;
- c) Identificar as estratégias do composto de marketing, e;
- d) Propor novas ações e estratégias de marketing para a Tussi Veículos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para Gressler (2004) a justificativa é o que posiciona o projeto no contexto científico e tecnológico. “Tem a finalidade de expor ao leitor os porquês do estudo, as razões que tornam

esse trabalho necessário (não apenas para satisfazer vontades, curiosidades ou preencher lacunas de conhecimento do pesquisador)” (DMITRUK; GALLON, 2009, p. 128).

Nesse ponto Dmitruk e Gallon (2009, p. 128) destacam que é preciso explicar “a importância ou relevância do estudo para a comunidade científica, acadêmica, profissional e/ou para a própria sociedade ou grupos sociais determinados [...]”.

Ainda utilizando das definições dos autores, eles apontam a importância de relacionar as razões da pesquisa, como viabilidade, novidade, exequibilidade, necessidade e oportunidade. Ao encontro de sua definição, Gressler (2004, p. 112) afirma que, a justificativa “pode, ainda, apontar a potencialidade do assunto de conduzir a resultados originais, assim como a viabilidade de execução do estudo, que deve considerar prazos, recursos e aptidão pessoal do pesquisador”. Além disso, deve-se levar em consideração o potencial do estudo vir a interessar ou afetar outras pessoas.

Nesse caso, o presente trabalho pode ser caracterizado como importante, pois trouxe conhecimentos ao acadêmico e reforçou aqueles adquiridos ao longo do curso de graduação. Conhecimentos válidos como apoio na execução deste estudo. Ressalta-se também a importância para o meio acadêmico, porque poderá auxiliar na realização de trabalhos futuros a respeito do assunto ou de temas relacionados.

Foi de grande valia para a empresa estudada, visto que, as do mesmo segmento possuem estratégias de negócios semelhantes e poucos procuram por inovação e diferenciação. Portanto, o resultado orientará a empresa analisada, na formalização de suas estratégias de negócio como forma de atrair maior eficiência e eficácia para os negócios.

Quanto à originalidade, “um tema é original quando há indicadores de que seus resultados irão causar alguma surpresa” (FONSECA, 2009, p. 28). Assim sendo, frente a quantidade reduzida de trabalhos realizados na identificação e sugestão de estratégias de negócio, e explícito os benefícios que elas podem oferecer, a realização desse trabalho proporcionará à empresa, uma oportunidade de formalizar seus processos de negociação e contribuir para com um relacionamento mais próximo dos clientes.

Para consecução deste projeto, a autora faz o resgate dos principais conceitos acerca das estratégias de negociação, genéricas, funcionais e de marketing e de qual maneira elas podem ser aplicadas em uma empresa. A viabilidade do projeto contou com prazo suficiente para a realização do estudo, e conhecimento do autor acerca de estratégias mercadológicas. Torna-se viável também em função de a empresa ter demonstrado interesse no resultado deste estudo e por isso, contribuiu totalmente com o fornecimento das informações necessárias para a execução do mesmo.

Diante do exposto até o momento julga-se necessário aprofundar o assunto. Para tanto foi elaborado o próximo capítulo que se destina a apresentar a base teórica que posteriormente auxiliou na análise dos dados coletados e nas proposições de melhorias na empresa estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste trabalho tem como intenção realizar uma revisão bibliográfica acerca dos temas abordados, com o intuito de oferecer uma base conceitual a respeito do assunto. Os temas abordados contemplam as áreas básicas da administração e os vários conteúdos da área de administração de marketing.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A Administração no conceito de Maximiano (2011, p. 6) “[...] é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos”. Argumenta envolver cinco tipos principais de decisões, que também podem ser chamadas de processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Essas funções sob o olhar de Maximiano (2011) se aplicam a qualquer forma de administração, seja ela, pessoal, familiar, de pequenos grupos sociais, organizações ou de cidades, estados e sociedade global.

Cabe considerar que em muitas situações, nos mais variados modelos de empresas, o administrador/gestor em muitas ocasiões não consegue dar conta de todas as atividades pertinentes, nem tomar todas as decisões de forma individual. Por esse motivo, é feita uma divisão da organização em departamentos especializados, cada um encarregado por determinados processos para os quais parte do trabalho é escoado, com o objetivo de facilitar o controle e tomada de decisão.

As organizações podem estruturar-se segundo suas necessidades e expectativas, sendo os principais setores os seguintes: financeiro, marketing, produção, recursos humanos e vendas. Que serão abordados nos subitens a seguir.

2.1.1 Administração financeira

Conforme Hoji (2012) o objetivo principal da administração financeira nas empresas é a maximização de seu valor de mercado, a fim de, aumentar a riqueza de seus proprietários ou

sócios.

Nessa área Wright, Kroll e Parnell (2011) enfatizam que, os integrantes deste departamento além de administrarem o caixa, são responsáveis por estabelecer critérios ao uso de crédito e decidir sobre investimento de capital.

As principais atividades que envolvem o setor financeiro de uma empresa podem ser classificadas como de: operações, investimento e financiamentos.

Hoji (2012) mostra que as atividades de operações são compostas basicamente pela compra e venda de mercadorias e matérias-primas, além de sua transformação, venda dos produtos, prestação de serviços, armazenagem e distribuição.

No que diz respeito às atividades de investimento, estas são classificadas como as de aplicações de recursos, por exemplo: aquisição de máquinas, integralização de capital, aplicações financeiras de curto e longo prazo, entre outras (HOJI, 2012).

A atividade de financiamento vem ao encontro das decisões tomadas sobre as atividades de operações e investimento. “As atividades classificadas nesse grupo correspondem às contas classificáveis no passivo financeiro e no patrimônio líquido. Exemplos: captação de empréstimos bancários, emissão de debêntures, integralização de capital da empresa” (HOJI, 2012, p. 5).

2.1.2 Administração de marketing

A orientação de Kotler e Keller (2012) para com as funções que compõe uma administração e liderança de marketing eficaz atribuem aos processos de desenvolvimento de estratégias, construção de planos de marketing, captação de oportunidades de marketing, conexão com os clientes, construção marcas fortes, desenvolvimento das ofertas de mercado, entrega e comunicação de valor, e sucesso de longo prazo.

Wright, Kroll e Parnell (2011) complementam ainda, que as funções desta área consistem em quatro dimensões: produtos/serviços, a definição de preços, os canais de distribuição e promoção.

Dentre as funções dessa área citada por Kotler e Keller (2012), desenvolver um plano de marketing significa especificar as estratégias e táticas pretendidas pelo setor, visão identificar oportunidades reais de longo prazo, ao passo que, procura projetar produtos de maneira eficiente.

Como captação de oportunidades Kotler e Keller (2012) destacam a utilização de um sistema de informação e uma precisa e confiável pesquisa de marketing, para assim, avaliar o

potencial de mercado e prever a demanda, assim como decisões referentes a gastos, atividades e alocações de verbas necessárias.

A conexão com cliente é estabelecida com a escolha da melhor forma de lhes agregar valor, para isso, é necessário realizar estudos com relação ao comportamento dos mercados consumidores (KOTLER; KELLER, 2012).

Construir uma marca forte não é algo fácil. Kotler e Keller (2012) ressaltam a necessidade de a empresa conhecer as forças e fraquezas de sua marca e qual a imagem que ela está passando aos clientes.

Desenvolver ofertas de mercado está centrado no produto, a oferta inclui qualidade, *design*, recursos e embalagens. Nesse sentido a empresa pode oferecer serviços como, entrega, manutenção e treinamento (KOTLER; KELLER, 2012).

A entrega segundo os autores está representada no produto, bem como as ações que a empresa executa para tornar o produto acessível e disponível aos clientes-alvo.

Comunicação do valor consiste em “[...] comunicar adequadamente ao mercado-alvo o valor agregado a seus produtos, além de desenvolver um programa de comunicação integrada de marketing que maximize a contribuição individual e coletiva de todas as atividades de comunicação” (KOTLER; KELLER, 2012, p 26).

Por fim, o sucesso de longo prazo, Kotler e Keller (2012) classificam com base no posicionamento estratégico adotado pelo produto.

2.1.3 Administração da produção

No conceito de Moreira (2008), a administração da produção e também de operações são destinadas a produção de um bem físico ou à prestação de um serviço. “Neste sentido, a palavra 'produção' liga-se mais de perto às atividades industriais, enquanto que a palavra 'operações' se refere às atividades desenvolvidas em empresas de serviços” (MOREIRA, 2008, p. 1).

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009) administração da produção é responsável por gerenciar os recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços. “A função de produção é a parte da organização responsável por esta atividade. Toda organização possui uma função de produção porque toda organização produz algum tipo de produto e/ou serviço” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 4).

Como atividades dos gestores de produção, os autores determinam a administração de alguns ou todos os recursos envolvidos no processo de produção.

2.1.4 Administração de recursos humanos

A orientação de França (2011, p. 4) com relação à de gestão de pessoas é a de que:

[...] deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipo de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social.

Dentre as principais atividades que permeiam a área de recursos humanos citadas por Wright, Kroll e Parnell (2011) está o planejamento de necessidades futuras de pessoal, recrutamento de funcionários, designação de cargos, compensações, avaliações de desempenho, desenvolvimento de pessoas e melhoria no ambiente de trabalho.

2.1.5 Administração de vendas

Grecco (2010) define o departamento de vendas como o encarregado pela política de vendas da empresa. O autor constata que a maioria das empresas mesmo de grande porte, não conta com um departamento de vendas, ou não lhes dão a devida importância.

No entendimento de Chiavenato (2005, p.47) o setor de administração de vendas é encarregado do “[...] planejamento, organização, direção e controle das atividades de vendas, incluindo o recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, previsão de vendas, definição de cotas e zonas de vendas [...]”, desde que se aplique diretamente ao pessoal de vendas.

A partir desta base, Grecco (2010) relata que o cargo exige um profissional com algo a mais do que simplesmente experiência na formação de equipes ou na organização administrativa do seu setor. Requer um profissional com visão e imaginação, conhecimentos concretos em promoção e administração de vendas, com noções de produção, pesquisa e comunicação, deve conhecer e acompanhar o mercado e também avaliar sua equipe.

Na maioria dos casos, pequenas empresas não possuem estas grandes áreas bem definidas e profissionais responsáveis por cada uma delas, no entanto, em diversas situações os seus vários processos são analisados e decididos pelo responsável pelo negócio, e aplicadas mesmo que de maneira empírica, ou seja, de acordo com sua experiência profissional.

2.2 EMPREENDEDORISMO

O perfil do empreendedor geralmente está atrelado à identificação de uma oportunidade e a criação de um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo os riscos envolvidos nessa decisão (DORNELAS, 2012).

O empreendedorismo de acordo com Dornelas (2012) começou a ganhar destaque no Brasil por volta da década de 1990, período em que entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (SOFTEX) foram criadas. Antes disso, o autor explica que o cenário político e econômico não era favorável, e o empreendedor praticamente não encontrava auxílio em sua jornada.

O SEBRAE é um dos órgãos mais importantes para o pequeno empresário brasileiro, pois este “[...] busca junto a essa entidade todo o suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio” (DORNELAS, 2012, p. 14).

Mesmo obtendo esse apoio, empresas que trabalham com o comércio precisam contar com alguns fatores crítico de sucesso, como os descritos por Tavares (2010), entre eles: a força de vendas bem treinada e motivada; serviços de assistência técnica superior; linha de produtos variada; marca forte e; pós-venda eficaz com garantias para o cliente.

Degen (2009) lista alguns dos motivos pelos quais um indivíduo deseja se tornar um empreendedor:

- Vontade de ganhar muito dinheiro, pelo menos mais do que ganharia como empregado;
- Desejo de sair da rotina e por em prática suas próprias ideias;
- Vontade de determinar seu futuro e não ter que dar satisfação a ninguém sobre seus atos;
- Necessidade de provar a todos e a si mesmo que é capaz de montar seu próprio negócio e;
- Desenvolver algo que traga reconhecimento e benefícios, não só para si, mas para a sociedade.

Quanto ao processo empreendedor envolve funções como, a geração de algo novo, de valor, requer devoção, comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer, e que os riscos calculados sejam assumidos e decisões críticas tomadas, além de ousadia e ânimo apesar de falhas. No entanto, é muito comum o empreendedorismo

ocorrer por acaso, devido a fatores externos, ambientais e sociais, aptidões pessoais ou uma soma desses fatores (DORNELAS, 2010).

O empreendedor nem sempre procura estudar as estratégias de negócio que melhor se adapte ao seu empreendimento, avaliando seus pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades de mercado, sendo este um importante instrumento para crescer as probabilidades de sucesso de seu empreendimento.

2.3 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

A palavra estratégia tem sua origem no século IV a.C., e segundo Tavares (2010) deriva do grego *strategos*, que significava “a arte do general”.

Mesmo o conceito de estratégia ter sido incorporado ao mundo dos negócios somente a partir dos anos de 1960, ele tem sido ampliado ao longo do tempo, contudo, desde os primórdios até os dias atuais, as estratégias possuem a mesma finalidade, a de se alcançar o objetivo traçado. “As armas mudam e tornam-se mais sofisticadas, as táticas idem, mas o seu sentido não. Consiste em concentrar todo o esforço em um foco bem definido, buscando-se a vitória e sustentando-a” (TAVARES, 2010, p. 254).

Tavares (2010) destaca ainda, a preocupação com fatores como, condições do ambiente que incluem as forças ambientais, e ambiente competitivo da organização na escolha de estratégias. “A sua essência é projetar, desenvolver e alavancar e lidar com mudanças, dentro da abrangência de atuação escolhida pela organização” (TAVARES, 2010, p. 255).

“Estratégia, no âmbito da negociação, é a maneira de se conduzir uma negociação usando os recursos disponíveis e considerando as variáveis do ambiente em que se está negociando com vistas a obter sucesso” (COSTA, 2011, p. 146).

Envolve, portanto, os objetivos da empresa, as oportunidades e ameaças, solução de problemas e a adoção de posturas que sejam focadas nas forças da organização. Isso significa que a organização precisa estar atenta ao que acontece em seu ambiente externo, no que condiz ao macroambiente (fatores políticos; econômicos; legais; tecnológicos; ambientais e; culturais) e ao microambiente (fornecedores; concorrentes e; clientes), ao mesmo tempo em que avalia o ambiente interno, afim de, identificar seus pontos fortes e fracos para lidar com o ambiente externo.

Mintzberg et. al (2007) acreditam que não existe uma melhor forma para se criar uma estratégia para uma organização, o que ocorre é que formas diferentes funcionam bem em determinados conceitos. Ou seja, a escolha de uma estratégia parte exclusivamente dos

objetivos, necessidades e condições de cada empresa, entretanto, podem ser ou não copiadas pelos concorrentes.

Costa (2011) informa que a escolha da estratégia deveria buscar alternativas que proporcionasse satisfação para ambas as partes, todavia, nem todas as formas de negociação levam isso em consideração.

Nesta perspectiva, Costa (2011) traz algumas estratégias de negócio conhecidas, mas que precisam ser avaliadas com relação à sua eficiência, a fim de, decidir pela mais adequada em cada contexto. Dentre elas: ir com tudo ou ataque frontal; barganhar e barganha posicional; focar no que representa valor para o cliente; deixar a mesa de negociações; obter pelo menos uma parte; adiar a decisão; mudar o terreno de batalha. Cada uma dessas estratégias será abordada a seguir.

Ir com tudo significa que uma das partes envolvidas tem um poder ou uma vantagem muito grande em relação à outra, deixando uma das partes sem escolha na negociação, como a situação de monopólio, por exemplo.

Barganhar é talvez a estratégia mais popular, cada uma das partes se apega a uma posição durante a negociação, sempre buscando que a outra parte ceda. Quando uma das partes não cede, a outra passa a fazer concessões com o objetivo de tentar chegar a uma opção aceitável para os dois lados.

Focar no que representa valor para o cliente, nessa estratégia os esforços são focados para entender o que o cliente considera como uma característica de valor. O valor percebido nem sempre está na economia, mas em questões de qualidade e funcionalidade, por exemplo.

Deixar a mesa de negociações acontece em situações de negociação desvantajosa para uma das partes, ou quando é constatado má-fé pelo negociador ou, ainda, quando se quer impor condições inaceitáveis.

Obter pelo menos uma parte “[...] uma estratégia a ser considerada é o vendedor (pessoa ou empresa que propôs a solução) tentar conseguir fechar, pelo menos, uma parte da solução e, dessa forma, manter o contato com o cliente em busca de melhores oportunidades no futuro” (COSTA, 2011, p. 157).

Adiar a decisão se parece um pouco parecido com a estratégia de deixar a mesa de negociações, no entanto, com uma diferença, se uma das partes se sente em desvantagem com relação a um critério de julgamento estabelecido pela outra, tem-se o conhecimento de que essa desvantagem logo será superada por um fato novo, como um novo modelo de produto, por exemplo.

Por último, mudar o terreno de batalha. Nessa estratégia exposta por Kim e

Mauborgne (2005 apud COSTA, 2011, p. 159) “consiste em encontrar outros atributos para a solução, que sejam mais relevantes para um determinado cliente do que aqueles que os competidores normalmente enfatizam”. Entretanto, isso só trará resultados se o cliente reconhecer e aceitar a diferença com relação aquilo que já vem usando, e assim, mudar seus critérios de decisão para que atenda aos seus desejos e necessidades.

Parte dessas estratégias se aplica ou pode ser aplicada ao processo de negociação de veículos, a única não utilizada é a estratégia de ir com tudo, em virtude de não possuir elementos que possa sustentá-la.

Para escolher estratégias mais coerentes de acordo com a realidade de cada negócio, é preciso estabelecer qual é o posicionamento estratégico em que a empresa deseja atuar, com base em seus pontos fortes e fracos, para assim, atender da melhor forma possível às necessidades e desejos dos consumidores e clientes.

2.3.1 Posicionamento estratégico

O posicionamento estratégico ou competitivo de uma organização é reflexo de metas de mercado, local no qual irá competir, seu diferencial ou a maneira que utilizará para competir. O posicionamento é estabelecido para alcançar os objetivos traçados em relação à estratégia central. Um exemplo seria uma empresa que gostaria de aumentar sua participação no mercado, sua abordagem ampla é conquistar os clientes de seus concorrentes, o posicionamento competitivo será então, exatamente como e onde isso será conquistado no mercado (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011, p. 34-35).

Um ponto importante do posicionamento estratégico é a escolha do mercado-alvo. Kotler e Keller (2006) argumentam que depois de uma análise dos possíveis mercados, a empresa deve decidir em quantos e a qual deles deseja direcionar seus esforços. Ao avaliar esses mercados é necessário “considerar se o segmento potencial atende aos cinco critérios de utilidade; se ele possui características que o tornam atrativo, como tamanho, crescimento, aproveitamento, economias de escala e baixo risco; e se investir nele condiz com seus objetivos e recursos” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 258).

Determinado o posicionamento estratégico e o mercado-alvo, então é possível escolher as estratégias mais coerentes e precisas para cada modelo de negócio que proporcionarão o alcance dos objetivos traçados.

2.3.2 Estratégias genéricas

As estratégias genéricas foram criadas por Michael Porter e descritas em seu livro “*Competitive Strategy*” no ano de 1980. Surgiram como soluções para as suas cinco forças do microambiente externo (concorrentes; novos entrantes; produtos substitutos; fornecedores e; clientes).

Essas estratégias se dividem em três tipos: custo, diferenciação e foco ou enfoque. Tavares (2010) acrescenta ainda, a estratégia de meio-termo.

“Essas alternativas estratégicas são chamadas *genéricas* porque podem ser adotadas por qualquer tipo de unidade de negócio, seja uma empresa tradicional de produção, uma organização de alta tecnologia ou uma empresa de serviços” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011, p. 185).

O quadro 1 sintetiza as estratégias apresentadas por Porter e Tavares.

Quadro 1 – Estratégias genéricas

Liderança de custos		Meio-termo
Diferenciação		
Foco	Pelo baixo custo*	
	Pela diferenciação*	

(*) No seu segmento alvo

Fonte: Adaptado de Labes, 2002.

2.3.2.1 Liderança de custo

Maximiano (2011, p. 344) alerta que ao escolher a estratégia liderança de custo “[...] o objetivo não é diferenciar-se dos concorrentes, mas oferecer um produto ou serviço mais barato”.

Tavares (2010) complementa que o alcance dessa estratégia varia de empresa para empresa, dependendo de suas características e condições de acesso à economia de escala, tecnologia patentada e acesso a matérias-primas.

“A liderança do custo implica sistemas de controle rígidos, minimização de despesas indiretas, busca de economias de escala e dedicação à curva de aprendizagem, inovações tecnológicas e disciplina e atenção aos detalhes” (TAVARES, 2010, p. 269).

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2011) geralmente as unidades de negócio que adotam essa estratégia produzem mercadorias e serviços sem sofisticação, destinadas a um

nicho de clientes sensíveis a preços.

Wright, Kroll e Parnell (2011) explicam que, empresas que fazem uso dessa estratégia competem apenas com concorrentes que também operam com liderança de custo. Apontam ainda, os seus aspectos vulneráveis, como a intensa competição de preços que ocorre nesse mercado e a obsolescência da tecnologia, pois é priorizada a estabilidade tecnológica, isso pode fazer com que a empresa não responda a novas oportunidades de produto e de mercado, fazendo com que os produtos ou serviços deixem de ser desejados pelos clientes.

2.3.2.2 Diferenciação

A estratégia de diferenciação sob a perspectiva de Maximiano (2011) é característica daquelas empresas que desejam projetar uma forte identidade própria para o produto ou serviço. “Isso significa enfatizar uma ou mais vantagens competitivas, como qualidade, serviço, prestígio para o consumidor, estilo do produto ou aspecto das instalações” (MAXIMIANO, 2011, p. 344).

Wright, Kroll e Parnell (2011) evidenciam o uso da estratégia de diferenciação por unidades de negócio que produzem bens ou serviços altamente diferenciados, que satisfaça as necessidades mais profundas de um conjunto determinados clientes. Diante disto, “[...] esses bens ou serviços podem impor preços mais altos. Assim, os esforços para redução de custos não são frequentemente enfatizados pelas empresas que competem com a estratégia de nicho-diferenciação” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011, p. 189). Preços altos neste caso, só são aceitáveis pelos clientes que priorizam questões como, desempenho do produto, prestígio/*status* ou segurança, por exemplo.

O ponto vulnerável dessa estratégia segundo Wright, Kroll e Parnell (2011) podem ser as réplicas oferecidas pelos concorrentes que priorizam a redução de custos, assim, comercializam produtos semelhantes a preços ameaçadores.

Na visão de Tavares (2010, p. 269) “a diferenciação dá-se em termos relativos. Precisa ser comparada com o valor proporcionado por concorrentes para se tornar efetivamente uma vantagem competitiva. Sem uma diferenciação perceptível o cliente não encontrará razão para comprar o produto da empresa”.

Dito isto, Tavares (2010) atribui a lógica dessa estratégia às escolhas dos atributos com os quais a empresa irá diferenciar os seus produtos das ofertas de seus concorrentes. “A empresa deve procurar todas as oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas ou que tenham um significado maior do que a alteração nos custos que irão provocar”

(TAVARES, 2010, p. 269).

2.3.2.3 Foco ou enfoque

No conceito de Maximiano (2011, p. 344):

A estratégia do foco (também chamada estratégia da concentração ou do nicho) consiste em escolher um nicho ou segmento do mercado e concentrar-se nele. Quando adota a estratégia do foco, a empresa procura os recursos para explorar o nicho escolhido da melhor forma possível, ao invés de procurar enfrentar todos os concorrentes no grande mercado.

Na percepção de Tavares (2010) a estratégia de enfoque possui duas variáveis: a busca pelo baixo custo mantendo a diferenciação, ou uma diferenciação maior. “Reduzir custo não é a mesma coisa que obter vantagem de custo: a empresa pode reduzir custos até o ponto em que estes não sacrifiquem a diferenciação. A vantagem da diferenciação no seu segmento é a tônica para que esse tipo de estratégia tenha êxito” (TAVARES, 2010, p. 269).

As unidades de negócio que concorrem utilizando a estratégia de nicho-custos/diferenciação produzem bens ou serviços altamente diferenciados, que suprem as necessidades especializadas de um grupo seletivo de clientes ou um nicho de mercado, ao mesmo tempo mantendo custos baixos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011, p. 190).

Nesta concepção Maximiano (2011) demonstra que existem algumas escolhas das quais a empresa pode decidir com o intuito de garantir a sustentação dessa estratégia, como: produtos ou serviços em particular, como lojas de produtos naturais, por exemplo; através da segmentação de mercado, oferecendo um produto ou serviço a grupos específicos de clientes e; por meio da especialização em obter patrocínio para promover determinados eventos em determinados lugares, ou seja, mercados geográficos específicos.

Na mesma linha de pensamento Wright, Kroll e Parnell (2011) também elencam alguns meios pelos quais empresas de qualquer tamanho podem focar a fim de se destacarem em relação aos concorrentes:

- Dedicção à qualidade: relacionado ao conjunto de especificações que satisfaz as necessidades dos clientes. O critério é a percepção do cliente do que julga ser algo de qualidade. A administração da qualidade total pode ser um ponto interessante.
- Inovação de processo: “as atividades que aumentam a eficiência das operações e da

distribuição são chamadas inovações de processo. Embora normalmente se considere que essas melhorias reduzem custos, elas também podem aumentar a diferenciação de produtos ou serviços” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011, p. 192).

- Inovação de produtos: “embora seja comum pensar as inovações de produto no contexto do aumento da diferenciação, essas melhorias também podem reduzir custos” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011, p. 193). Técnicas podem ser empregadas para fazer com que a empresa tenha um bem ou serviço percebido como de melhor qualidade com uma radical redução de custos.
- Alavancagem por meio da perícia e da imagem da organização: existem outras formas de se diminuir custos e aumentar a diferenciação. Persuadir seus fornecedores a conceder descontos, conseguir o apoio de um fornecedor de alta qualidade ou concentrar seus esforços nas relações públicas, podem ser exemplos.

Por fim, Tavares (2010) ressalta que a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria é ponto chave em uma estratégia competitiva. As organizações, portanto, devem se posicionar adotando uma das estratégias genéricas listadas em virtude do ambiente que irão enfrentar.

2.3.2.4 Meio-termo

Essa estratégia abordada por Tavares (2010) é adotada pelas empresas que não conseguem se concentrarem em uma das estratégias genéricas descritas, por isso, elas ficam no “meio-termo”. “Ficar no meio-termo é normalmente manifestação de relutância de uma empresa em fazer escolhas sobre como competir” (TAVARES, 2010, p. 270).

Porém, o autor explica que ficar no meio-termo não significa necessariamente algo ruim, algumas empresas adotam essa estratégia de forma proposital, pois, não almejam a liderança de mercado, porque querem justamente atrair clientes que preferem o meio-termo.

“Nesse tipo de estratégia, a empresa só terá lucros atrativos se a estrutura de uma indústria for altamente favorável e não estiver posicionada em uma das possíveis alternativas descritas anteriormente” (TAVARES, 2010, p. 270).

2.3.3 Estratégias funcionais

O quadro 2 apresenta as estratégias funcionais das quais empresas podem focar como meio orientador no alcance de seus objetivos pretendidos.

Quadro 2 – Estratégias funcionais

Estratégia de tecnologia
Estratégia financeira
Estratégia de marketing
Estratégia de gestão

Fonte: CERTO; PETER, 1993 apud LABES, 2002, p. 138.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2011) todas as empresas independentemente do porte se amparam no desempenho de determinadas funções – produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing, entre outras, para criar e entregar um produto com valor para os clientes. As estratégias funcionais dizem respeito ao que cada departamento fará para alcançar isso.

De acordo com Certo e Peter (1993 apud LABES; RODRIGUES, 1999) o conjunto de estratégias funcionais dizem respeito às estratégias de operações (estratégia de tecnologia), estratégias financeira, estratégia de marketing (estratégias de *mix* de *marketing*) e estratégia de recursos humanos (estratégia de gestão).

Como já citado por Wright, Kroll e Parnell (2011) dentre as funções das empresas está a de pesquisa e desenvolvimento, que se relaciona às estratégias de operações descritas por Certo e Peter (1993 apud LABES; RODRIGUES, 1999), nesta estratégia seu foco é o desenvolvimento da qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos pela organização.

A estratégia financeira para Certo e Peter (1993 apud LABES; RODRIGUES, 1999) direciona sua preocupação para com os planos e as previsões financeiras, ou seja, define qual será o destino das sobras provenientes das atividades da empresa, seja reinvestindo no próprio negócio, aplicando no mercado financeiro, em estoques, entre outras possibilidades.

“A opção por estratégias de marketing significa a concentração de esforços nesta área como ponto de sustentabilidade do negócio” (CERTO; PETER, 1993 apud LABES; RODRIGUES, 1999, p. 10).

Por fim, ainda se utilizando das ideias de Certo e Peter (1993 apud LABES; RODRIGUES, 1999), a estratégia de recursos humanos ou de estratégia de gestão, tem como finalidade gerir o planejamento estratégico, a produtividade, a rotatividade e motivação pessoal, a análise de proposições de mudanças na estrutura e o clima organizacional.

A partir desta base, relata-se no tópico seguinte a respeito da administração de marketing e suas formas de pesquisa como aliadas no desenvolvimento de produto, para assim, descrever as próximas estratégias de negócio, relativas ao mix ou composto de marketing.

2.4 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Para exemplificar o que é marketing, Kotler e Keller (2012) demonstram que ele envolve de uma forma geral, a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais. “Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de 'suprir as necessidades gerando lucro’” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 3).

Na mesma linha de pensamento Limeira (2010, p. 2) conceitua marketing como a “função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”.

Quanto às atribuições do marketing pode-se elencar a realização de pesquisas, a criação de estratégias de marketing e de mecanismos para gerenciá-las, comunicação e o controle de vendas.

2.4.1 Pesquisa de marketing e desenvolvimento de produto

No entendimento de Wright, Kroll e Parnell (2011) existem dois componentes básicos na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D): P&D de produtos/serviços e P&D de processos. Entre suas diferenças, os autores relatam que a P&D de produtos/serviços direciona seus esforços a uma melhoria ou inovações nos resultados da empresa. Já a P&D de processos tem como objetivo reduzir custos de operação e aumentar sua eficiência.

Unidades de negócio que competem com a estratégia nicho-custos baixos ou com a de custos baixos enfatizam P&D de processo no intuito de reduzir seus custos operacionais. No entanto, as unidades de negócio que usam a estratégia de nicho-diferenciação ou a de diferenciação dão mais importância para P&D de produtos/serviços, para produzir resultados melhorados ou inovadores. Finalmente, as empresas que adotam a estratégia de nicho-custos baixos/diferenciação, a de custos baixos-diferenciação ou estratégias múltiplas enfatizam ao mesmo tempo os dois esforços de P&D (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011, p. 242).

Organizações que possuem departamentos de P&D eficazes reduzem esforços e acabam se tornando mais competitivas. Uma vez que, a P&D de produtos/serviços enfatiza a competitividade de mercado e a P&D de processo a competitividade nos custos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

A utilização da pesquisa de marketing vem crescendo nos últimos tempos. De acordo com Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) não são apenas as empresas grandes que podem se

beneficiar, empresas menores também podem ter acesso a uma pesquisa de marketing. “O advento da internet e os onipresentes e-mails abriram o caminho para novos métodos e novas abordagens de pesquisas de marketing” (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011, p. 72).

Realizar pesquisas é de suma importância no desenvolvimento do produto ou em ajustes dos processos executados. Geralmente seu objetivo é reconhecer necessidades e desejos dos consumidores, avaliar o comportamento do consumidor e identificar os resultados de ações e estratégias de marketing.

A pesquisa de marketing pode ser produzida a partir de registro internos da organização, ou utilizar pesquisas já existentes, ou ainda, contratar os serviços de terceiros para sua aplicação.

2.4.1.1 Registros internos

De acordo com Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) essa é uma das mais fáceis e baratas formas de se conseguir informações sobre a empresa e tendências de mercado.

As informações são obtidas com os diretores de cada setor. “Por exemplo, os registros de vendas devem ser mantidos por cliente, tipo de cliente, produto, linha de produto, zona de vendas, vendedor e período de tempo específico. Dados desse tipo possibilitariam a identificação de consumidores, zonas e linhas de produtos [...]” (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011, p. 73).

2.4.1.2 Pesquisa pronta ou *off-the-peg*

Neste tipo de pesquisa Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) indicam como o próprio nome nos remete à utilização de serviços de pesquisa já existentes.

As quatro principais formas de pesquisa são:

- Pesquisa secundária ou *desk research*: “[...] utiliza dados que já foram publicados [...]. Os dados secundários têm a vantagem de serem relativamente baratos e rápidos de obter e também podem ser confiáveis e precisos” (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011, p. 73). No entanto, os dados nem sempre podem estar atualizados e podem não responder a todas as questões que se quer investigar.
- Pesquisa primária: “a pesquisa primária consiste na coleta de novos dados, muitas vezes diretamente dos consumidores ou de intermediários de distribuição (como varejistas ou atacadistas)” (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011, p. 74).

- Pesquisa sindicalizada: neste caso, um grupo de compradores de pesquisas compartilha os custos e os dados entre si. Quem realiza isso, são agências que disponibilizam os resultados para quem queira comprá-los.
- Pesquisa compartilhada ou de ‘ônibus’: nesta pesquisa, os custos são divididos entre diversas empresas, mas os resultados não. O que ocorre é que cada cliente compra um “assento” no ônibus, pagam por determinadas perguntas que são agrupadas com de outros clientes.

2.4.1.3 Pesquisa sob encomenda

Esta pesquisa permite uma maior flexibilidade do que as demais, pois permite encomendar de uma agência exatamente aquilo que se deseja, de acordo com as necessidades (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

Na pesquisa sob encomenda Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) destacam que a pesquisa qualitativa é mais voltada para a compreensão e profundidade dos dados, por outro lado, a pesquisa quantitativa envolve amostras maiores e instrumentos de pesquisa mais estruturados, como o questionário, por exemplo.

Com o auxílio de pesquisas de marketing é possível identificar de maneira mais assertiva quais das estratégias do composto de marketing devem ser aplicadas.

2.4.1.4 Estratégias do composto de marketing

As funções da área de marketing nos conceitos de Wright, Kroll e Parnell (2011) consistem em quatro dimensões: produtos/serviços, preços, os canais de distribuição e promoção. Ou popularmente encontrado como composto ou mix de marketing, o chamado “4 P’s” (produto, preço, praça e promoção) criado por Jerome McCarthy e popularizado por Philip Kotler.

A relação entre marketing e estratégia é muito próxima, uma vez que, as ações realizadas dentro de cada uma dessas dimensões visam o alcance de objetivos estratégicos.

Com base nos estudos de Kotler e Keller (2006) e Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) o quadro 3 aponta as estratégias relacionadas a cada “P” do composto de marketing – produtos/serviço, preço, praça/distribuição e promoção, que podem se adaptar a pequenas, médias e grandes empresas.

Quadro 3 – Composto de marketing

Produto/Serviço	Preço	Praça/Distribuição	Promoção
Garantia	Financiamento	Canais de distribuição	Propaganda
Diversificação de produto	Desconto	Logística de mercado	Promoções
Embalagem	Preço promocional	Venda direta	Relações públicas
Marca	Preço quebrado (ou psicológico)	Estocagem/armazenagem	Vendas pessoais
Qualidade	Preço geográfico	Redes de valor	Marketing direto
<i>Design</i>	Preço discriminatório (ou diferenciado)		Patrocínio
Diversificação de serviços	Preço de <i>mark-up</i>		
Diversificação de linha			

Fonte: Adaptado de KOTLER; KELLER, 2006; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUND, 2011.

De maneira mais detalhada, nos quadros 4, 5, 6 e 7 apresenta-se uma breve definição e possíveis ações que podem ser feitas dentro de cada estratégia que compõe o mix de marketing.

Quadro 4 – Estratégias de produto/serviço

COMPONENTES	DEFINIÇÃO/AÇÕES
Garantia	Garantias estão relacionadas ao desempenho esperado pelo cliente. Produtos que estejam dentro da garantia podem ser devolvidos ao fabricante ou comerciante para que sejam concertados ou trocados. Sugere qualidade e confiabilidade daquilo que se está adquirindo (KOTLER; KELLER, 2006).
Diversificação de produto	Um produto diferenciado é aquele que vai além do que o cliente espera, ou que supere suas expectativas, ou seja, algo que os concorrentes não o façam (LEVITT, 1986 apud HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).
Embalagem	A embalagem pode ser usada como um aspecto diferenciador do produto, dentre suas principais funções está: armazenar, facilitar o uso, proteger, ajudar a criar uma imagem para o produto e ajuda também promovê-lo através de cores e formatos atrativos (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).
Marca	"[...] consiste em criar uma marca singular com imagem e reputação positivas [...] a reputação da marca ou da empresa pode ser um ativo de marketing poderoso". A marca ou o seu ícone indica origem ou uma garantia do que se pode esperar do produto (KOTLER; KELLER, 2006, p. 222). "A construção da identidade da marca requer decisões adicionais com relação ao nome, logotipo, cores, <i>slogan</i> e símbolo da marca" (KOTLER, 2005, p. 235).
Qualidade	A qualidade está ligada fortemente às matérias-primas utilizadas, quanto o nível de controle de qualidade exercido durante a produção e a entrega. Pode estar relacionada com a durabilidade, aparência e confiabilidade (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).
<i>Design</i>	O <i>design</i> se trata do conjunto de características que afeta a aparência e o funcionamento do produto no que se refere às exigências do cliente (KOTLER; KELLER, 2006).
Diversificação de linha	Pode ser usada para induzir a venda de produtos superiores, ou se proteger de momentos de altos e baixos da economia, oferecendo os mesmos produtos com marcas diferentes. Linhas maiores sugerem maior participação de mercado e crescimento rápido. Linhas menores podem ser adotadas por aqueles que desejam maior lucratividade (KOTLER; KELLER, 2006).
Diferenciação de serviços	Oferecer um serviço diversificado com o objetivo de criar um vínculo mais forte com fornecedores e clientes pode no longo prazo se tornar uma barreira contra novos concorrentes. Facilidade de pedido, instalação, entrega, manutenção e reparo, são alguns exemplos (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011 E KOTLER; KELLER, 2006).

Fonte: Adaptado de KOTLER; KELLER, 2006; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUND, 2011.

Quadro 5 – Estratégias de preço

COMPONENTES	DEFINIÇÃO/AÇÕES
Financiamento	“Em vez de reduzir seu preço, a empresa pode oferecer aos clientes financiamento a juros baixos” (KOTLER, 2005, p. 280). São bastante usados na compra de bens como automóveis, alguns fornecedores oferecem juros baixos ou zero em negociações de <i>leasing</i> (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).
Desconto	Geralmente são concedidos descontos para pagamentos antecipados, compras em grandes quantidades ou fora de temporada. Suas modalidades são, portanto, em dinheiro, funcionais, sazonais e concessões (KOTLER; KELLER, 2006).
Preço promocional	Muitas vezes é utilizado para atrair o cliente até a empresa e/ou incentivá-lo a pagar pelo produto ou serviço de forma antecipada (à vista) (KOTLER; KELLER, 2006).
Preço quebrado (ou psicológico)	Nesta modalidade parte-se do pressuposto que o cliente tem um limite de preço psicológico e agrupam os preços em faixas amplas para fins de comparação. Com isso, um carro que custa R\$ 19.995,00 é considerado em uma faixa de preço abaixo daquele que custa R\$ 20.000,00 (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).
Preço geográfico	Significa determinar diferentes preços para clientes diferentes, de localidades diferentes. Custos como os com transporte podem ser considerados (KOTLER; KELLER, 2006).
Preço discriminatório (ou diferenciado)	Por ocorrer pelo grau de exigência do cliente, ou por volume de compra, ou ainda, por diferentes classes de compradores, como: segmento de cliente (idosos, crianças, etc), pela versão do produto (<i>roll-on x spray</i>), pela imagem (mesma base, porém frasco e rótulos diferentes), por canal de distribuição (direto ou indireto), por localização (supermercado ou cinema), por período (temporada), por exemplo, (KOTLER; KELLER, 2006).
Preço de <i>mark-up</i>	O preço de <i>mark-up</i> é estabelecido com base nos custos envolvidos. A partir da determinação dos custos é acrescentada uma porcentagem que garanta um determinado nível de lucratividade (KOTLER; KELLER, 2006).

Fonte: Adaptado de KOTLER; KELLER, 2006; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011.

Quadro 6 – Estratégias de praça/distribuição

COMPONENTES	DEFINIÇÃO/AÇÕES
Canais de distribuição	A escolha do canal de distribuição é um ponto muito importante, envolve a decisão entre vender por meio de intermediários ou diretamente aos clientes. Intermediários como, atacadistas e varejistas, podem trazer uma série de vantagens. Dentre o mais importante é o relacionamento mais próximos dos clientes e consumidores (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).
Logística de mercado	"A logística de mercado envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais entre os pontos de origem e os pontos de uso, com o objetivo de atender às exigências dos clientes e de lucrar com esse atendimento" (KOTLER; KELLER, 2006, p. 520).
Venda direta	Conhecida como a venda de porta em porta. O vendedor se desloca até o cliente para demonstrar os produtos e anotar os pedidos. Neste modelo os distribuidores recebem uma porcentagem sobre suas vendas dos vendedores que eles selecionam (KOTLER; KELLER, 2006).
Estocagem/ Armazenagem	A armazenagem e estocagem ajudam a atenuar discrepâncias entre a produção e a demanda do mercado, devido às decisões considerar quando realizar o pedido e quanto pedir (KOTLER; KELLER, 2006).
Redes de valor	"[...] parcerias e alianças que a empresa cria para produzir, aumentar e entregar suas ofertas". Incluem-se os fornecedores, fornecedores desses fornecedores, os clientes imediatos, os consumidores finais desses clientes, relações com terceiros, como pesquisadores acadêmicos e agências governamentais regulamentadoras (KOTLER, KELLER, 2006, p. 467).

Fonte: Adaptado de KOTLER; KELLER, 2006; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011.

Quadro 7 – Estratégias de promoção

COMPONENTES	DEFINIÇÃO/AÇÕES
Propaganda	A propaganda pode ser importante e eficaz na criação de consciência pelo seu alto impacto visual, alto alcance e fácil repetição para reforçar mensagens, seja na TV, rádio, internet, jornal, revista, entre outros (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).
Promoções	Podem-se incluir descontos, pacotes de bônus, dois pelo preço de um, amostras grátis, cupons, cartões de fidelidade, prêmios, descontos por quantidades adquiridas, concursos, subsídios e quaisquer outras 'ofertas' que a empresa desejar (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).
Relações públicas	Ações de relações públicas “[...] podem ser mais convincentes do que a propaganda por utilizar terceiros, o repórter e a mídia para transmitir a mensagem” (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011, p. 253).
Vendas pessoais	As vendas pessoais são mais flexíveis, pois, se ajustam melhor em cada situação. Ajuda a construir relacionamentos com os clientes, porém, pode custar caro e depender quase que exclusivamente das habilidades do vendedor (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).
Marketing direto	Derivado da mala direta e do marketing por catálogo. Inclui-se o telemarketing, o marketing televisivo de resposta direta e também as compras eletrônicas (KOTLER; KELLER, 2006). É interessante por ser um serviço personalizado e bem segmentado para os consumidores alvo da oferta (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).
Patrocínio	"Patrocinar eventos esportivos, sociais, culturais e de outros tipos ou patrocinar times, causas e instalações pode ser um modo eficaz de segmentar grupo de clientes em potencial de acordo com seus interesses e princípios. Pode contribuir para construção de credibilidade e melhoria da reputação" (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011, p. 254).

Fonte: Adaptado de KOTLER; KELLER, 2006; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011.

Apresentadas as possíveis e mais populares estratégias das quais empresas independente do porte podem se utilizar em seus negócios parte-se para o planejamento estratégico, porque por meio dele a empresa visualizará as estratégias estabelecidas, definindo passos, responsáveis, tempo e custos.

2.4.1.5 Metodologia 5W2H

Com o intuito de se elaborar um planejamento estratégico, Psillakis (2010) pontua como tópicos fundamentais a análise e definição da missão, visão e negócio da empresa, o estudo do ambiente interno e externo da organização, a formulação de objetivos e metas, a definição de estratégias (as quais foram descritas anteriormente) e o estabelecimento de programas de ação, implementação e controle.

A forma mais usual e bastante simples de se estruturar um planejamento estratégico é utilizando o método do 5W2H. Os 5 W's significam What (O que?), Why (Por que?), Where (Onde?), When (Quando), Who (Por quem?) e 2 H's significam How (Como?), How much (Quanto?). Este método tem por intuito descrever as ações a serem realizadas respondendo a cada uma dessas perguntas, usualmente é apresentado em forma de quadro.

Definidas as estratégias, o programa de ação, implantação e controle deverá “[...] responder às seguintes perguntas: o que deverá ser realizado? Quem fará o quê? Qual a sequência ideal das etapas? Quando as etapas ocorrerão? Quais verbas serão necessárias?” (PSILLAKIS, 2010, p. 450).

“O objetivo de manter um sistema de controle é acompanhar o progresso do plano verificando as metas alcançadas e sinalizando à direção as etapas ou estratégias que não estão de acordo com o programado” (PSILLAKIS, 2010, p. 450).

Realizadas as ações estipuladas, é preciso que os clientes visualizem as mudanças feitas. O processo de comunicação é passo importante na divulgação não só dos produtos e/ou serviços oferecidos, mas também na imagem da empresa, com o objetivo de atrair os consumidores e fidelizar os clientes.

2.4.1.6 Comunicação

O processo de comunicação proposto por Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) segue quatro passos: atenção, interesse, desejo, ação.

Antes de despertar a atenção dos consumidores, esses estudiosos relatam a importância

de que eles estejam cientes da existência do produto. E que também é essencial aumentar o nível de atenção nas fases iniciais de lançamento.

O interesse vem após o despertar da atenção, nesse estágio é importante demonstrar a relevância do produto ou serviço para o consumidor e como ele satisfará suas necessidades (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

Para estimular o interesse os autores acima citados informam que a comunicação almeja criar o desejo por aquele produto ou serviço, agora ao invés de mostrar os benefícios, busca por meio da marca ou oferta alcançar isso.

No último estágio, a ação faz com que a comunicação volte seus esforços para a realização de ofertas, promoções e negociações, tudo com vistas a estimular a compra, bem como o uso de técnicas de venda pessoal.

2.4.1.7 Vendas

As vendas são ponto crucial na sobrevivência de uma empresa, se não todas as ações e esforços despendidos descritos até aqui seriam em vão.

Essa é uma prática geralmente associada ao marketing, porque, também é um meio de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes e consumidores.

Ratto (2009) atenta para uma questão muito importante, a de que nem sempre vender e ter lucro são os principais fatores de sobrevivência das organizações, é exigido um trabalho bem feito e que os resultados sejam aprovados pelos principais interessados: os clientes.

“Uma venda bem-sucedida ocorre quando seu produto corresponde às necessidades, valores e sentimentos do cliente” (O’CONNOR; PRIOR, 1997, p. 33).

Se a empresa deixa de satisfazer seus clientes, as vendas em pouco tempo irão cair e colocar em risco o negócio. “No trabalho de venda pessoal, o profissional tem que ficar atento para as motivações, as percepções, o nível de conhecimento, as atitudes e a personalidade do cliente. Além disso, deve saber de que modo cada tipo de comportamento pode influenciar a decisão de compra” (RATTO, 2009, p. 22).

3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2010) todas as ciências se caracterizam pela utilização de métodos científicos para tentar descrever e explicar algo.

A metodologia é uma importante e fundamental etapa de qualquer estudo, pois, de acordo com Migueles (2004, p. 89) envolve “um conjunto de métodos e de procedimentos de pesquisa que tem por objetivo coletar, sistematizar e organizar dados de forma válida e consistente, de modo a servir de base para a interpretação científica destes”.

A partir disso, a seguir são descritos os métodos e técnicas utilizadas para coleta e análise dos dados do presente estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem deste estudo se dá de modo qualitativo, pois na visão de Gonsalves (2007, p. 69) “[...] a pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão às suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem hermenêutica”.

A autora chama a atenção para o esforço que o pesquisador deve desprender para dar conta de um entendimento amplo sobre seu problema, assim corrigindo possíveis desequilíbrios em sua pesquisa.

Ao encontro de sua definição, Appolinário (2012) também se utiliza dos conceitos de fenômeno para definir a abordagem qualitativa. O autor coloca que o fenômeno pode ser compreendido como uma interpretação subjetiva dos fatos. “A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa” (SOUZA; FIALHO, 2007, p. 40).

Quanto à finalidade da pesquisa se caracteriza como descritiva e exploratória e de natureza aplicada.

A pesquisa descritiva “trata-se da descrição do fato ou fenômeno através de levantamento ou observações” (SOUZA; FIALHO, 2007. p. 38). “[...] Quando uma pesquisa busca descrever uma realidade, sem nela interferir, damos a ela o nome de pesquisa descritiva”. “[...] Na perspectiva descritiva, o pesquisador descreve, narra algo que acontece [...]” (APPOLINÁRIO, 2012. p. 62-63).

“A pesquisa exploratória é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira

aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado” (GONSALVES, 2007, p. 67). Nesse tipo de pesquisa Gonsalves (2007) atenta para o fato de que também pode ser chamada de “pesquisa de base”, pois concede dados importantes como suporte para a realização de trabalhos mais profundos sobre o tema.

Marconi e Lakatos (2011, p. 71) destacam que esse tipo de investigação contém a finalidade de “[...] desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno [...]”. Podem ocorrer tanto descrições quantitativas quanto qualitativas, ou ambas ao mesmo tempo. “Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada, como entrevista, observação participante, análise de conteúdo etc. [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 71).

A pesquisa aplicada no conceito de Perdigão (2012) é aquela que possui o objetivo de resolver problemas concretos, com propósito prático e específico de gerar conhecimento ou enriquecer aqueles adquiridos de determinada esfera de atuação, ou seja, é direcionada a solução de problema específico.

Quanto às técnicas de investigação usadas neste estudo, podemos classificá-lo como bibliográfico, documental, pesquisa de campo e estudo de caso.

Caracteriza-se como bibliográfica porque abrange toda a bibliografia utilizada a fim de permitir ao pesquisador descrever e analisar de forma mais consistente os dados e informações obtidas. A pesquisa bibliográfica “consiste da obtenção de dados através de fontes secundárias, utiliza como fontes de coleta de dados materiais publicados, como: livros, periódicos científicos, revistas, jornais, teses, dissertações, materiais cartográficos e meios audiovisuais, etc” (SOUZA; FIALHO, 2007, p. 40).

“A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não [...]” (MARCONI E LAKATOS, 2010, p. 157). Alguns exemplos de documentos descritos por Marconi e Lakatos (2010) são contratos, cartas, estatísticas (censos), entre outros demais arquivos compilados na ocasião pelo pesquisador. Utilizaram-se principalmente mídias sociais e material institucional.

Segundo Souza e Fialho (2007, p. 40), a pesquisa de campo “consiste na coleta de informações no local natural onde os fatos/fenômenos acontecem”.

Por fim, caracteriza-se como um estudo de caso, visto que, “é o tipo de pesquisa que privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno” (GONSALVES, 2007 p. 69).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE/SUJEITOS DA PESQUISA

A empresa Tussi e Cia Ltda – ME, unidade de análise deste estudo, iniciou suas atividades no ano de 1989, a partir do espírito empreendedor do atual dono e administrador do negócio, o Sr. Almir, que a partir de uma oportunidade de mercado abriu a empresa de automóveis. Antes de abrir esta empresa, possuía uma construtora, que mantém até os dias de hoje, e devido às negociações que efetuava através dela, recebia-se automóveis como forma de pagamento. A partir disto, surgiu à necessidade de um lugar para acomodar esses veículos, então, no seu início formou uma parceria que durou cerca de dois anos e meio e depois seguiu com o negócio de maneira individual da forma que vem sendo administrada até os dias atuais.

Desde o início de sua existência teve como foco trabalhar com a troca, venda e financiamento de veículos comerciais leves nacionais, principalmente carros, caminhonetes e motos em estado seminovo, usado e eventualmente zero quilômetro na cidade de Chapecó, Estado de Santa Catarina.

Pode-se classificá-la como micro empresa, uma vez que, em seu registro consta apenas o Sr. Almir como principal membro e responsável pela mesma. A maioria das atividades realizadas parte de suas decisões, como questões relacionadas a controle de contas, relações bancárias, aquisição de materiais e suprimentos, recrutamento e seleção de pessoas, vendas internas e afins que demandem sua intervenção. Na grande maioria dessas situações, se utiliza de sua experiência no setor para a tomada de decisão, visto os diversos anos à frente da empresa, em torno de vinte e cinco anos de experiência no ramo.

No entanto, além de seu dono, a empresa conta com um vendedor, o Sr. Alderino, que trabalha sob o regime autônomo, com cerca de vinte anos de experiência nessa modalidade de negócio, atuando na empresa à aproximadamente doze anos. No exercício de suas funções recebe comissões pelas vendas que realiza ao mesmo tempo em que se utiliza do local para a negociação de seus próprios veículos. Dessa forma, pode-se perceber a formação de uma espécie de parceria.

O filho do proprietário, o Sr. Douglas também auxilia na condução do negócio, principalmente nos aspectos relacionados ao marketing da organização, envolvendo apresentação e divulgação da mesma e de seus produtos.

Todos os membros da empresa não possuem formação ou conhecimento técnico na área de administração. O proprietário detém ensino médio completo, seu parceiro no negócio, fundamental incompleto, e seu filho superior incompleto na área de engenharia civil. Estes, portanto, foram os sujeitos de análise por parte da pesquisadora.

Por fim, com base nas experiências vivenciadas ao longo dos anos de existência, a empresa sempre se manteve firme no mercado através do objetivo de conduzi-la da melhor forma possível, a fim de, não abrir espaço para problemas que pudessem levar ao fechamento de suas portas.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas empregadas para a coleta de dados se deram por meio de um diagnóstico organizacional, no que condiz principalmente às práticas de marketing dados primários com o auxílio de entrevista semiestruturada, ligação telefônica, observação pessoal e pesquisa documental como já mencionado anteriormente, considerando os processos, procedimentos e estratégias da empresa para a comercialização de veículos.

A coleta de dados partiu de um diagnóstico organizacional direcionado à área de marketing. Diagnóstico “no mundo organizacional, significa a capacidade de descrever e analisar uma realidade presente ao mesmo tempo em que permite pressupor uma realidade futura” (BASEGGIO, 2007, p. 265).

Como ferramenta de avaliação da realidade atual da empresa, o diagnóstico de marketing possibilitou conhecer elementos como, visão da empresa por parte dos clientes, concorrência, sistema de vendas, entre outras práticas que englobam a organização pesquisada.

Os levantamentos de dados ocorreram principalmente em função de entrevistas com os responsáveis pelo negócio, ou seja, com o proprietário da empresa, seu filho e seu parceiro de vendas, descritos no tópico anterior.

Nas entrevistas “semiestruturadas (há um roteiro previamente estabelecido, mas também há um espaço para a elucidação de elementos que surjam de forma imprevista ou informações espontâneas dadas pelo entrevistado)” (APPOLINÁRIO, 2012, p. 138).

Para fins de consulta, o roteiro de entrevista se encontra no apêndice A deste trabalho.

O roteiro de perguntas elaborado foi aplicado a todos os membros da empresa, sendo cada questão avaliada e direcionada àquele que melhor pudesse respondê-la de acordo com a necessidade de informação.

Por meio de ligação telefônica foi possível entrevistar cinco clientes fidelizados, ou seja, que já haviam vendido ou comprado veículos na empresa, estes escolhidos de forma aleatória nos registros da empresa.

Por último, a observação pessoal foi útil para identificar alguns dos processos

realizados dentro da empresa, principalmente o processo de vendas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados, feita pela pesquisadora, busca responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos para a pesquisa, aprofundando aquilo que se encontra na essência dos dados coletados. Não existem regras estabelecidas para a realização desse procedimento, todavia, existe meios que direcionam essa atividade, como, análise do conteúdo das informações obtidas em entrevistas, análise documental, observação dos processos realizados, que aliados à teoria, resultam em uma análise e interpretação que não fica restrita apenas ao olhar do pesquisador.

Junto da apresentação dos dados e informações será apontado em cada tópico contribuições ou propostas que visam a melhoria das práticas de marketing e demais questões que possam influenciar ou interferir nestas funções.

4.1 DIAGNÓSTICO DE MERCADO

Com o intuito de descobrir a porcentagem aproximada de participação da empresa no mercado, primeiramente buscaram-se informações de quantos estabelecimentos do mesmo gênero existem na cidade de Chapecó – SC. Ou seja, de acordo com a classificação referente à tração: automotores, à espécie: de passageiros (motoneta, motocicleta, automóvel); de carga (motoneta, motocicleta, caminhonete) e; misto (camioneta, utilitário), em estado usado e seminovo e automóveis zero quilômetro para revenda.

A pesquisa se deu principalmente através de internet onde se encontrou um número aproximado de 68 (sessenta e oito) estabelecimentos que se enquadravam no mesmo ramo de atuação.

Através de um cálculo simples, (regra de três), verifica-se que proporcionalmente a empresa ocupa 1,47% do mercado local, conforme apresentado no quadro 8. Para um cálculo mais aproximado poderia ser considerado valor anual das vendas no mercado que poderiam ser comparadas as venda da empresa no mesmo período, informação esta não obtida pelas pesquisas realizadas.

Quadro 8 – Cálculo de participação de mercado

Número de Estabelecimentos		100%
Participação		X
68		100
1		x
	=	
x	1,47	

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Contudo, não é possível afirmar a exatidão dos resultados obtidos, é necessário considerar variáveis como, a existência de eventuais negociações com empresas de outras cidades, tanto por parte das próprias empresas como por parte dos clientes. Diante disto, estima-se que possa ocorrer uma variação de 30% (para mais ou para menos) que diz respeito ao volume de vendas consumado pela concorrência, o que resulta em uma participação de mercado variável entre 1,03% e 1,91%.

Diante da elevada oferta de mercado, é notória a acirrada competitividade existente nesse ramo. Mas, a exemplo da empresa objeto deste estudo, que está a mais de duas décadas no mercado, é possível perceber que, por mais que o setor esteja em contínua expansão, existe espaço para todos atuarem no mercado, basta reconhecer seus pontos fortes e fracos, para assim, estabelecer maneiras mais coerentes de se conduzir o negócio e, assim, prolongar a longevidade da empresa.

A empresa no momento dispõe de boa localização, de fácil acesso aos consumidores e clientes, além de espaço suficiente para acomodar os veículos que possui em estoque.

Uma maneira de aumentar o *market share*¹ da empresa seria direcionar esforços para atingir o maior número possível de clientes, seja através da diversificação dos produtos, apresentação, relações públicas direcionadas, entre outras práticas que abarcam as estratégias do composto de marketing elencadas no tópico 4.4.

Para consulta, no apêndice B deste trabalho é possível encontrar a relação dos estabelecimentos pesquisados para o cálculo mencionado.

4.2 CLIENTES

Grande parte dos esforços praticados por qualquer empresa diz respeito à forma com que foca seus clientes. Manter um bom relacionamento com eles faz toda a diferença, pois são

¹ Fatia de mercado.

aqueles que influenciam no sucesso ou fracasso do negócio.

A tendência é sempre o cliente que ficou insatisfeito com algum produto ou serviço relatar sua experiência negativa para o maior número possível de pessoas que conheça. Com a expansão da internet a abrangência de sua insatisfação se tornou ainda mais perigosa para a imagem da empresa.

Assim, é importante descobrir qual a percepção e o olhar do cliente a respeito do negócio, desta forma buscou-se identificar a imagem percebida da empresa na sua visão. Para tanto foi realizada uma pesquisa na qual foram escolhidos aleatoriamente 5 (cinco) clientes fidelizados, ou seja, que já haviam comprado ou vendido automóveis à empresa. A abordagem foi via telefone e 2 (duas) questões foram feitas, quais sejam:

- Que imagem o senhor faz da empresa X?
- Em quais necessidades a empresa ainda não lhes pode atender?

De maneira geral, a imagem formada pelos clientes é considerada positiva, ou seja, todas foram elogiosas e relativas às questões como: negociação, atendimento e documentação. Um cliente destacou ainda, a sua satisfação com o produto adquirido.

Apenas um cliente relatou um mal entendido que acabou prejudicando um pouco a imagem da empresa, relacionado ao pagamento de uma multa que ocorreu após o carro ser transferido para o seu nome, sendo que, ele não tinha cometido infração alguma, mas, que a partir daquele momento era sua responsabilidade. No entanto, após conversa entre cliente e vendedor, a questão foi resolvida e a multa paga. Outra situação citada por esse mesmo cliente foi com relação ao pagamento realizado entre ambas as partes, onde o vendedor comentou com o cliente a falta de certa quantia em dinheiro após o pagamento ter ocorrido, que segundo o cliente não poderia ser exigida, uma vez que, ambas as partes estavam presentes no momento do pagamento.

Uma questão chamou a atenção, esse mesmo cliente chegou até a empresa segundo indicação. Isso representa um ponto positivo, presumindo-se que os clientes de certa forma ficaram satisfeitos com os produtos adquiridos.

Mesmo com o relato negativo de um cliente, este mesmo também mencionou o bom atendimento e a satisfação com a compra.

4.2.1 Proposições sobre atendimento e negociação com os clientes

Segure-se estabelecer sempre em cada negociação, uma postura ética aliada a um atendimento com empatia, buscando maior clareza nas informações sobre os veículos e

negociação, procedimentos e possíveis ocorrências no processo de vendas de automóveis usados. Neste sentido a empresa poderá desenvolver um panfleto ou guia onde constariam “recomendações e dicas” úteis para os que compram ou vendem seus veículos à empresa. Com a experiência adquirida ao longo de anos, este material servirá como uma peça de marketing e poderá contribuir em muito ao evitar problemas comuns neste tipo de negócio. Práticas assim são sempre muito bem vistas por todos, evita mal entendidos e pode resultar no que chamamos de marketing viral, ou seja, aquele realizado boca a boca, como é o caso da indicação.

Ainda no que tange ao processo de comunicação, a empresa poderá coletar informações sobre os atendimentos realizados, ou seja, criar um cadastro e registrar os seus atendimentos monitorando alguns pontos importantes, tais como: número de atendimentos realizados, vendas perdidas, número vendas efetuadas, informações sobre negociações e propostas, entre outras. Para cada um destes elementos a empresa poderá criar variáveis que possam ser medidas e avaliadas.

Mesmo que grande parte das pessoas que visitam a empresa não efetive compras, as informações que eles proporcionam ao negócio são extremamente válidas para estabelecer estratégias de compra de veículos, por exemplo. De uma maneira objetiva estes registros proporcionam informações de preferências por determinados modelos e marcas de veículos, entre outras informações, como, cor desejada, preferência por carros mais novos ou mais antigos, formas de pagamento pretendidas, entre outros.

Por fim, outra ação que pode ser trabalhada junto ao cadastro de atendimentos e clientes poderá ser o serviço de pós-venda, processo esse importantíssimo para uma boa imagem da empresa. Se de alguma forma o cliente se sentir lesado, e o produto estiver dentro do prazo de garantia estabelecido por lei, o mesmo está no seu direito de rever aquilo que foi negociado. Isso demonstra preocupação e a importância com a satisfação do cliente.

“A compra em estabelecimentos comerciais está amparada pelo Código de Defesa do Consumidor – CDC”. Se o veículo adquirido apresentar problemas de fácil constatação, o prazo será de 90 dias para reclamar. O problema deve ser resolvido no prazo máximo de 30 dias, caso contrário “[...] exigir a troca do veículo por outro do mesmo modelo; cancelamento da compra ou abatimento proporcional do preço” (PROCON – PR, 2015, p. 1).

4.3 CONCORRENTES

Investigar e acompanhar questões que envolvem os concorrentes diretos representa

mais uma ferramenta na formulação de estratégias. Preços praticados, ações de marketing executadas, locais onde compram veículos, como é realizado o processo de vendas, podem ser facilmente visualizados e servir como base em suas próprias ações, identificando aquilo que pode ser aplicado na empresa ou modificado.

A concorrência não precisa ser necessariamente algo ruim, pode-se aprender com ela. Por meio de entrevista com os membros do negócio sobre sua visão com relação a essa questão, os mesmos apontaram ser muito acirrada devido ao grande número desse tipo de estabelecimentos ao longo do tempo. Fator este inevitável, tanto que os entrevistados destacam que ela “sempre existiu e sempre existirá” uma vez que, se um negócio deu certo, a tendência é que ele seja copiado.

Nas entrevistas os gestores salientaram um fator positivo que é a proximidade com os concorrentes, formando uma rede de contatos, o que facilitar o encontrar o veículo desejado pelo cliente. Já de bom tempo, a empresa possui parceria com outras duas empresas de revenda de automóveis, onde entre elas, uma cede para a outra o automóvel disponível ou mesmo encaminha o cliente para atendimento. A busca de informações entre os parceiros é realizada através de contatos telefônicos ou pela internet, acessando os sites para ver as ofertas disponíveis. Segundo os entrevistados, esta estratégia não é uma forma muito eficaz de negócios, mas é interessante, porque reconhecem os benefícios que essa rede pode oferecer, como, o aumento considerável nas chances da efetivação das vendas por meio da facilidade e agilidade em encontrar o veículo desejado pelo cliente.

4.3.1 Proposições sobre parcerias de negócio

Embora os ganhos dessas parcerias fiquem reduzidos, sempre existirá ganhos em comissão ou na margem do preço dos veículos. Desta forma como sugestões temos:

- a) Criar um cadastro específico de itens para a rede de parceiros, com acesso exclusivo entre eles, (intranet ou rede privada), onde as atualizações fossem realizadas em tempo real, e;
- b) Ampliação da rede de parceiros, chegando a um número adequado e viável para ser administrado.

Para atender a proposição “b” como sugestão seria realizar uma pesquisa para identificar as possíveis empresas que estariam dispostas a trabalhar dessa forma. Concluída a pesquisa, visitas poderão ser realizadas como forma de novas parcerias.

Vale destacar que, a proposta visa a continuidade da rede de valor estabelecida, e a de

se realizar um estudo mais detalhado sobre a rede de parcerias.

4.4 COMPOSTO DE MARKETING

Nesse ponto o principal objetivo foi identificar e avaliar as estratégias do composto de marketing adotadas, e de que forma ou em que situações elas ocorrem dentro da empresa.

A partir das entrevistas efetuadas com os membros da mesma, nos quadros 9, 10, 11 e 12 se faz uma relação de quais estratégias são utilizadas ou não pela empresa, seja para o produto/serviço, preço, praça/distribuição e promoção.

4.4.1 Análise das estratégias de produto e serviço

Quadro 9 – Levantamento do composto de marketing – produto/serviço

Estratégia	Adota	
	Sim	Não
Garantia	X	
Diversificação de produto		X
Marca	X	
Qualidade	X	
Apresentação	X	
Diversificação de linha		X
Diversificação de serviços		X

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A garantia concedida pela empresa segue as normas estabelecidas no código de defesa do consumidor para automóveis. O tempo é de 3 (três) meses ou de 3.000 (três mil) quilômetros rodados contados a partir da efetivação da venda. Vale aquele que vencer primeiro. Pode-se também comprovar a garantia de eventuais trocas de peças ou de serviços mecânicos, por exemplo. Desde que, seja apresentada a nota fiscal que comprove isso. Para os clientes essa prática garante maior segurança com relação ao veículo adquirido e maior

confiança na empresa que comercializou o produto.

No que tange a diversificação de produtos automotivos, a empresa adota a mesma estratégia da concorrência, comercializando somente as linhas de automóveis que variam até as linhas de caminhonetes, ou seja, não comercializa ciclomotores, caminhões e carros esportivos.

A estratégia de marcas adotadas pela Tussi Veículos segue as mesmas da concorrência, ou seja, a estratégia de multimarcas.

No que condiz à marca da empresa, ou seja, sua logomarca, ela está disposta no anexo A que demonstra a sua versão antiga e atual, e no anexo B a maneira como estão dispostas na fachada da empresa.

Com relação à estratégia da qualidade, na parte estrutural (mecânica) dos veículos são realizadas eventuais trocas de peças conforme seu estado de conservação, como por exemplo, volantes e maçanetas, a fim de melhorar a aparência e o desempenho do veículo.

A estratégia de apresentação do produto, a Tussi Veículos está focada na realização de ações que visam à manutenção e conservação dos veículos. A limpeza feita nos veículos expostos é realizada por empresa terceirizada, pois a lavagem interna exige técnicas específicas. Da mesma forma são tratadas as condições da pintura e da carroceria dos veículos. A demonstração e entrega funciona de modo diferenciado porque, em diversas situações o veículo foi levado até o consumidor para sua avaliação, ou em caso de fechamento da venda, para a sua entrega. Inclusive em cidades próximas a Chapecó/SC.

Comparando as linhas e marcas dos veículos comercializados pelos concorrentes, a empresa Tussi Veículos trabalha com a mesma categoria de produto e nas mesmas condições que oferecem os concorrentes. Nesse sentido, não existe a possibilidade somente de comprar determinadas linhas de veículos e comercializar de forma padronizada, pois a venda de veículos para as “garagens” ocorrem para todas as linha e modelos, e desta forma prevalece o bom negócio para viabilizar a revenda.

A diversificação de serviços da Tussi Veículos se restringe ao que fazem os concorrentes, ou seja, somente providências decorrentes da venda do veículo. Entre os serviços normalmente oferecidos está: serviços bancários para facilitar alguns trâmites, são feitas também a impressão de boletos ou fotocópias de documentos, transferência; e pesquisa de situação legal do veículo. Com relação a este último, é realizada através de um site – informssystem.com.br, onde esse site gera um *check list*, e aponta questões como a de débitos de veículos, alerta de roubo ou furto, últimos financiamento, bloqueio judicial, busca e apreensão, alienação, sinistro, entre outros, além de foto do veículo pesquisado. As

informações necessárias são: a placa e o Registro Nacional de Veículos Automotores (RENAVAM). A empresa paga por esse serviço, no entanto, para fins de venda, nada é cobrado dos clientes.

4.4.1.1 Proposições sobre estratégias de produtos e serviços

Considerando as estratégias atuais de garantia, diversificação de produtos, marcas, qualidade, apresentação e diversificação de linhas, sugerimos mantê-las e acompanhando as mudanças do comportamento dos concorrentes. Neste setor de comercialização de veículos, popularmente chamadas de “garagens”, ser diferente não é impossível, mas pode ser muito arriscado.

Analisando as estratégias de diversificação de serviços, sugerimos a Tussi oferecer um novo serviço no mercado. Este novo serviço seria a localização de veículos, segundo os interesses específicos dos clientes. Este serviço poderá ser integrado a sugestão ou proposta no tópico 4.3.1 deste relatório (proposta de novas parcerias).

Quanto à estratégia de apresentação do produto é possível sugerir uma prática bastante comum, mas que pode ser interessante. Entretanto, primeiro vou expor uma situação a fim de exemplificar a estratégia. Por exemplo, quando um consumidor está interessado em algo ele procura estar sempre atento ao que acontece com ele. Se um consumidor que passa todos os dias em frente a uma loja e vê que na vitrine permanecem sempre os mesmos produtos amostra, ele provavelmente perceberá que a empresa não está vendendo, e tirará algumas conclusões, como a de que o produto não é de qualidade e que as pessoas não confiam na loja, ou os preços são muito altos e por isso, não há movimento de clientes. Diante desse exemplo, para uma empresa de veículos que possui seu tempo de compra e venda mais longo, a estratégia sugerida seria a de revezar os veículos em exposição, trocá-los de posição, a fim de não criar esse tipo de impressão público comprador, ou também com a finalidade de facilitar a visualização de todos os veículos da empresa.

Na página seguinte são descritas as estratégias praticadas pela empresa no que condizem ao preço.

4.4.2 Análise das estratégias de preço

Quadro 10 – Levantamento do composto de marketing – preço

Estratégia	Adota	
	Sim	Não
Financiamento	X	
Desconto	X	
Preço promocional		X
Preço quebrado (ou psicológico)		X
Preço geográfico		X
Preço discriminatório (ou diferenciado)	X	
Preço de <i>mark-up</i>		X
Preço negociado	X	
Preço de mercado	X	

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A Tussi Veículos utiliza agências de financiamentos ou as agências bancárias, onde ela coleta os dados do cliente para assim, poder validar seu cadastro para a concessão do crédito. Geralmente é feito pelo operador do banco, mas, a comprovação da existência ou não de restrições, pode ser feita na Tussi Veículos. Vários fatores serão levados em conta, mas o principal é a comprovação de renda, ela determinará qual a porcentagem possível de financiamento. Muito raramente chega aos 100%.

O desconto é concedido de maneira estratégica geralmente para pagamentos à vista e para aqueles veículos que estejam fora de linha ou há mais tempo em estoque. Essa prática é importante aliada à renovação de estoques, principalmente no caso de veículos que exigem altos custos de manutenção. Sem falar que a atualização no valor médio dos veículos feito pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) ocorre mensalmente, o que significa, que quanto maior o tempo em estoque menor será seu preço de mercado.

A estratégia de preço promocional acontece de maneira inversa, muitas vezes eles não divulgam os preços de forma proposital, pois se acredita que assim, possa ser um meio de

atrair o cliente até a empresa para negociar.

A estratégia de preço quebrado não é utilizada, inclusive é uma ação pouco observada nos concorrentes.

O preço geográfico não se aplica, pois, possui apenas um estabelecimento e pratica preços iguais independente de onde o cliente se encontra. Procura-se negociar sempre com consumidores da cidade, ou região, nesse caso o transporte é realizado pelos próprios membros do negócio e, geralmente não é cobrado.

A estratégia de preço discriminatório se aplica totalmente, o volume de vendas, a versão do produto e o período no qual está sendo vendido ou comprado afeta totalmente o preço dos veículos. Essa estratégia também é importante, assim como, a estratégia de promoção na renovação de estoques e deve ser amplamente utilizada. Questões que envolvem essa estratégia estão diretamente ligadas ao processo de negociação. Geralmente os membros da empresa adquirem modelos de automóveis que lhe sejam mais convenientes, no sentido de pensar futuramente na sua venda.

O preço de *mark-up* não é aplicado na Tussi Veículos, pois somente ela é que efetua as vendas dos seus produtos, ou seja, não existe intermediários entre a empresa e o cliente para que assim necessite estimar uma margem de lucro para as vendas.

Já o preço negociado acontece o tempo todo a partir do momento que o cliente entra na empresa com o objetivo de comprar um veículo ou negociar o seu. Nessa situação, ambas as partes sempre buscam um preço que seja justo para cada um diante do que cada um tem para oferecer.

Por fim, o preço de mercado é baseado quase que totalmente em função tabela FIPE. Empresa e clientes se utilizam dela como ferramenta para comparar preços. Ela disponibiliza uma média do valor de mercado referente a carros, motos ou caminhões, sendo atualizada mensalmente. O processo de consulta é bem simples e prático, basta entrar no site <http://www2.fipe.org.br/pt-br/indices/veiculos/> escolher a categoria de veículos que deseja e colocar informações de marca, modelo e ano e o site mostrará um relatório da busca com um valor aproximado de mercado. No entanto, essa tabela não considera todos os itens que um veículo pode conter, chamados de opcionais, os mais comuns são, ar condicionado, direção hidráulica, alarme, trava, ar quente e desembaçador. Por isso, o preço demonstrado no site não pode ser generalizado a todos os veículos.

4.4.2.1 Proposições sobre as estratégias de preço

Como proposição para as estratégias de preços, a empresa poderia usar a estratégia do preço quebrado, a qual surte efeitos em conjunto com a estratégia de preço promocional. Faz-se um cartaz em forma de anúncio expondo-o na mesma, divulgando informações sobre um determinado veículo em promoção, isso poderia ser um meio de chamar a atenção dos consumidores.

4.4.3 Análise das estratégias de praça/distribuição

Quadro 11 – Levantamento do composto de marketing – praça/distribuição

Estratégia	Adota	
	Sim	Não
Ambiente de vendas		X
Canais de distribuição		X
Venda direta		X
Estocagem	X	
Redes de valor	X	

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Considera-se o ambiente das vendas os diversos aspectos das instalações físicas onde são demonstrados os produtos e realizadas as vendas. No momento o estabelecimento conta com além de um pátio onde ficam expostos os veículos, um local para guardar ferramentas e produtos, como os destinados a limpeza dos veículos, e demais utensílios usados na conservação dos veículos do estoque. Possui também além de algumas cadeiras dispostas na entrada, um escritório com mesa redonda para conversas mais restritas, ao mesmo tempo em que dispõe de um rack, com televisão e rádio. Fazem parte ainda do local, uma cozinha, um banheiro e outra sala onde fica o computador. Contudo, o espaço não é totalmente organizado fisicamente, existem elementos que podem ser reacomodados em outros locais. Nessa sala além da mesa principal dispõe ainda, de outra mesa menor, onde se podem encontrar diversos papéis pouco organizados, sujeito a extravios ou perdas. Para fins de análise, no apêndice C e D, se encontram registros fotográficos da entrada e do escritório da empresa.

Ao passo que a empresa vende seus produtos diretamente aos clientes, não existem canais de distribuição como intermediários. Como consequência não existe logística de mercado, pois, não há um fluxo de materiais ou terceiros para monitorar.

A venda direta não é praticada pela empresa, pois ela utiliza o site na internet somente como forma de informação ao cliente. Assim, vendas por telefone ou através da internet não são efetuadas.

O estoque está diretamente ligado ao processo de compra e venda, com base nele pode-se perceber se existe necessidade de repor estoque ou de eliminá-lo. As questões que envolvem estocagem se aplicam totalmente, já que, necessitam de veículos em estoque expostos na empresa para fins de apresentação e avaliação pelos possíveis compradores.

4.4.3.1 Proposições sobre as estratégias de praça/distribuição

Com relação a guarda e ordem da documentação e papéis no escritório da empresa, sugerimos a aquisição de um arquivo de quatro gavetas para acomodar esses documentos de maneira mais organizada e segura. Aproveitando dessa forma ainda, a mesa disponível para criar um cantinho para o café, ou como de costume da região para o preparo de chimarrão.

Outra sugestão seria contratar os serviços de uma pessoa especializada em serviços gerais pelo menos uma vez por semana, como forma de contribuir para a manutenção e limpeza do local, garantindo um ambiente agradável para todos.

Sobre a estratégia de formação de uma rede de valor, a sugestão sobre estas constam do item 4.3.1 em que sugerimos ampliação de parcerias.

Na página seguinte são elencadas as estratégias abordadas pela empresa no que diz respeito à promoção.

4.4.4 Análise das estratégias de promoção

Quadro 12 – Levantamento do composto de marketing – promoção

Estratégia	Adota	
	Sim	Não
Propaganda	X	
Promoções	X	
Relações públicas		X
Vendas pessoais	X	
Marketing direto		X
Patrocínio	X	

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Como estratégia de propaganda, a Tussi Veículos realizava anúncios em site próprio, mas, que no momento se encontra fora do ar, em revistas especializadas do setor e sites de divulgação gratuita como, por exemplo, o www.portalchapeco.com.br e o <http://chapecarros.com.br>. O site “portalchapeco” não vem sendo atualizado há muito tempo, sendo que, os poucos anúncios inseridos são de um ano atrás. O “chapecarros” é uma boa alternativa por ser um site especializado no ramo, e de fácil pesquisa, o que requer maior atenção quanto a sua atualização. Nos sites as informações publicadas visam divulgar os veículos à venda, comunicando características, preços e formas de pagamento.

Com relação às promoções propriamente ditas, a empresa costuma realizar ações visando incentivar os possíveis clientes para a compra. Dentre as ações de promoção, por exemplo: tanque cheio e/ou emplacamento pago.

A empresa costuma esporadicamente publicar em determinada revista especializada no setor automobilístico, divulgando sua marca e localização. Esta revista é pouco acessível ao consumidor, visto que é direcionada ao público aficionado pelo automobilístico. Com o objetivo de possíveis consultas, no apêndice E se encontra o registro fotográfico da revista “carrosecarros” e do anúncio da empresa divulgado na mesma.

A empresa possui um perfil na rede social *facebook*, porém, não está sendo utilizado.

A estratégia de relações públicas não é praticada pela Tussi Veículos, sendo esta função exercida de forma pessoal pelos membros da própria empresa.

As vendas pessoais se aplicam totalmente na Tussi Veículos, dado que, o sucesso das vendas em grande parte depende das habilidades do vendedor e das estratégias utilizadas por ele.

O marketing direto é realizado quando os vendedores recebem informações sobre possíveis interessados na compra de determinado veículo, e desta forma utiliza com muita frequência a telefonia móvel (celular). O celular nos últimos tempos tem se tornado cada vez mais indispensável na comunicação interpessoal, como é o caso do *WhatsApp*. Nos dias de hoje criou-se uma necessidade pela aquisição de aparelhos como *iphone* ou *smartphone* que permitem o uso de diversos aplicativos como aquele mencionado. A transferência de informações nestes modelos é extremamente rápida e fácil, permitindo o envio de arquivos de foto, áudio e vídeos. No momento a empresa faz uso de um celular que não permite o uso dessa ferramenta de comunicação.

A mesma também já foi patrocinadora de eventos como, festas de comunidade, em que, o objetivo geralmente é arrecadar fundos para a manutenção de entidades religiosas. Os patrocínios podem consistir num importante aliado à sua imagem.

A preocupação com cuidados de ordem social e ambiental está cada vez mais internalizada nas pessoas. Quando organizações praticam ações voltadas a isso, causam um impacto positivo de empresa séria e preocupada não apenas com os lucros, mas com o bem estar socioambiental.

4.4.4.1 Proposições sobre as estratégias de promoção

Propõe-se primeiramente que o site próprio seja reativado. Ter um endereço eletrônico é mais prático para o consumidor encontrar as informações, existindo maior facilidade para atualização de conteúdos.

Com relação às publicações ou anúncios em revistas, nossa sugestão é deixar de publicar neste tipo de mídia e investir em panfletagens ou anúncios pelo rádio.

As redes sociais são mídias de comunicação em massa e dependendo do conteúdo, ele pode ser visto por centenas, milhares até mesmo milhões de pessoas. Diante de sua representatividade quanto ao número de usuários, sugere-se que, além de perfis, a criação de uma página em que as pessoas possam acompanhar as ofertas da Tussi Veículos.

Aconselha-se a aquisição de um novo celular (*smartphone*) de boa qualidade. Através desse recurso, o relacionamento com o cliente se tornará mais dinâmico, além de facilitar inúmeros processos operacionais.

4.5 PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Durante os processos de negociação observados dentro do estabelecimento foi possível perceber como é feita a abordagem do cliente e as principais práticas para a compra e venda dos veículos.

Quando o cliente entra na empresa ele é recebido pelo próprio dono, seu filho ou o vendedor, aquele que estiver disponível no momento. Os clientes chegam quase sempre com a idéia pronta daquilo que desejam comprar, vender, trocar ou financiar. Assim, a maioria dos consumidores não chega a sentar ou entrar no escritório para conversar, pois, geralmente são conversas rápidas e objetivas com relação ao que cada uma das partes quer na negociação.

Dependendo da pessoa, primeiro mostra-se o veículo desejado, ou se o consumidor estiver indeciso, ele é informado dos tipos de modelos disponíveis antes de mostrá-los, para depois prosseguir com a apresentação do modelo interessado.

Em alguns casos o consumidor chega a pedir um cartão de visitas, porém, não feita essa solicitação, nem sempre ele é entregue, prejudicando um possível contato futuro. Pode-se visualizar no anexo C deste trabalho a imagem do atual cartão de visitas utilizado.

No quesito conhecimentos ou técnicas de negociação, nenhum dos envolvidos com o negócio possui alguma especialização nesse sentido ou relacionado a outros fatores que fazem parte do processo de vendas. O que realmente é levado em consideração é a experiência no ramo.

Com base nos veículos mais procurados pelos consumidores, a empresa estabelece alguns critérios de compra de modelos de veículos mais convenientes para possíveis vendas futuras. Os critérios básicos estão relacionados à marca, modelo, estado, desempenho, opcionais, origem e procedência. Além de situação da documentação (multas, emplacamento), questões mecânicas e formas de pagamento. Cada característica atendida representa uma vantagem a mais na negociação para qualquer uma das partes.

Diante disso, se o veículo apresentar os critérios exigidos e houver condições financeiras, dá-se início a negociação.

4.5.1 Proposições sobre o processo de negociação

Como sugestões para facilitar e melhorar o processo de compra e venda de veículos, parte do atendimento, poderá ser realizada em espaço reservado para o café e chimarrão. Se a pessoa se mostrar com pressa, e estiver apenas pesquisando preços, entregar-lhes cartões de

visita com todas as possíveis informações de contatos. Caso contrário, dispor de uma agenda ou uma ficha para que sejam registradas informações sobre o cliente, como nome, contato, se possível e-mail e *whatsapp*, além de anotar qual era o veículo procurado, entre outras informações que julgar serem importantes e necessárias para contatar o cliente e/ou encontrar o veículo desejado.

4.6 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E FUNCIONAIS

Tomando como base todas as estratégias adotadas ou não pela empresa, é possível avaliar as práticas existentes dentro da mesma, e a partir disto é possível verificar qual é o seu posicionamento de mercado diante das estratégias genéricas e funcionais em que a empresa está calcada.

4.6.1 Estratégias genéricas

Pode-se enquadrar a empresa principalmente na estratégia genérica que diz respeito à liderança de custos.

Todas as suas ações se mostraram quase que exclusivamente voltadas para a sua redução dos gastos e a busca pelo menor preço, para que isso possa ser revertido ao cliente final, como meio de gerar vantagem competitiva.

A liderança de custos implica em um produto com pouca ou nenhuma sofisticação, pois seu foco não é em determinados clientes, mas sim, nos consumidores de forma geral. Diante disto, a empresa não possui produtos que possam ser classificados como altamente diferenciados, nem a realização de um trabalho de destaque, que pudessem evidenciá-los perante os concorrentes.

Porém, pode-se dizer que, não se pensa somente na redução de custo a qualquer preço, e sim até o ponto que isso não sacrifique a qualidade dos veículos. Tem-se toda uma preocupação no momento de adquirir um produto com qualidade e de procedência.

4.6.2 Estratégias funcionais

A manutenção da empresa no mercado está baseada nas seguintes estratégias funcionais:

- 1º) Estratégia financeira;

2º) Estratégia de gestão.

São fracas especialmente a de gestão, no que se refere a práticas mais adequadas à evolução da administração.

O cuidado com a situação financeira é o que tem mantido a empresa há vários anos no mercado, visto que, não faz uso de estratégias de marketing de forma expressiva, muito menos a aquisição de novas tecnologias.

Não existem processos e regulamentos normatizados para executar determinada tarefa. A gestão é feita totalmente de forma empírica. Tanto que a preocupação não é só com as finanças, mas também com relação ao andamento do negócio e a manutenção de um bom clima organizacional entre os membros do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico de marketing permitiu atingir o objetivo geral desse trabalho o qual foi analisar o ambiente de marketing da empresa Tussi Veículos Ltda, para ao final propor novas ações e estratégias que pudessem contribuir num melhor desempenho das vendas de automóveis na empresa.

Sendo assim, através do diagnóstico e da bibliografia referenciada foi possível avaliar o ambiente interno e externo de marketing da empresa estudada, identificando quais das estratégias do composto de marketing estavam sendo ou não utilizadas, ao passo que, observou-se quais destas estavam contribuindo ou deixando de contribuir no negócio.

Dentre as questões estudadas estavam: o ambiente de mercado e a concorrência, relacionamento com o cliente e processo de negociação.

Realizados os levantamentos e análises, verificou-se que as principais contribuições viriam nesse sentido, ou seja, principalmente focadas no relacionamento com os consumidores e clientes, concorrentes, na promoção da empresa e de seus produtos, na organização do ambiente de vendas e aperfeiçoamento do processo de negociação.

A melhoria na rede de valor utilizada se mostrou como um importante aliado no aumento da eficiência e eficácia na venda de veículos, proporcionando um relacionamento mais próximo com os concorrentes diretos.

A percepção de falhas no procedimento de negociação permitiu sugerir melhorias que contribuíssem principalmente para um melhor relacionamento com o cliente, como foi o caso do espaço para o café e as fichas ou agenda sugeridas como forma de arquivar os dados do cliente para fins de contato futuro.

Notou-se que a revenda não praticava ações de marketing direcionadas aos clientes de maneira satisfatória, portanto, sugeriu-se a reativação do site principal da empresa; trabalhar principalmente com a mídia social *facebook* e; a aquisição de um novo celular que permitisse baixar o aplicativo *whatsapp*.

O estudo desenvolvido atendeu as expectativas gerando resultados satisfatórios, que permitiu a análise da aplicabilidade de estratégias de negócio em uma micro empresa, reconhecendo suas necessidades e limitações.

Notou-se a necessidade de se estabelecer um equilíbrio entre todas as estratégias, pois é notória a ligação e o impacto que uma estabelece na outra.

Cabe ressaltar que, os resultados e as estratégias propostas à empresa não se aplicam a todas do mesmo ramo de atuação, visto que, cada uma possui particularidades, necessidades e

condições diversas.

Para futuros trabalhos neste setor, como sugestão seriam estudos sobre as possibilidades e viabilidades da criação de uma rede de valor entre revendas de veículos usados na cidade de Chapecó, Estado de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência**: filosofia e práticas da pesquisa. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- BASEGGIO, Ana Luisa. O diagnóstico aplicado às relações públicas. In: ESCOSTEGUY, Ana Carolina D.; GUTREIND, Cristiane Freitas (Org.). **Leituras em comunicação, cultura e tecnologia**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.
- BRASIL. Código de Trânsito Brasileiro: CTB digital. **Art. 96, Capítulo IX – Dos Veículos, Seção I – Disposições Gerais**. [2013?]. Disponível em: <http://www.ctbdigital.com.br/?p=Artigos&artigo=96&campo_busca>. Acesso em: 23 maio 2015.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **[Quantidade de veículo leves produzidos no Brasil em 2014]**. 2014. Produção. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/tabelas.html>>. Acesso em: 15 set. 2014.
- CARROS NA REDE. **Tussi Veículos**. Disponível em: <<http://www.chapecarros.com.br/busca/tussi-veiculos/>>. Acesso em: 23 maio 2015.
- CHAPECARROS. **Tussi Veículos**. Disponível em: <<http://www.carrosnarede.com/detalhes.php?id=990>>. Acesso em: 23 maio 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=R0svwvr6E80C&printsec=frontcover&dq=administra%C3%A7%C3%A3o+de+vendas&hl=pt-BR&sa=X&ei=SnpqVMX-CMiHsQTK3YKIAg&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20vendas&f=false>>. Acesso em: 17 nov. 2014.
- COSTA, Henrique Sérgio Gutierrez da. **Negociando para o sucesso**. 3 ed. Curitiba, PR: IBPEX, 2011.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DISKSC, Lista Telefônica. **Tussi Veículos**. Disponível em: <<http://www.disksc.com.br/chapeco/empresa/41516/Tussi%20Ve%C3%ADculos>>. Acesso em: 23 maio 2015.
- DMITRUK, Hilda Beatriz; GALLON, Lorete Maria. Pesquisa. In: DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). **Cadernos Metodológicos**: diretrizes do trabalho científico. Chapecó: Argos, 2009.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DOZ, Yves; KOSONEN, Mikko. **Fast!**: Como usar a agilidade estratégica para vencer. Tradução de Techbooks. Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=viwI6cTFMwgC&pg=PA26&dq=modelos+estrat%C3%A9gicos+de+neg%C3%B3cios&hl=en&sa=X&ei=ey4WVJyHMOriASesYLwDw&ved=0CC0Q6AEwAg#v=onepage&q=modelos%20estrat%C3%A9gicos%20de%20neg%C3%B3cios&f=false>>. Acesso em: 14 set. 2014.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2009. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=jtP-KupagtcC&pg=PA28&dq=originalidade+do+tema+de+pesquisa&hl=en&sa=X&ei=w3cXVM3tBYPygwTO1IG4DA&ved=0CEkQ6AEwBQ#v=onepage&q=originalidade%20do%20tema%20de%20pesquisa&f=false>>. Acesso em: 15 set. 2014.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2011.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre Iniciação à pesquisa científica**. 4 ed. Campinas: Alínea, 2007.

GRECCO, Constantino. **Gerência de vendas**: curso sobre as funções administrativas e executivas do departamento de vendas. 3 ed. [S. L.]: Ibrasa, 2010. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=kXZQ119tqv8C&pg=PA103&dq=fun%C3%A7%C3%A3o+de+vendas&hl=pt-BR&sa=X&ei=5IJqVNLjJuqUsQSR8YGIAQ&ved=0CDoQuwUwBQ#v=onepage&q=fun%C3%A7%C3%A3o%20de%20vendas&f=false>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=XHnajITNILIC&pg=PA232&dq=justificativa++metodologia+científica&hl=pt-BR&sa=X&ei=mT4XVNOsB_LjsATKvoLwDQ&ved=0CEcQ6AEwCA#v=onepage&q=justificativa&f=false>. Acesso em: 15 set. 2014.

HOJI, Masakuzo. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

INFORMSYSTEM: pesquisas e soluções inteligentes. **Pesquisas & serviços**. Disponível em: <<http://www.informsystem.com.br/web/index.php?web=pesquisa>>. Acesso em 23 maio 2015.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

_____. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LABES, Emerson Moisés; RODRIGUES, Leonel Cezar. Estratégias de competitividade em novas e pequenas empresas. **Revista de Negócios**, Blumenau: FURB: 1999, v. 4, n. 3, p. 7-20, dez. 1999.

LABES, Emerson Moisés. **Estratégias e organização de negócios**. Chapecó: FIE, 2002.

_____. Modelo estratégico do negócio. Faculdade Exponencial. **Argumentos**: revista de divulgação técnica e científica da Faculdade Exponencial.: Chapecó, 2003.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. Fundamentos de Marketing. In: DIAS, Sergio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas; amostragem e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MIGUELES, Carmen. **Pesquisa**: por que administradores precisam entender isso? Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2004. Disponível em:
<<https://books.google.com.br/books?id=lguQB1Hq-FcC&pg=PT89&dq=para+que+serve+a+metodologia&hl=pt-BR&sa=X&ei=4kuGVNTdJsi0ggSAyoLgDg&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=para%20que%20serve%20a%20metodologia&f=false>>. Acesso em: 08 dez. 2014.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em:
<<http://books.google.com.br/books?id=6mPVdRmBYdIC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

O'CONNOR, Joseph; PRIOR, Robin. **Sucesso em vendas com PNL**: recursos de programação neurolingüística para profissionais de vendas. 3 ed. São Paulo: Summus Editorial, 1997. Disponível em:
<<https://books.google.com.br/books?id=Ft921TTSZRcC&printsec=frontcover&dq=vendas&hl=pt-BR&sa=X&ei=sp-UVc2nMYGN-QGX2oDgAw&ved=0CDAQ6AEwBA#v=onepage&q=vendas&f=false>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JÚNIOR, José Mário de; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de produção e de operações**: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em:

<http://books.google.com.br/books?id=0fZAPpXn8I4C&pg=PA51&dq=conceito+estrat%C3%A9gia+de+neg%C3%B3cios&hl=en&sa=X&ei=ZggWVOMjEMrisAS_u4LQDg&ved=0CCQ6AEwAQ#v=onepage&q=estrat%C3%A9gia%20em%20neg%C3%B3cios&f=false>. Acesso em: 14 set. 2014.

PARANÁ. Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor: PROCON-PR. **Veículos usados**: mecânica, lataria, pneus, parte elétrica e documentação precisam ser verificados. [2014?]. Disponível em:

<<http://www.procon.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=294>>. Acesso em: 23 maio 2015.

PERDIGÃO, Dulce Mantella. Introdução à pesquisa quantitativa. In: PERDIGÃO, Dulce Mantella; HERLINGER, Maximiliano; WHITE, Oriana Monarca (Orgs.) **Teoria e prática da pesquisa aplicada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=Oot9S0RLWjwC&pg=PA110&dq=pesquisa+aplicada&hl=pt-BR&sa=X&ei=amWGVLLyIYmUNs7AgsG&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=pesquisa%20aplicada&f=false>>. Acesso em: 08 dez. 2014.

PSILLAKIS, Miguel Homero. Estratégias mercadológicas. In: DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

RATTO, Luiz. **Vendas**: técnicas de trabalho e mercado. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2009. Disponível em:

<http://books.google.com.br/books?id=_r60Tb4MITYC&printsec=frontcover&dq=vendas&hl=pt-BR&sa=X&ei=o3tqVieWK-_msASiqYDwCQ&ved=0CD0Q6AEwAw#v=onepage&q=vendas&f=false>. Acesso em: 17 nov. 2014.

SANCHEZ, Juan Hidalgo; CONTADOR, José Celso; CONTADOR, José Luiz. Estudo da competitividade dos principais autoveículos compactos brasileiros. **Produção**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 83-98, jan./fev. 2012. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop_t6_0007_0321.pdf>. Acesso em: 15 set. 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de. **Gestão de produção e operações**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2009. Disponível em:

<<http://books.google.com.br/books?id=ozaXrDI0FhYC&pg=PA27&dq=produ%C3%A7%C3%A3o+fordista&hl=pt-BR&sa=X&ei=Cc0RVMmXCtOUgwSIn4CQDg&ved=0CDcQ6AEwBQ#v=onepage&q=produ%C3%A7%C3%A3o%20fordista&f=false>>. Acesso em: 11 set. 2014.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, Peter; KROLL, J. Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

TAVARES, Mauro Calixto. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

- 1 – Qual o ano de implantação da empresa?
- 2 – Alguém além do proprietário possui vínculo com a empresa?
- 3 – Qual o grau de formação de cada um dos membros do negócio?
- 4 – Qual a visão dos membros do negócio com relação aos concorrentes?
- 5 – Vocês concedem garantia dos produtos vendidos? Se sim, de que forma, e por quanto tempo.
- 6 – Existe diversificação de produto? Se sim, explique como.
- 7 – Quais características são avaliadas no momento da compra e venda de um veículo?
- 8 – O *design* ou aparência dos veículos é considerado importante?
- 9 – Existe diversificação em linha? Se sim, como.
- 10 – Além da comercialização de veículos, quais os serviços prestados ou contratados para fins de venda, por exemplo. Há alguma preocupação na escolha de quem/empresa prestará esse serviço?
- 11 – A empresa trabalha com financiamento de veículos? Se sim, de que modo é feito o processo.
- 12 – A empresa concede descontos?
- 13 – Praticam preço promocional?
- 14 – Trabalham com preço quebrado?
- 15 – A empresa pratica preço geográfico, ou seja, de acordo com a região onde está o cliente?
- 16 – Existe a prática de preço discriminatório? Pelo volume de compra ou período de compra, por exemplo.
- 17 – Tem estabelecido um preço de *mark-up*, ou seja, um preço baseado nos custos mais uma porcentagem como margem de lucro?
- 18 – O preço é negociado?
- 19 – Praticam preço com base no mercado?
- 20 – Existe algum canal de distribuição como intermediário de vendas? Se sim, é aplicada a logística de mercado?
- 21 – O espaço físico para estocagem e armazenagem dos veículos é suficiente?
- 22 – É estabelecido rede de valor, ou seja, uma espécie de parceria com algum concorrente? Se sim, com quantos e de que forma. Está dando certo?
- 23 – São feitas propagandas da empresa e/ou dos veículos? Se sim, em quais meios de comunicação.
- 24 – São realizadas promoções?
- 25 – A empresa se utiliza de mídias sociais como modo de comunicação? Se sim, qual(ais) e de que maneira é(são) utilizada(s).
- 26 – Já se utilizou de serviços de relações públicas, ou seja, de terceiros para divulgar o negócio e/ou os veículos? Se sim, qual foi o serviço contratado.
- 27 – Fazem uso de marketing direto, ou seja, vendas por catálogo ou internet?
- 28 – A empresa já foi patrocinadora de algo ou alguém?

APÊNDICE B – Pesquisa de revendas de veículos com o mesmo ramo de atuação na cidade de Chapecó/SC

Revendas	Endereço
Cosmos Veículos	Av. Getúlio Vargas, 2480 - Centro
Exclusive SsangYong	Av. Getúlio Vargas, 2599 N - Centro
Ford Sperandio	Acesso Plínio Arlindo de Nes, 898 D - Líder
Kia Sperandio	Acesso Plínio Arlindo de Nês, 896 D - Líder
Rudi Automóveis	Av. Getúlio Vargas, 2540 N - Passo dos Fortes
Lifan Motors SM Veículos	Av. Fernando Machado, 3350 D - Líder
Muller Multimarcas	Av. Getúlio Dorneles Vargas, 2591 - Centro
Bertotti Veículos	Av. General Osório, 1231 D - São Cristóvão
Qualicar Automóveis	Av. São Pedro, 847 E - São Cristóvão
Land Rover Top Car	Av. Nereu Ramos, 1710 E - Passo dos Fortes
Auto Bom Veículos	Av. Getúlio Vargas, 3310 N - Líder
Redecar Mahindra	Av. São Pedro, 530 - São Cristóvão
DM Auto Chevrolet	Rua Cristóvão Colombo, 65 E - Bela Vista
Mais Automóveis	Av. São Pedro, 539 E - São Cristóvão
Stilo Veículos	Av. Getulio Vargas, 3250 N - Líder
Cleiton Car	Rua Porto Alegre, 1289 D - Centro
Almeida Veículos	Av. São Pedro, 441 E - Centro
Almeida Veículos	Rua Marechal Borman 522 E - Jardim Itália
Europa Veículos	Rua Paulo Marques, 175 E - Centro
Lihans Motors	Av. General Osório, 550 E - Centro
G5 Automóveis	Av. Getúlio Vargas, 3240 N - Líder
Siga Automóveis	Rua Pará, 398 - Presidente Médice
Valter Veículos	Av. Senador Atilio Fontana, 3530 - Efapi
Biondo Automóveis	Av. Getúlio Vargas, 2180 - Passo dos Fortes
Sancar Veículos	Av. Porto Alegre, 1202 D - Centro
Chery Redecar	Av. São Pedro, 530 - São Cristóvão
Josimar Automóveis	Av. Getúlio Vargas, 1406 N - Centro
Chevrolet Jacob Biezu	Rua Tancredo Almeida Neves, 3100 - São Cristóvão
Makinas Veículos	Av. Getúlio Vargas, 1626 N - Centro
Top Veículos	Rua Esparta, 100 E - Centro
JR Veículos	Av. General Osório, 547 E - Centro
Gilbert Veículos	Rua Prudente de Moraes 443 D - São Cristóvão
Customs Multimarcas	Av. Getúlio Vargas, 2859 N - Passo dos Fortes
Marlon Veículos	Av. Getúlio Vargas, 3066 - Líder
Santos Automóveis	Av. Irineu Bornhausen, 289 E - Palmital
MR Multimarcas	Av. Fernando Machado, 2133 - São Cristóvão
Auto Fácil	Av. Getulio Vargas, 3465 N - Líder

(continua)

(continuação)

Chapecó Multimarcas	Av. Getulio Vargas, 2444 N - Passo dos Fortes
MB Automóveis	Av. General Osório 325 D - Jardim Itália
Vilmar Veículos	Av. Porto Alegre N 1386 D - Centro
Stock Car Veículos	Av. Paulo Marques - Centro
Infinity Automóveis	Av. General Osório N 1403 D - Centro
Chapecó Motors	Rua Paulo Marques 106 E - Centro
Audi Veículos	Rua Paulo Marques 444 E - São Cristóvão
Airton Pick Ups	Rua Graciliano Ramos N° 313 D - Jardim América
Auto Show Multimarcas	Rua Marechal Deodoro, 383 E - Centro
Chapecó Automóveis	Rua São Pedro, 631 E - São Cristóvão
Fidelis Multimarcas	Av. Irineu Bornhauser, 1110 - Palmital
Mega Automóveis	Av. Senador Atílio Fontana, 2170 E - Efapi
Veicar Automóveis	Av. Nereu Ramos, 1290 E - Centro
Carros Chapecó	Av. Irineu Bornhausen, 1137 D - Palmital
New Car Veículos	Av. General Osório, 1262 - Centro
Rudiger Multimarcas	Av. Fernando Machado, 3118 D - Líder
Certa Automóveis	Av. Senador Atílio Fontana, 2060 E - Efapi
Cenci Automóveis	Rua Nereu Ramos - Centro
BN Auto	Rua Rio de Janeiro, 185 E - Centro
De Quadros Veículos	Av. Senador Atílio Fontana, 3269 E - Efapi
Casa Veículos	Rua Borges de Medeiros, 2138 E - Passo dos Fortes
Gambatto Veículos Ltda	Rua Fernando Machado, 3345 D - Bela Vista
Condá Veículos	Rua Paulo Marques, 41 E - Centro
Jacaré Multimarcas	Av. Getulio Vargas, 1920 - Passo dos Fortes
Ponto Car Automóveis	Av. Getúlio Dorneles Vargas, 3380 - Líder
Hemerson Automóveis	Av. Getúlio Dorneles Vargas, 3066 - Líder
Cia Multimarcas	Av. Getúlio Dorneles Vargas, 2591 - Passo dos Fortes
Bortoletti Veículos	Av. Getúlio Dorneles Vargas, 1592 - Centro
Grilo Automóveis	Av. General Osório, 720 E - Centro
Rigo Automóveis	Rua Quintino Bocaiúva, 459 - Jardim Itália
Zin Automóveis	Av. São Pedro, 321 - Centro

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

APÊNDICE C – Entrada



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

APÊNDICE D - Escritório



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

ANEXO A – Antiga e atual logomarca



Tussi
Veículos

The current logo features the word "Tussi" in a large, bold, red, italicized sans-serif font. Below it, the word "Veículos" is written in a smaller, bold, black, italicized sans-serif font.

Fonte: Site Carros na Rede, 2015.



Fonte: Site Chape Carros, 2015.

ANEXO B – Fachada

Fonte: Site Chape Carros, 2015.

ANEXO C – Cartão de visitas



Fonte: Site Disksc, 2015.